

Sisällys

Esipuhe	8
LIIKETOIMINTAYMPÄRISTÖN MAHDOLLISUUDET	10
1. LIIKETOIMINTA ON ASIAKASTA VARTEN	10
Hyödynnä oman organisaation viisaus	10
Asiakkaana olemisen sietämätön keveys	11
2. LIIKETOIMINTAMALLIN ELEMENTIT	14
Mitä tässä nyt piti tehdä?	15
Liiketoimintamalli on liiketoiminnan arkkitehtuuri	16
Mitä liiketoimintamallilla tarkoitetaan?	18
Liiketoimintamalli ja julkinen sektori	19
Internetin vaikutus liiketoimintamalleihin	20
Liiketoimintamallin merkitys yritykselle	22
3. EKOSYSTEEMI	24
Toimintaympäristöstä ekosysteemiksi	25
Ekosysteemiin vaikuttaminen	26
4. TOIMINTAPERIAATTEET	29
Toimintaperiaatteet säätelevät organisaation toimintaa	30
Väärät vai oikeat toimintaperiaatteet?	32
Toimintaperiaatteiden kyseenalaistaminen on tärkeää	34
KOHTI MAALIA	36
5. STRATEGISET TAVOITTEET JA MITTARIT	36
Perustehtävän määrittäminen	37
Toimintasuunnitelman ja strategiakartan laatiminen	37

6. ASIAKASLUPAUS	40
Mitä asiakaslupauksella tarkoitetaan?	41
Mitä asiakaslupaus sisältää?	42
Asiakaslupauksen lunastaminen	44
Asiakaslupauksen kertominen	46
Asiakaslupaus ja arvot	49
Kumpi oli ensin, asiakaslupaus vai slogan?	50
 ASIAKKUUSSTRATEGIA	 51
 7. ASIAKASRYHMÄT	 51
Asiakkuusstrategian kehittäminen tapahtuu yhdessä	51
Kaikki alkaa segmentoinnista	52
Kuluttajat ja yritysasiakkaat lähestyvät toisiaan	54
Motivaatiolähtöinen segmentointi	55
Helppoa kuin heinänteko	56
 8. TUOTTEET JA PALVELUT	 58
Tuotekehitys tapahtuu asiakasrajapinnassa	59
Mistä uskallat ostaa mitäkin?	60
 9. JAKELU- JA PALVELUMALLIT	 62
Tunne asiakkaasi prosessit	62
Kysy asiakkaalta!	63
 YRITYKSEN VOIMAVAROJEN JOHTAMINEN	 65
 10. RESURSSIT JA OSAAMINEN	 65
Osaaminen häviää, ellei sitä ylläpidetä	66
Organisaation osaaminen näkyy kaikkialla	68
 11. RAKENTEET JA VERKOSTOT	 70
Verkosto rakentuu vaiheittain	71
”Tärkeintä ei ole päämäärä vaan jatkuva muutos”	72

12. JOHTAMINEN JA KEHITYS	75
Johtajan pitää kehittyä luopuakseen jonain päivänä kaikesta	76
Varokaa Guruja	76
KANNATTAVUUS JA LIIKETOIMINNAN KEHITTÄMINEN	79
13. ANSAINTAMALLIT JA KUSTANNUSRAKENNE	79
Ansaintamallit	80
Kustannusrakenne	82
14. UUDEN LIIKETOIMINNAN KÄYNNISTÄMINEN	84
Kyllä se siitä!	84
Liikeidea kannattaa koeajaa	87
15. LIIKETOIMINTAMALLIN UUDISTAMINEN	89
Kyseenalaista liiketoimintasi mielekkyys	94
TESTAA LIIKETOIMINTAMALLISI	97
LISTA HAASTATELLUISTA	100
LÄHDELUETTELO	101

Esipuhe

Pari vuotta sitten minulle heräsi tarve selvittää, mitä liiketoimintamalleista on kirjoitettu, ja mitä tutkimuksia aiheesta löytyy. Yllättäen kävi ilmi, että määritelmiä, menetelmiä ja tutkimusaineistoa ei Suomes-
ta juurikaan löytynyt. Kuitenkin liiketoimintamalliin ahkerasti viitattiin ja termiä sujuvasti käytettiin. Kansainvälisesti aihe oli ja on edelleen vahvasti pinnalla. Monissa julkaisuissa ja tutkimuksissa toistuivat samat hämmentyneet johtopäätökset kuin kotoisessa Suomessakin. Internet-huuman aikoihin vuosituhannen vaihteessa kukoistukseen noussut termi oli kaikessa kiireessä jäänyt määrittelemättä.

Olen tutustunut liiketoimintamalleihin useiden vuosien ajan erilaisissa strategiahankkeissa joko liiketoiminnan vetäjänä tai konsulttina. Strategian määrittelyn jälkeinen hyvän olon tunne vaihtui organisaatioissa yllättävän usein tuskastumiseen ja ahdistukseen. Vaikka henkilöstö oli oikeaoppisesti otettu määrittelyprosessiin mukaan, jutun juonta ei kuitenkaan käytännössä löytynyt. Kaikki tuntui alkuun ihan järkeenkäyvältä, mutta mitä oikeasti piti tehdä toisin? Strategia ei muuttunutkaan arkiseksi tekemiseksi, ja sen merkitys alkoi etääntyä entistä kaukaisemmaksi. Pahimmillaan organisaatio koki strategian keskeiset teemat joko naurettavina tai ärsyttävinä. Asioiden haasteellisuus ei ole mikään syy jättää toteuttamatta päätettyjä asioita, joten useissa organisaatioissa lähdettiin purkamaan strategiaa pienempiin osiin liiketoiminnan keskeisten elementtien näkökulmasta. Strategian pohjalta tehdyn liiketoiminnan mallinnuksen avulla strategiset tavoitteet alkoivatkin muuttua näkyviksi arjen asioiksi. Kiinnostukseni ilmiöön nimeltä liiketoimintamalli heräsi vähitellen näiden kokemusten myötä.

Osana liiketoimintamalliin liittyvän mysteerin selvitystyötä otin yhteyttä Aalto-yliopistoon. Yhteydenotto johti yhteistyöhön Johanna Frösénin ja Mikko Laukkasen kanssa. KTM Johanna Frösén toimii tutkijana Aalto-yliopiston kauppakorkeakoulun markkinoinnin laitoksella, jossa hän viimeistelee väitöskirjaansa markkinoinnin tuloksellisuuden mit-

tareista. Johannan tutkimus keskittyy strategiseen markkinointiin, teemoina erityisesti markkinoinnin tuloksellisuus ja mittaaminen, markkinoinnin kontrolli, markkinasuuntautuneisuus sekä markkinaperusteiset kyvykkyydet.

KTM Mikko Laukkanen viimeistelee väitöskirjatutkimustaan Aalto-yliopiston kauppakorkeakoulun markkinoinnin laitoksella. Hänen tutkimusaiheitaan ovat mm. liiketoimintamalli-innovaatiot, strateginen markkinointi sekä palveluiden johtaminen.

Aihetta päätettiin selvittää haastattelututkimuksella. Haastattelut ovat vaikuttaneet vahvasti tämän kirjan sisältöön. Suorat esimerkit ja lainaukset päätettiin jättää liikesalaisuuksien turvaamiseksi pois. Suuret kiitokset haastatteluihin osallistuneille! Nimilista on tämän kirjan lopussa.

Tässä kirjassa liiketoimintamallilla tarkoitetaan liiketoiminnan keskeisten elementtien ja niiden keskinäisten vaikutussuhteiden kuvausta. Kyseessä on siis liiketoiminnan arkkitehtuuri.

Kirja sopii kaikille liiketoiminnan johtamisesta, kehittämisestä ja uudistamisesta kiinnostuneille. Kirjan tavoitteena on ennen kaikkea herättää ajatuksia liiketoiminnan kehittämisestä. Siitä syystä esimerkkejä löytyy häpeilemättömän laajalta rintamalta. Analysoinnin ja selittämisen sijaan olen halunnut keskittyä raikkaisiin näkökulmiin ja mielenkiintoihin löydöksiin.

Kiitokset Johannalle, Mikolle ja kaikille muille urakkaan osallistuneille. Työskentely aiheen parissa jatkuu.

Esa