

A vertical decorative bar on the left side of the page, composed of various black geometric shapes including lines, squares, circles, and chevrons, scattered vertically.

LAMK

Lahden ammattikorkeakoulu
Lahti University of Applied Sciences

LIIKETOIMINTAMALLIN SUUN-
NITTELU OSANA UUDEN LIIKE-
TOIMINNAN KEHITTÄMISTÄ
BUSINESS MODEL CANVAS -
MENETELMÄÄ HYÖDYNTÄEN

LAHDEN AMMATTIKORKEAKOULU
Tradenomi YAMK
Johtaminen ja liiketoiminnan kehittäminen
Syksy 2019
Henri Rintala

Tiivistelmä

Tekijä(t) Rintala, Henri	Julkaisun laji Opinnäytetyö, YAMK Sivumäärä 53+26	Valmistumisaika Syksy 2019
Työn nimi Liiketoimintamallin suunnittelu osana uuden liiketoiminnan kehittämistä Business Model Canvas -menetelmää hyödyntäen		
Tutkinto Tradenomi YAMK		
Tiivistelmä <p>Yhteiskunnan ja yritysten toimintaympäristön muuttuminen asettavat liiketoimintamallin vaikuttavuuden suhteessa asiakastarpeeseen entistä tärkeämpään asemaan. Yritys voi toimintaympäristöä ja asiakkaita tarkkailemalla ymmärtää ympäristössä tapahtuvia muutoksia ja sopeuttaa liiketoimintamalliaan vastaamaan muutoksiin.</p> <p>Kehittämishankkeessa tutkittiin, onko mahdollista luoda liiketoimintamalli, jolla voidaan vastata kohdeyrityksen asiakkaiden piileviin ja tyydyttämättömiin tarpeisiin ja luoda lisäarvoa asiakkaille, kohdeyritykselle ja muille sidosryhmille. Liiketoimintamallin kuvaamisen ja suunnittelun viitekehystenä käytettiin Alexander Osterwalderin ja Yves Pigneurin johdolla kehitettyä Business Model Canvas -menetelmää, mitä pidetään yhtenä parhaimmista liiketoimintamallien kuvaamiseen tarkoitetuista työkaluista. Kohdeyritys sai kehittämishankkeeseen tukea ELY-keskukselta Analyysipalvelun ja konsultointipalvelun muodossa.</p> <p>Kehittämishanke toteutettiin kvalitatiivisena tutkimuksena. Liiketoimintamallin suunnitteluun tarvittava tieto koottiin eri lähteistä ottaen huomioon kohdeyrityksen sisäiset ja ulkoiset näkökulmat. Koottu aineisto jalostettiin Business Model Canvas -menetelmän avulla tasapainoiseksi liiketoimintamalliksi, varmistaen arvonluontipotentiaali asiakkaan ja kohdeyrityksen lisäksi muille sidosryhmille.</p> <p>Kehittämishankkeen tulokset osoittavat, että asiakastarpeeseen vastaavalla liiketoimintamallilla on merkittävä arvonluontipotentiaali. Arvonluontipotentiaali on tunnistettu myös kohdeyrityksen ulkopuolella. Tästä osoituksena, kohdeyritys sai kehittämishankkeessa luodun liiketoimintamallin jatkokehitykseen ja implementointiin rahoitusta ELY-keskukselta.</p>		
Asiasanat Liiketoimintamalli, Business Model Canvas, Liiketoiminnan kehittäminen		

Abstract

Author(s) Rintala, Henri	Type of publication Master's thesis	Published Autumn 2019
	Number of pages 53+26	
Title of publication Title Possible subtitle(s)		
Name of Degree Master of Business Administration		
Abstract <p>Changes in the environment and the society place the business model in an increasingly important position in relation to customer needs. By monitoring the environment, the company can understand the changes in the environment and adapt its business model to the changes.</p> <p>This qualitative study explores what kind of business model address customer needs and create value for clients, the company and stakeholders. The framework for describing and designing the business model is the Business Model Canvas developed by Alexander Osterwalder and Yves Pigneur and it is considered one of the best tools for describing business models.</p> <p>The information needed to design a business model was obtained by variety of sources, considering the company's internal and external perspectives. The obtained information was refined into a balanced business model using Business Model Canvas, ensuring value creation potential for the customer and the target company to other stakeholders.</p> <p>The study result show that a business model created in the study has significant value creation potential. The value creation potential has also been identified outside the company. The company received funding from the ELY Centre for further development and implementation of the business model.</p>		
Keywords Business model, Business Model Canvas, Business development		

SISÄLLYS

1	JOHDANTO	1
1.1	Kehittämishankkeen tausta ja kohdeorganisaatio	1
1.2	Kehittämishankkeen tarkoitus, tavoitteet ja tutkimuskysymykset	2
1.3	Kehittämismenetelmät ja kehittämishankkeen rajaus	3
2	LIIKETOIMINTAMALLI	4
2.1	Liiketoimintamalli tutkimuksissa ja kirjallisuudessa	4
2.2	Liiketoimintamallin merkitys yritykselle	5
2.3	Liiketoimintamallin sisältö ja elementit	9
2.4	Liiketoimintamallin suunnittelu ja arviointi	22
2.5	Business Model Canvas	25
3	LIIKETOIMINTAMALLIN SUUNNITTELU KOHDEYRITYKSESSÄ	28
3.1	Kohdeyritys ja kehittämishankkeen lähtökohta	28
3.2	Kehittämismenetelmät	29
3.3	Kehittämishankkeen eteneminen vaiheittain	32
4	TULOKSET	42
4.1	Liiketoimintamalli	42
4.2	Vaihtoehtoiset liiketoimintamallit	42
4.3	Arvonluontipotentiaaliltaan parhaan liiketoimintamallin valinta	45
5	JOHTOPÄÄTÖKSET	47
5.1	Tulosten pohdinta	47
5.2	Kehittämishankkeen arviointi	48
5.3	Jatkokehittämissuositukset	52
	LÄHTEET	53
	LIITTEET	55

1 JOHDANTO

1.1 Kehittämishankkeen tausta ja kohdeorganisaatio

Yhteiskunnan ja yritysten toimintaympäristön muuttuessa yritysten tärkeä kilpailutekijä on liiketoimintamallin vaikuttavuus asiakastarpeeseen nähden (Ala-Mutka & Talvela 2004, 14). Jatkuvilla toimintaympäristön tarkkailulla voi ymmärtää paremmin ympäristön muutoksia, ja yrityksen omaa liiketoimintamallia on helpompi sopeuttaa suhteessa muutosvoimiin (Osterwalder & Pigneur 2010, 200). Asiakastarpeet voidaan jakaa niiden tunnettuuden perusteella tunnettuihin tarpeisiin, tyydyttämättömiin tarpeisiin ja piileviin tarpeisiin. Markkinoilla olevat tuotteet tai palvelut eivät tarjoa ratkaisua tyydyttämättömiin ja piileviin tarpeisiin. (Goffin 2011, 1–3.) Asiakastarpeen ja -arvon ennakointi antaa palvelun tuottajalle aikaa vastata kysyntään, kun muutoksia ilmenee (Hemilä, Kallionpää, Lanne, Murtonen, Rantala, & Ala-Maakala 2016, 26).

Asiakaslähtöisen liiketoimintamallin luomisessa on otettava huomioon yrityksen koko arvoketju. Liiketoimintamallin luominen edellyttää johdonmukaista johtamista, voimavarojen kohdistamista ja pitkäjänteistä toiminnan kehittämistä. Työ kuitenkin palkitsee, koska asiakaslähtöinen liiketoimintamalli luo yritykselle kilpailuetua ja toimintakulttuuria, jota on vaikea kopioida. (Ala-Mutka & Talvela 2004, 25.) Kirjallisuudessa on eri esitetty useita eri liiketoimintamalleja kuvaavia kehyksiä. Business Model Canvas (BMC) on yksi tärkeimmistä liiketoimintamallien kuvaamiseen tarkoitetuista työkaluista. (Bock & George 2018, 24.) BMC on Alexander Osterwalderin ja Yves Pigneurin (2010, 14–16) johdolla kehitetty strateginen työkalu, jonka avulla voidaan kuvata uusia tai olemassa olevia liiketoimintamalleja. BMC:lla yritys voi kehittää toimintaansa luomalla ja testaamalla useita malleja sekä skenaarioita (em. 248–255). Koska BMC-työkalua on pidetty yhtenä 2010-luvun parhaimmista viitekehyksistä liiketoimintamallin suunnittelussa (Kaplan 2012, 32), se valittiin kehittämishankkeessa toteutettavan liiketoimintamallin suunnittelun viitekehyyksi.

Kehittämishanke toteutetaan kohdeyrityksessä, joka on toiminut toimialallaan noin 30 vuoden ajan. Kohdeyrityksessä on tehty asiakaskentässä tehtyihin havaintoihin pohjautuvaa taustaselvitystä, minkä perusteella kohdeyritys on arvioinut markkinoilla olevan piilevää ja tyydyttämätöntä tarvetta, johon markkinoilla ei ole tarjolla ratkaisua. Kohdeyritys haluaa selvittää liiketoimintamallin suunnittelun ja kuvaamisen menetelmiä hyödyntäen, kuinka palvelu voidaan toteuttaa liiketaloudellisesti kestäväällä tavalla. Kohdeorganisaatio on kuvattu tarkemmin luvussa 3.

1.2 Kehittämishankkeen tarkoitus, tavoitteet ja tutkimuskysymykset

Kehittämishankkeen tarkoituksena on liiketoimintamallin suunnitteluprosessilla tukea uuden liiketoiminnan suunnittelua ja kehittämistä. Tavoitteena on luoda uusi liiketoimintamalli, mikä luo lisäarvoa asiakkaille, kohdeyritykselle sekä muille sidosryhmille. Merkittävänä lähtökohtana liiketoimintamallin suunnitteluprosessissa on, että palvelun tulee olla saatavilla sosiaalisen asemansa vuoksi erityisen tuen tarpeessa oleville henkilöille, joilla itsellään ei ole maksukykyä palvelun ostamiseen, vaan asiakkaan on saatava palvelun ostamiseen tukea julkiselta sektorilta osittain tai kokonaan. Tämä aiheuttaa liiketoimintamallin suunnittelulle haastavan lähtökohdan, koska julkinen sektori tavoittelee jatkuvasti säästöjä sosiaali- ja terveyspalvelujen tuottamisessa.

Kehittämishankkeen tavoitteena on luoda liiketoimintamalli, jolla voidaan perustella julkisen sektorin päätöksentekijöille, että uusi liiketoimintamalli on nykyisiä toimintamalleja paremmin asiakkaiden tarpeita palveleva, mutta kustannuksiltaan jopa nykyisiä toimintamalleja malleja edullisempi. Sen lisäksi sillä voidaan välillisesti tai jopa välittömästi luoda kustannussäästöjä tukemalla ennaltaehkäisevästi eri elämänvaiheissa olevien, erityistä tukea tarvitsevien ihmisten henkistä ja fyysistä hyvinvointia.

Liiketoimintamallin suunnittelua ei haluta rajoittaa kohdeyrityksen nykyisen liiketoiminnan tai osaamisen perusteella, vaan eri toimialojen osaamista halutaan yhdistellä rohkeasti. Kehittämishankkeen toisena merkittävänä lähtökohtana on luoda kumppaniverkosto, jossa palvelukokonaisuus tuotetaan. Tällöin eri yritysten ydinosaamista yhdistelemällä voidaan luoda asiakkaalle ja verkostoon osallistuville yrityksille lisäarvoa. Kumppaniverkostoa hyödynnetään liiketoimintamallin suunnittelussa mahdollisuuksien mukaan.

Kehittämishankkeen tavoitteista johdettiin kehittämishankkeen tutkimuskysymys:

- Minkälainen liiketoimintamalli vastaa asiakkaiden piileviin ja tyydyttämättömiin tarpeisiin luoden arvoa asiakkaille, kohdeyritykselle, yhteistyökumppaneille ja julkiselle sektorille?

Tutkimuskysymykseen pyritään vastaamaan etsimällä vastauksia alatutkimuskysymyksiin.

- Mikä on liiketoimintamalli?
- Miten menestyvä liiketoimintamalli rakentuu?

1.3 Kehittämismenetelmät ja kehittämishankkeen rajaus

Tutkimuskirjallisuudessa tutkimusmenetelmät jaotellaan määrällisiin (kvantitatiivisiin) ja laadullisiin (kvalitatiivisiin). Kvalitatiivisessa tutkimuksessa pyritään löytämään olemassa olevia tosiasioita, ei niinkään todentamaan olemassa olevia faktoja (Hirsjärvi, Remes & Sajavaara 2009, 161). Kvalitatiivinen tutkimus sopii kehittämistyöhön. Oleellista on tutkimusmenetelmien monipuolinen käyttäminen, jotta kehittämistyön tueksi saadaan erilaista tietoa ja monipuolisia näkemyksiä. On myös suositeltavaa käyttää sellaisiakin menetelmiä, joita ei katsota tyypillisiksi tieteellisissä tutkimuksissa. (Ojasalo, Moilanen & Ritalahti 2014, 40.)

Kehittämishanke toteutetaan kvalitatiivisena tutkimuksena. Liiketoimintamallin suunnitteluun tarvittava tieto koottiin eri lähteistä ottaen huomioon kohdeyrityksen sisäiset ja ulkoiset näkökulmat. Koottu aineisto jalostettiin Business Model Canvas -menetelmän avulla tasapainoiseksi liiketoimintamalliksi, varmistaen arvonluontipotentiaali asiakkaan ja kohdeyrityksen lisäksi muille sidosryhmille. BMC-menetelmä koostuu viidestä vaiheesta (Osterwalder & Pigneur 2010, 248–255):

1. käynnistämisen vaihe
2. perehtymisen vaihe
3. suunnittelun vaihe
4. liiketoimintamallin implementointi
5. liiketoimintamallin johtaminen.

Kehittämishanke rajattiin BMC-menetelmän kolmeen ensimmäiseen vaiheeseen.

Kehittämishankkeen toteuttamisen tueksi haetaan ELY-keskukselta Analyysi-palvelua, mikä on pk-yrityksille liiketoiminnan kehittämisen alkuvaiheen tueksi tarkoitettu palvelu. Analyysipalvelussa luodaan kohdeyritykselle kokonaiskuva yrityksen liiketoiminnan nykytilasta ja tavoitteena tuottaa selkeä kehittämissuunnitelma eri kehittämismahdollisuuksista ja strategiavaihtoehdoista huomioon ottaen (ELY-keskus 2018).

2 LIIKETOIMINTAMALLI

2.1 Liiketoimintamalli tutkimuksissa ja kirjallisuudessa

Liiketoimintamalli on käsitteenä suhteellisen uusi, mutta siitä huolimatta se hallitsee nykyään useita johtamiseen liittyviä keskusteluja ja siitä on tullut ensisijainen työkalu yritystoiminnan käynnistämisen, yrittäjyyden, innovoinnin ja yritysstrategian keskeisten osa-alueiden tutkimiseen. (Bock & George 2018, 15–16.) Toisaalta termiä liiketoimintamalli käytetään yleisesti, vaikka sen merkitystä ei ole selkeästi määritelty (Saarelainen 2013, 18). Liiketoimintamallin alkuperä on 1960-luvulla, jolloin tutkijat yrittivät purkaa osiin kaikki liiketoiminnan elementit. Tuolloin työtä ohjasivat tärkeät tieteelliset kysymykset johtamisesta ja strategiasta, kuten: Miksi saman alan yritykset näyttävät samanlaisilta, mutta eivät ole kuitenkaan täsmälleen samanlaisia? Miksi jotkut yritykset ovat jatkuvasti parempia kuin toiset? Miksi muutos auttaa jotain yritystä mutta vahingoittaa tai tuhoaa muita? Vielä 1990-luvun lopullakin akateemisessa kirjallisuudessa ja alan julkaisuissa on vain vähän mainintoja liiketoimintamalleista, mutta tuolloin ajatus liiketoimintamallista kokonaisvaltaisena kuvauksena siitä, miten yritys luo arvoa, nousi osaksi keskusteluja strategiasta ja kilpailuedusta ja käsitteestä tuli yleisesti tunnettu. 1990-luvun lopussa internetin käyttöönotto muutti liiketoimintamallien käytännön ja tutkimuksen. Verkossa tai muilla elektronisilla alustoilla toteutettavan liiketoiminnan myötä muodostui käsite e-liiketoimintamalli. (Bock & George 2018, 15–21.)

Kirjallisuudessa ja tutkimuksissa on liiketoimintamallille esitetty useita eri määritelmiä, eikä tähän mennessä ei ole ilmennyt selkeää yksimielisyyttä siitä, mitä liiketoimintamalli tarkoittaa tai miten sitä voidaan tutkia (Bock & George 2018, 4). Myös Kaplan (2012, 18) korostaa liiketoimintamallin käsitteellistä epätarkkuutta, toteamalla, että ei ole monimutkaisempaa asiaa kuin esittää yksiselitteisesti, mikä on liiketoimintamalli. Bridgeland ja Zahavi (2009, 1) tiivistävät liiketoimintamallin olevan yksinkertainen esitys liiketoiminnan monimutkaisesta todellisuudesta. Chesbroughin ja Rosenbloomin (2001, 9) mukaan liiketoimintamalli on heuristinen logiikka, joka yhdistää teknisen potentiaalin taloudellisen arvon toteutumiseen. Magretta (2002, 79) puolestaan esittää liiketoimintamallin kuvaavan systeeminä, kuinka liiketoiminnan palaset liittyvät yhteen. Teece (2010, 191–192) mukaan liiketoimintamalli kuvaa yrityksen liiketoiminnan taloudellista ja toiminnallista arkkitehtuuria. Kaplan (2012, 18) esittää liiketoimintamallin olevan tarina siitä, kuinka organisaatio luo, jakaa ja säilyttää arvoa. Osterwalderin ja Pigneurin (2010, 14) määrittely liiketoimintamallista tukee Kaplanin määritelmää, heidän mukaansa liiketoimintamalli kuvailee sitä, miten organisaatio luo ja jakaa arvoa ja kuinka se muodostaa tavan toimia arvoa luovalla tavalla. Myös Afuah (2014, 4–18) määrittelee liiketoimintamallin olevan yrityksen tapa luoda arvoa

kuvaamalla yrityksen resurssit ja sen suorittamat aktiviteetit sekä miten ja milloin ne suoritetaan. Bock ja George (2018, 6) puolestaan esittävät liiketoimintamallin olevan organisaatiomalli, jota käytetään hyödyntämään mahdollisuuksia ja luomaan arvoa. He kuitenkin huomauttavat (Bock & George 2018, 20–21), että Amit ja Zott (2001, 493) ovat esittäneet todennäköisesti loogisimman ja johdonmukaisimman määritelmän liiketoimintamallille:

A business model depicts the design of transaction content, structure, and governance so as to create value through the exploitation of business opportunities

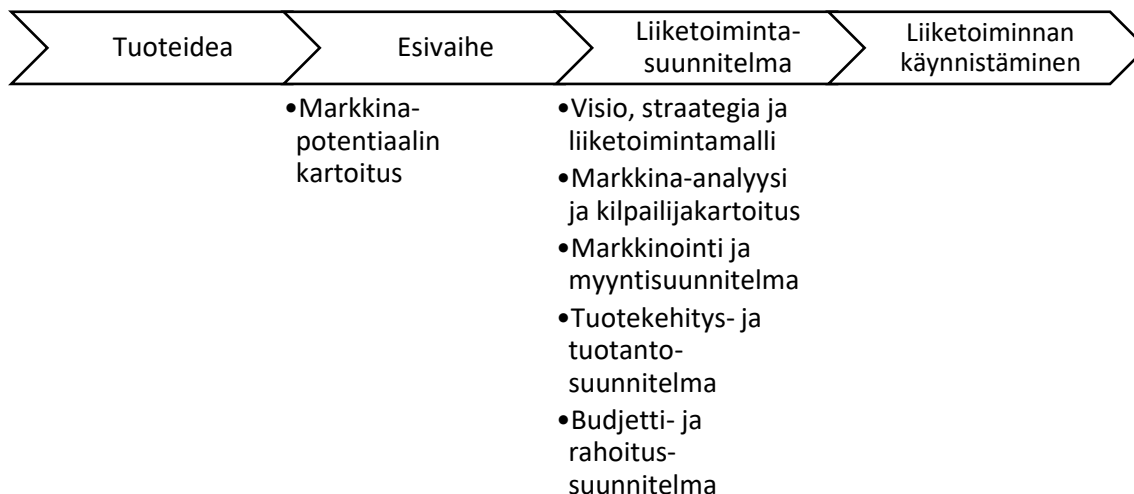
Amit ja Zott ovat tehneet tärkeintä liiketoimintamalleihin liittyvää tieteellistä tutkimusta. He julkaisivat vuonna 2001 ensimmäisen tutkimusartikkelin liiketoimintamallista. (Bock & George 2018, 15–21.) Amit ja Zott tutkivat, minkä vuoksi e-liiketoimintamallit näyttivät luovan enemmän arvoa kuin aiemmin käytössä olleet liiketoimintamallit. Vastaukseksi he esittivät, että syynä parempaan arvon luomiseen olivat kokonaan uudet liiketoimintamallit. (Amit & Zott 2001, 503–504.)

Merkittävä osa liiketoimintamallien nykytutkimuksesta perustuu liiketoimintamallien määrittelyihin, jotka poikkeavat toisistaan sen perusteella, mitä eri johtajat ajattelevat liiketoimintamallista. Lisäksi tutkimuksessa on ongelmallista se, että tutkijat harvoin sisällyttävät tutkimuksiinsa tietoa tai havaintoja johtajilta siitä, miten todellisia malleja todellisuudessa käytetään todellisessa maailmassa. Tutkijoiden luomat liiketoimintamallien määritelmät eivät täsmää sen kanssa, mitä johtajat ajattelivat liiketoimintamallista. Näin ollen, edes vanhat tieteelliset havainnot eivät välttämättä ole merkityksellisiä yritysten liiketoimintamallien luomisessa. Vaikka määritelmät liiketoimintamalli-käsitteen ympärillä ovat hieman toisistaan poikkeavia, on kuitenkin selvää, että liiketoimintamalli on tullut liike-elämään jäädäkseen ja termi on vakioitunut liike-elämän sanastoon (Bock & George 2018, 4-41.)

2.2 Liiketoimintamallin merkitys yritykselle

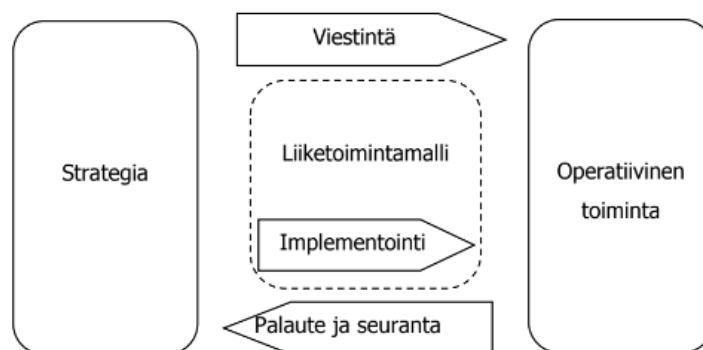
Liiketoimintamallit ovat tärkeä työkalu käynnistettäessä uutta yritystä tai liiketoimintaa tai rakennettaessa kasvuyritystä, koska se tarjoaa yksinkertaisen ja tehokkaan kehyksen uusien mahdollisuuksien arvioimiseksi. Liiketoimintamalli toimii myös vahvana perustana liiketoimintasuunnitelman luomiselle, koska liiketoimintamallin tarkastelu auttaa tunnistamaan liiketoiminnan avainkysymykset. (Osterwalder & Pigneur 2010, 244–268; George & Bock 2018, 3–48.) Liiketoimintamallin rooli osana uuden liiketoiminnan kehittämistä on esitetty kuviossa 1. Liiketoimintamallin innovointi perustuu yhteen neljästä tavoitteesta: 1.

Tyydyttää olemassa olevat, mutta tyydyttämättömät tarpeet markkinoilla, 2. Tuoda markkinoille uusia teknologioita, tuotteita tai palveluja, 3. Parantaa, häiritä tai muuttaa olemassa olevaa markkinaa paremmalla liiketoimintamallilla, 4. Luoda täysin uusi markkina. (Osterwalder & Pigneur 2010, 244.) Toisaalta liiketoimintamallin tarkoitus on viestiä liiketoiminnasta muille ihmisille: työntekijöille, asiakkaille, kumppaneille tai toimittajille (Bridgeland & Zahavi 1–11). Liiketoimintamalli auttaakin henkilökuntaa ymmärtämään oman työn merkityksen yrityksen kokonaisuuden kannalta (Magretta 2002, 85).



KUVIO 1. Liiketoimintamalli osana liiketoiminnan kehittämistä (mukailien Fortuna Partners Oy 2018)

Strategiaa ja liiketoimintamallia käytetään usein samassa merkityksessä, vaikka ne ovat kaksi eri asiaa (Magretta 2002, 69; George & Bock 2018, 4). Liiketoimintamallin avulla muodostetaan yhteys yrityksen strategian ja operatiivisen toiminnan välillä (Saarelainen 2013, 16). Liiketoimintamalli on suunnitelma, jolla strategia implementoidaan läpi organisaatorakenteiden, prosessien ja järjestelmien (Osterwalder & Pigneur 2010, 15). Hyvällä liiketoimintamallilla strategia voidaan implementoida tehokkaasti, mikä johtaa tuottoon ja kasvuun (George & Bock 2018, 4). Kun liiketoimintamalli on tasapainoinen ja tukee strategiaa, se saattaa tarjota yritykselle kilpailuetua (Magretta 2002, 84–85). Liiketoimintamallin rooli strategian implementoinnissa on esitetty kuviossa 2.

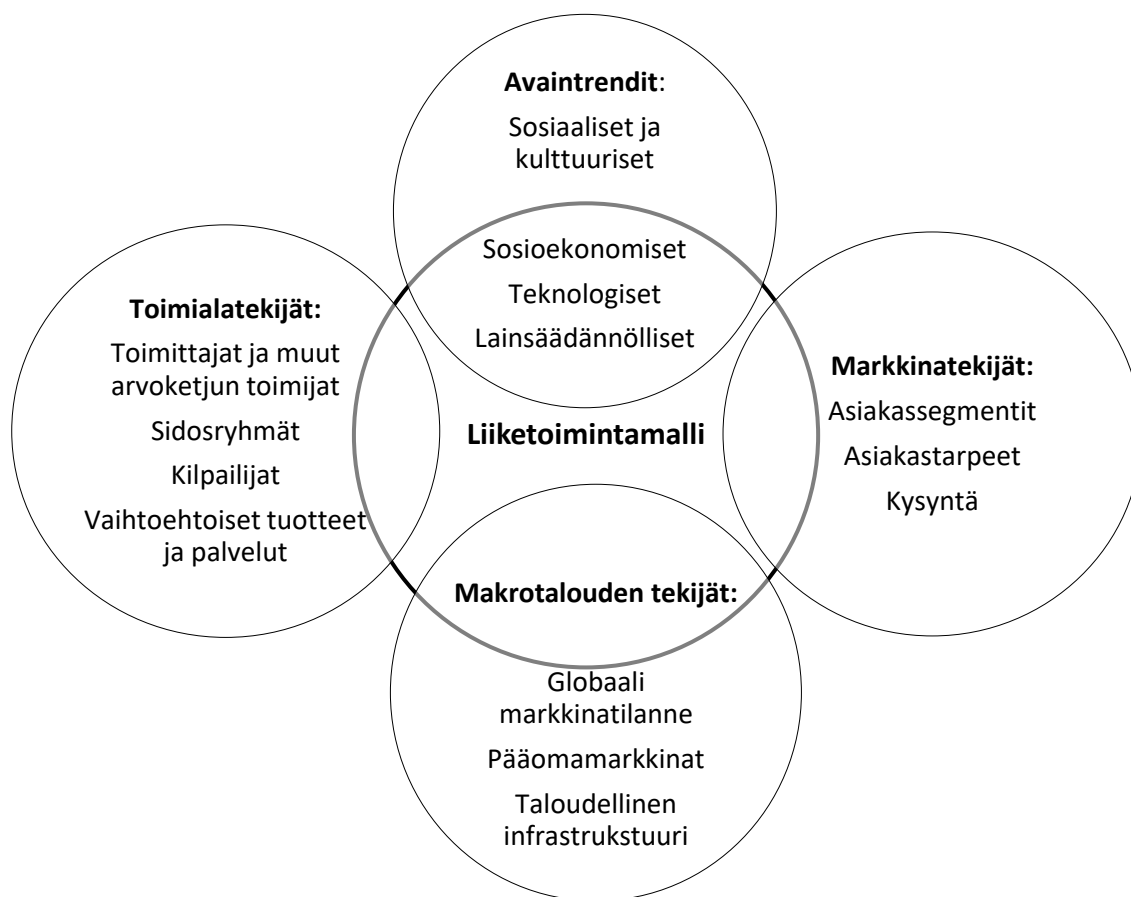


KUVIO 2. Liiketoimintamallin merkitys strategian implementoinnissa (mukaillen Saarelainen 2013)

Liiketoimintamalli toimii suhteessa moniin eri yhteyksiin (George & Bock 2018, 44). Organisaatio tai yritys on aina osa jotakin ekosysteemiä, eli kokonaisuutta, jonka toimialan ja markkinoiden eri toimijat yhdessä muodostavat (Saarelainen 2013, 56). Liiketoimintamalliin vaikuttaa ulkoisia ja sisäisiä tekijöitä. Neljä tärkeintä ulkoista tekijää ovat (Osterwalder & Pigneur 2010, 200):

1. markkinatekijät
2. toimialatekijät
3. avain trendit
4. makrotalous.

Jatkuva toimintaympäristön tarkkailu on tärkeää, johtuen markkinatalouden jatkuvasta monimutkaistumisesta. Ymmärtämällä ympäristössä tapahtuvat muutokset, yrityksellä on paremmat edellytykset mukauttaa liiketoimintamallia ulkoisten tekijöiden mukaiseksi. Kartoittamalla oman liiketoimintamallin kannalta ulkoiset tekijät ja niiden vaikutukset, on helppompaa pohtia, mitä toimintaympäristössä tapahtuvat trendit tarkoittavat yrityksen ja liiketoimintamallin kannalta. Tämä tarjoaa myös paremmat edellytykset arvioida, mihin suuntaan liiketoimintamallia tulisi kehittää. Toimintaympäristön muutoksien pitäisi aiheuttaa yrityksessä liiketoimintamallin kriittistä tarkastelua, koska ekosysteemin muutoksien tunnistaminen on edellytys yrityksen kestäväälle kilpailukyvyille (kuvio 3). Toisaalta yritys voi myös pyrkiä vaikuttamaan ekosysteemiin ja sen voimassaoleviin malleihin. (Osterwalder & Pigneur 2010, 200.)



KUVIO 3. Liiketoimintamalli osana ekosysteemiä (mukaiillen Osterwalder & Pigneur 2010, 201)

Yritys voi toteuttaa ja kokeilla useita liiketoimintamalleja samanaikaisesti. Hyvä liiketoimintamalli vastaa asiakkaan tarpeeseen, luo arvoa yritykselle ja yrityksen kumppaneille, hyödyntää ja laajentaa arvokkaita ominaisuuksia tai resursseja, on tehokas ja yritystä erilais-tava sekä kestää aikaa. Tutkijat eivät ole pystyneet osoittamaan, miksi toiset liiketoiminta-mallit menestyvät paremmin kuin toiset, koska liiketoimintamallin komponenttien, proses-sin tai tuloksien mittaamiseen ei ole kehitetty menetelmiä. Hyvässä liiketoimintamallissa on kuitenkin jotakin ainutlaatuista, sitä on vaikea verrata yritysten olemassa oleviin liiketoi-mintamalleihin. Parhaimmassa tapauksessa yritys onnistuu luomaan sellaisen liiketoimin-tamallin, jota ei vielä edes ole olemassa markkinoilla. (Bock & George 2018, 3-48.) Liike-toimintamallin innovoiminen ei kuitenkaan takaa kilpailuetua. On pyrittävä ottamaan huo-mioon, kuinka kilpailijoita estetään kopioimasta mallia. Mikäli yritys onnistuu luomaan vai-keasti kopioitavan liiketoimintamallin, yritys voi saavuttaa merkittävää etua siihen asti, että kilpailijat ovat onnistuneet kopioimaan mallin. (Teece 2010, 181–182.) On kuitenkin otet-tava huomioon, että lopulta liiketoimintamalli on juuri niin hyvä kuin sen implementointi on (Bock & George 2018, 40).

2.3 Liiketoimintamallin sisältö ja elementit

Liiketoimintamallissa yksilöidään organisaation keskeiset elementit ja rakenteet ja tarkastellaan niiden välistä tasapainoa (Bock & George 2018, 27). Bock ja George (2018, 54) esittävät, että liiketoimintamallin voi toteuttaa kolmesta eri näkökulmasta: 1. Resurssilähtöisesti, 2. Liiketoimintalähtöisesti tai 3. Arvolähtöisesti. Osterwalderin ja Pigneurin (2010, 41) mukaan liiketoimintamalli voi olla myös asiakaslähtöistä, jolloin liiketoimintamalli perustuu asiakkaan tarpeisiin. Ala-Mutkan ja Talvelan (2004, 22–25) mukaan asiakaslähtöinen liiketoimintamalli koostuu kuudesta osa-alueesta:

1. asiakasstrategia
2. toimintamallit
3. liiketoimintaprosessit
4. tiedonhallinta ja tietoteknologia
5. strategian seuranta ja ohjaus
6. asiakas- ja markkinatutkimus.

Resurssilähtöinen liiketoimintamalli perustuu organisaation olemassa olevien rakenteiden tai kumppaneiden hyödyntämiseen. Arvolähtöinen liiketoimintamalli perustuu arvolupaukseen. Silloin liiketoimintamallissa kustannuksiin ei kiinnitetä niin paljon huomiota, vaan keskitytään maksimaaliseen arvon luomiseen esimerkiksi henkilökohtaisella palvelulla. Talouslähtöinen liiketoimintamalli perustuu tulolähteisiin, hinnoittelumekanismiin tai kulurakenteeseen. Talousohjautuvassa liiketoimintamallissa pyritään minimoimaan kaikki kustannukset, jolloin arvolupaus onkin tyypillisesti tuotteen tai palvelun alhainen hinta, tällöin palvelut ovat tyypillisesti pitkälle automatisoituja. Tyypillisesti liiketoimintamalleissa pyritään huomioimaan tasaisesti kaikkia näkökulmia. (Osterwalder & Pigneur 2010, 41.)

Chesbroughin ja Rosenbloomin (2002, 533–534) tapa lähestyä liiketoimintamallia on määrittellä yleisellä tasolla asiat, joihin liiketoimintamallin pitäisi esittää ratkaisut. Heidän mukaansa ratkaistavat asiat ovat:

1. ketkä ovat asiakkaita?
2. mitä asiakkaille tarjotaan?
3. miten arvoketju yrityksen sisällä toteutetaan tarjottavan palvelun tuottamiseksi ja jakelemiseksi asiakkaalle?
4. kustannusrakenteen ja potentiaalisten tuottojen arviointi tarjottavan palvelun ja arvoketjun rakenteen perusteella

5. yrityksen aseman kuvaaminen toimittajat ja asiakkaat yhdistävässä arvoverkossa, myös mahdollisten kilpailijoiden ja kumppanien tunnistaminen toimintaympäristössä
6. kilpailustrategian laatiminen kilpailuedun saavuttamiseksi ja ylläpitämiseksi.

Kaplanin (2012, 19–21) mukaan liiketoimintamallin tärkein näkökulma on, kenelle ja kuinka arvo luodaan, koska se on liiketoiminnan päätarkoitus. Sen jälkeen on määritettävä, miten yritys jakaa arvolupauksen markkinoille kuvaamalla yrityksen ydinosamisesta ja yhteistyökumppaneista koostuvat resurssit ja valmiudet. Afuahin (2004, 18–19) mukaan liiketoimintamalli koostuu viidestä osatekijästä:

1. asiakasarvolupaus
2. markkinasegmentti
3. tulomalli
4. kasvumalli
5. kyvyt.

BMC-menetelmään perustuva liiketoimintamalli sisältää yhdeksän eri liiketoiminnan elementtiä, joiden on oltava keskenään tasapainossa (Osterwalder & Pigneur 2010, 41):

1. asiakassegmentit
2. arvolupaus
3. kanavat
4. asiakassuhteet
5. tulovirrat
6. avainresurssit
7. avainaktiviteetit
8. avainkumppanit
9. kulurakenne

Asiakassegmentit

Asiakaslähtöisen liiketoimintamallin tavoitteena on kohdistaa yrityksen voimavarat oikeisiin asiakkaisiin oikealla tavalla, määrittämällä esimerkiksi miten asiakkaiden kanssa toimitaan, miten liiketoimintaa ohjataan, mitä palveluita kehitetään tai kenen kanssa yhteistyötä tehdään. Asiakaslähtöisellä liiketoimintamallilla on saavutettavissa todellista kilpailuetua, koska sitä on vaikea matkia. (Ala-Mutka & Talvela 2004, 35–40.) Yrityksen asiakkuusstrategialla pyritään tehostamaan toimintaa ja kohdistamaan yrityksen resurssit oikeisiin asiakkaisiin (Saarelainen 2013, 51). Asiakkuusstrategia konkretisoituu asiakasseg-

mentoinnissa. Hyvä asiakas- ja markkinatuntemus on edellytys toimivalle asiakassegmentoinnille. Asiakas- ja markkinatuntemukseen tarvitaan todellisia lukuja, mutta myös yrityksessä kokemuksesta syntynyttä tuntumaa. (Ala-Mutka & Talvela 2004, 41–46.) Asiakkaat ovat yhdellä tai usealla ulottuvuudella erilaisia, johtuen esimerkiksi asiakkaiden, mielihaluista, iästä ja maantieteellisestä sijainnista (Saarelainen 2013, 52), mutta kuluttaja-asiakkaiden segmentoinnissa voidaan käyttää myös muita demografisia segmentointiperusteita, kuten tulot, koulutus, ammatti, siviilisääty, perheen koko ja sen elinvaihe (Ala-Mutka & Talvela 2004, 56).

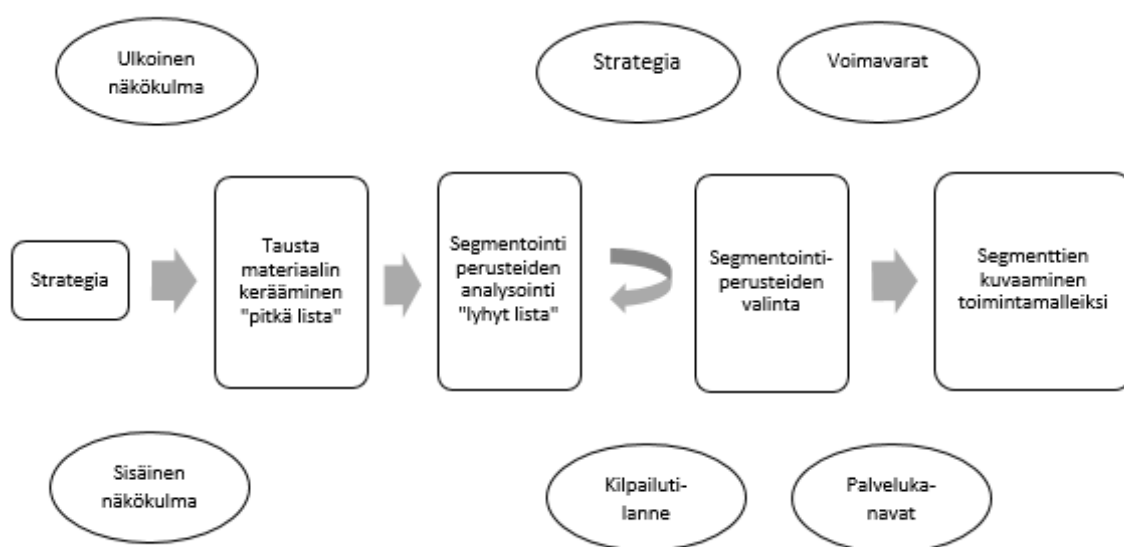
Segmentointi voidaan tehdä eri tavoilla käyttötarkoituksen perusteella ja segmenttien lisäksi voi olla alasegmenttejä. Tyypillisesti segmenttien määrään vaikuttavat yrityksen strategia, käytettävissä olevat resurssit ja valitut palvelukanavat. (Ala-Mutka & Talvela 2004, 52–53.) Osterwalder ja Pigneur esittävät erilaisia segmentointityyppejä: 1. Massamarkkinat (mass market), missä ei suoriteta varsinaisesti segmentointia, vaan siinä tavoitellaan kaikkia mahdollisia asiakkaita, joilla on keskenään samanlaiset tarpeet. 2. Kapea markkina (niche market), jossa tavoitellaan erityisiä ja erikoistuneita asiakassegmenttejä ja tarjooma on räätälöity hyvin tarkkaan asiakassegmentin tarpeiden mukaiseksi. 3. Segmentointi (segmented), jossa erotetaan eri asiakasryhmät toisistaan niiden tarpeiden ja ongelmien perusteella. (Osterwalder & Pigneur 2010, 21.)

Segmentoinnissa yhtenä tavoitteena on yhdistää yrityksen sisäinen ja ulkoinen näkökulma. Segmentoinnissa on käytettävä molempia näkökulmia, koska pelkästään ulkoisesta näkökulmasta tehty segmentointi voi johtaa liian teoreettiseen segmentointiin, mikä ei toimi käytännössä. Sisäisessä näkökulmassa tarkastellaan yrityksen toimintoja ja yrityksen saamaa hyötyä, tarkastelussa tietolähteinä voidaan käyttää yrityksen kokemusperäistä tietoa, osaamista ja muita resursseja. Sisäisessä näkökulmassa on tunnistettava eri asiakassegmenttien strateginen merkitys yritykselle nyt ja tulevaisuudessa. Sen vuoksi on selvitettävä asiakassegmenttien myyntivolyymi, tulevaisuuden ostopotentiaali ja asiakaskannattavuus. Asiakaskannattavuuden laskenta on tärkeää, koska se asettaa toiminnalle reunaehdot ja tavoitteita. Asiakaskannattavuuteen vaikuttaa merkittävästi yrityksen palvelutarjonta, koska eri palvelut kannattavat eri tavalla, johtuen esimerkiksi tuotannollisista syistä. (Ala-Mutka & Talvela 2004, 47–49.)

Ulkoisessa näkökulmassa tarkastellaan asiakkaiden tarpeita ja eroja eri asiakkaiden välillä. Ulkoisen näkökulman tarkastelussa tietolähteenä voidaan käyttää yrityksen oman kokemusperäisen tiedon lisäksi eri tietokantoja, tilastoja, asiakastutkimuksia tai kuvauksia toimialalogiikasta. Ulkoisen näkökulman analysoinnissa tavoitellaan asiakkaita erilaistavien tekijöiden tunnistamista asiakkaan tarpeista ja arvostuksista käsin. Sekä sisäisessä

että ulkoisessa näkökulmassa arvostuksia voidaan tarkastella arvoketjun lisäksi yrityksen prosessien kautta, jolloin segmentointiperusteen tunnistaminen tehdään käytännön toiminnan kautta. (Ala-Mutka & Talvela 2004, 50-52.)

Segmentointiprosessi muodostuu neljästä eri vaiheesta (kuvio 4): 1. vaiheessa kerätään asiakassegmenteistä taustatietoa, 2. vaiheessa taustatieto analysoidaan, 3. vaiheessa valitaan segmentointiperusteet ja 4. vaiheessa segmentit kuvataan toimintamalleiksi, joita testataan käytännössä. Ulkoisena syötteenä segmentointiprosessissa on mm. ulkoisesta ja sisäisestä näkökulmasta tulevat asiat. (Ala-Mutka & Talvela 2004, 54–55.)



KUVIO 4. Segmentointiprosessi (mukaillen Ala-Mutka & Talvela 2004, 55)

Arvolupaus

Asiakasarvolupaus kuvaa asiakkaalle asiakkuudesta saatavan arvon ja hyödyn (Saarelainen 2013, 40). Asiakasrvolupaus ratkaisee asiakkaan ongelman tai tyydyttää asiakkaan tarpeen. Se on pääasiallinen syy, minkä vuoksi asiakas vaihtaa yrityksestä toiseen. (Osterwalder & Pigneur 2010, 23–25.) Asiakasrvolupaus koostuu valikoiduista tuotteista ja palveluista, jotka vastaavat tietyn asiakasryhmän vaatimuksia. Arvot voivat olla määrällisiä, kuten hinta tai palvelun nopeus, mutta ne voivat olla myös laadullisia, kuten muotoilu tai asiakaskokemus. Asiakasrvolupauksessa merkittäviä asioita ovat uutuus, suorituskyky, räätälöinnin mahdollisuus, muotoilu, brändi, hinta, kustannusten alentaminen, riskien alentaminen, saavutettavuus ja käytettävyys. (Osterwalder & Pigneur 2010, 23–25.) Tärkeintä on tarjota oikea asiakasarvo oikealle markkinasegmentille, koska raha tulee asiakailta (Afuah 2004, 19).

Palveluliiketoiminnassa keskeistä on asiakastarpeen tunnistaminen ja asiakkaalle tarjottavan kokonaispalvelun ymmärtäminen. Lisäksi on oltava ymmärrys siitä, millaista arvoa asiakkaalle halutaan luoda. (Helander Kujala, Lainema & Pennanen 2013, 35.) Kilpailun kiristyessä asiakkaan ymmärrys palveluiden tarjonnasta kasvaa, mikä johtaa asiakkaan vaatimustason ja odotusten nousemiseen. Asiakas odottaa palveluntarjoajalta yhä enemmän yksilöllisiin tarpeisiin vastaavaa palvelutuotantoa. Tämä edellyttää, että asiakkaat on tunnettava syvällisesti ja laaja-alaisesti ja mahdollisesti otettava mukaan palveluprosessin suunnitteluun ja toteuttamiseen. (Helander ym. 2013, 29–30.)

Asiakasarvolupauksella on tärkeä merkitys yrityksen johtamisessa ja sisäisessä ohjauksessa, koska yrityksen toiminnan päämääränä pitäisi olla asiakasarvolupauksen lunastaminen (Saarelainen 2013, 40–50). Liiketoimintamallissa on kiteytettävä, kuinka yritys tuottaa arvoa asiakkailleen (Teece 2010, 181). Yrityksen on strategiassaan määritettävä, millaista asiakasarvoa se haluaa tuottaa, millä keinolla ja kenelle (Hemilä ym. 2016, 11).

Kanavat

Palvelukanavat kuvaavat, kuinka yritys tavoittaa asiakkaansa jakaakseen arvolupauksensa. Oikeiden kanavien löytäminen, niin että asiakkaat voidaan saavuttaa heidän halumallaan tavalla, on kriittinen vaihe arvolupauksen markkinoille saattamisessa. Viestintä-, jakelu- ja myyntikanavat muodostavat yrityksen käyttöliittymän asiakkaiden kanssa. Kanavat ovat asiakkuuden kosketuspisteitä ja niillä on tärkeä rooli asiakaskokemuksen muodostumisessa. Kanavilla on useita merkityksiä (Osterwalder & Pigneur 2010, 26):

1. asiakkaiden tietoisuuden lisääminen yrityksen tuotteista ja palveluista
2. auttaa asiakkaita arvioimaan yrityksen arvolupausta
3. mahdollistaa asiakkaille erityisten tuotteiden ja palvelujen ostamisen
4. jakaa arvolupaus asiakkaille
5. tarjota asiakkaalle jälkimarkkinointia.

Kanavilla on viisi erilaista vaihetta. Kaikki kanavat voivat kattaa yhden tai useamman vaiheen. Kanavat voidaan jakaa suoriin ja epäsuoriin kanaviin sekä omiin ja kumppanien kanaviin. Asiakkaita voidaan tavoitella yrityksen omissa kanavissa, kumppanien kanavissa tai niissä molemmissa. Yrityksen oma suora kanava voi olla esimerkiksi yrityksen omat verkkosivut. Yrityksen oma epäsuora kanava voi olla sen omistama tai operoima vähittäismyymälä. Kumppanien kanavat ovat epäsuoria ja kattavat joukon vaihtoehtoja, kuten tukkujakelu, vähittäismyynti tai kumppanien omistamat verkkosivut. Kanavien tyypit eri vaiheissa on kuvattu taulukossa 1. Kumppanien kanavat johtavat pienempään liikkumavaaraan, mutta ne antavat organisaatiolle mahdollisuuden laajentaa tavoitettaan ja hyötyä

kumppanin vahvuuksista. Omilla kanavilla ja varsinkin omilla suorilla kanavilla on suurempi liikkumavara, mutta ne voivat olla kalliita ottaa käyttöön ja käyttää. Oleellista on löytää oikea tasapaino erilaisten kanavien välillä ja integroida ne tavalla, joka luo mahtavan asiakaskokemuksen ja maksimoi tulot. (Osterwalder & Pigneur 2010, 26–27.)

TAULUKKO 1. Kanavien tyypit eri vaiheissa (Osterwalder & Pigneur 2010, 27)

Kanavan tyyppi			Kanavan vaiheet				
Oma	Suora	Myynti	1. Tietoisuus	2. Arviointi	3. Osto	4. Toimitus	5. Jälkimarkkinointi
		Verkkomyynti					
Kumppanin	Epäsuora	Oma myymälä					
		Kumppanin myymälä					
		Tukkukauppa					

Asiakassuhteet

Yrityksen on tiedettävä, millaista suhdetta se haluaa luoda kunkin asiakassegmentin kanssa. Suhteet voivat vaihdella henkilökohtaisesta automatisoituun. Asiakassuhteen merkitys voidaan jaotella asiakashankintaan, asiakkaan säilyttämiseen ja myynnin lisäämiseen. Yrityksen liiketoimintamallin edellyttämät asiakassuhteet vaikuttavat merkittävästi koko asiakaskokemukseen. Asiakassuhdemalli voidaan jakaa esimerkiksi kuuteen eri tyyppiin (Osterwalder & Pigneur 2010, 28.):

1. henkilökohtainen palvelu
2. omistautunut henkilökohtainen palvelu
3. itsepalvelu
4. automatisoitu palvelu
5. yhteisöllinen palvelu
6. yhteistyö

Henkilökohtainen palvelu perustuu ihmisten väliseen vuorovaikutukseen, jossa asiakas voi kommunikoida oikean asiakasvastaavan kanssa eri vaiheissa ja eri kanavissa. Tapauksissa, joissa asiakas on yritykselle hyvin arvokas, niin sanottu avainasiakas, voi asiakas saada erityisen henkilökohtaista palvelua. Itsepalvelumallissa yritys ei ylläpidä suoraa suhdetta asiakkaaseen, vaan se tarjoaa kaikki tarvittavat keinot asiakkaiden itsepalveluun. Automatisoitu asiakaspalvelusuhde yhdistää entistä kehittyneempiä asiakaspalvelun muotoja automatisoiduilla prosesseilla. Esimerkiksi henkilökohtaiset verkkoprofiilit tarjoavat asiakkaille mahdollisuuden käyttää räätälöityjä palveluja. Yhteisöllisissä asiakassuhteissa yritykset hyödyntävät käyttäjäyhteisöjä ollakseen enemmän yhteydessä asiakkaiden tai mahdollisten asiakkaiden kanssa helpottamalla yhteisön jäsenten välistä yhteydenpitoa. Monet yritykset ylittävät perinteisen asiakas-myyjä suhteen luodessaan arvoa yhteistyössä asiakkaiden kanssa. (Osterwalder & Pigneur 2010, 28–29.)

Tulovirrat

Yrityksen on tunnistettava, mitä ja miten jokainen asiakasryhmä haluaa tuotteesta tai palvelusta maksaa, jotta se voi tuottaa yhden tai useamman tulovirran jokaisesta asiakassegmentistä. Eri tulovirroilla voi olla erilaiset hinnoittelumekanismit, kuten kiinteä listahinta, neuvotteluun perustuva hinnoittelu, huutokauppa, markkinoihin perustuva hinnoittelu tai volyymiriippuvainen hinnoittelu.

Liiketoimintamalli voi sisältää tuloja kertaluonteisista tai toistuvista asiakasmaksuista. Tulovirrat voidaan luokitella usealla eri tavalla (Osterwalder & Pigneur 2010, 30–31.):

1. omaisuuden myynti
2. käyttömaksu
3. tilausmaksu
4. lainaaminen/vuokraaminen/leasing
5. lisensointi
6. välitysmaksut
7. mainonta

Hinnoittelulla on iso merkitys yrityksen kannattavuuteen, koska toiminta on kannattavaa ainoastaan, kun myyntitulot ylittävät kustannukset. Myyntihinta vaikuttaa yrityksen tuottoon ja myyntimääriin, joten myynnin rakenteen, optimaalisen myyntihinnan ja -määrän sekä kannattavuuden parantamisen mahdollisuuksia on tärkeää analysoida. Tuotteiden hinnoittelu voidaan toteuttaa kustannusperusteisesti, markkinaperusteisesti, tavoiteperusteisesti, arvoperusteisesti tai sopimusperusteisesti. Kustannusperusteisessa hinnoittelussa (cost-based pricing) hinta muodostuu tuotteen tai palvelun kustannusten perus-

teella. Markkinaperusteisessa hinnoittelussa (market-based pricing) hinta määräytyy vallitsevan markkinahinnan mukaan. Kun hinta määräytyy markkinahintojen mukaan, yrityksen on tärkeää sopeuttaa kustannuksensa markkinahinnan alapuolelle, jotta toiminta on kannattavaa. Arvoperusteisessa hinnoittelussa (value-based pricing) hinta määräytyy sen mukaan, kuinka arvokkaaksi tuote tai palvelu asiakaskunnassa koetaan. Asiakas saattaa arvostaa hinnan lisäksi laatua, tuttua toimittajaa, toimittajan paikallisuutta ja läheisyyttä. Tavoiteperusteinen hinnoittelu perustuu yrityksen strategian tavoitteluun, jolloin esimerkiksi suurempaa markkinaosuutta tavoiteltaessa hinnoittelu voidaan toteuttaa kannattavuuden kustannuksella. (Järvenpää, Lämsiluoto, Partanen & Pellinen 2017, 212–224.)

Kustannusperusteisessa hinnoittelussa kustannuslaskennan onnistuminen on tärkeää. Kustannusperusteinen hinnoittelu muodostuu kuudesta vaiheesta (Järvenpää ym. 2017, 213):

1. kustannukset jaetaan välittömiin ja välillisiin, muuttuviin ja kiinteisiin kustannuksiin
2. päätetään, otetaanko kustannuslaskentaan mukaan välittömien kustannusten lisäksi myös välilliset kustannukset ja perustuuko laskelma vain muuttuviin kustannuksiin vai otetaanko myös kiinteät kustannukset huomioon
3. määritetään välillisten kustannusten kohdistamisperiaatteet tuotteille. Päätetään kiinteiden kustannusten käsittelystä
4. lasketaan tuotekohtaiset kustannukset
5. päätetään tavoitevoitosta
6. lisätään tuotekohtaisiin kustannuksiin tuotekohtainen tavoitevoitto, jolloin saadaan myyntihinta.

Kustannusperusteisessa hinnoittelussa voidaan käyttää katetuottohinnoittelua tai omakustannusarvoon perustuvaa (täyskatteellista) hinnoittelua. Katetuottohinnoittelussa muuttuvien kustannusten päälle lisätään katelisa, joka kattaa myös kiinteät kustannukset ja voitotavoitteen. Katetuottohinnoittelussa katelisan on katettava sekä kiinteät kustannukset että yrityksen voittolisän. Kiinteiden kustannusten ollessa suuret, myös katelisa on suurempi kuin kiinteiden kustannusten ollessa pienemmät. (Järvenpää ym. 2017, 213–217.)

Avainresurssit

Jokaisessa liiketoimintamallissa on kuvattava avainresurssit (Osterwalder & Pigneur 2010, 34). Organisaation avainresurssit ovat liiketoimintamallin raaka-aineita, joita yritys hyödyntää arvon luomisessa (Bock & George 2018, 55). Useimmiten liiketoimintamallin suunnittelu aloitetaan resurssien näkökulmasta. Kannattavassa liiketoimintamallissa resurssit ovat erikoistuneita, vaikeita kopioida, harvinaisia ja arvokkaita. (Bock & George 2018, 55–70.) Avainresurssit mahdollistavat arvolupauksen luomisen ja tarjoamisen asiakkaille.

Niiden avulla on mahdollista saavuttaa markkinat ja ylläpitää asiakassuhteita (Osterwalder & Pigneur 2010, 34).

Resurssit voidaan luokitella materiaalisiin ja immateriaalisiin resursseihin. (Bock & George 2018, 56.) Resurssit voivat olla fyysisiä, taloudellisia, henkisiä tai inhimillisiä. Resurssit voivat olla yrityksen omia, vuokrattuja tai hankittu kumppaneilta. Henkiset resurssit, kuten tuotemerkit, omistusoikeudet, patentit ja tekijänoikeudet, kumppanuudet ja asiakastietokannat ovat tärkeä osa menestyvää liiketoimintamallia. Ne on vaikea luoda, mutta kun ne on onnistuneesti luotu, ne tarjoavat merkittävää arvoa. Jokainen yritys tarvitsee henkilöresursseja, mutta ihmiset ovat erityisen tärkeitä tietyissä liiketoimintamalleissa osaamisintensiivisillä toimialoilla. (Osterwalder & Pigneur 2010, 34–35.) On tärkeää arvioida yrityksen resurssirakenne ja miten se toimii vuorovaikutuksessa liiketoiminta- ja arvorakenteiden kanssa. Liiketoimintamallin resurssirakenteen ymmärtäminen ja arviointi perustuu kolmeen vaiheeseen. Ensiksi olemassa olevat ja tarvittavat resurssit on inventoitava. Toiseksi resursseja on arvioitava liiketoimintamallin arvon luomisen näkökulmasta. Kolmanneksi on pohdittava, onko liiketoimintamalli tehokkaasti toteutettavissa näillä resursseilla. Liiketoimintamallin resurssirakenteen rakentamisessa ja hyödyntämisessä on huolehdittava, että liiketoimintamalli parantaa organisaation resursseja ja kykyjä sekä lisää yhteistyökumppanuuksien ja kumppaneiden resurssien arvoa. Lisäksi on tunnistettava, mitkä toiminnot liiketoimintamallin ulkopuolella ovat osa resurssirakennetta. (George & Bock 2018, 56–67.)

Avaintoiminnot

Avaintoiminnot ovat yritykselle tärkeimpiä toimintoja ja niiden merkitys on sama kuin avainresursseilla (Osterwalder & Pigneur 2010, 28). Yrityksen on valittava oman strateginsa perusteella tärkeimmät palvelut ja keskityttävä niissä menestymiseen. (Hemilä ym. 2016, 11–17). Resurssit yhdistetään osaksi arvonluontiketjua toiminnoilla (George & Bock 2018, 73). Jokaisessa liiketoimintamallissa on kolmentyyppisiä toimintoja: 1. Sisäiset toiminnot, 2. Rajat ylittävät toiminnot, 3. Ulkoiset toiminnot. Sisäiset toiminnot yhdistävät ihmiset, ryhmät ja järjestelmät yrityksen sisällä. On tärkeää tunnistaa, onko sisäiset toiminnot välttämättömiä, koska epäolennaiset toiminnot ovat resurssien tuhlaamista. Kun organisaatio kasvaa tai muuttuu, toimintojen merkityskin saattaa muuttua. Toiminnot, jotka aiemmin ovat olleet tärkeitä, saattavat muuttua tarpeettomiksi. Tehokkaat ja ainutlaatuiset sisäiset toiminnot auttavat yritystä erilaistumaan kilpailijoista, mutta harvassa yrityksessä sellaisia on kovin montaa. Se vuoksi eriytyminen on pyrittävä saavuttamaan muilla toiminnoilla ja keskityttävä onnistumaan niissä. (Osterwalder & Pigneur 2010, 73–75.)

Rajat ylittävät toiminnot yhdistävät organisaation sisäiset ja ulkoiset tapahtumat. Ne yhdistävät organisaation asiakkaisiin, kumppaneihin, kilpailijoihin ja muihin organisaation ulkopuolisiin organisaatioihin tai yksityishenkilöihin, niistä on löydettävissä merkittävimmät kysymykset, ongelmat tai mahdollisuudet. Tällaisia toimintoja ovat perinteisesti olleet esimerkiksi myynti, hankinta, markkinointi-, jakelu- ja palvelukanavat. Ulkoiset toiminnot yhdistävät ihmisryhmiä ja yhteisöjä, jotka liittyvät organisaatioon eri tavoin. Ne toteutuvat kokonaan organisaation ulkopuolella, mutta ne liittyvät organisaation arvomuodostusprosessiin. (Osterwalder & Pigneur 2010, 76–78.)

Avainkumppanit

Kumppanuudet ovat monien liiketoimintamallien kulmakivi ja niillä pyritään optimoimaan liiketoimintamalli. Etuna yritysten välisissä kumppanuuksissa on riskien pienentäminen ja resurssien hankkiminen, mikä alentaa yleensä myös kustannuksia. Yritys voi verkostoitumalla laajentaa omia valmiuksiaan hankkimalla muiden yritysten tarjoamia resursseja tai toimintoja (Osterwalder & Pigneur 2010, 38.) Liiketoimintaverkostoissa tavoitellaan sellaista tulosta, markkina-asemaa tai muita etuja, joihin verkostoon kuuluvat yritykset eivät yksinään kykenisi (Valkokari, Hyötyläinen, Kulmala, Malinen, Möller & Vesalainen 2009, 59–64). Pienten ja keskisuurten yritysten liiketoiminnassa verkostoituminen luo edellytykset kasvulle ja kehittämiselle, koska verkostoissa tapahtuva liiketoiminta mahdollistaa aikaisempaa monipuolisempien palveluiden tarjoamisen yrityksen eri kohderyhmille. Parhaimmillaan tämä synnyttää uutta liiketoimintaa sekä uusia ja innovatiivisia palveluprosesseja, jotka luovat arvoa asiakkaalle ja yrityksille ennennäkemättömällä tavalla. (Helander ym. 2013, 14–18.) Verkostoyhteistyö saattaa tarjota myös uusia jakelukanavia, joustoa kustannusrakenteeseen, uusia oppimiskeinoja ja tiedonsaantimahdollisuuksia sekä kykyä tuotannon skaalan kasvattamiseen valituilla erityisosaamisen alueilla. (Järvenpää ym. 2017, 459.)

Toisaalta verkostoituminen on haaste, jos verkoston luomiseen vaadittavia henkilö- ja taloudellisia resursseja ei ole, kumppanit valitaan tapaus- ja tilannekohtaisesti, eikä systemaattisen verkostomaisen liiketoiminnan kehittäminen edisty. Yhteistyö voi alussa viedä paljon resursseja ennen kuin se muuttuu kannattavaksi. Verkostomaisessa liiketoiminnassa haasteena on myös luottamuksen syntyminen verkoston osapuolten välille. (Helander ym. 2013, 14–15.) Toiminnan optimointi todennäköisesti vaatii arkaluontoisten kustannustietojen vaihtamista yhteistyökumppaneiden kesken (Järvenpää ym. 2017, 459).

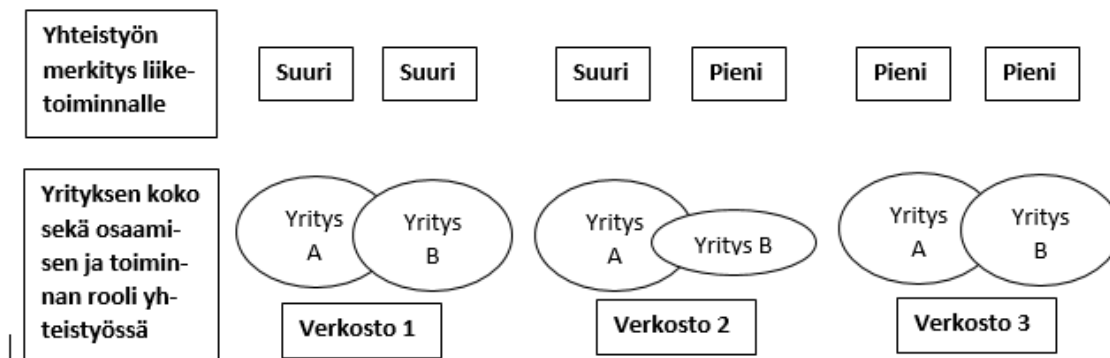
Toimiva verkosto edellyttää, että siinä toimivat yritykset ovat tehneet strategisen valinnan verkostossa toimimiseksi. Verkostomaiseen liiketoimintaan ryhtyvillä yrityksillä on oltava yhteisiä tavoitteita ja päämääriä sekä halua ja kykyä yhteistyöhön. Sitoutumista parantaa

se, että yhteistyön tavoitteet ja sen vaatimat panostukset käydään yhdessä avoimesti läpi, jolloin mahdolliset näkemuserot tavoitteista voivat nousta esiin. Osapuolten poikkeavat tavoitteet, intressit ja toiminnot voivat johtaa siihen, ettei luottamus ja yhteistyö jatkuvasti kehity paremmaksi, vaan se voi jopa laantua tai loppua kokonaan. Haasteena verkostomaisen liiketoiminnan luomisessa voi olla myös se, että entuudestaan tuntemattomalle kumppanille voi olla vaikea konkretisoida oman yrityksen liiketoimintaa ja palvelua yhteistyötä suunniteltaessa. Täysin uudenlaisen palvelun tuottaminen edellyttää kaikilta osapuolilta prosessien ja toimintatapojen muutosta. Tämä vaatii paljon yhteistä aikaa, jotta yhteistyö saadaan kaikkia osapuolia hyödyttäväksi. Toisaalta on mahdollisuus luoda uusi, innovatiivinen palvelukokonaisuus osaamista yhdistelemällä. (Helander ym. 2013, 14–52.)

Palvelutyriyten verkostomaisen liiketoiminnan kehittyminen ei välttämättä noudata tiettyä kaavaa. Se voi olla tarkan suunnittelun ja harkinnan tulos, mutta joskus sopivat kumppanit löytyvät sattumalta. (Helander ym. 2013, 14–24.) Tuotteiden ja palveluiden kehittäminen vaatii asiakastietoa ja -tuntemusta, yhteistyöverkosto voi muodostua asiakastietoa- ja tuntemusta sekä jakelukanavat hallitsevan organisaation ympärille. (Ala-Mutka & Talvela 2004, 45). Verkostokumppanuus voi myös rakentua yhden vahvan toimijan varaan siten, että muut osapuolet ovat tähän toimijaan alihankkijasuhhteessa. Verkostomaisessa yhteistyössä asiakasarvo tuotetaan monissa peräkkäisissä, limittäisissä ja samanaikaisissa prosesseissa, joten yhteisten yritysten tulee kuitenkin toimia yhteistyössä eikä erillisinä toimijoina (Helander ym. 2013, 58-70). Osterwalder ja Pigneur (2010, 38–39) esittävät, että kumppanuudet voidaan jakaa neljään eri tyyppiin: 1. Strategiset liittoumat yritysten välillä, jotka eivät kilpaile keskenään, 2. Strateginen kumppanuus keskenään kilpailevien yritysten välillä, 3. Yhteisyritykset uusien liiketoimintojen kehittämisessä, 4. Tilaja-toimittajasuhde luotettavien toimitusten turvaamiseksi.

Helander ym. (2013, 51–52) esittävät verkostoyhteistyölle kolme erilaista näkökulmaa, jotka on havainnollistettu kuviossa 5. Ensimmäisessä tapauksessa kaksi suunnilleen samankokoista yritystä neuvottelevat yhteistyöstä, minkä arvioidaan tuovan molemmille yrityksille merkittävän muutoksen nykyiseen liiketoimintaan. Toisessa tapauksessa kaksi eri kokoista yritystä A ja B suunnittelevat yhteistyötä. A on suurempi yritys kuin B. Yhteistyön merkitys A:n liiketoimintaan on vähäinen, mutta B:lle se on merkittävä. Kolmannessa tapauksessa kaksi samankokoista yritystä suunnittelee yhteistyötä, jonka merkitys molempien yritysten liiketoimintaan on pientä. Ensimmäisessä tapauksessa alkuvaihe on haastava, koska riskit molemmille yrityksille on isot. Verkostokumppanien osaaminen täydentää hyvin toisiaan ja yhteistyössä on suurta potentiaalia. Kumppanien intressit ovat myös yhtenevät, mikä ennustaa molempien sitoutuvan yhteistyöhön suunnilleen samalla tavalla.

Toisessa tapauksessa haasteena on yritysten erilainen koko ja yhteistyön merkityksen erilaisuus. Pienemmän yrityksen on vakuutettava isompi yritys osaamisellaan, mutta toisaalta pienempi yritys voi toimia isomman yrityksen yhden osaston kanssa yhteistyössä, jolloin yhteistyö on tasavertaisempaa. Kolmannessa tapauksessa vaarana on, että osapuolet eivät sitoudu verkostossa toteutettavaan yhteistyöhön, koska yhteistyön merkitys on molemmille melko vähäinen.



KUVIO 5. Suunnitellun yhteistyö vaikutukset kolmessa erilaisessa yhteistyötapauksessa (mukaillen Helander ym. 2013)

Verkoston tulot tulevat loppuasiakkaalta, joten asiakastyytyväisyys on tärkeimpiä verkoston menestystekijöistä. Sen vuoksi kaikkien verkostoon kuuluvien yritysten on sisäistettävä asiakaslähtöisyys. (Järvenpää ym. 2017, 472.) Verkostomaisessa liiketoiminnassa on otettava huomioon, että asiakas saa yhdessä tuotetun palvelukokonaisuuden mahdollisimman helposti yhdestä kanavasta. Verkoston on päätettävä, kuka vastaa asiakassuhteesta. Myös yrityksen ja verkoston palveluiden on oltava kunnossa ennen kuin sitä tarjotaan asiakkaalle. Palvelukokonaisuus voi kehittyä tarkan suunnitteluprosessin tuloksena tai kokeilemalla ja kehittämällä palvelu pilottiasiakkaiden kanssa. (Helander ym. 2013, 14–30.)

Kustannusrakenne

Kustannusrakenne kuvaa tärkeimmät liiketoimintamallin toteuttamisesta aiheutuvat kulut, joita ovat pääasiassa avainresursseista, avaintoiminnoista ja avainkumppanuuksista aiheutuvat kulut (Osterwalder & Pigneur 2010, 30). Kustannukset voidaan jakaa eri kustannuskäsitteisiin. Liiketoiminnan kustannukset luokitellaan tyypillisesti muuttuviin kustannuksiin (variable cost), ja kiinteisiin kustannuksiin (fixed cost), kun kustannukset vaihtelevat tuotanto- tai palvelumäärän mukaan. Kiinteät kustannukset ovat muuttumattomia kustannuksia, riippumatta tuotettujen palvelujen tai tuotteiden määrästä. Muuttuvat kulut vaihte-

levat suhteellisesti tuotettujen palveluiden tai tuotteiden määrän mukaan. Tyypillisiä muuttuvia kustannuksia ovat materiaalikustannukset ja suorittavan työn palkkakustannukset. (Järvenpää, Länsiluoto, Partanen & Pellinen 2017, 55–57; Osterwalder & Pigneur 2010, 41.)

Muuttuvat ja kiinteät kustannukset voidaan määritellä kustannusfunktiolla, jossa kokonaiskustannukset muuttuvat, jos tuotantomäärä, muuttuvat yksikkökustannukset tai kiinteät kustannukset muuttuvat. Laskentakaavat on esitetty taulukossa 2. Välittömät kustannukset (direct costs) ovat kustannuksia, jotka ovat helposti kohdistettavissa suoraan laskentakohteelle. Välilliset kustannukset ovat kustannukset (indirect costs), ovat puolestaan niitä kustannuksia, joita on vaikea tai mahdoton kohdistaa välittömästi laskentakohteelle. Välittömiä kustannuksia on esimerkiksi raaka-ainekustannukset ja tuotantohenkilöstön palkkakustannukset. Välillisiä kustannuksia on kone- ja laitekustannukset, kun samoilla koneilla valmistetaan useita eri tuotteita. Kustannuslaskennassa haasteen voi aiheuttaa se, että välillisiä kustannuksia on rahamäärällisesti enemmän kuin välittömiä kustannuksia, jolloin kustannuslaskennassa on tehtävä oletuksia ja arvioituja, jotta kustannukset voidaan kohdistaa eri tuotteille tai palveluille siinä suhteessa, kun ne ovat aiheutuneet. Kokonaiskustannuksilla (total costs) tarkoitetaan kaikkia toiminnan aiheuttamia kuluja. Kokonaiskustannusten tunnistaminen on tärkeää, jotta saadaan selville koko yritystoiminnan kannattavuus ja yrityksen kyky selvitä kysynnässä tapahtuvista muutoksista. Yksikköhinta on tärkeä tuotekohtaisessa kannattavuuslaskennassa. Muuttuvat yksikkökustannukset on tiedettävä, kun hinnoitellaan tuotteita. Yksikkökustannukset huomioivat muuttuvat ja kiinteät, välilliset ja välittömät kustannukset. (Järvenpää ym. 2017, 58–62.)

TAULUKKO 2. Kokonaiskustannusten, kiinteiden kustannusten ja muuttuvien kustannusten laskentakaavat (mukaillen Järvenpää ym. 2017, 58)

Kustannuslaji	Funktio	Selite
Kokonaiskustannukset	$F(\text{Costs}) = Q \times VC_U + FC$	$F(\text{Costs}) =$ kokonaiskustannukset, $Q =$ valmistusmäärä, $VC_U =$ muuttuvat yksikkökustannukset, $FC =$ kiinteät kustannukset
Kiinteät kustannukset	$FC = F(\text{Costs}) - Q \times VC_U$	$FC =$ kiinteät kustannukset, $F(\text{Costs}) =$ kokonaiskustannukset, $Q =$ valmistusmäärä, $VC_U =$ muuttuvat yksikkökustannukset
Muuttuvat kustannukset	$VC_U = [F(\text{Costs}) - FC] / Q$	$VC_U =$ muuttuvat yksikkökustannukset, $F(\text{Costs}) =$ kokonaiskustannukset, $FC =$ kiinteät kustannukset, $Q =$ valmistusmäärä

2.4 Liiketoimintamallin suunnittelu ja arviointi

Liiketoimintamalli oikein käytettynä hyvä työkalu, koska se vaatii yrityksen johdon ajattelemaan yrityksensä liiketoimintaa kaikista eri näkökulmista. Liiketoimintamallin suunnittelu-työkalujen vahvuutena on, että siinä keskitytään luomaan liiketoiminnan elementeistä toimiva kokonaisuus. (Magretta 2002, 72.) Liiketoimintamallit eivät kuitenkaan ole itseisarvo; kysymys on siitä, kuinka työkaluja käyttää. Parhaimmillaan ne mahdollistavat jäsennellyn prosessin, mikä selkeyttää oletuksia, miettien miten organisatoriset elementit toimivat yhdessä. (Bock & George 2018, 25.) Mikään liiketoimintamallin suunnittelu- ja kuvausmenetelmä ei ole täydellinen, eikä sellaista voi luoda, koska maailma, jota mallinamme, on paljon rikkaampi monimutkaisempi ja oudompi kuin mitä pystymme mallintamaan (Bridgeland & Zahavi, 2009, 19). Jokaisessa liiketoimintamallin suunnitteluprojektissa on omat haasteet ja kriittiset menestystekijät, koska jokaisella organisaatiolla on oma kontekstinsa ja tavoitteensa (Osterwalder & Pigneur 2010, 244).

Menestyvän liiketoimintamallin suunnittelussa ja toteuttamisessa täytyy arvioida laajasti yrityksen sisäisiä ja ulkoisia tekijöitä (Teece 2010, 181). Ennen kuin liiketoimintamallin suunnittelun aloittaa, on tärkeää ymmärtää liiketoimintamallin keskeiset elementit ja pysyä kartoittamaan myös nykyinen liiketoimintamalli (Kaplan 2012, 33). Liiketoimintamallin suunnittelu vaatii aikaa, vaivaa ja erityistaitoja (Bridgeland & Zahavi 2009, 10). Liiketoimintamallin suunnittelua varten kannattaa perustaa oma useasta henkilöstä koostuva monimuotoinen ryhmä, koska ryhmä kykenee suunnittelemaan ja luomaan liiketoimintamalleja nopeammin kuin yksi henkilö, lisäksi ryhmä kykenee yksittäistä henkilöä todennäköisemmin luomaan uuden ja innovatiivisen liiketoimintamallin (Bock & George 2018, 56).

Liiketoimintamallin luominen muistuttaa tarinan luomista. Se voidaan luoda tyhjästä tai jo olemassa olevaa muunnellen. Liiketoimintamallin suunnittelun voi aloittaa mistä tahansa elementistä, mutta resurssilähtöinen suunnittelu on yleinen tapa aloittaa liiketoimintamallin suunnittelu, koska resurssit ovat usein muita elementtejä helpoimmin yksilöitävissä ja ne ovat muita elementtejä konkreettisimmat. (Bock & George 2018, 54.) Ensin muodostetaan hypoteesi, mitä testataan käytännössä ja tarvittaessa tarkennetaan (Magretta 2002, 72). Liiketoimintamallia ei voi luoda pelkästään jo olemassa olevan tiedon varassa. Toisaalta liiketoimintamallin luomista varten tarvittava kriittinen tieto voi olla vaikeasti saavutettavissa. Liiketoimintamallin suunnittelussa voi myös helposti keskittyä väärin ja ennalta tuttuihin yksityiskohtiin tai tarkastella asioita liian yleisellä tasolla. (Bock & George 2018, 12–32.)

Liiketoimintamallien suunnittelussa haasteena voi olla se, että ei kykene ajattelemaan nykytilanteen ulkopuolelle (Osterwalder & Pigneur 2010, 136) Tästä johtuen ei tunnisteta,

mitä tietoa liiketoimintamallin arviointia ja testaamista varten on kerättävä. Elementit näytävät myös toimivan tehokkaasti yhdessä, koska ristiriitoja ei ole riittävästi (Bock & George 2018, 33.) Liiketoimintamallin suunnittelun yhteydessä on myös huomioitava, kuinka kilpailijoita estetään kopioimasta mallia (Teece 2010, 182).

Liiketoimintamallia voidaan arvioida isossa kuvassa tai elementeittäin, arviointimenetelmät täydentävät toisiaan. On otettava huomioon, että yhden elementin heikkoudella voi olla vaikutuksia muihin elementteihin tai koko liiketoimintamalliin. Sen vuoksi liiketoimintamallin arvioinnin on oltava yksittäisten elementtien ja yleisen eheyden välillä tapahtuvaa reflektointia. Liiketoimintamallin elementtien vahvuuksia, heikkouksia, mahdollisuuksia ja heikkouksia voidaan arvioida perinteisellä SWOT-analyysillä, johon yhdistetään BMC. Nämä kaksi työkalua yhdistettynä mahdollistavat liiketoimintamallin tarkan arvioinnin ja tarjoaa hyvän pohjan keskusteluille ja päätöksenteolle. (Osterwalder & Pigneur 2010, 216.)

Kannattavuuden merkitys liiketoiminnan menestymiselle on yksi merkittävimmistä. Kannattavuutta voidaan mitata absoluuttisesti tai suhteellisesti. Absoluuttisilla mittareilla mitattuna kannattavuuden tunnuslukuina on rahamäärälliset mittarit, kuten myyntikate, liikevoitto tai nettotulos. Myyntiin tai sijoitettuun pääomaan suhteutettua kannattavuutta kuvaavia mittareita ovat mm. myyntikateprosentti, liikevoittoprosentti ja sijoitetun pääoman tuottoprosenttikannattavuus suhteessa myyntiin tai sijoitettuun pääomaan. Kannattavuus paranee, kun myyntihinta nousee, muuttuvat yksikkökustannukset pienentyvät, myyntimäärä lisääntyy tai kiinteät kokonaiskustannukset pienentyvät (Järvenpää ym. 2017, 65–66.) Kannattavuus voidaan kuvata kannattavuusfunktiolla taulukon 3 mukaisesti.

TAULUKKO 3. Kannattavuusfunktio (Järvenpää ym. 2017, 65)

Määrite	Funktio	Selite
Kannattavuus	$F(\text{Profit}) = F(\text{Sales}) - F(\text{Costs})$ $F(\text{Sales}) = Q \times \text{PU}$ $F(\text{Costs}) = Q \times \text{VC}_U + \text{FC}$ $F(\text{Profit}) = Q \times \text{PU} - Q \times \text{VC}_U - \text{FC}$ $F(\text{Profit}) = (\text{PU} - \text{VC}_U)Q - \text{FC}$	$F(\text{Costs}) =$ kokonaiskustannukset, $Q =$ valmistusmäärä, $\text{VC}_U =$ muuttuvat yksikkökustannukset, $\text{FC} =$ kiinteät kustannukset, $F(\text{Sales}) =$ myyntituotot, $Q =$ myyntimäärä $\text{PU} =$ yksikkömyyntihinta.

Katetuottolaskennalla (cost-volume-profit analysis) voidaan arvioida ja hallita yrityksen toiminnan kannattavuutta analysoimalla muuttuvien kustannusten ja toiminnan volyymin suhdetta. Katetuottolaskentaa voi hyödyntää myös kustannusrakennemuutosten tarkastelussa ja eri vaihtoehtojen vertailussa. Tuotteiden ja palvelujen hinnoittelussa katetuottolaskennalla on mahdollista analysoida tuotteiden volyymin ja myyntihinnan muutosten vaikutusta kannattavuuteen. Tietylle palvelulle laskettu katetuotto osoittaa palvelun erillisvaikutuksen yrityksen kannattavuuteen. Katetuottolaskenta toimii myös budjetoinnin tukena, koska kannattava toiminnan edellyttämää tuote- tai palvelukohtaista myyntimäärää voidaan analysoida kattavasti kustannustasoon suhteuttamalla katetuottoajattelun perusteella. Katetuotto (contribution margin) on olennainen osa katetuottolaskentaa. Katetuotto tarkoittaa myyntikatetta, mikä saadaan myyntituottojen ja muuttuvien kustannusten erotuksena. Katetuotto jää kiinteiden kustannusten kattamiseen ja voiton osuudeksi. Kun myyntikatteesta vähennetään kiinteät kustannukset, verot ja mahdollinen oman pääoman tuotto tavoite, saadaan laskettua yritystoiminnan voitto. Katetuottoprosentti saadaan, kun absoluuttinen kate (katetuotto) jaetaan myyntituloilla. (Järvenpää ym. 2017, 101.) Katetuottolaskelman peruskaava on esitetty taulukossa 4.

TAULUKKO 4. Katetuottolaskelman peruskaava (Järvenpää ym. 2017, 101)

Määrite	Funktio
Katetuotto	Myyntituotot
	- Muuttuvat kustannukset
	Katetuotto (katetuottoprosentti)
	- Kiinteät kustannukset
	Tulos

Katetuottolaskennalla voidaan selvittää esimerkiksi seuraavia asioita: 1. Mikä on kate-tarve, jolla kustannukset ja voittotavoite saadaan katetuksi? 2. Miten kustannusten kasvaminen tai väheneminen vaikuttaa voittoon? 3. Kuinka paljon myynnin pitää lisääntyä, jotta esimerkiksi markkinointipanostus on kannattavaa? 4. Mitä kustannusrakenteen muutos (muuttuvien ja kiinteiden kustannusten suhde) vaikuttaa kriittisen pisteen myyntiin, kun kokonaiskustannukset pysyvät samana? Miten myyntihinnan kasvu tai pieneneminen vaikuttaa menekkiin, katetuottoon, kriittiseen pisteeseen ja varmuusmarginaaliin? Katetuottolaskennassa kiinnitetään huomiota erityisesti muuttuvien kustannusten tason hallintaan suh-

teessa tuotannon ja myynnin volyyymiin. Kun muuttuvia kustannuksia voidaan laskea, tuotteen katetuotto ja kannattavuus paranee. Myyntivolyymin kasvu parantaa kannattavuutta, jos kustannukset eivät kasva suhteessa enempää. (Järvenpää ym. 2017, 105-109.)

2.5 Business Model Canvas

Business Model Canvas (BMC) on yksi tärkeimmistä liiketoimintamallien kuvaamiseen tarkoitetuista työkaluista (Bock & George 2018, 24). Myös Kaplan esittää BMC:n olevan paras työkalu liiketoimintamallin suunnittelussa ja kuvaamisessa (Kaplan 2012, 32). BMC on Alexander Osterwalderin (Osterwalder & Pigneur 2010) kehittämä strateginen työkalu, jonka avulla voidaan kuvata uusia tai olemassa olevia liiketoimintamalleja. Yritys voi kehittää toimintaansa luomalla ja testaamalla useita malleja sekä skenaarioita BMC:n avulla. BMC:n tavoitteena on löytää yrityksen vahvuudet ja hyödyntää niitä kilpailuetuna. BMC:lla pyritään kuvaamaan yrityksen liiketoimintamallin todellinen potentiaali avaamalla toimintojen, avaintuotteiden ja palvelujen suunnittelu sekä rahavirrat, kanavat ja yhteistyökumppanit. BMC:n avulla on helpompi ymmärtää nykyistä liiketoimintamallia, ja arvioida tarvitseeko sitä muuttaa tai korvata kokonaan uudella mallilla yrityksen toimintaympäristön muuttuessa. (Osterwalder & Pigneur 2010, 14–16.) BMC:ssa korostuu kolme tekijää, mitkä tekevät siitä erityisen hyvän: 1. Tasapaino tutkijoiden kehittämän avainideoiden kesken, 2. Tehokas ja visuaalinen mekanismi ajattelun ja keskustelun järjestämiseksi, 3. Liiketoimintamallin suunnittelussa, arvioinnissa ja muutoksessa elementtien yhteen sopivuuden korostaminen. (Bock & George 2018, 24.) BMC-työkalu on esitetty kuviossa 6.



KUVIO 6. Business Model Canvas -työkalu (Strategyzer 2018)

Business Model Canvas- menetelmä etenee kolmessa vaiheessa: 1. Käynnistäminen. 2. Perehtyminen. 3. Suunnittelu. Vaiheet tavoitteineen, toimintoineen, kriittisine menestystekijöineen ja riskeineen on havainnollistettu taulukossa 5. Käynnistämisen vaiheessa luodaan tietoisuus uuden liiketoimintamallin tarpeesta, valmistellaan liiketoimintamallin suunnitteluun, asetetaan hankkeelle tavoitteet, suunnitellaan toimintaa ja kootaan ryhmä hankkeen toteuttamista varten. Hankkeen onnistumisen kannalta on tärkeää, että ryhmän jäsenillä on riittävästi osaamista ja kokemusta. Käynnistämisen vaiheessa on vaarana, että alkupe- räisten ideoiden arvoa ylikorostetaan ja niihin kiinnitetään liikaa huomiota. (Osterwalder & Pigneur 2010, 248–251.)

Perehtymisen vaiheessa tavoitteena on tutkia ja analysoida liiketoimintamallin suunnittelussa tarvittavia tekijöitä kartoittamalla toimintaympäristöä, tutkimalla potentiaalisia asiakkaita tarpeineen ja ongelmien, haastatteleamalla asiantuntijoita, etsimällä aiemmin testattuja malleja sekä keräämällä ideoita ja vaihtoehtoja. Tässä vaiheessa tärkeintä on kohdemarkkinan riittävän syvä ymmärtäminen, mutta toisaalta myös kohdemarkkinaa perinteisesti määrittävien rajojen yli näkeminen. Riskinä on, että yhteys tutkimuksen ja tavoitteiden välillä katkeaa liian tutkimisen vuoksi tai että tutkimusta tehdään puolueellisesti tiettyyn liikeideaan sitoutumisen vuoksi. (Osterwalder & Pigneur 2010, 251–254.)

Suunnitteluvaiheessa tavoitteena on luoda ja testata elinkelpoisia vaihtoehtoisia liiketoimintamalleja ja valita niistä paras. Edellisen vaiheen tiedot ja ajatukset muunnetaan liiketoimintamallin prototyypeiksi, jotka voidaan tutkia ja testata. Prototyyppien luominen suunnitteluvaiheessa voi johtaa uusiin ideoihin, jotka edellyttävät lisätutkimusta, jotka edellyttävät lisätutkimusta ja perehtymisen uudelleentarkastelua. Suunnitteluvaiheessa tärkeintä on yhteistyön luominen organisaation sisällä, kyky nähdä vallitsevan tilan ulkopuolelle ja riittävä ajankäyttö useiden liiketoiminta-malli-ideoiden tutkimiseen. Riskinä puolestaan on, että rohkeat ideat tukahdutetaan tai joihinkin ideoihin kiinnytään liiaksi. Vaiheiden eteneminen on harvoin lineaarinen, vaan perehtymisen ja suunnittelun vaiheet etenevät rinnakkain. Esimerkiksi liiketoimintamallin prototyyppien suunnittelu voi alkaa perehtymisen alkuvaiheessa alustavien liiketoimintamallien ideoiden luonnostelulla. Suunnitteluvaiheen jälkeen on liiketoimintamallin implementointi- ja johtamisvaiheet, jolloin liiketoimintamallia mukautetaan ja muokataan markkinoiden vaikutusten perusteella. (Osterwalder & Pigneur 2010, 254–259.)

TAULUKKO 5. Liiketoimintamallin suunnittelun vaiheet (mukaillen Osterwalder & Pigneur 2010, 249)

	Vaihe 1. Käynnistäminen	Vaihe 2. Perehtyminen	Vaihe 3. Suunnittelu
Tavoite	Liiketoimintamallin suunnitteluun valmistautuminen	Tutkitaan ja analysoidaan liiketoimintamallin suunnittelussa tarvittavia tekijöitä	Luodaan ja testataan elinkelpoisia vaihtoehtoisia liiketoimintamalleja ja valitaan niistä paras
Toiminnot	<ul style="list-style-type: none"> - Hankkeen tavoitteiden asettaminen - Alustavien liiketoimintamallien testaus - Suunnittelu - Ryhmän kokoaminen 	<ul style="list-style-type: none"> - Ympäristön kartoitus - Potentiaalisten asiakkaiden tutkiminen - Asiantuntijoiden haastattelu - Aiemmin testattujen mallien etsiminen - Ideoiden ja vaihtoehtojen kerääminen 	<ul style="list-style-type: none"> - Brainstorm - Prototyypit - Testaaminen - Parhaimman mallin valinta
Kriittiset menestystekijät	<ul style="list-style-type: none"> - Soveltuvat ihmiset - Kokemus ja tietämys 	<ul style="list-style-type: none"> - Kohdemarkkinan syvälinen ymmärtäminen - perinteisten, kohdemarkkinat määrittävien rajojen yli näkeminen 	<ul style="list-style-type: none"> - Yhteistyön luominen organisaation sisällä - Kyky nähdä vallitsevan tilan ulkopuolelle - Riittävä ajankäyttö useiden liiketoimintamalli-ideoiden tutkimiseen
Vaarat	Alkuperäisten ideoiden arvon yliarviointi	<ul style="list-style-type: none"> - Liika tutkiminen: yhteys tutkimuksen ja tavoitteiden välillä katkeaa - puolueellinen tutkimus tiettyyn liikeideaan sitoutumisen vuoksi 	<ul style="list-style-type: none"> - Rohkeiden ideoiden tukahduttaminen - Ideoihin kiintyminen liian nopeasti

3 LIKETOIMINTAMALLIN SUUNNITTELU KOHDEYRITYKSESSÄ

3.1 Kohdeyritys ja kehittämishankkeen lähtökohta

Kehittämishanke toteutettiin kotipalvelualan yrityksessä, joka on toiminut toimialallaan noin 30 vuoden ajan. Yritys toimii kotipaikkakunnallaan alueellisesti, tarjoten puhtaanapito- ja kotipalveluita erityisen tuen tarpeessa oleville asiakkaille kotona asumisen tueksi. Kohdeyrityksessä oli tehty asiakaskentässä tehtyjen havaintojen lisäksi tutkimustietoon ja asiantuntijoiden kanssa käytyyn dialogiin pohjautuvaa taustaselvitystä, minkä perusteella markkinoilla oli todettu olevan tarvetta tiettyä asiakaskohderyhmää hyödyttävälle palvelumallille, jollaista ei sellaisenaan ollut vielä olemassa. Huomattuaan asiakkaidensa piileviä ja täyttämättömiä tarpeita, kohdeyritys halusi kehittämishankkeessa suunnitella liiketoimintamallin uuden palvelumallin tuottamiseen. Kohdeyrityksessä oli luotu alustava palvelumalli, mikä on esitetty liitteessä 1. Alustavan palvelumalli oli lähtökohtana liiketoimintamallin suunnittelulle ja sen voidaan katsoa olevan esikuva lopulliselle liiketoimintamallille.

Kehittämishankkeen ydinryhmä koostui kolmesta henkilöstä. Kohdeyrityksen ydinosamisalueena oli puhtaanapito- ja kotipalveluiden tuottaminen. Uuden palvelumallin tuottamisessa yhdistyi sosiaali- ja terveysalan, hyvinvointialan sekä matkailu- ja majoitusalan osaaminen. Liiketoimintamallin suunnittelu johdatti kohdeyrityksen uuteen liiketoimintaympäristöön, minkä vuoksi oli välttämätöntä, että kehittämishankkeessa oli kohdeyrityksen oman henkilökunnan lisäksi käytettävissä riittävää asiantuntemusta ja osaamista edellä mainituilta toimialoilta. Minun ja kohdeyrityksen toimitusjohtajan lisäksi kehittämishankkeessa olikin merkittävässä roolissa kohdeyrityksen ulkopuolinen asiantuntija, jolla on mitattava kokemus liiketoiminnan kehittämisestä ja osaamista sosiaali- ja terveystoimialalta. Ulkopuolisesta asiantuntijasta käytetään nimitystä vastuuasiantuntija.

Merkittävänä lähtökohtana liiketoimintamallin suunnitteluprosessissa oli, että palvelun pitää olla saatavilla sosiaalisen asemansa vuoksi erityisen tuen tarpeessa oleville henkilöille, joilla itsellään ei välttämättä ole maksukykyä palvelun ostamiseen. Sen vuoksi asiakkaan tulee saada palvelun ostamiseen tukea julkiselta sektorilta osittain tai kokonaan. Tämä aiheutti liiketoimintamallin suunnittelulle haastavan lähtökohdan, koska julkinen sektori tavoittelee säästöjä sosiaali- ja terveyspalvelujen tuottamisessa. Kehittämishankkeessa pyrittiin luomaan liiketoimintamalli, jolla voitaisiin perustella julkisen sektorin päätöksentekijöille, että uusi liiketoimintamalli olisi nykyisiä toimintamalleja paremmin asiakkaiden tarpeita palveleva, mutta kustannuksiltaan jopa nykyisiä toimintamalleja malleja

edullisempi. Sen lisäksi sillä voitaisiin välillisesti tai jopa välittömästi aiheuttaa kustannussäästöjä tukemalla ennaltaehkäisevästi eri elämänvaiheissa olevien, erityistä tukea tarvitsevien ihmisten henkistä ja fyysistä hyvinvointia. Sosiaali- ja terveystoimialan lainsäädäntö- ja julkisen rahoituksen rajoitteet huomioon ottaen, oli kehittämishankkeessa kartoitettava muitakin rahoitusvaihtoehtoja kuin kuntien tai maakuntien rahoittamat vaihtoehdot. Toisena merkittävänä lähtökohtana oli luoda liiketoimintamalli, missä palvelukokonaisuus tuotettaisiin kumppaniverkostossa. Liiketoimintamallin suunnittelua ei haluttu rajoittaa kohdeyrityksen nykyisen liiketoiminnan tai osaamisen perusteella, vaan eri yritysten ydinosaimista yhdistelemällä pyrittiin luomaan asiakkaalle ja verkostoon osallistuville yrityksille lisäarvoa.

3.2 Kehittämismenetelmät

Tutkimuskirjallisuudessa tutkimusmenetelmät jaotellaan määrällisiin (kvantitatiivisiin) ja laadullisiin (kvalitatiivisiin). Kvalitatiivisessa tutkimuksessa pyritään löytämään olemassa olevia tosiasioita, ei niinkään todentaa olemassa olevia faktoja. (Hirsjärvi, Remes & Sajavaara 2009, 161.) Kehittämistyössä oleellista onkin menetelmien monipuolinen käyttäminen, jotta kehittämistyön tueksi saadaan erilaista tietoa ja monipuolisia näkemyksiä. On myös suositeltavaa käyttää sellaisiakin menetelmiä, joita ei katsota tyypillisiksi tieteellisissä tutkimuksissa. (Ojasalo ym. 2014, 40.) Kvalitatiivisella tutkimuksella on seitsemän erityispiirrettä (Hirsjärvi ym. 2009, 161):

1. kvalitatiivisessa tutkimuksessa tutkimuskohteesta tavoitellaan mahdollisimman kokonaisvaltaista käsitystä, tieto hankitaan ja aineisto kootaan luonnollisissa ja todellisissa tilanteissa
2. tietoa kerätään ihmisiltä tutkijan tekemien havaintojen ja tutkittavien kanssa käytyjen keskustelujen perusteella
3. aineistoa tarkastellaan monitahoisesti ja yksityiskohtaisesti
4. aineiston hankinnassa käytetään laadullisia menetelmiä
5. kohdejoukko valitaan tarkoituksen mukaisesti, ei sattuman varaisesti
6. tutkimussuunnitelma muotoutuu tutkimuksen edetessä ja suunnitelmia muutetaan olosuhteiden mukaisesti
7. tapauksia käsitellään ainutlaatuisina ja aineistoa tulkitaan sen mukaisesti

Aineiston hankinnassa käytettiin kvalitatiivisia menetelmiä, koska kehittämishankkeessa tavoiteltiin mahdollisimman kokonaisvaltaista käsitystä liiketoimintamalleista ja liiketoimintamallin suunnittelusta ottaen huomioon resurssitarpeet ja erilaiset rahoitusvaihtoehdot.

Liiketoimintamallin suunnitteluun tarvittava tieto koottiin eri lähteistä ottaen huomioon kohdeyrityksen sisäiset ja ulkoiset näkökulmat. Koottu aineisto jalostettiin Business Model Canvas -menetelmän avulla tasapainoiseksi liiketoimintamalliksi, varmistaen arvonluontipotentiaali asiakkaan ja kohdeyrityksen lisäksi muille sidosryhmille. Tiedonhankinta ja aineiston kokoaminen toteutettiin luonnollisissa ja todellisissa tilanteissa, tiedonhankintamenetelmät on havainnollistettu kuviossa 7. Koottua tietoa ja aineistoa analysoitiin kohdeyrityksen sisäisissä yhteistyötapaamisissa ja sitä hyödynnettiin vaihtoehtoisten liiketoimintamallien suunnittelussa.

Kehittämishankkeen alussa kohdeyritys hakeutui ELY-keskuksen Analyysipalveluun, minkä tavoitteena oli saada tukea kehittämishankkeen suunnitteluun, resurssointiin, rahoitukseen ja liiketoimintamallien arviointiin. Aluksi perehdyttiin myös liiketoimintamalleja käsittelevään kirjallisuuteen ja tutkimuksiin, jotta voitiin muodostaa käsitys siitä, mikä on liiketoimintamalli, mikä sen merkitys on yritykselle ja miten menestyvä liiketoimintamalli suunnitellaan. Toimialan asiantuntijoiden kanssa sovittiin tapaamisista, joissa tavoitteena oli saada tietoa asiantuntijoiden ja päättäjien näkemyksistä kohdeyrityksessä tunnistetusta piilevästä ja tyydyttämättömästä asiakastarpeesta. Tapaamisissa haluttiin selvittää asiantuntijoiden näkemys suunnitellusta palvelumallista ja markkinapotentiaalista sekä kartoittaa onko todennäköistä, että asiakas voisi saada tulevaisuudessa palvelun hankintaan julkista rahoitusta.

Markkinapotentiaalin selvittämiseksi tutkittiin Terveystieteiden ja hyvinvoinnin laitoksen indikaattoripankki Sotkanetistä suunniteltujen asiakassegmenttien volyymeja sekä heidän hyvinvointia ja terveyttä koskevia indikaattoritietoja. Segmentointiprosessilla tavoiteltiin kohdeyritykselle soveltuvien asiakassegmenttien määrittämiseen. Asiakassegmenttien indikaattoritietoja käytettiin ulkoisena syötteenä segmentointiprosessissa. Toimialan asiantuntijalta tilattiin toiminto- ja palvelukuvaussuunnitelma, minkä perusteella toteutettiin resurssisuunnitelma. Resurssisuunnitelman ja potentiaalisten yhteistyökumppaneiden kanssa käytyjen yhteistyö- ja hintaneuvotteluiden perusteella toteutettiin kustannuslaskelmat. Vaihtoehtoisten liiketoimintamalleille toteutettiin tulos- ja kannattavuuslaskelmat, minkä jälkeen liiketoimintamallit arvioitiin parhaan liiketoimintamallin osoittamiseksi. Kvalitatiiviselle tutkimukselle tunnusomaisesti kehittämishankesuunnitelma muotoutui hankkeen edetessä ja suunnitelmia muutettiin olosuhteiden mukaisesti.

Tutkimus-/ tiedonhankintamenetelmä	•Tavoite
1. ELY-keskuksen Analyysipalvelu	•Tukea kehittämishankkeen suunnitteluun, resurssointiin, rahoitukseen ja liiketoimintamallien arviointiin
2. Liiketoimintamalleja käsittävään kirjallisuuteen ja tutkimuksiin perehtyminen	•Selvittää, mikä on liiketoimintamalli, mikä sen merkitys on yritykselle, miten menestyvä liiketoimintamalli suunnitellaan
3. Keskustelu toimialan asiantuntijoiden kanssa	•Saada tietoa asiakastarpeesta ja julkisen rahoituksen mahdollisuudesta, palautetta alustavasta palvelumallista
4. Terveiden ja hyvinvoinnin laitoksen indikaattoripankki Sotkanetin tilastot	•Markkinapotentiaalin sekä asiakkaiden hyvinvointia ja terveyttä koskevien indikaattoritietojen selvittäminen
5. Asiakastarinan luonti	•Asiakasnäkökulman ja -tarpeiden tunnistaminen
5. Segmentointiprosessi	•Kohdeyritykselle soveltuvien asiakassegmenttien määrittäminen
6. Palvelukuvaussuunnitelma	•Resurssisuunnitelman ja kustannuslaskelmien peruste
7. Resurssisuunnitelma	•Kustannuslaskelman peruste
8. Neuvottelut yhteistyökumppaneiden kanssa	•Yhteistyöstä sopiminen, kustannuslaskelmien peruste
9. Liiketoimintamallien suunnittelu Business Model Canvas -menetelmällä	•Vaihtoehtoisten liiketoimintamallien kuvaaminen
10. Tulos- ja kannattavuuslaskelmat	•Liiketoimintamallien kannattavuuden arviointi
11. Liiketoimintamallien arviointi	•Parhaan liiketoimintamallin valinta

KUVIO 7. Kehittämishankkeen tiedonhankintamenetelmät tavoitteineen

3.3 Kehittämishankkeen eteneminen vaiheittain

Kehittämishankkeelle on kirjallisuudessa esitetty muun muassa seuraavat etenemisvaiheet: 1. Kehittämistarpeen tunnistaminen, 2. Esiselvitys, 3. Suunnittelu, 4. Toteutus, 5. Tulokset, 6. Arviointi, 7. Päättäminen (Heikkilä, Jokinen & Nummela 2008, 26). Tämän kehittämishankkeen toteutusvaiheessa pääosassa oli liiketoimintamallin suunnittelu BMC-menetelmällä, mihin kuuluu viisi vaihetta: 1. Käynnistämisen vaihe, 2. Perehtymisen vaihe, 3. Suunnitteluvaihe, 4. Liiketoimintamallin implementointi, 5. Liiketoimintamallin johtaminen (Osterwalder & Pigneur 2010, 248-255). Kehittämishanke rajattiin BMC-menetelmän kolmeen ensimmäiseen vaiheeseen.

On otettava huomioon, että liiketoimintamallin suunnitteluprosessi oli osa koko kehittämishanketta eikä edellä mainittuja vaiheita voitu kaikilta osin erottaa toisistaan, vaan vaiheet etenivät toisiinsa nähden rinnakkain. Eri vaiheiden hahmottamista omaksi kokonaisuudeksi vaikeutti myös se, että vaiheista käytetään samoja nimityksiä. Kuvaan kehittämishankkeen etenemisen liiketoimintamallin suunnittelun näkökulmasta. Kuviossa 8 on havainnollistettu, kuinka liiketoimintamallin suunnitteluprosessi tässä kehittämishankkeessa asemoitui kehittämishankekokonaisuuteen.

Kehittämishankkeen ensimmäisessä vaiheessa kehittämistarpeen tunnistamisen edistämiseksi käytiin kohdeyrityksessä sisäistä keskustelua tehdyistä havainnoista asiakaskentässä. Toisessa vaiheessa ideoitiin alustavaa kehittämishankesuunnitelmaa alustavien tavoitteiden ja aikataulun määrittämiseksi. Kolmannessa vaiheessa rajattiin kehittämiskohde ja luotiin tarkempi kehittämishankesuunnitelma, jossa määriteltiin tutkimusmenetelmät niin tarkasti, kun oli siinä vaiheessa mahdollista. Neljäs vaihe oli varsinainen kehittämishankkeen toteutusvaihe.



KUVIO 8. Kehittämishankkeen eteneminen ja liiketoimintamallin suunnitteluprosessin asemoituminen kehittämishankekokonaisuuteen

Liiketoimintamallin suunnitteluprosessi: käynnistämisvaihe

Liiketoimintamallin suunnittelun käynnistämisvaihe oli osa kehittämishankkeen kehittämistarpeen tunnistamis- ja ideointivaiheita. Käynnistämisvaiheen tavoitteena oli määrittää tarkemmin kehittämishankkeen aihe, asettaa kehittämishankkeelle tavoitteet, valmistella liiketoimintamallin suunnittelua ja koota ryhmä, jolla on riittävästi osaamista ja kokemusta hankkeen toteuttamista varten. Käynnistämisvaihe alkoi helmikuussa 2018 kehittämishankesuunnitelman luonnostelulla. Huhtikuussa ja kesäkuussa 2018 pidettiin käynnistämisvaiheen aloitustapaamiset. Aloitustapaamisessa kokoontuivat kohdeyrityksen toimitusjohtajan lisäksi minä ja ulkopuolinen konsultti, jonka roolina oli sparrata kehittämishankesuunnitelmaa.

Ensimmäisessä aloitustapaamisissa keskusteltiin alustavan kehittämishankesuunnitelman pohjalta, mikä oli kehittämistarve ja miksi kehittämishankkeeseen haluttiin ryhtyä. Kehittämishankkeessa ei ollut tarkoitus kehittää kohdeyrityksen nykyistä liiketoimintaa, vaan luoda kokonaan uutta liiketoimintaa. Kohdeyrityksessä oli kertynyt empiiristä tietoa ja kokemusta erään asiakaskohderyhmän piilevistä ja täyttämättömistä tarpeista, joten motivaationa kehittämishankkeen aloittamiselle oli halu vastata esiintyneeseen asiakastarpeeseen. Markkinoilla tiedettiin tässä vaiheessa olevan tarpeeseen vastaavia palveluita, mutta niiden saatavuuden, hinnoittelun tai palvelusisällön katsottiin olevan sellaisia, että

uudenlaista palvelukokonaisuutta tarvittiin. Lisäksi yrityksen toimitusjohtajalla oli henkilökohtaisesti halu kehittämishankkeen avulla selvittää, onko mahdollista luoda liiketoimintamallia, mikä liiketoiminnan ehdoilla voisi luoda lisäarvoa asiakaskunnalle, kohdeyritykselle ja muille sidosryhmille.

Aloitustapaamisessa keskusteltiin myös tarpeesta tarkentaa alustavasti suunniteltua asiakaskohderyhmää ja pohdittiin, millä menetelmillä asiakkaista saataisiin kerättyä tarpeellista tietoa liiketoimintamallin suunnittelun tueksi. Tässä vaiheessa kehittämishankkeen tutkimus- ja tiedonkeruumenetelmiä ei oltu vielä määritetty kovin tarkasti, joten pohdittiin myös millainen tietoperusta sekä tiedonkeruu- ja tutkimusmenetelmät tukisivat hankkeen tavoitteen saavuttamista. Lisäksi keskusteltiin miltä asiantuntijatahoilta saataisiin tarvittavaa tietoa liiketoimintamallin suunnittelun tueksi. Aloitustapaamisessa käytiin läpi myös kehittämishankkeen alustava aikataulu ja keskusteltiin kehittämishankkeen rooleista ja vastuista. Ensimmäisen aloitustapaamisen päätteeksi todettiin, että kehittämishankkeen suunnittelua oli jatkettava seuraavassa tapaamisessa, koska kehittämishankesuunnitelma vaati tarkennusta erityisesti kehittämismenetelmien määrittämisessä, aikataulusuunnitelman tarkentamisessa sekä kehittämishankkeeseen osallistuvista henkilöistä rooleineen ja vastuineen.

Seuraavassa tapaamisessa päätettiin, että kohdeyrityksen toimitusjohtaja ja minä lähdemme kahdestaan toteuttamaan kehittämishanketta. Totesimme kuitenkin, että tarvitsimme toimiala-asiantuntemusta ja liiketoiminnan kehittämisen asiantuntemusta kehittämishankkeen toteuttamisen tueksi, joten tarkoituksena oli hankkia asiantuntijatukea hankkeen eri vaiheissa. Sovittiin, että kehittämishankkeen suunnitelman mukaisesta toteuttamisesta vastaan minä ja kohdeyrityksen toimitusjohtaja johtaa kehittämishankkeen resursseja tekemällä päätökset, missä vaiheessa ja millaista asiantuntijatukea hankkeeseen hankitaan.

Huhtikuussa 2018 kohdeyrityksen toimitusjohtaja otti yhteyttä ELY-keskukseen, selvittääkseen millaista tukea kehittämishankkeelle olisi saatavissa. ELY-keskus esitteli ELY-keskuksen Analyysipalvelun, mikä on tarkoitettu pk-yrityksille liiketoiminnan kehittämisen alkuvaiheen tueksi. Analyysipalvelun tarkoituksena oli luoda kohdeyritykselle kokonaiskuva yrityksen liiketoiminnan nykytilasta ja tavoitteena oli tuottaa selkeä kehittämissuunnitelma eri kehittämismahdollisuudet ja huomioon ottaen. Analyysipalvelu toteutettiin kohdeyrityksen toimitusjohtajan ja ELY-keskuksen osoittaman konsultin välisenä yhteistyönä. Analyysipalvelussa tarkasteltiin kohdeyrityksen talouden tunnuslukuja, joiden todettiin tarjoavan vahvan taloudellisen pohjan uuden liiketoiminnan kehittämiseksi. Analyysipalvelun tuotoksena kohdeyritys sai kehittämissuunnitelman kehittämishankkeen toteuttamisen tueksi,

kehittämissuunnitelma on esitetty liitteessä 2. Kehittämissuunnitelman toteuttamiseksi ELY-keskus tarjosi kohdeyritykselle ohjausta tarvittaviin kehittämistoimenpiteisiin konsultoinnin muodossa.

Liiketoimintamallin suunnitteluprosessi: perehtymis- ja suunnitteluvaihe

Liiketoimintamallin suunnitteluprosessissa perehtymis- ja suunnitteluvaihe etenivät yhtäaikaisesti jatkuvana prosessina. Perehtymisvaiheessa tuotettua tietoa hyödynnettiin vaihtoehtoisten liiketoimintamallien suunnittelussa. Liiketoimintamallien suunnittelussa pyrittiin huomioimaan tasapuolisesti sekä kustannus- että arvonäkökulmat. Vaikka liiketoimintamalleissa pyrittiin minimoimaan monia kustannuksia, pyrittiin suunnittelussa kuitenkin ottamaan huomioon mahdollisuus aitoon arvon luomiseen. Toisaalta suunnittelussa otettiin vahvasti huomioon myös resurssi- ja rahoitusnäkökulma.

Perehtymisvaiheessa tavoitteena oli tutkia ja analysoida liiketoimintamallin suunnittelussa tarvittavia tekijöitä kartoittamalla toimintaympäristöä sekä keräämällä ideoita ja vaihtoehtoja. Kohdemarkkinasta pyrittiin muodostamaan syvällisempää ymmärrystä, mutta toisaalta myös pyrittiin näkemään perinteisten, kohdemarkkinat määrittävien rajojen yli.

Perehtymisvaiheessa tiedonhankinta tapahtui liiketoimintamalleja käsittelevään kirjallisuuteen ja tutkimuksiin perehtymällä, toimialan asiantuntijoiden kanssa käydyillä keskusteluilla, Terveiden ja hyvinvoinnin laitoksen indikaattoripankin tilastoja tutkimalla ja analysoimalla, asiakastarinan luomisella, segmentointiprosessin toteuttamisella, palvelukuvasuunnitelman teettämisellä, resurssisuunnitelman tekemisellä ja yhteistyökumppaneiden kanssa käydyillä neuvotteluilla. Suunnitteluvaiheessa tiedon hankinta ja aineiston koonti tapahtui kohdeyrityksen sisäisissä yhteistyötapaamisissa, joissa yhdistyivät ideoiden ja vaihtoehtojen kerääminen sekä liiketoimintamallien suunnittelu ja arviointi. Liiketoimintamalleille tehtiin tulos- ja kannattavuuslaskelmat arvioinnin tueksi.

Ensimmäinen keskustelu toimialan asiantuntijan kanssa käytiin huhtikuussa 2018. Liitteessä 3 on esitetty kaikkien asiantuntijakeskusteluiden ajankohta, asiantuntija, tapaamisen tavoitteet ja tulos. Keskusteluista luotiin muistiot ja kertynyttä aineistoa hyödynnettiin vaihtoehtoisten liiketoimintamallien suunnittelussa. Ensimmäisen keskustelun tärkein tavoite oli selvittää, nähdäänkö toimialalla tarvetta kohdeyrityksen suunnittelevalle palvelumallille ja toisaalta, olisiko julkisella sektorilla todennäköistä mahdollisuutta rahoittaa kokonaan tai osittain kohderyhmälle suunniteltua palvelukokonaisuutta. Asiantuntijalle esitettiin kohdeyrityksen tekemät havainnot asiakaskentässä sekä alkuperäinen toimintamalli. Asiantuntija tunnusti kohderyhmälle suunnitellun palvelumallin tarpeellisuuden, mutta muistutti kuitenkin, että julkisen puolen rahoitus kohderyhmää ei ole kasvamassa tulevina vuo-

sina maakunnallisesti eikä valtakunnallisesti. Sen vuoksi uuden liiketoimintamallin kustannussäästönäyttö on todistettava mahdollisimman tarkasti erittelemällä palvelukokonaisuus. Myös lainsäädännön keskeneräisyys aiheutti vielä epävarmuutta rahoituspohjalle.

Kesäkuussa 2018 järjestettiin ensimmäinen kohdeyrityksen yhteistyötapaaminen, johon osallistui itseni lisäksi kohdeyrityksen toimitusjohtaja, vastuuasiantuntija sekä ulkopuolinen konsultti. Ensimmäisen yhteistyötapaamisen tavoitteena oli alustavan asiakaskohderyhmän ja palvelumallin pohjalta tuoda esiin uusia ideoita ja vaihtoehtoja liiketoimintamallin suunnittelun raaka-aineeksi. Ideoinnin tulokset on esitetty liitteessä 4. Tapaamisessa arvioitiin, että alustavasti suunniteltu asiakaskohderyhmä ei ollut homogeeninen, vaan tarvittiin tarkempaa asiakassegmentointia, jotta liiketoimintamallilla voitaisiin luoda joko yhdelle tai useammalle asiakaskohderyhmälle todellista lisäarvoa. Tätä varten myös asiakkaiden tarpeita oli kartoitettava tarkemmin. Liiketoiminnan sijoittumisesta ja markkina-alueesta keskusteltaessa pohdittiin, millä markkina-alueella liiketoimintaa lähdetään kehittämään. Halusiko kohdeyritys kehittää liiketoimintaansa paikallisesti vai oliko tarkoituksena luoda konsepti, mikä olisi skaalattavissa eri markkina-alueille? Kohdeyrityksen kotipaikan alueellinen markkina oli valtakunnallisesti katsottuna pieni, sen vuoksi isompien kaupunkien lähiympäristöt olisivat kiinnostavimpia markkina-alueita. Yhden markkina-alueen säteeksi arvioitiin korkeintaan noin 100 kilometriä. Asiakaspotentiaalin ja eri asiakassegmenttien strategisen merkityksen arvioimiseksi oli selvítettävä, kuinka paljon potentiaalisia asiakkaita on alueellisesti ja valtakunnallisesti alustavissa asiakassegmenteissä. Liiketoimintamallin suunnittelun tueksi haettiin Terveystieteiden ja hyvinvoinnin laitoksen sotkanet.fi-verkko-palvelusta tietoa markkinapotentiaalista maakunnittain, tilastot on esitetty liitteessä 5.

Ensimmäisessä yhteistyötapaamisessa nousi esiin, että eri asiakaskohderyhmien kohdalla palvelun hinnalle ja laadulle olisi asetettava erilaiset kriteerit. Hinnoittelussa olisi muutenkin huomioitava asiakkaan palveluntarve. Palvelusisällön olisi oltava asiakkaalle lisäarvoa tuottavaa, mutta koska palvelun hinnoittelulle oli asetettava etenkin julkista tukea palvelun ostamiseen saavalle asiakassegmentille rahamääräisiä reunaehtoja, oli otettava huomioon, millaisella resurssi- ja kulurakenteella palvelu voitaisiin toteuttaa. Asiakasnäkökulman- ja tarpeen hahmottamiseksi päätimme hyödyntää tarinankerrontaa, joten tapaamiseen osallistuneella konsultilla teetettiin asiakastarina, mikä on esitetty liitteessä 6. Lisäksi päätimme teettää toimialan asiantuntijalla palvelukuvaussuunnitelman, mikä on esitetty liitteessä 7.

Ensimmäisessä yhteistyötapaamisessa arvioitiin, että toimitilat olisivat palvelutuotannon kannalta merkittävin mutta myös kallein resurssi. Lähtökohtana pidettiin, että kohdeyritys

ei ostaisi liiketoimintaa varten omaa toimitilaa, vaan soveltuvat toimitilat vuokrattaisiin, jolloin kiinteistön ostamiseen liittyvä riski voitaisiin välttää. Toimitilojen etsimisen todettiin olevan yksi tärkeimmistä tehtävistä kehittämishankkeen aikana ja sopivien toimitilojen hankinta päätettiin aloittaa. Resurssisuunnittelun kannalta oli olennaista myös pohtia, mikä olisi uudessa liiketoimintamallissa kohdeyrityksen ydintoimintaa ja mitkä palvelut ostetaan muilta yrityksiltä. Resurssisuunnittelun lähtökohtana pidettiin, että liiketoimintamallilla pyritään luomaan vahva kumppaniverkosto tukemaan uutta liiketoimintaa. Verkoston hyödyiksi arvioitiin, että kohdeyritys voisi laajentaa omia valmiuksiaan hankkimalla muiden yritysten tarjoamia resursseja tai toimintoja. Tällöin kaikkia resursseja ei tarvitsisi olla kohdeyrityksessä, vaan osaamista voitaisiin täydentää verkoston osaamisella. Verkostoyhteistyö voisi tarjota myös uusia jakelukanavia ja joustoa kustannusrakenteeseen. Liiketoimintamallin kulurakenteessa merkittävimiksi tekijöiksi arvioitiin toimitilakustannusten lisäksi, palveluostot ja henkilöstön palkat. Sen vuoksi olisi tiedettävä, millaisella volyyymilla palveluntuotanto käynnistyisi, jotta voidaan etsiä tarpeeseen sopivia toimitiloja ja selvittää niiden kustannuksia.

Ensimmäisen yhteistyötapaamisen jälkeen toteutimme asiakassegmentointiprosessin yhteistyössä kohdeyrityksen toimitusjohtajan kanssa. Segmentointiprosessin eteneminen vaiheittain on esitetty taulukossa 6. Asiakkaat luokiteltiin sosiaalista asemasta johtuvan tulentarpeen, iän ja maksukyvyn perusteella neljään luokkaan. Segmentointiprosessin ensimmäisessä vaiheessa asiakassegmenttien taustatietona hyödynnettiin Terveiden ja hyvinvoinnin laitoksen sotkanet.fi-verkkopalvelusta saatavia eri väestöryhmien terveyttä ja hyvinvointia kuvaavia indikaattoritietoja. Indikaattoritietoja kuvaavat tilastot on esitetty liitteessä 5. Lisäksi taustatietona käytettiin yrityksen kokemusperäistä tietoa. Toisessa vaiheessa taustatietoa analysoitiin tarkastelemalla asiakkaiden tarpeita ja eroja eri asiakkaiden välillä sekä yrityksen saamaa hyötyä eri asiakassegmenteistä. Kolmannessa vaiheessa valittiin segmentointiperusteet ja valittiin sopivin asiakassegmentti. Segmentointiprosessin tulokset on esitetty liitteessä 8.

TAULUKKO 6. Segmentointiprosessin eteneminen vaiheittain.

Segmentointiprosessin vaihe	Segmentti 1	Segmentti 2	Segmentti 3	Segmentti 4
1. Taustatiedon kerääminen asiakas-segmentistä	Tietolähteet: - Yrityksen kokemusperäinen tieto - Terveyden ja hyvinvoinnin laitoksen tilastot			
2. Taustatiedon analysointi	Sisäinen näkökulma: Yrityksen saama hyöty Ulkoinen näkökulma: Asiakkaita erilaistavien tekijöiden tunnistaminen asiakkaan tarpeista ja arvostuksista käsin			
3. Segmentointiperusteiden valinta	Asiakassegmentin valinta ja perustelut valitulle asiakassegmentille/-segmenteille			

Toinen yhteistyötapaaminen toteutettiin heinäkuussa 2018. Tapaamiseen osallistuivat minun lisäksi kohdeyrityksen toimitusjohtaja ja vastuuasiantuntija. Tapaamisessa jatkettiin ideoiden ja vaihtoehtojen keräämistä, mutta toisaalta pyrittiin tekemään liiketoimintamallien suunnitteluun riittäviä linjauksia. Tavoitteena oli kerätä ideoita ja vaihtoehtoja palvelusällöstä, hinnoittelusta, tilavaihtoehtoista ja henkilöstörakenteesta. Toisen yhteistyötapaamisen ideoinnin tulokset on esitetty liitteessä 9. Tapaamisessa tarkasteltiin segmentointiprosessin tuloksia (liite 8). Segmentointiprosessin tulosten perusteella päätettiin, että liiketoimintamallia suunnitellaan ensisijaisesti valitun asiakassegmentin näkökulmasta, mutta vaihtoehtoisissa liiketoimintamalleissa voitaisiin huomioida myös muiden asiakassegmenttien vaatimukset liiketoimintamallille.

Tapaamisessa tarkasteltiin myös toimialan asiantuntijalta tilattua toiminta- ja palvelukuvaussuunnitelmaa (liite 7) ja asiakasnäkökulmaa kuvaavaa tarinaa (liite 6). Niiden perusteella jatkettiin toimintojen ja palvelujen suunnittelua sekä resurssisuunnittelua. Palvelutuotanto edellyttäisi vähintään 3-4 vakituisesti työskentelevän henkilön palkkaamista, lisäksi käytettäisiin ostopalveluna hankittua osaamista eri palveluihin. Seuraavaksi aloitettiin kustannuslaskenta ja hinnoittelu. Kustannuslaskenta- ja hinnoittelumalli on esitetty liitteessä 10. Kustannuslaskelma ja hinnoittelu perustui vastuuasiantuntijan tietämykseen markkinoilla olevien palveluiden henkilömitoituksesta, palvelu- ja kustannusrakenteesta ja hinnoittelumalleista.

Toisessa yhteistyötapaamisessa tehtiin päätös siitä, että kohdeyritys ei ostaisi toimitilaa, vaan toimitilat vuokrattaisiin sopivaksi arvioidulta yhteistyökumppanilta. Toimitilakartoituksen tuloksena oli tässä vaiheessa viisi eri kohdetta, joiden todellista soveltuvuutta ei oltu

vielä tässä vaiheessa tutustumiskäynneillä tarkistettu. Potentiaalisia toimitiloja oli kartoitettu kahdella eri markkina-alueella. Seuraavaksi olisi tiedusteltava kiinteistöjen omistajilta mahdollisuutta vuokrata tai hyödyntää tiloja kohdeyrityksen liiketoiminnassa. Myös toimitilakustannuksien selvittäminen olisi tärkeää kustannuslaskelmien kannalta. Seuraavaksi päätimme jatkaa toimitilojen kartoittamista, jotta saisimme tietoa potentiaalisista toimitiloista ja niiden kustannuksista. Esiin nousi myös uusia mahdollisia yhteistyökumppaneita, mitkä toimisivat samanaikaisesti sekä markkinointi- että rahoituskanavana. Päätimme ottaa niihin yhteyttä saadaksemme lisää tietoa niiden toiminnasta ja mahdollisista molempia osapuolia hyödyttävistä tavoista edistää liiketoimintamallin suunnittelua.

Kolmas yhteistyötapaaminen järjestettiin syyskuussa 2018. Tapaamiseen osallistui kohdeyrityksen toimitusjohtajan ja vastuuasiantuntijan lisäksi yrityksen ulkopuolinen toimiala-asiantuntija. Tapaamisessa jatkettiin liiketoimintamallien ideointia. Ideoinnin tulokset on esitetty liitteessä 9. Tapaamisessa syntyi merkittävä tuotos, kun toimialalla nykyään kohdeyritykselle julkisella rahalla tuettavan palvelumallin tilalle syntyi kokonaan uusi palvelu- ja rahoitusmalli. Nykyisen ja uuden mallin vertailu on esitetty liitteessä 11. Tapaamisessa päätettiin jatkaa yhteistyökumppaneiden kartoitusta. Kartoituksen jälkeen olisi myös päästävää neuvottelemaan mahdollisesta yhteistyöstä. Neljäs yhteistyötapaaminen toteutettiin joulukuussa 2018. Tapaamiseen osallistui kohdeyrityksen toimitusjohtaja ja vastuuasiantuntija. Tapaamisessa todettiin, että lain muutos on edelleenkin hyvin epävarmaa, joten liiketoimintamallin suunnittelua voi laskea sen varaan.

Toimitilakartoitus eteni syksyn 2018 ja talven 2019 aikana. Nopeasti kävi ilmi, että sopivia toimitiloja vuokrattavaksi ei ole tarjolla kovin paljon. Yhteyttä otettiin kuuteen kiinteistön-omistajaan, lopulta tutustuimme neljään eri kohteeseen. Ensimmäisen tutustumiskäynnin perusteella pystyi melko hyvin arvioimaan, onko kohteessa potentiaalia vai ei. Potentiaalisia kohteita oli lopulta kolme, joista kaksi oli saman omistajan kiinteistöjä. Kaksi kiinteistöistä oli hyvin saman tyyppisiä, samaan käyttötarkoitukseen suunniteltuja. Kolmas kiinteistö oli eri käyttötarkoitukseen suunniteltu, joten sen ominaisuudet poikkesivat huomattavasti kahdesta muusta. Näistä kolmesta kohteesta käytiin neuvotteluja kiinteistöjen omistajien kanssa helmikuusta 2019 lähtien. Neuvottelujen lähtökohtana oli löytää mahdollisuuksia aidolle, molempia osapuolia hyödyttävälle yhteistyölle. Kohteille tehtiin SWOT-analyysi, minkä avulla pyrittiin perustelemaan päätöstä toimitilan valinnasta. SWOT-analyysit on esitetty liitteessä 12.

Seuraava asiantuntijatapaaminen toteutettiin marraskuussa 2018. Tapaamisen tavoitteena oli pyrkiä vaikuttamaan lain valmisteluun ja toisaalta peilata alustavaa liiketoimintamallikuvausta mahdollisiin lakimuutoksiin. Asiantuntijalle esitettiin kohdeyrityksen tekemät

havainnot asiakaskentässä sekä alustava palvelumalli. Keskustelussa kävi ilmi, että lainsäädännön muutos etenee hitaasti, mutta suunnitteilla olevat rahoitusmallit mahdollistaisivat palvelun ostamisen asiakkaille, jotka eivät ole itse maksukykyisiä.

Seuraava asiantuntijatapaaminen toteutettiin tammikuussa 2019. Tapaamisen tavoitteena oli selvittää, miten voisimme hyödyntää toimialalla toimivia järjestöjä kanavina asiakkaiden tavoittamisessa ja asiakashankinnassa. Järjestöt tukevat sosiaalisen aseman ja tuen tarpeen perusteella erityisen tuen tarpeessa olevia henkilöitä. Tapaamisessa saimme tietoa järjestön asiakasmääristä, palveluntuottajista ja kilpailutuskäytännöistä. Asiantuntijan mukaan uudella palveluntuottajalla pitää olla joku erityispiirre, jolla erottuu muiden palveluntarjoajien joukosta. Myös palvelutarjonnan monipuolisuus lisäisi houkuttelevuutta. Tapaamisessa keskusteltiin myös mahdollisuudesta toteuttaa yhteistyössä pilottihanke. Tapaamisessa nousi myös esiin, että paikallisilta yhdistyksiltä voisi saada tietoa asiakkaiden tarpeista alueellisesti ja yhdistykset voisivat toimia myös kanavina palveluntarjoajan ja asiakkaan välillä.

Seuraava asiantuntijatapaaminen toteutettiin helmikuussa 2019. Esittelimme asiantuntijaryhmälle kohdeyrityksen asiakaskentässä tekemät havainnot, alustavan palvelumallin (liite 1) ja uuden rahoitusmallin (liite 11). Keskustelun tavoitteena oli selvittää, nähdäänkö kyseisen maakunnan alueella tarvetta suunnitellulle palvelukokonaisuudelle, onko alueellinen julkinen sektori kiinnostunut edistämään palvelumallin tuomista maakuntaan, ja onko sillä mahdollisuutta tarjota asiakkaille julkista rahoitusta palvelun ostamiseen. Tapaamisessa nousi esiin huomio, että suunnitellussa asiakaskohderyhmässä on monenlaisia tarpeita ja että kaikki palvelut eivät sovi kaikille, esimerkiksi kotiin tarjottaville palveluille on paljon kysyntää. Esittämäämme palvelumallia kuitenkin pidettiin hyvänä vaihtoehtona muiden palveluiden joukossa. Asiakasohjauksen kautta palveluihin ohjataan asiakkaita asiakkaan tarpeen mukaan, joten erilaisia vaihtoehtoja on hyvä olla, mutta mitä monipuolisempaa palveluntarjontaa on, sitä joustavammin ja monipuolisemmin asiakkaita voidaan palvella. Myös tässä tapaamisessa nousi esiin lainsäädännön valmistelussa esiin nousseet mahdolliset julkisen sektorin rahoitusmuodot palvelun ostamiseen.

Perehtymis- ja suunnitteluvaiheen aikana luotiin 3 vaihtoehtoista liiketoimintamallia ja arviointiin niiden liiketoimintakelpoisuutta. Vaihtoehtoiset liiketoimintamallit on esitetty liitteissä 13-15. Vaihtoehtoisille liiketoimintamalleille tehtiin kustannuslaskelmat, joiden perusteella palvelukokonaisuudet hinnoiteltiin. Kustannuslaskennassa ja hinnoittelussa yhdistyi markkina- ja kustannusperusteisuus. Hinnoittelu oli lähtökohtaisesti markkinaperusteista, koska tavoitteena oli toteuttaa uudenlainen palvelukokonaisuus, mikä ei olisi nykyisin markki-

noilla olevia malleja kalliimpi. Palvelutuotannon kustannusrakenteessa huomioitiin mahdollisuus tuottaa palvelu riittävän alhaisilla kustannuksilla, jotta kohdeyrityksen tarjoama palvelu voitaisiin hinnoitella riittävän edulliseksi ja hinnaltaan houkuttelevaksi vaihtoehdoksi muihin markkinoilla oleviin palveluihin nähden. Markkinoilla käytössä oleva kustannus- ja hinnoittelutaso perustuivat vastuuasiantuntijan kokemuseräiseen tietoon.

Vaihtoehtoisille liiketoimintamalleille tehtiin myös alustavia kannattavuuslaskelmia, joiden perusteella arvioitiin liiketoimintamallien kannattavuutta. Kannattavuuslaskelmat on esitetty liitteessä 16. Vaihtoehtoisia liiketoimintamalleja arvioitiin ja vertailtiin kannattavuuslaskelmien lisäksi BMC- ja SWOT -menetelmät yhdistävällä arvioinnilla, mikä on esitetty liitteessä 17.

4 TULOKSET

4.1 Liiketoimintamalli

Kirjallisuudessa ja tutkimuksissa on liiketoimintamallille esitetty useita eri määritelmiä, eikä liiketoimintamallille ole luotu tarkkaa määritelmää. Lähdekirjallisuuden mukaan liiketoimintamalli kuvailee sitä, miten organisaatio luo ja jakaa arvoa ja kuinka se muodostaa tavan toimia arvoa luovalla tavalla. Kirjallisuudessa liiketoimintamallien näkökulmat ja elementit on esitetty hieman eri tavoin ja niiden painotus vaihtelee. Yhteinen näkemys eri lähteissä oli kuitenkin se, että liiketoimintamallissa yksilöidään organisaation keskeiset elementit ja rakenteet ja tarkastellaan niiden välistä tasapainoa. Hyvässä liiketoimintamallissa elementit on kohdistettu arvonluomisprosessin tueksi. Hyvä liiketoimintamalli vastaa asiakkaan tarpeeseen, luo arvoa yritykselle ja yrityksen kumppaneille, hyödyntää ja laajentaa arvokkaita ominaisuuksia tai resursseja, on tehokas ja yritystä erilaistava sekä kestää aikaa. Hyvä liiketoimintamalli on ainutlaatuinen ja sitä on vaikea verrata olemassa oleviin liiketoimintamalleihin. Parhaimmillaan uusi liiketoimintamalli on sellainen, jota ei vielä edes ole olemassa markkinoilla.

Liiketoimintamallit ovat tärkeä työkalu käynnistettäessä uutta liiketoimintaa, koska se tarjoaa yksinkertaisen ja tehokkaan kehyksen uusien mahdollisuuksien arvioimiseksi. Liiketoimintamalli toimii myös vahvana perustana liiketoimintasuunnitelman luomiselle, koska liiketoimintamallin tarkastelu auttaa tunnistamaan liiketoiminnan avainkysymykset.

4.2 Vaihtoehtoiset liiketoimintamallit

Kaikkien vaihtoehtoisten liiketoimintamallien asiakassegmentit perustuvat asiakassegmentointiprosessissa (liite 8) valittuihin asiakassegmentteihin. Vaikka liiketoimintamallin suunnittelussa lähtökohtana oli luoda palvelukokonaisuus asiakassegmentille, joka tarvitsee julkista tukea palvelun ostamiseen, ei kehittämishankkeen aikana ilmennyt riittävän varmoja signaaleja siitä, että kyseisen palvelun ostamiseen olisi tulevaisuudessa saatavilla julkista tukea. Näin ollen liiketoimintamallin implementointivaiheessa lopullinen asiakassegmentti määräytyy sen mukaan, miten ja milloin julkista rahoitusta palvelun ostamiseen on mahdollisesti tulevaisuudessa saatavilla. Toisaalta kysymykseen voi tulla myös palvelun itse maksavat asiakkaat, mikä mahdollistaa liiketoimintamallin implementoinnin epävarmasta julkisen rahoituksen roolista huolimatta.

Kaikki vaihtoehtoiset liiketoimintamallit perustuvat samaan asiakaslähtöiseen arvolupaukseen. Arvolupaus arvioitiin liiketoimintamallien vahvuudeksi, koska kohdeyrityksessä oli tunnistettu asiakastarve ja tiedostettu, minkälaista arvoa asiakkaalle halutaan luoda.

Suunniteltu palvelukokonaisuus vastaa asiakkaan tarpeeseen. Toisaalta kehittämishankkeessa ei toteutettu arvoanalyysia tai asiakaskyselyä, mikä tukisi väitettä arvonluonnin paikkansapitävyydestä. Kaikissa vaihtoehtoisissa liiketoimintamalleissa asiakassuhde on yksilön erityistarpeet ja henkilökohtaisen hyvinvoinnin huomioon ottava. Yksilöllisen asiakassuhteen luominen vaatisi riittävästi resursseja onnistuakseen, minkä arvioitiin olevan uhka liiketoimintamallin kustannusrakenteelle ja hinnoittelulle.

Kaikissa vaihtoehtoisissa liiketoimintamalleissa voidaan hyödyntää samoja kanavia arvolupauksen toimittamiseksi asiakkaalle. Monipuoliset kanavat arvioitiin liiketoimintamallien vahvuudeksi, koska ne tarjoaisivat arvolupauksen toimittamiseksi asiakkaalle useita vaihtoehtoja ja niitä yhdistelemällä voitaisiin saavuttaa asiakkaita kanavien vaikutuspiiristä. Kehittämishankkeen aikana käytiin neuvotteluja useiden mahdollisten yhteistyökumppaneiden kanssa, joiden olemassa olevia kanavia voitaisiin hyödyntää kohdeyrityksen asiakassegmentin tavoittamiseen kohdeyrityksen omien kanavien lisäksi. Kaikkien vaihtoehtoisten liiketoimintamallien tulovirta perustuu palvelukokonaisuuksien perusmaksuihin ja asiakkaiden yksilöllisiin tarpeisiin perustuvista lisäpalvelumaksuista.

Liiketoimintamallien avaintoiminnot koostuvat samankaltaisista ydinpalveluista. Niiden lisäksi asiakkaille tarjottaisiin niin sanottuja välttämättömyyspalveluita. Kaikissa vaihtoehtoisissa liiketoimintamalleissa kokonaispalvelu muodostuu osittain kaikille asiakkaille yhteisistä, vakioiduista palveluista, minkä lisäksi asiakkaille tarjotaan yksilöllistä tarvetta vastaavia palveluita. Ne muodostavat kaikkien vaihtoehtoisten liiketoimintamallien avaintoiminnot. Avaintoiminnot kuitenkin vaihtelevat eri liiketoimintamalleissa asiakassegmentin perusteella. Avaintoimintojen vahvuudeksi arvioitiin monipuoliset palvelut, mutta toisaalta uhkana pidettiin, että palveluita ei voida toteuttaa kaikilta osin yksilöllisesti räätälöitynä. Palvelutuotannon toteuttamisessa merkittävässä roolissa ovat ulkopuoliset palveluntuottajat, joilta osa palveluista ostettaisiin. Kehittämishankkeen aikana käytiin neuvotteluja mahdollisten yhteistyökumppaneiden kanssa. Vaihtoehtoisten liiketoimintamallien merkittävimmät erot olivat asiakassegmenttien lisäksi resurssirakenteessa, kumppanuussuhteissa ja sen myötä kustannusrakenteessa.

Liiketoimintamalli 1

Liiketoimintamallissa 1 asiakassegmenttinä on julkista tukea palvelun ostamiseen saavat asiakkaat. Se arvioitiin uhaksi tai mahdollisuudeksi, riippuen siitä miten lainsäädäntö ja maakunnalliset järjestelyt mahdollistavat tulevaisuudessa erilaisten palveluiden ostamisen eri maksujärjestelyillä. Toisaalta kasvava asiakaspotentiaali arvioitiin mahdollisuudeksi liiketoimintamallille. Liiketoimintamallin 1 resurssi- ja kumppanuussuunnittelu ja sitä myötä

kulurakenne poikkeavat muista liiketoimintamalleista merkittävästi. Liiketoimintamalli 1 perustuu siihen, että toimitila vuokrataan omaan käyttöön ja suurin osa palveluista toteutetaan omana työnä. Se arvioitiin liiketoimintamallin vahvuudeksi, koska omana työnä tuotetut palvelut olisi parhaimmillaan mahdollista tuottaa paremmalla kannattavuudella kuin ostopalveluihin perustuva palvelutuotanto, edellyttäen että volyyymi olisi kustannuksiin suhteutettuna riittävä. Toisaalta se arvioitiin myös liiketoimintamallin uhaksi, koska kohdeyrityksen pitäisi hankkia monipuolisesti uutta osaamista palveluiden tuottamiseen. Lisäksi se lisäisi kiinteitä kustannuksia ja omana työnä kaikkien palveluiden tuottaminen sitoisi yrityksen vähäisiä resursseja. Soveltuvan toimitilan ja tarpeen mukaisen henkilökunnan löytäminen sekä kohdeyrityksen osaaminen sosiaali- ja terveystalouden tuotannossa arvioitiin myös uhaksi liiketoimintamallille. Liiketoimintamallin 1 kannattavuuslaskelma osoitti, että toisen toimintavuoden jälkeen voitto olisi noin 25 000 € ja voittoprosentti olisi 7 %. Neljännen toimintavuoden jälkeen voitto olisi noin 40 000 € ja voittoprosentti olisi 10 %.

Liiketoimintamalli 2

Liiketoimintamallissa 2 asiakassegmentti ja avaintoiminnot ovat samat kuin liiketoimintamalli 1:ssä, mutta avainresurssit ja avainkumppanit ja sen myötä kulurakenne olivat poikkeavia. Liiketoimintamallissa 2 suunnittelu perustui siihen, että suuri osa palveluista ostetaan kumppaneilta tai yhteistyöverkostosta. Vahvuudeksi tässä mallissa arvioitiin mahdollisuus tuottaa monipuolisia, erilaisiin asiakastarpeisiin perustuvia palveluita, ilman että kohdeyritys hankkisi itse monipuolista osaamista ja resursseja palvelun tuotantoon. Se vähentäisi myös liiketoiminnan alkuvaiheessa oman henkilöstön palkkaamisesta johtuvaa riskiä. Toisaalta se arvioitiin myös uhaksi, koska kohdeyrityksen arvoihin sitoutuvia yhteistyökumppaneita voisi olla vaikea löytää.

Kehittämishankeen aikana käytiin neuvotteluja potentiaalisten yhteistyökumppaneiden kanssa ja esittelemämme liiketoimintamalli vakuutti neuvottelukumppanit siinä määrin, että vakavia neuvotteluita molempia osapuolia hyödyttävästä yhteistyöstä käytiin. Neuvottelujen tuloksena erään merkittävän yhteistyökumppanin kanssa solmitaan todennäköisesti alustava yhteistyösopimus. On kuitenkin otettava huomioon, että yhteistyön merkitys kohdeyritykselle on huomattava, mutta etenkin alkuvaiheessa yhteistyön merkitys yhteistyökumppanille on huomattavasti pienempi. Se on todellinen uhka liiketoimintamallille, koska mikäli yhteistyö loppuisi jostain yhteistyökumppanista johtuvasta syystä, liiketoimintamallin toteuttamiseksi olisi löydettävä toinen yhteistyökumppani. Muutkin yhteistyöverkostossa tapahtuvat muutokset saattaisivat myös aiheuttaa riskejä kohdeyrityksen liiketo-

minnalle. Liiketoimintamallin 2 kannattavuuslaskelma osoitti, että toisen toimintavuoden jälkeen voitto olisi noin 30 000 € ja voittoprosentti olisi 8 %. Neljännen toimintavuoden jälkeen voitto olisi noin 50 000 € ja voittoprosentti olisi 11 %.

Liiketoimintamalli 3

Liiketoimintamalli 3 on muuten samanlainen kuin liiketoimintamalli 2, mutta asiakassegmentti ja avaintoiminnot ovat poikkeavia. Liiketoimintamallin 3 asiakassegmentti ei tarvitse yhtä laajaa ja monipuolista palvelukokonaisuutta kuin liiketoimintamalleissa 1 ja 2. Se vähentää avaintoimintojen, avainresurssien ja avainkumppaneiden määrää, mutta toisaalta asiakkaan saama arvo laskee verrattuna liiketoimintamalleihin 1 ja 2. Liiketoimintamallin 3 vahvuudeksi arvioitiin, että suppeampi palvelukokonaisuus vaatii vähemmän resursseja ja osaamista, myös palvelukokonaisuuden ja palveluprosessien suunnittelu ja toteuttaminen olisi yksinkertaisempaa, mikä tarkoittaisi myös kevyempää kulurakennetta. Liiketoimintamallin heikkoudeksi arvioitiin, että riittävän volyymin saavuttamiseksi samassa aikayksikössä olisi saavutettava kaksinkertainen määrä asiakkaita kuin liiketoimintamalleissa 1 ja 2, jotta saataisiin aikaan kannattavuuden kannalta riittävä volyyymi. Liiketoimintamallin 3 kannattavuuslaskelma osoitti, että toisen toimintavuoden jälkeen voitto olisi noin 10 000 € ja voittoprosentti olisi 3 %. Neljännen toimintavuoden jälkeen voitto olisi noin 20 000 euroa ja voittoprosentti olisi 6 %.

4.3 Arvonluontipotentiaaliltaan parhaan liiketoimintamallin valinta

Vaihtoehtoisista liiketoimintamalleista arvioinnin perusteella arvonluontipotentiaaliltaan parhaaksi osoittautui liiketoimintamalli 2. Liiketoimintamallin 2 arvolupaus on asiakaslähäinen ja suunniteltu palvelukokonaisuus vastaa asiakkaan tarpeeseen. Asiakassuhde on yksilön erityistarpeet ja henkilökohtaisen hyvinvoinnin huomioon ottava. Monipuoliset kanavat tarjoavat arvolupauksen toimittamiseksi asiakkaalle useita vaihtoehtoja ja niitä yhdistelemällä voidaan saavuttaa asiakkaita kanavien vaikutuspiiristä. Mahdollisten yhteistyökumppaneiden olemassa olevia kanavia voidaan hyödyntää kohdeyrityksen asiakassegmentin tavoittamiseen kohdeyrityksen omien kanavien lisäksi.

Kehittämishankkeen aikana käytiin neuvotteluja eri sidosryhmien ja mahdollisten yhteistyökumppaneiden kanssa. Liiketoimintamallissa 2 arvonluontipotentiaalia osoittautui asiakasarvon lisäksi yhteistyökumppaneille ja kohdeyritykselle. Osoituksena arvonluontipotentiaalinn tunnistamisesta useat yhteistyökumppanit olivat kiinnostuneita yhteistyöstä. Kannattavuuslaskelmat osoittivat liiketoimintamallin 2 tarjoavan kohdeyritykselle parhaan taloudellisen arvonluontipotentiaalinn. Todellista arvonluontipotentiaalia kuvaa myös se, että

kohdeyritys sai liiketoimintamallin implementointiin julkista kehitysrahoitusta ELY-keskuksetta. Se osoittaa, että arvonluontipotentiaali on tunnistettu myös kohdeyrityksen ulkopuolella. Julkisen sektorin saamaa hyötyä ei voitu osoittaa kehittämishankkeessa luotettavalla tavalla.

5 JOHTOPÄÄTÖKSET

5.1 Tulosten pohdinta

Luvussa 2 tehtiin katsaus liiketoimintamalleja käsitteleviin tutkimuksiin ja kirjallisuuteen. Se muodosti kehittämishankkeessa käsityksen siitä, mikä on liiketoimintamalli, vaikka toisaalta liiketoiminnan käsitteellinen epätarkkuus nousikin esiin eri lähteissä (Bock & George 2018, 4; Kaplan 2012, 18). Liiketoimintamallin sisällöstä ja suunnittelun näkökulmista kirjallisuus ja tutkimukset tarjosivat vaihtelevia näkemyksiä, mutta niissä yhdistyi yhteinen näkemys siitä, että liiketoimintamallissa kuvataan, miten organisaatio luo ja jakaa arvoa ja kuinka se muodostaa tavan toimia arvoa luovalla tavalla (Osterwalder & Pigneurin 2010, 14; Kaplan 2012, 18; Afuah 2014, 4-18). Kehittämishankkeen lähtökohdiana oli käyttää suunnittelussa BMC-menetelmää, joten luvussa 2 keskityttiin liiketoimintamallin käsitteeseen ja suunnitteluun BMC:n näkökulmasta tarkastelemalla erityisesti BMC:ssa esitettyjä liiketoimintamallin elementtejä ja niiden menestystekijöitä sekä suunnitteluprosessin etenemistä BMC:n mukaisesti. BMC:n käyttö kehittämishankkeessa sai tukea liiketoimintamalleja käsittelevästä kirjallisuudesta, koska se on todettu yhdeksi parhaiksi menetelmiksi suunnitella ja kuvata liiketoimintamallia (Bock & George 2018, 24; Kaplan 2012, 32).

Hyvä liiketoimintamalli vastaa asiakkaan tarpeeseen, luo arvoa yritykselle ja yrityksen kumppaneille, hyödyntää ja laajentaa arvokkaita ominaisuuksia tai resursseja, on tehokas ja yritystä erilaistava, kestää aikaa, ei ole verrattavissa olemassa oleviin liiketoimintamalleihin tai kopioitavissa (George & Bock 2018, 3-48; Teece 2010, 181-182). Pelkkä tietoisuus menestyvän liiketoimintamallin tekijöistä ei kuitenkaan riittänyt, koska menestyvän liiketoimintamallin suunnittelussa ja toteuttamisessa täytyy arvioida laajasti yrityksen sisäisiä ja ulkoisia tekijöitä, mikä vaatii osaamista ja aikaa (Teece 2010, 181; Bridgeland & Zahavi 2009, 10). Sen vuoksi kehittämishankkeen tiedonhankinnassa käytettiin laajasti erilaisia tiedonhakumenetelmiä, jotta saatiin mahdollisimman hyvä käsitys yrityksen sisäisistä ja ulkoisista tekijöistä. Liiketoimintamallin ainutlaatuisuudesta tai kopioitavuudesta ei kehittämishankkeessa saavutettu varmaa tietoa. Liiketoimintamallien kopiointi markkinoilla ei ole mahdotonta, mutta tapa, jolla kohdeyrityksen ja yhteistyökumppanin resurssit on tarkoitus yhdistää, rajoittaa kopiointimahdollisuutta.

Palveluliiketoiminnassa asiakastarpeen tunnistaminen ja ymmärrys siitä, millaista arvoa asiakkaalle halutaan luoda, ovat keskeisiä tekijöitä. Tämä edellyttää, että asiakkaat on tunnettava syvällisesti ja laaja-alaisesti ja mahdollisesti otettava mukaan palveluprosessin

suunnitteluun ja toteuttamiseen (Helander ym. 2013, 29-35.) Vaihtoehtoisten liiketoimintamallien menestystekijöitä arvioitiin suunnitteluvaiheen yhteydessä. Kohdeyritys uskoi tuntevansa asiakkaat laaja-alaisesti ja tunnistaneensa piilevän asiakastarpeen kehittämishankkeeseen ryhtyessään, mutta toisaalta kehittämishankkeessa ei todistettu oletusta oikeaksi esimerkiksi asiakaskyselyllä eikä asiakkaita osallistettu suunnitteluun. Toimialalla työskentelevät asiantuntijat kuitenkin tunnistivat tarpeen, mihin kohdeyritys luotti liiketoimintamallin suunnitteluprosessissa.

Tulosten perusteella arvontuottopotentialtaan parhaaksi arvioitu liiketoimintamalli 2 vastaa asiakkaan tarpeeseen ja luo arvoa sekä kohdeyritykselle että kumppaneille. Vaihtoehtoisissa liiketoimintamalleissa kohdeyrityksen saama arvo on kyseistä palvelua tarvitsevien asiakkaiden auttaminen itsessään, mutta taloudellista arvoa kuvaavat kannattavuuden tunnusluvut osoittavat sen olevan myös liiketaloudellisesti kannattava. Liiketoimintamalli 2 hyödyntää ja laajentaa myös mahdollisen yhteistyökumppanin arvokkaita ominaisuuksia ja resursseja. On kuitenkin muistettava, että liiketoimintamalli on juuri niin hyvä kuin sen implementointi on (Bock & George 2018, 40). Implementoinnin jälkeen markkinoilta saatava tieto osoittaa lopulta, onko liiketoimintamallilla mahdollista luoda todellista arvoa eri osapuolille.

5.2 Kehittämishankkeen arviointi

Kehittämishankkeen tavoitteena oli luoda uusi liiketoimintamalli, mikä loisi lisäarvoa asiakkaille, kohdeyritykselle sekä muille sidosryhmille. Liiketoimintamallin suunnittelu ja kuvaaminen kehittämishankkeessa oli perusteltua, koska liiketoimintamallit ovat tärkeä työkalu käynnistettäessä liiketoimintaa, tarjoten yksinkertaisen ja tehokkaan kehyksen uusien mahdollisuuksien arvioimiseksi (Osterwalder & Pigneur 2010, 244–268; George & Bock 2018, 3–48; Magretta 2002, 72). Liiketoimintamallin suunnittelun tavoitteina on mm. tyydyttää olemassa olevat, mutta tyydyttämättömät tarpeet markkinoilla ja muuttaa olemassa olevaa markkinaa paremmalla liiketoimintamallilla. (Osterwalder & Pigneur 2010, 244.) Kohdeyritys halusikin selvittää, onko havaittuihin, asiakkaiden piileviin ja tyydyttämättömiin tarpeisiin luotavissa liiketoimintamallia, mikä loisi arvoa asiakkaille, kohdeyritykselle, mahdollisille kumppaniyrityksille ja julkiselle sektorille.

Liiketoimintamallin suunnittelua varten suositellaan perustamaan useasta henkilöstä koostuva monimuotoinen ryhmä (Bock & George 2018, 56). Kehittämishankkeen alusta alkaen oli tiedossa, että liiketoimintamallin suunnitteluun tarvittaisiin kohdeyrityksen toimitusjohtajan ja itseni lisäksi vahvaa asiantuntemusta toimialalta ja liiketoiminnan kehittämisestä. Sen vuoksi kehittämishankkeessa oli mukana kohdeyrityksen toimitusjohtajan ja itseni li-

säksi asiantuntija, jolla oli vahva kokemus toimialalta ja liiketoiminnan kehittämisestä. Liiketoimintamallin suunnittelutyötä toteutettiin edellä mainittujen henkilöiden yhteistyötapaamisissa ja lisäksi kohdeyrityksen ulkopuolista näkemystä pyrittiin saavuttamaan keskustelemalla liiketoimintamallin elementeistä alalla työskentelevien asiantuntijoiden kanssa.

Liiketoimintamallin suunnitteluprosessi eteni BMC:n vaiheiden mukaisesti: 1. Käynnistämismisvaihe, 2. Perehtymismisvaihe, 3. Suunnitteluvaihe. Osterwalder ja Pigneur (Osterwalder & Pigneur 2010, 249) kuvasivat kirjassaan hyvin eri vaiheiden tavoitteet ja kriittiset tekijät sekä riskit, mikä helpotti suunnitteluprosessin toteuttamista. Toisaalta kriittiset tekijät ja riskit esiintyivät juuri sillä tavalla, kun kirjassa esitettiin. Käynnistämismisvaiheen tavoitteena oli luoda tietoisuus uuden liiketoimintamallin tarpeesta, valmistella liiketoimintamallin suunnittelua, asettaa hankkeelle tavoitteet, suunnitella toimintaa ja koota ryhmä hankkeen toteuttamista varten. Käynnistämismisvaiheessa oli kriittistä, että ryhmän jäsenillä on riittävästi osaamista ja kokemusta. Kenelläkään kehittämishankkeeseen osallistujista ei ollut kokemusta liiketoimintamallin suunnittelusta BMC-menetelmällä, joten vastuu BMC-menetelmään perehtymisestä oli itselläni. Kohdeyrityksen toimitusjohtajalla oli kokemusperäinen osaaminen asiakkaiden tarpeista, vastuuasiantuntijalla oli suurin rooli liiketoiminnan kehittämisen näkökulmasta. Eri näkökulmien yhdistäminen osoittautui haasteeksi kehittämishankkeen aikana.

Perehtymismisvaiheessa tavoitteena oli tutkia ja analysoida liiketoimintamallin suunnittelussa tarvittavia tekijöitä kartoittamalla toimintaympäristöä, tutkimalla potentiaalisia asiakkaita tarpeineen ja ongelmineen, haastatteleamalla asiantuntijoita, etsimällä aiemmin testattuja malleja sekä keräämällä ideoita ja vaihtoehtoja. Tässä vaiheessa tärkeintä oli, että kohdemarkkinasta syntyy riittävän syvä ymmärrys, mutta toisaalta piti pyrkiä näkemään myös kohdemarkkinaa perinteisesti määrittävien rajojen yli. (Osterwalder & Pigneur 2010, 249.) Perehtymismisvaiheessa tietoa hankittiin kartoittamalla toimintaympäristöä ja keräämällä tietoa liiketoimintamalleista ja liiketoimintamallin suunnittelusta kirjallisuudesta ja tutkimuksista. Lisäksi yhteistyötapaamisissa kerättiin erilaisia ideoita ja vaihtoehtoja. Potentiaalisista asiakkaista etsittiin tietoa, mutta esimerkiksi asiakaskyselyn toteuttamisella olisi voitu saada vielä tarkempaa tietoa asiakkaiden tarpeista. Perehtymismisvaiheen riskinä oli, että yhteys tutkimuksen ja tavoitteiden välillä katkeaa liian tutkimisen vuoksi tai että tutkimusta tehdään puolueellisesti tiettyyn liikeideaan sitoutumisen vuoksi. (Osterwalder & Pigneur 2010, 249.) Perehtymismisvaiheessa oli havaittavissa, että alkuperäinen idea ohjasi voimakkaasti perehtymistyötä, vaikka vaihtoehtoisia ideoita nousikin esiin.

Suunnitteluvaiheessa tavoitteena oli luoda ja testata elinkelpoisia vaihtoehtoisia liiketoimintamalleja jalostamalla edellisten vaiheiden tiedot ja ajatukset liiketoimintamallin prototyypeiksi (Osterwalder & Pigneur 2010, 248). Prototyyppien luominen suunnitteluvaiheessa johti uusiin ideoihin, jotka edellyttivät lisätutkimista. Se pitkitti koko suunnitteluprosessia ja aiheutti kehittämishankkeelle haasteita, koska alkuperäistä kehittämishankesuunnitelmaa oli muokattava hankkeen aikana. Toisaalta siinä toteutui eräs kvalitatiivisen tutkimuksen ominaispiirteistä (Hirsjärvi ym. 2009, 161). Suunnitteluvaiheessa oli tärkeää luoda yhteistyötä organisaation sisällä, nähdä vallitsevan tilan ulkopuolelle ja riittävä ajankäyttö useiden liiketoimintamallien tutkimiseen. Riskinä oli, että rohkeat ideat tukahdutaan ja joihinkin ideoihin kiinnytään liiaksi tai että elementit näyttävät toimivan tehokkaasti yhdessä, koska ristiriitoja ei ole riittävästi. (Bock & George 2018, 12–33; Osterwalder & Pigneur 2010, 248–259.) Kehittämishankkeen aikana tehtiin yhteistyötä, mutta yhteistyö olisi voinut olla tiiviimpääkin hankkeen aikataulun tiivistämiseksi. Ryhmän jäsenten välinen etäisyys haittasi yhteydenpitoa jonkin verran. Kohdeyritys uskoi näkevänsä nykytilanteen ulkopuolelle, esittämällä täysin uudenlaisen mallin palvelun rahoittamiseksi asiakkaille, joilla ei ole sosiaalisen tai taloudellisen asemansa vuoksi mahdollista ostaa palvelua itse. Kehittämishankkeen aikana ei onnistuttu vakuuttamaan julkisen terveydenhuollon päättäjiä siitä, että uusi malli pitäisi ottaa käyttöön mahdollisimman pian. Sen vuoksi vaikuttamistyö jatkuu vielä kehittämishankkeen jälkeenkin.

Merkittävänä lähtökohtana liiketoimintamallin suunnitteluprosessissa oli, että tarjottava palvelu olisi saatavilla sosiaalisen asemansa vuoksi erityisen tuen tarpeessa oleville henkilöille, joilla itsellään ei ole maksukykyä palvelun ostamiseen. Suunnitteluvaiheessa luotiin nykyiselle rahoitusmallille vaihtoehtoinen rahoitusmalli, jolla tuen tarpeessa olevien asiakkaiden palveluosto voitaisiin rahoittaa (liite 11). Kehittämishankkeen aikana emme kuitenkaan onnistuneet vaikuttamaan julkisiin päätöksentekoelementteihin siten, että uuden rahoitusmallin mahdollisesta käyttöönotosta olisi varmuutta, joten arvonluonnin osoittaminen julkiselle sektorille on kehittämishankkeen puitteissa mahdotonta. Kehittämishankkeen toisena merkittävänä lähtökohtana oli luoda liiketoimintamalli, missä palvelukokonaisuus tuotettaisiin kumppaniverkostossa. Kehittämishankkeen aikana käytiin neuvotteluita useiden eri toimijoiden kanssa, jotka arvioitiin potentiaalisiksi yhteistyökumppaneiksi ja kiinnostusta kehittämishankkeessa luotuaan liiketoimintamalliin syntyi. Kehittämishankkeen aikana kohdeyrityksen verkosto kasvoi merkittävästi. Syntynyttä verkostoa pyritään hyödyntämään liiketoimintamallin implementoinnissa.

Kehittämishankkeen tulosten luotettavuuden arviointi perustuu siihen, että voidaan luotettavalla tavalla osoittaa liiketoimintamallin arvonluontipotentiaali asiakkaalle, kohdeyrityk-

selle ja ulkoisille sidosryhmille. Kehittämishankkeen tulosten arviointi pelkästään kehittämishankkeeseen osallistuneiden kesken ei riitä osoittamaan arvonluontipotentiaalia, koska hankkeeseen osallistuneille henkilöille on voinut muodostua liian subjektiivinen näkemys liiketoimintamalleista. Todellista arvonluontipotentiaalia kuvaa kuitenkin liiketoimintamallista 2 tehdyt kannattavuuslaskelmat, jotka osoittavat liiketoimintamallin kannattavuuden. Lisäksi kohdeyritys sai yhteistyökumppanit kiinnostumaan liiketoimintamallista ja ELY-keskus myönsi liiketoimintamallin implementointiin julkista kehitysrahoitusta. Se osoittaa, että arvonluontipotentiaali on tunnistettu myös kohdeyrityksen ulkopuolella.

Jokaisessa liiketoimintamallin suunnitteluprojektissa on omat haasteet ja kriittiset menestystekijät, koska jokaisella organisaatiolla on oma kontekstinsa ja tavoitteensa (Osterwalder & Pigneur 2010, 244). Kehittämishankkeen reliabiliteetin eli toistettavuuden arvioinnissa onkin huomioitava, että liiketoimintamallin suunnitteluprosessi on voimakkaasti kontekstisidonnainen. Kehittämishankkeen validiteetin eli oikeellisuuden arviointi puolestaan perustuu tutkimuskysymysten asetteluun ja aineiston hankintamenetelmiin. Aineiston hankinnassa käytettiin kvalitatiivisia menetelmiä, koska kehittämishankkeessa tavoiteltiin mahdollisimman kokonaisvaltaista käsitystä liiketoimintamalleista ja liiketoimintamallin suunnittelusta. Tiedonhankinta ja aineiston kokoaminen toteutettiin luonnollisissa ja todellisissa tilanteissa, joten ne tarjosivat liiketoimintamallin suunnitteluun luotettavaa tietoa. Toisaalta tiedonhankintamenetelmien suunnittelu etukäteen olisi voinut olla tarkempaa, jotta tiedonhankinta asiakasnäkökulmasta olisi ollut paremmin toteutettavissa esimerkiksi asiakaskyselyllä.

Kehittämishankkeessa muodostui hyvä käsitys siitä, mikä on liiketoimintamalli ja mitkä ovat menestyvän liiketoimintamallin edellytykset. Liiketoimintamallin suunnitteluprosessi oli työläs ja aikaa vievä, lisäksi itselleni entuudestaan tuntemattoman toimialan ymmärtäminen loivat merkittävän haasteen kehittämishankkeen toteuttamiselle. Toisaalta siitä saattoi olla hyötyäkin, koska minua ei rasittanut nykyisiin malleihin juuttuminen. Liiketoimintamallien suunnitteluvaiheen läpivienti vaati koko ajan uuden opettelua, mikä aiheutti haasteita tehokkaan ja tuloksekkaan prosessin läpiviennille. Lisäksi kehittämishankkeessa riittävän tiiviin yhteistyön toteutuminen ei onnistunut läpi koko hankkeen ajan, mikä pitkitti kehittämishankkeen valmistumista.

5.3 Jatkokehittämissuositukset

Seuraava vaihe ennen liiketoimintamallin implementointia voisi olla palvelukokonaisuuden ja palveluprosessien tarkempi suunnittelu ja kuvaus. Suunnitteluun voisi myös osallistaa asiakkaita tai kohdeyritys voisi toteuttaa asiakaskyselyn asiakkaiden toiveiden ja tarpeiden varmistamiseksi. Palveluprosessien kehittämistä voisi toteuttaa pilottihankkeessa, jotta voidaan varmistua liiketoimintamallin toimivuudesta ennen sen implementointia. Pilottihanketta varten kohdeyrityksen olisi rekrytoitava ja koulutettava avainhenkilöt ja tehtävä yhteistyösopimukset yhteistyökumppaneiden kanssa.

Liiketoimintamallin muokkaus jatkuu mahdollisesta pilottihankkeesta myöhemmin markkinoilta saatavan palautteen perusteella. Liiketoimintamalli vaatiikin jatkuvaa tarkastelua ja sitä on reflektoitava ympäröivään maailmaan, joten liiketoimintamallia ei ole mahdollista eikä tarkoituksen mukaista määrittellä valmiiksi.

Palvelun markkinointia varten on tehtävä markkinointi- ja myyntisuunnitelma, jossa hyödynnetään liiketoimintamallissa määritettyjä kanavia. Lisäksi on jatkettava vaikuttamistyötä, jotta voidaan osoittaa julkisen sektorin päätöksentekijöille uuden liiketoimintamallin kustannushyödyt.

LÄHTEET

Painetut lähteet

Afuah, A. 2014. Business Model Innovation. Concepts, Analysis, And Cases. New York: Taylor & Francis.

Ala-Mutka, J. & Talvela, E. 2004. Tee asiakassuhteista tuottavia: Asiakaslähtöinen liiketoiminnan ohjaus. Jyväskylä: Gummerus Kirjapaino.

Bock, A. J. & George, G. 2018. The Business Model Book – Design, build and adapt business ideas that thrive. Harlow: Pearson Education.

Bridgeland, D. M. & Zahavi, R. 2009. Business Modeling. A Practical Guide to Realizing Business Value. Burlington: Morgan Kaufmann OMG Press.

Helander, N., Kujala, J., Lainema K. & Pennanen, M. 2013. Avaimia asiakaslähtöisyyteen. Uudistuva verkostomainen palveluliiketoiminta. Tampere: Suomen Yliopistopaino Oy - Juvenes Print.

Hemilä, J., Kallionpää, E., Lanne, M., Murtonen, M., Rantala, J. & Ala-Maakala, M. 2016. Arvosta! Kuinka asiakasarvoa vaalitaan? [Viitattu 14.4.2018]. Saatavissa: https://www.vtt.fi/inf/julkaisut/muut/2016/Arvosta_Kuinka_asiakasarvoa_vaalitaan.pdf

Hirsjärvi, S., Remes, P. & Sajavaara, P. 2009. Tutki ja Kirjoita. Hämeenlinna: Kariston Kirjapaino Oy.

Järvenpää, M., Länsiluoto, A., Partanen, V & Pellinen J. 2017. Talousohjaus ja kustannuslaskenta. Helsinki. Sanoma Pro Oy.

Kaplan, S. 2012. The Business Model Innovation Factory. New Jersey: John Wiley & Sons.

Magretta, J. 2002. Why Business Models Matter. Julkaisussa: Harvard business review on rebuilding your business model. United States of America: Harvard Business School Publishing Corporation, 67–85.

Ojasalo, K., Moilanen, T., Ritalahti, J. 2014. Kehittämistyön menetelmät. Uudenlaista osaamista liiketoimintaan. Helsinki. Sanoma Pro Oy.

Osterwalder, A. & Pigneur, Y. 2010. Business Model Generation: A Handbook for Visionaries, Game Changers, and Challengers. New Jersey, USA: Wiley & Sons.

Saarelainen, Esa. 2013. Kohti menestyvää liiketoimintamallia. Saarijärven Offset Oy.

Valkokari, K., Hyötyläinen, R., Kulmala, H. I., Malinen, P., Möller, K., Vesalainen, J. 2009. Verkostot liiketoiminnan kehittämisessä. Porvoo: WSOYPro.

Elektroniset lähteet

Amit R. & Zott C. 2001. Value Creation in E-business. Strategic Management Journal. Jun/Jul 2001; 22, 6/7; ABI/INFORM Collection. [Viitattu 29.1.2019]. Saatavissa: <https://search-proquest-com.aineistot.lamk.fi/docview/225003523>

Chesbrough, H., & Rosenbloom The role of the business model in capturing value from innovation: evidence from Xerox Corporation's technology spin-off companies. Harvard Business School. Boston. [Viitattu 14.4.2018]. Saatavissa: https://www.hbs.edu/faculty/Publication%20Files/01-002_07351ae8-58be-44e5-a6d8-205cbf5b4424.pdf

ELY-keskus. 2018. Yritysten kehittämispalvelut. Analyysi. [Viitattu 2.7.2018]. Saatavissa: https://www.ely-keskus.fi/fi_FI/web/yritystenkehittamispalvelut/analyysi

Fortuna Partners Oy. 2018. Liiketoiminnan kehittäminen. [Viitattu 21.2.2019]. Saatavissa: <http://www.fortunapartners.eu/fi/kaynnistysvaihe.php>

Goffin, K. 2011. Creating Breakthrough Products from Hidden Needs. The European Business Review, January/February 2011, Pages 10-11. [Viitattu 14.4.2018]. Saatavissa: <https://core.ac.uk/download/pdf/140867.pdf>

Strategyzer. 2018. The Business Model Canvas. [Viitattu 21.2.2019]. Saatavissa: <https://assets.strategyzer.com/assets/resources/the-business-model-canvas.pdf>

Teece, D. J. 2010. Business Models, Business Strategy and Innovation. Long range planning Vol. 43 172–194. [Viitattu 29.1.2019]. Saatavissa: <http://www.businessmodelcommunity.com/fs/Root/8jig8-businessmodelsbusinessstrategy.pdf>

LIITTEET

- LIITE 1 Alustava palvelumalli
- LIITE 2 Ote ELY-keskuksen analyysipalvelussa tuotetusta kehittämissuunnitelmasta
- LIITE 3 Toimialan asiantuntijoiden ja päättäjien kanssa käytyjen keskustelujen ajan-kohta, tavoitteet ja tulokset
- LIITE 4 Yhteistyötapaaminen 8.6.2018 ideoinnin tulokset
- LIITE 5 Terveiden ja hyvinvoinnin laitoksien sotkanet.fi verkkopalvelun tilastoihin perustuvaa tietoa asiakaspotentiaalista maakunnittain ja kunnittain
- LIITE 6 Asiakasnäkökulma tarinankerronnalla kuvattuna
- LIITE 7 Alustava palvelukuvaus
- LIITE 8 Asiakassegmentointiprosessin tulokset
- LIITE 9 Yhteistyötapaamisten 20.8.2018, 24.9.2018 ja 27.12.2018 ideoinnin tulokset
- LIITE 10 Kulurakenteen ja hinnoittelun laskentapohja
- LIITE 11 Nykyisen ja uuden palvelu- ja rahoitusmallin vertailu
- LIITE 12 Toimitilojen SWOT-analyysi
- LIITE 13 Liiketoimintamalli 1
- LIITE 14 Liiketoimintamalli 2
- LIITE 15 Liiketoimintamalli 3
- LIITE 16 Liiketoimintamallien 1-3 kannattavuuslaskelmat
- LIITE 17 Liiketoimintamallien 1-3 SWOT-analyysit