

## Työpohja 1: Business Model Canvas eli liiketoimintamalli työkaluna

Business Model Canvas (BMC) eli liiketoimintamalli on ensisijaisesti tarkoitettu kokonaisuuden kehittämiseen ja esittämiseen kiteytetysti. Mallia voi käyttää myös uuden tuotteen tai palvelun synnyttämiseen, mutta Ideointimalli Virittämön tapaan -työkalu osassa 2 toimii hyvänä ensivaiheen työkaluna. Se on hyvä ja käytännönläheinen työkalu kehittämiseen. Onnistumista tukee pohjalle laaditut PESTEL ja SWOT.

Pestel-analyysissä tutkit miten toimintaympäristössä tapahtuvat muutokset vaikuttavat tulevaisuudessa yrityksesi toimintaan. Pestel muodostuu sanoista poliittinen, ekonominen, sosiaalinen teknologinen, ekologinen ja laillinen.

SWOT-analyysi on hyvä yritystoiminnan kehittämisen menetelmä. Analyysissä nelikenttään kirjataan yrityksen vahvuudet ja heikkoudet (yrityksen sisäiset tekijät) sekä mahdollisuudet ja uhat (ulkoinen ympäristö).

**BMC sisältää kymmenen rakeneosaa käsittäen arvolupauksen, asiakasajattelun, liiketoiminnan infrastruktuurin ja talusrakenteen osa-alueet**

- 1. Arvolupaus** on koko liiketoimintamallin keskiössä. Arvolupauksessa on kysymys siitä, kuinka asiakkaat hyötyvät palveluistamme tai tuotteistamme.  
*Esim. tehokkaampi, halvempi, varma ja nopea saatavuus, käyttömukavuus, muotoilu, riskittömyys*
- 2. Asiakassegmentit**-osassa tunnistetaan asiakkaat tai asiakasryhmät, joille arvoa tuotetaan tai tarjotaan. Ryhmiä voidaan jakaa esimerkiksi eri ominaisuuksien perusteella.  
*Esim. massamarkkinoiden yhtenäinen asiakaskunta, jaottelu varallisuusluokittain, iän tai käyttökohteen mukaan*
- 3. Asiakassuhteet** vastaa kysymykseen: minkälaisia asiakassuhteista organisaatiossa on esimerkiksi vanhoihin, uusiin tai tuleviin asiakkaisiin ja kuinka niitä ylläpidetään?  
*Esim. kanssakäymiseen perustuvaa palvelua, itsepalvelua, automaattisesti hoidettuja palveluja, asiakasyhteisöjen hyödyntämistä osana ostoprosessia ja sen jälkeen*
- 4. Kanavat**-osassa tunnistetaan tavat tavoittaa asiakas tai asiakkaan tavat arvolupauksen saamiseksi. Kanaviin voidaan esimerkiksi tuottaa elementtejä, jotka helpottavat ostopäätöksen tekemisessä.  
*Esim. verkkokauppa, myyntihenkilöstö, kivijalkakauppa, yhteistyökumppanien jakelutiet.*
- 5.** Keskeisiin **resursseihin** tunnistetaan arvolupauksen toteuttamisen kannalta oleelliset resurssit, jotka voivat olla fyysisiä, aineettomia, taloudellisia tai henkilöllisiä resursseja.  
*Esim. tietojärjestelmät ja laitteet, patentit, brändi, kuljetusvälineet, työntekijät, kassavarat, luotonsaannin mahdollisuus*
- 6.** Keskeiset **aktiviteetit** vastaa kysymykseen: mitkä ovat tehtävät tai toiminnot arvolupauksen lunastamiseksi ja liiketoiminnan harjoittamiseksi?  
*Esim. tuotantotehtävät, ongelman ratkaisut*
- 7.** Keskeisiin **kumppaneihin** tunnistetaan toiminnan kannalta välttämättömät yhteistyökumppanit.  
*Esim. toimittaja-sopimukset (kilpailukyky), strateginen kumppani (riittävien resurssien turvaaminen, liiketoiminnasta syntyvän riskin jakamista)*
- 8. Tulovirroissa** kysymyksenä on tuotteiden tai palveluiden, eli arvolupausten, hinnoittelu. Siinä tavoitteena on määrittellä arvolupaukselle hinta, jonka eri asiakassegmentit ovat valmiita maksamaan.  
*Esim. myyntitulot, käyttöveloitukset, käyttöönottoveloitukset, lisensoinnit, vuokratukset .*
- 9. Kustannusrakenne** kuvaa kaikkia liiketoiminnassa syntyviä kustannuksia, muun muassa toteutusprosessiin, markkinointiin tai jakelukanaviin liittyen.  
*Esim. kiinteät ja muuttuvat kustannukset, massatuotantoedut.*
- 10. Rajoitukset** ovat tekijöitä, jotka estävät tai rajaavat pois osan liiketoiminnan toteuttamisesta.  
*Esim. lainsäädäntö, sopimukset, sijainti osaaminen, pääomat.*

## Kolme vaihtoehtoista työskentelytapaa:

1. Perinteisen BMC:n täyttö aloitetaan keskimmäisestä lokerosta eli arvolupauksesta. Siinä pohditaan, minkälaista arvoa asiakkaille palvelussa tuotetaan ja kiteytetään syy yrityksen olemassaoloon. Täydennä työpohjaa valitsemassasi järjestyksessä.
2. Voit myös aloittaa tekemisen ”luonnollisessa” helppousjärjestyksessä. Täytä ensin se lokero, joka lähtee syntymään nopeimmin.
3. Kolmas tapa edetä on se, että pohdit lohkojen haastavuutta. Jos kehität voimakkaasti asiakasohjautuvaa toimintaa, aloita asiakkuuksista, jos olet resurssikeskeisessä toiminnassa, aloita resursseista.

### Tehtävä:

Laadi työpohjaan oman liiketoimintasi kuvaus esimerkiksi vastaamalla viereisen esimerkin kysymyksiin. Työstämisessä kannattaa käyttää ”suuren paperin tekniikkaa” tai muistilappuja.



### KUMPPANIT

Ketkä ovat tärkeimmät kumppanimme?  
Millainen kumppaneiden rooli on arvolupauksen lunastamisessa?  
Mitä resursseja saamme kumppaneiltamme?  
Mitä prosessin osia kumppanimme hoitavat?  
Mitä lisäarvoa kumppanimme meille tuottavat?

### YDINTOIMINNOT

Mitä ydintoimintoja arvolupuksemme vaatii?  
Mitä asiakkaamme vaativat?  
Mitkä ydintoiminnot ovat keskeisimpiä menestymisen kannalta?  
Mitkä ydintoiminnot on tuotettava itse ja mitä voin tuottaa kumppaneiden kautta?

### RESURSSIT

Mitä ydinresursseja tarvitsemme arvolupauksen toteuttamiseen?  
Mitkä resurssit ovat keskeisimmät?  
Miten resursseja tulee kehittää?  
Mitä resursseja asiakkaamme vaativat?  
Miten resurssien tulee näkyä toiminnassamme?

### ARVOLUPAUS

Mitä arvoa, etua, hyötyä tuotamme?  
Minkä asiakkaan tarpeen, ongelman ratkaisemme?  
Millaisen tuotteen, palvelun tai niiden yhdistelmän tarjoamme asiakkaalle?  
Mikä on ratkaisumme kilpailuetu?  
Mitä arvolupausta asiakas arvostaa?  
Miksi asiakas ostaa?

### ASIAKASSUHDE

Millaista suhdetta kukin asiakasryhmä meiltä haluaa?  
Millaiset suhteet ovat tällä hetkellä eri asiakasryhmiin?  
Miten asiakassuhdetyötä kehitetään?  
Mitkä asiakasryhmät ovat ensisijaisen kehittämisen kohteena?

### KANAVAT

Miten arvolupaus toimitetaan asiakkaille?  
Kuka hallitsee toimituskanavaa?  
Miten viestimme kaksisuuntaisesti arvolupauksestamme asiakkaillemme?  
Miten mittaamme kanaviemme toimintaa?

### ASIAKKAAT

Kenelle tuotamme arvoa tuotteemme, palvelumme avulla?  
Millainen asiakaspotentiaalimme on?  
Miten olen rajannut asiakkaani, joille voin tuottaa arvoa?  
Miten olen valinnut asiakkaani, joille tuotan arvoa?  
Miten olen jaotellut ja profiloitunut asiakkaani?

### KULURAKENNE

Mitkä ovat keskeisimmät kulumme ja panoksemme?  
Millainen on kulurakenteemme (kiinteät ja muuttuvat)?  
Poikkeavatko kulumme ja kulurakenteemme kilpailijoista?  
Mihin asioihin on panostettava kuluja pelkäämättä?

### TULOVIRRAT

Mistä asiakkaamme ovat valmiita maksamaan?  
Mistä he tällä hetkellä maksavat?  
Mistä tulovirtamme muodostuu?  
Millainen hinnoittelun malli tai menetelmä meillä on?  
Millainen on volyymin ja katteen rooli hinnoittelussa?  
Millaisessa hintakilpailun maailmassa elämme?

### RAJOITUKSET

Mitä rajoituksia liiketoiminnalle on?  
Voi rajoitusten vaikutuksen kumota?  
Ovatko rajoitukset pysyviä?  
Mihin rajoitukset liittyvät?

**KUMPPANIT**

**YDINTOIMINNOT**

**ARVOLUPAUS**

**ASIAKASSUHDE**

**ASIAKKAAT**

**RESURSSIT**

**KANAVAT**

**KULURAKENNE**

**TULOVIRRAT**

**RAJOITUKSET**