



Open your mind. LUT.
Lappeenranta University of Technology

TUOTANTOTALOUDEN TIEDEKUNTA
TUOTANTOTALOUDEN KOULUTUSOHJELMA

Liiketoimintamallit

kustannusjohtamisen välineenä

Business models as a tool for cost management

Kandidaatintyö

Janne Sinersaari
Mikko Andersson

TIIVISTELMÄ

Tekijä: Janne Sinersaari ja Mikko Andersson

Työn nimi: Liiketoimintamallit kustannusjohtamisen välineenä

Vuosi: 2013

Paikka: Lappeenranta

Kandidaatintyö. Lappeenrannan teknillinen yliopisto, tuotantotalous.

31 sivua, 5 kuvaa ja 0 liitettä

Tarkastaja(t): Yliopisto-opettaja Tiina Sinkkonen

Hakusanat: Kustannusjohtaminen, Liiketoimintamallit

Keywords: Cost management, Business Models

Kandidaatintyö käsittelee liiketoimintamalleja kustannusjohtamisen välineenä. Työn tavoitteena on selvittää liiketoimintamallien käyttöä yritysten kustannusjohtamisessa tällä hetkellä ja sen mahdollisuuksia, sekä rakentaa kattava kuva liiketoimintamalleista kustannusjohtamisen näkökulmasta. Lisäksi työssä arvioidaan liiketoimintamallin vaikutusta yrityksen kannattavuuteen tutkimusten pohjalta.

Työ on pääasiassa kirjallisuuskatsaus, jonka lähteinä on käytetty liiketoimintamalleja ja kustannusjohtamista koskevaa kirjallisuutta, sekä aiheita käsitteleviä artikkeleita. Kirjallisuuskatsauksen löydöksiä arvioidaan osaltaan myös oman päättelyn kautta.

Kirjallisuuslähteiden pohjalta on havaittavissa, että liiketoimintamallien käsite on vielä yritysmaailmassa melko tuore, vaikka niiden konsepti onkin tunnettu jo pitkään. Liiketoimintamallien käyttö kustannusjohtamisen välineenä onkin vielä vähäistä, mutta oikein käytettynä liiketoimintamallit voivat olla avuksi yritysten kustannuslaskennalle ja päätöksenteolle.

SISÄLLYSLUETTELO

1 Johdanto.....	3
1.1 Työn tausta ja tavoitteet	3
1.2 Tutkimusongelma ja rajaukset	3
1.3 Rakenne ja menetelmät	4
2 Kustannusjohtaminen	5
2.1 Laskentatoimi ja kustannuslaskenta	5
2.2 Kustannusjohtaminen ja strategia.....	6
3 Liiketoimintamallit	8
3.1 Liiketoimintamallin määritelmä ja tarkoitus	8
3.2 Liiketoimintamallien kustannusnäkökulma.....	11
3.3 Liiketoimintamallin suunnittelu	12
4 Liiketoimintamallit ja kustannusjohtaminen	17
4.1 Matalan kustannusrakenteen liiketoimintamallit.....	17
4.2 Liiketoimintamallin vaikutus yrityksen kannattavuuteen	20
5 Liiketoimintamallien parantaminen.....	23
6 Johtopäätökset	25
7 Yhteenveto.....	27
Lähteet	28

1 JOHDANTO

1.1 Työn tausta ja tavoitteet

Liiketoimintamallien sekä kustannusjohtamisen tärkeyden ymmärrys kasvaa yritysmaailmassa jatkuvasti. Liiketoimintamalleja ja kustannusjohtamista on tutkittu paljon, mutta liiketoimintamallit kustannusjohtamisen näkökulmasta tarkastellen ovat vielä verrattain vähän tutkittuja. Myös liiketoimintamallin yhteys yrityksen kulurakenteeseen ja kannattavuuteen on tärkeä ymmärtää, ja sitä käsitelläänkin osana työtä.

Työn tavoitteena on analysoida liiketoimintamallien käyttöä kustannusjohtamisen apukeinona. Jotta ongelmaan on mahdollista löytää vastauksia, täytyy myös selvittää, synnyttääkö kustannusjohtaminen uusia liiketoimintamalleja, vai mukautuuko kustannusjohtaminen yrityksen käytössä olevaan liiketoimintamalliin.

Työ pyrkii antamaan kattavan kuvan liiketoimintamallien käytöstä kustannusjohtamisen näkökulmasta, sekä selvittämään liiketoimintamallien yhteyttä yrityksen kustannusrakenteeseen sekä kannattavuuteen. Työn on tarkoitus olla havainnollistava apuväline, jota voidaan hyödyntää yrityksen liiketoimintamallin suunnittelussa sekä kustannusjohtamisessa.

1.2 Tutkimusongelma ja rajaukset

Työn tutkimusongelmana on selvittää, miten liiketoimintamalleja käytetään kustannusjohtamisen apukeinona yrityksissä. Tutkimusongelmaan pyritään vastaamaan seuraavien osakysymysten kautta:

1. Miksi liiketoimintamalleja käytetään kustannusjohtamisen tukena?
2. Miten liiketoimintamalleja hyödynnetään kustannusjohtamisessa tällä hetkellä?
3. Miten liiketoimintamalleja olisi mahdollista hyödyntää kustannusjohtamisessa?

Näihin kysymyksiin etsitään vastauksia hyödyntäen aihetta koskevaa kirjallisuutta, sekä jo tehtyjä tutkimuksia.

Vaikka työssä tarkastellaan liiketoimintamalleja kustannusjohtamisen näkökulmasta, rajoittuu työ pääasiassa liiketoimintamalleihin ja niiden kustannusrakenteen tarkasteluun. Tästä johtuen työssä on jätetty käsittelemättä yritysten jokapäiväinen kustannusjohtaminen ja suuri osa sen menetelmistä, vaikka samoja periaatteita voidaankin soveltaa myös liiketoimintamallipohjaiseen kustannusjohtamiseen.

1.3 Rakenne ja menetelmät

Työ käsittelee ensimmäisenä kustannusjohtamisen ja liiketoimintamallien teorian keskeiset osat. Kustannusjohtamista on esitelty liiketoimintamallien ymmärtämisen kannalta olennaisin osin. Tämän jälkeen esitellään liiketoimintamallien yhteys kustannusjohtamiseen, ja tarkastellaan esimerkkejä yritysten liiketoimintamalleista ja niiden yhteydestä yritysten kustannusjohtamiseen sekä kannattavuuteen. Lopussa käsitellään liiketoimintamallien parantamista kustannusjohtamisen näkökulmasta lähdemateriaalin ja siitä tehtyjen päätelmien avulla.

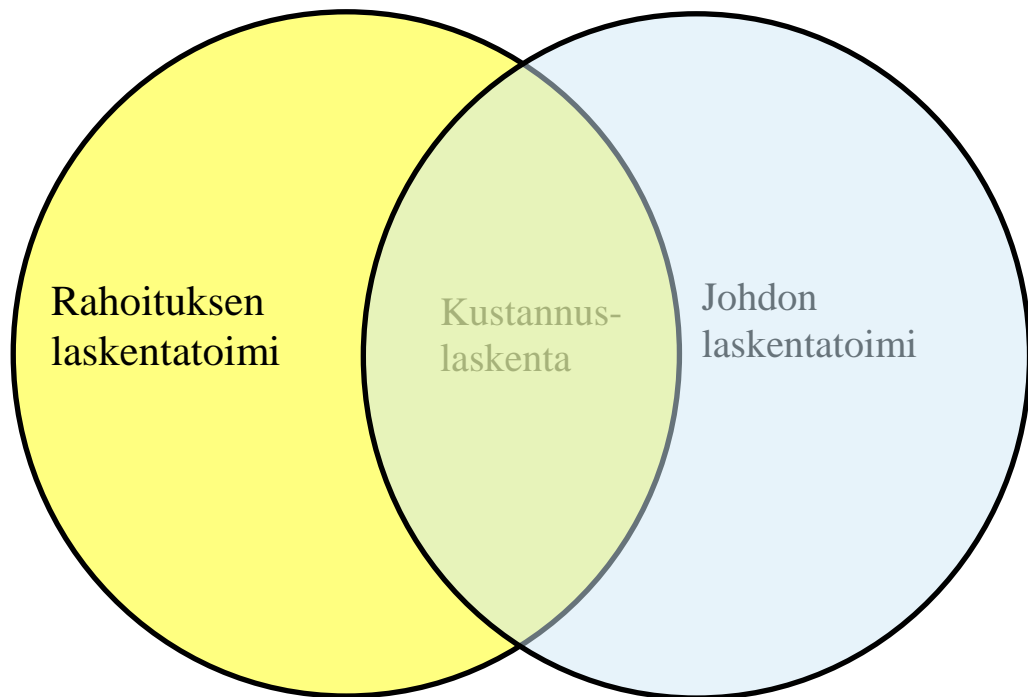
Työn tutkimusmenetelmänä on analyysoiva kirjallisuuskatsaus, jossa esitetään ja analysoidaan muiden tekemiä tutkimuksia. Vaikka lähdemateriaalia esitelläänkin rinnakkain omien johtopäätösten kanssa, on työ pääasialliselta luonteeltaan kirjallisuustyö.

2 KUSTANNUSJOHTAMINEN

2.1 Laskentatoimi ja kustannuslaskenta

Laskentatoimi jaetaan yleisesti kahteen osa-alueeseen, johdon laskentatoimeen, sekä rahoituksen laskentatoimeen. Rahoituksen laskentatoimi perustuu kirjanpidon tietojärjestelmään, ja tuottaa tietoa pääasiassa yrityksen sidosryhmille. Rahoituksen laskentatoimen tärkein dokumentti on tilinpäätös, ja sitä säätelevät kirjanpitolait ja -asetukset. Johdon laskentatoimi puolestaan tuottaa informaatiota pääasiassa yrityksen sisäisen päätöksenteon tueksi. Johdon laskentatoimi käyttää hyväkseen yrityksen sisäisiä tietoja ja sen tuottama informaatio on laajempaa kuin rahoituksen laskentatoimen. Koska johdon laskentatoimi tuottaa informaatiota yrityksen sisäisiin tarpeisiin, ei sitä ole säädelty ulkopuolelta, vaan laskentakohteet ja johdon laskentatoimen tuottama informaatio voivat vaihdella yrityskohtaisesti tarpeiden mukaan. (Horngren et al., 2009, s. 30-31)

Laskentatoimeen liittyy olennaisena osana kustannuslaskenta. Horngrenin et al. (2005) mukaan kustannuslaskenta mittaa ja raportoi sekä taloudellista, että ei-taloudellista tietoa liittyen organisaation hankintoihin ja resurssien käyttöön. Kustannuslaskenta tuottaa informaatiota sekä johdon laskentatoimelle, että rahoituksen laskentatoimelle (Horngren, et al., 2005, s. 874). Burch (1994, s. 15) puolestaan määrittelee kustannuslaskennan tekniikkana tai metodina, jonka avulla määritellään projektin, prosessin tai asian kustannukset. Kustannuslaskennan tulee tuottaa informaatiota yrityksen kustannuksista hyvän kirjanpitotavan mukaisesti. Nykyään kustannuslaskenta tuottaa usein informaatiota erikseen johdon- ja rahoituksen laskentatoimelle (Kuva 1). Rahoituksen laskentatoimelle tuotettavan informaation tulee olla hyvän kirjanpitotavan mukaista, mutta kuten aiemmin on mainittu, johdon laskentatoimelle tuotettavan informaation ei tarvitse noudattaa ulkoisia standardeja, vaan se voidaan määritellä täysin tarpeen mukaisesti.



Kuva 1. Kustannuslaskennan yhteys johdon- ja rahoituksen laskentatoimeen (Burch, 1994, s. 16)

2.2 Kustannusjohtaminen ja strategia

Kustannusjohtaminen kuuluu olennaisena osana johdon laskentatoimeen, jonka tehtävänä on tuottaa taloudellista ja ei-taloudellista informaatiota yrityksen toiminnasta ja suorituskyvystä. Horngren, et al. (2005) toteavat, että kustannusjohtamista käytetään kuvailemaan johtajien tekemiä päätöksiä lyhyen ja pitkän aikavälin suunnittelussa, ja kustannusten hallintaa, joka luo arvoa asiakkaalle, sekä laskee palveluiden ja tuotteiden kustannuksia. Heidän mukaansa on myös tärkeää ymmärtää, että aikaisemmat johtamispäätökset sitovat organisaation usein jälkikäteen syntyviin kustannuksiin. Kustannusjohtamisen näkökulma (focus) onkin tästä syystä laaja. Se sisältää yleensä jatkuvan kustannusten alentamisen ja ohjaa tuotteen koko elinkaarta. Kustannusjohtaminen onkin usein tärkeä osa yleisiä johtamisstrategioita ja niiden implementointia. (Horngren, et al. 2005, s. 6-7)

Yritys voi muuttaa kustannuksiaan useammalla eri tavalla, niistä sopivimmat Porterin (1980, s. 243-246) mukaan ovat:

1. Jo olemassa olevien asiakkaiden ostomäärien suurentaminen parantamalla tuotteiden laatua ja palvelua tai tuomalla uusia tuotteita markkinoille.
2. Vanhojen asiakkaiden lukitseminen niin, että ne ostavat tuotteita kilpailukykyisellä hinnalla.
3. Kilpaileminen ulkomaiden markkinoilla, jolloin toiminnan rakennetta voidaan muuttaa kannattavammaksi.

Yritys voi kilpailla kahdella tavalla, tuottamalla tuotteita jotka eroavat kilpailijoista, tai tekemällä tuotteita kannattavammin, nykyään tekemällä vain toista ei enää selviä, joten yritysten täytyy tehdä molempia. Madaltamalla kokonaiskustannuksia voidaan tuotetta tarjota asiakkaalle halvemmalla, tai myydä samalla hinnalla parempaa tuotetta. Seuraavia kymmentä tekijää vertaamalla saadaan Doylen (1994, s. 83-84) mukaan selville, mikä yrityksen tuotteiden asema on kilpailijoihin verrattuna.

1. Tuotannon koko, suuremmalla tuotantomäärällä kiinteät kustannukset jakautuvat suuremmalle määrälle tuotteita, joten niiden osuus tuotetta kohti pienenee.
2. Kokemus, kokeneet työntekijät osaavat tehdä tehtävänsä tehokkaammin.
3. Kapasiteetin käyttö, yrityksellä joka käyttää suurempaa osaa kapasiteetistaan on pienemmät kulut.
4. Linkittyvyys, vaikka yritys on tehottomampi yhdellä osa-alueella se voi olla kokonaisuudessa tehokkaampi.
5. Suhteet, yrityksen eri yksiköt voivat jakaa kuluja tehden toiminnasta tehokkaampaa.
6. Ulkoistaminen, osa tehtävistä voi olla kannattavampaa tehdä ulkopuolisilla toimijoilla osa taas yrityksen sisällä.
7. Ajoitus, brändin rakentaminen on usein halvempaa jos on ensimmäisiä markkinoille tulijoita.
8. Sijainti, eri paikoissa on erilaiset työvoiman ja materiaalien kulut.
9. Maakohtaiset säännöt, verot, työlainsäädäntö, ja paikalliset säännökset ja lait voivat nostaa kulut korkeiksi muihin maihin verrattuna.
10. Tuotantoon liittymättömät kulut, myös varsinaisen tuotannon ulkopuoliset toiminnot aiheuttavat kuluja jotka pitää sisällyttää tuotteen hintaan.

3 LIKETOIMINTAMALLIT

3.1 Liiketoimintamallin määritelmä ja tarkoitus

Liiketoimintamallien konsepti on Sakon (2012) mukaan tunnettu hyvinkin aikaisessa vaiheessa 1900-luvulla johtamisopin kehittyessä. Liiketoimintamallin käsitettä on kuitenkin yleisesti käytetty ensimmäisenä tietojenkäsittelyssä ja systeemien mallinnuksessa, ja sen alkuperäinen merkitys olikin liiketoimintaprosessien tietokonemallinnus. Liiketoimintaympäristön monimutkaistuesssa liiketoimintamallien tärkeyden odotettiin kasvavan huomattavasti, jonka lisäksi yritysten johtajien ymmärrys tietokonemallinnuksesta parani, ja tietokonemallien oletettiin tulevan tärkeäksi apuvälineeksi useissa liiketoiminnoissa. Käsite ei kuitenkaan saanut suurta huomiota ennen kuin sen käyttö yleistyi ensimmäisen internet-ilmion aikana. Samalla termin alkuperäinen merkitys muuttui tarkoittamaan arvonluontia digitaalisessa ympäristössä. Yritysstrategiassa liiketoimintamallien käsite yleistyi samalla, kun sen keskeinen merkitys arvon luomisessa ymmärrettiin. Perinteisen operatiivisen tason liiketoimintaprosessin suunnittelun sijasta liiketoimintamalli määrittelee koko yrityksen toimintalogiikan strategisella tasolla. (Sako, 2012)

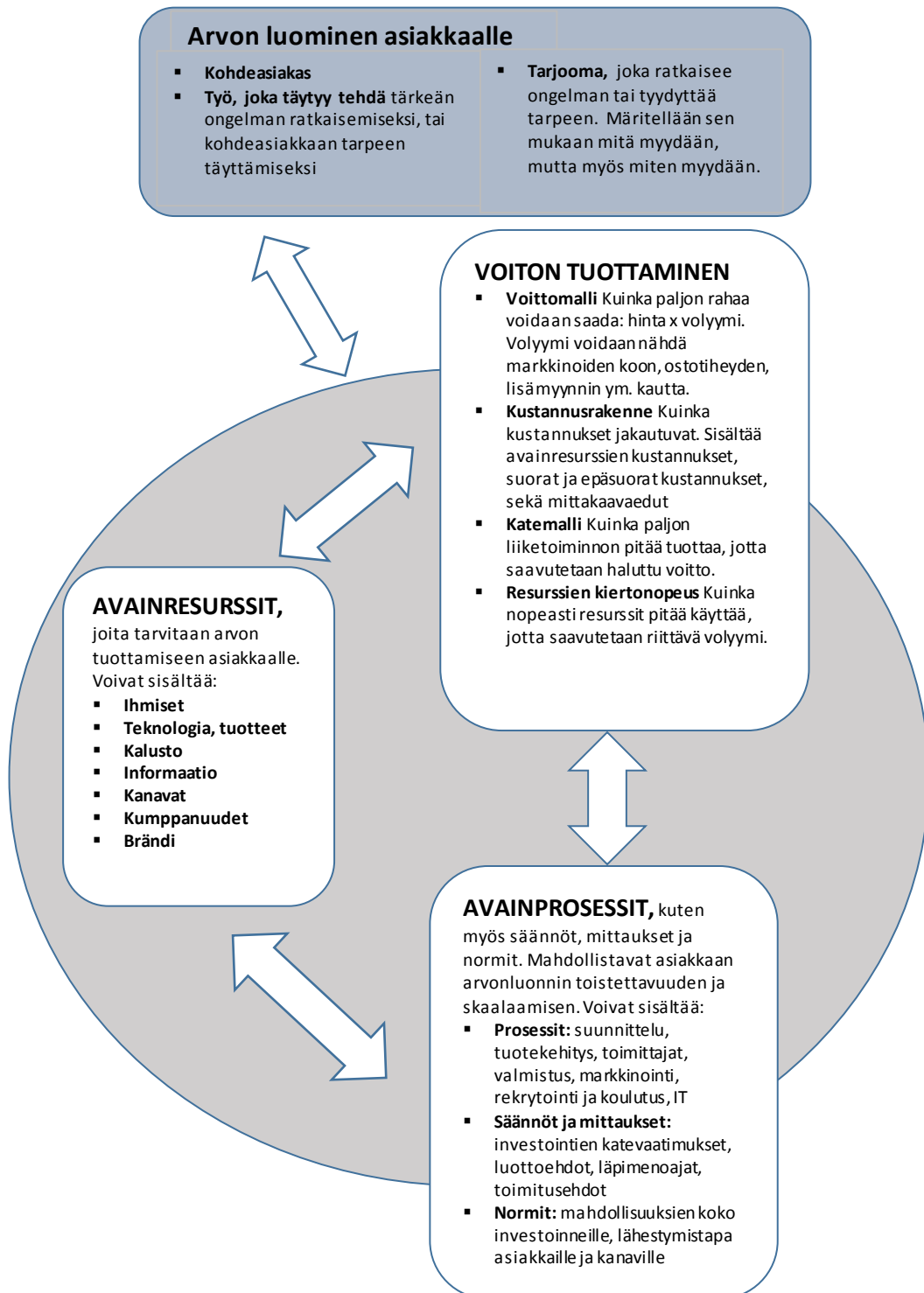
Liiketoimintamalli on käsitteenä hyvin vahvasti kytköksissä yrityksen strategiaan. Grantin (2008, s. 21) mukaan ”liiketoimintamalli on toteamus (statement) perusteista, joiden avulla yritys ansaitsee voittoa, ja on strategian esiate.” Myös muut kirjallisuuslähteet, kuten Porter (1996) ja Mintzberg (1987) määrittelevät liiketoimintamallin hyvin samankaltaisesti. Lähes kaikkien määritelmien yhteisenä piirteenä on se, että liiketoimintamalli kuvaa perusteet joilla yritys toimii, erottuu kilpailijoistaan ja tuottaa voittoa. Johnsonin et al. (2008) mukaan liiketoimintamallissa kuvattavat perusteet ovat arvonmuodostaminen asiakkaalle, kaava voiton tuottamiselle (profit formula), avainresurssit, sekä avainprosessit. Nämä neljä elementtiä muodostavat jokaisen yrityksen perustan, jonka päälle liiketoiminta muodostuu. Arvonmuodostaminen asiakkaalle, sekä voiton tuottamisen kaava kuvaavat liiketoiminnan tuottamaa arvoa asiakkaan sekä yrityksen näkökulmasta, kun avainprosessit ja -resurssit kuvaavat miten liiketoiminnan tuottama arvo syntyy. Kustannusjohtamisen näkökulma tulee esille voitontuottamisen kaavassa, joka sisältää kustannusrakenteen lisäksi katemallin,

tarvittavan pääoman kiertonopeuden, sekä hinnoittelun ja volyymin määräämisen mallin liikevoitolle. (Johnson et al., 2008)

Liiketoimintamalleja käytetään yrityksen toiminnan ymmärtämiseen ja toiminnan ja rakenteen parantamiseen. Niitä voidaan myös käyttää kilpailijoiden konseptien analysointiin. Malleilla on viisi erilaista tarkoitusta, ymmärtäminen ja jakaminen, analysointi, hallinnointi, patentointi ja tulevaisuuden näkymien hallinnointi. Näiden seikkojen pohjalta liiketoimintamallin tarkoituksena pidetään yrityksen toiminnan ohjaamista nykytilasta tulevaisuuteen, pitäen samalla huolta, yritykselle tärkeistä asioista. (Neubauer, 2011, s. 77-79)

Onnistuneen liiketoimintamallin elementteihin kuuluvat Johnsonin et al. (2008) mukaan arvon luominen asiakkaalle, voitontuottamisen kaava, avainresurssit, sekä avainprosessit, jotka on esitetty kuvassa 2. Arvon luominen asiakkaalle määräytyy kohdeasiakkaan mukaan. Yrityksen täytyy tunnistaa kohdeasiakkaan ongelma, ja ratkaista se omalla tarjoomallaan yrityksen kannalta voitollisesti. Yrityksen tuottamaan voittoon vaikuttavat yrityksen voittomalli, johon vaikuttavat yrityksen tuottaman tuotteen hinta ja myyntivolyymi, sekä yrityksen kustannusrakenne, josta nähdään mihin yritys käyttää rahaa. Nämä tekijät vaikuttavat yrityksen katetuottoon, jonka lisäksi tavara- ja rahavirtojen kiertonopeudet vaikuttavat yrityksen lopulliseen tulokseen. Avainresurssit kuvaavat yrityksen tärkeimmät resurssit, jotka vaikuttavat arvon luomiseen asiakkaalle. Näihin resursseihin sisältyy yleensä teknologian ja henkilöresurssien lisäksi mm. aineettomia resursseja kuten kumppanuussuhteet ja yrityksen brändi. Avainprosessit mahdollistavat arvon luomisen toistettavuuden ja skaalattavuuden. Varsinaisten tuote-, raha- ja informaatioprosessien lisäksi avainprosesseihin sisältyvät yrityksen säännöt ja normit, kuten investointien tuottovaatimus, läpimenoajat, sekä lähestymistapa asiakkaita ja kanavia (esim. jakelukanavat) kohtaan. (Johnson et al., 2008)

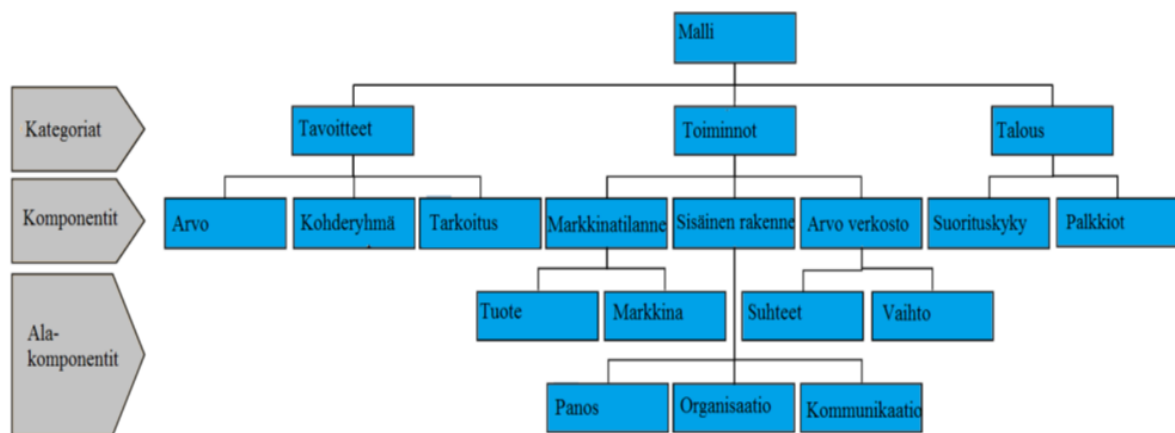
Jokainen menestyvä yritys toimii tehokkaan liiketoimintamallin mukaan. Sen merkityksellisten osien systemaattinen tunnistaminen auttaa päätöksentekijöitä ymmärtämään, kuinka malli luo arvoa asiakkaalle voitollisesti käyttäen tiettyjä avainresursseja ja –prosesseja. Näin he voivat päätellä, kuinka mallia voidaan käyttää luomaan arvoa täysin erilaisella tavalla, ja mitä heidän täytyy tehdä uuden mallin rakentamiseksi, jos mahdollisuuden hyödyntäminen sitä vaatii. (Johnson et al., 2008)



Kuva 2. Liiketoimintamallin elementit. (Johnson et al., 2008)

Neubauerin mukaan liiketoimintamalli koostuu sisäisestä ja ulkoisesta osasta. Sisäinen osa koostuu kolmesta pääosasta, tavoitteista, toiminnoista ja taloudesta, nämä osat taas jakaantuvat alla esitetyllä tavalla. Sisäistä osaa täydentää ulkoinen osio joka koostuu kolmesta

mallin kattavasta näkemyksestä, tavoitteista, toiminnoista ja taloudesta. Kustannusjohtamisen kannalta tärkein osa on talous, josta selviää mihin yritys pääosin käyttää rahaa ja mitä käytetyllä rahalla tulisi saada. Toiminnoista selviää yrityksen sisäiset ja ulkoiset verkostot ja sen asema markkinoilla. Tavoitteista taas selviävät mihin yritys pyrkii tulevaisuudessa, ketkä ovat sen asiakkaita ja mitä nämä asiakkaat haluavat. Näiden liiketoimintamallin osien jakautuminen on esitetty kuvassa 3. (Neubauer, 2011, s. 87-89)



Kuva 3. Liiketoimintamallin osat (Neubauer, 2011, s. 88)

3.2 Liiketoimintamallien kustannusnäkökulma

Kustannusjohtamisen näkökulmasta liiketoimintamallin kiinnostavat osat voidaan rajata yrityksen sisäisiin komponentteihin, joita ovat voiton tuottaminen, avainresurssit, sekä avainprosessit. Prosessien kustannusten minimointi, sekä liiketoiminnan kustannusten jakautuminen ovat yleisesti ottaen merkittäviä tekijöitä yrityksen onnistumisessa. Erityisesti kustannusjakaumaan tulisi kiinnittää huomiota, sillä monesti suuriksi paisuneet hallinto- ja muut kiinteät kustannukset voivat painaa yrityksen tappiolle, vaikka itse prosessien ja avaintoimintojen kate olisikin hyvällä tasolla. Tätä ajatusta tukee myös Osterwalderin ja Pigneurin (2010) näkemys liiketoimintamalleista. Heidän määritelmänsä jakaa liiketoimintamallit yhdeksään osa-alueeseen, joista yksi on kustannusrakenne. Heidän näkemyksensä mukaan kustannukset tulisi minimoida kaikissa liiketoimintamalleissa, mutta kevyt kustannusrakenne on tärkeämpi osalle liiketoimintamalleista. He jakavatkin

liiketoimintamallien kustannusrakenteet karkeasti kahteen luokkaan: kustannuslähtöisiin, sekä arvolähtöisiin liiketoimintamalleihin. Näistä kustannuslähtöiset mallit pyrkivät minimoimaan kustannuksia kaikilla mahdollisilla alueilla, kun taas arvolähtöiset mallit keskittyvät enemmän lisäarvon luomiseen, kuin kustannusten minimointiin. (Osterwalder & Pigneur, 2010, s. 15-41) Suurin osa tosielämän liiketoimintamalleista kuitenkin on jonkinlainen kompromissi näiden ääripäiden välillä.

Erityisesti matalan kustannustason liiketoimintamalleissa kustannusten suunnittelussa lähdetään liikkeelle kustannustavoitteesta, jolla tuottovaatimus pystytään täyttämään. Tämän jälkeen suunnitellaan kustannukset läpi arvoketjun niin, että kustannustavoite täyttyy. Yleensä yritykset pyrkivät suunnittelemaan ja karsimaan kustannuksia koko arvoketjussa, mutta joskus on aiheellista keskittyä kustannuksiin alueilla, jotka ovat kriittisiä yrityksen kilpailuedun kannalta. (Kachaner et al., 2011)

3.3 Liiketoimintamallin suunnittelu

Kuten strategia, myös liiketoimintamalli voi olla onnistunut tai epäonnistunut. Onnistuneen liiketoimintamallin rakentaminen on hyvin lähellä yritysstrategian luomista, sillä molemmissa tulee ottaa huomioon hyvin pitkälti samat perusasiat kuten kustannusrakenne, yrityksen asema markkinoilla, yrityksen ydinosaaminen, sekä ennusteet markkinoiden kehitymisestä tulevaisuudessa. (Johnson et al., 2008; Magretta, 2002) Casadesus-Masanellin ja Ricartin (2011) mukaan hyviä liiketoimintamalleja yhdistävät kolme asiaa: ne ovat linjassa yrityksen tavoitteiden kanssa, ovat itseään vahvistavia, sekä kestäviä. Liiketoimintamalli ja strategia ovatkin usein samankaltaisia; innovatiivisten yritysten strategia ja liiketoimintamalli ovat hyvin usein innovatiivisia ja aiemmista muoteista poikkeavia. Hyvänä esimerkkinä tästä toimii Apple, joka loi täysin uudenlaisen liiketoimintamallin iPodin, iPhoneen ja App Storen pohjalle ja on tunnettu myös innovatiivisesta strategiastaan. (Osterwalder & Pigneur, 2010, s. 85; Johnson et al., 2008) Yleensä liiketoimintamallin epäonnistumisen syy voidaan jakaa karkeasti kahteen luokkaan; joko liiketoimintamallin taustalla oleva ajatus ei ole järkevä jollekin sidosryhmälle, tai voitot ja kustannukset eivät ole tasapainossa. Liiketoimintamallin taustalla olevan ajatuksen tulee olla järkevä kaikille liiketoimintamallin osapuolille ja sidosryhmille, jotta malli voi toimia. Esimerkiksi liiketoimintamalli, jossa kolmas osapuoli

myy loppuasiakkaalle tiettyyn hintaan tuotteen, jonka merkki voi olla mikä tahansa, ei toiminut alalla, jossa yritykset ovat panostaneet vuosien aikana miljardeja asiakkaiden sitouttamiseksi tiettyyn brändiin. (Magretta, 2002)

Liiketoimintamallin yhdeksän rakennuspalikkaa ovat kuluttajasegmentit, asiakkaalle tuotettu arvo, kanavat, asiakassuhteet, rahavirrat, avainresurssit, avaintoiminnot, avainyhteistyökumppanit ja kustannusrakenne. Kustannusrakenne muodostaa tärkeän osan jokaista liiketoimintamallia. Mallit voidaan jakaa kahteen osaan, sen mukaan miten tärkeää kustannusrakenne niille on, harva malli kuitenkaan on kummassakaan ääripäässä. Kustannuslähtöiset mallit keskittyvät kustannusten minimoimiseen aina kun se on mahdollista. Sen tavoite on luoda mahdollisimman alhaiset kulut automatisoimalla ja ulkoistamalla toimintoja. Arvojohtoiset mallit taas keskittyvät tuottamaan asiakkaille personoituja ja korkealaatuisia tuotteita ja palveluita. Kustannusrakenteen kannalta tärkeitä tekijöitä ovat seuraavat: kiinteät kustannukset, muuttuvat kustannukset, suurtuotannon edut ja synergia edut. Rahavirtoja yritykselle voi tulla fyysisten tuotteiden myynnistä, tuotteiden ja palveluiden käyttömaksuista, tilausmaksuista, vuokraamisesta, lisensoinnista, välitysmaksuista ja mainonnasta. (Osterwalder & Pigneur, 2010, s. 21-41)

Facebookin liiketoimintamalli on poikkeava muihin yrityksiin verrattuna, se pyrkii tuottamaan rahaa, jotta palvelua voidaan parantaa. Tämä epätavallinen toimintatapa on kuitenkin toiminut hyvin. Facebookin nykyisessä liiketoimintamallissa rahaa tuotetaan myymällä mainoksia ja toimimalla alustana maksaville yrityksille kuten pelien tekijöille. Facebook myy mainoksia kahdella eri tavalla, suurille yrityksille myydään suoraan mahdollisuus kohdennettuihin ja hyvin suunniteltuihin mainoskampanjoihin. Pienemmille tai vain muutamia mainoksia haluaville yrityksille, myydään mahdollisuus vapaisiin mainoksiin, joille Facebook toimii mainospaikkana. Facebookin tapa toimia ei kuitenkaan ole riskitöntä, sillä mainosten toimivuudesta on esitetty epäilyjä ja kohdennetut kampanjat vaativat käyttäjätietoja, joiden keräämistä on usein rajoitettu. Toinen tapa, jolla Facebook tuottaa rahaa, on tarjota yrityksille alusta, jolla niiden palvelut esimerkiksi pelit toimivat ja ottaa osa näiden palvelujen tuotoista. Nämä yritykset saavat usein tulonsa myymällä virtuaalista tavaraa käyttäjille (Taulli, 2012, s. 122-124)

Googlen liiketoimintamalli on kohdennettujen mainosten myynti asiakkailleen. Google käyttää tehokkaan hakukoneensa ja suosittujen sovellustensa sivuilleen tuomaa käyttäjämäärää myydäkseen asiakkailleen mainoksia, jotka näkyvät juuri niille kuluttajille kuin asiakkaat haluavat. Hakukoneensa avulla Googlella on mahdollisuus näyttää mainos vain tietyntyyppisiä hakuja tekeville henkilöille. Näin asiakkaat saavat tuotteilleen näkyvyyttä juuri oikeassa kuluttajasegmentissä. Suurentaakseen liiketoimintaansa Google tuottaa palvelua, jolla mainoksia saadaan näkyviin myös sivuilla, jotka eivät kuulu Googlelle. Google siis tuottaa rahaa myymällä mainostilaa mainostajille ja tarjoaa samalla ilmaisia palveluita internetin käyttäjille ja sisällön tuottajille. (Osterwalder & Pigneur, 2010 s. 80-81)

Gilletten liiketoimintamalliin kuuluu tarjota asiakkaille halpoja parranajo välineitä, joihin joutuu ostamaan kalliita teriä. Tämä malli aiheuttaa aluksi kuluja, koska tuotetta myydään erittäin halvalla. Toimiakseen pitkään tuotteeseen joutuu kuitenkin ostamaan kalliita kuluvia osia. Näin asiakkaat saadaan lukittua käyttämään tietyn valmistajan tuotteita tuoden yritykselle pitkäaikaisia tuloja. Vastaavaa mallia käyttävät myös muun muassa tulostimien valmistajat. (Osterwalder & Pigneur, 2010, s. 104-105) Applen liiketoimintamalli on samantapainen kuin Gilletten, mutta se keskittyy eri osaan tuotteesta. Se myy kuluttajille kalliita tuotteita ja pyrkii sitomaan kuluttajat tuotteisiinsa halvoilla lisäkkeillä kuten musiikilla. Nämä lisäkkeet on kuitenkin sidottu kalliimpiin tuotteisiin niin, että ne eivät toimi ilman sitä (Osterwalder & Pigneur, 2010, s. 85 & 47)

Vaikka uuden liiketoimintamallin keksiminen voi olla erityisen kannattavaa, on uusia ja toimivia ideoita hankala kehittää, ja niiden toimivaksi hiominen vie paljon aikaa. Tämä ei kuitenkaan ole mitenkään pakollista, uusikin yritys voi pärjätä hyvin vanhalla mallilla (Taulli, 2012 s. 122-124)

Johnsonin et al. (2008) mukaan liiketoimintamallin kehittämisen tarpeelle on kolmiportainen asteikko. Mallia kannattaa aloittaa kehittämään vain, jos portaiden 2 ja 3 vastaus on kyllä.

1. Mikä tekee olemassa olevasta mallista hyvän ja minkä asiakkaan tarpeen se täyttää.
2. Onko mallin muuttamiselle tarvetta, esimerkiksi alalle tulevia uusia kilpailijoita.
3. Onko mallin parantaminen kannattavaa ajallisesti ja rahallisesti.

Mallia kannattaa kehittää tai laatia kokonaan uusi, jos on mahdollisuus suorittaa vanhoja toimintoja tehokkaammin tai halvemmin, tuoda markkinoille uusi teknologia tai löytää vanhalle teknologialle uusia markkinoita tai löydetään uusi tarve, joka voidaan täyttää. Mallia kannattaa kehittää myös jos kilpailijoiden liikkeisiin tarvitsee vastata tai samaa palvelua saa markkinoilta halvemmalla tai parempana (Johnson et al., 2008, s. 58-59)

Yritys saa uusia asiakkaita jos se pystyy ylittämään rahan aiheuttaman markkinakynnyksen. Koska monilla ei ole varaa ostaa kallista tuotetta, alentamalla tuotteen hintaa se saadaan suuremman asiakaskunnan ulottuville. Tekemällä tuotteesta halpa, uusilla asiakkaila on mahdollisuus sen ostamiseen. Kun ihmisillä on tarvetta tietylle tuotteelle, mutta heillä ei ole varaa siihen, he joko keksivät miten tulla toimeen ilman sitä tai ostavat tuotteen, joka täyttää samaa tarvetta erilailla. Skootteri ja auto täyttävät asiakkaan tarpeen, jos se on paikasta toiseen liikkuminen, koska skootteri on autoon verrattuna halpa voivat kuluttajat käyttää sitä, vaikka tarpeen kunnolliseen tyydyttämiseen, tarvittaisiin auto. Tällaisessa tilanteessa tuomalla markkinoille tarpeen täyttävä tuote erittäin halvalla sille saadaan käyttäjiä, vaikka tuote olisikin karsittua mallia. Tuotteen valmistaminen halvalla vaatii kuitenkin radikaaleja muutoksia kustannusrakenteeseen ja voittomarginaaleihin, näin ollen voittoa tuotetaan merkittävässä määrin, vain myymällä tuotetta paljon. Tuotteen pitääkin olla sellainen, että monilla on tarvetta sille (Johnson et al., 2008, s. 60-63; Kachaner et al., 2011, s. 46)

Liiketoimintamallien kehittäminen on pitkä prosessi, joka tuottaa enemmän huonoja ja toimimattomia malleja kuin hyviä. Uuden mallin luomiseen täytyykin sijoittaa paljon aikaa ja syntyviä malleja täytyy tarkastella kriittisesti, eikä ottaa ensimmäistä hyvältä kuulostavaa mallia käyttöön. Malli, joka on hyvin valmisteltu ja testattu, on voimakas työkalu (Osterwalder & Pigneur 2010 s. 248)

Yritys ei pärjää pelkästään hyvällä tuotteella, vaan se tarvitsee liiketoimintamallin, eli tavan, jolla hyvä tuote saadaan tuottamaan rahaa. Tässä yritys joutuu ottamaan huomioon kenelle tuotetta tai palvelua aiotaan myydä ja mihin hintaan. Vaikka mallit ovat yrityskohtaisia, niitä laadittaessa, tulee ottaa yhteistyökumppanit ja kilpailijat huomioon. Monet varsinkin uudet yritykset luottavat yhteistyökumppaneihinsa sisällön tuottamisessa, nostaen tuotteensa arvoa

vain vähäisellä omalla panostuksella. Tässä tullaankin liiketoimintamallien rajalle ja määritelmästä riippuen, nämä ulkoiset toimijat, joko kuuluvat tai eivät kuulu alustana toimivan yrityksen liiketoimintamalliin. (Sako, 2012, s. 23)

Liiketoimintamallin säännöllinen tarkastaminen on tärkeää. Ne auttavat havaitsemaan mahdollisia ongelmia mallissa ja voivat jopa toimia kimmokkeena uuden mallin kehittämiseksi. Muuttumaton liiketoimintamalli ei toimi koko aikaa ja malli voi jossain vaiheessa olla liian vanhanaikainen toimiakseen. Mallia tulee tarkastella sekä kokonaisuutena, että pienissä osissa. Tähän tarkkailuun hyödyllinen työkalu on SWOT-analyysi, jossa mallin vahvuudet, heikkoudet, mahdollisuudet ja uhat tutkitaan. Analyysi tulee tehdä liiketoimintamallille kokonaisuutena ja sen eri osille erikseen. Analyysin tuottamalla tuloksilla voidaan parantaa olemassa olevaa mallia tai niitä voidaan käyttää pohjana uuden luonnissa. (Osterwalder & Pigneur, 2010 s. 212 & 216)

Kun uutta liiketoimintamallia ollaan ottamassa käyttöön, täytyy miettiä, otetaanko malli käyttöön olemassa olevassa yrityksessä vai luodaanko uusi osasto, joka käyttää mallia. Uuden mallin käyttöönotto jo olemassa olevassa organisaatiossa voi olla vaikeaa, koska toimiakseen se tarvitsee täysin erilaisen organisaation, tai se voi olla kohdennettu erilaiselle kuluttajasegmentille. Uudella mallilla voi myös olla negatiivisia vaikutuksia yrityksen toimintaan. Huono malli tai väärin tehty käyttöönotto voivat jopa vaarantaa yrityksen talouden. (Osterwalder & Pigneur, 2010, s. 232)

4 LIKETOIMINTAMALLIT JA KUSTANNUSJOHTAMINEN

4.1 Matalan kustannusrakenteen liiketoimintamallit

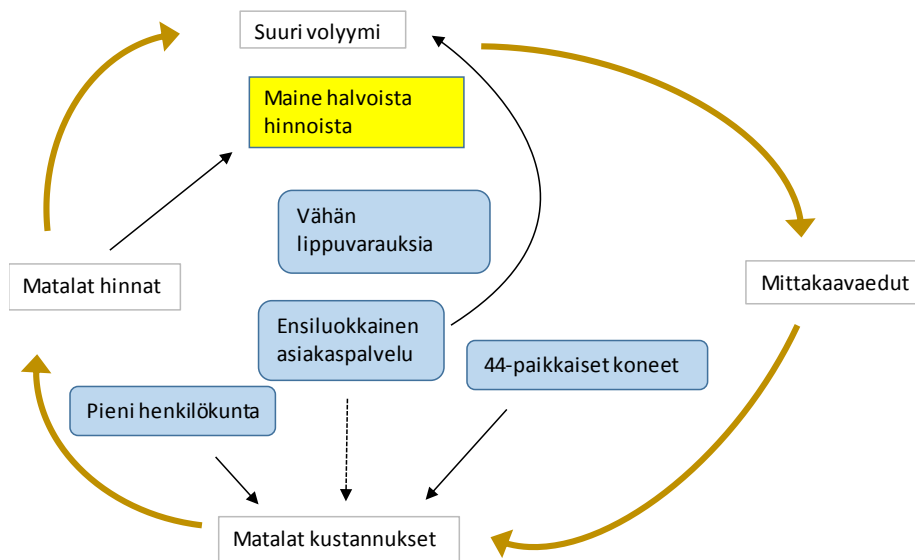
Kilpailuilla globaaleilla markkinoilla menestyminen vaatii yrityksiltä hyvin suunnitellun strategian ja liiketoimintamallin lisäksi usein kustannusten minimointia ja toiminnan jatkuvaa kehittämistä ja tehostamista. Kachaner et al. (2011) toteavatkin useiden matalan kustannustason liiketoimintamallien innovaattoreiden valtaavan markkinaosuutta maailmanlaajuisesti perinteisiltä yrityksiltä. Erityisesti tämä trendi on vaikuttanut nopeasti kehittyviin talousalueisiin, joissa sekä paikalliset että kansainväliset yritykset ovat kehittäneet uusia liiketoimintamalleja suurten markkinasegmenttien palvelemiseksi rajoitetuilla taloudellisilla resursseilla. Eräät tuottoisimmista matalan kustannustason liiketoimintamalleista panostavat innovatiivisiin tuotteisiin, jotka on suunnattu suurille markkinasegmenteille, ja joiden ostovoima on heikko. Hyödyntämällä uutta teknologiaa ja liiketoimintamalleja nämä yritykset pystyvät kilpailemaan tuloksellisesti markkinoilla, joissa monet yritykset pyrkivät myymään vanhentunutta teknologiaa edulliseen hintaan. Kehittyvien markkinoiden lisäksi uusilla liiketoimintamalleilla on tärkeitä strategisia sovelluksia kehittyneillä markkinoilla, kun kehittyvien markkinoiden markkinajohtajat pyrkivät laajentumaan globaaleille markkinoille. (Kachaner et al., 2011)

Kehittyville markkinoille rakennetuista matalan kustannusrakenteen liiketoimintamalleista maininnan arvoinen yritys on Nokia. Sen maailmanlaajuinen markkinaosuus on edelleen toiseksi suurin heti Samsungin jälkeen, vaikka sen markkinaosuudet Amerikan ja Euroopan markkinoilla ovatkin laskeneet huomattavasti. Kehittyvillä markkinoilla, kuten Afrikassa ja Intiassa, Nokian markkinaosuudet ovat hieman laskeneet, mutta se on edelleen markkinajohtaja näillä alueilla huomattavalla marginaalilla muihin valmistajiin. Syy menestykseen on Kachanerin et al. (2011) mukaan Nokian näillä markkinoilla käyttämässä liiketoimintamallissa. Nokia palkkasi paikallisia tuotekehitysyrityksiä suunnittelemaan valmistuskustannuksiltaan edullisia puhelimia, joiden ominaisuudet on suunniteltu markkinoiden mieltymysten mukaan. Lisäksi Nokia on onnistunut luomaan ainutlaatuisen jakeluverkoston, jonka ansiosta sen tuotteiden saatavuus on tähän asti ollut moninkertainen kilpaileviin valmistajiin verrattuna. (Kachaner et al., 2011)

Kachaner et al. (2011) mainitsevat, että vaikka kaikki matalan kustannustason liiketoimintamallit eivät olekaan samanlaisia, on niillä usein yhteisenä piirteenä se, että ne luottavat tarkasti valikoituihin ja toisiaan tukeviin valintoihin kaikissa mallin ulottuvuuksissa, kuten markkinasegmenteissä, tuote- tai palveluvalikoimassa ja kustannusmallissa. Mallien arvonluomiseen, pääomapohjaan, organisaatioon ja niitä tukeviin brändeihin liittyvät myös vahva yhteys ja johdonmukaisuus, jotka mahdollistavat korkean operatiivisen tehokkuuden. Matalat kustannukset eivät kuitenkaan tarkoita automaattisesti heikompaa laatua tai pienempää katetta. Usein matalat kustannukset saavutetaan tarjoamalla rajoitettua, mutta laadukasta tuote- tai palveluvalikoimaa. Jos kiinteät kustannukset saadaan minimoitua tehokkaasti, voi tällainen liiketoimintamalli olla katetuotoltaan erittäin korkea. (Kachaner et al., 2011)

Hyviä esimerkkejä matalan kustannusrakenteen liiketoimintamalleista ovat halpalentoyhtiöiden liiketoimintamallit, jotka perustuvat lähes täysin kustannusten minimointiin ja asiakkaiden houkuttelemiseen erittäin kilpailukykyisellä hinnalla. Matala hintataso tarkoittaa usein myös heikompaa palvelutasoa verrattuna Premium-lentoyhtiöihin, mutta kuluttajat ovat usein valmiita tinkimään palvelutasosta, jos se tarkoittaa huomattavasti edullisempaa hintaa. Jotkut halpalentoyhtiöt käyttävät myös liiketoimintamallia, jossa itse lentomatka on halpa, mutta lisäpalveluista, kuten matkatavaroista, sekä joskus jopa wc:n käytöstä veloitetaan erikseen. (Kachaner et al., 2011; Casadesus-Masanell & Ricart, 2011)

Casadesus-Masanell & Ricart (2011) toteavat, että eräs pisimpään toimineista halpalentoyhtiöistä on RyanAir, joka muutti liiketoimintamallinsa matalan kustannusrakenteen malliksi kovan kilpailun takia. RyanAir, kuten monet muutkin menestyvät yritykset, luottaa liiketoimintamalliin, jossa luodaan silmukoita, jotka vahvistavat liiketoimintamallia alentamalla kustannuksia ja samalla myös hintoja. Hyvin toimiva liiketoimintamalli onkin itseään vahvistava. Tällainenkaan malli ei kestä ikuisesti, sillä olosuhteiden muuttuessa, jokin mallin silmukoista voi hajota, jolloin malli ei enää toimi halutulla tavalla. (Casadesus-Masanell & Ricart, 2011)



Kuva 4. Silmukkarakenne RyanAirin vanhalla liiketoimintamallilla. (Casadesus-Masanell & Ricart, 2011)

Kuvassa 4 on esitetty RyanAirin vanha liiketoimintamalli. Kuva havainnollistaa selkeästi yhtiön päätöksiä, joihin kuuluivat ensiluokkainen palvelu ja standardisoitu 44-paikkaisten koneiden lennot. Yhtiön täytyi kuitenkin lopulta muuttaa liiketoimintamalliaan kilpailun koventuessa. (Casadesus-Masanell & Ricart, 2011) Yhtiön vanha liiketoimintamalli kuvastaa lentoyhtiöiden tilaa 1980-luvulla. Halpalentoyhtiöiden ollessa vielä määrältään vähäisiä ja heikkoja, mittakaavaedut ja pienellä henkilöstömäärällä toimiminen mahdollistivat matalan hintatason kilpailijoihin nähden. Vaikka liiketoimintamallin silmukkarakenne oli selkeästi itseään vahvistava, se ei enää toiminut yrityksen haluamalla tavalla kilpailutilanteen muuttuessa. RyanAirin uusi liiketoimintamalli (kuvassa 5) muutti yhtiön halpalentoyhtiöksi. Casadesus-Masanell & Ricart (2011) toteavat, että uuden liiketoimintamallin tärkeimmät valinnat ovat halpojen hintojen tarjoaminen asiakkaille, sekä kaikkien lisäpalveluiden maksullisuus. Tehtyjen valintojen seurauksia ovat mm. maine halvoista hinnoista, sekä matalat kiinteät kustannukset. Valinnat ovat selkeästi linjassa yhtiön tavoitteiden kanssa; uusi malli onnistuu luomaan silmukoita, jotka vahvistavat liiketoimintamallia, sekä ovat kestäviä

tehokkaasti kynnyksenä uusille kilpailijoille erityisesti alueilla ja reiteillä, joilla ei ole vahvaa halpalentoyhtiötä. Näiden tekijöiden vaikutuksesta johtuen voidaan todeta, että Premium-lentoyhtiöillä on potentiaalia luoda kestävämpää liikevoittoa kuin halpalentoyhtiöillä. (Collins et al., 2011)

Liiketoimintamallin syy-seuraussuhteiden ymmärtäminen on Vera-Muñozin et al. (2007) mukaan olennainen osa tehokasta päätöksentekoa. Monet yritykset ja päätöksentekijät eivät kuitenkaan anna riittävää painoarvoa syy-seuraussuhteiden määrittämiselle ja havainnollistamiselle, sillä niitä pidetään usein itsestäänselvyyksinä. Kausaaliset liiketoimintamallit kasvattavat jatkuvasti huomiotaan, siitä huolimatta, monien yritysten yritysten laskentatoimen ja päätöksentekijöiden ymmärrys, syy-seuraussuhteiden vaikutuksesta yrityksen suorituskykyyn on alhainen. Useissa yrityksissä päätöksentekijät luottavat omaan näkemykseensä siitä, mitä yrityksen työntekijät, asiakkaat ja muut sidosryhmät pitävät tärkeänä. Tutkimukset kuitenkin osoittavat, että laskentatoimen käyttämät kausaaliset mallit helpottavat suorituskykymittauksia, helpottamalla syy-seuraussuhteiden ymmärtämistä. Mallit ohjaavat laskentatoimea kohti maksimaalista hyötyä ja päätöksenteon tukena auttavat ymmärtämään ympäristöä paremmin sekä tekemään yrityksen tulevaisuuden kannalta parempia ratkaisuja. Psykologiset tutkimukset (Buehner & May, 2002; 2003; 2004; Busemeyer et al., 1996) osoittavat, että ajalliset viiveet heikentävät kykyä ymmärtää syy-seuraussuhteita. Koska yritysmaailmassa ajalliset viiveet syiden ja seurausten välillä voivat olla hyvinkin pitkiä, parantavat kausaaliset mallit merkittävästi laskentatoimen kykyä ymmärtää suoria ja epäsuoria syy-seuraussuhteita ja tehostavat näin ollen merkittävästi yritysten päätöksentekoa. (Vera-Muñoz et al., 2007)

Kustannussäästöjen tavoittelemisen ulkoistamalla yrityksen toimintoja ulkomaille on yleistynyt merkittävästi viimeisten kahden vuosikymmenen aikana. Jotkut suuryritykset ovatkin ottaneet käyttöön liiketoimintamallin, jossa toimintoja, erityisesti IT-palveluita ulkoistetaan matalampien kustannustasojen maihin. Maailmanlaajuinen talouden taantuma aiheutti monissa yrityksissä tuntuvia budjettileikkauksia IT-palveluiden osalta. Ulkoistamalla toiminnot ulkomaille nämä budjettileikkaukset on mahdollista toteuttaa ilman palvelutason merkittävää laskua, ja tätä pidetäänkin yhtenä syynä mallin yleiseen hyväksyntään. Myös yrityskulttuurin muutos avoimempaan suuntaan, sekä yritysverkostojen yleistyminen ovat

vaikuttaneet mallin käytön yleistymiseen. Aikaisemmin yritykset pitivät IT-hallintoa strategisena resurssina, jota ei haluttu uskoa ulkopuolisten hallintaan, mutta tämä ajattelutapa on vähentynyt. Nykyisin IT-palveluiden ulkoistaminen onkin melko yleistä yritysten keskuudessa. Internetin ja muiden digitaalisten medioiden kehittyminen on mahdollistanut ulkomaille ulkoistettujen palveluiden helpon koordinoinnin ja kannustanut yrityksiä ulkoistamiseen, sekä ajanut IT-palveluja tuottavia yrityksiä kehittämään innovatiivisia liiketoimintamalleja, palveluita ulkoistavia yrityksiä silmälläpitäen. Palveluiden ulkoistamisen luonne on myös muuttunut. Aikaisemmin yritykset ulkoistivat ulkomaisille palveluntuottajille ainoastaan yksinkertaisia prosesseja ja palveluita, mutta todettuaan palveluntuottajien tarjoaman laadun ovat yritykset etsineet jatkuvasti mahdollisuuksia myös tärkeämpien ja monimutkaisempien prosessien ulkoistamiseen. (Weerakkody & Irani, 2010)

Kustannustason systemaattisella alentamisella, esimerkiksi toimintoja virtaviivaistamalla tai tukitoimintojen kustannuksia karsimalla saadaan aikaan kustannusten aleneminen pitkällä tähtäimellä vahvistaen organisaation strategista asemaa. Tällainen säästöjen hakeminen on pitkäaikaista ja kestävä. Yleisesti käytetty kriisien ajama kustannusten alentaminen toimii vain rajallisen ajan. Erityisen tärkeää kestävä kustannusten alentaminen on kilpailtaessa isojen kansainvälisten yritysten kanssa, koska ne voivat suuren kokonsa ansiosta tarjota tuotteita ja palveluita alhaiseen hintaan. Tehokas toiminta on tärkeää myös alenevien hintojen markkinoilla. (Järvenpää et al., 2001, s 62)

Elektronisen liiketoiminnan yleistyminen viime vuosien aikana on avannut täysin uusia kanavia liiketoiminnalle. Usein elektronisen liiketoiminnan kiinteät kustannukset ovat huomattavasti perinteistä liiketoimintaa pienemmät, ja sen hyödyt ovat houkuttelleet useita yrityksiä voittamaan kulttuurilliset esteet ja panostamaan elektroniseen liiketoimintaan. Owens (2006) toteaa, että elektronisen liiketoiminnan liiketoimintamallit tulisi suunnitella liiketoiminta-alan mukaan ainutlaatuisiksi, sillä sama malli ei yleensä toimi monella eri liiketoiminta-alalla. Rakentamalla liiketoimintamallin, joka ottaa huomioon ja parantaa osapuolien välistä luottamusta, yritykset voivat säästää huomattavasti transaktiokustannuksissa. (Owens, 2006)

5 LIKETOIMINTAMALLIEN PARANTAMINEN

Matalan kustannustason liiketoimintamalleja ei pidetä vartenotettavina kilpailijoina perinteisille malleille, sillä niiden ajatellaan tekevän tuotteista ja yrityksen brändistä huonolaatuisia. Jos kustannustehokkaan mallin yritys saa osan perinteistä mallia käyttävän yrityksen asiakkaista, yritetään tilannetta usein korjata pienillä muutoksilla liiketoimintamalliin. Tässä epäonnistuminen voi usein johtaa yrityksiin, jotka keskittyvät palvelemaan vain korkean tason asiakas segmenttejä. Uusien tuotteiden kehityksessä ajatellaan usein, että uuden tuotteen pitää olla parempi kuin vanhan ja näin ollen myös kalliimpi, tämä siirtää vanhoja tuotteita alaspäin tuotehierarkiassa. Edullisiksi suunnitellut tuotteet ovat yleensä etulyöntiasemassa vanhuutensa takia halpojen tuotteiden suhteen, koska ne ovat innovatiivisia ja suunniteltu täyttämään halvan vaihtoehdon tarpeen. (Kachaner et al., s. 46–47)

Jos aikoo käyttää matalan kustannustason mallia, se pitää tehdä kokonaan. Yritykset onnistuvat harvoin muuttamaan vanhaa liiketoimintamalliaan kustannustehokkaaksi pitäen sen samalla toimivana. Jos yritys haluaa käyttää sekä vanhaa että uutta mallia, sen kannattaa jakaa tuotteet uudelle ja vanhalle mallille. Kustannustehokas malli voi aluksi viedä voittoja mutta on erittäin todennäköistä, että pidemmällä aikavälillä, se suurentaa potentiaalista asiakaskuntaa merkittävästi. (Kachaner et al., s. 47-48)

Kustannuksia voi yrittää vähentää myös keskittymällä vain yrityksen avain resursseihin ja prosesseihin. Yritysten pitää nähdä ne toiminnot jotka ovat sen toiminnalle tärkeitä, ja keskittyä niihin. Karsimalla turhia toimintoja ja sitomalla avaintoiminnot tiukasti toisiinsa yritys saadaan toimimaan tehokkaammin. (Johnson et al., s. 63-64)

Yritykset voivat parantaa kannattavuuttaan muuttamalla liiketoimintamalliaan, jos markkinat mahdollistavat erilaisella liiketoimintamallilla toimimisen. Useat yritykset, kuten Hilti, ovat muuttaneet liiketoimintamalliaan perinteisestä tuotteiden valmistamisesta ja myynnistä niin, että ne myyvät tuotteitaan palveluina. Uudessa liiketoimintamallissa asiakas ei enää osta tarvitsemiaan tuotteita, vaan saa tarvitsemansa tuotteet käyttöönsä kiinteällä kuukausimaksulla, johon sisältyy myös huoltopalvelu. Näin yritys pystyy osittain välttymään

hintakilpailulta tuotemarkkinoilla ja asiakkaat puolestaan saavat käyttöönsä tarvitsemansa tuotteet tarvitsemallaan hetkellä ilman varastointi- ja huoltokustannuksia. Yrityksen kannalta liiketoimintamallin muutos vaikuttaa kaikkiin sen osa-alueisiin. Vuokraustoiminta on katteiltaan korkeampi kuin myynti, mutta se on myös erittäin pääomapainotteista, koska yrityksellä täytyy olla riittävä varasto vuokrattavia tuotteita sekä resurssit niiden huoltamiseksi. Toisaalta yrityksen ei enää tarvitse panostaa valmistuskustannusten jatkuvaan alentamiseen koska valmistusmääriä voidaan laskea huomattavasti, ja panostukset voidaan ohjata suurilta osin sopimusten- ja varastojenhallintaan. (Johnson et al., 2008)

Kustannusjohtamisen kannalta liiketoimintamallien visualisointi, niiden syy-seuraussuhteiden osoittaminen parantaa osaltaan liiketoiminnan ymmärtämistä ja päätöksentekoa. Kausaalisen mallin käyttäminen voi auttaa myös liiketoimintamallien kehittämistä ja laadun parantamista. Liiketoiminnan valintojen ja seurausten visualisointi auttaa ymmärtämään prosessin kriittisiä osia sekä skenaarioanalyysien luomista, mikä helpottaa yritysjohton päätöksentekoa. Liiketoimintamallin kausaalinen esitystapa osoittaa myös hyvälle liiketoimintamalleille ominaiset itseään vahvistavat suhteet tai niiden puuttumisen, mikä voi olla erittäin tärkeää liiketoimintamallia rakennettaessa. (Kiani et al., 2009)

6 JOHTOPÄÄTÖKSET

Kustannusjohtaminen on olennainen osa liiketoimintamalleja, mutta vain harvoissa yrityksissä käytetään liiketoimintamallia, jonka luomisessa kustannusjohtaminen on ollut merkittävästi mukana. Vaikka yritykset pyrkivät säästämään kustannuksissa, ne luovat harvoin uuden liiketoimintamallin jonka mukaan toimia. Merkittävä syy tähän on mielikuva, jonka matalan kustannustason liiketoimintamalli luo. Sen ajatellaan tekevän tuotteista huonompi laatuksia ja vähentävän niiden katetta. Tämä pitää tietenkin joissain tilanteissa paikkansa, mutta oikein suunnitellulla ja käyttöön otetulla mallilla voidaan tuottaa laadukkaita tuotteita ja palveluita, kunhan tuotettavia tuotteita on vain vähän. Hyvin toimiva tuotantoketju ja alhaiset hallintokulut mahdollistavat hyvän katteen, vaikka tuotetta myytäisiinkin halvemmalla.

Hyvästä mallista on helppo nähdä, mitkä ulkoiset ja sisäiset vaikuttajat ovat yrityksen toiminnalle tärkeitä, helpottaen kulujen karsimisen oikeista paikoista. Liiketoimintamallin säännöllinen tarkkailu avulla, yritys voi reagoida nopeasti mahdollisesti haitallisiin tekijöihin. Liiketoimintamallien käyttö kustannusjohtamisen apuna parantaa yritysjohdon syy-seuraussuhteiden ymmärtämistä, ja voi näin auttaa tilanteen analysoinnissa ja päätöksenteossa. Koska ajalliset viiveet syiden ja seurausten välillä heikentävät niiden suhteiden ymmärtämistä, voivat erityisesti kausaaliset liiketoimintamallit olla suureksi avuksi yritystoiminnassa.

Liiketoimintamalleja luotaessa ei usein käytetä kustannusjohtamista hyödyksi ja näin tehtäessä syy on usein markkinatilanteen määräämä. Kehittyneillä markkinoilla matalan kustannustason liiketoimintamalleja käytetään vain yrityksissä, jotka tarjoavat tuotettaan erittäin halvalla verrattuna kilpailijoihin. Halpalentoyhtiöt ovat yrityksiä joiden liiketoimintamallin pohjana on ollut kustannusjohtaminen ja kustannusten mahdollisimman tehokas pienentäminen.

Moni yritys hyötyisi kustannusjohtamisen ja liiketoimintamallien yhteiskäytöstä. Varsinkin yksinkertaisia tuotteita valmistavat yritykset, voivat saavuttaa merkittäviä kustannussäästöjä tehostamalla organisaatiotaan ja tuotteiden valmistusta. Tuotantoa voidaan myös eritellä niin,

että tuotteen eri osat tehdään eri paikoissa. Tuotantoa onkin jo siirretty alueille, joissa se on halvempaa. Uusien kustannustehokkaiden mallien pohjalta on mahdollista luoda tuotteita ja organisaatioita, jotka sopivat erityisesti kehittyville markkinoille. Kun kehittyvien markkinoiden merkitys kasvaa, monet yritykset joutuvat etsimään tapoja niiden hyödyntämiseen. Malleja on mahdollista käyttää hyväksi myös, kun kehittyvien markkinoiden johtavat yritykset alkavat kilpailla uusilla alueilla.

7 YHTEENVETO

Kirjallisuuskatsauksen perusteella käy ilmi, että liiketoimintamallien käyttö kustannusjohtamisen apuna on yrityksissä erittäin vähäistä. Yritykset pyrkivät alentamaan kustannuksiaan jatkuvasti ja jotkut yritykset ovat vaihtaneet liiketoimintamalliaan matalan kustannusrakenteen malliin, mutta vaihdokset ovat yleisesti ottaen kovan kilpailutilanteen sanelemia, eikä malleja yleensä suunnitella kustannusjohtamisen antamien kehysten pohjalta. Kustannusjohtaminen yrityksissä ei myöskään hyödynnä liiketoimintamalleja kovin aktiivisesti, vaikka jotkut tutkimukset ovatkin osoittaneet erityisesti kausaalisten liiketoimintamallien parantavan kustannusten syy-seuraussuhteiden ymmärtämistä ja voisivat näin ollen tehostaa kustannusjohtamisen analyysijä ja koko yrityksen päätöksentekoa.

Yritysten ymmärrys liiketoimintamalleista paranee jatkuvasti, ja myös liiketoimintamallien kustannusnäkökulma huomioidaan jatkuvasti paremmin. Menestyvät yritykset käyttävät myös erilaisia liiketoimintamalleja eri kohdemarkkinoilla ja jopa markkinasegmenttien keskuudessa. Myös liiketoimintamallin muutokset markkinatilanteen mukaan voivat antaa yritykselle huomattavan kilpailuedun ja parantaa kannattavuutta merkittävästi. Liiketoimintamallin yhteydestä yrityksen kannattavuuteen ei ole yksiselitteistä näyttöä, mutta tutkimukset viittaavat siihen, että hyvin suunnitelluilla ja markkinatilanteeseen sopivalla liiketoimintamallilla toimivat yritykset kykenevät kustannussäästöihin ja parempaan kannattavuuteen kuin kilpailijansa.

LÄHTEET

Buehner, M. J., May, J. 2002. Knowledge mediates the timeframe of covariation assessment in human causal induction. *Thinking and Reasoning*. Vol. 8, Nro. 4. s. 269-95.

Buehner, M. J., May, J 2003. Rethinking temporal contiguity and the judgment of causality; Effects of prior knowledge, experience, and reinforcement procedure. *Quarterly Journal of Experimental Psychology*, Vol. 56A, Nro. 5: s. 865-90.

Buehner, M. J., May, J 2004. Abolishing the effect of reinforcement delay on human causal learning. *Quarterly Journal of Experimental Psychology*. Vol. 51S, Nro. 2: s. 179-91.

Burch, J. 1994. Cost and Management Accounting: A Modern Approach. West Pub. Co. (Saint Paul), 1212 s.

Busemeyer, J., McDaniel, M. Byun, E. 1996. The use of intervening variables in causal learning. *The Psychology of Learning and Motivation*, eds. D. R. Shanks, K. J. Kolyoak, and D. L. Medin, 357-91. San Diego, CA: Academic Press.

Busemeyer, J., McDaniel, M. Byun, E. 1997. The abstraction of intervening concepts from experience with multiple input-multiple output causal environments. *Cognitive Psychology*. Vol. 32 Nro. 1: s. 1-48.

Casadesus-Masanell, R. Ricart, J. 2011. How to Design A Winning Business Model. *Harvard Business Review*. January-February 2011. Vol. 89, Nro. 1/2, s. 100-107.

Collins, D. Román, F. Chan, H. 2011. An Empirical Investigation of the Relationship between Profitability Persistence and Firms' Choice of Business Model: Evidence from the U.S. Airline Industry. *Journal of Managament Accounting Research*. Vol 23, Nro. 1.

Doyle, P. 1994, Marketing management and strategy, 2nd edition, Hertfordshire USA, Prentice Hall. 451 s.

Grant, R. M. 2008. *Contemporary Strategy Analysis*. 6th edition. Oxford, U.K.: Blackwell Publishing. 482 s.

Hornngren, C. Bhimani, A. Datar, S. Foster, G. 2005. *Management and Cost Accounting*. Third Edition. Pearson Education Ltd. Harlow, England. 974 s.

Hornngren, C. Datar, S. Foster, G. Rajan, M. Ittner, C. 2009. *Cost Accounting: A Managerial Emphasis*. 13th Edition. Pearson Education Ltd. Upper Saddle River, New Jersey. 896 s.

Johnson, M, Christensen, C, & Kagermann, H. 2008. 'Reinventing Your Business Model. (cover story), *Harvard Business Review*, Vol. 86, Nro. 12, s. 50-59

Järvenpää, M. Partanen, V. Tuomela, S. 2001. *Moderni taloushallinto - Haasteet ja mahdollisuudet*. Helsinki, Suomi. Edita Oyj.

Kachaner, N. Lindgardt, Z. Michael, D. 2011. Innovating low-cost business models. *Strategy & Leadership*. Vol 39. No. 2. Emerald Group Publishing Limited.

Kiani, B. Gholamian, M. Hamzehei, A. Hosseini, S. 2009. Using Causal Loop Diagram to Achieve a Better Understanding of E-Business Models. *International Journal of Electronic Business Management*. Vol. 7, No. 3, s. 159-167

Magretta, J. 2002. Why Business Models Matter. *Harvard Business Review*. Vol. 80, Nro. 5. s. 86-92.

Mintzberg, H. 1978. Patterns of strategy formulation. *Management Science* Vol. 24, Nro. 9, s. 934-948.

Mintzberg, H. 1987. Crafting strategy. *Harvard Business Review* Vol. 65, Nro. 4 (Heinä-Elokuu): s. 66-75.

Neubauer, R. 2011. *Business Models in the Area of Logistics*. 1st Edition. Gabler. Germany. 393 s.

Osterwalder, A. Pigneur, Y. 2010. *Business Model Generation*. John Wiley & Sons Inc. Hoboken, New Jersey. 280 s.

Owens, J. D. 2006. Electronic business: A business model can make the difference. *Management Services*. Vol. 50, Nro. 1. s. 24 - 28

Porter, M. E. 1980. *Competitive Strategy*. 40th Edition, New York, The Free Press

Porter, M. E. 1996. What is strategy? *Harvard Business Review* 75 (November-December): s. 59–79.

Sako, M. 2012. Technology Strategy and Management Business Models for Strategy and Innovation. *Communications of the ACM*. Vol. 55, Nro. 7

Taulli, T. 2012. *How to Create the Next Facebook* New York, Apress.

Vera-Muñoz, S. Shackell, M. Buehner, M. 2007. Accountants' Usage of Causal Business Models in the Presence of Benchmark Data: A Note. *CAR*. Vol. 24, Nro. 3

Weerakkody, V. Irani, Z. 2010. A value and risk analysis of offshore outsourcing business models: an exploratory study. *International Journal of Production Research*. Vol. 48, Nro. 2. s. 613–634