

# Businessment

*How to make business without business?*

## Tuotteet ja Palvelut

TEHTÄVÄ: Konseptointi ja toteutus käytäntöön

### Ratkaisukuvaus

- pulmat ja tarpeet
- ideat ja ratkaisut
- käytännön sovellukset

### Käyttökuvaus

- kohdealueet ja käyttökohteet
- käyttäjät, asiakkaat ja ostajat
- käytöt ja käytänteet
- hyödyt ja arvot

### Toteutuskuvaus

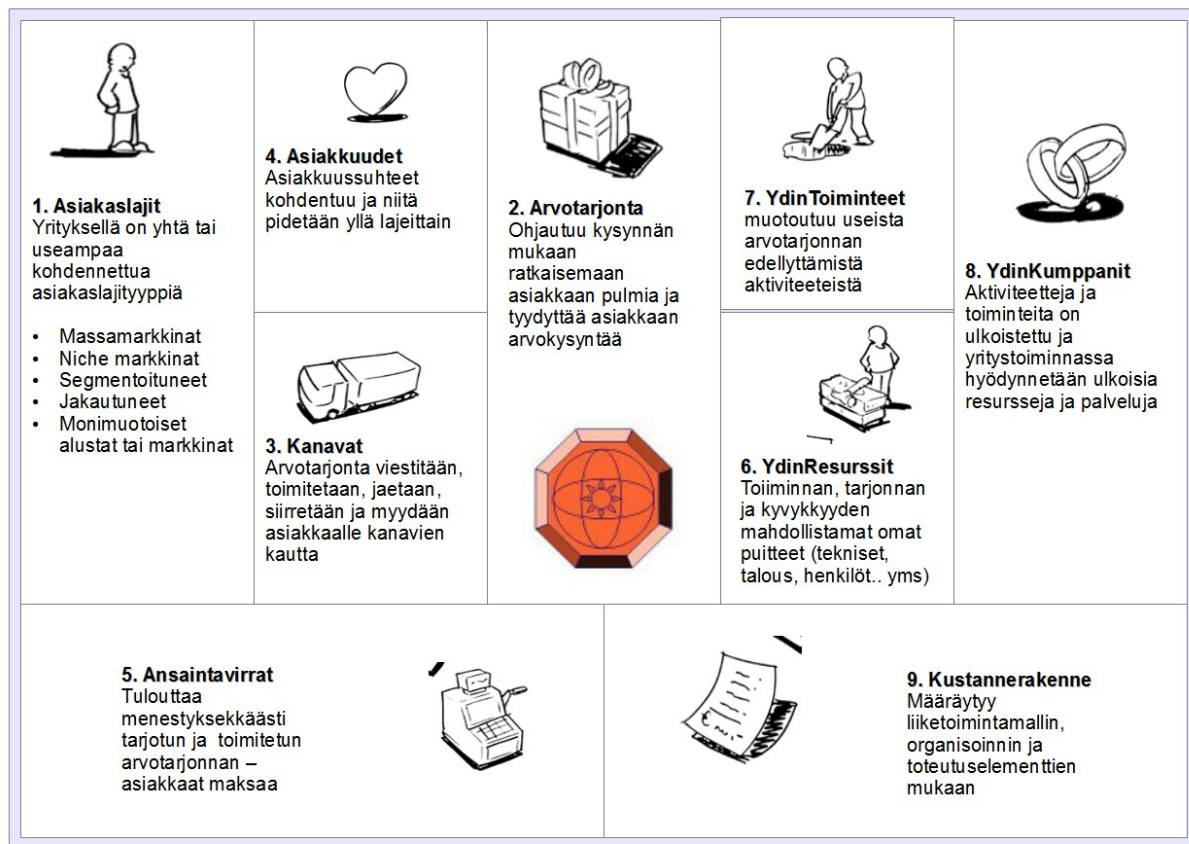
- teknologia ja tietotaito
- prosessit ja toteutustapa
- osaamistarpeet
- tuotteistuskustannukset
- toteutuskustannukset
- tuotekustannukset

## Ansainta ja Liiketoiminta

TEHTÄVÄ: Yritystoiminnan suunnittelu ja ansainnan muodostaminen

- 1- Asiakkaat ja Asiakaslajit
- 2- ArvoTarjonta
- 3- Kanavat
- 4- Asiakkuudet
- 5- Ansaintavirrat
- 6- YdinResurssit
- 7- YdinToiminteet
- 8- YdinKumppanit
- 9- Kustannusrakenne

# Ansainnan Malli - Business Model Generation



## 1. ASIAKASLAJIT

Asiakkaat ovat liiketoimintamallin ydin. Ilman kannattavia ja tuottoisia asiakkaita ei yritys voi elää pitkään.

Voidakseen paremmin tyydyttää asiakkaiden tarpeita yritys voi ryhmitellä ne eri segmenttiin yhteisten tarpeiden, yhtenäisen toimintatavan mukaan tai joilla on muuten yhteisiä tarpeita, bisnesmalli voi määrittää yhden tai useita, suuria tai pieniä segmenttejä.

Organisaation on tehtävä tietoinen päätös siitä, mitä segmenttiä palvellaan ja mitkä segmentit sivutetaan. Kun suuntautumispäätös on tehty, liiketoimintamalli suunnitellaan huolellisesti ja täsmätysti valittujen asiakaslajien tarpeisiin.

- Kenelle luomme arvoa?
- Ketkä ovat kaikista tärkeimmät?

## **Asiakaslajit on esitettävä erillisinä, jos/kun;**

- Heidän tarpeensa edellyttävät erityistä täsmätarjousta
- Heidät tavoittaa eri kanavien kautta
- Edellyttävät erityyppisiä suhteita
- Erilainen kustannus- ja tuottorakenne
- Maksavat erilaisista tarjotuista hyötypiirteistä

## **2. ARVOTARJONTA**

Arvotarjonta (arvolupaus) on syy, miksi asiakkaat asettavat yhden yrityksen toisen etupuolelle. Se ratkaisee asiakkaan ongelman tai täyttää asiakkaan tarpeen. Jokainen arvolupaus koostuu valikoidusta setistä tuotteita ja / tai palveluja, jotka sopivat tietyn asiakassegmentin vaatimukseen.

Tässä mielessä arvotarjonta on yhdistelmä (tai nippu/setti) etuja, joita yhtiö tarjoaa asiakkailleen.

Jotkut arvolupaukset ovat innovatiivisia ja edustavat uutta tai markkinoita häiriköivää tarjousta. Toiset voivat olla samankaltaisia nykyisten markkinoiden tarjoaman kanssa mutta niihin on lisätty uusia ominaisuuksia.

### **Kysymykset, joihin haetaan vastaukset:**

- Minkä arvon tuotamme asiakkaalle?
- Minkä asiakkaan pulman autamme ratkaisemaan?
- Mitä asiakkaan tarpeita tyydytämme?
- Mitä settiä tuotteita ja palveluja tarjoamme kullekkin asiakaslajille?

## **3. KANAVAT**

### **Kanavat palvelee useita toimintoja**

- Valistaa asiakasta yhtiön tuotteista ja palveluista
- Auttaa asiakasta arvioimaan yhtiön arvotarjontaa
- Mahdollistaa asiakkaalle ostaa tuotteita ja palveluja
- Jakaa arvotarjontaa/arvolupauksia
- Mahdollistaa lisähankinnan ja uusiuttaa asiakassuhteita

## **Kysymyksiä, joihin haetaan ratkaisut**

- Tavoitamme ko kanavien kautta haluamamme asiakassegmentit/lajit?
- Miten tavoitamme halutut asiakkaat nyt?
- Miten kanavamme ovat integroitu?
- Mitkä kanavat toimivat parhaiten?
- Mitkä kanavat ovat kustannustehokkaita?
- Miten kanavamme ovat integroitu asiakkaan rutiineihin?

## **4. ASIAKKUUDET**

Yrityksen tulee selkiyttää perustettavan asiakassuhteen tyyppi asiakasryhmä-kohtaisesti Suhde voi olla henkilökohtainen ja/tai automatisoitu esimerkiksi verkkopalvelun kautta (*extranet*)

### **Asiakassuhteet ohjautuvat seuraavin motiivein**

- Asiakashankinta
- Asiakaspysyvyys
- Myynnin kasvattaminen (*upselling*)

*Esimerkiksi langattoman verkon operaattori- toiminnan alkuaikoina asiakassuhteiden aggressiivinen hankinta johti strategioihin, joissa tarjottiin liittymäsopimuksen tehneille ilmaisia matkapuhelimia.*

*Kun markkinat alkoivat kyllästyä, operaattorit alkoivat keskittymään asiakasuskollisuuteen ja pyrkivät lisäämään keskimääräistä liikevaihtoa per asiakas.*

Asiakassuhteitaan hyvin vaalivan yhtiön liiketoimintamalli vaikuttaa voimakkaasti yleiseen asiakaskokemuksen ja lisää asiakasuskollisuutta.

### **Kysymyksiä, joihin halutaan vastauksia**

- Minkä tyyppinen asiakassuhde toimii kunkin asiakaslajin kanssa parhaiten?
- Minkälaisia suhteita perustamme?
- Mitkä ovat niiden kustannukset?
- Miten integroimme asiakassuhteiden synnyttämisen ja ylläpitämisen muuhun liiketoimintamalliimme?

## 5. ANSAINTAVIRRAT

Jos asiakkaat ovat liiketoimintamallin sydän, tulonlähteet ja ansaintavirrat ovat sen verisuonia.

Yrityksen täytyy kysyä itseltään; *Mistä arvoista kukin asiakaslaji/segmentti on todella valmis maksamaan?*

Menestykseen johtava vastaus ohjaa yrityksen kehittämään useita tulovirtoja kuhunkin asiakaslajiin. Jokaisessa tulovirrassa on oltava useita hinnoittelumekanismia, kuten listahinnat, neuvoteltavat, huutokauppa, markkinakysynnästä riippuva ja volyymisidonnaista tai tuotannosta riippuvaa hinnoittelutapaa.

### **Bisnesmalli voi koostua kahdesta erityyppisestä tulovirrasta**

- Kertaluontoiset transaktioina tapahtuvat maksut/tulot
- Arvotarjonnasta syntyvät toistuvat tulot tai jälkimyynnistä syntyvät. (esim. Vuokra, käyttölisenssi, ylläpitomaksu, tukipalvelu yms.)

### **Kysymyksiä, joihin haetaan vastauksia**

- Mistä arvoista asiakas on todella valmis maksamaan?
- Mistä maksavat nyt?
- Miten he maksavat nyt?
- Miten he haluaisivat maksaa?
- Kuinka paljon kukin tulovirta vaikuttaa kokonaistuloon?

## 6. YdinRESURSSIT

Nämä resurssit mahdollistavat yritykselle arvotarjonnan muodostamisen ja tuottamisen, markkinoille pääsyn, suhteiden ylläpidon asiakasryhmiin ja ANSAINTAVIRRAN.

Erilaiset/erityiset ydinresurssit ovat tarpeen liiketoimintamallin tyypistä riippuen.

*Esim. Mikrosirun valmistaja vaatii pääomavaltaisia tuotantolaitoksia, kun taas mikrosirun suunnittelija keskittyy enemmän henkilöresursseihin.*

Ydinresursseja (avainresurssit) voi olla fyysisiä, taloudellisia, henkisiä (IPR) ja/tai ihmisten muodostamat tiimit ja roolit.

Avainresursseja voi omia tai tosilta yrityksiltä vuokrattuja, myös keskeisiltä kumppaneilta hankittu (ydinkumppanit).

### **Kysymykset, joihin haemme vastauksia**

- Mitä ydinresursseja arvotarjontamme edellyttää?
- Jakelukanavamme?
- Asiakkuudet?
- Ansaintavirrat?

## **7. YdinTOIMINTEET**

Jokainen liiketoimintamalli kaipaa runsaasti YdinToimintoja (avainaktiviteetit). Nämä ovat kaikkein tärkeimpiä aktiviteetteja, jotka yrityksen täytyy omata toimiakseen menestyksekkäästi.

Kuten YdinResurssit (avainresurssit), nämä pitää luoda >>> Tarjota arvolupaus (arvotarjonta), saavuttaa markkinat, ylläpitää asiakkuuksia (asiakasrajit) ja ansaita tuottoa (ansaintavirrat).

Kuten ydinresurssit, ydintoiminnot poikkeavat riippuen liiketoimintamallin tyypistä.

*Esim. Microsoftin keskeisin ydintoiminto on ohjelmistokehitys.  
PC-valmistajan Dell ydintoiminnot sisältää toimitusketjun hallinnan.  
Konsulttifirman McKinsey ydintoimintona on ongelmanratkaisu.*

### **Kysymyksiä, joihin haemme vastauksia**

- Mitä YdinToimintoja arvotarjontamme edellyttää?
- Jakelukanavat?
- Asiakkuudet?
- Ansaintavirrat?

## 8. YdinKUMPPANIT

Yritykset solmivat kumppanuuksia monesta syystä ja kumppanuuksista on tullut monen bisnesmallin kulmakivi.

Yritykset luovat liittoumia optimoidakseen liiketoimintamallejaan, minimoidakseen riskejä tai hankkiakseen resursseja.

### **Voimme eritellä neljä erityyppistä kumppanuutta**

- Strateginen liittouma ei-kilpailijoiden kesken
- Yhteistoiminta: strateginen kumppanuus kilpailijoiden kesken
- Yhteisyritys uuden liiketoiminnan kehityksessä
- Ostaja-toimittaja suhteet toimitusvarmuuden edistämiseksi

### **Kysymyksiä, joihin haemme vastauksia**

- Ketkä ovat ydinkumppaneitamme?
- Ketkä ovat ydintoimittajiamme?
- Mitä avainresursseja saamme ydinkumppaneilta?
- Mitä ydintoimintoja kumppanit tuottaa?

## 9. KUSTANNUSRAKENNE

Tämä osio kuvaa kaikista tärkeimmät kustannustekijät jotka tietynlainen liiketoimintamalli synnyttää. Arvon muodostaminen ja jakaminen, asiakkuuksien hallinta ja tuoton generoinnista kaikille osapuolille aiheutuneet kulut luo kustannusrakenteen.

Tällaiset kustannukset voidaan laskea suhteellisen helposti, kun on määritetty ydinresurssit, ydintoiminnot ja ydinkumppanuudet.

*Jotkut bisnesmallit ovat enempi kustannus- ohjautuvia kuin toiset. Esimerkiksi niinsanotut ei-tavalliset lentoyhtiöt (halpalentoyhtiöt) ovat luoneet bisnesmallinsa alhaisen kustannusrakenteeseen perustaen.*

### **Kysymykset, joihin tässä osiossa haemme vastauksia**

- Mitkä ovat bisnesmallimme tärkeimmät kustannukset?
- Mitkä ydinresurssit ovat kalleimmat?
- Mitkä ydintoiminnot ovat kalleimmat?