



**Liiketoimintamallit  
- miten kehittää voittava liiketoimintamalli?**

**Kajsa Hasselström-Pere**





# Kajsa Hasselström-Pere

2020-	Yhteiskehittämisen asiantuntija, Motiva
2015-2020	Liiketoimintamuotoilija / Strategisti, Futurice
2008-2014	Liiketoiminnan ja prosessien kehittäminen eri rooleissa, Caruna ja Fortum

- *Digitaalisten mahdollisuuksien ja strategian muodostaminen*
- *Palveluiden kehittäminen*
- *Innovaatiotoiminta*
- *Toimintamallit ja ketterän kehittämiseen kulttuuri*
- *Lean startup- sekä design ajattelu*



# Sisältö

- Liiketoimintamalli - määritelmä
- Työkalu liiketoimintamallin kehittämiseen: Business Model Canvas
- Liiketoimintamalliesimerkit
- Vältä (ainakin) nämä sudenkuopat



# Liiketoimintamalli

*Kuvaa tapaa, jolla yritys tuottaa asiakkailleen arvoa ja tapaa, jolla arvon tuottaminen on järjestetty ansaintaa tuottavaksi malliksi.*

*A business model describes the rationale of how an organization created, delivers and captures value.*

*- Strategyzer*

# The Business Model Canvas

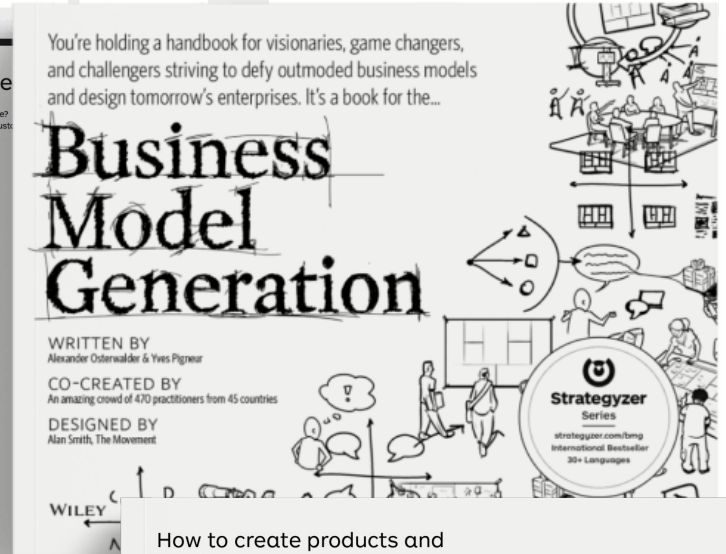
Designed for:

Designed by:

Date:

Version:

<h3>Key Partners</h3> <p>Who are our Key Partners? Who are our Key Suppliers? Which Key Resources are we acquiring from partners? Which Key Activities do partners perform?</p> <p><b>MOTIVATIONS FOR PARTNERSHIPS</b> Optimization and economy Reduction of risk and uncertainty Acquisition of particular resources and activities</p>	<h3>Key Activities</h3> <p>What Key Activities do our Value Propositions require? Our Distribution Channels? Customer Relationships? Revenue streams?</p> <p><b>CATEGORIES</b> Production Problem Solving Platform/Network</p>	<h3>Value Propositions</h3> <p>What value do we deliver to the customer? Which one of our customer's problems are we helping to solve? What bundles of products and services are we offering to each Customer Segment? Which customer needs are we satisfying?</p> <p><b>CHARACTERISTICS</b> Newness Performance Customization "Getting the Job Done" Design Brand/Status Price Cost Reduction Risk Reduction Accessibility Convenience/Usability</p>	<h3>Customer Relationships</h3> <p>What type of relationship does each of our Customer Segments expect us to establish and maintain with them? Which ones have we established? How are they integrated with the rest of our business model? How costly are they?</p> <p><b>EXAMPLES</b> Personal assistance Dedicated Personal Assistance Self-Service Automated Services Communities Co-creation</p>	<h3>Customer Segments</h3> <p>For whom are we creating value? Who are our most important customers?</p> <p>Mass Market Niche Market Segmented Diversified Multi-sided Platform</p>																								
	<h3>Key Resources</h3> <p>What Key Resources do our Value Propositions require? Our Distribution Channels? Customer Relationships? Revenue Streams?</p> <p><b>TYPES OF RESOURCES</b> Physical Intellectual (brand patents, copyrights, data) Human Financial</p>		<h3>Channels</h3> <p>Through which Channels do our Customer Segments want to be reached? How are we reaching them now? How are our Channels integrated? Which ones work best? Which ones are most cost-efficient? How are we integrating them with customer routines?</p> <p><b>CHANNEL PHASES</b> 1. Awareness How do we raise awareness about our company's products and services? 2. Evaluation How do we help customers evaluate our organization's Value Proposition? 3. Purchase How do we allow customers to purchase specific products and services? 4. Delivery How do we deliver a Value Proposition to customers? 5. After sales How do we provide post-purchase customer support?</p>																									
<h3>Cost Structure</h3> <p>What are the most important costs inherent in our business model? Which Key Resources are most expensive? Which Key Activities are most expensive?</p> <p><b>IS YOUR BUSINESS MORE</b> Cost Driven (cheapest cost structure, low price value proposition, maximum automation, extensive outsourcing) Value Driven (focused on value creation, premium value proposition)</p> <p><b>SAMPLE CHARACTERISTICS</b> Fixed costs (salaries, rents, utilities) Variable costs Economies of scale Economies of scope</p>		<h3>Revenue Streams</h3> <p>For what value are our customers really willing to pay? For what do they currently pay? How are they currently paying? How would they prefer to pay? How much does each Revenue Stream contribute to overall revenues?</p> <table border="0"> <tr> <td><b>TYPES</b></td> <td><b>FIXED PRICING</b></td> <td><b>DYNAMIC PRICING</b></td> </tr> <tr> <td>Asset sale</td> <td>List Price</td> <td>Negotiation/Bargaining</td> </tr> <tr> <td>Usage fee</td> <td>Product feature dependent</td> <td>Yield Management</td> </tr> <tr> <td>Subscription fees</td> <td>Customer segment dependent</td> <td>Real-time Market</td> </tr> <tr> <td>Lending/Renting/Leasing</td> <td>Volume dependent</td> <td></td> </tr> <tr> <td>Licensing</td> <td></td> <td></td> </tr> <tr> <td>Brokerage fees</td> <td></td> <td></td> </tr> <tr> <td>Advertising</td> <td></td> <td></td> </tr> </table>			<b>TYPES</b>	<b>FIXED PRICING</b>	<b>DYNAMIC PRICING</b>	Asset sale	List Price	Negotiation/Bargaining	Usage fee	Product feature dependent	Yield Management	Subscription fees	Customer segment dependent	Real-time Market	Lending/Renting/Leasing	Volume dependent		Licensing			Brokerage fees			Advertising		
<b>TYPES</b>	<b>FIXED PRICING</b>	<b>DYNAMIC PRICING</b>																										
Asset sale	List Price	Negotiation/Bargaining																										
Usage fee	Product feature dependent	Yield Management																										
Subscription fees	Customer segment dependent	Real-time Market																										
Lending/Renting/Leasing	Volume dependent																											
Licensing																												
Brokerage fees																												
Advertising																												



How to create products and services customers want. Get started with...

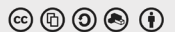
# Value Proposition Design

strategyzer.com/vpd

Written by  
Alex Osterwalder  
Yves Pigneur  
Greg Bernarda  
Alan Smith

Designed by  
Trish Papadacos

WILEY



DESIGNED BY: Business Model Foundry AG  
The makers of Business Model Generation and Strategyzer

This work is licensed under the Creative Commons Attribution-ShareAlike 3.0 Unported License. To view a copy of this license, visit: <http://creativecommons.org/licenses/by-sa/3.0/> and click on the link to the Creative Commons license. 171 Second Street, Suite 300, San Francisco, California, 94105, USA.

5.9.2024



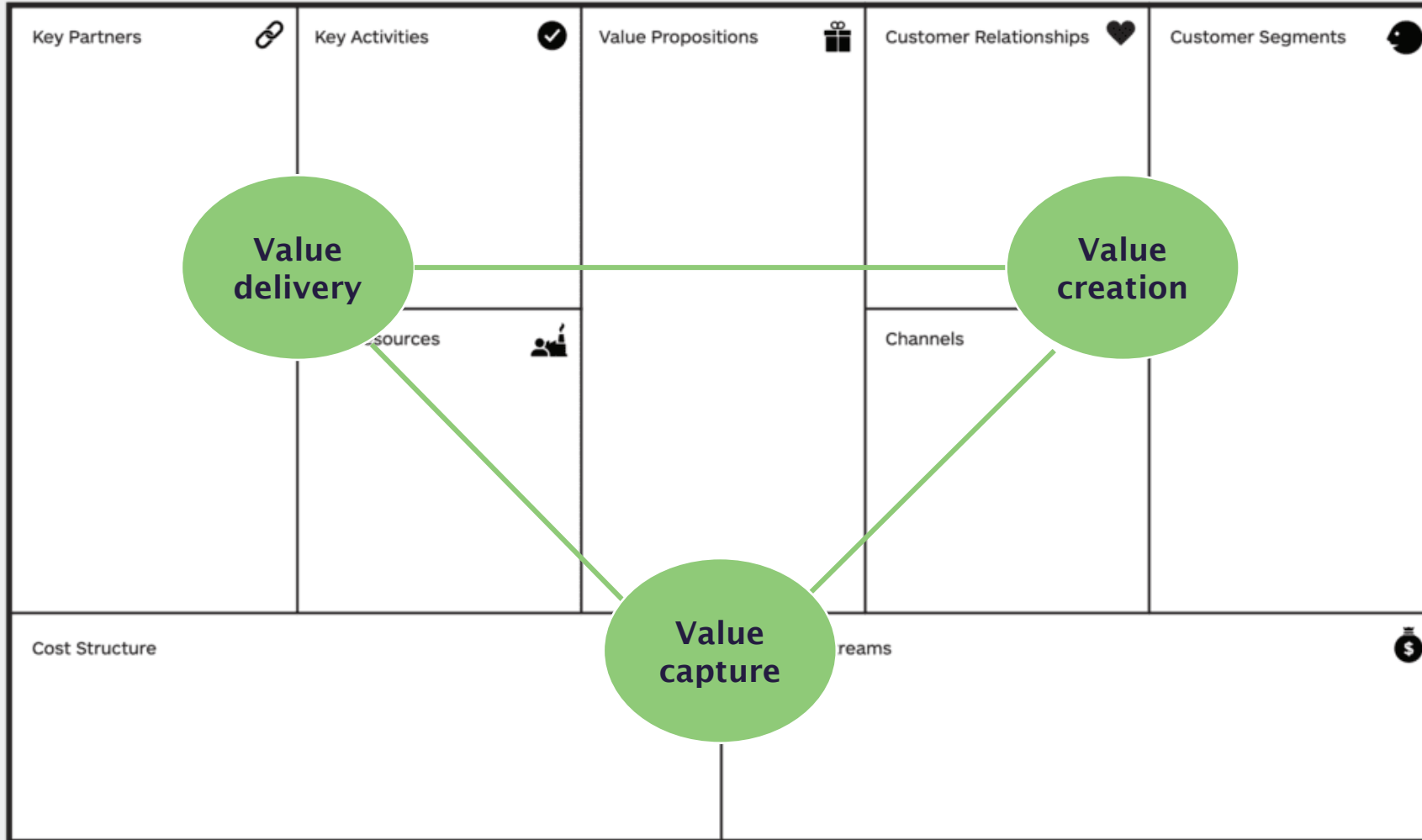
# The Business Model Canvas

Designed for:

Designed by:

Date:

Version:



This work is licensed under the Creative Commons Attribution-ShareAlike 3.0 Unported License. To view a copy of this license, visit <http://creativecommons.org/licenses/by-sa/3.0/> or send a letter to Creative Commons, 171 Second Street, Suite 300, San Francisco, California, 94105, USA.

DESIGNED BY: Strategyzer AG  
The makers of Business Model Generation and Strategyzer

 **Strategyzer**  
strategyzer.com

# The Business Model Canvas

Designed for:

Designed by:

Date:

Version:

Key Partners 	Key Activities 	Value Propositions 	Customer Relationships  <b>Asiakassegmentti</b> <ul style="list-style-type: none"><li>- Kenelle luomme arvoa? Mikä on arvokkain asiakasryhmämme?</li></ul>	Customer Segments 
	Key Resources 		Channels  <b>Asiakassuhde</b> <ul style="list-style-type: none"><li>- Millaista asiakassuhdetta eri asiakassegmentit odottavat? Miten hyvin se integroituu liiketoimintamalliin? Kuinka kustannustehokas se on?</li></ul>	
Cost Structure 		Revenue Streams 		



This work is licensed under the Creative Commons Attribution-ShareAlike 3.0 Unported License. To view a copy of this license, visit <http://creativecommons.org/licenses/by-sa/3.0/> or send a letter to Creative Commons, 171 Second Street, Suite 300, San Francisco, California, 94105, USA.

DESIGNED BY: Strategyzer AG  
The makers of Business Model Generation and Strategyzer

 **Strategyzer**  
strategyzer.com

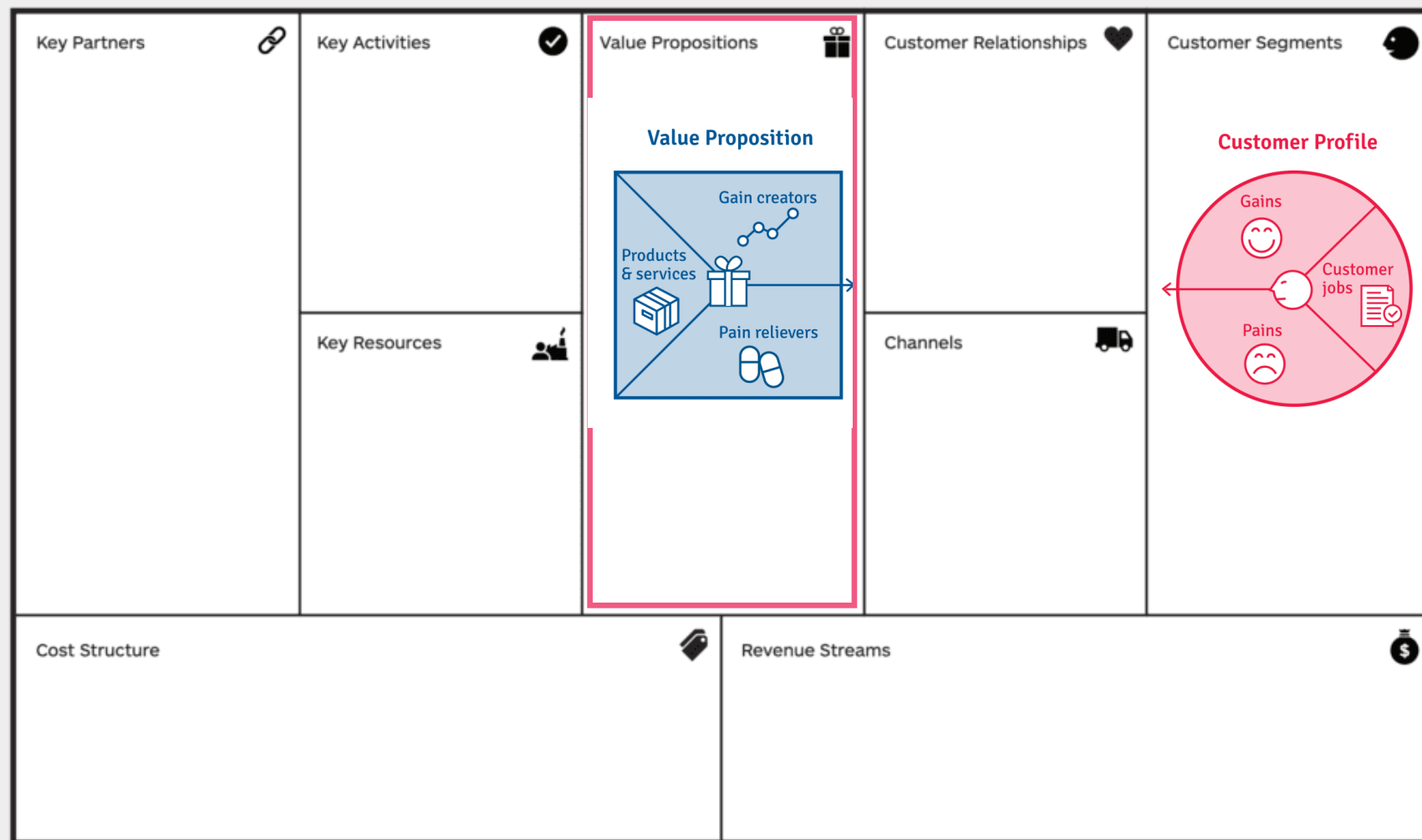
# The Business Model Canvas

Designed for:

Designed by:

Date:

Version:



## Arvolupauksen muotoilu (Value Proposition Design)

- työkalu, joka keskittyy ymmärtämään ja kehittämään yrityksen tarjoamaa arvolupausta asiakkaille
- auttaa organisaatioita määrittelemään selkeästi, miten heidän tuotteensa tai palvelunsa ratkaisevat asiakkaiden ongelmia tai täyttävät heidän tarpeitaan ainutlaatuisella ja houkuttelevalla tavalla.



This work is licensed under the Creative Commons Attribution-ShareAlike 3.0 Unported License. To view a copy of this license, visit <http://creativecommons.org/licenses/by-sa/3.0/> or send a letter to Creative Commons, 171 Second Street, Suite 300, San Francisco, California, 94105, USA.

DESIGNED BY: Strategyzer AG  
The makers of Business Model Generation and Strategyzer

Strategyzer  
strategyzer.com

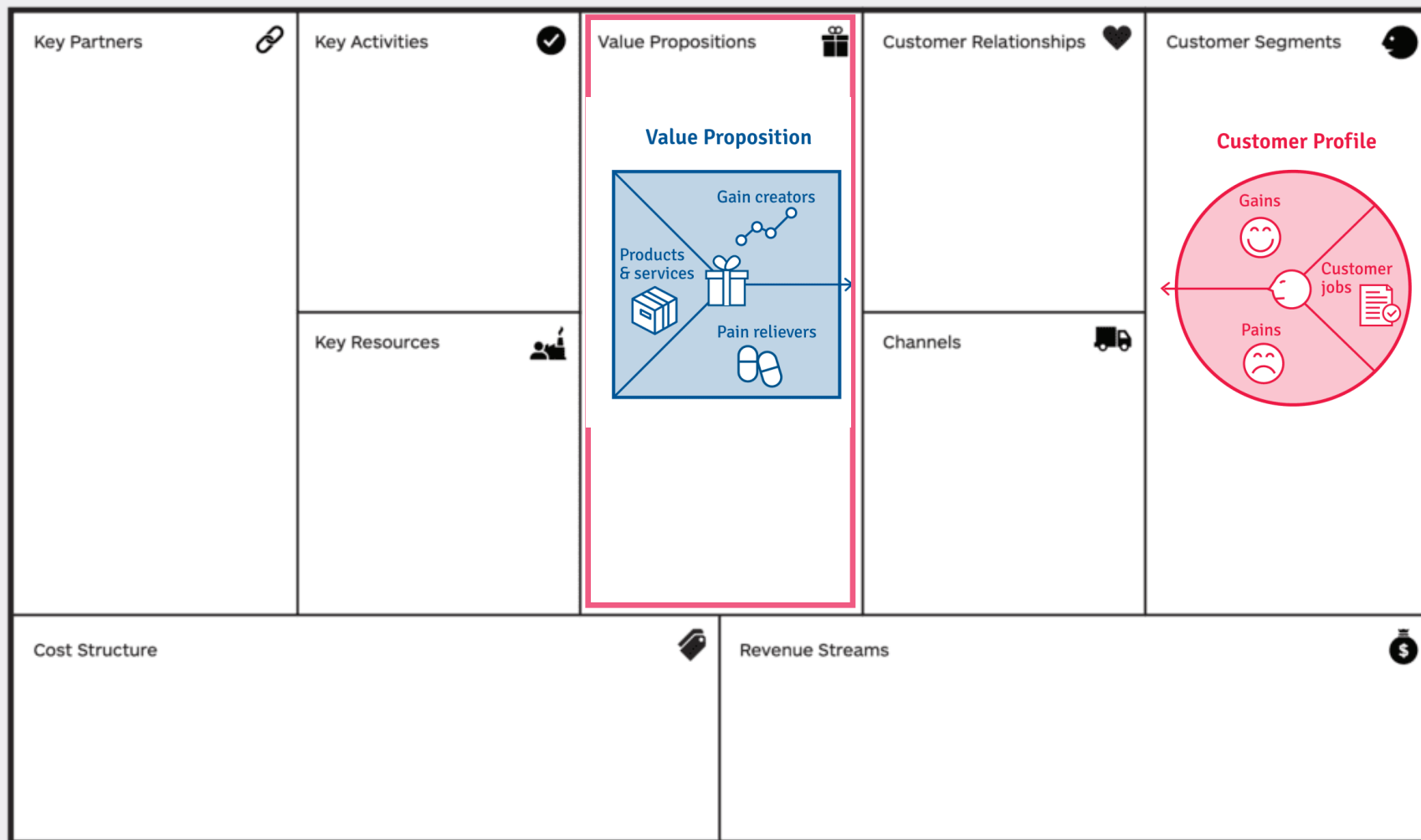
# The Business Model Canvas

Designed for:

Designed by:

Date:

Version:



Hyvä arvopropositi sisältää yhden tai useamman seuraavista elementin:

- Uutuusarvo
- Tuotteen parempi suorituskyky
- Kustomointi
- Työ tulee hoidettua
- Muotoilu
- Brändi/status
- Hinta
- Kustannusten vähentäminen
- Riskien vähentäminen
- Käytettävyys



This work is licensed under the Creative Commons Attribution-ShareAlike 3.0 Unported License. To view a copy of this license, visit <http://creativecommons.org/licenses/by-sa/3.0/> or send a letter to Creative Commons, 171 Second Street, Suite 300, San Francisco, California, 94105, USA.

DESIGNED BY: Strategyzer AG  
The makers of Business Model Generation and Strategyzer

 **Strategyzer**  
strategyzer.com

# The Business Model Canvas

Designed for:

Designed by:

Date:

Version:

Key Partners 	Key Activities 	Value Propositions 	Customer Relationships  <b>Asiakassegmentti</b> - Kenelle luomme arvoa? Mikä on arvokkain asiakasryhmämme?	Customer Segments 
	Key Resources 		Channels  <b>Asiakassuhde</b> - Millaista asiakassuhdetta eri asiakassegmentit odottavat? Miten hyvin se integroituu liiketoimintamalliin? Kuinka kustannustehokas se on?	
Cost Structure 		Revenue Streams 		



This work is licensed under the Creative Commons Attribution-ShareAlike 3.0 Unported License. To view a copy of this license, visit <http://creativecommons.org/licenses/by-sa/3.0/> or send a letter to Creative Commons, 171 Second Street, Suite 300, San Francisco, California, 94105, USA.

DESIGNED BY: Strategyzer AG  
The makers of Business Model Generation and Strategyzer

 **Strategyzer**  
strategyzer.com





# The Business Model Canvas

Designed for:

Designed by:

Date:

Version:

<b>Avainresurssit</b>  <ul style="list-style-type: none"><li>Mitkä resurssit ovat tärkeimpiä arvolupauksen aikaansaamiseksi? Entä kanavien ja asiakassuhteen osalta? Entä tulovirtojen aikaansaamiseksi?</li></ul> <b>Avainaktiviteetit</b> <ul style="list-style-type: none"><li>Mitkä aktiviteetteja arvolupauksen aikaansaaminen vaatii? Entä asiakkaiden tavoittaminen ja jakelu? </li></ul> <b>Avainkumppanit</b> <ul style="list-style-type: none"><li>Keitä kumppaneita tarvitsemme? Mitä aktiviteetteja niiden kannattaa suorittaa, mitä resursseja hankimme heiltä?</li></ul>	<b>Key Activities</b> 	<b>Value Propositions</b> 	<b>Customer Relationships</b> 	<b>Customer Segments</b> 
	<b>Key Resources</b> 	<b>Channels</b> 	<b>Revenue Streams</b> 	
<b>Cost Structure</b> 				



This work is licensed under the Creative Commons Attribution-ShareAlike 3.0 Unported License. To view a copy of this license, visit <http://creativecommons.org/licenses/by-sa/3.0/> or send a letter to Creative Commons, 171 Second Street, Suite 300, San Francisco, California, 94105, USA.

DESIGNED BY: Strategyzer AG  
The makers of Business Model Generation and Strategyzer

 **Strategyzer**  
strategyzer.com

# The Business Model Canvas

Designed for:

Designed by:

Date:

Version:

Key Partners 	Key Activities 	Value Propositions 	Customer Relationships 	Customer Segments 
	Key Resources 		Channels 	
<b>Kustannusrakenne</b>  <ul style="list-style-type: none"><li>• Mitkä on merkittävimmät kustannusajurit liiketoimintamallissamme?</li><li>• Mitkä on kalleimmat resurssimme ja aktiviteettimme?</li><li>• Kustannusten minimointi vai arvon maksimointi?</li></ul>		<b>Revenue Streams</b>  <b>Tulovirrat</b> <ul style="list-style-type: none"><li>• Mistä asiakkaamme ovat valmiita maksamaan? Mistä he nykyisin maksavat?</li><li>• Miten he haluaisivat maksaa? Miten jokainen tulovirta summautuu kokonaisuudeksi?</li></ul>		



This work is licensed under the Creative Commons Attribution-ShareAlike 3.0 Unported License. To view a copy of this license, visit: <http://creativecommons.org/licenses/by-sa/3.0/> or send a letter to Creative Commons, 171 Second Street, Suite 300, San Francisco, California, 94105, USA.

DESIGNED BY: Strategyzer AG  
The makers of Business Model Generation and Strategyzer

 **Strategyzer**  
strategyzer.com

# Ansaintamalleja



**Tilaukset:** Asiakkaat tilaavat tuotteita tai palveluita säännöllisesti ja maksavat tilauksen perusteella.



**Välityspalkkiot:** Yritys toimii välittäjänä asiakkaiden ja palveluntarjoajien välillä ja saa palkkion tästä välityksestä



**Mainostulot:** Yritys tarjoaa ilmaista sisältöä ja ansaitsee mainostuloja esittämällä mainoksia kyseisellä sisällöllä



**Freemium-malli:** Perusversio tuotteesta tai palvelusta on ilmainen, mutta edistyneempien ominaisuuksien käyttö edellyttää maksullisen tilauksen tekemistä.



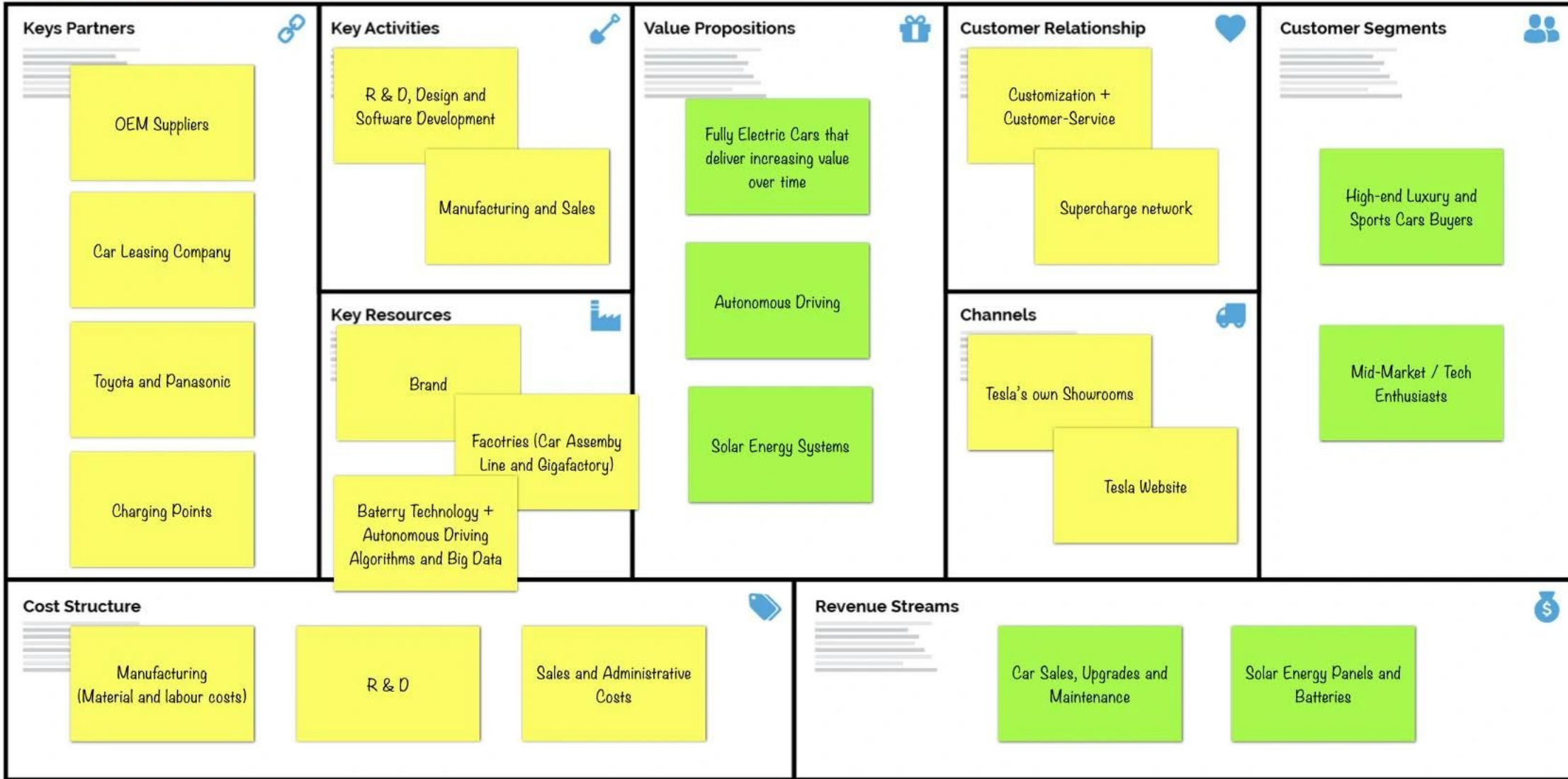
**Tilauspohjainen hinnoittelu:** Asiakkaat maksavat vain käytössä olevista ominaisuuksista tai palveluista.

+ Tuotteiden myynti, Palveluiden myynti, Leasing/vuokraus, Lisenssimalli, Tukimalli



# Esimerkkejä liiketoimintamalleista

# TESLA - Business Model Canvas





**Azuri Technologies is a commercial provider of Pay2Go solar systems for rural off-grid communities in Africa.**



### How it works



#### Pay-as-you-go

Users access solar power on a pay-as-you-go basis, just like they do phones and kerosene. This eliminates high investments and provides renewable power to families at around half the cost of kerosene-powered energy.



#### Real-time Monitoring

Azuri connects with its users once a week, when they add credit to their unit. A cloud-based distribution management system monitors users' status in real time, providing access to trainings and information systems, accessible by phone or computer.



#### Easy Top-up

To continue using the power service, consumers buy scratch-cards and insert the code in the device, accessing another week of clean energy.

### Key facts



Industry  
**Energy**

Challenge tackled  
**Providing clean energy for off-grid communities**

Which trends does this company focus on?  
**Off-the-grid Solutions, Pay-as-you-go, Low-cost Energy Supply**

Facts  
→ Azuri secured a £1 million working capital loan from Barclays to accelerate the deployment of its home solar systems

What if  
**What if you could implement a pay-as-you-go model to create access to services beyond urban settings?**

[www.boardofinnovation.com/guides](http://www.boardofinnovation.com/guides)



50+ business model examples – [boardofinnovation.com](http://boardofinnovation.com)

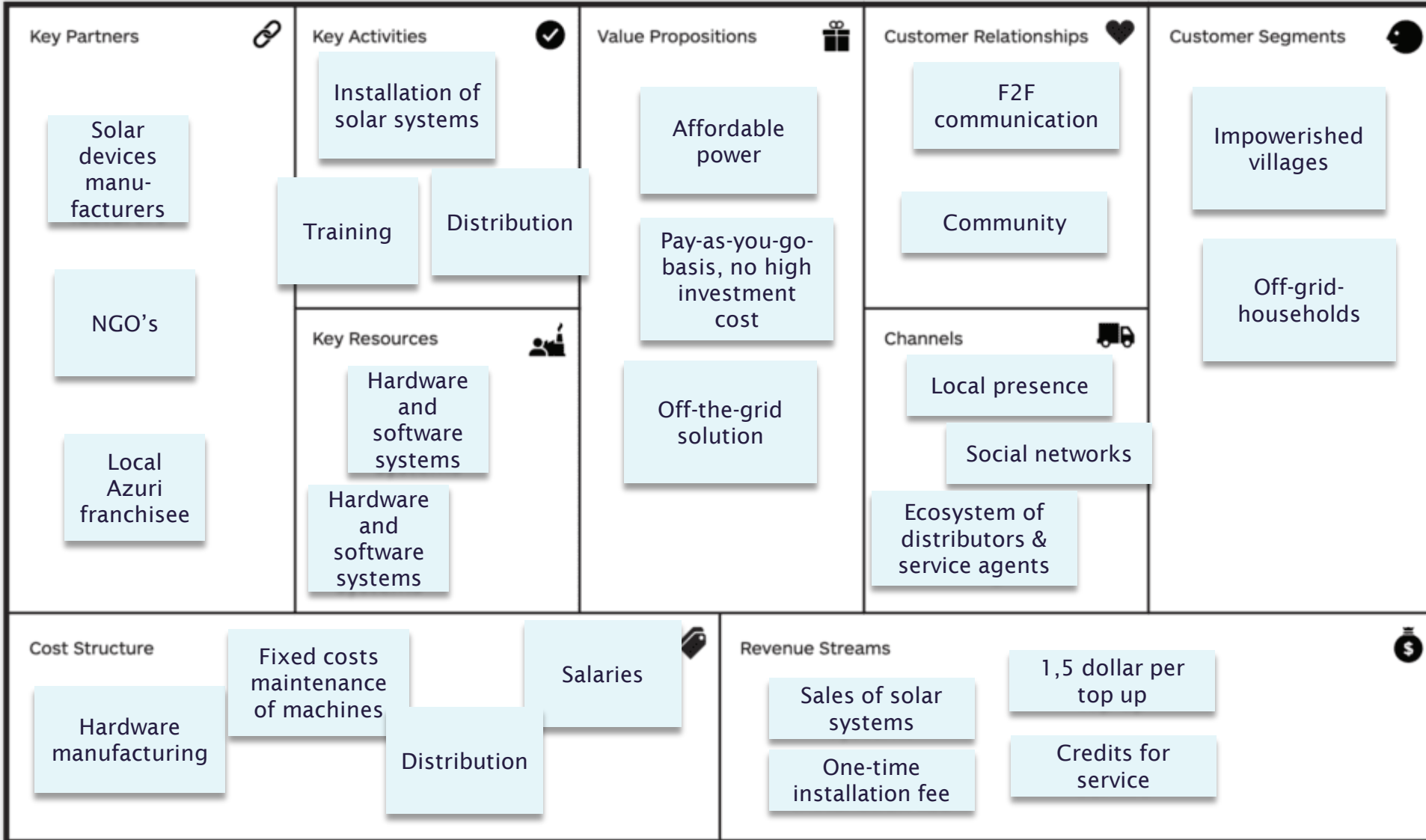
# The Business Model Canvas

Designed for:

Designed by:

Date:

Version:



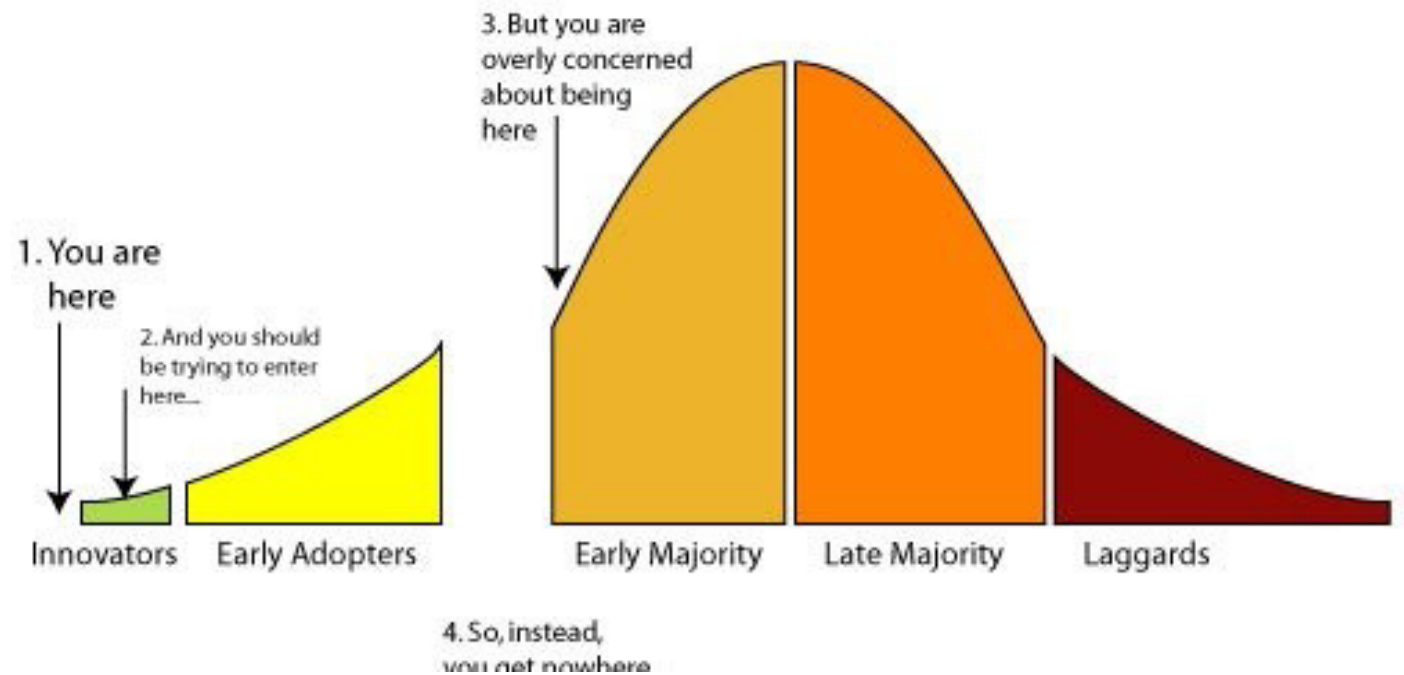


**Vältä (ainakin) nämä sudenkuopat**

# Kohderyhmän valinta

Jos rakennat tuotetta kaikille,  
et rakenna sitä kenellekään.

Miss Rogue's Currently Frustrating Chasm Dialogue  
circa 2006



Kuva: Running Lean

# Älä rakastu ratkaisuusi

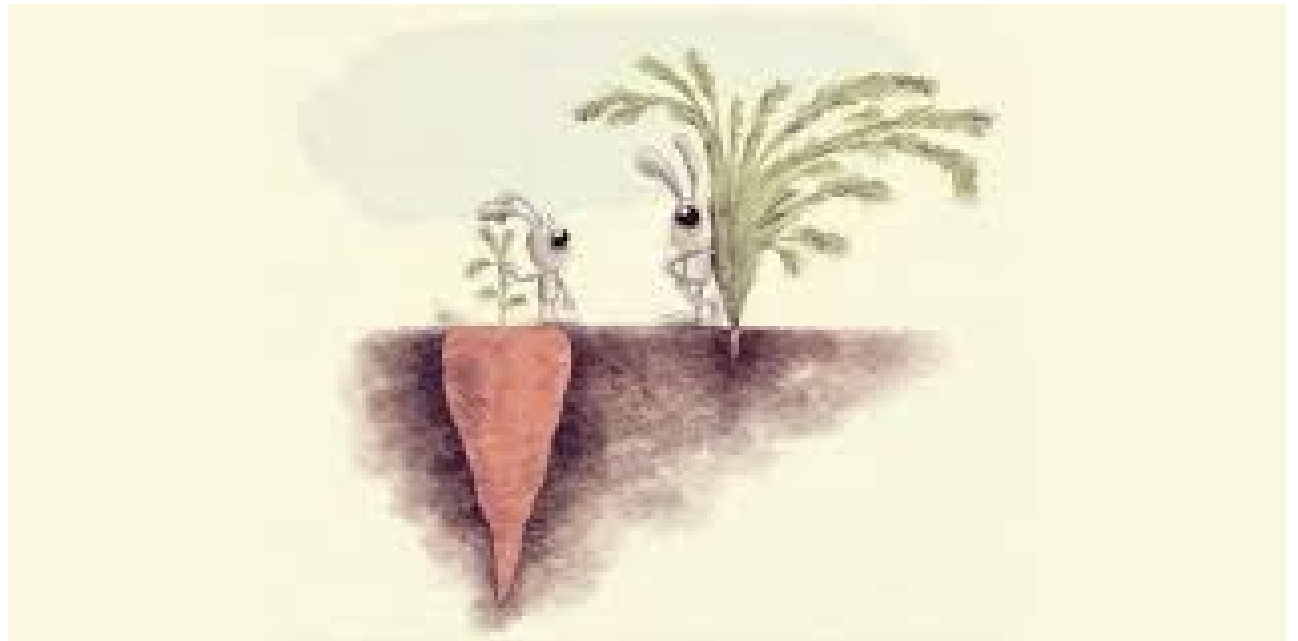
- Ongelma: missä yhteyksissä asiakkaan ongelma näyttäytyy?
- Mikä on se arvolupauksen osa joka erottaa kilpailijoista?
- Kuka maksaa ja miksi?



Kuva: <https://www.userinterviews.com/blog/the-ultimate-guide-to-doing-kickass-customer-interviews>

# Miltä onnistuminen näyttää?

- Miksi ja milloin sinne pitäisi päästä?
- Miten sinne päästään?
- Voiko liiketoimintamalli skaalata tähän?



Kuva: <http://www.spikelab.org/blog/what-success-actually-looks-like.html>

# Resurssien riittämättömyys

## Kolme vaihetta:

1. Asiakkaan ongelman tunnistaminen
2. Oikean ratkaisun löytäminen (problem-solution fit)
3. Markkinan löytäminen (solution-market fit)
4. Liiketoimintamallin löytäminen (Business model-market fit)



Kuva: Strategyzer

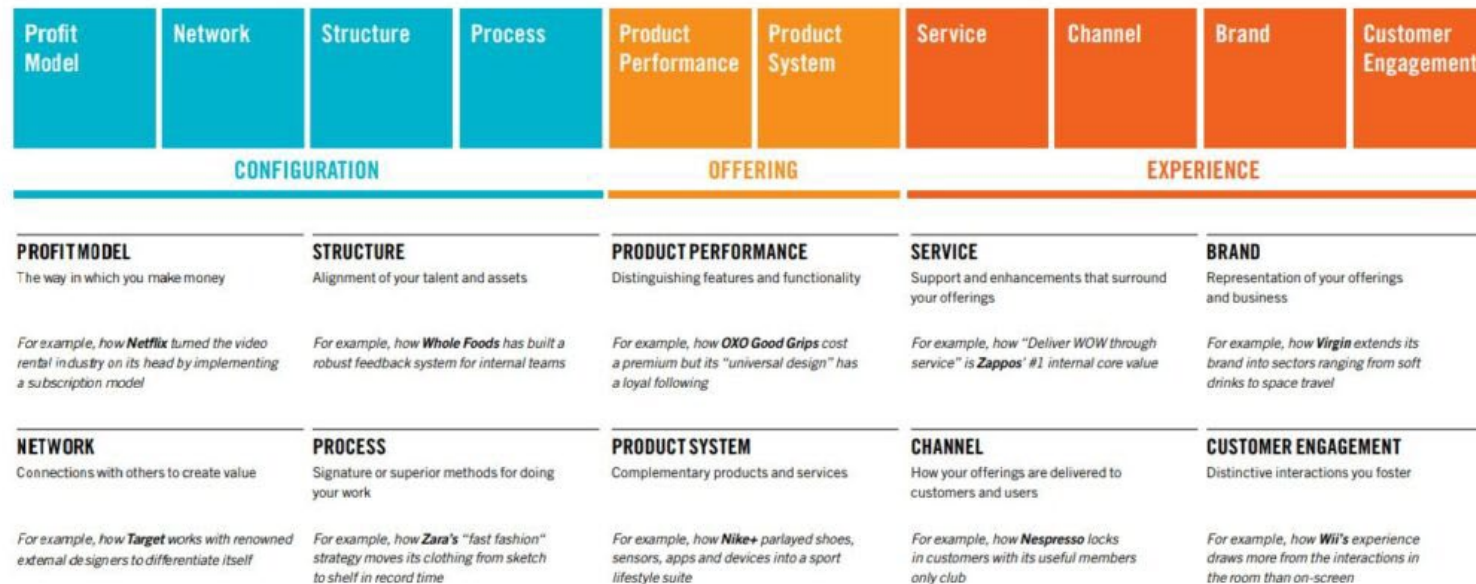
# What if... ?

- Liiketoimintainnovaatio voi lähteä mistä tahansa BMC:n yhdeksästä kentästä kehittäminen
- Mitä jos...
  - ... yksinkertaistaisi yrityksen arvolupausta?
  - ... yrityksen työntekijät olisikin freelancereita?
  - ... asiakkaat maksaisivat mitä haluaisivat palvelustamme / tuotteestamme?
  - ... kiinteät kulumme tuplaantuisivat?



Kuva: Use 'What If' Questions to Create Innovation in Your Business – LinkedIn.com

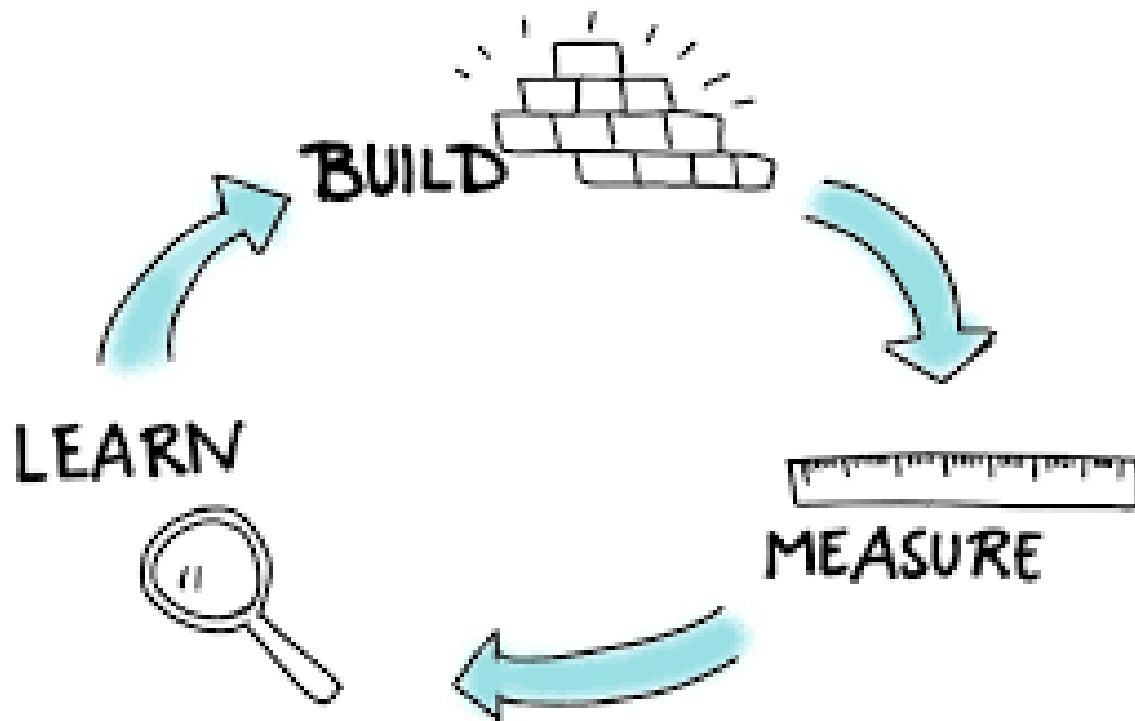
# Muita malleja ja työkaluja liiketoiminnan kehittämiseen



**Doblin ten types of innovation** - kuvaa kymmentä erilaista innovaatiotyyppiä, jotka yritykset voivat hyödyntää luodakseen kilpailuetua ja kasvattaakseen menestystään markkinoilla.

- + **Lean Canvas** - muistuttaa Business Model Canvasta, mutta keskittyy startupeihin ja pienyrityksiin. Siinä on vähemmän lohkoja ja keskitytään hypoteesien validointiin ja oletusten nopeaan testaamiseen.
- SWOT-analyysi** - auttaa tunnistamaan yrityksen vahvuudet, heikkoudet, mahdollisuudet ja uhat. Se voi olla arvokas työkalu yrityksen nykytilan arvioimiseen ja kehittämiskohteiden tunnistamiseen.
- Blue Ocean -strategia** - auttaa yrityksiä luomaan uusia markkinoita ja kiistattomia markkinatiloja. Se sisältää innovaatioalueiden tunnistamisen ja keskittymisen, joita kilpailijat eivät ole tutkineet.

# Rakenna - testaa - opi



1. Miksi? Kenelle?
2. Tee ensimmäinen versio
3. Hae palautetta
4. Muokkaa tai tee uusi versio

# Lukulista

## **Business Model Canvas**

[Strategyzer: Business Model Canvas explained \(BMC\)](#)

[Osterwalder explaining Business Model Canvas](#)

## **Business Models**

[HBR: The Transformative Business Model](#)

[50 inspirational business models](#)

[Alex Osterwalder: Business Models Beyond Profit](#)

[10 hyper disruptive business models](#)

[Top 10 Business Model Pitfalls](#)

**Kiitos!**



@MotivaOy



[www.motiva.fi](http://www.motiva.fi)