

PLEASE NOTE! THIS IS PARALLEL PUBLISHED VERSION OF THE ORIGINAL ARTICLE

To cite this Article: Ojasalo, Katri & Ojasalo, Jukka (2016). Ketteryyttä asiakaskeiseisen liiketoimintamallin jatkuvaan kehittämiseen ja uudistamiseen. Teoksessa Inka Lappalainen & Toni Ahonen & Maaria Nuutinen & Tiina Valjakka & Heli Talja (toim.) Arvonluonnin muutoksen aakkoset – arvot, arki, arvostus. Tampere: Juvenes Print, 71-75.

URL: https://issuu.com/vttfinland/docs/muutoksen_aakkoset

MENETELMIÄ HUOMISEN ARVONLUONTIIN

ARVONLUONNIN
MUUTOKSEN
AAKKOSET

14

Ketteryyttä asiakaskeskeisen liiketoimintamallin

jatkuvaan kehittämiseen ja uudistamiseen

Asiakaskeskeisyys korostuu lähes jokaisen yrityksen ja muun organisaation strategiassa ja arvoissa. Mutta kuinka helppoa näiden strategioiden ja arvojen jalkauttaminen on? Näkyykö aito asiakaskeskeisyys kovinkaan laajasti liiketoiminnan arjessa? Miten pystyisimme paremmin hyödyntämään asiakastietoa ja ketterästi uudistamaan liiketoimintaa asiakkaiden arvostusten ja tarpeiden muuttuessa? Miten voisimme systemaattisemmin kehittää rooliamme asiakkaan arjessa nyt ja tulevaisuudessa? #liiketoimintamalli #asiakasymmärrys #palvelulogiikka #ServiceLogicBusinessModelCanvas

Helppokäyttöiset työkalut asiakaskeskeisten strategioiden jalkauttamiseen puuttuvat. Yleiset johtamis- ja liiketoimintatyökalut perustuvat edelleen pitkälti perinteiseen tuotantolähtöiseen arvoketjuajatteluun, jossa asiakas on pääasiassa toiminnan kohde. Ajatellaan, että yritys tuottaa arvoa asiakkaalle ja voi toimia ikään kuin kuplassa ilman, että asiakkaat aidosti integroituvat niiden toimintaan.

Liiketoimintaympäristömme on kuitenkin muuttunut niin rajusti, että nyt on jo korkea aika unohtaa vanhat mallit ja siirtyä eteenpäin. Tämän päivän haastavassa toimintaympäristössä selviäminen vaatii syvempää asiakasymmärrystä ja asiakkaiden tuomista liiketoiminnan kehittämisen ja uudistamisen keskiöön. Enää ei riitä, että tuotetaan ratkaisuja asiakkaan ongelmiin. Pitäisi löytää keinoja asiakkaan arjen, asiakkaille merkityksellisten kokemusten ja tulevaisuuden mahdollisuuksien

ymmärtämiseen ja hyödyntämiseen. Tällöin puhutaan asiakas- ja palvelulogiikkaan perustuvasta liiketoiminnasta: ymmärretään, mikä on merkityksellistä arvoa eri osapuolille (oma yritys, asiakkaat, asiakkaan asiakkaat, kumppanit jne.) ja miten eri osapuolet luovat arvoa yhdessä ja erikseen omassa arjessaan.

On siis selvä tarve työkalulle, joka auttaa yritystä toteuttamaan arjen tasolla palvelulogiikkaa ja asiakaskeskeistä ajattelumallia ja ketterästi uudistamaan liiketoimintamalliaan eri asiakasryhmien arjen haasteiden ja arvostusten muuttuessa. Tämä tarve ohjasi ison joukon **Finnish Service Alliancen (FSA)** <http://www.servicealliance.fi/tervetuloo/> tutkijoita ja kehittäjiä yhteen muokkaamaan työkalua liiketoimintamallin kuvaamiseen palvelulogiikan näkökulmasta. Tätä työtä tukemaan luotiin FSA:n teemaryhmä ”Palvelulogiikka liiketoimintamalleissa”. Pohjana teemaryhmän työskentelylle toimi laajasti tunnettu Business Model Canvas-työkalu (BMC), joka perustuu perinteiseen arvoketjuajatteluun.

BMC:n pohjalta uudistettu asiakas- ja palvelulogiikkaan perustuva liiketoimintamalli-canvas syntyi noin 1,5 vuotta kestäneen kehittämisprosessin tuloksena. FSA:n teemaryhmässä työskentelyyn osallistui tiiviisti 15 tutkijaa ja kehittäjää seitsemästä eri korkeakoulusta, yliopistosta ja muusta tutkimuslaitoksesta. Työn edetessä sparraajana toimi Service dominant logic-ajattelun ”oppisää” professori Stephen Vargo Hawajin yliopistosta. Lopputuloksena työkalun testaamiseen ja viimeistelyyn osallistui yli 80 yritysten ja muiden organisaatioiden edustajaa. Yritysedustajat osallistuivat useaan yhteiskehittämistyöpajaan ja Round table-tilaisuuteen sekä käyttivät canvas-työkalua omien yritystensä arjessa.

Mitä siis uudistimme? Asiakas- ja palvelulogiikkaan perustuva liiketoimintamalli-canvas noudattaa samaa rakennetta kuin alkuperäinen BMC, mutta jokaisessa yhdeksässä osa-alueessa otetaan systemaattisesti huomioon myös asiakkaan näkökulma (A) organisaation oman näkökulman (O) lisäksi. Työkalu tuo näin asiakkaan kaiken suunnittelun keskiöön.

Näin se auttaa organisaatiota kokonaisvaltaisesti toteuttamaan asiakaskeskeisyyttä arjessaan. Jotta päästään tarpeeksi syvälle, kullekin erilaiselle asiakasryhmälle luodaan yhdessä oma canvas. Liikkeelle lähdetään hankkimalla syvälinen ymmärrys asiakkaan (ja asiakkaan asiakkaan) arjen haasteista ja tulevaisuuden tarpeista. Vasta tämän jälkeen pohditaan, mikä on käytännön arvolutaus, millainen voisi olla yrityksen rooli asiakkaan arjessa ja miten kaikkien eri osapuolten resursseja ja kumppanuuksia hyödynnetään arvon luomisessa. Canvas luodaan yhdessä vastaamalla apuna oleviin kysymyksiin. Tässä keskeisimmät kysymykset laatikoiden täyttämisyjärjestyksessä:

1. Asiakkaan maailma: (O) Kuinka hankimme syvällisen ymmärryksen asiakkaan (ja asiakkaan asiakkaan) arjen haasteista, tavoitteista ja tulevaisuuden tarpeista? (A) Miksi asiakas (ja asiakkaan asiakas) ostaa ja mitä hyötyjä tarvitsee, millainen olisi asiakkaan ideaalitalanne?
2. Käytännön arvolutaus: (O) Mitä hyötyjä me myymme, mitkä ovat tarjoaman elementit? (A) Mitä hyötyjä asiakas ostaa, mitkä asiakkaan haasteet ratkaistaan, miksi asiakas valitsee meidän ratkaisun?
3. Arvolutauksen lunastaminen: (O) Kuinka autamme asiakasta saavuttamaan



Miksi asiakas valitsee meidän ratkaisun? Miten tuotamme arvoa yhdessä asiakkaan kanssa? Kuinka arvoa syntyy asiakkaan arjessa?

tavoitellun hyödyn, mikä on roolimme asiakkaan arjessa? (A) Kuinka arvoa syntyy asiakkaan arjessa, mitä ja miten pidemmän tähtäimen hyötyjä asiakkaalle syntyy?

4. Vuorovaikutus ja asiakkaan osallistuminen: (O) Mikä on meidän roolimme arvon tuotannossa, miten tuotamme arvoa yhdessä asiakkaan kanssa ja tuemme vuorovaikutusta välillämme? (A) Mikä on asiakkaan rooli arvontuotannossa, miten asiakas haluaa olla vuorovaikutuksessa?
5. Tulovirrat ja mittarit: (O) Mikä on ansaintalogiikkamme (myös muu kuin taloudellinen arvo), mikä on asiakassuhteen arvo meille, miten mittaamme tuotettua arvoa? (A) Mitä taloudellista arvoa asiakas saa, mistä hyödyistä asiakas on valmis maksamaan ja mitä, mitkä ovat asiakkaan toiminnan avainindikaattorit ja miten seuraamme niitä?
6. Avainresurssit: (O) Mitä taitoja, osaamista ja muita resursseja tarvitsemme arvolupauksen lunastamiseen? (A) Mitä asiakkaan taitoja, osaamista ja muita resursseja tarvitaan?
7. Avainkumppanit: (O) Ketkä ovat arvolupaukseen liittyvät avainkumppanit, millaiset ovat heidän roolinsa, miten he hyötyvät yhteistyöstä? (A) Miten kumppanuusverkostomme näyttäytyy asiakkaalle, mitä ovat asiakkaan avainkumppanuudet ja miten ne otetaan huomioon?
8. Resurssien ja kumppanuuksien osallistaminen: (O) Miten hyödynnämme ja kehitämme resursseja ja kumppanuuksia, kuinka asiakastietoa hyödynnetään resurssien ja kumppanuuksien kehittämisessä, miten riskejä hallitaan? (A) Miten asiakkaan resursseja ja kumppanuuksia hyödynnetään ja kehitetään, miten asiakas hyödyntää ja kehittää meidän resursseja ja kumppaneita?
9. Kustannusrakenne: (O) Mistä kustannuksemme koostuvat ja mitä muita kuin taloudellisia uhrauksia tarvitaan? (A) Mitkä ovat asiakkaan kulut ja muut uhraukset?

Mitä työkalun käyttäjiltä edellytetään? Asiakas- ja palvelulogiikkaan perustuva liiketoimintamalli-canvas vaatii yritystä hankkimaan syvällistä asiakasymmärrystä. Vaikka asiakas ei osallistuisi varsinaiseen canvas-työskentelyyn, on tärkeää, että aito asiakkaan ääni on koko ajan läsnä. Asiakkaan arjen ymmärrys ei saa perustua oletuksiin, vaan siitä on kerättävä systemaattisesti tietoa – myös laajemmalta kuin mitä liiketoimintayhteistyö tällä hetkellä koskee. Canvas-työskentelyssä on myös oleellista hyödyntää erilaisia yhteiskehittämisen menetelmiä sekä yrityksen sisällä että eri sidosryhmien kanssa. On siis tärkeää saada eri toimijaryhmät yhdessä työstämään liiketoimintamallia. Näin on mahdollista kehittää ratkaisuja, jotka luovat merkityksellisiä kokemuksia ja edustavat todellista arvoa liikesuhteen eri osapuolille näiden arjessa.

Mitä tämän työkalun käytöllä sitten saavutetaan? Testaukseen osallistuneiden yritysedustajien mukaan uudistettu canvas on helppokäyttöinen ja yksinkertainen työkalu liiketoimintamallin ketterään kehittämiseen ja kuvaamiseen. Canvas toimii nopeana, kokoavana prototyypinä, jolla uudistettavaa liiketoimintamallia voidaan pikaisesti testata – ilman että uhrataan suunnittelutyöhön liian kauan aikaa. Se koettiin myös toimivana välineenä asiakaskeskeisen ajattelun jalkauttamiseen ja syventämiseen organisaatiossa sekä yhteisen näkemyksen

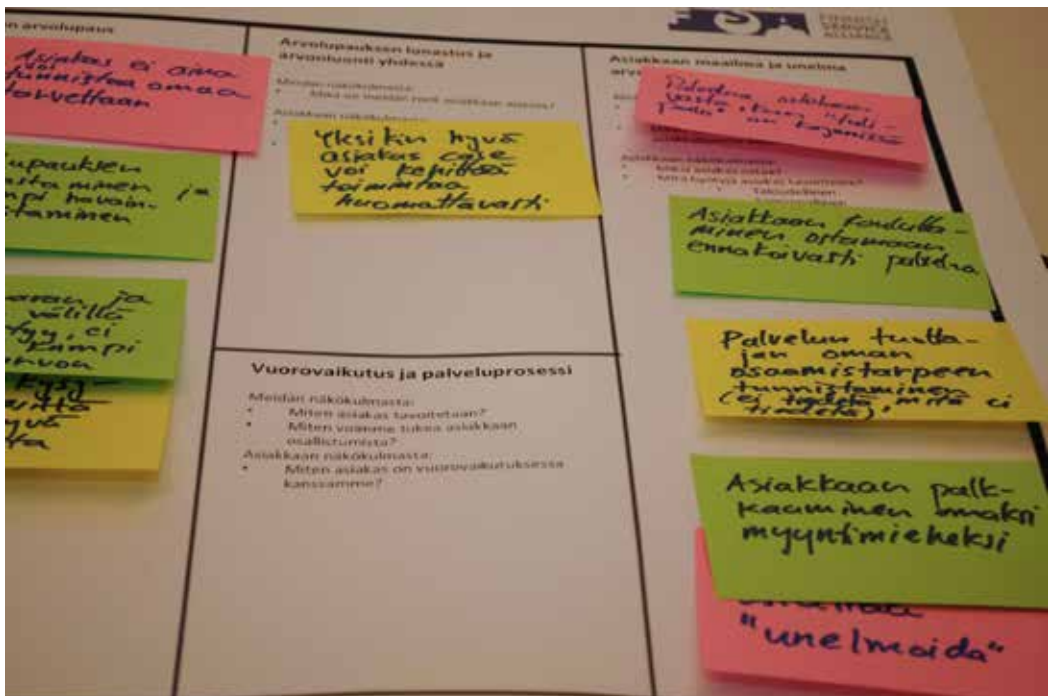


luomiseen organisaation tavoitteista ja toiminnasta. Kun canvas-työskentelyä käytetään työpajoissa eri johtaja- ja henkilöstöryhmien kesken, voidaan sen avulla luoda entistä asiakaslähtoisempää toimintakulttuuria. Canvas toimii myös viestintävälineenä, joka nopeasti havainnollistaa liiketoimintamallin antamalla kokonaiskuvan yrityksen tavoitteista ja toiminnasta. Näin sillä on täysin erilainen luonne kuin perinteisillä liiketoimintasuunnitelmillä.

Koetko ettei nykyisillä malleilla saada luontevaa keskustelua asiakkaiden ja sidosryhmien kanssa? Uudistettu canvas on ennen kaikkea asiakaskeskeinen työkalu, joka korostaa yhteistyön merkitystä yrityksen sisällä ja sen eri sidosryhmien välillä. Se pakottaa näkemään liiketoimintamallin kaikki osa-alueet asiakkaan näkökulmasta. Näin sen avulla asiakkaan liiketoiminnan arki kytkeytyy luontevasti osaksi liiketoimintamallin kehittämistä. Canvas-työkalun testaus on osoittanut, että se toimii hyvin yhteisen näkemyksen luomiseen nykytilasta ja tulevaisuudesta myös yrityksen asiakkaiden ja muiden sidosryhmien kesken. Lähde kokeilemaan – moni muu on jo onnistunut!

Lue aiheesta lisää:

Ojasalo, Katri & Ojasalo, Jukka (2015), *Adapting Business Model Thinking to Service Logic: An Empirical Study on Developing a Service Design Tool*. Teoksessa Gummerus J. & von Koskull K. (toim.), *The Nordic School – Service Marketing and Management for the Future*. CERS, Hanken School of Economics, Helsinki, 309-333.



ASIAKAS- JA PALVELULOGIIKKAAN PERUSTUVA LIIKETOIMINTAMALLI



1. KÄYTTÖN KOMPANIT
MIKSI KÄYTTÖN KOMPANIT?
 Miksi on oltava käyttökannattava? Miksi on oltava käyttökannattava? Miksi on oltava käyttökannattava? Miksi on oltava käyttökannattava? Miksi on oltava käyttökannattava?
KÄYTTÖN KOMPANIT
 Miksi on oltava käyttökannattava? Miksi on oltava käyttökannattava? Miksi on oltava käyttökannattava? Miksi on oltava käyttökannattava? Miksi on oltava käyttökannattava?

2. KÄYTTÖN KOMPANIT
MIKSI KÄYTTÖN KOMPANIT?
 Miksi on oltava käyttökannattava? Miksi on oltava käyttökannattava? Miksi on oltava käyttökannattava? Miksi on oltava käyttökannattava? Miksi on oltava käyttökannattava?
KÄYTTÖN KOMPANIT
 Miksi on oltava käyttökannattava? Miksi on oltava käyttökannattava? Miksi on oltava käyttökannattava? Miksi on oltava käyttökannattava? Miksi on oltava käyttökannattava?

3. KÄYTTÖN KOMPANIT
MIKSI KÄYTTÖN KOMPANIT?
 Miksi on oltava käyttökannattava? Miksi on oltava käyttökannattava? Miksi on oltava käyttökannattava? Miksi on oltava käyttökannattava? Miksi on oltava käyttökannattava?
KÄYTTÖN KOMPANIT
 Miksi on oltava käyttökannattava? Miksi on oltava käyttökannattava? Miksi on oltava käyttökannattava? Miksi on oltava käyttökannattava? Miksi on oltava käyttökannattava?

4. KÄYTTÖN KOMPANIT
MIKSI KÄYTTÖN KOMPANIT?
 Miksi on oltava käyttökannattava? Miksi on oltava käyttökannattava? Miksi on oltava käyttökannattava? Miksi on oltava käyttökannattava? Miksi on oltava käyttökannattava?
KÄYTTÖN KOMPANIT
 Miksi on oltava käyttökannattava? Miksi on oltava käyttökannattava? Miksi on oltava käyttökannattava? Miksi on oltava käyttökannattava? Miksi on oltava käyttökannattava?

5. KÄYTTÖN KOMPANIT
MIKSI KÄYTTÖN KOMPANIT?
 Miksi on oltava käyttökannattava? Miksi on oltava käyttökannattava? Miksi on oltava käyttökannattava? Miksi on oltava käyttökannattava? Miksi on oltava käyttökannattava?
KÄYTTÖN KOMPANIT
 Miksi on oltava käyttökannattava? Miksi on oltava käyttökannattava? Miksi on oltava käyttökannattava? Miksi on oltava käyttökannattava? Miksi on oltava käyttökannattava?

6. KÄYTTÖN KOMPANIT
MIKSI KÄYTTÖN KOMPANIT?
 Miksi on oltava käyttökannattava? Miksi on oltava käyttökannattava? Miksi on oltava käyttökannattava? Miksi on oltava käyttökannattava? Miksi on oltava käyttökannattava?
KÄYTTÖN KOMPANIT
 Miksi on oltava käyttökannattava? Miksi on oltava käyttökannattava? Miksi on oltava käyttökannattava? Miksi on oltava käyttökannattava? Miksi on oltava käyttökannattava?

7. KÄYTTÖN KOMPANIT
MIKSI KÄYTTÖN KOMPANIT?
 Miksi on oltava käyttökannattava? Miksi on oltava käyttökannattava? Miksi on oltava käyttökannattava? Miksi on oltava käyttökannattava? Miksi on oltava käyttökannattava?
KÄYTTÖN KOMPANIT
 Miksi on oltava käyttökannattava? Miksi on oltava käyttökannattava? Miksi on oltava käyttökannattava? Miksi on oltava käyttökannattava? Miksi on oltava käyttökannattava?

8. KÄYTTÖN KOMPANIT
MIKSI KÄYTTÖN KOMPANIT?
 Miksi on oltava käyttökannattava? Miksi on oltava käyttökannattava? Miksi on oltava käyttökannattava? Miksi on oltava käyttökannattava? Miksi on oltava käyttökannattava?
KÄYTTÖN KOMPANIT
 Miksi on oltava käyttökannattava? Miksi on oltava käyttökannattava? Miksi on oltava käyttökannattava? Miksi on oltava käyttökannattava? Miksi on oltava käyttökannattava?

9. KÄYTTÖN KOMPANIT
MIKSI KÄYTTÖN KOMPANIT?
 Miksi on oltava käyttökannattava? Miksi on oltava käyttökannattava? Miksi on oltava käyttökannattava? Miksi on oltava käyttökannattava? Miksi on oltava käyttökannattava?
KÄYTTÖN KOMPANIT
 Miksi on oltava käyttökannattava? Miksi on oltava käyttökannattava? Miksi on oltava käyttökannattava? Miksi on oltava käyttökannattava? Miksi on oltava käyttökannattava?

10. KÄYTTÖN KOMPANIT
MIKSI KÄYTTÖN KOMPANIT?
 Miksi on oltava käyttökannattava? Miksi on oltava käyttökannattava? Miksi on oltava käyttökannattava? Miksi on oltava käyttökannattava? Miksi on oltava käyttökannattava?
KÄYTTÖN KOMPANIT
 Miksi on oltava käyttökannattava? Miksi on oltava käyttökannattava? Miksi on oltava käyttökannattava? Miksi on oltava käyttökannattava? Miksi on oltava käyttökannattava?

Lähde: Tikkanen, R. & Ojasalo, J. (2014). Adapting Business Model Thinking to Service Logic: An Empirical Study on Developing a Service Design Tool. *Technica (London)*, 8 (no. 2004) 8. URL: <http://www.the-world-of-it.com>. Service Marketing and Management: The Art, Science, Strategy and Management. © The Authors, 2015. *Business School of Economics*, Helsinki, 108-113.



Katri Ojasalo, Laurea
 katri.ojasalo@laurea.fi



Jukka Ojasalo, Laurea
 jukka.ojasalo@laurea.fi

Katri Ojasalo toimii johtajana Laurea-ammattikorkeakoulussa. Hänen pitkäaikaisena intohimona on ollut palveluliiketoiminnan kehittäminen ja palvelumuotoilun menetelmien soveltaminen liiketoiminnan arjessa.

Jukka Ojasalo on yliopettaja Laurea-ammattikorkeakoulussa ja dosentti Aalto yliopistossa ja Helsingin yliopistossa. Hän on kiinnostunut palvelujen tutkimisesta ja kehittämisestä viimeaikaisena intohimonaan erityisesti älykkäät kaupungit ja liiketoimintamallit.