



# **Monkey Business**

## **liiketoimintasuunnitelma**

**Hugo Miskala**

**Tatu Tuohimetsä**

**Opinnäytetyö**

**Huhtikuu 2009**



Tekijä(t) MISKALA, Hugo-Herman  TUOHIMETSÄ, Tatu	Julkaisun laji Opinnäytetyö	
	Sivumäärä 48	Julkaisun kieli Suomi
	Luottamuksellisuus <input type="checkbox"/> Salainen _____ saakka	
Työn nimi  Monkey Business – liiketoimintasuunnitelma		
Koulutusohjelma Liiketalous, Tiimiakatemia		
Työn ohjaaja(t) Heikki Toivanen		
Toimeksiantaja(t)		
Tiivistelmä <p>Opinnäytetyössä tarkasteltiin Jyväskylän ammattikorkeakoulun yrittäjyyden erikoisyksikössä Tiimiakatemiassa kaksi vuotta projektina toimineen Monkey Busineksen mahdollisuuksia toimia omana yrityksenä sekä sitä, millaiseksi Monkey Busineksen toiminta ja brandi oli muodostunut tänä aikana. Opinnäytetyön tekijät ovat itse opiskelleet tiimiyrittäjyyttä omissa tiimiyrityksissään ja kehittäneet Monkey Business- ideologian opintojensa aikana.</p> <p>Työn tavoitteena oli luoda suunnitelma tulevaisuuden yrityksestä, jonka yritystoiminta käynnistyy kivuttomasti opiskelijoiden valmistuksen jälkeen. Tavoitteen saavuttamiseksi oli oleellista kerätä ja käydä läpi kahden vuoden aikana syntyneet opit ja oivallukset.</p> <p>Opinnäytetyön teon aikana yhteinen ymmärrys tulevasta yritystoiminnasta kirkastui ja seuraavat yritystoiminnan käynnistämisen askeleet selkeytyivät sekä usko toiminnan kannattavuuteen syntyi. Monkey Business tullaan perustamaan yrityksenä kesäkuussa 2009.</p>		
Avainsanat (asiasanat) brandit, ideologiat, liiketoimintasuunnitelmat, tiimit, tiimityö, työterveys		
Muut tiedot		

Author(s) MISKALA, Hugo- Herman TUOHIMETSÄ, Tatu	Type of Publication Bachelor's Thesis	
	Pages 48	Language Finnish
	Confidential <input type="checkbox"/> Until _____	
Title Monkey Business – business plan		
Degree Programme Business Economics, Team Academy		
Tutor(s) Dr. Heikki Toivanen, Hanne-Mari Virta		
Assigned by		
Abstract  <p>Purpose of Bachelor thesis was to look at possibilities of project Monkey Business to continue as an enterprise and to look at its brand and actions development during the last two years in special unit of team entrepreneurship, Team Academy of University of Applied Sciences of Jyväskylä. Authors have been studying team entrepreneurship in their own team companies and created Monkey Business ideology during their studies.</p> <p>The goal was to create a business plan for a future enterprise to start business easily after graduation. It was necessary to collect learnings and insights from the last two years to achieve this goal.</p> <p>During the writing process authors created shared understanding about Monkey Business and its next action steps to start business. Trust to save the World trough yellow actions was empowered. Monkey Business enterprise will be established in June 2009.</p>		
Keywords brands, business plans, ideologies, teams, teamwork		
Miscellaneous		

# SISÄLTÖ

<b>1 VASTAISKU RIISTOKAPITALISMILLE .....</b>	<b>5</b>
<b>2 OPINNÄYTETYÖN LUOTETTAVUUS .....</b>	<b>6</b>
<b>2.1 Validiteetti.....</b>	<b>6</b>
<b>2.2 Reliabiliteetti.....</b>	<b>6</b>
<b>3 TAUSTAA YRITYSHANKKEELLE .....</b>	<b>7</b>
<b>3.1 Lähtökohta yrityshankkeelle .....</b>	<b>8</b>
<b>3.2 Who are we? .....</b>	<b>9</b>
<b>3.3 Motiivit Monkey Busineksen yhtiöittämiselle .....</b>	<b>10</b>
<b>4 TOIMINTA-AJATUS JA -IDEOLOGIA.....</b>	<b>11</b>
<b>4.1 Toiminta-ajatus.....</b>	<b>11</b>
<b>4.2 Toimintaideologia.....</b>	<b>12</b>
<b>5 TOIMINTAYMPÄRISTÖ JA SEN KEHITYSNÄKYMÄT .....</b>	<b>13</b>
<b>5.1 Toimialan kehitys.....</b>	<b>13</b>
<b>5.2 Kysyntä, asiakkaat.....</b>	<b>15</b>
<b>5.3 Kilpailu.....</b>	<b>16</b>
<b>6 BRANDI .....</b>	<b>16</b>
<b>6.1 4D-brandimalli .....</b>	<b>16</b>
<b>6.2 Brandikirjekuori .....</b>	<b>18</b>

6.2.1	Toiminnallinen ulottuvuus.....	18
6.2.2	Sosiaalinen ulottuvuus.....	19
6.2.3	Psykologinen ulottuvuus.....	19
6.2.4	Eettinen ulottuvuus.....	19
6.2.5	Tuote/Höyty.....	20
6.2.6	Asemoituminen.....	20
6.2.7	Tyyli.....	20
6.2.8	Tehtävä .....	21
6.2.9	Visio.....	21
6.2.10	Arvot.....	21
<b>7</b>	<b>MARKKINOINTI .....</b>	<b>22</b>
7.1	Toteutunut markkinointi .....	23
7.1.1	Sissimarkkinointi.....	23
7.1.2	Blogimarkkinointi.....	24
7.1.3	Nettimarkkinointi.....	24
7.2	Markkinoinnin tavoite .....	25
7.3	Yhteenvedo markkinoinnista .....	25
<b>8</b>	<b>ASIAKKUDET JA LEIKKIKAVERIT.....</b>	<b>26</b>
8.1	Asiakkuuksien analysointi – asiakkuushistoria.....	26
8.1.1	Kuinka asiakkuudet ovat syntyneet? .....	27
8.1.2	Asiakaspalaute .....	27
8.1.3	Tuotto tekijöille.....	27
8.2	Kenen kanssa tahdomme leikkiä .....	28
<b>9</b>	<b>TUOTTEET JA PALVELUT.....</b>	<b>29</b>
9.1	Tuotteiden kehityshistoria .....	30
9.1.1	Kirjat, tarrat, paidat.....	31
9.1.2	Valmennukset.....	31

9.1.3	Juonnot.....	32
9.2	Tuoteprosessi asiakkaan kanssa.....	32
9.3	Tuotteiden yhteenveto .....	33
10	VOIMAVARAT.....	34
10.1	Henkiset voimavarat .....	34
10.2	Fyysiset voimavarat .....	35
10.3	Verkoston voimavarat .....	36
11	TALOUS.....	36
11.1	Yritysmuodot .....	36
11.1.1	Henkilöyhtiöt: avoin yhtiö ja kommandiittiyhtiö .....	37
11.1.2	Osakeyhtiö .....	38
11.1.3	Osuuskunta.....	39
11.2	Monkey-yritys .....	40
11.3	Monkey Busineksen talousnäkökulma.....	40
11.4	Talouden lopputulema.....	41
12	SWOT-MALLI RISKIEN ARVIOINTI .....	42
13	YHTEENVETO, ARVIOINTI JA JOHTOPÄÄTÖKSET .....	42
	LÄHTEET .....	45
	LIITTEET .....	48
	Liite 1. Yritystoiminnan kannattavuuslaskelma .....	48

# KUVIOT

<b>KUVIO 1. Toimivan yrityksen toisiaan tukevat ja täydentävät toiminnot jaettuna</b>	
lohkoihin.....	8
<b>KUVIO 2. Sengen oppimisen vauhtipyörät.....</b>	<b>14</b>
<b>KUVIO 3. Brandin ulottuvuudet. ....</b>	<b>17</b>
<b>KUVIO 4. Brandikirjekuori. ....</b>	<b>18</b>
<b>KUVIO 5. Monkey Busineksen brandikirjekuori .....</b>	<b>22</b>
<b>KUVIO 6. Brandin ulottuvuudet. ....</b>	<b>28</b>
<b>KUVIO 7. Tuotteistamisen asteet.....</b>	<b>30</b>

## 1 VASTAISKU RIISTOKAPITALISMILLE

*Nyt Suomi on jälleen murroksessa. Gallen-Kallelan sanat sopivat suoraan ohjelmanjulistukseksi myös nyt tarvitsemallemme uudelle suurelle suomalaisen luovuuden aallolle: ”Vaikka keskiyössä seisomme ... emme voi olla vaistoamatta tulevan aamunsarastuksen oireita ... Elättäkäämme sieluissamme lujaa vakaumusta: Uusi renessanssi on tuleva.” (Himanen 2007, 6.)*

Kyseessä oleva renessanssi on Himasen (2007, 6 - 7) mukaan unelma Suomesta, joka on sekä välittävä että luova. Tämä unelma ei kuitenkaan toteudu vain hahatteleamalla. Se vaatii toteutuakseen todellista arvopohjaista toimintaa, analysointia ja sinnikästä työskentelyä. Tällä hetkellä käynnissä olevassa globaalissa murroksessa juuri innovaatioissa onnistuminen ratkaisee sekä taloutemme, että hyvinvointimme kohtalon. Innovaatiot tarvitsevat toteutuakseen konkreettisia tekoja. Ideasta tulee innovaatio, kun se viedään käytäntöön.

Syksyn 2008 tapahtumat maailman taloudessa ovat osoittaneet globaalinkin kapitalismin olevan erittäin herkkä ja haavoittuvainen järjestelmä. Nopeiden voittojen tavoittelu ihmisyyden kustannuksella on tullut tiensä päähän. Suomi ei ole sivussa tai suojassa näiltä ”turbulensseilta”. Samalla ihmisten pahoinvointi ja ahdistus hyvinvointi-Suomessa on lisääntynyt. Yhteiskunnan muutos ylhäältä ohjatusta tuotantokoneistosta itseorganisoiduvaksi innovaatioihmeeksi ei tapahdu hetkessä. Tarvitaan konkreettisia tekoja yksilötasolla, vastuunkantamista ja välittämistä sekä luovimistaitoja jatkuvassa muutoksessa. Tiibetin hengellisen johtajan Dalai-laman mukaan myötätunto on vaikea taito jota meidän tulee herkeämättä kehittää (Punainen lanka 2006).

Pienet yhteisöt ovat aina olleet ihmiskuntamme muutosvoima. Jyväskylän Ammattikorkeakoulun yrittäjyyden erikoisyksikön, Tiimiakatemia, kantava lause on Mahatma Gandhin vuonna 1947 sanoma: ”Meidän itse on oltava se muutos jota maailmalta haluamme. Se vaatii meiltä rohkeutta ja jääräpäisyyttä.” Tätä lausetta toteuttamaan olemme perustaneet oman projektimme Monkey Businessin. Projektimme on nyt tulossa pisteeseen, jossa Monkey Business täytyy muuttua yhtiöksi, joka mahdollistaa



elannon hankkimisen sen kautta. Niinpä päätimme tehdä opinnäytetyön, jossa analysoimme projektin toimintaa tähän asti ja hahmotamme omaa tulevaisuuttamme liiketoimintasuunnitelman avulla. Himasta (2007, 7) mukailen Monkey Busineksella on unelma, että tulevaisuudessa elämme suomessa joka on sekä luova että välittävä. Tähän me pyrimme.

## **2 OPINNÄYTETYÖN LUOTETTAVUUS**

Tässä liiketoimintasuunnitelmassa kokoamme Monkey Business- projektin aikana ja sitä ennen kerääntyneen kokemuksen, ideat ja teorian tiedon yksiin kansiin. Liiketoimintasuunnitelman tarkoitus on saada yrityksen perustajat saman pöydän ääreen miettimään, mistä Monkey Busineksessa on kyse ja luoda todenmukainen näkemys siitä, mitä kaikkea yritystoiminnan käynnistäminen vaatii.

### **2.1 Validiteetti**

Näkökulma aiheeseen on kapea ja subjektiivinen eli voimme puhua laadullisesta opinnäytteestä. Opinnäytteen validiteettia voidaan pitää hyvänä mikäli sitä tarkastellaan pätevyyden kannalta. Tekijät perehtyivät olemassa oleviin eri alojen opinnäytetöihin joissa käsiteltiin liiketoimintasuunnitelmaa. Muita lähde teoksia käytettiin laajasti. Perusrunkona käytettiin Finnveran liiketoimintasuunnitelma -työkirjaa.

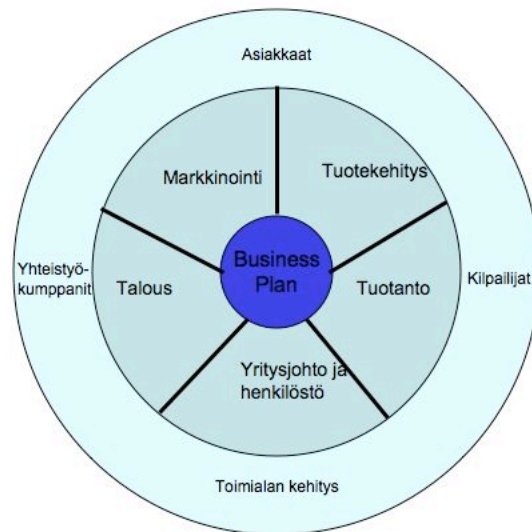
### **2.2 Reliabiliteetti**

Opinnäytteessä ei toteutettu mitään tutkimusta, joten reliabiliteettia ei ole aiheellista käsitellä. Asiakkuushistoriatietojen osalta reliabiliteetti on hyvä. Opinnäyte on suunnitelma tulevaisuuden liiketoiminnasta ja sitä värittää tekijöiden oma totuuskäsitys kaikesta olevasta.

### 3 TAUSTAA YRITYSHANKKEELLE

Yrityksen alkuvaiheessa on yleensä paljon käytännön asioita hoidettavana. Ongelmia ja ratkaistavia kysymyksiä tulee niin runsaasti, että oleellisia tulokseen vaikuttavia asioita saattaa jäädä huomaamatta. Alussa tehdyt valinnat ja päätökset saattavat vaikuttaa pitkälle tulevaisuuteen ja siksi on hyödyllistä pysähtyä hetkeksi ja tarkastella toimintaympäristöä ja omaa toimintaa kokonaisuutena. Suunnittelu ja varautuminen erilaisiin yritys-elämän tilanteisiin on kilpailuetu. (Liiketoimintasuunnitelma työkirja 2007, 4.) Ei pidä kuitenkaan unohtaa, että suunnitelmat ovat vain suunnitelmia ja niiden orjallinen noudattaminen johtaa yleensä tilanteisiin, joissa tiputaan pois kehityksen kelkasta. Maailma muuttuu nykyään yhä nopeammin ja nopeammin, joten hyväkin suunnittelu tärkeämpi on joustava asenne ja nopea reagointi muuttuvaan toimintaympäristöön.

Usein liiketoimintasuunnitelman lähtökohtana on rahoitus. Ennen päätöksentekoa suunnitelmat pitää saattaa paperille, jotta rahoittajatkin näkevät mistä on kysymys. Perusmotivaatio ei kuitenkaan voi olla vain suunnitelmien tekeminen ulkopuolisille tahoille, vaan suunnittelu on tärkeä johtamisen apuväline myös itselle. Osaltaan yhdessä tehty liiketoimintasuunnitelma syventää perustajien keskinäistä keskustelua ja yhteistä näkemystä. Tällöin syntyviä ongelmatilanteita voidaan nähdä ennakoita ja näihin voidaan puuttua sekä niitä voidaan ratkaista jo etukäteen. (Liiketoimintasuunnitelma työkirja 2007, 6.)



KUVIO 1. Toimivan yrityksen toisiaan tukevat ja täydentävät toiminnot jaettuna lohkoihin. (Liiketoimintasuunnitelma työkirja 2007, 5.)

Liiketoimintasuunnitelmassa tulee tarkastella yritystä ja sen ympäristöä kokonaisuutena (Liiketoimintasuunnitelma työkirja 2007, 7). Helposti saattaa käydä niin, että palveluihin keskittynyt yritys keskittää kaiken huomion tuotekehitykseen ja henkilöstöön. Tällöin saattaa unohtua markkinointi, jolloin asiakkaista on pulaa ja talouspuoli jää miinukselle. Tämän vuoksi on heti alussa hyvä hahmottaa kokonaisuus, jotta tärkeät asiat eivät jää ilman huomiota.

### 3.1 Lähtökohta yrityshankkeelle

Työ määrittää erittäin suurelta osin millaisia olemme ja millaiseksi elämämme muuttuu. OECD:n tilastojen mukaan suomalainen työskentelee vuodessa 1736 tuntia (STTK 2009). Tämä tuntimäärä kahdeksan tunnin työpäiviksi muutettuna on 217 työpäivää. Työnteon viedessä suuren osan ajastamme se vaikuttaa myös suurelta osalta elämämme laatuun ja siihen, miten onnelliseksi koemme itsemme. Onnellisuus on sellaista, mitä me saamme tapahtumaan itsellemme. Se tulee asioista mitä osaamme ja haluamme tehdä sekä asioista jotka motivoivat ja johtavat muutokseen. (Csikszentmi-

halyi 2003, 5 - 37.) Miksi ei siis tehdä työnteosta riemullista, hauskaa ja itseään kehittävää, kun siihen on mahdollisuus?

Monkey Busineksen tehtävä ei ole olla pelkkä yritys. Siitä halutaan rakentaa yhteisö, joka kannustaa jokaista tekemään parhaansa, kokeilemaan uutta sekä tähtäämään kohti unelmiaan. Yleensä jos työskentelee alemmalla tasolla yrityksessä, missä asiat eivät ole niin kuin haluaisi, on vaikeaa päästä vaikuttamaan asioihin. Kuulumalla johtoon on helpompi muuttaa asioita, mutta johtotehtäviin pääseminen kestää yleensä useita vuosia. Perustamalla oman yrityksen pääsee suoraan vaikuttamaan yrityksen perusrakenteeseen ja toimintaan, jotka synnyttävät itselleen mieluisan yrityskulttuurin.

### **3.2 Who are we?**

Otsikko on Shellin entisen strategijahtajan Arie De Geus:in (Geus 2008) mukaan merkittävin kysymys kaikessa toiminnassamme. Hänen mukaansa emme voi auttaa asiakasta ellemmme ymmärrä keitä olemme. Tutkimalla itseämme ja historiaamme opimme sen, sillä kokemukset muuttuvat osaamiseksi refleктоimalla menneitä. (De Geus 2008). Samaa ideaa ilmentää myös vanha viisaus ”Kansalla, joka ei tunne historiaansa, ei ole tulevaisuutta” (Ehnroth 1998).

Monkey Business syntyi Jyväskylän Ammattikorkeakoulun Tiimiakatemia (jatkossa Tiimiakatemia) Team Mastery -valmentajienvalmennusohjelman aikana Lontoossa toukokuussa 2007. Kyseessä on väärin ymmärrys Funky Business – kirjan nimestä. Tällä kertaa tulkitsimme tapahtuneen kuitenkin luovuudeksi ja tarina alkoi kantaa. Aivan alussa ideologian parissa työskentelivät Tatu Tuohimetsä ja Ville Keränen. Vuoden 2007 aikana tehdyillä valmennusmatkoilla ideologia ja yritysilmapiiri kehittyivät. Kehitimme sloganin, keksimme banaaninmuotoiset käyntikortit ja avasimme ensimmäisen internetsivustomme. Vuoden 2008 aikana projektimme kautta työskenteli jo 13 henkilöä. Varsinaisen maailmanlanserauksen pidimme huhtikuussa 2008 Society for organizational learning -verkoston (jatkossa SOL) maailmankokouksessa SOL Global forumissa Omanissa. Projektimme aikana olemme vetäneet, fasilitoineet ja konsultoineet erilaisia oppimistapahtumia Suomessa, Ruotsissa, Norjassa, Saksassa, Ranskassa, Espanjassa ja Omanissa.

Kaikki yhteisömmme ydinpelaajat ovat käyneet Tiimiakatemia ja saaneet sitä kautta erilaisen kokemuksen ja käsityksen oppimisesta ja vuorovaikutuksesta tiimeissä. Lisäksi ydinpelaajat ovat osallistuneet Tiimiakatemia sisäisiin johtajuuden ja markkinoinnin valmennusohjelmiin, sekä käyneet tiimivalmentajien valmennusohjelman joko suomen tai englannin kielellä.

### **3.3 Motiivit Monkey Busineksen yhtiöittämiselle**

Yrittäjyyden sanotaan olevan parasta aluekehitystä. Monkey Business haluaa olla mukana tässä kehitystyössä. Taloudellisen taantumun uhatessa tarvitsemme positiivisia esimerkkejä tekemisestä. Nyt jos koskaan on mahdollisuus muuttaa maailmaa, olla luomassa kulttuuria joka pelastaa maailman. Yhteiskunnan perinteiset tukipilarit kuten koulu ja kirkko ovat menettäneet asemiaan. Haluamme olla viemässä eteenpäin eettisen yrittämisen, tiimiyrittämisen sanomaa ja haluamme asettaa ihmisen ykköseksi. ”Ei pidä keskittyä miettimään yhtä suurta muutosta, vaan on keskityttävä miljoonan pienen alun aikaansaamiseen” (Carlstedt 2008).

Epävarmuuden filosofia on Venkulan (2005) mukaan nouseva näkökulma. Maailma muuttuu nopeammin kuin koskaan. Silti vallitsevalle tieteen näkökulmalle uutuus, valinnanvapaus ja spontaani aktiivisuus ovat silkköjä näennäisyyksiä. Innovaatioitakin yritetään edistää strategioilla ja johtajien ulkomaanmatkoilla. Tehokkaampaa ja halvempaa olisi vapauttaa ruohonjuuritason kompetenssi. Tällöin on mahdollisuus päätyä todella uuteen lopputulokseen, jota ei voida ennustaa etukäteen. Tällainen epävarma lopputulos ei kuitenkaan ole hallittavissa byrokraattisesti. (Venkula 2005, 87.)

Yksilöinä haluamme olla mukana luomassa rikastavaa kulttuuria jossa autamme toisiamme parhaimpaan ja olemme avoinna jatkuvalla kehitymiselle (Himanen 2008). Tällaisen kulttuurin luominen alusta alkaen yhdessä on helpompaa kuin olemassa olevien organisaatioiden muuttaminen yksin. Rahaa tärkeämpiä arvoja toiminnassamme ovat hauskuus, läpinäkyvyys, oppiminen ja itsensä toteuttaminen.

”Ei pidä epäillä ettei pieni ryhmä ajattelevia, sitoutuneita kansalaisia voisi muuttaa maailmaa. Todellisuudessa se on ainoa asia joka koskaan maailmaa on muutta-

nut.”(Senge 2005, 87.) Haluamme uskoa näihin sanoihin ja omaa missiotamme toteuttamaan tarvitsemme yrityksen. Kasvava yhteisö meillä jo on, mutta voidaksemme kehittää toimintaamme ja vaikutusalueitamme tarvitsemme yrityksen.

## **4 TOIMINTA-AJATUS JA -IDEOLOGIA**

### **4.1 Toiminta-ajatus**

Monkey Busineksen toiminta-ajatuksena on rakentaa asiakkaan omista yhteisöistä sytyttäviä. Se toteutetaan yhteistuotannossa asiakkaan kanssa tarjoamalla systemiälykkäitä ratkaisuja joilla asiakasyhteisön oppiminen nopeutuu. Brandikirjekuoremme mukainen tehtävä on olla mukana rakentamassa sytyttäviä yhteisöjä.

Jo pelkällä käynnillämme asiakkaan luona aiheutamme systeemi-intervention asiakkaan arkeen. Haastamme asiakkaan pohtimaan nykytilaa eri näkökulmista ja annamme hänelle ideoita. Brandikirjekuoren määrittelemä tyylimme: keltainen, leikkisä ja vilpitiön toimii hyvänä asiakasvalintana.

Monkey business keskittyy myös erilaisten valmennuksellisten tekniikoiden hallintaan sekä uuden valmennusta koskevan tiedon hankkimiseen ja sen soveltamiseen yhdessä asiakkaan kanssa. Tärkeänä osana toimintaa on myös uusista menetelmistä saatu tieto ja sen jakaminen. Jakaminen tapahtuu esimerkiksi nettisivujen ja kohtaamisten kautta. Tiedon jakamisen tarkoituksena on auttaa ihmisiä näkemään mihin kaikkeen valmennuksellisia toimintamalleja voidaan käyttää ja saada vakuuttumaan Monkey Busineksen asiantuntijaosaamisesta. Kun asiakas ymmärtää mihin palveluita voi käyttää ja hänet on saatu vakuuttumaan osaamisesta, onnistuu myös ratkaisuun tarvittavan tuotteen tai palvelun myynti helpommin (Parantainen 2009, 18).

## 4.2 Toimintaideologia

*Oppilas valitti opettajalleen: ”Sinä kerrot meille tarinoita, mutta et koskaan paljasta, mitä ne merkitsevät.”*

*Opettaja vastasi: ”Miltä sinusta tuntuisi, jos joku tarjoaisi sinulle hedelmän ja pureskelisi sen valmiiksi, ennen kuin hän ojentaisi sen sinulle?” (De Mello 1994 ,6).*

Mannermaan (2008, 133) mukaan ideologiat syntyvät ja kehittyvät itseorganisoitumisen logiikalla aikansa kysymyksenasetteluista. Ideologioiden historia ei ole ohi. Saarisen (2007) sanoin hyvä elämä syntyy paremmista ajatuksista. Paremmat ajatukset taas syntyvät hyvistä kysymyksistä ja hyvät kysymykset johtavat parempiin havaintoihin. Havainnot ovat ainoa keino tarkastella omaa toimintaa ja ympäristöä. (Saarinen, 2007.)

Monkey Busineksen tarkoitus on antaa siinä toimiville ihmisille vapaat kädet toteuttaa itseään ja oppia, eikä antaa käskyjä ja valmiita vastauksia. Tarkoitus on mahdollistaa toiminta, eikä asettaa sille esteitä ja sääntöjä. Jollain lailla toimintaa on kuitenkin pystyttävä johtamaan ja säätämään oikeaan suuntaan. Jatkuvasti muuttuvassa ympäristössä organisaation täytyy olla myös nopeasti reagoiva. Tarvitaan vähemmän operatiivista ja enemmän strategista kontrollia. Tähän arvojohtaminen on oiva työkalu. Se mahdollistaa nopean muutosten läpiviennin ja reagoinnin ympäristöön. (Kauppinen 2002, 33.)

Monkey Business pohjautuu avoimuuteen ja yhteiseen omistukseen. Kaikki mukaan tulevat ihmiset omistavat osan yrityksestä. Väärien ihmisten mukaan tulo saattaa vääristää koko yrityksen toimintaa ja viedä sen pois oikeasta suunnasta ja tuottaa vääriä tuloksia. Johtamisen tekeminen helpoksi vaatii saman arvopohjan omaavia ihmisiä, joilla on yhteinen jaettu visio, tällöin yrityksen toiminnalla on yhteinen suunta (Kauppinen 2002, 91 - 93).

Pysyäkseen yrityksessä ja kehittääkseen sitä kaikkien ihmisten tulee olla sitoutuneita siihen ja ymmärtää myös toiminnan isompi kokonaisuus. Sitoutuminen on rakkauspohjainen tunne. Rakastuminen on vapaaehtoista eikä siihen voi käskä. Jotta ihmiset voisivat sitoutua, on käytettävä prosesseja joissa heillä on mahdollisuus rakastua asi-

aan. Rakastumisen edellytyksenä on tieto ja ymmärrys, joiden luomiseen tarvitaan dialogia yrityksen sisällä. (Kauppinen 2002, 27 - 28.) Monkey Busineksen olemassa olevat arvot on ajettava sisään jokaiselle uudelle yritykseen tulevalle ihmiselle. Näin varmistetaan heti alussa, että uusi jäsen on sitoutunut arvoihin, missioon ja visioon sekä on valmis antamaan osan itsestään Monkey Businekselle.

Monkey Business haluaa auttaa ja työntää verkostonsa jäseniä kohti henkilökohtaista mestaruutta. Jokaisen tulisi kehittää itseään valitsemallaan tiellä. Monkey Business uskoo, että jokaisen sisällä on timantti piilossa, joka vaatii vain hieman painetta tullaakseen esiin. Monkey Business ei ole pelkkää bisnestä, Monkey Business on ideologia.

## **5 TOIMINTAYMPÄRISTÖ JA SEN KEHITYSNÄKYMÄT**

### **5.1 Toimialan kehitys**

Useissa organisaatioissa toteutetut tiimimuutokset eivät ole johtaneet haluttuihin tuloksiin, vaan henkilökunnan tyytymättömyyteen ja väsymiseen. Tiimejä on käytetty organisoinnin työkaluna ja sen myötä henkilökuntaa on vähennetty ja työkuorma jakautunut jäljelle jääville. Peter Sengen kirjoittaman *The Fifth Discipline* (1990) mukaan yksi oppivan organisaation kulmakivistä on tiimityö. Tämän kohdan nohevat konsultit nappasivat 90-luvulla ja alkoivat jalkauttaa suomalaisiin organisaatioihin. Oppivan organisaation rakentamisessa on kuitenkin tärkeää viedä kaikki muutkin kulmakivet samalla aikaaan käyttöön. Nämä kulmakivet ovat systeemiajattelu, henkilökohtainen mestaruus, jaettu visio, tiimityö ja mielenmallit. Kyseessä oli teoria, jota ei oltu testattu käytännössä. Senge tarkoitti tiimillä oppimis-, ei suinkaan organisointiyksikköä. Oikaistessaan oppivan organisaation teorian osittaisessa käytössä konsultit loivat tiimi-sanalle pahan kaiun suomalaisten työntekijöiden korvissa. He siis rakensivat tahtomattaan työntekijöiden päähän tiimeistä mielenmallin joka ei ollut kovin positiivinen. Osittaisesta toteutuksesta aiheutui se, että jaetun vision tilalla oli osakkeenomistajien ja johdon etu. Vision olisi kuulunut olla kunnianhimoinen päämäärä,

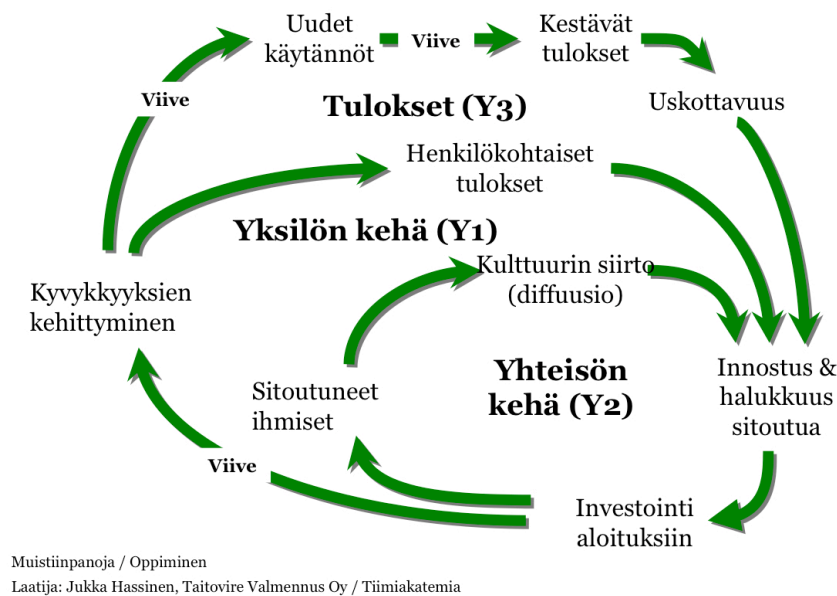


joka oli yhdessä synnytetty ja joka aiheuttaa yhteistä innostusta. Mahdollisuutta henkilökohtaiseen mestaruuteen ei myöskään aina luotu, työkuormitus vain kasvoi. Rikastavaan vuorovaikutukseen kuuluu dialogi, joka on päätyökalu oppimistiimeissä ja palautteen antamisessa kohti henkilökohtaista mestaruutta.

Kaikissa suurissa systeemimuutoksissa järjestelmän tuotantokyky laskee aluksi. Tämä on totta myös oppivan organisaation rakentamisessa. Systeemisyys aiheuttaa viivytyksen eli sen, että asiat eivät tapahdu hetkessä, vaan viiveellä.

“Vauhtipyörät” kuvastavat yksilön ja yhteisön välisen yhteyden kestävien tulosten aikaansaannissa.  
Lähteenä **Sengen** *The Dance of Change*.

## Sengen vauhtipyörät



KUVIO 2. Sengen oppimisen vauhtipyörät (Hassinen 2007, 13)

Tätä viivettä ei organisaatioissa haluttu, joten oli helppo ottaa tiimit organisoinnin välineeksi ja parantaa seuraavan kvartaalin tulosta henkilöstöjärjestelyillä. Mirkku Kullberg (Kullberg 2007) sanoi aikakäsityksen vääristymisen aiheuttavan paljon pahoinvointia nyky-yhteiskunnassa. Hän kertoi esimerkiksi Alvar Aallon suunnitelleen kolmejalkaista tuoliaan kolme vuotta. Siitä syntyi klassikko, joka elää edelleen. Systeemiajattelun tarkoitus olisi paljastaa juuri tällaisia organisaatioihin pesiytyneitä kult-

tuureja ja toimintamalleja jotka estävät ihmisten potentiaalin vapautumista. Systemiällyn avulla niistä olisi tarkoitus kehittää rikastavia.

Monkey Business haluaa tuottaa yhdessä asiakkaidensa kanssa lisää keltaisuutta ja hauskuutta maailmaan. Himasen (2008) määritelmän mukaan haluamme auttaa asiakkaitamme parhaimpaansa siinä mitä he tekevät. Tähän päästään vain olemalla avoimia kehittymiselle.

## 5.2 Kysyntä, asiakkaat

Suomella, kuten kaikilla muillakin korkeiden kustannusten tuotantomaillo on edessään haaste. Työt muuttuvat yhä enemmän projektiluontoisiksi ja suorittava työ siirtyy kauas pois suomesta. Organisaatioiden dynaamisuus ja oppimiskyky nousevat ratkaisevaan rooliin selviytymistaistelussa.

Monkey Busineksen haasteena on saada uskottavuutta asiakkaiden silmissä. Asiakkaiden, joilla on selkeä tarve tehdä radikaaleja muutoksia organisaatioissaan. Senge (1990) kuvaa organisaatioiden reagointia pieniin toimintaympäristön muutoksiin sammakko-esimerkillä. Sammakko istuu liedellä olevassa kattilassa kuolemaansa saakka, kun se laitetaan kylmään veteen ja aletaan sitten lämmittää. Mikäli sammakko laitetaan suoraan kiehuvaan veteen, hyppää se kattilasta pois. (Senge 1990, 22.) Mannermaa (2008) puhuu samasta ilmiöstä nimellä paradigmasokeus: Omassa ajattelussa ollaan niin syvällä, ettei uusia ilmiöitä havaita tai haluta ymmärtää ennen kuin on pakko. Ja silloin se on usein liian myöhäistä (Mannermaa 2008, 167).

Edellä kuvatusti on maailman talous muuttunut kiihtyvällä vauhdilla. Ja tulee muuttumaan jatkuvasti. Kysyntää toiminnalle, jolla parannetaan asiakasorganisaatioiden vuorovaikutus- ja oppimiskykyä on varmasti. Suomen muutos teollisesta maasta aivoteolliseksi on käynnissä. Monkey Busineksen tähdätessä globaaleille markkinoille on asiakkaita vielä enemmän.

*Teollinen malli toimi paitsi taloudessa yksityisillä sektorilla ja hallinnossa julkisella sektorilla itse asiassa kaikkialla. Jääkiekkjoukkueen valmentaja tai urheilutoimittaja saattoi sanoa, että ”Kärpillä on hyvä pelaajamateriaali”. Pelaajamateriaali!? Jääkiekkoilijat ovat tietävästi*

*ihmisiä, mutta teollisen ajan kieli puhui heistä kuin raaka-aineesta: muttereista, pelleistä ja piuvoista joista rakennetaan auto. Tällaista puhetaapaa kuulee tuon tuosta vieläkin. (Mannermaa 2008, 167.)*

### **5.3 Kilpailu**

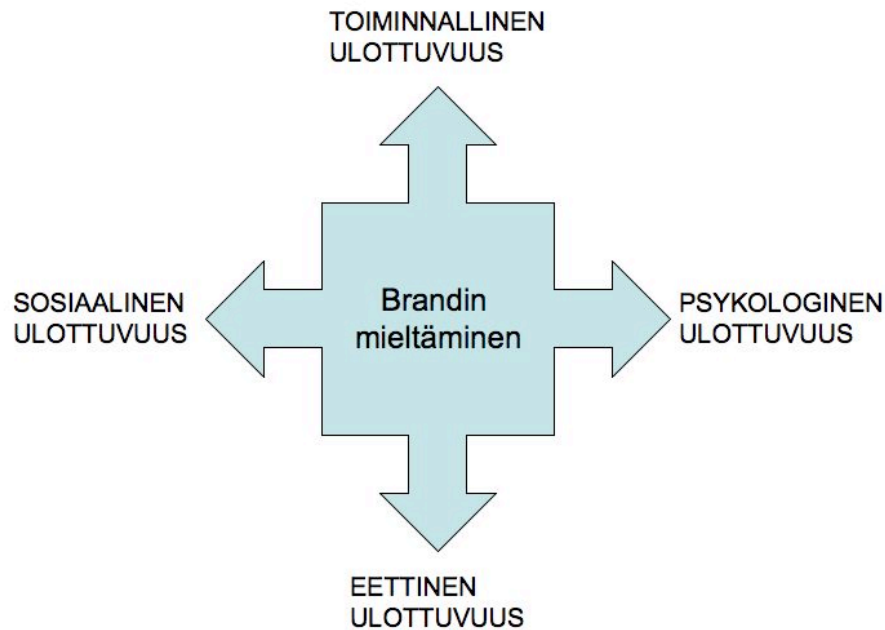
Yrityksille tarjotaan koulutusta ja ratkaisuja nykyään kaikkiin mahdollisiin ja mahdotomiinkin ongelmiin. Rahalle on ottajia. Monkey Busineksellakin kilpailijoita riittää. Yrityksen kaikkia investointeja voidaan pitää kilpailijoina. Vahvimmalla alueella Monkey Business on puhuttaessa asiakkaista jotka ovat kiinnostuneet Tiimiakatemiasta, sen metodeista ja prosesseista. Toiminnan ydin on yhteistuotanto asiakkaan kanssa.

## **6 BRANDI**

Brandinrakennuksella ei vain luoda yritykselle varallisuutta vaan se on myös välttämätöntä yrityksen olemassaololle. Brandin rakentaminen johtaa kilpailuedun saavuttamiseen ja tuottaa tätä kautta myös taloudellista varallisuutta. (Aaker 2000, 32.) Me näemme Monkey Busineksen brandin rakentumisen tapahtuman enemmän työn kautta kuin valmiita suunnitelmia noudattaen. On kuitenkin hyvä tietää, mistä kokonaisuus koostuu, jotta siihen voi tarvittaessa vaikuttaa.

### **6.1 4D-brandimalli**

4D-brandimalli on Thomas Gadin (2003) vuosien työn tuloksena kehittynyt mallinnus. Se auttaa yrityksiä hahmottamaan kuinka voi luoda kestäviä ja vahvoja brandeja. Brandia voidaan käyttää myös liiketoiminnan moottorina eikä vain pelkkänä somisteena. (Mts. 21 - 22.) Hän jakaa brandin neljään eri ulottuvuuteen, jotka auttavat parhaiten brandin menestymistä. Nämä ulottuvuudet ovat toiminnallinen, sosiaalinen, psykologinen ja eettinen ulottuvuus.



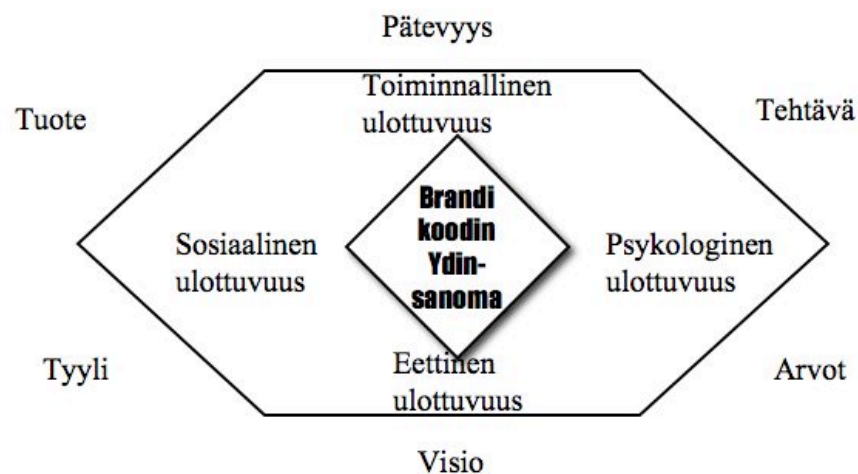
KUVIO 3. Brandin ulottuvuudet. (Mts. 25.)

Neljän ulottuvuuden avulla voidaan hahmottaa brandin todellinen luonne ja mahdollisuudet tulevaisuudessa. Brandeilla ei ole olemassa vain yhtä ulottuvuutta. Tämä muoto kuvaa kaikkia brandin neljää ulottuvuutta ja auttaa ymmärtämään kuinka ne limityvät toisiinsa. (Mts. 141 - 142.)

Neljän ulottuvuuden lisäksi Gadin (2003) mukaan brandissa sisältää brandikoodin. Brandikoodi vastaa kysymyksiin mitä yritys todella edustaa ja miten se toimii? Brandikoodin tarkoituksena on luoda tulevaisuuden brandi. Brandi on yritystoiminnan ydin. Kaikissa päätöksissä voidaan tukeutua tähän koodiin, joka kertoo mitä yritys edustaa, mikä sen toiminta ajatus on ja millaisia arvoja sillä on. Brandia käyttävän yrityksen menestyksen salaisuus on, että se käyttää brandia päivittäin kaikissa toiminoissaan. Brandikoodin osat ovat: tuote/hyöty, asemoituminen, tyyli, tehtävä, visio, arvot. (Mts. 144 - 146.)

## 6.2 Brandikirjekuori

Uusia liiketoimintakonsepteja luodakseen Gad (2003) kehitti brandikirjekuoren, mihin on yhdistetty brandin neljä ulottuvuutta ja brandikoodi.



KUVIO 4. Brandikirjekuori. (Mts. 199.)

Brandikirjekuoren avulla tarkastellaan Monkey Busineksen jo olemassa olevaa brandia ja lisäksi sitä kehitetään tulevaisuuden kestäväksi ja vahvaksi brandiksi.

### 6.2.1 Toiminnallinen ulottuvuus

Toiminnallisella ulottuvuudella tarkoitetaan sitä, kuinka brandi tekee jotain asiakkaan hyväksi. Näkee vaivaa ja tarjoaa laadukkaita tuotteita. Yleensä hyvän brandin kehittäminen lähteekin jostain ainutlaatuisesta tuotteesta, ja brandin perustana on tällöin hyöty jonka asiakas saa. (Mts. 132 - 134.)

Monkey Busineksen toiminnallinen ulottuvuus: ratkaisee asiakkaan ongelman tuoden hymyn huulille. Monkey Business tarkastelee ongelmia uusista näkökulmista ja auttaa näkemään ne mahdollisuuksina. ”Hävitä haasteesi hymy huulilla. Sytytä yrityksesi liekkeihin.”

### **6.2.2 Sosiaalinen ulottuvuus**

Sosiaalinen ulottuvuus tarkoittaa, että brandin myymälään poikkeaminen on eräänlainen kannanotto. Tietyn brandin myymälä on tietynlaisten ihmisten kokoontumispaikka, kävijöillä on samankaltaisia arvoja. Jokaisen ostopäätös on kiinni siitä minkä he tuntevat parhaiten tukevan heidän sosiaalista identiteettiään. Tavaramerkistä tai logosta tulee kulttiyhteiskunnan symboli, jonka brandi luo. (Mts. 132 - 135.)

Monkey Busineksen sosiaalinen ulottuvuus: Monkey Busineksen kanssa et kulje yksin, yhteistuotanto.

### **6.2.3 Psykologinen ulottuvuus**

Psykologinen ulottuvuus tarkoittaa tunnelmaa ja tunnetilaa joka brandiin kuluu. Liikkeeseen astuessaan asiakas aistii brandinmukaisen tunnelman. Brandi ikään kuin koskettaa jotain sisällämme. Brandin psykologisen vaikutuksen voisi sanoa olevan roolimalli, joka muokkaa elämäämme ja käyttäytymistämme. (Mts. 135 - 139.)

Monkey Busineksen psykologinen ulottuvuus: Leikki on lasten työtä, joten aikuisten työn pitäisi olla leikkiä. Tee työstäsi lasten leikkiä.

### **6.2.4 Eettinen ulottuvuus**

Eettisestä ulottuvuudesta käytetään myös termiä idealistinen ulottuvuus. Eettinen viittaa suurempaan järjestelmään, johon me kaikki kuulumme. Kun ymmärtää eettiseen ulottuvuuteen liittyvät asiat ymmärtää brandin sekä isomman järjestelmän suhteen toisiinsa. Yritys ei voi olla vain vähän eettinen vaan kerran tien valittuaan tulee se käydä loppuun asti. (Mts. 139 - 141.)

Eettinen ulottuvuus Monkey Busineksessa: Reilusti parempi maailma. Enää maailman muuttaminen ei riitä vaan maailma on pelastettava. Reilusti keltaisempi ja hausempi maailma. Aluksi pelastamme isiemme maan. Isänmaa on pelastettava.

### **6.2.5 Tuote/Höyty**

Yritys laatii huolellisen kuvauksen hyödyistä, joita asiakas saa yrityksen tuottamista palveluista tai tuotteista. Tarkoitus on päästä liiketoiminnan kliseiden ulkopuolelle. (Mts. 147.)

Monkey Busineksen tuottama hyöty: Asiakas saa uusia näkökulmia, ideoita ja toimintatapoja. Nostamme asiakkaan pois raiteiltaan, uomastaan.

### **6.2.6 Asemoituminen**

Pyritään määrittämään miksi yrityksemme brandi on parempi ja erilainen kuin muiden. Pohditaan asioita mistä asioista kohdeyleisömmä tykkää mitä yrityksemme tekee. (Mts. 147.)

Monkey Busineksessa korostamme hauskuutta. Olemme narreja, jotka voivat nauraa keisarin uusille vaatteille menettämättä päitämme. Käyttämässämme metodeissa on vahvasti tunteet mukana ja uskomme, että syväoppiminen on tunnesidonnaista. Nostamme tunteet esiin.

### **6.2.7 Tyyli**

Kuvataan brandin tyyliä, imagoa, asennetta ja käyttäytymistä. Pyritään määrittämään se brandin osa, joka näkyy heti ulospäin. Tyyliin vaikuttaa voimakkaasti sosiaalinen ulottuvuus. (Mts. 147.)

Monkey Businoksen tyyli: Keltainen, leikkisä, vilpiton.

### 6.2.8 Tehtävä

Tehtävässä tarkastellaan muutakin kuin pelkkää asiakkaan saavuttamaa hyötyä. Siinä otetaan huomioon myös yhteiskunnallinen rooli ja tarkastellaan yhteiskunnallista vaikuttavuutta. Mitä tekisimme, jos emme tekisi tätä rahan takia? Tehtävä vaikuttaa suhdetoimintojen ohjailuun ja muuttaa brandin kuluttajabrandista sidosryhmäbrandiksi. (Mts. 148.)

Tehtävämme Monkey Busineksessa on tehdä maailmasta hauskempi ja keltaisempi. Autamme asiakkaitamme ja kumppaneitamme oppimaan yksilöinä, tiimeinä ja yhteisönä. Olemme mukana rakentamassa sytyttäviä yhteisöjä. Synnytämme sytyttäviä yhteisöjä.

### 6.2.9 Visio

Brandikoodissa visiolla tarkoitetaan sitä minne yritys sijoittuu tulevaisuudessa ja millä markkinoilla se haluaa toimia. Brandi voi määrittää oman tulevaisuutensa. (Mts. 149.)

Pidemmän aikavälin visio: Monkey Business on vuonna 2015 maailman sytyttävien yhteisö. Lyhyemmän aika välin visiota meillä ei vielä ole, koska emme ole vielä aloittaneet yritystoimintaa. Vision kiteyttäminen vaatii aluksi yhteistä tekemistä ja puhetta.

### 6.2.10 Arvot

Arvot tuovat esille brandin persoonallisuutta ja saavat ihmisen luottamaan siihen. Yrityksen arvot tuovat pysyvyyttä ja jatkuvuutta asiakassuhteisiin saman lailla kuin ihmisten arvot tekevät ystävyysuhteissa. Mikä tekisi brandista luotettavan ystävän? (Mts. 150 - 152.)

Yrityksemme arvot tulevat tyylistä. Keltainen: positiivinen, iloinen, systeemiälykäs, leikkisä: tosissaan, mutta ei vakavissaan, hauskuus, vilpitiön: avoin, läpinäkyvä, rehellinen





KUVIO 5. Monkey Busineksen brandikirjekuori

## 7 MARKKINOINTI

Yrityksen kaikki toiminta on markkinointia. Toiminnalla pyrimme nostamaan hymyn asiakkaan huulille. ”Ihmiset eivät osta tuotteita, vaan hyviä fiiliksiä” (Rope 2005). ”Me ihmiset olemme riippuvaisia tunteista ja vaistoista ratkaistessamme jopa kaikkein rationaalisimpia ja loogisimpia ongelmia” (Dahlen 2006, 94). Yritystoiminnan alun onnistumisen ratkaisee asiakkuuksien löytäminen. Asiakkaat ovat ainoa tulonlähde ja toiminta kehittyä ainoastaan asiakkuuksien kautta. Johtamisen on onnistuttava luomaan yhteisen suunnan lisäksi tahtotila jolla asiakkuudet löytyvät.

Salmenkivi & Nyman (2007) kirjoittavat teoksessaan Yhteisöllinen media ja muuttuva markkinointi internetin Web 2.0 ajasta ja markkinoinnin uudesta CREF kaavasta. C tulee sanasta *collaboration* eli yhteistyö. Tällä tarkoitetaan asiakkaiden ottamista mukaan markkinointiin. Markkinointiviestintä muuttuu kaksisuuntaiseksi vuoropuheluksi

medioiden välityksellä. Yritys oppii näin tuntemaan asiakkaansa ja heille on helppompaa luoda lisäarvoa. Tavoitteena on myös saada asiakkaat myymään yritystä edelleen suosittamalla. Sähköisissä medioissa suosittelulla on helposti tehokas vaikutus. Kaavan R tarkoittaa ansaintalogiikkaa (*revenue model*). Hinta ei tällöin ole markkinoinnin keskeisin asia, vaan laatu yhdistettynä mielikuvaan, eettisyys ja läpinäkyvyys. Yritys saattaa esimerkiksi antaa tuotteen ilmaiseksi ja ansainta rakentuu ylläpidon kautta. Kokemus (*experience*) on kaavan E. Yrityksen palvelun tai tuotteen pitäisi olla asiakkaalle kokemus jonka hän haluaa jakaa kertomalle tarinaa siitä eteenpäin. F tarkoittaa löydettävyyttä (*findability*). Asiakas ja hänen käyttäytymisensä on tunnettava jotta viesti kohtaa hänet juuri kun palvelulle tai tuotteelle on tarve. (Salmenkivi & Nyman 2007, 55 - 62.)

”Jos ei se näy, se ei ole olemassa” (Rope 2006). Brandin rakentamisesta markkinoinnin keinoin ei ole mitään hyötyä jollei se kohdistu niihin asiakkaisiin joihin sen on haluttu kohdistuvan. Pelkkä näkyvyys tai tunnettavuus ei enää riitä. On osattava sijoittua oikein. ”Markkinoija ja asiakas tarkastelevat brandia aivan liian harvoin samasta näkökulmasta” (Dahlen, 2006, 12).

Monkey Busineksen toimiessa kohtaamisosaamisen alalla ovat järjestetyt tapahtumat helpoin tie tehdä brandia tunnetuksi tavoitelluille asiakkaille. Ensikontaktin jälkeen tarvitaan tueksi toimiva vuorovaikutuskenttä jotta asiakas tuntee meistä olevan lisäarvoa hänen toiminnalleen. Tavoitellessa globaaleja markkinoita ovat sähköiset sosiaaliset mediat ainoa tapa pitää yhteisö virkeänä.

## **7.1 Toteutunut markkinointi**

### **7.1.1 Sissimarkkinointi**

Society for Organizational Learning (SOL) maailmankohtaamisessa huhtikuussa 2008 toteutimme maailmanlansseerauksemme viiden henkilön voimin. Tyylimme mukaiset keltaiset asusteet päällä herätimme huomiota heti tapahtuman alusta alkaen. Baananinmuotoiset käyntikortit, tarrat ja muistikirjat menivät kuin kuumille kiville ständiltämme. Lisäksi olimme osallisina yhden workshopin toteuttamisessa. SOL verkos-

ton ydintoimijoiden mukaan olimme eniten huomiota tapahtumassa herättänyt toimija. Muslimi arabimaissa banaanin muotoiset käyntikortit herättivät varsinkin huomiota. Kerromme ja synnytämme aitoja tarinoita jotka jäävät elämään.

Jari Parantaisen (2005) mukaan sissimarkkinointi suunnataan aina ihmiselle – ei yritykselle, koska yrityksiäkin johtavat ihmiset. Isojen yritysten kohdalla tämä usein unohdetaan, vaikka todellisuudessa kaiken takana on ihminen. Pitkäjänteisyys on sissimarkkinoijan hyve, koska tulokset ovat nähtävillä vasta jonkin ajan kuluttua. Haluttu heimo on tunnettava jotta markkinointi osataan kohdistaa heihin. (Parantainen 2005, 15 - 17)

### **7.1.2 Blogimarkkinointi**

Elämme maailmassa, jossa kuluttajat vastustavat aktiivisesti tavallista markkinointia. On tärkeää lopettaa markkinointi asiakkaille. Ideana on luoda ympäristö, jossa asiakkaat markkinoivat toinen toiselleen. (Godin 2000, 14.) Nettisivustomme pääroolissa on blogimme. Se ei yksin takaa kaksisuuntaista viestintää, mutta on hyvä alku. Aktiivisen blogin kautta asiakkaiden ajattelua oppii tuntemaan ja asiakkaat alkavat kehittää yrityksen toimintaa. Yhteisön rakentamisen kannalta kaksisuuntainen viestintä on ehdoton.

Mannermaa (2008) kirjoittaa internetistä vallankäytön välineenä. Hänen mukaansa ihmiset keskusteleivat virtuaalisesti koko ajan ja vaikuttavat toistensa mielipiteisiin. Vain kymmenen vuotta sitten koko internet alkoi tulla kaikkien tietoisuuteen. Jo nyt on syntynyt uusia yhteiskunnallisia heimoja ja jännitteitä joista voi syntyä kansalaisliikkeitä ja jopa puolueita. Valtaorganisaation näkökulmasta ne syntyvät suunnittelematta ja yllättäen. (Mannermaa 2008, 140-141.)

### **7.1.3 Nettimarkkinointi**

Globaaleilla markkinoilla ja voimakkaasti verkostoituneissa yhteisöissä täytyy tiedon olla helposti saatavilla kaikkialla. Pelkkä yrityksen tai yhteisön internetsivusto ei sinänsä vielä markkinoi tai myy mitään. Netti on harvoin ensimmäinen kontakti yritykseen. Nykyajan rajattomassa tietotulvassa on asiakas usein saanut vinkin tai hänen kiinnostuksensa on muuten herätetty yritystä kohtaan. Vasta sen jälkeen asiakas yrit-

tää löytää haluamaansa. Tällöin ratkaisee löydettävyyksi eli kohtaavatko asiakas ja sivusto. Sivuston käytettävyys ja sisältö määrittävät potentiaalisten asiakkaitten viihtymistä. Löydettyään sivuston tulisi asiakkaan löytää sieltä haluamansa nopeasti ja pystyä ostamaan välittömästi ilman riskin tunnetta.

Alustana internet on edullinen toteuttaa erilaisia kokeiluja. Monkey Businessin historiassa on asiakas ostanut kerran suoraan nettisivustollamme olleen tuotteen. Asiakas tosin tiesi meidät jo aikaisemmin eli luottamus oli luotu. Myöhemmin selaillessaan sivustoamme hän törmäsi yhteen valmennustuotteeseen ja päätti välittömästi ostaa sen. Kyseistä tuotetta ei ollut vielä toteutettu käytännössä, mutta se oli laitettu myyntiin. Näin siitä saadaan suoraan asiakkaan palaute ilman kustannuksia.

## **7.2 Markkinoinnin tavoite**

Monkey Business haluaa olla vuonna 2015 maailman sytyttävien yhteisö. Tämän toteutumiseen tarvitaan globaalia toimintaa ja yhteisöä. Markkinoinnin tavoitteena on löytää nämä ihmiset osaksi yhteisöä. Yritystoimintaa ei kuitenkaan voi tehdä ilman rahaa, joten markkinoinnin on tuotava myös kauppaa. Siinä sivussa maailmasta tulee keltaisempi ja hauskempi.

## **7.3 Yhteenveto markkinoinnista**

Aloittavana yrityksenä ei Monkey Business voi suunnata suuria rahallisia panostuksia markkinointiin. Tämän näemme kuitenkin mahdollisuutena, koska pääsemme käyttämään mielikuvitustamme toteuttaessamme sissimarkkinointia. Aktiivinen toiminta eri verkostoissa, ilmaisen tiedon tuottaminen ja jakaminen, sekä eri internet sovellusten hyödyntäminen toiminevat parhaiten. Suusta suuhun kulkeva markkinointiviesti hulluista apinoista ja heidän kimmelluksistaan toimii varmasti. Yhteisöä rakennettaessa täytyy pystyä luomaan ilmiöitä jotka herättävät ihmisten kiinnostuksen.

Toimintamme tähän asti on kasvanut ja kehittynyt, joten se on ollut myös markkinoinnin osalta oikean suuntaista. Pitkäjänteistä markkinointisuunnitelmaa ei ole ollut,

vaan on edetty tekijöiden intohimojen ja ideoiden kautta tapahtuma kerrallaan. Jatkossa siitä täytyy tehdä hieman suunnitellumpaa ja järjestelmällisempää. Ideana on kuitenkin tehdä maailmasta keltaisempi ja hauskempi. Tulos tulee myöhemmin, kunhan toiminta on arvojen mukaista.

## **8 ASIAKKUUDET JA LEIKKIKAVERIT**

### **8.1 Asiakkuuksien analysointi – asiakkuushistoria**

Monkey Business nimellä ja ideologialla on lokakuun 2007 jälkeen toteutettu 21 erilaista valmennuksellista kohtaamista. Maittain ne jakautuvat seuraavasti:

- Suomi                    9
- Ruotsi                    3
- Norja                    2
- Ranska                    2
- Saksa                    1
- Espanja                    3
- Oman                    1

Nämä tapahtumat on tuotettu Monkey Business brandilla tai yhteistuotannossa asiakkaan kanssa. Kestoltaan kohtaamiset ovat olleet puolen tunnin workshopista aina puolen vuoden valmennusprosessiin.

### 8.1.1 Kuinka asiakkuudet ovat syntyneet?

Verkostoilla on ollut asiakkuuksien syntymisessä vahva rooli. Kaikki kaupat ovat syntyneet eri verkostojen kautta. Alla jakautuminen verkostoittain:

- Tiimiakatemia verkosto                      12
- SOL- verkosto                                      3
- Yhteistyöverkostot                              4
- Asiakkaan verkostot                            2

Kyseiset verkostot menevät päällekkäin ja ristiin. On vaikeaa erottaa mihin verkostoon asiakas on kuulunut ensiksi. Kolmea lukuun ottamatta on henkilökohtainen suhde asiakkaaseen syntynyt ennen kauppaa. Niissä kolmessa on Tiimiakatemia edustus kutsuttu paikalle ja meidät lähetetty edustajiksi. Team Mastery -valmennusohjelmassa syntyneillä suhteilla on ollut merkittävä rooli luottamuksen synnyttämisessä.

### 8.1.2 Asiakaspalaute

Mitään järjestelmällistä palautetta asiakkailta ei ole kerätty. Merkittävin palaute on lisäkauppa samalle asiakkaalle. Tällaisia asiakkuuksia on kolme, joista kaksi voimakkaasti Tiimiakatemia sidonnaisia. Merkittäviä luottamuksen osoituksia ovat olleet kaksi kauppaa, jotka ovat syntyneet asiakkaan suositellessa meitä omalle asiakkaalleen. Asiakkaiden mukaan haasteena on ollut arkeen palaaminen meidän yhteistoiminnan jälkeen.

### 8.1.3 Tuotto tekijöille

Yksi Tiimiakatemia arvoista on matkustaminen. Sitä Monkey Business on päässyt toteuttamaan kiitettävästi laajentaen samalla verkostoaan. Muutoinkin toiminta on ollut hauskaa. Jatkuvien kokeilujen kautta oppimista on myös syntynyt valtavasti. Projekteista saaduilla tuotoilla on ollut merkittävä rooli Tiimiakatemia päämäärän eli maailmanympärysmatkan saavuttamisessa. Merkittävin tuotto tekijöille on kuitenkin

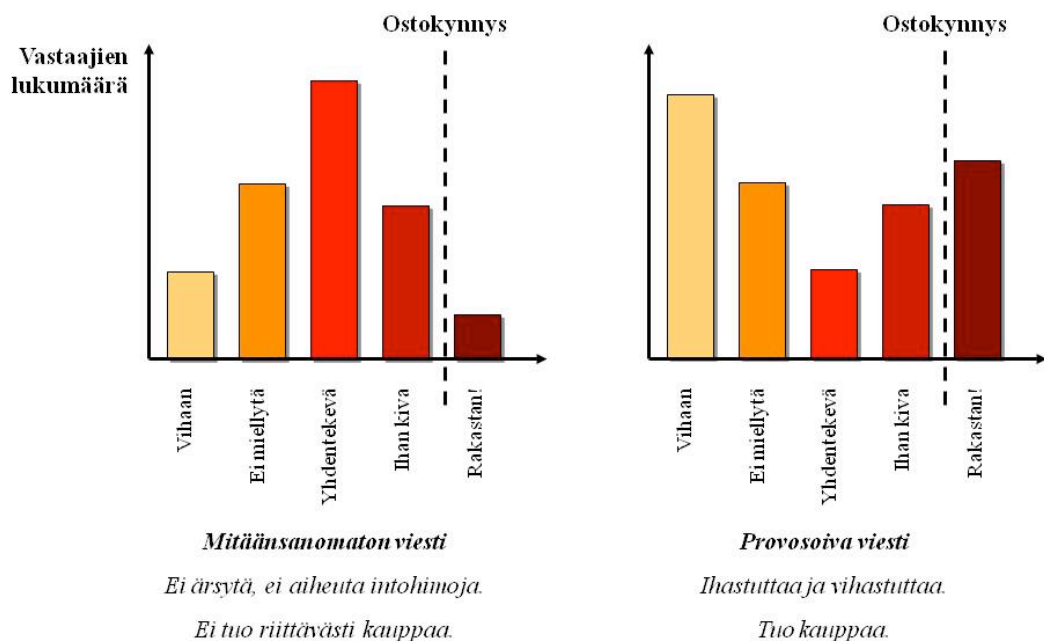
ollut Monkey Business ideologian ja yhteisön syntyminen, jonka pohjalle nyt perustamme yrityksen toteuttamaan omia unelmiamme. Rohkeus on kasvanut.

## 8.2 Kenen kanssa tahdomme leikkiä

Parantaisen (2005) mukaan markkinoinnin tarkoitus on joko vihastuttaa tai ihastuttaa kohderyhmä, ei tylsistyttää.

Parantainen: Sissimarkkinointi

### Ihastuta ja vihastuta, älä kyllästyä



KUVIO 6. Brandin ulottuvuudet. (Parantainen 2005, 36 - 37.)

Kilpailijoista poikkeava toimintakulttuuri valikoi sitä rakastavat asiakkaiksi. Asiakasheimon jäsenet ymmärtävät jatkuvan oppimisen tärkeyden. He haluavat toimia yhteistuotannossa ja rakentaa kumppanuuksia. ”Älä myy, rakenna kumppanuuksia” (Alanko 2008). Asiakkaalle ei tarjota valmiita ratkaisuja, vaan prosesseja joissa opitaan yhdessä ja tutkitaan haasteita eri tasoista ja näkökulmista.

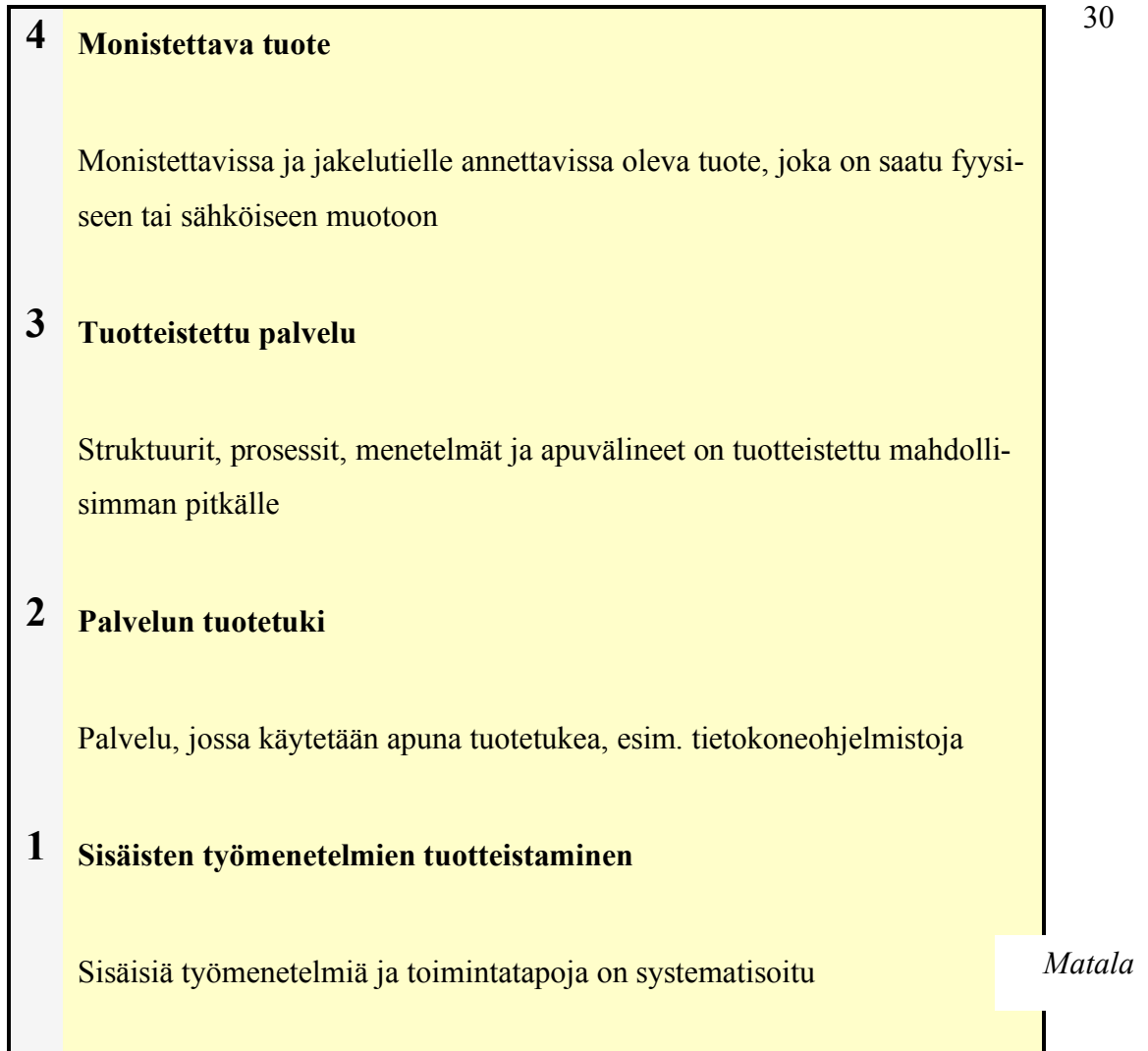
Pekka Himasen (2008) mukaan pelko ja luovuus kulkevat käsi kädessä. Rohkeus on pelottavaa puuhaa ja on uskallettava pelätä. Pitää olla rohkeutta toimia pelosta huoli-

matta. (Himanen 2008.) Monkey Busineksen voi sanoa toimivan rohkeudenkasvatus – busineksessä. Oppiminen on käytännön toiminnan muutosta ja edellyttää usein rohkeutta. Keskittymällä siihen mitä jo tiedetään, syntyy hyvin vähän uutta. Hyvien havaintojen tekemisen voi sanoa olevan kaiken oppimisen alku. On oltava tarve muuttaa omaa toimintaa ja sitä kautta voi muuttaa ympäristön toimintaa.

## **9 TUOTTEET JA PALVELUT**

Monkey Busineksen liikeidea on yksinkertaisimmillaan erilaisten valmennuksellisten palvelujen tuottaminen asiakkaille. Asiakkaalle tuotettavan palvelun tulisi olla aina vain yhtä asiakasta varten tehty, koska asiakkaan ongelmat ovat hänen mielestään aina ainutkertaisia, mutta saadakseen myyntiä palvelujen tulisi olla tuotteistettuja. Asiantuntijapalvelujen tuotteistuksen tulee lähteä asiantuntijapalvelujen perusolemuksen syvällisestä ymmärtämisestä. Tuotteistuksen keskeisenä tavoitteena on parantaa oman työn tuottavuutta ja asiakashyötyjä. Varsinaisesta tuotteistuksesta on kyse kuitenkin vasta, kun palveluista kehitetään selkeitä palvelukokonaisuuksia tai – prosesseja, joita tarjotaan sellaisenaan asiakkaalle, tai kun perusmalleista räätälöidään moduulien avulla asiakaskohtaisia versioita. (Sipilä 1995, 12 - 13.)





KUVIO 7. Tuotteistamisen asteet. (Sipilä 1995, 13.)

*Aina ei kuitenkaan ole itsestään selvää, että asiakkaalle kannattaa korostaa miten hienosti palvelusi on tuotteistettu. Kuten jokainen konsultti ja asiantuntija on huomannut, jokaisen asiakkaan mielestä juuri hänen yrityksensä ja asiakkaansa ovat niin ainutlaatuisia, ettei keneltäkään voi löytyä niihin mitään patenttiratkaisua. (Parantainen 2008, 18.)*

Aivan valmiita tuotteita ei siis kannata lähteä asiakkaalle tarjoamaan.

## 9.1 Tuotteiden kehityshistoria

Yksi Tiimiakatemia Johtavien Ajatusten arvoista on jatkuvat kokeilut. Kokeilujen kautta opitaan jatkuvasti lisää ja saadaan autenttista kokemusta toimivista ratkaisuista. Toimintaa parannetaan jatkuvasti ja vahvuuksia kartoitetaan, sekä mielenkiinnon koh-

teita. Elämää eletään eteenpäin, mutta oppiminen ja substanssi kehittyvät katsomalla taaksepäin.

### **9.1.1 Kirjat, tarrat, paidat**

Yksi dialogikulttuurin tärkeimpiä oppimistyökaluja on treenipäiväkirja. Muistikirja, johon kirjoitetaan ajatuksia ja ideoita dialogin soljuessa. Näitä kirjoja olemme jakaneet valmennuksissamme osallistujille, lahjoittaneet, sekä myyneet viimeisen vuoden aikana 300 kpl omalla painatuksellamme. Lisäksi olemme räätälöineet asiakkaillemme kirjoja heidän painatuksillaan.

Monkey Busineksen käyntikortti on banaaninmuotoinen. Sen on suunnitellut Lady My Bilbaosta, MYJOK WORLD yrityksestä. Tähän yritykseen astelimme sattumalta Bilbaon vanhassakaupungissa valmennusreissullamme. Kotiin palattuamme olimme häneen yhteydessä ja pyysimme tarjouksen. Korttimme on huomioitu kaikkialla, missä sitä olemme jakaneet. ”Jumankauta, tää on luova!” huudahti Esko Reinonpoika Alanko Micromediasta asiakaskäynnillä. Samalla käyntikorttivedoksella painatimme myös 500 tarraa maailmanlanseraukseemme huhtikuussa 2008. Tarrat olivat loppu jo syyskuussa.

Pukeutuminen on yksi merkittävimpiä brandinrakentajia. Tyylimme mukaisesti sen on oltava keltaista. Ensimmäiset ydinviestimme, MoreAction.MoreChaos.MoreMistakes.MoreLearning., mukaiset t-paidat painatimme lokakuun 2007 workshopkeikalle Rovaniemelle. Sen jälkeen olemme painattaneet ja painaneet itse useita erilaisia printtejä.

### **9.1.2 Valmennukset**

Ensimmäinen Monkey Business projektinimellä tehty valmennuksellinen workshop oli Rovaniemellä YRITÄ-hankkeen loppuseminaarissa 5.10.2007. Sitä ennen olivat Ville Keränen ja Tatu Tuohimetsä kehittäneet Monkey Business – ideologiaa toukokuusta 2007 alkaen. Ydinviesti oli kirkastunut, keltainen väri noussut esiin ja eettistä pohjaa pohdiskeltu. Bilbaon Team Academy Euskadin valmennuksilla on ollut merkittävä rooli ideologiamme kehityksessä, kuten myös Villen ja Tatun viettämällä yhteisellä ajalla Team Mastery valmennusohjelmassa.

Valmennus on sanana haastava käyttää toimintaa kuvattaessa. Ihmisillä on voimakkaita mielenmalleja siihen liittyen. Nykyään kaikki kurssit ovat kadonneet, valmennuksia sen sijaan on tarjolla kaikkialla. Coaching-ismi on levinnyt Eurooppaan. Meille valmennus tarkoittaa kiteytettynä systeemiälykästä toimintatapaa, jolla osallistujat saadaan oppimaan. Avoimet kysymykset, henkilökohtaiset tarinat ja tietyt harjoitteet toimivat hyvin tavoiteltaessa brandikirjekuoremme mukaista oppimista tunteiden kautta. Oppiminen on aina tunnesidonnaista ja vapaaehtoista. Opettaminen ei takaa oppimista. Valmentajilla on aina tavoite johon prosessilla tähdätään.

Monkey Business ideologialla olemme toteuttaneet tunnista puoleen vuoteen kestäviä valmennusprosesseja sairaanhoitopiirin johtohenkilöistä lukiolaisille. Valmentamista oppii vain valmentamalla ja oikeat asiakkaat selviävät kokeilemalla.

### **9.1.3 Juonnot**

Keltainen, leikkisä ja vilpitön tyylimme toimii myös juonnoissa. Osaamme luoda ilmapiirin, joka edistää osallistujien viihtymistä ja havaintojen tekemistä. Jokainen valmennus on tietynlainen juonto, energian uittamista oikeaan suuntaan. Alussa valmennettavien katseet ovat valmentajassa. Juontojen lisäksi olemme antaneet äänemme radiomainoksiin.

## **9.2 Tuoteprosessi asiakkaan kanssa**

Yhteistuotantoalue on kenttä, jossa osapuolet kehittävät, uudelleenjärjestelivät ja luovat prosesseja ja resursseja. Avainsanat ovat yhteistuotanto ja suhteiden solmiminen. (Normann 2002, 122.) Monkey Busineksen asiakaskäynneillä käytetään tyhjän paperin – tekniikkaa. Käynti aloitetaan check in- kierroksella jossa kaikki osallistujat sanovat jotain eli ottavat paikan dialogissa. Asiakkaalle ei tarjota mitään, vaan hänet saadaan puhumaan asettamalla kysymyksiä. Ennen vastauksien etsimistä on hyvä löytää oikea kysymys. Toimintatapa on usein asialistoihin ja valmiita vastauksia suoltaviin konsultteihin tottuneille asiakkaille vieras. Asiakkaan kanssa yhdessä oppien luomme parhaat käytänteet yhteistuotannolle. Molemminpuolinen osaamattomuuden tunnistaminen on paras lähtökohta yhteistuotannolle. Tiimiakatemian yrittäjyyden synny-

tysmallin, rakettimallin, keskiössä olevat asiakkuusprosessit tähtäävät juuri elinikäiseen partnerisuhteeseen ja yhteistuotantoon. Jatkuvassa dialogissa molempien osapuolten liiketoiminta kehittyy oppimisen kautta.

Dialogi on kaiken toimintamme päätyökalu. Dialogi on yhdessä ajattelua, keskustelua jossa on ydin ja jossa ei valita puolta ja sen tavoitteena on ajattelun laajentaminen. (Isaacs 2001, 110 - 118.) Yhdysvaltain suuryritysten johtotiimien tuottavuutta tulevaisuus orientoituneissa palaverissa tutkinut tohtori Marcial Losada (2006) totesi tiimien tuottavuuden ja tehtäväorientaation välisen käänteisen suhteen. Tiimit joiden dialogin säiliö salli keskustelun ”rönsyilyn” olivat tehokkaampia. Eli uusia ideoita ja näkökulmia avautui välimaastojen kautta. (Losada 2006.)

Käsitämme dialogin leikiksi ajatuksilla, ideoilla ja sanoilla. Leikillä, kuten dialogillaakaan ei ole päämäärää - ajattelemisen luo lisää ajattelua. Dialogin kautta saadut ideat suodatetaan ja otetaan jatkokäsittelyyn. Tuoteprosessi ei ole lineaarinen, vaan laidasta laitaan heilahteleva prosessi jossa vaaditaan useita tapaamisia asiakkaan kanssa. Suhteen solmiminen ja yhteisen ymmärryksen synnyttäminen vaatii aikaa, mutta kantaa myös hedelmää. Brandikirjekuoremme sosiaalinen ulottuvuus, et ole yksin, korostaa juuri yhteistuotannon merkitystä. Palveluyrityksen tuoteprosessi ilman asiakasta on hyödytön.

Asiakas otetaan mukaan myös käytäntöyhteisöihin (community of practise). Tämä tarkoittaa erilaisten ihmisten ja verkostojen hyödyntämistä ja yhteensaattamista. Dialogin hedelmällisyys kasvaa, näkökulmat vaihtuvat eri alojen kontaktipinnoissa. Toimivat verkostot ja käytäntöyhteisöt tuottavat asiakkaillemme arvoa. Normannin (2002, 151) mukaan edelläkävijöiden on keskityttävä tuotteen valmistamisessa ja myymisessä tarvittavan osaamisen sijasta arvoa tuottavan järjestelmän suunnitteluun.

### **9.3 Tuotteiden yhteenveto**

Ostaminen täytyy tehdä asiakkaalle helpoksi. Tarjolla täytyy siis olla valmiita tuotteita ja ne toimivat samalla hyvänä esittelynä yrityksen toiminnasta. Luottamuksen kasvassa myös asiakkaan rohkeus kasvaa ja tuotteen toimittamisen sijasta aletaan tähdätä

yhteiseen tavoitteeseen. Yhteistuotannollinen toimintamalli ei ole markkinoilla kovinkaan yleinen, joten asiakkaalla menee aikaa tottua siihen.

Lyhyillä sessioilla luodaan kyllä ihmisiin elämänuskoa, mutta muutosten aikaan saamiseen tarvitaan pidempiä prosesseja. Monkey Busineksen tavoitteena on päästä pelastamaan maailmaa tuleville sukupolville pidempien prosessien kautta.

## **10 VOIMAVARAT**

### **10.1 Henkiset voimavarat**

Yritystoiminnan aloittaminen ei ole helppoa. Se vaatii paljon yrittäjäksi aikovalta. Varsinkin alussa joutuu askartelemaan aiheiden parissa, mitkä eivät välttämättä ole yrittäjän parhaita osaamisaluetta: Täytetään hakemuksia, täytetään hakemuksia uudestaan ja sitten aloitetaan uusien hakemusten täyttäminen. Saattaa vierähtää pitkään aika ennen kuin kaikki paperityö on tehty ja päästään tekemään sitä minkä takia alun perin yrittäjäksi aiottiin. Siksi aluksi hyvä miettiä, mitä asioita voi alkaa itse tehdä ja mihin tarvitsee ehdottomasti apua.

Vastuun jakaminen ja avun pyytäminen ovat keskeisiä voimavarojen jakajia (TTL 2009). Aloittavalla yrityksellä on useita asioita hoidettavanaan, kaikkea ei tarvitse silti tehdä itse. Suomessa on hyvät palvelut tarjolla aloittavalle yrittäjälle. Siellä asiantuntijat osaavat neuvoa, mitkä asiat pitää hoitaa. Lisäksi toimet yrityksen sisällä vaativat vastuun jakoa. Jos yrityksessä on useampia kuin yksi työntekijä, on heti alkuun hyvä katsoa kenellä on paras osaaminen milläkin alalla ja sen mukaan jakaa tehtäviä. Näin ollen askareet eivät kasaannu vain yhdelle henkilölle, eikä sellaiselle jolla ei ole mitään käsitystä kuinka asian voisi hoitaa.

Perheen ja läheisten tuki on tärkeää yrittäjän jaksamiselle (TTL 2009). Yrittäjän jaksamiseen vaikuttaa paljon se saako hän tukea perheeltä tai puolisolta yritystoiminnan pyörittämiseen. Yrittäjä on yrittäjä 24 tuntia vuorokaudessa. Silti on tärkeää, ettei

työskentele koko tätä aikaa. Kotiin mennessä on hyvä unohtaa työt ja keskittyä perheeseen. Jos yrittäjän päivät pitenevät ja hän tuo töitä kotiinsa, suhteet perheeseen jäävät vähemmälle. Tätä kautta perheen kannustus vähenee ja saattaa muuttua jopa negatiiviseksi. Näin käydessä perhe muuttuu voimavarasta taakaksi. Oman ajankäytön hallinta on keskeisessä asemassa työssä jaksamisessa.

Yritystoimintaa ei pitäisi harjoittaa pelkän rahan takia. Jos yritystoimintaan liittyy myös eettisiä näkemyksiä, auttaa se jaksamaan ja kestämaan myös vaikeita aikoja. Tieto oman panoksen maailmaa parantavasta vaikutuksesta itselle, muille ja ennen kaikkea lapsilleen on tekijä, joka nostaa ylös synkeimmästäkin tilanteesta.

## **10.2 Fyysiset voimavarat**

Monkey Business aloittaa toimintansa kahden hengen voimin. Yrittäjien on siis osattava rakentaa yhteinen kalenteri, jossa katsotaan mitä asioita voidaan hoitaa yksin ja mitkä asiat tulee hoitaa yhdessä. Monkey Busineksen verkostossa on myös paljon osaavia ihmisiä, joita tullaan käyttämään projektien toteutuksessa. Tarkoitus on rakentaa Monkey Busineksesta verkosto, jossa saman alan ja samojen arvojen mukaan työskentelevät ihmiset tulevat tutuiksi toisilleen. Näin ollen sairastumisen sattuessa tai muun esteen vuoksi on mahdollista löytää korvaaja lähiverkostosta, jonka tietää toimivan Monkey Busineksen brandin mukaan.

Fyysiseen jaksamiseen tulee kiinnittää huomiota. Monkey business tulee tarjoamaan työntekijöilleen ja verkostolleen kaksi kertaa viikossa tapahtuvan fyysisen suorituksen. Tämä auttaa saamaan ajatukset pois työstä sekä lähentää verkoston ihmisiä.

Jatkuvat ylityötunnit saattavat aiheuttaa kiinnostuksen vähenemisen työn tekemiseen sekä yrityksen kehittämiseen ja pahimmillaan aiheuttaa loppuun palamisen. Monkey Busineksen yksi kantava teema on hauskuus. On tärkeää ettei joudu siihen pisteeseen ettei työnteko naurata. Silloin Monkey Business on pettänyt itsensä ja asiakkaansa. Jos Monkey Business ei saa sytytettyä itseään, kuinka se silloin voi saada asiakkaansa yhteisön syttymään.

### **10.3 Verkoston voimavarat**

Tiimiakatemiolla opiskeluaikana koottu verkosto on apuna Monkey Businessen yrittäjiksi lähteville. Se on tärkeä lisä sekä henkiseen että fyysiseen jaksamiseen. Monkey Business aloittaa toimintansa todennäköisesti Tiimiakatemian hautomossa tai vuokraa työpöydän Partus Oy:n toimitiloista. Tällöin yrittäjien henkistä sekä fyysistä vointia seurataan myös ulkopuolisten toimesta. Yhteiset toimitilat kehittävät verkoston jäsenten välisiä suhteita ja antavat mahdollisuuden töiden jakamiseen. Jos käy niin, että Monkey Business on täysin työllistetty, he voivat kääntyä samassa liikeyrityksessä olevan toisen yrityksen puoleen ja pyytää heitä ottamaan projekti hoitaakseen. Näin asiakas saa haluamansa ja yrittäjillä on mahdollisuus hyötyä myös toisten liiketoimintayrityksistä tulevaisuudessa.

## **11 TALOUS**

Talouden suunnittelussa aloittavalle yritykselle kiinteät kulut on helppo määrittää, mutta tulojen selvittäminen on hankalampaa. Koska Monkey business on toiminut aikaisemmin toisen yrityksen alla projektina, on olemassa jotain tietoa, jonka pohjalta voi miettiä tulojen rakentumista. Lisäksi on selvitettävä mahdolliset rahoituskanavat, joita aloittava yrittäjä voi käyttää, kuten yrittäjän starttiraha sekä lainat.

Tulojen ja menojen laskemiseen on tarjolla monenlaisia työkaluja. Yksi hyvä työkalu on Jyväskylän Uusyrityspalvelun tekemä taulukko, johon voi kirjata arviot yrityksen tuloista ja menoista. Taulukko laskee automaattisesti katteet ja tarvittavat tulorajat sekä keskiarvo hinnoittelun työtunnille.

### **11.1 Yritysmuodot**

Kaikissa liiketoimintamuodoissa yrityksen perustajalla on useita vaihtoehtoja varsinaiseksi yhtiömuodoksi: toiminimi, avoinyhtiö, kommandiittiyhtiö, osakeyhtiö, osuuskunta. Itse liiketoiminnan kannalta kaikki yritysmuodot ovat hyviä. Tärkeintä on

mieltä mihin yritystoiminnalla pyritään. Jos esimerkiksi yrittämisen tarkoitus on turvata yhdelle henkilölle ja hänen perheelleen riittävä tulotaso, on toiminimi usein paras ratkaisu. Monkey Business aloittaa toimintansa vähintään kahdella jäsenellä, joten toiminimi jää suoraan pois vaihtoehdoista. Jos toimintaan sisältyy paljon riskejä ja/tai yritystä on tarkoitus laajentaa, on yleensä osakeyhtiö paras vaihtoehto. Kun kyse on enemmän oppimisesta ja yhteisöllisyydestä on osuuskunta helpoin ja kevein vaihtoehto.

### **11.1.1 Henkilöyhtiöt: avoin yhtiö ja kommandiittiyhtiö**

Henkilöyhtiön perustamiseen tarvitaan vähintään kaksi yhtiömiestä. Nämä ovat usein oikeita henkilöitä, mutta yhtiömiehinä voi olla myös juridinen henkilö eli yhtiö. Yhtiömiehet voivat sijoittaa yhtiöön tietyn yhtiöpanoksen, mutta tälle ei ole asetettu vähimmäisrajaa. On kahdenlaisia henkilöyhtiöitä: avoin yhtiö ja kommandiittiyhtiö. (Perustamisopas 2009.)

Avoimessa yhtiössä kaikki yhtiömiehet ovat vastuussa yhtiön sitoumuksista koko omaisuudellaan ja päättävät yhdessä sen asioista, jos yhtiösopimuksessa ei ole erilailla sovittu. Kommandiittiyhtiössä on kahdenlaisia yhtiömiehiä, vastuunalaisia ja äänettömiä yhtiömiehiä. Vastuunalaiset yhtiömiehet vastaavat yhtiön sitoumuksista koko omaisuudellaan ja päättävät yhdessä sen asioista. Äänettömät yhtiömiehet sijoittavat yhtiöön yhtiöpanoksen ja vastaavat ainoastaan sillä yhtiön sitoumuksista. Heillä ei ole äänivaltaa yhtiön asioista päätettäessä, ellei yhtiösopimuksessa toisin määrätä. Vastuunalaisten yhtiömiesten valitsema tilintarkastaja tarkastaa yhtiön kirjapidon, tilinpäätöksen ja hallinnon, että ne ovat hoidettu moitteettomasti. (Perustamisopas 2009.)

Henkilöyhtiön perustamiseksi yhtiömiehet tekevät yhtiösopimuksen, jossa mainitaan yhtiön toiminimi, kotipaikka, toimiala, yhtiömiesten nimet ja kotipaikat, sekä heidän osuutensa yhtiöpanoksesta. Lisäksi yhtiösopimuksesta sovitaan toiminimen kirjoitusoikeuksista, toimitusjohtajan valinnasta, tilikauden päättymispäivästä, tilintarkastajien valinnasta, yhtiömiesten osuudesta yhtiön omaisuuteen ja sen voittoon sekä yhtiösopimuksen irtisanomisesta ja purkamisesta. Henkilöyhtiö astuu voimaan heti, kun yhtiösopimus on allekirjoitettu, kuitenkin myös perustamisilmoitus tehdään Patentti- ja rekisterihallitukselle sekä Verohallitukselle samanaikaisesti. Mitään muita ilmoituksia



ei tarvitse tehdä. Henkilöyhtiön kaupparekisterimaksu on 155 euroa ja se tulee maksaa ennen perustamisilmoituksen lähettämistä. (Perustamisopas 2009.)

Henkilöyhtiöiden osalta on muistettava, että vastuunalaiset yhtiömiehet vastaavat yhtiön sitoumuksista yhdessä. Yhden yhtiömiehen sitoumuksista ovat myös muut vastuussa. Yhtiömiesten keskinäisiä vastuita suositellaan rajoitettavaksi yhtiösopimuksessa. Kommandiittiyhtiön voi perustaa myös niin, että siinä on vain yksi vastuunalainen yhtiömies ja yksi tai useampia äänettömiä yhtiömiehiä. Tämä muoto toimii hyvin, jos yrittäjä tarvitsee ulkopuolisia riskisijoittajia. (Perustamisopas 2009.)

### **11.1.2 Osakeyhtiö**

Osakeyhtiön voi perustaa yksi tai useampi henkilö tai yhteisö. Perustajat myös lähes aina merkitsevät yhtiön osakkeita ja täten tulevat siihen mukaan osakkeenomistajina. Yksityisessä osakeyhtiössä osakepääoman tulee olla vähintään 2.500 euroa. Osakkeenomistajat vastaavat yhtiön sitoumuksista vain siihen sijoittamallaan pääomalla. (Perustamisopas 2009.)

Osakeyhtiössä korkeinta päätäntävaltaa käyttävät osakkeenomistajat ja tämä valta jakaantuu heidän kesken osakkeiden tuottaman äänivallan mukaisessa suhteessa. Osakkeenomistajat valitsevat yhtiölle hallituksen, joka ottaa vastuun yhtiön hallinnosta. Hallitus voi myös valita yhtiölle toimitusjohtajan, jollei sitä ole valittu perustamissopimuksessa. Osakkaiden valitsema tilintarkastaja pitää huolta yhtiön kirjapidon, tilinpäätöksen ja hallinnon moitteettomuudesta. (Perustamisopas 2009.)

Osakeyhtiön perustamiseksi tehdään perustamissopimus, johon lisätään liitteeksi yhtiöjärjestys. Yhtiöjärjestys voi pienimmillään sisältää kolme kohtaa: toiminimi, kotipaikka ja toimiala. Toimialaksi voidaan merkitä yleistoimiala, joka pitää sisällään kaiken laillisen liiketoiminnan. Yhtiöjärjestyksen lisäksi perustamissopimuksessa sovitetaan yrityksestä riippuen hallituksen jäsenistä, toimitusjohtajasta, tilintarkastajista, tilikauden päättymispäivästä, osakkeen hinnasta ja maksupäivästä, sekä merkitään osakkeet. (Perustamisopas 2009.)

Ennen lainvoiman saamista yhtiö tulee rekisteröidä. Ennen tätä sen osakepääoma on maksettava ja tilintarkastajan annettava todistus osakepääoman maksamisesta, mikäli

osakepääomana käytetään muuta kuin rahaa. Osakeyhtiön perustamisilmoitus tehdään Patentti- ja rekisterihallitukselle sekä Verohallitukselle samanaikaisesti. Muita ilmoituksia ei tarvitse tehdä. Osakeyhtiön kaupparekisterimaksu on 330 euroa ja se tulee olla maksettuna ennen perustamisilmoituksen lähettämistä. Jos osakkaiden määrä ylittää yhden, kannattaa osakkaiden laatia erillinen osakassopimus, jossa sovitaan kirjallisesti asioista, joista yhtiön perustamisen vaiheessa yleensä suullisesti sovitaan. Perustamisen yhteydessä kannattaa miettiä, mistä kaikista asioista Tehdään kirjallinen sopimus. Yhtenä asiana kannattaa lisätä maininta osakkeiden lunastamisesta sellaisten tilanteiden varalle, että joku osakkaista luovuttaa niitä ulkopuolisille. Lunastuslauseke voi myös sisältyä yhtiöjärjestykseen. Osakassopimus ei ole pakollinen, mutta se on erittäin hyvä malli osakkaiden erimielisyyksistä aiheutuvien riskien ennaltaehkäisyyn. Osakassopimusta ei ole pakko liittää rekisteröintilomakkeisiin. (Perustamisopas 2009.)

Osakeyhtiö on toiminimen lisäksi ainoa yritysmuoto, jonka voi perustaa vain yksi henkilö. Osakeyhtiön etuna on se, että siinä yrittäjä/osakas voi rajata henkilökohtaista vastuutaan yrityksensä sitoumuksista. Vaatimuksena on astetta tarkempi hallinnointi ja vähintään 2.500 euron osakepääoma. (Perustamisopas 2009.)

### **11.1.3 Osuuskunta**

Osuuskunnan perustamiseen vaaditaan vähintään kolme henkilöä. Sen osakkaita kutsutaan jäseniksi ja pääomaa osuuspääomaksi. Osuuskunta maksaa osuuspääoman takaisin, jos jäsen eroaa tai erotetaan osuuskunnasta. Jäsenet vastaavat osuuskunnan sitoumuksista vain siihen sijoittamallaan pääomalla. Osuuskunnassa suurinta päätäntävaltaa käyttävät jäsenet. Kullakin jäsenellä on yleensä yksi ääni päätettäessä osuuskunnan asioista. Jäsenet valitsevat osuuskunnalle hallituksen ja hallitus valitsee toimitusjohtajan. Jäsenten palkkaamat tilintarkastajat valvovat, että hallitus ja toimitusjohtaja ovat toimineet moitteettomasti sekä siitä. (Perustamisopas 2009.)

Osuuskunnan perustamiseksi tehdään perustamiskirja, johon liitetään osuuskunnan säännöt. Säännöissä pitää mainita vähintään toiminimi, kotipaikka, toimiala, tilikauden päättymispäivä sekä osuusmaksun määrä, maksuaika ja -tapa. Osuuskunnan kaupparekisterimaksu on 330 euroa ja se pitää olla maksettuna ennen perusilmoituk-

sen lähettämistä. Osuuskunta on verkostoituneen liiketoiminnan yritysmuoto. (Perustamisopas 2009.)

## **11.2 Monkey-yritys**

Monkey Busineksella on käytännössä kaksi järkevää vaihtoehtoa yritysmuodoksi. Ne ovat osakeyhtiö ja osuuskunta. Avoimen- ja kommandiittiyhtiön voi sulkea heti pois, koska Monkey Busineksen ajatuksena on lähteä laajentumaan ja ottaa mukaan kumppaneita, jolloin heidän sitoutumisensa on varmempaa.

Osakeyhtiön perustaminen heti alussa voi olla järkevää. Se vaatii paneutumista ja pääomaa, mutta tuo mukanaan järjestelmällisyyttä. Osakeyhtiö tuo mukanaan tietyn ammattimaisuuden leiman, mutta onko se välttämätöntä Monkey Businekselle, joka pyrkii olemaan erilainen ja keltainen.

Osuuskunta sopii hyvin verkostoituneelle liiketoiminnalle. Se on kevyt käynnistää, pyörittää ja siihen saa helposti mukaan uusia tasa-arvoisia jäseniä. Yhteisöllisyyden ja Monkey Busineksen verkoston rakentumisen kannalta osuuskunta vaikuttaisi järkevimmältä ratkaisulta. Osuuskunta yhtiömuotona ei välttämättä ole kaikista uskottavin asiakkaiden korvissa, mutta mainitsemalla pari erittäin menestyvää osuuskuntaa kuten Valio ja Keskimaa tuovat yritysmuodolle paljon lisää uskottavuutta. Päivitys osakeyhtiöksi käy helposti, mikäli osuuskuntamuotoinen toiminta ei osoittaudu toimivaksi.

## **11.3 Monkey Busineksen talousnäkökulma**

Yrityksen perustamisvaiheessa on hyvä hahmottaa talouden kokonaisuus. Varsinkin alussa on hyvä määrittää kuinka paljon menoja syntyy hankinnoista, joita tehdään yrityksen jaloilleen saamisessa. Kulurakenteen selvittäminen auttaa myös määrittämään pakollisen tulon määrän, millä saadaan katettua kulut sekä myös voita yrittäjän leivän päälle. Koska Monkey business tuottaa asiantuntijapalveluita, ei kuluja juurikaan kerry perustamisvaiheessa. Pakolliset hankinnat ovat työpöytä, puhelin ja tietokone. Nämä tarvittavat elementit ovat jo olemassa kummallakin yrittäjäksi aikovalla. Kulura-

kennetta voi tarkastella Jyväskylän Uusyrityskeskuksen tuottamasta taulukossa, jossa näkyy Monkey Busineksen kiinteät menot. (LIITE 1)

Suurin menoerä on yrittäjien oma palkka. Palkkamenoihin voi hakea starttirahaa Uusyrityskeskuselta, jonka suuruus on 527-670 euroa kuukaudessa enintään 18 kuukauden ajan (MOL 2009). Starttirahan idea ei ole olla yrittäjien tulonlähde vaan tuki, jota käytetään vain tiukassa tilanteessa. Yrittäjien tavoite on nostaa 2000 euroa kuukaudessa palkkaa ja starttiraha olisi tarkoitus jättää yritykselle sijoituspääomaksi, jos mahdollista. Kuukausilaskutuksen määrä näin ollen on melkein 8000 euroa ja liikevaihtoa ensimmäisenä vuotena kertyisi melkein 90 000 euroa. (LIITE 1) Tähän määrään voi olla haasteellista päästä aluksi, mutta yritystoiminnan pyöriessä ja asiakasmäärän lisääntyessä, sen ei pitäisi olla mikään ongelma.

## **11.4 Talouden lopputulema**

Monkey Busineksen tarkoitus on lähteä laajenemaan mahdollisimman nopeasti ihmisillä, jotka haluavat päästä toteuttamaan itseään. Monkey business toimii oppimisen ja yhteisöllisyyden alustana, joka rakentuu yhden keltaisen ja vilpittömän brandin alle. Toiminnassa on pienet riskitekijät, koska suuria investointeja ei ole ja osuuskunnassa jokainen vastaa taloudellisesti vain omalla osuusmaksullaan. Monkey Busineksella on olemassa jo asiakassuhteita, joilla saa käyntiin peruslaskutuksen. Tarkoitus on syventää jo olemassa olevia suhteita, koska niitä kehittämällä on mahdollisuus suurimpaan tuottoon. Ei pidä kuitenkaan unohtaa jatkuvaa uusien asiakaskontaktien ja uusien alkujen etsimistä.

## 12 SWOT-MALLI RISKIEN ARVIOINTI

<p style="text-align: center;"><u>VAHVUUDET</u></p> <p>Vahva porukka  Ammatillinen osaaminen  Kokemusta yrittäjyydestä  Olemassa olevia asiakkaita  Hyvät verkostot  Kokeneita mentoreita  Pieni aloituspääoma  Joustava organisaatio  Hauskuus  Uusia näkökulmia  Helposti laajennettava tuotetarjonta</p>	<p style="text-align: center;"><u>HEIKKOUEDET</u></p> <p>Epäselvyys  Ammattitaidon uskottavuus  Kokemuksen puute</p>
<p style="text-align: center;"><u>MAHDOLLISUUDET</u></p> <p>Maailma muuttuu litteämmäksi  Paljon erilaisia tuotteita  Yhteistyö oppilaitosten kanssa  Hankkeet</p>	<p style="text-align: center;"><u>UHAT</u></p> <p>Liikaa mahdollisuuksia  Sekavuus  Taantuma  Toimeentulon varmistaminen</p>

## 13 YHTEENVETO, ARVIOINTI JA JOHTOPÄÄTÖKSET

Liiketoimintasuunnitelman valmistumisen jälkeen on todettava, että maailma tarvitsee meitä ja keltaisuutta. Tämän päivän ongelmat johtuvat eilisen päätöksistä ja ratkaisut löytyvät kehän ulkopuolelta eli muulta kuin vanhoista toimintamalleista.

Kirjoitusprosessin aikana kuva Monkey Busineksesta on kirkastunut ja liiketoimintasuunnitelman versio 1.0 on valmis. Jotta jotain voi olla olemassa konkreettisesti, on sen ensin oltava olemassa ajatuksen tasolla. On uskallettava ajatella isosti, laittaa itsensä alttiiksi naurulle ja edettävä tekeminen edellä. Uskoa tulevaan ja luotettavuutta suunnitelmaan luo kahden vuoden konkreettiset kokemukset asiakkaiden kanssa. Myynti ja tuotteistusprosessit vaativat jatkossa varmasti paljon panostusta, jotta leipä irttoa apinain työstä. Johtamisprosessit tulevat muotoutumaan toiminnan kautta. Monkey Businekseen tuntuu hakeutuneen oikeita ihmisiä, jotka jakavat saman arvopohjan, pystyvät sietämään kaaosta ja haluavat toiminnan olevan hauskaa. Näillä eväillä on hyvä lähteä yhdessä luomaan haluamaansa tulevaisuutta.

Liiketoimintasuunnitelman vahvuuksina voidaan pitää Monkey Busineksen kirjoitettua ideologiaa, brandin selkeytymistä, toimintamallien hahmottumista ja kahden vuoden historian taltiointia sekä kiteyttämistä. Näistä asioista on varmasti hyötyä toimiesamme asiakkaan kanssa ensimmäistä kertaa. Varsinkin brandikirjekuori toimii hyvänä toimintaamme avaavana esittelynä ja herättää varmasti kiinnostusta. Ideologiamme konkretisointi auttaa meitä ymmärtämään kuinka muut näkevät toimintamme ulkopäin ja missä piilevät toimintamme heikkoudet ja vahvuudet. Yhteistuotannollisen toimintamallin avaaminen auttaa asiakasta ja uusia apinoita ymmärtämään mistä meidän valmennuksellisessa toiminnassa on kyse. Yhteistuotannon alun helpottamiseksi on oleellista olla joitain tuotteita jotka selkiyttävät asiakkaalle toimintaamme. Jatkuvan parantamisen tiellä on merkityksellistä kaivaa opit projektin kuluneesta kahdesta vuodesta.

Liiketoimintasuunnitelman heikkouksina voidaan pitää talousprosessin pinnallista käsittelyä, liiketoimintaprosessien sekavuutta ja osittaista puuttumista. Eri prosessien kehittämiseen toiminnan tarkastelun kautta tulee jatkossa kiinnittää huomiota. Prosessien puuttuminen saattaa vaikeuttaa toimintaa tuntemattomien liittymistä yhteisöön ja liiketoimintaan. Talousprosessi tulee vaatimaan henkilön, joka on sairaalloisen kiinnostunut numeroista. Talousprosessi on pakotettu kehittymään kassavirran mukana ja alkuvaiheessa talous ei tarvitse paljon huomiota, koska kassavirtaa ei ole. Varsinkin toiminnan alkuvaiheessa huomio kiinnitetään asiakkuuksiin jotta kassavirtaa alkaa syntyä.

Opinnäytetyön näkökulmasta kirjoittamisprosessi on sujunut helposti. Liiketoimintasuunnitelman valitseminen opinnäytteeksi oli oikea valinta. Työstä on todellakin hyötyä jo nyt ja varmasti tulevaisuudessa. Kirjoittamisprosessia helpotti lukeneisuus ja pitkälinen ajatuksellinen työstäminen ennen kirjoittamisen aloittamista. Eri henkilöiden ajatusten saaminen yhteiseen muotoon paperille liiketoimintasuunnitelman muotoon on hyvä lähtökohta aloittaa tiimiyritys. Parityöskentely on toiminut loistavasti ja osoittanut jälleen tiimityön voiman. Jos haluat kulkea nopeasti, kulje yksin. Jos haluat kulkea pitkälle, kulje yhdessä.

## LÄHTEET

Aaker, David A. & Joachimsthaler, Eric. Brandien johtaminen. 2000. WSOY.

Alanko, Esko Reinonpoika. 2008. Brandin johtaminen. Micromedian hallituksen puheenjohtaja. Tulimyrsky yrittäjäkohtaaminen Hotelli Laajavuori 20.2.2008

Calrsted, Göran. 2008. Skandinaavinen johtaminen. Ikean ja Volvon ex-johtaja. Luento Ruotsi SOL Conference Tukholma 12.9.2008

Csikszentmihalyi, M. 2003. Good Business. Leadership, Flow, and the Making of Meaning. New York. Penguin Group.

Dahlen, Micael. 2006. Markkinoijan yhdeksän käskyä, uusi näkemys brandeista, mainonnasta ja mediasta. WSOY.

Dalai-lama. 2006. Dalai-lama myötätunnon lähettiläs. Tiibetin hengellinen johtaja. Punainen lanka ohjelma 24.12.2006

de Mello, Anthony. 1994. Kuuletko linnunlaulun. Kirjapaja

de Geus, Arie. 2008. Johtamisen tulevaisuus. Shellin ex-strategiajohtaja. Luento Tiimiakatemiaan vaikuttajaseminaari Jyväskylä 19.1.2008

Ehnroth, Adolf. 1998. Jalkaväen kenraali. Luento Reserviupseerikoulussa 19.7.1998

Gad, Thomas. 2001. 4D – Brandimalli – menetelmä tulevaisuuden brandin luomiseen. Kauppakaari.

Gandhi, Mahatma. 1947. Intian vapaustaistelija. Tiimiakatemiaan kantava-ajatus. Juurrutettu kirjoittajien päähän 29.8.2005 alkaen.

Godin, Seth. 2000. Unleashing the Ideavirus. Viitattu 11.4.2009.  
<http://www.sethgodin.com/ideavirus/downloads/ideavirusreadandshare.pdf>

Hassinen, Jukka. 2007. Teema oppiminen. Muistiinpanoaineisto Tiimimestari IV:n valmennuksesta. Morva. Lokakuu 2007.

Himanen, Pekka. 2007. Suomalainen unelma. Viitattu 11.4.2009.  
[www.teknologiateollisuus.fi/file/1132/liite15064\\_suomalainen\\_unelma.pdf.html](http://www.teknologiateollisuus.fi/file/1132/liite15064_suomalainen_unelma.pdf.html)



- Himanen, Pekka. 2008. Luovuuden kulttuuri parhaimmillaan organisaatiosta  
 ja siitä. Föls, Filo. Perheyrittäjyysseminaari Maarianmies 2008. 2008.
- Isaacs, W. 2001. Dialogi ja yhdessä ajattelemisen taito. Helsinki. Kauppakaari.
- Kauppinen, Tero J. 2002. Arvojohtaminen. Otava.
- Kullberg, Mirkku. Toimitusjohtaja Artek. Luento SOL Conference Jyväskylä  
 12.11.2007.
- Liiketoimintasuunnitelma työkirja. 2007. Finnvera.
- Losada, Marcial. 2006. High Performing Teams. Tohtori, yksikön johtaja. SOL Con-  
 ference Helsinki 13.11.2006
- Mannermaa, Mika. 2008. Jokuveli – Elämä ja vaikuttaminen ubiikkiyhteiskunnassa.  
 Juva. WSOY
- Työ- ja elinkeinotoimiston internetsivusto. Viitattu 14.4.2009.  
[http://www.mol.fi/mol/fi/04\\_yrittaminen/05\\_starttiraha/index.jsp](http://www.mol.fi/mol/fi/04_yrittaminen/05_starttiraha/index.jsp)
- Normann, Richard. 2002. Normannin liiketoimintateesit. WSOY.
- Parantainen, Jari. 2005. Sissimarkkinointi. Helsinki. Talentum.
- Parantainen, Jari. 2008. Tuotteistajan pikaopas 3.0. Noste Oy.
- Uusyrittäjäkeskuksen internetsivusto. Viitattu 13.4.2009.  
[http://www.perustamisopas.fi/main/index.php?option=com\\_content&task=view&id=116&Itemid=201](http://www.perustamisopas.fi/main/index.php?option=com_content&task=view&id=116&Itemid=201)
- Rope, Timo. 2005. Asiakasmieleinen hehkeysmarkkinointi. Luento Jyväskylän  
 Ammattikorkeakoulu Jyväskylä 14.9.2005
- Saarinen, Esa. 2007. Oman ajattelun ajattelu Pafos Classic. Seminaari Kypros Pafos.  
 16.-23.10.2007
- Salmenkivi, Sami & Nyman, Niko. 2007. Yhteisöllinen media ja muuttuva markki-  
 nointi. Helsinki. Talentum.
- Senge, Peter. 1990. The fifth discipline. Century Business.
- Senge, Peter. 2005. Presence. Nicholas Brealey Publishing.
- Sipilä, Jorma. 1995. Asiantuntijapalvelujen tuotteistaminen. WSOY.

Toimihenkilökeskusjärjestön internetsivusto. Viitattu 6.1.2009. <http://www.sttk.fi>.

Työterveyslaitoksen internetsivusto. Viitattu 12.4.2009.

[http://www.ttl.fi/Internet/Suomi/Tiedonvalitys/Tiedotteet/Arkisto/2002/tiedote\\_34\\_02.html](http://www.ttl.fi/Internet/Suomi/Tiedonvalitys/Tiedotteet/Arkisto/2002/tiedote_34_02.html)

Venkula, Jaana. 2005. Epävarmuudesta ja varmuudesta. Kirjapaja.

