

Business Model Canvas liiketoiminnan suunnittelun työkaluna

20.1.2023

Tässä kirjoituksessa tarkastellaan Business Model Canvas (BMC) liiketoiminnan suunnittelun työkalua, josta on moneksi. Sitä on käytetty niin liiketoiminnan suunnittelemiseen, johon se on alkujaan kehitetty kuin henkilökohtaisen kehittämisen työkaluna. Mallin kehittämisen taustalla ovat Alexander Osterwalder, Christeine Parent ja Yves Pigneur (i.a), jotka esittelivät mallia muun muassa artikkelissa Setting up on ontology of business models.

Varsinaisten lähteiden lisäksi kirjoituksen lopussa on erikseen lukemisto muutamiin kiinnostaviin artikkeleihin, joita aiheesta on kirjoitettu.

Teema ja muunnelmia – BMC taipuu moneen

Saparviero (2019, s. 237) nostaa esiin, että teos on käännetty yli 30 kielelle ja siihen on viitattu yli yli 5800 kertaa Google Scholarin indikaattoreiden mukaan. Teosta hyödynnetään yli 250 yliopistossa, kautta maailman. BMC:tä hyödynnetään niin aivoriihityöskentelyssä, tiiminrakentamisen, yhteistyön, uusien ideoiden ja innovaatioiden työkaluna ja toteuttamisessa.

Muutamia käytännön esimerkkejä BMC:n käytöstä erilaisissa konteksteissa. Saparviero (2019) on tarkastellut yrityksiä sosiaalisten ja ympäristöön liittyvien tekijöiden näkökulmasta, hyödyntäen BMC:tä. Tutkimuksen sivulla 246 ovat kuviot 2 ja 3, joihin kannattaa käydä tutustumassa. Tämä Triple Layered Busienss Model Canvas on työkalu, jota käytetään kestävään kehitykseen suuntautuneiden liiketoimintamalli-innovaatioiden tutkimiseen. Siinä laajennetaan alkuperäistä liiketoimintamallipohjaa siten, että siihen lisätään kaksi kerrosta, jotka ovat elinkaariperspektiiviin perustuva ympäristökerros ja sidosryhmien näkökulmaan perustuva

sosiaalinen kerros. Yhdistämällä nämä liiketoimintamallin kolme kerrosta, voidaan havaita selkeämmin, kuinka organisaatio tuottaa niin taloudellista, ympäristöllistä kuin sosiaalistakin arvoa. Voi sanoa, että tämä edistää kestävän liiketoimintamallin tutkimusta, sillä se jäsentää kestävän kehityksen kysymyksiä liiketoimintamalli-innovaatiossa. Erityistä tässä on lisäksi se, että se tuo dynamiikan analysointiin horisontaalisen ja vertikaalisen koherenssin. (Joyce & Paquin 2016.)

Ojasalo & Ojasalo (2018) lähestyvät BMC:lla palvelulogiikkaa. Palvelulogiikka pitää sisällään asiakasarvokeskeiset liiketoimintalogiikan perusperiaatteet. Kolme nykyaikaista asiakasarvokeskeistä perusperiaatetta ovat palveludominoiva logiikka, palvelulogiikka ja asiakasdominoiva logiikka. Kirjoittajien esittelemässä viitekehyksessä on neljä palveluinnovaatioprosessin vaihetta. Nämä ovat kartoittaa ja ymmärtää, ennuste ja idea, mallintaa ja arvioida ja käsitteellistää ja vaikuttaa.

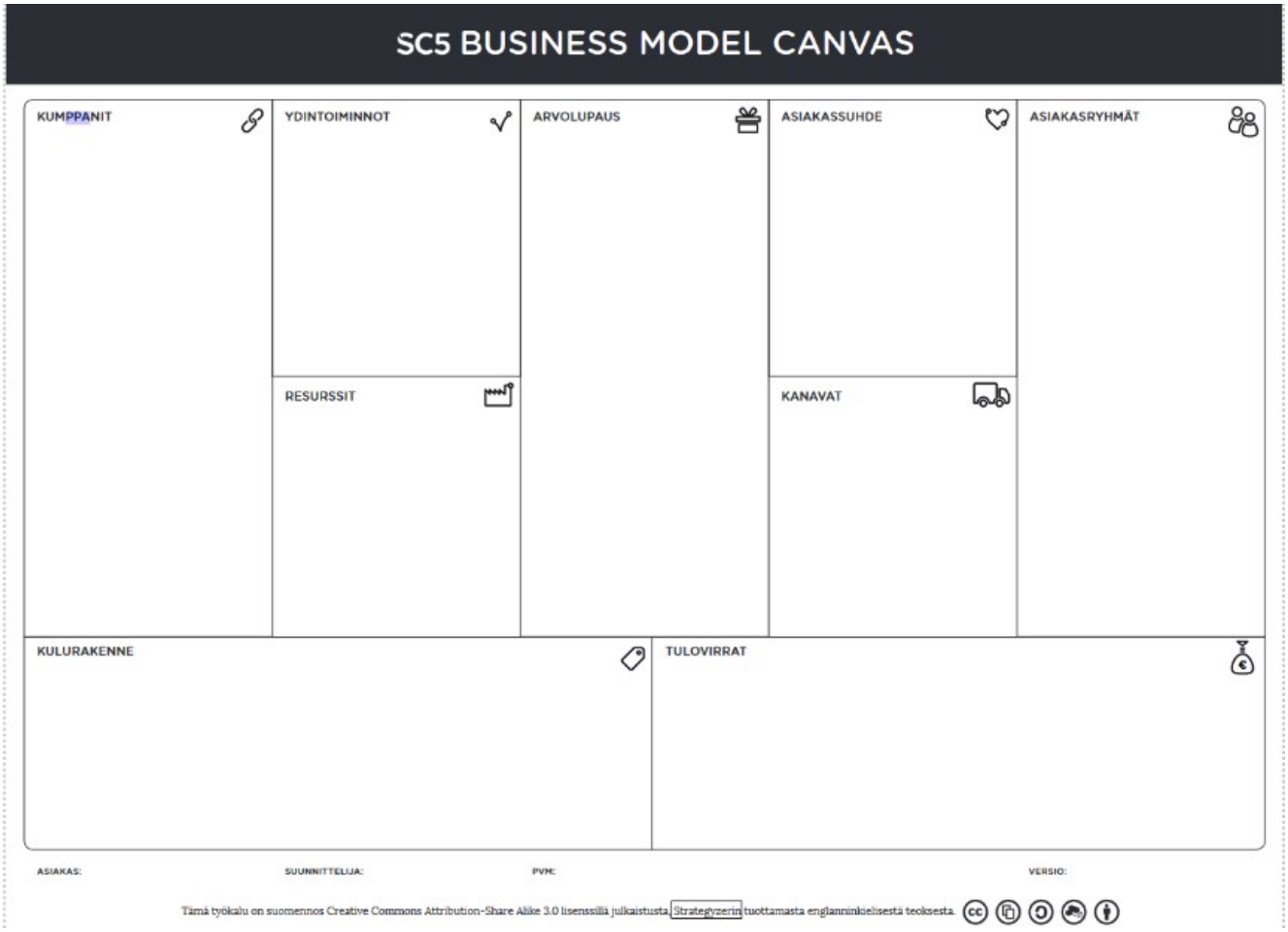
Vastaavasti Meertens, Iacob, Nieuwenhuis, van Snderen, Jonkers, & Quartel (2012) ovat hyödyntäneet mallia yritysarkkitehtuurin mallinnusstandardissa ArchiMatessa (ArchiMate on mallinnusohjelma). Tästä kartoituksesta on oivallinen kuva Meertens ym. (2012, s. 1697) artikkelissa. Kartoituksen avulla projektin eri tahot on helppo tunnistaa. Vakuutusyhtiö Varma neuvoo testaamaan ja kehittämään liikeideaa Business Model Canvas-työkalun avulla.

Taiteilijoiden liiketoimintasuunnitelmaan on mallista kehitetty Creative BMC. Taiteilijan töiden tuotanto- ja hankintaprosessit voivat olla hyvinkin monipolvisia ja pitkäkestoisia, siksi on perusteltua tarkastella sitä omanlaisella BMC:llä. (Carter & Carter, 2020, s. 152.)

Mallista on tosiaan moneksi, voinee sanoa, että BMC:ssä on yksi teema ja muunnelmien rajana on vain mielikuvitus. Kokoonpanolla Clark, Osterwalder & Pigneur (2012) on kirjoitettu teos Business Model You. A One-Page Method for Reinventing Your Career. Teoksessa, nimensä mukaisesti, mallia käytetään oman uranrakentamisen ja itsensä kehittämisen työkaluna.

BMC työkalun rakenne

Liiketoimintasuunnitelman osa-alueet on tiivistetty BMC:ssä yhdelle A4:lle, jossa on esitetty yhdeksän pääotsikkoa. Mainitut pääotsikot ovat: arvolupaus, ydintoiminnot, resurssit, kumppanit, asiakassuhde, kanavat, asiakasryhmät, kulurakenne ja tulovirrat (Osterwalder ym., i.a; Osterwalder & Pigneur, 2010, s. 16–17.). Oheisessa kuviossa Kuvio 1. Business Model Canvas, on esitetty malli.



Kuvio 1. Business Model Canvas (Liikkanen 2019).

Mitä nämä osiot pitävät sisällään? BMC:n tärkeimpiä osia on asiakassegmentti (Osterwalder & Pigneur, 2010, s. 20–21). Arvolupaus on puolestaan se osuus, jossa ilmenee yrityksen tuote tai palvelu ja minkä ongelman/asiakkaan tarpeen se ratkaisee (Osterwalder & Pigneur, 2010, s. 22–25). Ehkä tässä yhteydessä on paikallaan mainita myös liiketoimintasuunnitelman kolme tärkeintä kysymystä: Mitä myyn?, Kenelle myyn? ja Miten myyn? Arvolupaus vastaa erityisesti juuri kysymykseen mitä myyn. Siinä on toki elementtejä myös myyntitavasta vai pitäisikö sanoa, näkökulmasta, jolla tuotteen ominaisuuksia korostetaan. Tämä tarkoittaa käytännössä sitä, miten asiakkaan huomio pyritään kiinnittämään tuotteeseen tai palveluun, jota yrityksessä on tarkoitus tuottaa tai myydä.

Osterwalder ym. (i.a.) ja Osterwalder & Pigneur (2010) tiivistävät arvolupauksen olevan kokonaiskuva yrityksen tuotteista ja palveluista, jotka ovat asiakkaalle arvokkaita tai merkityksellisiä. Kohdeasiakas on asiakassegmentti, jolle yritys haluaa ensisijaisesti tarjota lisäarvoa. Vastaavasti kanava on keino saada yhteys asiakkaaseen. Asiakassuhde kuvaa sitä, millaisen linkin yritys muodostaa itsensä ja asiakkaan välille. Ydintoiminnot kuvaavat niitä tarvittavia toimintoja ja resurssit niitä järjestelyjä, joiden avulla asiakkaalle luodaan arvoa. Merkityksellistä on, että kyetään toteuttamaan toistettava toimintamalli, joka välttämätöntä tarpeen arvon luomiseksi asiakkaalle. Mallissa on otettu huomioon edelleen menot ja tulot.

Arvolupauksen näkökulmasta keskeisiä kysymyksiä ovat, mitä arvoa tuotamme asiakkaalle? Mitä asiakkaan ongelmia ratkaisemme? Millaisia asiakastarpeita tyydytämme? ja toisaalta Millaisia tuote- ja palveluyhdistelmiä tarjoamme erilaisille asiakasryhmillemme, joita yrityksessämme on?

Tuotteen tai palvelun ominaisuuksia, jotka tuottavat asiakkaalle lisäarvoa, voivat olla esimerkiksi uutuusarvo, suorituskyky, brändi/design, mukautettavuus, ongelmanratkaisu, kustannussäästö, riskien hallinta, saavutettavuus ja mukavuus/käytettävyys (Osterwalder & Pigneur, 2010, 23–25).

Ohjeita BMC:n käyttöön

BMC:n käyttöön löytyy huomattava määrä ohjeistusta, jonka avulla on mahdollisuus päästä selville tämän työkalun luoneesta. Sivustoja ovat muun muassa Business Models Inc.-sivuston Business model canvas-sivustolla. Ebinum (2016) ohjeistaa Canvasin käyttöön. Sivustolta löytyy hyviä neuvoja canvaksen täyttämiseen. Canvanizer-sivustolla (i.a) on mahdollisuus tehdä Business Model Canvas. Sivustolla on useita erilaisia malleja Canvaksen tekemiseen. Muun muassa Pitch Planner Canvas ja Project Canvas löytyvät tältä sivustolta.

Duunitorin sivustolla on tarjolla Word-maillipohja BMC:stä. Pohja on helppo tallentaa omalle koneelle ja täyttää (Duunitori, i.a.). Enterprising Oxford on Oxfordin yliopiston tarjoama sivusto, jossa on BMC ja linkki niin sanottuihin Lean Canvaksiin.

Purjehdi siniselle merelle

Teoksessa, Blue Ocean Strategy, neuvotaan tarjoamaan tuotteita ja palveluja tavalla, joka tekee kilpailusta merkityksetöntä. Sinisellä merellä viitataan juuri tällaiseen olotilaan, jossa voidaan tehdä omannäköisiä ratkaisuja, kun tuote tai palvelu on paketoitu sellaiseksi ratkaisuksi, että ei tarvitse lähteä kilpailemaan hinnalla. Hinnalla kilpailu on huomattavan yleinen tapa kilpailla. Tätä kutsutaan punaisen meren markkinaksi. Vesi värjäytyy kilpakumppaneiden verestä punaiseksi. (Kim & Mauborgne, 2005.)

Yhtenä esimerkkinä, sinisen meren luomisesta, kirjoittajat käyttävät Cirque du Soleilia, joka saavutti mainitun sinisen meren markkinan alalla, jonka kuolema näytti jo lähes väistämättömältä. Kun perinteisessä sirkuksessa keskiössä ovat suuret eläimet, joiden ylläpitokustannukset ovat merkittävät, tehtiin Cirque du Soleilissa muutos, jossa eläimet poistettiin, yksittäiset taiteilijat häivytettiin ja sen sijaan lähdettiin rakentamaan uudenlaista sirkusta yhdistämällä teatteria ja tarinankerrontaa. Näytökset ovat huikeita akrobaattiesityksiä ja kulissit huikeita. Kun perinteisessä sirkuksessa istutaan epämukavilla tuoleille, voitiin uudenlainen sirkus viedä teattereihin ja jäähalleihin ympäri maailman. Näin sirkuksen asiakkaaksi saatiin paljon sellaisia, joista kirjoittajat puhuvat ei-asiakkaina, jotka eivät olleet perinteisesti käyneet sirkuksessa ja myös perinteisen sirkuksen ystävät kiinnostuivat sirkuksesta uudelleen. (Kim & Mauborgne, 2005, s. 3–5.) Ensin piti hahmottaa, mitkä kaikki toimijat ovat vaihtoehtoja sirkukselle. Tämä pätee kaikessa liiketoiminnassa. Perustettaessa yritystä kannattaa huomata, että kilpailijoita eivät ole pelkästään kaikki ne samalla alalla toimivat, vaan vaihtoehtoiset tuotteet tai palvelut, jotka kilpailevat asiakkaan huomiosta ja käytettävissä olevasta rahasta.

Business Model Canvas on näppärä työkalu etsiä oman liiketoiminnan sininen meri tai kehittää itseään ja omaa osaamista. Voipa mallia hyödyntää myös tutkimuksen suunnitteluun, oman CV:n hahmotteluun ja työnhakijan haastatteluun. Sen avulla voi näppärästi hahmottaa myös artikkelin, esseen tai tenttivastauksen

pääkohdat.

Margit Mannila
lehtori, KTT
SeAMK

Margit Mannila on lehtori ja KTT SeAMKissa, joka innostuu erityisesti yrittäjyydestä ja ympäristöoikeudesta. Mannilan intohimona on uusien asioiden oppiminen ja hän jäsentää asioita mielellään kirjoittamalla.

Lähteet

Business Model Inc. (i.a.). Business model canvas. Viitattu 17.3.2023. https://www.businessmodelsinc.com/en/inspiration/tools/business-model-canvas

Canvanizer. (i.a.) Create a new Business Model Canvas. Viitattu 17.1.2023. https://canvanizer.com/new/business-model-canvas

Carter, M. & Carter, C. (2020). The creative business model canvas. Social Enterprise Journal 16(2), 141–158. Viitattu 18.1.2023. https://www.emerald.com/insight/content/doi/10.1108/SEJ-03-2019-0018/full/html

Clark, T., Osterwalder, A. & Pigneur, Y. (2012). Business Model You. A One-Page Method for Reinventing Your Career. Viitattu 17.3.2023. https://businessmodelyou.com/wp-content/uploads/2014/05/Business_Model_You_Preview.pdf [Google Kirjat https://books.google.fi/books?id=d5U_LbsEmvkC&lpg=PA157&ots=XWcNhMJoZW&dq=clark%20osterwalder%20and%20pigneur%20y%20business%20model%20you&lr&hl=fi&pg=PA186#v=onepage&q&f=false]

Duunitori. (i.a.). Liiketoimintasuunnitelma. Osio 4/6. Yrittäjän opas. Viitattu 17.3.2023. https://duunitori.fi/tyoelama/yrittajanopas/ideasta-liiketoiminnaksi/liiketoimintasuunnitelma-bmc

Ebinum, O. (2016). How To: Business Model Canvas Explained. Viitattu 17.3.2023. https://medium.com/seed-digital/how-to-business-model-canvas-explained-ad3676b6fe4a

Enterprising Oxford. (i.a.). Business Model Canvas Explained. University of Oxford. Viitattu 17.3.2023. https://eship.ox.ac.uk/business-model-canvas-explained/

Joyce, A. & Paquin, R.L. (2016). The triple layered business model canvas: A tool to design more sustainable business models. Journal of Cleaner Production, 135(1), 1474–1486. Viitattu 18.1.2023. https://www.sciencedirect.com/science/article/abs/pii/S0959652616307442

Kim, W.C. & Maurborgne, R. (2005). Blue Ocean Strategy. How to create uncontested market space ans make the competition irrelevant. Harvard Business School Press. Boston, Massachusetts. Viitattu 17.1.2023. http://www.aspu.edu.sy/laravel-filemanager/files/18/%D9%85%D8%B1%D8%A7%D9%85%D8%B9%20%D8%A7%D9%84%D8%B9%D9%84%D9%88%D9%85%20%D8%A7%D9%84%D8%A5%D8%AF%D8%A7%D8%B1%D9%8A%D8%A9/Harvard%20Business%20Review/Harvard%20Business%20School%20Press%20-%20Blue%20Ocean%20Strategy%20(2005).pdf

Liikkanen, L.A. (2019). Business model canvas suomeksi auttaa alkuun. Qvik. Viitattu 17.3.2023. https://qvik.com/fi/uutiset/business-model-canvas-suomeksi-auttaa-alkuun-liiketoimintasuunnittelussa/

Meertens, L.O., Iacob, M.E., Nieuwenhuis, L.J.M., van Snderen, M.J., Jonkers, H. & Quartel, D. (2012.). Mapping the Business Model Canvas to ArchiMate. SAC '12: Proceeding of the 27th Annual ACM Symposium on Applied Computuing. s. 1694–1701. Viitattu 17.1.2023. https://dl.acm.org/doi/pdf/10.1145/2245276.2232049

Ojasalo, J. & Ojasalo, K. (2018). Service logic business model canvas. Journal of Research in Marketing and Entrepreneurship. 20(1), 70–98. Viitattu 18.3.2023. https://www.emerald.com/insight/content/doi/10.1108/JRME-06-2016-0015/full/html

Osterwalder, A. & Pigneur, Y. (2010). Business Model Generation. A handbook for visionaries, game changers, and challengers. John Wiley & Sons, Inc. Viitattu 17.1.2023. https://tudelft.openresearch.net/image/2015/10/28/business_model_generation.pdf

Osterwalder, A., Parent, C. & Pigneur, Y. (i.a). Setting up on ontology of business models. Viitattu 17.1.2023. https://ceur-ws.org/Vol-125/paper27.pdf

Sparviero, S. (2019). The case for a socially oriented business model canvas: The social enterprise model canvas. Journal of social entrepreneurship, 10(2), s. 232–251. Viitattu 18.1.2023. https://www.tandfonline.com/doi/full/10.1080/19420676.2018.1541011

Varma. (2021). Testaa ja kehitä liikeideaasi Business Model Canvas -työkalun avulla. (25.8.2021). Viitattu 17.1.2022. https://www.varma.fi/ajankohtaista/uutiset-ja-artikkelit/artikkelit/2021-q3/testaa-ja-kehita-liikeideaasi-business-model-canvas–tyokalun-avulla/**Lukemistoa**

Daou, A., Mallat, C., Chammas, G., Cerantola, N., Kayed, S. & Saliba, N.A. (2020). The ecocanvas as buiness model canvas for a circular economy. Journal of Cleaner Production, Vol 258 Viitattu 18.1.2023. https://doi.org/10.1016/j.jclepro.2020.120938

Dobrowolski, Z. & Sulkowski, L. (2021). Business model canvas and energy Enterprises. Energies 14(21), 7198. Viitattu 18.1.2023. https://doi.org/10.3390/en14217198

Guo, Z. (2016). A literature review of representation models of E-business models from the perspective of value creation. American Journal of Industrial and Business Management 6(2), Viitattu 18.3.2023.

https://www.scirp.org/(S(oyulxb452alnt1aej1nfow45))/journal/paperinformation.aspx?paperid=63718

Keane, S, F., Cormican, K.T. & Sheahan, J. N. (2018). Comparing how entrepreneurs and managers represent the elements of the business model canvas. 9, 65–74. Viitattu 18.1.2023. https://www.sciencedirect.com/science/article/abs/pii/S235267341730094X

Murray, A., & Scuotto, V. (2016). The Business Model Canvas. *Symphonya. Emerging Issues in Management*, (3), 94–109. Viitattu 18.1.2023. https://doi.org/10.4468/2015.3.13murray.scuotto

Osterwalder, A. (2004) The Business Model Ontology—A Proposition in a Design Science Approach. PhD Thesis, University of Lausanne, Switzerland Viitattu 18.1.2023. https://www.semanticscholar.org/paper/The-business-model-ontology-a-proposition-in-a-Osterwalder/87bbedf0efbf010515ed54086bdf31c7cb33e4a3?marketing-subscription=true

Qastharin, A.R. (2015). Business model canvas for social enterprise. The 7th Indonesia International Conference on Innovation, Entrepreneurship, and Small Business. (IICIES 2015). s. 1–10. Viitattu 18.1.2023.

https://www.researchgate.net/profile/Annisa-Qastharin/publication/323393037_Business_Model_Canvas_for_Social_Enterprise/links/5aa8e20d0f7e9b0ea308294a/Business-Model-Canvas-for-Social-Enterprise.pdf

Sort, J.C. & Nielsen, C. (2018). Using the business model canvas to improve investment processes. Journal of Research in Marketing and Entrepreneurship, 20(1), 10–33. Vitiattu 18.1.2023. https://doi.org/10.1108/JRME-11-2016-0048