

**Sirpa Hänti**



**Asiakkaista  
ansaintaan**

**ASIAKASKESKEINEN LIIKETOIMINTAMALLI**

Alma Talent | Helsinki 2021

Tilaa Asiakkaista ansaintaan -kirja  
Alma Talent Shopista: [shop.almatalent.fi](http://shop.almatalent.fi)

Suomen tietokirjailijat ry on tukenut tämän kirjan kirjoittamista.

Copyright © 2021 Alma Talent Oy ja Sirpa Hänti

ISBN: 978-952-14-4117-2

ISBN: 978-952-14-4118-9 (e-kirja)

Kansi Laura Laamanen

Taitto Aste Helsinki Oy

Paino Balto Print, Liettua 2021

Anna palautetta kirjasta: *kustannustoimitus@almatalent.fi*

# SISÄLLYS

<b>JOHDANNOKSI .....</b>	<b>7</b>
<b>1 YMMÄRRÄ ASIAKASTA .....</b>	<b>11</b>
1.1 Ihmistä varten.....	14
1.2 Tunnista asiakkaat asiakassyklistä.....	36
<b>2 LINKITY JA HELPOTA ASIAKKAAN ELÄMÄÄ .....</b>	<b>49</b>
2.1 Kuuntele ja (h)aisti herkkyydellä.....	51
2.2 Liity yhteisöön .....	66
2.3 Kulje rinnalla .....	67
2.4 Auta näkemään .....	69
<b>3 LIIKETOIMINTAMALLIN UUDISTAMISEN MAHDOLLISUUDET .....</b>	<b>73</b>
3.1 Liiketoimintamalli ja sen innovointi .....	75
3.2 Mahdollisuuksien moninaisuus .....	96
<b>4 LIIKETOIMINTAMALLISTA ASIAKASTOIMINTAMALLIIN .....</b>	<b>105</b>
4.1 Miksi asiakkaalla on ongelma? .....	110
4.2 Mitä tehtävän hoitaminen vaatii onnistuakseen? .....	115
4.3 Miten asiakas haluaa ottaa ratkaisun käyttöön? .....	125

4.4	Mistä asiakas hankkii ratkaisun? .....	138
4.5	Milloin asiakas haluaa ratkaisun? .....	140
<b>5</b>	<b>ASIAKASTOIMINTAMALLISTA MENESTYSSTRATEGIA.....</b>	<b>141</b>
5.1	Kehitä ja paranna toimintamallia yhdessä asiakkaiden kanssa.....	145
5.2	Liiketoimintamallin uudistaminen.....	160
5.3	Asiakastoimintamallien ansaintalogiikat .....	178
5.4	Omistautuminen symbioottisessa vuorovaikutuksessa .....	187
<b>6</b>	<b>KASVATA MITTAKAAVAA.....</b>	<b>195</b>
6.1	Liiketoiminnan skaalaamisen mahdollisuudet.....	196
6.2	Kokoa tiimi ja kiihdytä jano.....	207
6.3	Enemmän vähemmällä .....	212
<b>JATKOKSI .....</b>	<b>217</b>	
<b>100+ ASIAKASTOIMINTAMALLIA .....</b>	<b>219</b>	
<b>LÄHTEET.....</b>	<b>244</b>	

# JOHDANNOKSI

**Y**rityksen on oltava kiinnostunut asiakkaidensa maailmasta ja näkökulmista enemmän kuin ehkä milloinkaan ennen. Globaalit jätit ovat ottamassa yhä suurempaa jalansijaa markkinoilta panostamalla asiakaskeskeiseen toimintaan ja liiketoiminnan kehittämiseen. Samalla ne opettavat asiakkaita vaatimaan muiltakin toimijoilta vastaavaa palvelutasoa. Peli ei kuitenkaan ole menetetty, sillä liiketoimintamallien muotoilu ja uudistaminen asiakaskeskeisestä näkökulmasta voi edelleen tuoda sen kaivatun kilpailuedun yritykselle – sillä tunkua asiakaskeskeisillä toimintatavoilla ei vielä ole. Sietäisi olla, sillä yhdelläkään organisaatiolla, joka aikoo myydä jotakin, harjoittaa liiketoimintaa tai muuta asiakkaisiin, ihmisiin, liittyvää toimintaa, ei ole varaa olla kiinnostumatta asiakkaista. Ja tässä tarkoitetaan kiinnostusta tosi tarkoituksella, eikä vain kiinnostusta asiakkaan lompakosta tässä ja nyt. Vain olemalla aidosti kiinnostunut asiakkaan hyvinvoinnista hänet voi saada sitoutumaan. Parhaassa tapauksessa molemmat osapuolet omistautuvat yhteiseen matkaan. Se on tämän kirjan perimmäinen tavoite.

Tässä kirjassa käännetään perinteinen yritys­lähtöisen liiketoiminnan suunnittelu pääläelleen ja lähdetään luomaan ja uudistamaan liiketoimintaa asiakkaista, heidän tarpeistaan, toiveistaan, tavoitteistaan ja elämästään käsin. Asiakkailla tarkoitetaan yritysten ja muiden organisaatioiden päättäjiä, ostajia, hankintatiimien jäseniä, mutta

myös tässä kirjassa esitetyn asiakassyklin mukaan näiden asiakkaiden asiakkaita. Kirjassa puhutaankin asiakastoimintamallista liiketoimintamallin jalostetunpana versiona, jotta asiakas pysyy keskiössä.

Liiketoiminta on perinteisesti perustunut yrityksen käytettävissä oleviin tuotannontekijöihin, kuten ihmisiin ja heidän osaamiseensa, tietoon, suhdeverkostoon, pääomaan, koneisiin, kalustoon, rakennuksiin, raaka-aineisiin. Näitä sopivalla tavalla yhdistelemällä – omistamalla, ostamalla, lainaamalla – kukin yritys on pyrkinyt luomaan sellaisen tavan toimia, että se on vähintään kilpailukykyinen markkinoilla. Yrityksen kilpailukyvyyn arvioiminen jää kuitenkin asiakkaiden tehtäväksi. Ja mikäli yritys ei ole asiakkaiden mielestä kilpailukykyinen, se tuskin selviää pitkään.

Kestävän kilpailuedun saavuttaminen lyhyen tähtäimen keinoin ei ole ollut mahdollista aiemminkaan. Mutta koska toimintaympäristö ja asiakkaiden käyttäytyminen ovat jatkuvassa muutoksessa, yritysten on oltava valmiita uudistamaan toimintamallejaan ketterästi selvitäkseen kovenevassa kilpailussa ja menestyäkseen. Yritysten on otettava toimintamalliajattelu strategisen johtamisen osaksi, koska kilpailu käydään jatkossa entistä enemmän liiketoimintamalleilla.

Osa yrityksistä on lähtenyt tavoittelemaan kilpailuetua, jonka myötä pyrkimyksenä on saavuttaa etulyöntiasema toisiin tarjoajiin nähden – jälleen kerran asiakkaiden silmissä. Asiakkaiden valta on siis suuri ja se vain kasvaa. Miksi siis asiakasnäkökulmat eivät edelleenkaan ole prioriteetti numero yksi yrityksen liiketoiminnan ja liiketoimintamallien luomisessa ja uudistamisessa? Sen huomaa asiakkaana hyvin helposti asioidessaan erilaisten yritysten kanssa, joita vain lyhyen tähtäimen kauppa tuntuu kiinnostavan. Asiakas jätetään yksin ihmettelemään, miten pitäisi toimia, organisaatioissa toinen käsi ei tiedä, mitä toinen tekee, ei kuunnella, tieto ei kulje, tarjotaan samaa mallia jokaiselle asiakkaalle eivätkä yksittäisen asiakkaan tilanne tai tarpeet kiinnosta. Rehellisesti arvioiden, tapahtuuko tätä vain muissa firmoissa, ei teillä?

Yritysten on herättävä uudistamaan toimintaansa asiakkaiden käyttäytymisen muutoksen vuoksi. Vaikka yrityksellä olisi hyvä vakioasiakaskunta, ei laakereilla parane lepäillä. Nopeat syövät hitaat, kun yritysten toiminnalta edellytetään samaa mitä kuluttajat ovat tottuneet saamaan globaaleilta verkkojäteiltä. Asiakkaan skeemat, eli tavat hahmottaa asioita ja toimia, eivät katso kontekstia. Jos asiakas on tottunut asioimaan helposti ja reaaliaikaisesti jossakin kanavassa, hän haluaisi tällaisen toimivan mallin myös muihin kanaviin tai palveluntarjoajien toimintaan. Muu tuntuu jäykältä, turhautavalta, työläältä, jopa epäilyttävältä. On kyettävä elämään asiakkaan iholla, mikä edellyttää ennakoivuutta ja ketteryyttä sekä yrittäjämäistä intohimoa asiakkaiden sykkeen tahdissa elämiseen. Asiakastoimintamallin omaksuminen on oikea lähestymistapa niin nykyisen liiketoiminnan uudistamisessa kuin uuden yrityksen toiminnan käynnistämisesäkin.

Tulevaisuuden kilpailua ei käydä siis enää vain tuote- tai palvelu-innovaatioilla, vaan liiketoimintamallien uudistamisella. Tämä kirja on kirjoitettu kaikille niille, jotka ovat kiinnostuneita asiakkaista ja jotka haluavat muotoilla tai uudistaa liiketoimintaansa asiakaskeksisesti nostamalla asiakkaan eteen ja keskelle. Yleensä tällaisia henkilöitä ovat olleet organisaation johto ja omistajat, liiketoiminnasta, myynnistä ja markkinoinnista vastaavat henkilöt ja tiimit sekä yritysten perustajat ja yritystään kehittävät henkilöt. Tämä kirja soveltuu myös ihmisille, jotka haluavat oppia lisää siitä, miksi ja miten liiketoimintamalleja kannattaa ryhtyä muovaamaan kohti asiakastoimintamalleja.

Reseptit, joilla menestyviin asiakastoimintamalleihin voidaan päästä, sisältävät olennaisena perusraaka-aineenaan syvällisen asiakastuntemuksen. Tämä alkaa asiakkaan tehtäviä ja tavoitteita koskevien haasteiden hahmottamisesta, niistä juurisyistä ja kipupisteistä, jotka ovat muuttuvien tarpeiden takana. Asiakkaat eivät kuitenkaan aina tiedä, mitä he tarkalleen tarvitsevat, joten tuomalla näkemystä ja avaamalla asiakkaan silmiä uusiin mahdollisuuksiin luodaan pohjaa

yhteiselle onnistumiselle. Merkitseviä ovat myös ne kannustimet, jotka toimivat magneetteina asiakkaan motivaation virittämisessä kohti parempaa. Jotta asiakkaan elämää voidaan parantaa, on kuljettava asiakkaan rinnalla ja osattava kuunnella herkin aistein hänen tilannettaan niissä yhteisöissä, joissa hän toimii. Näitä havaintoja jalostetaan asiakkaiden kanssa yhteistyössä, jolloin molemminpuolinen luottamus ja omistautuminen yhteiseen visioon on mahdollinen. Kaikki tämä vaatii organisaatiolta innovatiivisen asiakaskeskeisyyden kulttuuria ja uudenlaista mahdollistamiseen perustuvaa johtamisotetta. Asiakkaan vahva rooli yrityksen ohjaamisessa ei kuitenkaan tarkoita sitä, että yrityksen tuottavuus jäisi jotenkin toisarvoiseksi. Päinvastoin, se on tärkeydessään entistäkin merkityksellisempää, kun pyritään saamaan aikaan enemmän vähemmällä.

Kirjassa on teemakohtaisesti nostettu esiin lyhyitä näkökulmia toisaalta asiakkaan silmälasien läpi katsottuna ja toisaalta yrityksen linssein nähtynä. Näiden tarkoitus on herättää huomaamaan näkökulmien erot, mutta myös yhteiset mahdollisuudet. Dialoginen lähestyminen asiakkaan ja yrityksen näkökulmiin voi tuottaa win-win-synteesin, joka on pohja omistautumiselle yhteiseen tulevaisuuteen.

Jos toimit yrittäjänä, yritysjohtajana, vastuullisissa myynnin tai markkinoinnin tehtävissä ja pienikin epäily on käynyt mielessäsi, että vanhalla liiketoimintamallilla ei tulevaisuudessa menestyä, suosittelen tämän kirjan lukemista. Eikä vain lukemista, vaan hyödyntämistä omassa toiminnassa. Asiakastoimintamalli menestyy vain, jos asiakas – nykyinen ja tuleva – nostetaan jo suunnittelutyössä kaiken keskipisteeksi.

Innostavia ja antoisia hetkiä toivottaen,  
Sirpa Hänti