

2. Liiketoimintamallin elementit

Yksi yritysten suurimpia haasteita on strategian tehokas toimeenpano eli implementointi. Sama johtopäätös toistuu tutkimuksesta ja vuodesta toiseen: Strategian päävastuulliset tekijät ovat kyllä tyytyväisiä työnsä tuloksiin – organisaatio ei vain osaa toteuttaa sille tarjottua hyvää strategiaa. Ripaus itsekritiikkiä ja asian uudelleenpohdinta lienee paikallaan. Kun ihmiskunta ei ole toistaiseksi löytänyt haasteeseen ratkaisua, niin haetaanpa mallia eläinkunnasta.

Säätieteilijämuurahaisen havaittua mahdollisimman suotuisen sääjakson se lähettää tulevan muurahaiskuningattaren lentäen matkaan. Tämä laskeutuu sopivalle maaperälle, kaivaa itselleen pesäkolon ja synnyttää ensimmäiset työläiset, jotka ryhtyvät heti rakentamaan pesää. Kuningatar on loppuelämänsä pesässä ainoana tehtävänään munia lisää muurahaisia. Muurahaispesästä kasvaa kokonainen yhteiskunta, jossa asustaa kuhnureita, työläisiä, sotilaita, säätieteilijöitä ja orjia. Kuningatar ohjailee yhteiskuntaansa feromoneillaan, joilla se kehottaa muurahaisia erilaisiin toimenpiteisiin.² Kuulostaa diktatuurilta, mutta jos muurahaiskuningatar yrittää poistua pesästä, se kannetaan armotta takaisin.

Superorganismi on käsite, jonka mukaan muurahaispesä onkin yhtenäinen eliö; työläiset ovat sen keuhkot, sydän ja kaikki muut tärkeät elimet. Kuhnurit ja kuningattaret ovat lisääntymiselimiä, kun taas sotilaat ovat kuin siilin piikit. Superorganismin käsite alkoi vakiintua myrmekologien keskuudessa 1900-luvun alussa, jolloin monet myrmekologit pohtivat aihetta ja kirjoittivat siitä tutkielmia. Teoksessaan ”the Ant Colony as an Organism” William Wheeler väitti, että muurahaispesä tosiaan on yksilö, eikä vain sen vastine. Sillä on luonteenomaiset kokoon, organisointiin ja käyttäytymiseen liittyvät ominaisuudet, jotka yhteiskunta siirtää sukupolvelta toiselle.

Kuka tahansa johtaja voisi olla ylpeä liiketoiminnasta, joka toimii yhtä organisoidusti ja motivoidusti kuin muurahaispesä. Perustehtävä ja toimintamalli ovat selkeitä. Organisaation jäsenet tietävät omat roolinsa ja vastuunsa. Työskentely on ahkeraa ja määrätietoista. Kaikki tämä tapahtuu vaivattomasti kemiallisten signaalien – tuoksujen – ohjaamana.

Mitä tässä nyt piti tehdä?

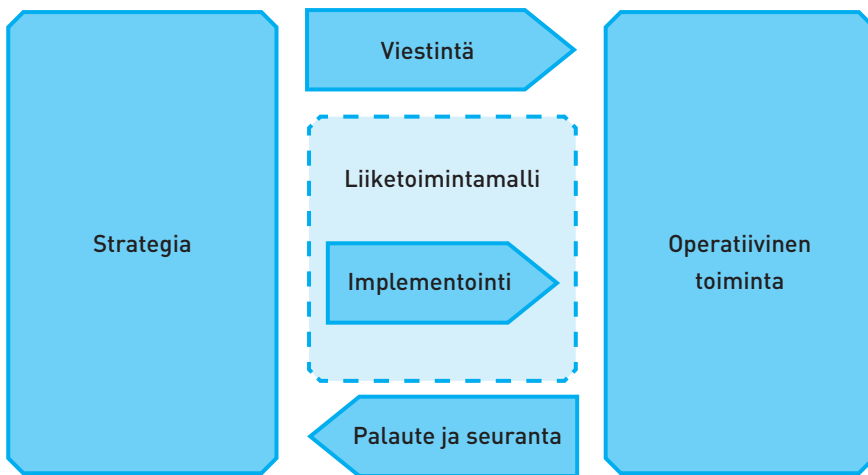
Strategia on pidemmän tähtäimen suunnitelma, jonka kieli on joskus kaukana päivittäisestä työstä. Strategian uudistuessa organisaation eri portailla käydään usein tuskallista pohdintaa siitä, mitä strategia tuo omaan työhön ja mitä pitää jatkossa tehdä toisin. Huolimatta siitä, että visio tai strategiset tavoitteet ovat turvallisen kaukaisia, tavoitteiden saavuttaminen edellyttää välitöntä asioiden tekemistä toisin. Samalla tavalla toimien ei yleensä lopputuloskaan muutu.

Strategiaa voisi rinnastaa vaikkapa talon rakentamiseen, missä tulevasta rakennuksesta piirretään hyvä julkisivukuva, mutta ei muita piirustuksia. Tämä antaa muulle rakennusporukalle suurta valtaa. Kukin aliurakoitsija voi rakentaa lopputulosta oman suunnitelmansa mukaan, eikä lopputulos välttämättä vastaa juurikaan alkuperäistä visiota.

Strategian toimeenpanoon tarvitaan myös tarkempi suunnitelma. Strategiatyöhön löytyy runsaasti käyttökelpoisia menetelmiä: sinistä ja punaista merta, nopeaa strategiaa ja paljon muitakin. Tarjolla on hyviä strategiamenetelmiä ja viitekehyksiä, joilla saadaan varsin ammattimaisen näköisiä lopputuloksia. Kun kaikki lokerot tai käyrästöt on piirretty, strategia on valmis käytännön toteutukseen. Haasteeksi nousee ihmisten rajallinen kyky aistia feromoneja. Vaikka johdolla olisi kuinka vahva näkemys siitä miten pitää edetä, organisaatio tarvitsee tarkemman suunnitelman strategian toteuttamiseksi. Pelkkä strategiatyön tulosten viestintä ei luonnollisesti riitä alkuunkaan.

Liiketoimintamalli on liiketoiminnan arkkitehtuuri

Tarkempi suunnitelma strategian toteuttamiseksi voidaan kuvata liiketoimintamallin avulla. Kyseessä on arkkitehtuuri, jossa kuvataan liiketoiminnan keskeiset elementit sekä varmistetaan niiden yhteensopivuus ja tasapaino. Kaikkia keskeisiä elementtejä on tarkasteltava yhtäaikaisesti ja kokonaisuutena, koska yhden osatekijän muuttaminen vaikuttaa aina koko organisaation toimivuuteen. Liiketoimintamallin on oltava dynaaminen. Strategian tai toimintaympäristön muutosten tulisi käynnistää kriittisen tarkastelun nykyisen liiketoimintamallin toimivuudesta. Yritystoiminnan keskeisten menestystekijöiden ja niiden välisten suhteiden kuvaaminen yhteen näkymään on auttanut useita yritysjohtajia menestymään paremmin.

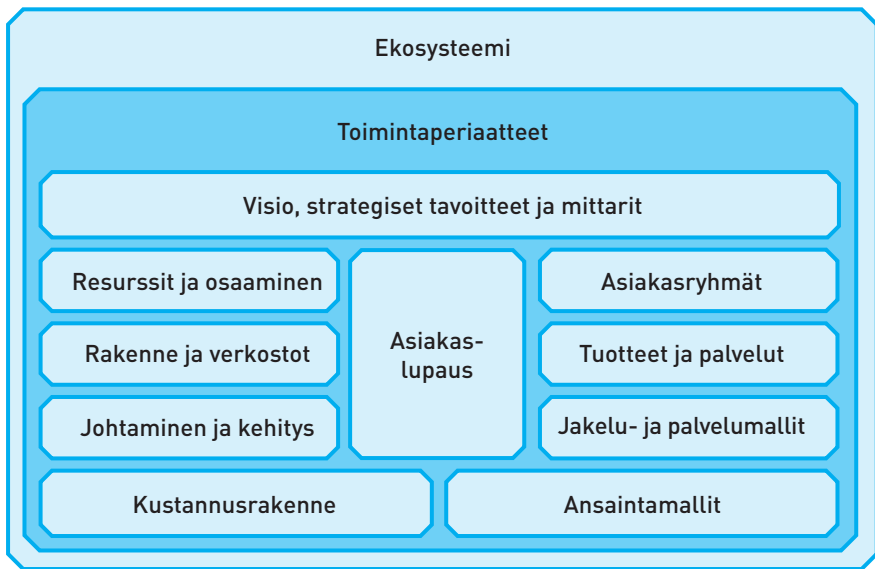


Liiketoimintamallin rooli strategian implementoinnissa

Liiketoimintamalliin kuuluu iso kokonaisuus asioita, joiden merkitys vaihtelee toimialasta ja yrityksestä riippuen. Keskeisiä elementtejä ovat asiakkuusstrategian osatekijät – kenelle, mitä ja miten – sekä sisäiset voimavarat. Näiden keskinäisen tasapainon tarkastelu on erittäin tärkeää, jotta yritys pystyy lunastamaan antamansa lupaukset. Liiketoimintamallin pitää kiteytyä asiakaslupauksessa, koska se määrittää asiakkaille

ja omalle organisaatiolle toiminnan keskeisen tarkoituksen. Ansaintamallit ja kustannusrakenne luovat realiteetit liiketoimintamallille. Ilmainen tai huonosti kannattava toiminta ovat edelleen huonoja liikeideoita. Strategisista tavoitteista ja mittareista pitää löytyä suuntaviivat päivittäiseen tekemiseen.

Koska liiketoiminta on monimuotoinen organismi syy-seuraussuhteineen, sitä on tarkasteltava kokonaisuutena. Kokonaisuuden hahmottamista helpottaa, kun se kuvataan yhdellä näkymällä. Liiketoiminnan keskeiset elementit on koottu seuraavaan kuvaan.



Liiketoimintamallin elementit

Samoin kuin esimerkkinä olleen muurahaispesän, liiketoiminnan pitää sopeutua ympäristöönsä. Yritykset toimivat markkinoilla ja yhteiskunnassa, joissa molemmissa vallitsevat omat sääntönsä ja lainalaisuutensa. Toimintaympäristöön vaikuttaminen on nykykäsityksen mukaan mahdollista, mutta yhdessä yössä se ei tapahdu. Lisähaastetta tuo organisaatiokulttuuri, jonka muuttaminen on niinikään pitkä ja usein kivulias