

Kolmas luento, 22.1.2019

# Liiketoimintamallit

Mikko Jääskeläinen

## Käsitteet

---

**Liiketoimintamalli** – Tapa, jolla yrityksen eri toiminnot ovat kytkeytyneet toisiinsa. Liiketoimintamalli määrittää kuinka yritys toimii, ja missä ja mitkä ovat rajapinnat asiakkaisiin, kumppaneihin ja toimittajiin. Erilaisilla kuvauksilla liiketoimintamallista voidaan jäsentää yrityksen toimintaa. Kuvausten tarkoituksena on yleensä oman liiketoiminnan aloittaminen/kehittäminen, kilpailevan yrityksen toiminnan ymmärtäminen tai samassa *liiketoimintaympäristössä* toimivien yritysten vertailu. Tarkoituksesta riippuen kuvaukset keskittyvät niihin liiketoiminnan komponentteihin ja suhteisiin, joita kulloinkin on merkityksellistä tarkastella.

**Arvo** – Arvoa voidaan tarkastella kahdesta eri näkökulmasta. *Käyttöarvo* on subjektiivinen suure, joka koetaan tuotteen tai palvelun kuluttamisen yhteydessä. *Vaihtoarvo* taas kuvaa sitä mitä joku suostuu tuotoksesta maksamaan. Tosin se mitä ostaja on valmis maksamaan, on johdannainen ostajan odottamasta käyttöarvosta – kukaan ei maksa jostain enempää, kuin mitä odottaa siitä hyötyvänsä.

**Liiketoimintaympäristö** – Tapa jäsentää yrityksen toimintaympäristö niin että se tukee yrityksen tai sijoittajan päätöksentekoa. Liiketoimintaympäristö vaikuttaa olennaisesti liiketoimintamallin muovautumiseen ja kehittymiseen. Yleinen liiketoiminta ympäristö on vaikuttaa yrityksiin erityisesti käyttöarvon kautta. Yksi tapa jäsentää yleistä liiketoimintaympäristöä on PESTEL-malli (työkalu) kautta, joka esitellään kääntöpuolella.

**Kilpailu** – Liiketoiminnassa *kilpailijoita* ovat samaa tai samankaltaista tuotosta tuottavat yritykset. Mitä enemmän kilpailua, sitä alemmas tuotoksen vaihtoarvo painuu, ja sitä korkeampi on paine alentaa liiketoiminnan kustannuksia. Liiketoiminnan *epäsuora kilpailija* puolestaan tarjoaa asiakkaalle samankaltaista käyttöarvoa eri tuotoksen muodossa. Esimerkiksi taksit ovat keskenään suoria kilpailijoita ja julkinen liikenne on takseille epäsuora kilpailija. *Kilpailun intensiteettiä* voidaan tarkastella Porterin viiden voiman (työkalu) kautta, joka esitellään kääntöpuolella.

**Kyvykkyys** – Kyvykkyys on osaamisen ja resurssien muodostama kokonaisuus joka mahdollistaa sen, että yritys tekee jotain sen toiminnalle välttämätöntä aktiviteettia – esim. hallitsee toimitusketjuaan. *Kilpailuetu* voidaan mieltää kyvykkyyksien kautta niin että yritys tekee tiettyä aktiviteettia paremmin kuin kilpailijat ja saavuttaa siten esim. matalammat tuotantokustannukset. Kyvykkyyydet ovat erityisiä kullekin yritykselle; resurssit voi myydä, ja osaajat siirtyä toisiin yrityksiin, mutta kyvykkyys ei voi myydä tai siirtää yrityksestä.

**Markkinapositioni** – Positioninnilla tarkoitetaan yrityksen tietoista valintaa siitä, kuka on yrityksen ensisijainen asiakas. Positiontiin liittyy perustavaa laatua oleva liiketoimintastrateginen päätös; pyritäänkö kustannusjohtajuuteen, vaiko differentioitumiseen. *Kustannusjohtajuudessa* pyritään tuottamaan riittävä arvo mahdollisimman matalilla kustannuksilla, asiakkaalle jonka valintaa määrää pääasiallisesti vaihtoarvo. *Differentioitumisessa* tunnistetaan potentiaalisista asiakkaista tarpeiltaan erityinen ryhmä, jonka käyttöarvoa pyritään ymmärtämään, ja tuotoksen kautta tarjoamaan, paremmin kuin kilpailijat. Kustannusjohtajuus ja differentiaatio ovat yleensä toisensa poissulkevia strategioita, koska ne vaativat eri kyvykkyyskäsitteitä.

## Työkalut

---

PESTEL-malli<sup>1</sup> - Jäsentää liiketoimintaympäristöä tarkastelemalla sitä kuudesta näkökulmasta: (1) Poliittinen ilmapiiri, eli miten markkinoiden toimintaa rajoitetaan ja ohjataan poliittisten instituutioiden toimesta. (2) Taloudellinen ilmapiiri, jossa tarkastellaan esimerkiksi talouden kasvuvauhtia, inflaatiota, valuutan vakautta, ostovoimaa jne. (3) Kulttuuri ja sosiaalinen ilmapiiri, jossa tarkastellaan esimerkiksi väestörakennetta ja mitkä arvot ja uskomukset ohjaavat kuluttajia ja potentiaalisia työntekijöitä. (4) Teknologia, jossa tarkastellaan esimerkiksi tarvittavan infrastruktuurin tilaa ja kehityssuuntaa. (5) Ympäristöä, jonka tiimoilta voidaan pohtia sekä luonnon tarjoamia edellytyksiä, että uhkia liiketoiminnalle. (6) Oikeudellinen ilmapiiri, jonka tiimoilta tarkastellaan lainsäädännöllisiä edellytyksiä ja rajoituksia liiketoiminnalle. Näkökulmat saattavat olla toisiaan täydentäviä, eli jokin toimintaympäristön ominaisuus saattaa olla luonteeltaan sekä poliittinen että oikeudellinen.

Porterin viisi voimaa – Kuvaa kilpailun intensiteettiin vaikuttavaa viittä keskeistä tekijää: (1) toimialan sisäinen kilpailu, (2) asiakkaiden vaikutusvalta, (3) toimittajien vaikutusvalta, (4) uusien tulokkaiden uhka ja (5) korvaavien tuotosten uhka. Mitä vahvempi jokin näistä voimista on, sitä haastavampi liiketoimintaympäristö on, ja sitä heikommät ovat tuotto-odotukset sijoittajan näkökulmasta.

## Lounasharjoitus

---

Keskustelkaa ryhmänne kanssa / pohdi itse lounaalla ennen luentoa seuraavia kysymyksiä peilaten niitä Otaniemen ravitsemustoimialaan:

- Miten mieltäisit lounasravintolan sinulle tuottaman arvon?
- Mikä on käyttöarvon ja vaihtoarvon välinen suhde edellisen kysymyksen valossa?
- Voitko tunnistaa ravintolatoiminnassa kyvykkyyksiä, joiden ansiosta pidät joitain ravintoloita parempina kuin toisia?
- Voidaanko Otaniemen ravitsemus-liiketoiminnasta tunnistaa erilaisia liiketoimintamalleja?
- Miten mieltäisit markkinaposition Otaniemen ravitsemus-liiketoiminnassa?
- Miten kilpailtuja nämä eri positiot ovat?
- Miten näkisit Otaniemen ravitsemustoimialan kilpailun intensiteetin Porterin viiden voiman valossa?

Pohtikaa/pohdi vielä liiketoimintaympäristön käsitettä seuraavan kysymysten kautta:

- Yritä keksiä jokaiselle PESTEL-mallin liiketoimintaympäristöä jäsentävälle näkökulmalle esimerkki, jossa jokin yritys/tuotos on mahdollinen yhdessä valtiossa, muttei toisessa.

---

<sup>1</sup> Political, Economic, Social, Technological, Environmental and Legal factors