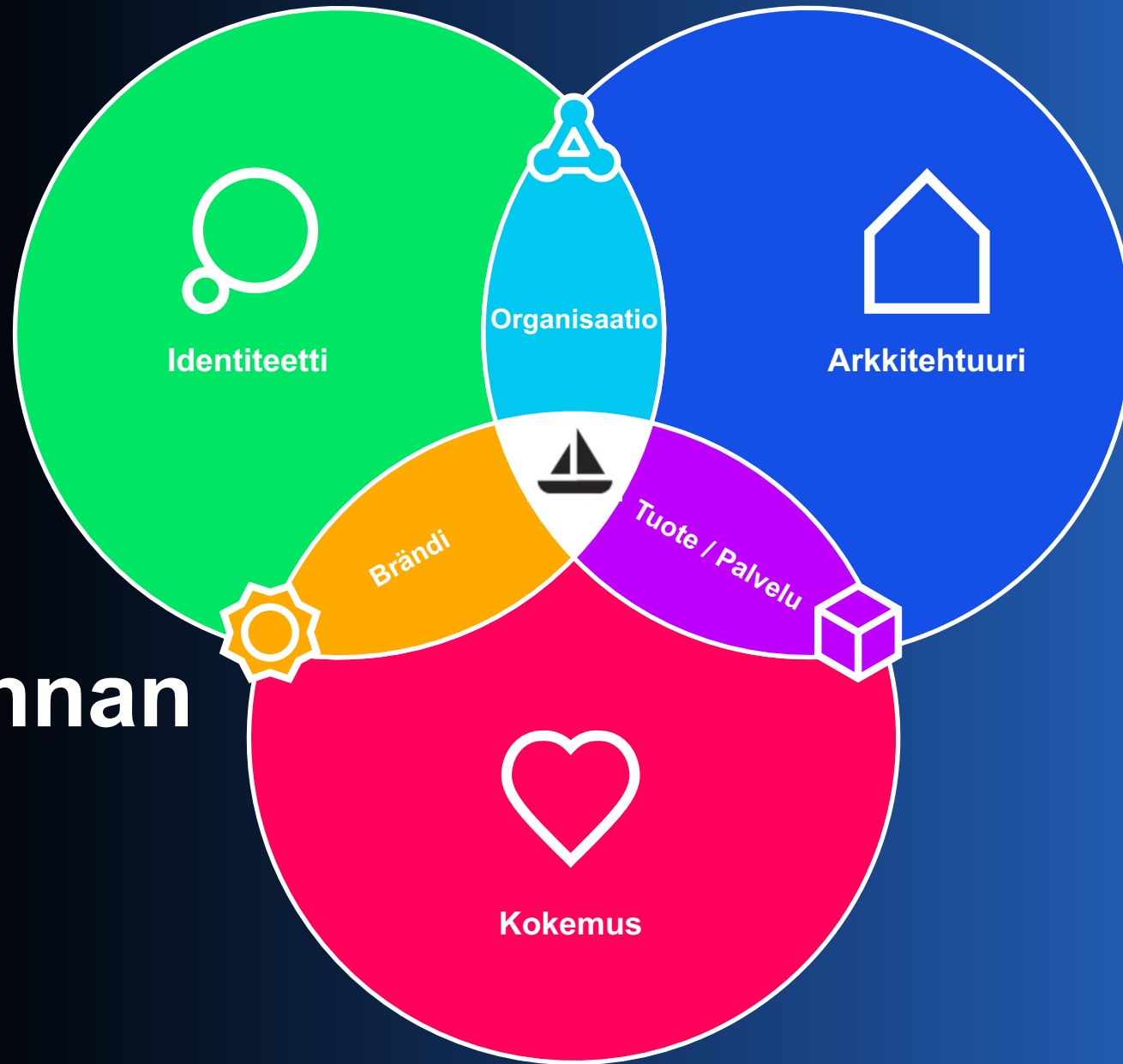


Liiketoiminnan muotoilu

Yleistä

Eero Hosiaislouma
2024-03-17



Tavoitteiden asettaminen

Yleistä:

- **Tavoite** (*Goal*)
 - Laadullinen muutos, joka halutaan saada aikaan – ei vain julkilausuma tai tahdon ilmaisu!
 - Tavoite tulisi muotoilla siten, että siitä ilmenee **mikä** muuttuu ja **miten** muuttuu
 - Esim. ”Asiakastyytyväisyyden parantaminen” -tavoite kuvaa laadullista muutosta
- **Lopputulos** (*Outcome*)
 - Määrällinen, mitattavissa oleva *tilamuutos* (seuraus), joka todentaa tavoitteen toteutumisen
 - Ts. *mikä on muuttunut ja missä määrin, kun tavoite on toteutunut* - toimenpiteiden jälkeen
 - Esim. ”Asiakastyytyväisyys parantunut tasolle 4” tai ”Hakemuskäsittely nopeutunut 20%”
- **Ajuri** (*Driver*)
 - Tavoitteiden asettamista helpottaa, jos ensin arvioidaan syitä *miksi* jokin muutos tarvitaan
 - Ts. mikä ongelma nykytilanteessa on, joka ajaa meitä muutokseen
 - Esim. ”Asiakkaat tyytymättömiä”, ”Hakemuskäsittely hidasta”, ”Häiriökysyntää esiintyy paljon”

OKR (Objectives and Key Results)

Objective

O:



- Tavoite, jonka pitää olla inspiroiva ja laadullinen.
- Ilmaisee suuntaa, päämäärää
- Kuvaa muutosta, jonka haluamme saada aikaan

Key Results

KR:



- Lopputulokset, joiden avulla tiedämme saavuttaneemme tavoitteet.
- Mitattavissa olevia, kvantitatiivisia eli määrällisiä.
- Kuvaavat yksiselitteisesti, saavutettinko avaintulos toimenpiteillä.

Esim:

O: Rantakuntoon kesäksi

KR: Viisi kiloa painosta pois

KR: 2 x 10km juoksua joka viikko

KR: 3 kasvispainotteista ateriaa / vko

Strategialla on brändiongelma

Strategia on irti arjesta



- Strategia koetaan teoreettisena ja paperinmakuisena
- Strategia on vaarassa jäädä johdon sormiharjoitukseksi
- Strategiset tavoitteet usein liian epämääräisiä

Strategia koetaan hi-taak-si tavaksi reagoida muuttuvaan toimintaympäristöön



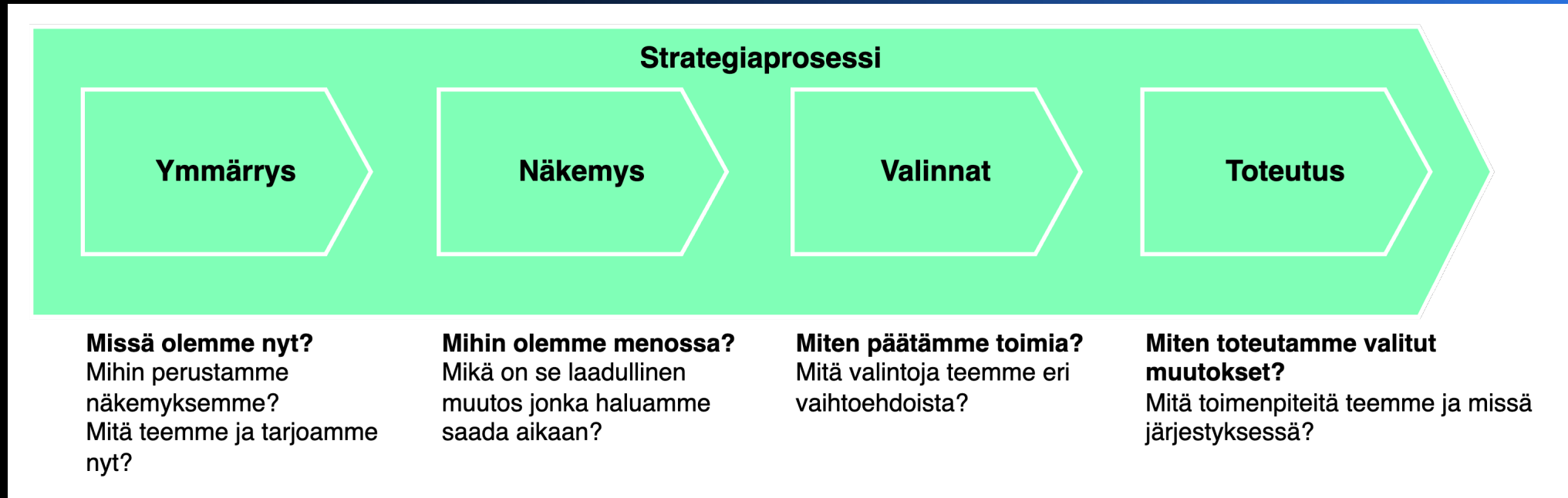
- Onko maailma liian nopea että voisi olla mitään strategiaa?
- Voidaanko lukittautua mihinkään useaksi vuodeksi?
- Liian suuri muutos harvoin onnistuu.

Kaikkea tekemistä ei perustella strategian kautta – vaikka pitäisi



- Strategian pitäisi ohjata päivittäistä tekemistä.
- Kaikki tekeminen pitäisi voida johtaa strategiasta.

Strategiaprosessi



Strateginen valinta no 1

Liiketoimintamalli

Vaihtoehtoja:

A Asiakaskeskeinen liiketoimintamalli

Outside-in

Asiakaskeskeinen liiketoimintamalli on organisaation strateginen valinta, lähestymistapa, joka nostaa asiakkaan keskiöön kaikessa liiketoiminnan päätöksenteossa ja operatiivisessa toiminnassa.

- Asiakastarpeet ovat lähtökohtana.

B Organisaatiokeskeinen liiketoimintamalli

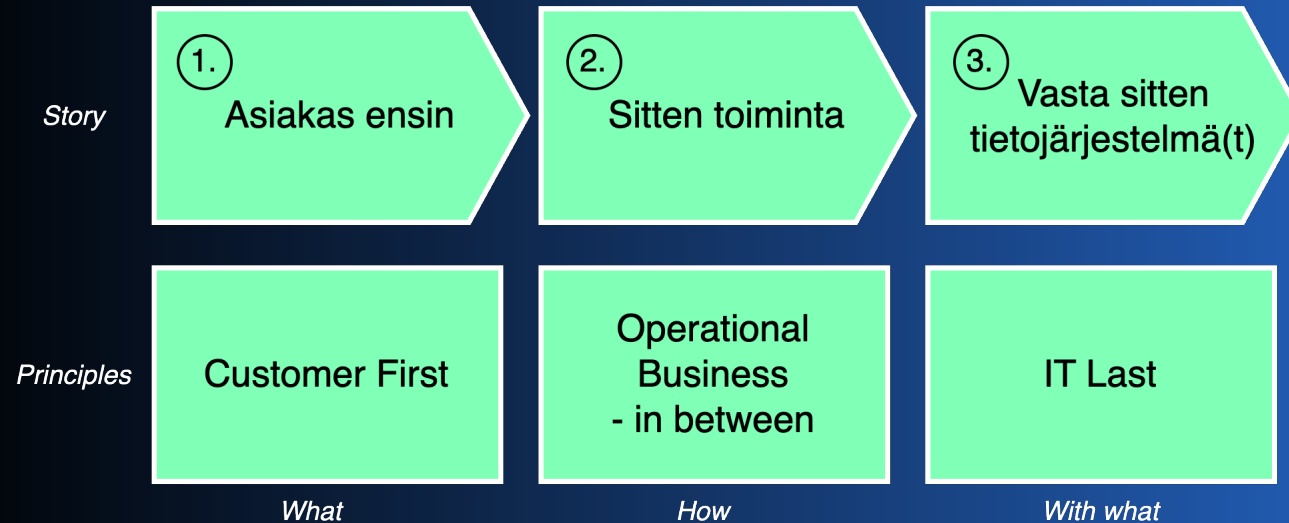
Inside-out

Perinteinen liiketoimintamalli, joka perustuu organisaation sisäisiin valtarakenteisiin ja niiden mukaiseen jäsentelyyn sekä palveluiden tuottamiseen. (*Conway's law*)

- Palveluiden tuottaminen vastuualueittain lähtökohtana.

Asiakaskeskeinen liiketoimintamalli

eli asiakastoimintamalli (*Customer Engagement Model*)



Customer Insight

- Organisaation kehittämisen lähtökohta on asiakkaan tarpeiden ymmärtämisessä, *asiakasymmärryksessä*:
- Palveluiden ja/tai tuotteiden tarjoaminen asiakkaiden hyödyksi on onnistuneen liiketoiminnan perusta.
 - Päähuomion tulee olla asiakkaan tarpeiden ymmärtämisessä, jotta tarjooma kyetään sovittamaan oikein.
 - Tarjooman tulee palvella asiakkaita, ja tuottaa hyvää asiakaskokemusta ja hyötyä, eli asiakasarvoa.

Asiakaskeskeinen liiketoimintamalli

Etenemisjärjestys:

- 1** Asiakasymmärryksen hankkiminen ja asiakastarpeiden selvittäminen
Asiakaskeskeisessä liiketoimintamallissa koko liiketoiminnan kehittäminen perustuu asiakaslähtöisyyteen, jolloin asiakkaiden tarpeet ovat kaiken kehittämisen lähtökohtia.
- 2** Tarjooman ja toiminnan sovittaminen asiakkaiden tarpeisiin
Peruseriaate on “asiakas ensin”. Tämän jälkeen huomion kohteena ovat organisaation toimintaprosessit, se, miten palveluita tuotetaan, ja miten henkilöstö toimii – eli operatiivinen toiminta (*operational business*).
- 3** Resurssien mukauttaminen tukemaan toimintaa
Tietoteknisten ratkaisujen rooli on tukea palveluita ja organisaation toimintaprosesseja. IT ei saa olla ohjaava tekijä. Häntä ei saa heiluttaa koiraa. IT ei ole itseisarvo, eikä teknologia ole tavoite, vaan mahdollistaja.

1.
Asiakasymmärryksen hankkiminen ja asiakastarpeiden tunnistaminen

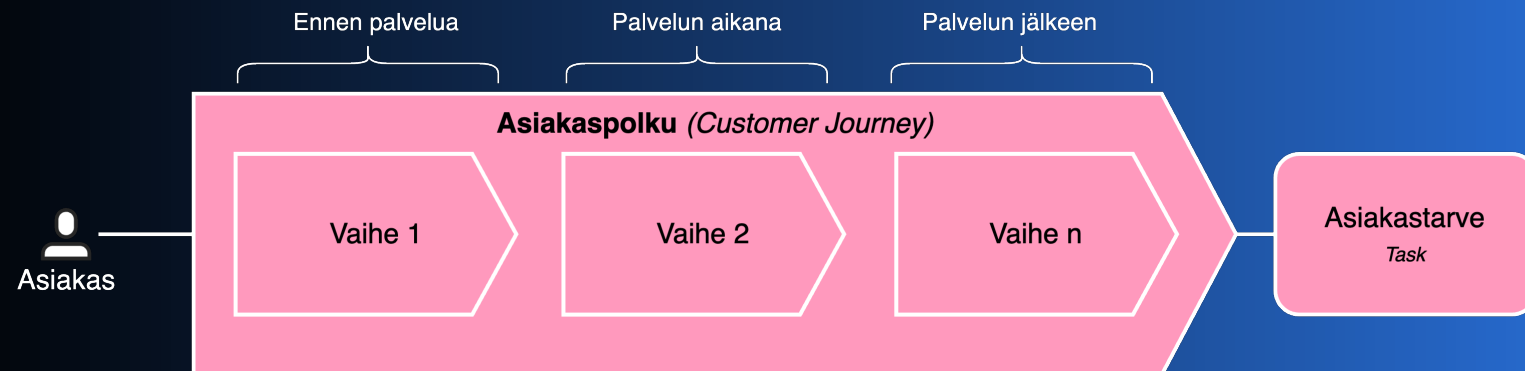
2.
Tarjooman ja toiminnan sovittaminen asiakkaiden tarpeisiin

3.
Resurssien mukauttaminen tukemaan toimintaa

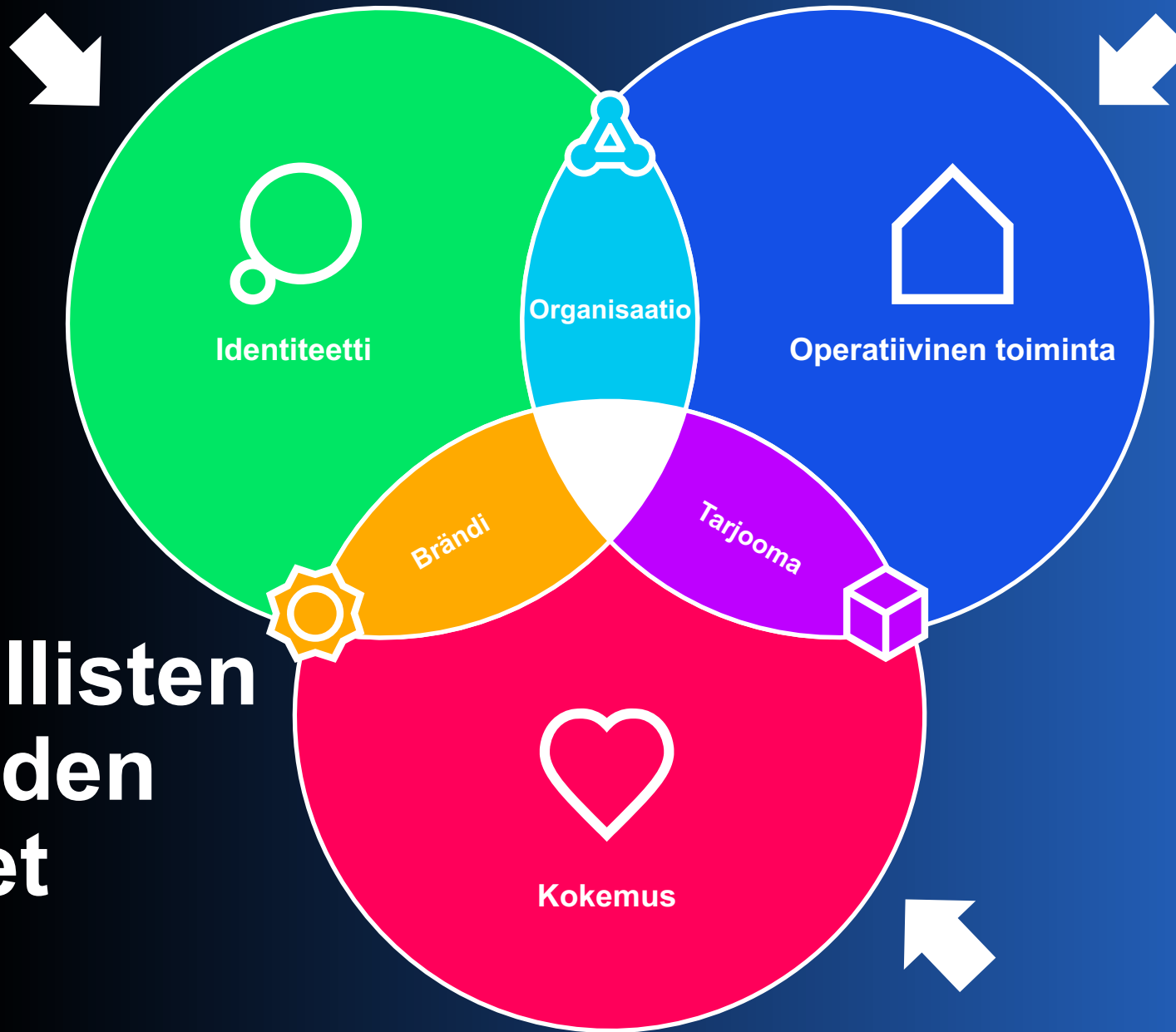
Asiakaskeskeinen liiketoimintamalli

Tarveperusteinen toiminnan jäsentely ja organisoituminen

- I. Asiakaskeskeinen liiketoimintamalli vaikuttaa koko toiminnan a) jäsentelyyn ja b) organisoitumiseen.
 - a) Toiminta jäsenellään tarveperusteisesti, eli asiakastarpeiden mukaan
 - b) Organisoituminen perustuu tarvekeskeisyyteen.
- II. Asiakaskeskeinen toimintamalli ja organisoituminen saadaan aikaan jäsentelemällä organisaation liiketoiminta tarveperusteisesti toiminnallisiin osa-alueisiin, liiketoiminnan kannalta merkityksellisiin kokonaisuuksiin, kyvykkyyksiin.
 - Kyvykkyydet ovat liiketoiminnan komponentteja (*Business Components*), joiden avulla koko liiketoiminta jäsentyy modulaarisiin, toiminnallisiin yksiköihin. Kyvykkyydet koostavat yhteen kuuluvat asiat yhteen: ihmiset, prosessit, tiedot ja järjestelmät. Kyvykkyyksiä tarvitaan organisaation tarjooman tuottamiseen.
 - Kaikki kehittäminen kohdistuu viime kädessä kyvykkyyksiin. Vastaavasti, kaikki kustannukset, riskit ja tavoitteet voidaan kohdistaa kyvykkyyksiin. Kyvykkyyksiin kytkeytyvät myös liiketoiminnan omistajuus, roolit ja vastuut.
- III. Asiakaskeskeisen liiketoimintamallin korkein kypsyyssaste on asiakaspolkujen hallinta
 - *Customer Journey Management*: toiminta on järjestetty asiakaspolun ja asiakastarpeiden mukaisesti.



Toiminnallisten osa-alueiden kuvaukset



Toiminnallisten osa-alueiden kuvaukset



Kukin toiminnallinen osa-alue /
-kokonaisuus voidaan kuvata
seuraavista näkökulmista:

1 Tarkoitus



Miksi kyseinen kokonaisuus tarvitaan liiketoiminnassa? Mitä se sisältää, ja ketkä sitä tekevät?

2 Palvelumalli



Mitä asiakastarpeita asiakkailla on, joita kyseisen kokonaisuuden palvelut tukevat?

3 Palveluiden tuottaminen

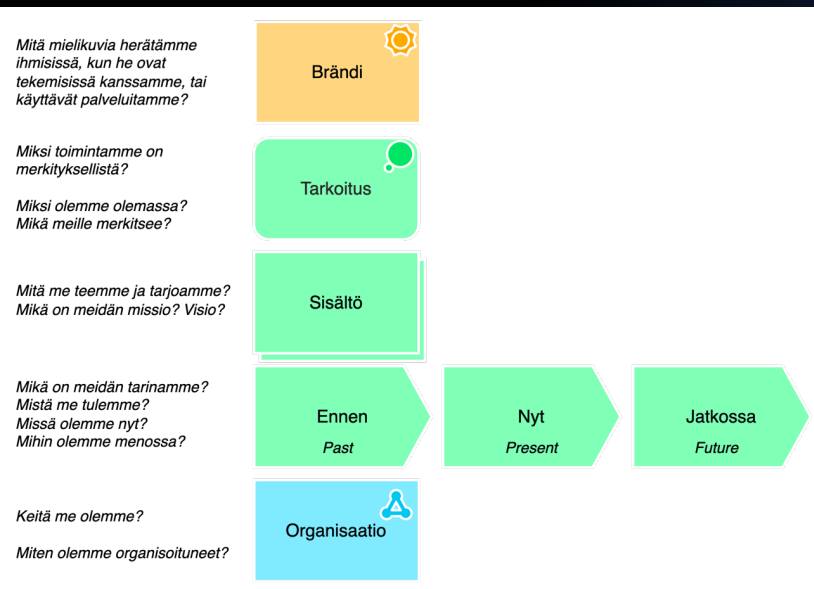


Miten kyseinen kokonaisuus tuottaa palvelunsa? Millä osaajilla, prosesseilla ja järjestelmillä?

Kuvaustyypit:

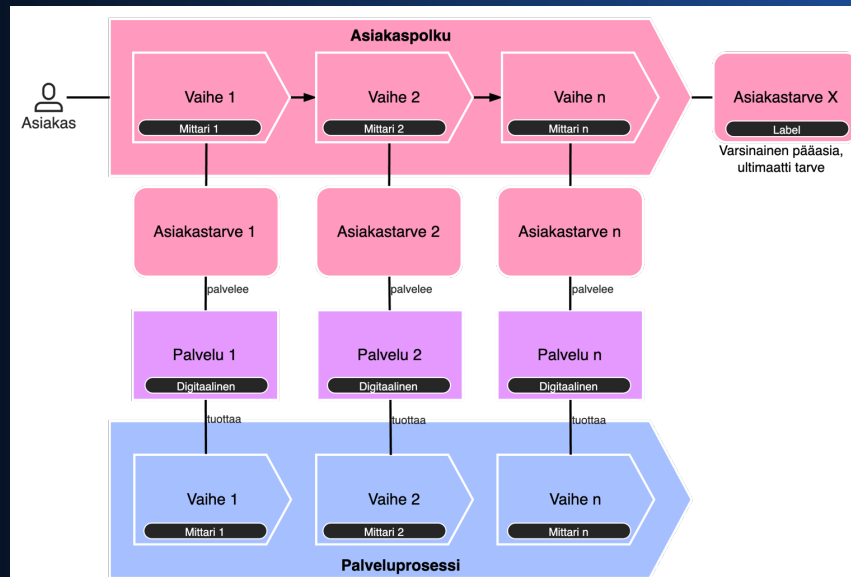
1

Tarkoitus



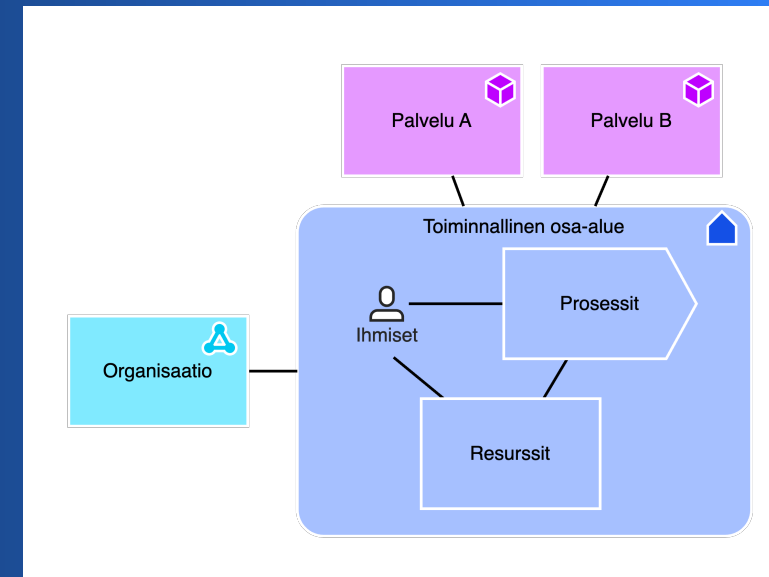
2

Palvelumalli



3

Palveluiden tuottaminen



Identiteetti

Vastaa:

MIKSI -kysymyksiin

- Miksi toimintamme on merkityksellistä?
- Miksi me ja organisaatiomme on olemassa?
- Mikä on toimintamme tarkoitus / mikä on tehtävämme?

MIHIN identifioidumme ja mihin kulttuurimme perustuu

- Mikä on meidän missio? Visio? Strategia?
- Mikä meille merkitsee? Mitkä ovat tavoitteemme?
- Mikä on tarinamme? Keitä me olemme?

MITÄ varten olemme olemassa

- Mikä erottaa meidät muista?
- Mikä tekee meidät erityisiksi?
- Mitä teemme ja tarjoamme?

Identiteetti eli toiminnan tarkoitus

Kaikelle toiminnalle on syytä kuvata perimmäinen tarkoitus: miksi toiminta on merkityksellistä liiketoiminnan kannalta?

Kaikki alkaa oman identiteetin muotoilusta, jotta se voidaan jakaa yhdessä.

Mitä mielikuvia herätämme ihmisissä, kun he ovat tekemisissä kanssamme, tai käyttävät palveluitamme?

Brändi



Miksi toimintamme on merkityksellistä?

Tarkoitus



*Miksi olemme olemassa?
Mikä meille merkitsee?*

*Mitä me teemme ja tarjoamme?
Mikä on meidän missio? Visio?
Palvelulupauksemme?*

Sisältö

*Mikä on meidän tarinamme?
Mistä me tulemme?
Missä olemme nyt?
Mihin olemme menossa?*

Ennen

Past

Nyt

Present

Jatkossa

Future

Keitä me olemme?

Miten olemme organisoituneet?

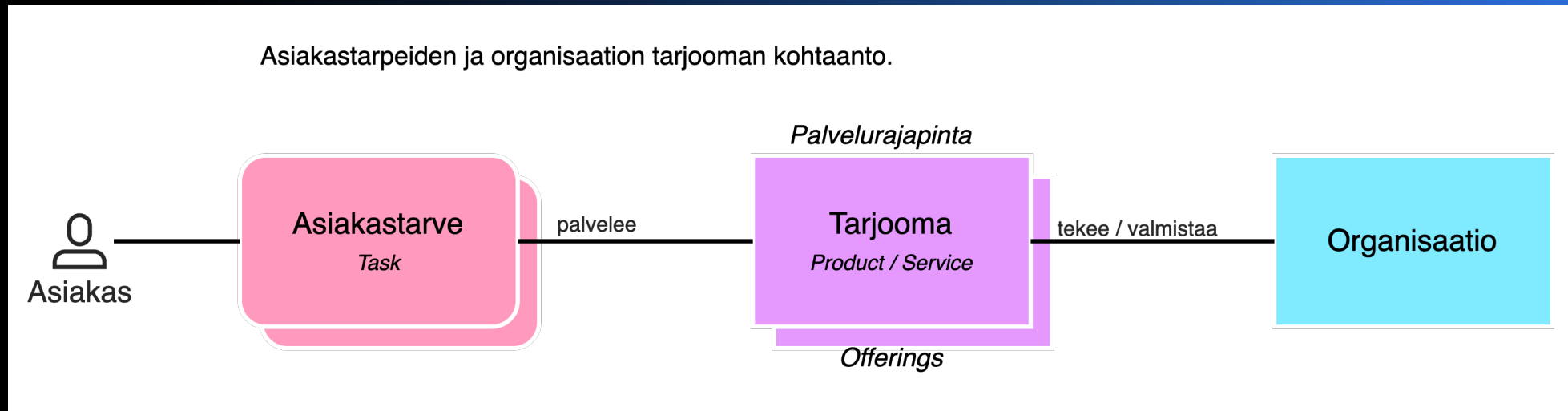
Organisaatio



Asiakasnäkökulma ja organisaationäkökulma

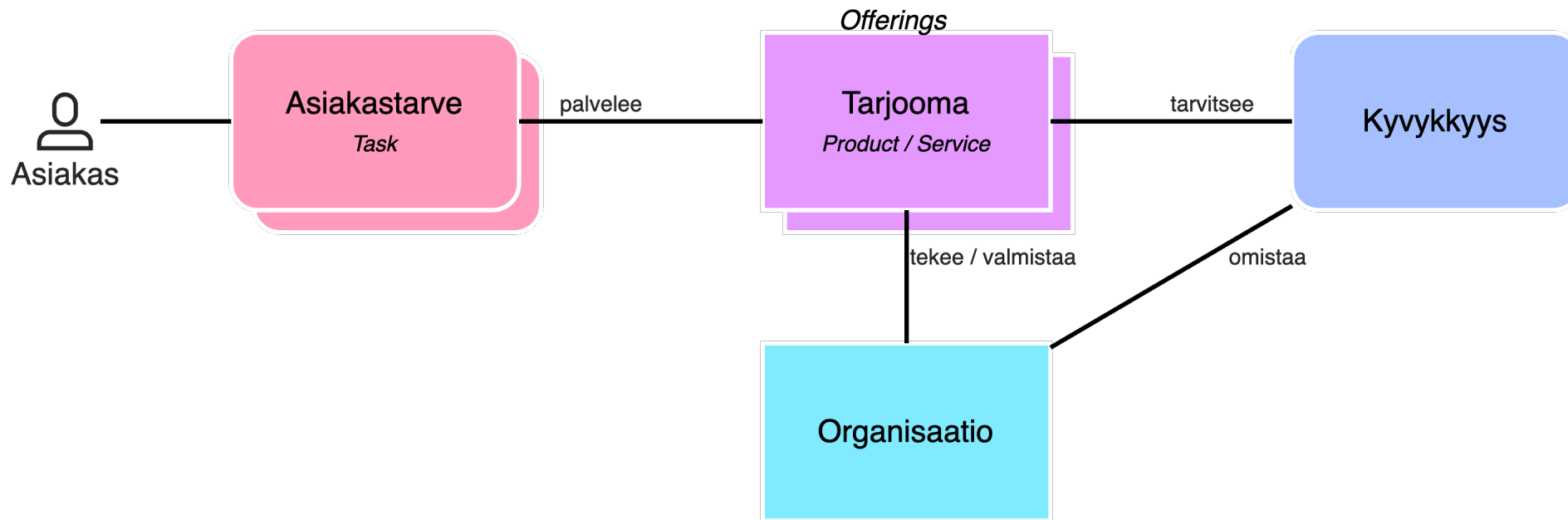
Outside-in

Inside-out



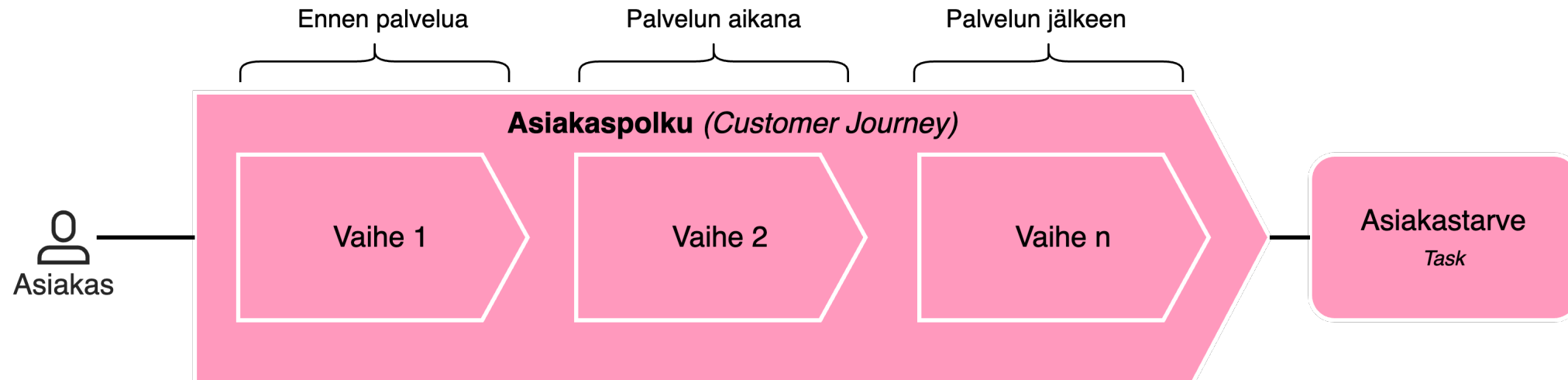
Asiakasnäkökulma ja organisaationäkökulma

Organisaatio tuottaa palvelunsa ja/tai tuotteensa kyvykkyyksillään. Tosin sanoen, organisaatio tarvitsee määrättyjä kyvykkyyksiä tuottaakseen tarjoomansa.



Asiakasnäkökulma ja organisaationäkökulma

Asiakaspolku kuvaa sitä, mitä asiakas tekee ja kokee kun hän haluaa saada jonkin asian (=asiakastarpeen) tehdyksi.



Asiakaspolku jaotellaan tyypillisesti kolmeen vaiheeseen:

1) ennen palvelua (*pre-service period*), 2) palvelun aikana (*service period*) ja 3) palvelun jälkeen (*post-service period*).

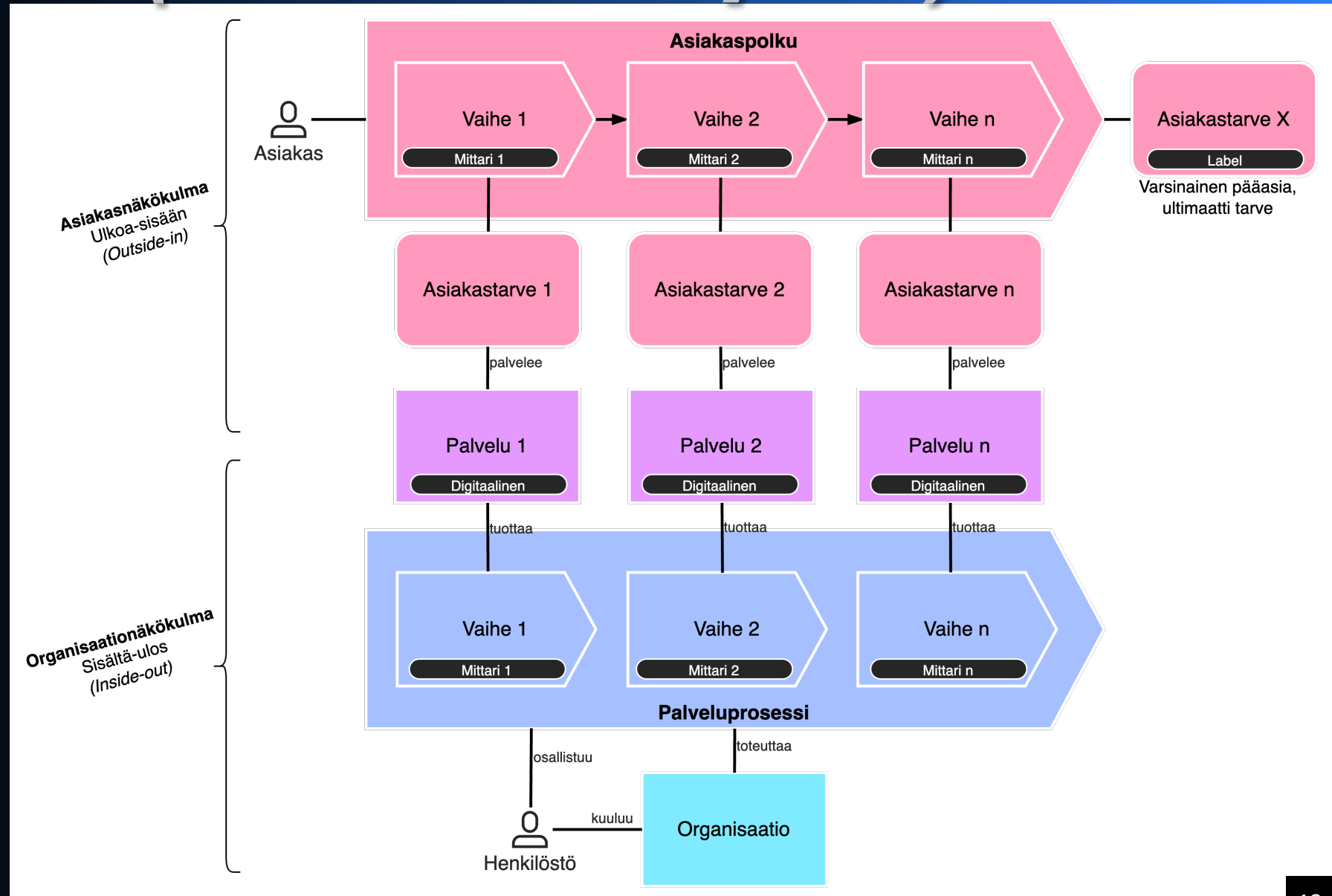
Näin asiakkaan toimintaa voidaan tarkastella perusteellisemmin, ja kohdistaa palveluita osuvammin juuri määrättyyn tilanteeseen ja tarpeeseen.

Palvelumalli (*Service Blueprint*)

Palvelumalli (*Service Blueprint*) on kuvaustapa, jossa asiakaspolku yhdistyy palvelurajapinnan kautta palveluiden tuottamisen prosesseihin, eli organisaation toimintaan.

Palvelumalli on asiakkaan ja organisaation vuorovaikutusta kuvaava malli.

Asiakaspolku yhdistyy organisaation palveluprosessiin palveluiden kautta.

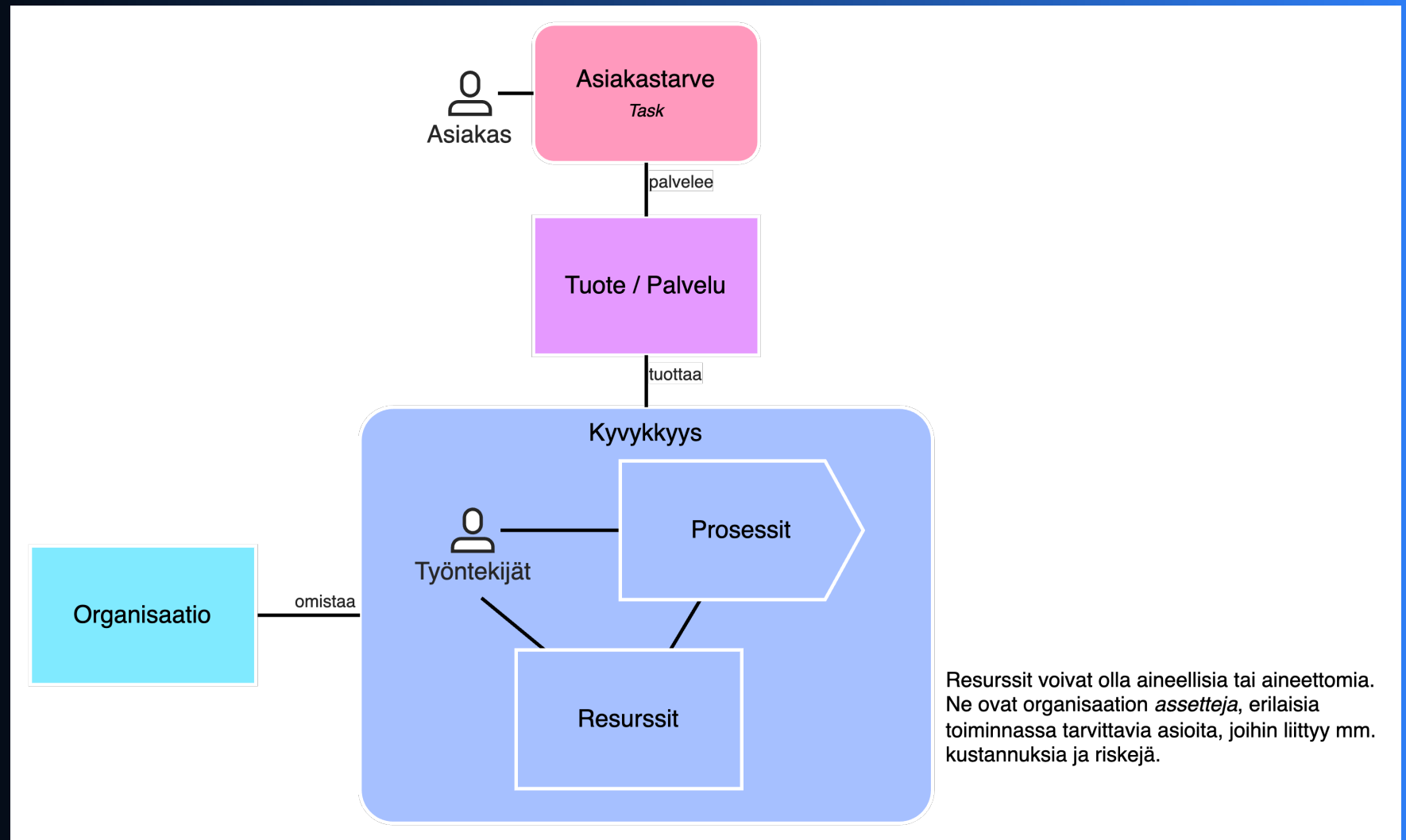


Palveluiden tuottaminen

Organisaatio tuottaa palvelunsa ja/tai tuotteensa kyvykkyyksillään.

Kyvykkyys (*Capability*) koostaa yhteen kuuluvat asiat yhteen

- ihmiset, prosessit, tiedot, järjestelmät, tilat ja laitteet jne.



Asiakaspolut ja asiakastarpeet



1

Asiakaspolkujen
tunnistaminen

Mitä asiakaspolkuja
voimme tunnistaa
toiminnassa?

Polku

2

Asiakastarpeiden
tunnistaminen

Mitä asiakkaat haluavat
saada aikaan?

Asiakastarve

3

Palveluiden
tunnistaminen

Mitä palveluita voimme
tarjota, jotta asiakkaat
saavat tarvitsemansa
tehtävät tehdyiksi?

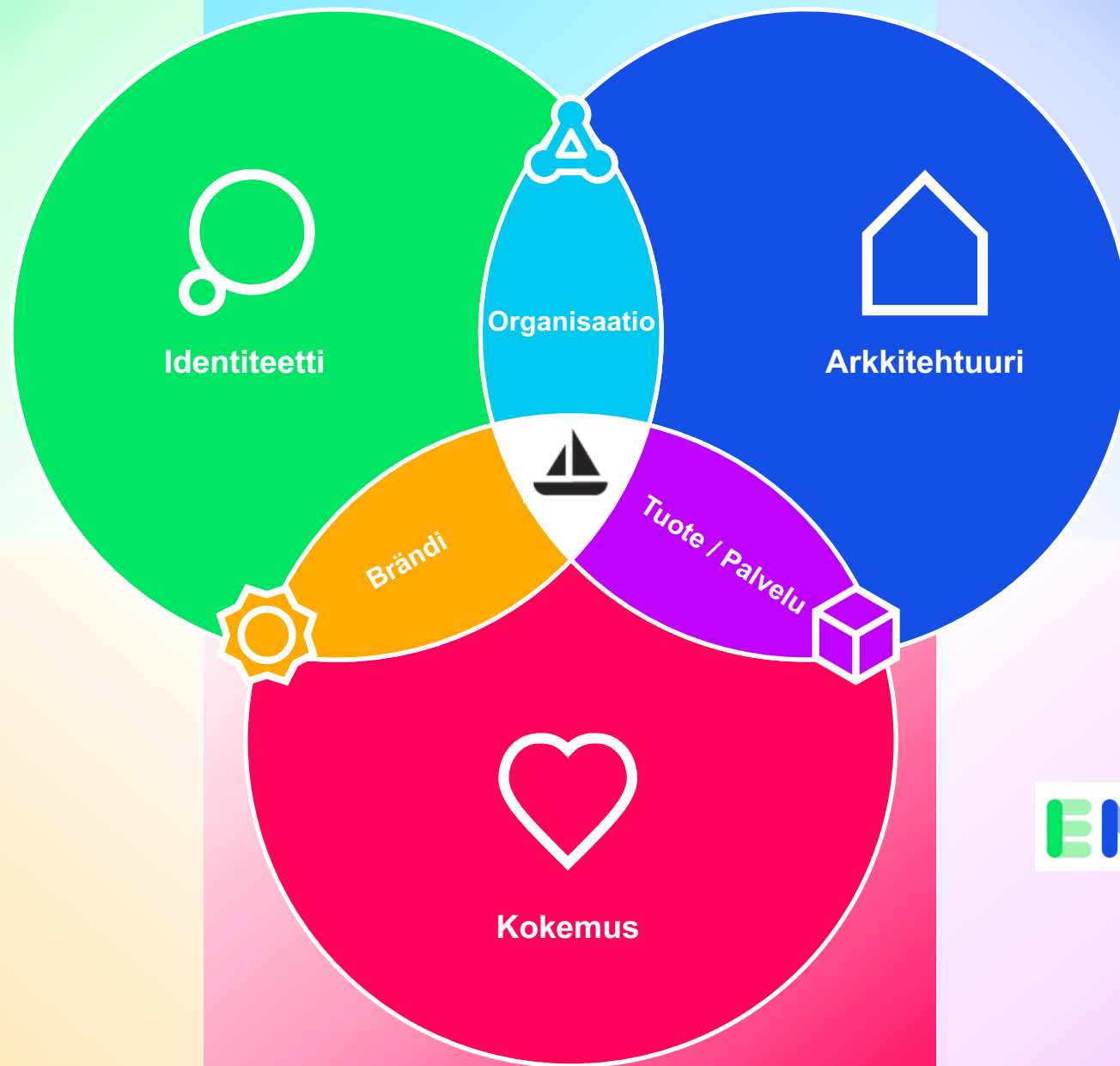
Palvelu / Tuote

Eero Hosiaislouma

<https://www.linkedin.com/in/hosiaislouma/>

eero.hosiaislouma@gmail.com

<https://hosiaislouma.fi/design/>



ENTERPRISE
DESIGN

Ihmiskeskeinen
Kokonaisvaltainen

<https://enterprise.design>

