

# LIIKETOIMINTA- MALLI

TYÖKALU METSÄPALVELU-  
YRITYSTEN KUVAAMISEEN



EUROOPAN UNIONI

**Interreg**  
Botnia-Atlantica  
Euroopan aluekehitysrahasto



**Enemmän metsästä**  
Asiakaslähtöisiä palveluita metsänomistajille

# MUUT OPASKIRJAT TÄSSÄ SARJASSA

Kaikki opaskirjat on tuotettu Enemmän metsästä -projektin yhteistyönä. Kunkin opaskirjan pääkirjoittaja on mainittu alla olevassa listassa.

## **MITÄ ON PALVELU? – TARPEISIIN VASTAAMISTA JA ARVON LUOMISTA?**

Elias Andersson, SLU

## **YHTEISTYÖSUHDE JA LUOTTAMUS PALVELUIDEN KEHITTÄMISEN SEKÄ USKOLLISUUDEN JA OSAAMISEN LUOMISEN TAUSTALL**

Elias Andersson, SLU

## **METSÄNOMISTAJIEN PÄÄTÖKSENTEKO – VAIKUTUKSET NEUVONTAPALVELUIDEN SUUNNITTELUUN**

Anne Matilainen, HY Ruralia

## **PAREMPI PALVELUIDEN TILAAMISEN TAITO AUTTAA PALVELUKEHITYKSESSÄ JA YHTEISTYÖSUHTEISSA**

Paulina Enoksson, Skogsstyrelsen

## **YHDENVERTAINEN PALVELUKEHITYS – KOHTI PAREMPIA PALVELUITA JA TUOTTEITA**

(vain suomeksi ja ruotsiksi)

Maria Johansson, SLU

## **METSÄPALVELUIDEN VIESTINTÄ**

Marjo Mustola, Suomen Metsäkeskus

## **LIIKETOIMINTAMALLI – TYÖKALU METSÄPALVELUYRITYSTEN KUVAAMISEEN**

Thomas Kronholm, SLU

## **PALVELUMUOTOILULLA JA PALVELUJEN TARKASTELULLA LISÄARVOA TOIMINTAASI**

(vain suomeksi ja ruotsiksi)

Päivi Katajamäki, Muutossuunta

# SISÄLLYS

MIKÄ ON LIIKETOIMINTAMALLI?

MITEN VOIT KUVAILLA LIIKETOIMINTAMALLIASI?

MIKSI LIIKETOIMINTAMALLIA PITÄISI KUVAILLA?

KUINKA LIIKETOIMINTAMALLIA VOI PARANTAA  
JA INNOVOIDA?

MITKÄ OVAT LIIKETOIMINTAMALLIN INNOVAATIOIDEN  
ESTEET?





**Toimiva  
liiketoimintamalli  
on avain  
yrityksen  
pitkäkestoiseen  
menestykseen.**

## Mikä on liiketoimintamalli?

Kahden viime vuosikymmenen aikana ”liiketoimintamallista” on ollut yhä suosittu keino kuvata yritysten toimintaa. Taustalla on teknologian kehitys ja palveluiden siirtyminen Internetin kautta myös sähköisiksi, mikä on pakottanut yritykset pohtimaan entistä tarkemmin toimintaansa ja vuorovaikutusta asiakkaiden ja tavarantoimittajien kanssa. Kehitys ei ole rajoittunut mihinkään yksittäiseen toimialaan, vaan se on vaikuttanut kaikenlaisiin yrityksiin. Menestyvä liiketoimintamalli on avain jokaisen yrityksen pitkän aikavälin kannattavuudelle ja selviytymiselle. On olemassa monia esimerkkejä yrityksistä, jotka ovat kadonneet markkinoilta, kun ne eivät ole pystyneet mukauttamaan liiketoimintamalliaan riittävän nopeasti muuttuviin markkinaolosuhteisiin.

Liiketoimintamallia voidaan pitää suunnitelmana, jolla varmistetaan, että liiketoiminta ja sen eri osat mukautuvat ja tähtäävät kohti samaa päämäärää ja samalla painopisteellä. Tämä koskee sekä palveluita tarjoavia yrityksiä että fyysisten tuotteiden valmistajia. Metsäsektorilla metsänomistajayhdistykset ja yritykset ovat viime vuosina tehneet kovasti töitä uudistaakseen liiketoimintamallejaan vastaamaan asiakkaiden, metsänomistajien ja koko yhteiskunnan muuttuviin tarpeisiin ja odotuksiin. Monien metsäpalveluorganisaatioiden on kuitenkin edelleen vaikea ymmärtää asiakkaidensa muuttuvia tarpeita, ja osa on ollut haluttomia muuttamaan nykyistä ajattelutapaansa. Näin ollen he menettävät mahdollisuuksia palvella tiettyjä metsänomistajaryhmiä.

Mikä sitten on liiketoimintamalli? Koska liiketoimintamallin käsite on suhteellisen uusi, on olemassa monta erilaista näkökulmaa siitä, mikä liiketoimintamalli todella on ja miten se tulisi määritellä. Eri näkökulmat sisältävät kuitenkin muutamia yleisiä komponentteja. Ensinnäkin liiketoimintamalli selittää, mitä tuotteita tai palveluita yritys tarjoaa ja mitä arvoa ne tarjoavat asiakkaille, jotka käyttävät näitä tuotteita tai palveluita. Liiketoimintamallin on määriteltävä tavoiteltavat asiakkaat ja kohdemarkkinasegmentit. Lisäksi se selvittää miten ja millä resursseilla tuotteet tai palvelut tuotetaan, markkinoidaan ja jaetaan asiakkaille. Lopuksi liiketoimintamalli määrittelee yrityksen toiminnan kustannus- ja tuottorakenteet eli onko liiketoiminta kannattavaa ja mitä kannattavuuden saavuttamiseksi tarvitaan. Liiketoimintamalli siis kuvaa mitä yritys tekee ja miten se toimii. Lisäksi liiketoimintamallin painopiste on yrityksen tasolla, ei yksittäisten tuotteiden tai liiketoimintayksiköiden yksityiskohtaisissa kuvauksissa.



## Miten voit kuvailla liiketoimintamalliasi?

Yksi yleisimmin käytetyistä työkaluista liiketoimintamallien kuvaamiseen on Alexander Osterwalderin ja Yves Pigneurin kehittämä Business Model Canvas (BMC). Kuten kuvasta 1 näkyy, se koostuu yhdeksästä komponentista. Keskeinen komponentti on arvolupaus, jonka yritys tarjoaa asiakkailleen tuotteidensa ja palveluidensa kautta. Vasemmalla ovat ydintoiminnot, resurssit ja yhteistyökumppanit, jotka ovat mukana tuotteiden tai palveluiden tuotannossa. Oikealla ovat asiakasryhmät, kanavat ja asiakassuhteet, joiden kautta tuotteet ja palvelut toimitetaan asiakkaille. Yhdessä kaikista toiminnoista aiheutuu kustannuksia ja tuloja, jotka on kuvattu BMC:n alaosassa. Yrityksen liiketoiminnan elementtien kartoittaminen voi antaa hyvän yleiskuvan ja ymmärryksen liiketoiminnan eri osien välisistä yhteyksistä.

	Ydintoiminnot		Asiakassuhteet	
Kumppanit		Arvolupaus		Asiakkaat
	Resurssit		Kanavat	
Kustannusrakenne		Tulovirrat		

**Kuva 1.** Business Model Canvas -työkalu

*Arvolupaus:* Arvo voidaan kuvata hyötynä, jonka asiakkaat saavat tuotteista tai palveluista, ja josta vähennetään niiden kulutukseen liittyvät kustannukset (aika, raha, resurssit jne.). Näin ollen arvon määrittelee viime kädessä asiakas tuotetta tai palvelua kuluttaessaan, jolloin yritys ei voi määritellä arvoa. Yritys voi tehdä vain arvolupauksen, ja sen onnistuminen edellyttää tietoa asiakkaan/metsänomistajan motivaatiosta ja tarpeista. On tärkeää huomata, että asiakkaat ovat useimmiten myös arvon tuottajia muun muassa ollessaan vuorovaikutuksessa yrityksen henkilöstön kanssa. Tämä näkyy erityisesti palveluiden tarjonnassa, koska niitä tuotetaan ja kulutetaan usein samanaikaisesti.



Yrityksen  
avaintoimintojen  
systemaattinen  
kartoittaminen  
tarjoaa  
mahdollisuuden  
tarkastella ja  
ymmärtää  
paremmin  
eri toimintojen  
välisiä yhteyksiä.



Arvon  
määrittää  
viime tilassa  
asiakas tuotetta  
tai palvelua  
kuluttaessaan.

*Ydintoiminnot:* Toiminnot, jotka liittyvät niiden tavaroiden ja palveluiden tuotantoon, markkinointiin ja jakeluun, jotka ovat elintärkeitä yritykselle tulon saamiseksi. Metsäyhtiössä tämä voi siis sisältää monenlaisia toimintoja, kuten metsäsuunnittelua, metsänhoitoa, puunkorjuuta ja -kuljetusta, tuotteiden tuotantoa sahoilla tai sellutehtailla sekä muuta metsään perustuvien tuotteiden ja palveluiden ostajille kohdistettua liiketoimintaa.

*Resurssit:* Liiketoiminnalle elintärkeät fyysiset (esim. metsäkoneet, sahat ja rakennukset), henkiset (esim. patentit ja tieto), henkilöstö- (esim. metsäkoneenkuljettajat, metsäsuunnittelijat, johtajat ja muu henkilökunta) ja taloudelliset resurssit.

*Kumppanit:* Liiketoiminnalle elintärkeät ulkopuoliset organisaatiot, kuten tavarrantoimittajat ja alihankkijat. Metsäalan organisaation osalta tähän voivat kuulua urakoitsijat, metsäneuvojat, metsäsertifiointiorganisaatiot, ammattiliitot ja muut sidosryhmät.

*Kanavat:* Näitä ovat verkkosivut, fyysiset liikkeet ja kaupat, myyntiedustajat ja muut kanavat, joita käytetään tarjottujen palvelujen ja tuotteiden markkinointiin ja jakeluun asiakkaalle. Tämä voi sisältää myös metsämessuja, metsäretkiä ja muita tietyille asiakasryhmälle suunnattuja tapahtumia.

*Asiakassuhteet:* Yritykset voivat soveltaa erilaisia toimintatapoja vuorovaikutuksessaan asiakkaiden kanssa tuotteen tai palvelun luonteesta riippuen. Yleensä asiakkaat, joilla on monimutkaisempia ongelmia ja tarpeita, vaativat enemmän henkilökohtaista vuorovaikutusta. Koska asiakkaat ovat palvelujen yhteistuottajia, suhteet ovat tärkeitä esimerkiksi arvolupauksessa, laadun arvioinnissa ja liiketoiminnan säilyttämisessä.

*Asiakkaat:* Asiakaskohderyhmien tunnistaminen on ratkaisevan tärkeää. Tämä vaikuttaa siihen, minkä tyyppisiä kanavia ja yhteistyösuhteita tarvitaan, jotta voidaan saavuttaa kohderyhmät arvolupauksella. Yrityksen asiakkaiden tunnistaminen on tärkeää myös päätettäessä minkä tyyppisiä tuottomalleja sovelletaan, sillä kyky ja halu maksaa tuotteesta tai palvelusta voivat vaihdella asiakasryhmittäin.

*Kustannukset:* Tämä kuvaa yrityksen kustannusrakennetta. Esimerkiksi yrityksellä, joka vastaa kaikesta tuotannosta itse, voi olla suurempi osuus kiinteitä kustannuksia kuin yrityksellä, joka ulkoistaa suuren osan tuotannostaan ja jolla siten on enemmän muuttuvia kustannuksia. Erilaiset valinnat kanavissa ja asiakassuhteissa johtavat myös erilaisiin kustannuksiin.

*Tulot:* Kuvaa, kuinka yritys muuttaa luodun arvon tuotoksi. Tämä voidaan tehdä erilaisilla myynti- ja hinnoittelumalleilla, kuten kiinteillä listahinnoilla (eli kaikki asiakkaat maksavat saman hinnan) tai dynaamisilla hinnoilla, jotka asetetaan huuhtokaupoissa tai henkilökohtaisissa neuvotteluissa kunkin asiakkaan kanssa.



## Miksi liiketoimintamallia pitäisi kuvailla?

Liiketoimintamallin kuvaaminen voi palvella useita tarkoituksia. Ensinnäkin liiketoimintamallit voivat olla monimutkaisia, joten on tärkeää tehdä niistä ymmärrettäviä sekä sisäisille sidosryhmille, kuten työntekijöille, että ulkoisille sidosryhmille, kuten yhteistyökumppaneille, sijoittajille, pankeille, asiakkaille ja viranomaisille. Yksi keino liiketoimintamallin selittämiseen on mallin esittäminen graafisesti esimerkiksi käyttämällä BMC:tä. Visuaalinen esitys liiketoimintamallista selventää tuotteiden, prosessien ja resurssien välisiä yhteyksiä. Toiseksi liiketoimintamallin määrittely auttaa sen analysoinnissa ja kehityksen seuraamisessa ajan kuluessa. Tähän tarkoitukseen voi käyttää suorituskykymittareita, jotka liittyvät liiketoimintamallin tiettyihin komponentteihin. Indikaattorit voivat olla luonteeltaan määrällisiä tai laadullisia, ja ne voivat keskittyä erilaisiin näkökohtiin, kuten yrityksen talouteen, asiakassuhteisiin tai sisäiseen työympäristöön. Indikaattoreiden avulla voi myös verrata liiketoimintamallia kilpailijoiden tai muiden toimintaan liittyvien alojen yritysten käyttämiin malleihin. Lisäksi selkeä kuva nykyisestä liiketoimintamallista voi olla hyödyllinen mallin ja yrityksen rakenteen uudistamisessa ja uusien toimintatapojen etsimisessä.

## Kuinka liiketoimintamallia voi parantaa ja innovoida?

Innovaatiot esittelevät uusia ideoita sellaisten tuotteiden, palvelujen tai prosessien muodossa, jotka tarjoavat paremman ja tehokkaamman ratkaisun tunnistettuun ongelmaan tai olemassa olevaan kysyntään markkinoilla. Innovaatio on sekä prosessi että kyseisen innovaatioprosessin tulos (eli lopputuote). Innovatiivinen liiketoimintamalli voi luoda lisää arvoa ja parempaa kannattavuutta. Tämä johtuu siitä, että kilpailijoiden on vaikeampaa kopioida koko liiketoimintamallia kuin vain tuoda markkinoille uusia tuotteita tai prosesseja. Innovatiivinen liiketoimintamalli voi myös vaatia vähemmän pääomasijoituksia.

Miten innovatiivinen liiketoimintamalli voidaan saavuttaa? Alla on esitetty neljä potentiaalista arvon luomisen lähdettä ja liiketoimintamallin innovaation keskeistä näkökohtaa:

*Uutuus:* Saavuttaakseen liiketoimintamalleissa uutuutta yritys voi tuoda markkinoille uusia tuotteita tai palveluita, tai yritys voi muuttaa tapaansa tuottaa, markkinoida tai jaella tuotteitaan tai palveluitaan. Nämä innovaatiot voivat innovaatio-  
tasosta riippuen olla joko täysin uusia markkinoilla tai uusia vain yritykselle.



**Liiketoimintamallin määrittely auttaa sinua myös vertaamaan yrityksesi toimintaa kilpailijoiden tai toisten toimialojen suhteen.**



*Sitouttaminen:* Kasvattamalla vaihtokustannuksia, joita asiakkaalle aiheutuu palvelun tai tuotteen tarjoajan vaihtamisesta, asiakkaalle voidaan luoda vahvempia kannustimia jatkaa yrityksen tuotteiden tai palveluiden ostamista. Esimerkiksi kanta-asiakasohjelmat tai hallitsevat tekniset ratkaisut voivat kannustaa asiakasta pysymään saman palveluntarjoajan asiakkaana. Sitoutumista voi luoda myös mahdollisuus tavoittaa suurempaa asiakasmäärää yrityksen olemassa olevien verkostojen kautta.

*Täydentävyys:* Onko olemassa tuotteita tai palveluita, jotka voidaan yhdistää paketiiksi, jolloin asiakkaalle voidaan tarjota enemmän arvoa kuin hän saisi ostamalla ja kuluttamalla samoja tuotteita erikseen? Tuotteet tai palvelut voivat olla joko saman yrityksen tai useamman kumppaniyrityksen valmistamia. Asiakkaalle tarjottu suurempi arvo voi olla ajansäästö, jonka asiakas saa ostaessaan kaikki tuotteet kerralla, tai se voi olla yksi tuote, joka lisää toisen tuotteen elämystä (esim. ruoka ja viini tai neuvontapalvelu, joka selvittää metsän harventamisen hyödyt).

*Tehokkuus:* Miten yritys voi vähentää kustannuksia? Esimerkiksi yksinkertaistamalla ja virtaviivaistamalla tuotanto- ja jakeluketjuja ja siten alentamalla kunkin kaupan kustannuksia. Kun yrityksen liiketoiminta kasvaa, se voi hyötyä myös mittakaavaeduista, kuten vahvemmasta kyvystä neuvotella ostohintoja toimittajien kanssa ja/tai alhaisemmista kustannuksista tuotettua yksikköä kohti, koska koneiden ja infrastruktuurin kiinteät kustannukset jakautuvat suuremmille tuotantomäärille.

BMC:tä voidaan käyttää työkaluna erilaisten liiketoimintamallien kokeiluun ennen niiden testaamista todellisessa maailmassa. On tärkeää pitää mielessä, että muutokset yhdessä BMC-komponentissa edellyttävät usein muutoksia muihin komponentteihin.

## Mitkä ovat liiketoimintamallin innovaatioiden esteet?

Kun liiketoimintamallia innovoidaan ja uudistetaan, tulee tiedostaa mahdolliset esteet ja rajoitukset. Aloittavan yrityksen etuna on olemassa olevien yritysraakenteiden, laitteiden ja henkilöstön puuttuminen, mikä antaa sille lisää joustavuutta tulevan suunnan valinnassa. Olemassa olevalla yrityksellä on koneita, työntekijöitä ja muita resursseja, joiden sopeutuminen uuteen liiketoimintamalliin voi kestää kauemmin. Usein muutos tulee myös kalliimmaksi, koska työntekijät voivat tarvita koulutusta uusiin menetelmiin tai teknologioihin, ja koneet voidaan joutua vaihtamaan suunniteltua aikaisemmin. Muutok-



**BMC:tä voidaan käyttää työkaluna erilaisten liiketoimintamallien kokeiluun ennen niiden testaamista todellisessa maailmassa.**





set liiketoimintamallissa voivat myös kohdata vastustusta työntekijöiltä, jotka kokevat muutokset uhkana nykyisille työpaikoilleen. Uuteen liiketoimintamalliin voi kohdistua epäilyjä myös asiakkailta, joilla on tiettyjä odotuksia siitä, miten alalla perinteisesti toimitaan. Omistajille ja johtajille, jotka ovat henkilökohtaisesti sijoittaneet ja sitoutuneet yritykseen, voi myös olla vaikea kyseenalaistaa olemassa olevaa liiketoimintamallia, jota he ovat kehittäneet ja työstäneet pitkään. Kun nämä mahdolliset esteet on tiedostettu, niitä voi olla helpompi ennakoida ja lieventää ajoissa. On myös tärkeää vaalia yrityskulttuuria, jossa johtajat ja työntekijät voivat arvioida kriittisesti olemassa olevaa liiketoimintamallia ja ehdottaa uusia ideoita. Lisäksi on tärkeää, että omistajat ja johtajat uskovat omiin ideoihinsa ja ovat motivoituneita toteuttamaan ja tarkastelemaan niitä.



**Kun mahdolliset esteet on tiedostettu, niitä voi olla helpompi ennakoida ja lieventää ajoissa.**

Koivunmahlapilotissa yrittäjä aikoi myydä lopputuotteen samojen metsänomistajien avulla, jotka myös toimittivat koivunmahlan. Sellaiseen nämä metsänomistajat sisällytettäisiin sekä kumppanit-laattikoon (toimittajana) että kana viin ja asiakassuhteisiin.

Mikä on arvolupaus koivun mahlatuotetta myytäessä? Onko se ravintoa? Onko sen mineraaleista hyötyä terveydelle? Vai onko se kokemus pohjoismaisesta luonnosta? Arvo voidaan määritellä koettuna hyötynä, josta on vähennetty kulutetun palvelun tai tuotteen kustannukset. Tuote tai palvelu, joka tarjoaa suurempaa arvoa muihin vastaaviin tuotteisiin verrattuna, voi tarjota yritykselle kilpailuedun.

Tämä opaskirja on toteutettu osana Enemmän metsästä -hanketta, jota rahoittivat Interreg Bothnia-Atlantica -ohjelma, Västernorrlandin ja Västerbottenin maakunnat, Pohjanmaan liitto sekä hankkeeseen osallistuvat organisaatiot. Hanke toteutettiin vuosina 2018-2021 yhteistyössä Ruotsin maatalousyliopiston (SLU), Skogsstyrelsenin, Helsingin yliopisto Ruralia-instituutin ja Suomen Metsäkeskuksen kesken.

