

KARELIA-AMMATTIKORKEAKOULU  
Teknologiaosaamisen johtaminen  
Ylempi ammattikorkeakoulututkinto

Harri Turunen

**LIIKETOIMINNAN KEHITYSSUUNNITELMA**

Opinnäytetyö  
Elokuu 2016



**OPINNÄYTETYÖ**  
**Elokuu 2016**  
**Teknologiaosaamisen johtamisen**  
**koulutusohjelma, YAMK**  
Karjalankatu 2  
80220 JOENSUU  
p. (013) 260 600

Tekijä(t)  
Harri Turunen

Nimeke  
Liiketoiminnan kehityssuunnitelma

Toimeksiantaja  
Metedo Oy

Tiivistelmä

Tämä opinnäytetyö toteutettiin tutkimuksellisena kehittämistyönä. Opinnäytetyön tavoitteena oli etsiä Metedo Oy:n liiketoiminnan kehityskohteet kattavasti eri menetelmillä ja rakentaa liiketoiminnalle kehityssuunnitelma. Kehittämistyö jakautui neljään osakokonaisuuteen: liiketoiminnan nykytilan kartoitukseen, henkilöstön osaamiskartoitukseen, liiketoimintamallin ideointiin ja vaihtoehtoisten tulevaisuuksien hahmottamiseen strategisten valintojen tueksi.

Kehittämistyön haasteita lähestyttiin aluksi toimintatutkimuksella, jolloin menetelminä käytettiin kvantitatiivista kyselytutkimusta sekä kvalitatiivisista menetelmistä havainnointia, kyselyä sekä dokumentti- ja SWOT-analyysyjä. Liiketoimintamallin ideoinnissa menetelmänä käytettiin Business Model Canvasia. Työn viimeistä vaihetta lähestyttiin tulevaisuuden tutkimuksen menetelmällä, skenaariotyöskentelyllä.

Kaikki vaiheet olivat henkilöstöä osallistavia, jolla haettiin syvällisempää tietämystä yrityksen toiminnasta ja sitoutettiin henkilöstö kehityskohteiden toteuttamiseen opinnäytetyön jälkeen. Tietoperusta muodostettiin perehtymällä olennaisiin, osakokonaisuuksissa tarvittuihin lähdeteoksiin. Opinnäytetyö huipentuu liiketoiminnan kehityssuunnitelmaan, joka koostaa yhteen ja esittelee prosessissa esille nousseet tärkeimmät kehityskohteet.

Opinnäytetyön tavoitteet saavutettiin hyvin. Yrityksen kasvua ja kehitystä tukevat hyödyt voidaan arvioida pidemmällä aikavälillä, opinnäytetyössä esitettyjen kehityskohteiden toimeenpanon myötä.

Kieli

suomi

Sivuja 114

Liitteet 4

Asiasanat

liiketoiminnan kehitys, toimintatutkimus, tulevaisuudentutkimus, Business Model Canvas, osallistava strateginen työskentely



**THESIS**  
**August 2016**  
**Master's Degree in Technology Competence**  
**Management**  
Karjalankatu 2  
80220 JOENSUU  
FINLAND  
Tel. +358 13 260 600

Author (s)  
Harri Turunen

Title  
Business Development Plan

Commissioned by  
Metedo Oy

#### Abstract

This thesis was carried out as a developmental research work. The purpose of this thesis was to find out the development areas of Metedo Oy's existing business model and build a development plan for the future activities.

The research work was divided in four sections: study of the state of the existing business, personnel competence survey, business model improvement and building future scenarios to support the strategic decisions.

In the beginning, the research was done as an action research by using quantitative personnel survey and several qualitative methods like observation, inquiry, document analysis and SWOT-analysis. In the middle of the research, the Business Model Canvas was used to improve and develop the existing business. The last phase of the research was performed thrusting futurology by using scenario working method.

The research work in all phases involved and activated the company's personnel targeting to achieve more profound understanding and commitment. The theoretical basis for this study was established by studying the domestic and foreign source theories of each topic. The outcome was the Business Development Plan, introducing the most important development areas which came out during the research and development process.

The objectives of the thesis were achieved successfully. Real benefits and the value of the thesis can be estimated in long-term when the actions shown in this thesis are implemented and fulfilled.

Language

Pages 114

Finnish

Appendices 4

Keywords

business development, action research, futurology, Business Model Canvas, cooperative strategic working

## Sisältö

Tiivistelmä

Abstract

1	Johdanto .....	6
1.1	Tausta ja lähtökohdat .....	6
1.2	Tavoitteet .....	6
1.3	Rajaukset .....	7
1.4	Aikataulu .....	8
1.5	Opinnäytetyön rakenne .....	8
1.6	Lähestymistavat .....	9
1.7	Menetelmät ja työkalut .....	10
2	Teoreettinen viitekehys .....	13
2.1	SWOT-analyysi .....	14
2.2	Henkilöstön osaaminen ja osaamiskartoitus .....	16
2.2.1	Ydinosaaminen .....	19
2.2.2	Ammatillinen erityisosaaminen ja muu osaaminen .....	20
2.2.3	Näkyvä ja piilevä osaaminen .....	21
2.2.4	Osaamisen tasot .....	22
2.2.5	Osaamisen mittaaminen ja kartoittaminen .....	23
2.2.6	Yrityksen osaamistarpeet .....	25
2.3	Business Model Canvas (BMC) .....	26
2.3.1	Yrityksen asiakasryhmät .....	29
2.3.2	Arvolupaus .....	30
2.3.3	Markkinointi, myynti ja jakelu .....	31
2.3.4	Asiakassuhteet .....	32
2.3.5	Tulovirrat .....	33
2.3.6	Avainresurssit .....	34
2.3.7	Keskeiset toiminnot .....	35
2.3.8	Keskeiset kumppanit .....	36
2.3.9	Kustannusrakenne .....	37
2.3.10	BMC:n käyttö .....	38
2.3.11	Kolmen näkökulman malli .....	40
2.4	Skenaariotyöskentely .....	41
2.4.1	Skenaarion taustat .....	41
2.4.2	Skenaariotyöskentelyn määritelmä ja tarkoitus .....	43
2.4.3	Skenaariotyöskentelyn piirteet .....	45
2.4.4	Skenaariotyöskentelyn käytäntöjä .....	46
3	Toiminnallinen viitekehys, kehitystyön toteutus .....	54
3.1	SWOT-analyysi .....	54
3.1.1	Vahvuudet ja heikkoudet .....	55
3.1.2	Mahdollisuudet ja uhat .....	59
3.1.3	SWOT-analyysin yhteenveto .....	61
3.2	Henkilöstön osaamiskartoitus .....	62
3.2.1	Ammattiosaaminen-ydinosaaminen .....	63
3.2.2	Ammattiosaaminen-erityisosaaminen .....	64
3.2.3	Tietotekniset taidot .....	64
3.2.4	Kielitaito .....	64
3.2.5	Muu osaaminen .....	65

3.2.6	Pisteytys ja mitta-asteikon valinta .....	65
3.2.7	Muotoseikat ja jakelu .....	66
3.2.8	Tulosten analysointi .....	66
3.2.9	Osaamiskartoituksen yhteenveto .....	67
3.3	Business Model Canvas .....	73
3.3.1	Prosessin vaiheet .....	73
3.3.2	Yrityksen nykytilan BMC .....	74
3.3.3	Yrityksen ideaalitalan BMC .....	76
3.3.4	Asiakkaan ideaalitalan BMC .....	77
3.3.5	Toimialan yleisin BMC .....	78
3.3.6	Parhaat palat BMC .....	79
3.3.7	BMC työskentelyn yhteenveto .....	79
3.4	Skenaariotyöskentely .....	81
3.4.1	Skenaariotyöskentelyn taustatiedot .....	82
3.4.2	Skenaariotyöskentelyprosessi .....	85
3.4.3	Skenaario I, teknologinen kehitys .....	86
3.4.4	Skenaario II, asiakaskato .....	87
3.4.5	Skenaario III, liikevaihdon merkittävä kasvu .....	88
3.4.6	Skenaario IV, palvelujen tuotteistaminen .....	89
3.4.7	Vision määrittäminen .....	89
3.4.8	Strategiat skenaarioille I - IV .....	90
3.4.9	Skenaariotyöskentelyn yhteenveto .....	92
4	Liiketoiminnan kehityssuunnitelma .....	93
4.1	Tavoitteet .....	93
4.2	Visio .....	94
4.3	Strategiset pääkohdat .....	94
4.3.1	Markkina- ja asiakasstrategia .....	95
4.3.2	Henkilöstöstrategia .....	95
4.3.3	Talousstrategia .....	96
4.4	Kehityssuunnitelma .....	97
4.4.1	Kehityskohteet henkilöstöressurssien joustavalle käytölle .....	98
4.4.2	Kehityskohteet kasvutavoitteen saavuttamiseksi .....	100
4.4.3	Talouden tunnusluvut kasvun edellytyksenä .....	104
5	Johtopäätökset ja pohdinta .....	107
5.1	Kehittämistyön tavoitteiden toteutuminen .....	107
5.2	Menetelmien ja tulosten luotettavuus .....	108
5.3	Pohdinta ja jatkotoimenpiteet .....	110
5.4	Lopuksi .....	111
	Lähteet .....	112

## Liitteet

Liite 1	Osaamiskartoitus, kyselylomake
Liite 2	Osaamiskartoitus, yhteenveto
Liite 3	Business Model Canvas työpohjat
Liite 4	Skenaariotyöskentelyn aineisto (yrityksen nykytila)

# 1 Johdanto

## 1.1 Tausta ja lähtökohdat

Opinnäytetyöni on tehty työelämän tarpeeseen. Sen tavoitteena on auttaa kohdeyritystä kehittämään liiketoimintaansa laaja-alaisesti ja saavuttamaan tulevaisuudelle asettamansa tavoitteet. Opinnäytetyöni kohdeyritys on tekniseen dokumentointiin erikoistunut ja teknisen dokumentoinnin palveluja tuottava perheyritys, Metedo Oy.

Metedo Oy:n vuotuinen liikevaihto on vaihdellut tilikausittain 400 000 - 600 000 euron välillä, liikevoiton ollen noin 10 prosentin tasolla. Yritys työllistää tällä hetkellä kahdeksan toimihenkilöä ja sen päätoimipaikka on Raaseporissa, Karjaalla. Joitakin asiakkuuksia yritys palvelee siten, että henkilöstö työskentelee asiakasyritysten tiloissa, kuten esimerkiksi Joensuussa. (Hokkanen 2016.)

Yrityksen asiakkaita ovat PK-sektorilla toimivat kone- ja laiterakennusyritykset, joiden valmistamiin tuotteisiin Metedo Oy tuottaa mm. käyttö-, korjaus-, huolto- ja ylläpito-ohjeita sekä varaosaluetteloita. Yrityksen toimialue kattaa koko Suomen. (Hokkanen 2016.)

Opinnäytetyön tarkoituksena on kirjallisuuteen sekä valittuihin tutkimus- ja kehitysmenetelmiin pohjautuen kartoittaa kohdeyrityksen liiketoiminnan nykytila, löytää kehityskohteet ja rakentaa yrityksen liiketoiminnalle kehityssuunnitelma. Työskentelymenetelmät ovat henkilöstöä osallistavia. Osallistavilla menetelmillä kehityssuunnitelmaan haetaan kokemuksen ja alatuntemuksen mukanaan tuomaa syvyyttä ja henkilöstön sitoutumista kehityssuunnitelman toimenpiteiden toteuttamiseen opinnäytetyön jälkeen.

## 1.2 Tavoitteet

Metedo Oy on asettanut tavoitteekseen kasvaa ja kehittyä tulevaisuudessa. Opinnäytetyöni tavoitteena on etsiä kohdeyrityksen liiketoiminnan kehityskohteet ja rakentaa kehityssuunnitelma tukemaan yrityksen asettamia tavoitteita.

Liiketoiminnan kehityssuunnitelman ensisijainen ja lyhyen aikavälin tavoite on auttaa yritystä löytämään tasapaino henkilöstöresurssien käyttöön suhdannevaihteluissa ja lisätä joustavuutta muuttuviin tilanteisiin. Nykyisessä toiminnassa suhdanneherkkyys on näkynyt äkillisenä resurssivajeena silloin, kun asiakas- tarpeet ja resurssien kysyntä ovat nousseet. Vastaavasti alhaisemman kysyn- nän aikana resursoinnissa on havaittu olevan ylikapasiteettia. Syntynyttä ylika- pasiteettia ei kuitenkaan ole voitu suunnata toisaalle tai esimerkiksi toisenlaisiin tehtäviin. (Hokkanen 2016.)

Työn toinen tavoite on tukea yrityksen kasvutavoitetta. Metedo Oy:n tavoitteena on kasvattaa liikevaihtonsa vähintään 2 miljoonan euron tasolle ja kasvun myö- tä työllistää tulevaisuudessa noin 15 henkilöä. Yritys on asettanut tavoitteek- seen saavuttaa edellä mainittu kasvu seuraavien 5 - 8 vuoden aikana. (Hokka- nen 2016.)

Koska tavoiteltu kasvu aiotaan saavuttaa orgaanisesti, voidaan tavoitetta pitää yritykselle haasteellisena, mutta realistisena. Haasteellisuutta lisää myös Suo- men talouden vallitseva, ja lähitulevaisuudelle ennustettu matalan kasvun kausi.

### **1.3 Rajaukset**

Teoreettisella ja toiminnallisella tasolla opinnäytetyö rajautuu liiketoiminnan ke- hityskohteiden kartoittamiseen ja kehityssuunnitelman rakentamiseen luvussa 1.5 esitettyjen menetelmien ja työkalujen avulla.

Opinnäytetyö ei sisällä kehityssuunnitelmassa esitettyjen toimenpiteiden vientiä käytäntöön, mutta toiminnallisella tasolla työ tehdään yrityksen henkilöstöä osal- listavin menetelmin ja liiketoiminnan kokonaisvaltaisen kehittämisen näkökul- masta. Toiminnallisessa osuudessa yrityksen koko henkilöstö osallistuu luvussa 1.3 esitettyjen osa-alueiden ideoitiin ja toimenpiteisiin.

## 1.4 Aikataulu

Opinnäytetyön toteutukselle asetettiin 6 - 7 kuukauden aikataulu. Aikataulu ja työn laajuus edellyttivät joidenkin osa-alueiden käsittelyä limittäin.

- Esitiedot opinnäytetyösuunnitelmaa varten 7.2.2016.
- Opinnäytetyösuunnitelman ensimmäisen vedos 9.2.2016.
- Ohjauspalaveri, lupa edetä suunnitelman mukaisesti 24.2.2016.
- Teoriaan tutustuminen, kirjallisuuden hankinta ja käsittely. 02 - 05/2016.
- Prosessointipalaverit Karjaalla ja Joensuussa. SWOT-analyysi. 03/2016.
- Osaamiskartoitus, sähköpostitse lähetetty kyselylomake. 03/2016.
- Prosessointipalaveri Karjaalla, Business Model Canvas. 04/2016.
- Prosessointipalaveri Karjaalla, skenaariotyöskentely. 05/2016.
- Opinnäytetyön seminaari 20.5.2016.
- Tutkimustyön toiminnallinen osuus. 03 - 05/2016.
- Opinnäytetyön kirjoittaminen. 02 - 06/2016.
- Opinnäytetyön luovutus arvioitavaksi viimeistään 08/2016.

## 1.5 Opinnäytetyön rakenne

Opinnäytetyön ensimmäisessä luvussa esitellään työn taustat, lähtökohdat, tavoitteet, rajaukset, rakenne, lähestymistavat ja käytetyt menetelmät.

Työn teoreettinen ja toiminnallinen osuus muodostuvat neljästä osa-alueesta, joilla haetaan mahdollisimman laaja-alaista näkemystä yrityksen liiketoiminnasta ja kehityskohteista. Osa-alueet tukevat toisiaan ja niiden kautta opinnäytetyö etenee loogisesti kohti päämääräänsä, liiketoiminnan kehityssuunnitelmaa.

Opinnäytetyön toisessa luvussa perehdytään osa-alueiden teoriapohjaan. Luvussa kolme esitellään näiden kokonaisuuksien toiminnallinen osuus.

Jokaista toiminnallista osuutta edeltää syventyminen kunkin aiheen teoriaan ja teoreettisen tietoperustan hankkiminen alan kirjallisuudesta ja aiemmista tutkimuksista.

Teorian ja toiminnallisuuden yhdistävät osakokonaisuudet ovat:



- 1) Liiketoiminnan nykytilan kartoitus.
- 2) Henkilöstön osaamiskartoitus.
- 3) Liiketoimintamallin tarkastelu ja uuden ideointi.
- 4) Vaihtoehtoisten tulevaisuuksien hahmottaminen, yrityksen visio ja strategiat.

Luku neljä yhdistää edellä esitetyt osakokonaisuudet ja siinä esitellään työn tärkein osuus, tutkimus- ja kehitystyön tulos. Tässä luvussa esitetään prosessissa esille nousseet liiketoiminnan kehityskohteet ja laaditaan kehityssuunnitelma. Luvussa viisi esitetään työn johtopäätökset ja reflektoidaan saatuja tuloksia käytäntöön ja teoriaan.

## 1.6 Lähestymistavat

Tämä opinnäytetyö on tehty tutkimuksellisena kehittämistyönä. Tutkimuksellisessa kehittämistyössä pyritään ratkaisemaan käytännöstä nousseita ongelmia tai uudistamaan sekä myös luomaan uusia käytäntöjä työelämään. Kehittämisen tueksi kerätään tietoa sekä käytännöstä että teoriasta ja arvioidaan saatu tieto kriittisesti. Tutkimuksellisessa kehitystyössä korostuu aktiivinen vuorovaikutus eri tahojen kanssa, kuin myös monipuolisten kehittämistyön menetelmien käyttö. (Ojasalo, Moilanen, Ritalahti 2015, 18.)

Tutkimuksellinen kehitystyön keskeisenä päämääränä on saada aikaan käytännön parannuksia tai uusia ratkaisuja käytännön ongelmiin (Ojasalo ym. 2015, 19).

Tässä opinnäytetyössä liiketoiminnan kehityssuunnitelmaa lähestytään ensin toimintatutkimuksen lähtökohdista.

Toimintatutkimuksessa yhdistyvät sekä tutkitun tiedon tuottaminen, että käytännön muutoksen aikaansaaminen. Toimintatutkimuksen keskeinen ajatus on organisaatiossa toimivien ihmisten aktiivinen osallistuminen ja vuorovaikutuksen hyödyntäminen kehittämistyössä. (Ojasalo ym. 2015, 37.)

Toimintatutkimus on tilannekohtaista, osallistuvaa, itseään tarkkailevaa ja yhteistyötä edellyttävää tutkimusta. Toimintatutkimusta voi tehdä yksittäinenkin

työntekijä, mutta yleensä kyseessä on koko organisaation tai työyhteisön muutosprosessi, jolloin tarvitaan kaikkien osapuolien sitoutumien projektiin. (Metsämuuronen 2009, 234.)

Koko yritystä koskeva liiketoiminnan kehityssuunnitelman luonne on kuitenkin monitahoinen ja toimintatutkimuksen rinnalla voidaan käyttää myös toisia lähestymistapoja. Eri lähestymistavoissa voidaan kuitenkin käyttää samoja tiedon hankinnan menetelmiä. (Ojasalo ym. 2015, 36 - 37.)

Toimintatutkimuksen rinnalla, toisena opinnäytetyön lähestymistapana käytetään tulevaisuustutkimusta, sillä liiketoiminnan kehittäminen tarvitsee mielestäni myös näkemyksiä tulevasta ja monipuolista perspektiiviä. Tulevaisuuden eksakti ennustaminen on mahdotonta, mutta erilaisin menetelmin voidaan kuitenkin etsiä tulevaisuudelle erilaisia vaihtoehtoja.

Tulevaisuudentutkimuksen keskeisenä tutkimuskohteena on nykyisyys, sillä kaikki havaintomme perustuvat nykyisyyteen. Periaatteessa tulevaisuutta ei ole olemassakaan, koska se aina karkaa käsistämme. Se kuitenkin olemassa kuvitelmissamme, saaden aikaan niin psyykkisiä, kuin fyysisiäkin vaikutuksia. Tulevaisuudelle on luonteenomaista vaihtoehtoisuus. (Metsämuuronen 2009, 281.)

Edellä mainittujen lähestymistapojen rajapinnassa liiketoimintamallia rakennetaan ja ideoidaan Business Model Canvas työkalun avulla, käyttäen työkalua siltena siirryttäessä toimintatutkimuksesta tulevaisuudentutkimukseen.

## **1.7 Menetelmät ja työkalut**

Tässä luvussa esitellään opinnäytetyössä käytetyt menetelmät ja työkalut. Laaja-alaisesti valituilla menetelmillä pyritään työhön saamaan erilaisia näkökulmia ja riittävää syvyyttä.

Toimintatutkimus katsotaan yleensä laadulliseksi eli kvalitatiiviseksi, mutta siinä voidaan hyödyntää myös kvantitatiivisia, eli määrällisiä menetelmiä (Ojasalo ym. 2015, 61).

Koska kyse on osallistavasta tutkimuksesta ja kehittämisestä, myös menetelmien on oltava osallistavia. Osallistavat menetelmät auttavat pääsemään paremmin käsiksi kohdeorganisaation työntekijöiden hiljaiseen tietoon, ammattitaitoon ja kokemukseen, jolloin kehittämistyö saa julkista ja työyhteisön virallista aineistoa laajemman näkökulman. (Ojasalo ym. 2015, 61.)

Laadullisen tutkimuksen lähtökohtana on todellisen elämän kuvaaminen. Kvalitatiivisten menetelmien perimmäisenä tarkoituksena on hankkia suppeasta joukosta paljon tietoa ja tätä kautta saada tutkittavaan asiaan parempi sekä kokonaisvaltaisempi ymmärrys. Laadullisen tutkimuksen kohde on valittu harkiten ja tutkimustapa on sellainen, jossa tutkija voi olla läsnä ja osallistua myös tutkittavan kohteen toimintaan. (Ojasalo ym. 2015, 105.)

Metsämuurosen (2009, 229) mukaan laadullinen tutkimus soveltuu hyvin tutkimukseen, jossa halutaan tutkia sellaisia luonnollisia tilanteita, joita ei voida rakentaa kokeeksi tai joissa ei voida kontrolloida kaikkia tutkimukseen vaikuttavia tekijöitä.

Luvussa 1.4 todettiin, että opinnäytetyön viimeisessä vaiheessa lähestymistapana käytetään tulevaisuudentutkimusta. Tulevaisuudentutkimusta voidaan tehdä erilaisin laskennallisin ja asiantuntijamenetelmin sekä muilla erillisillä menetelmillä ja työkaluilla (Metsämuuronen 2009, 292 - 328).

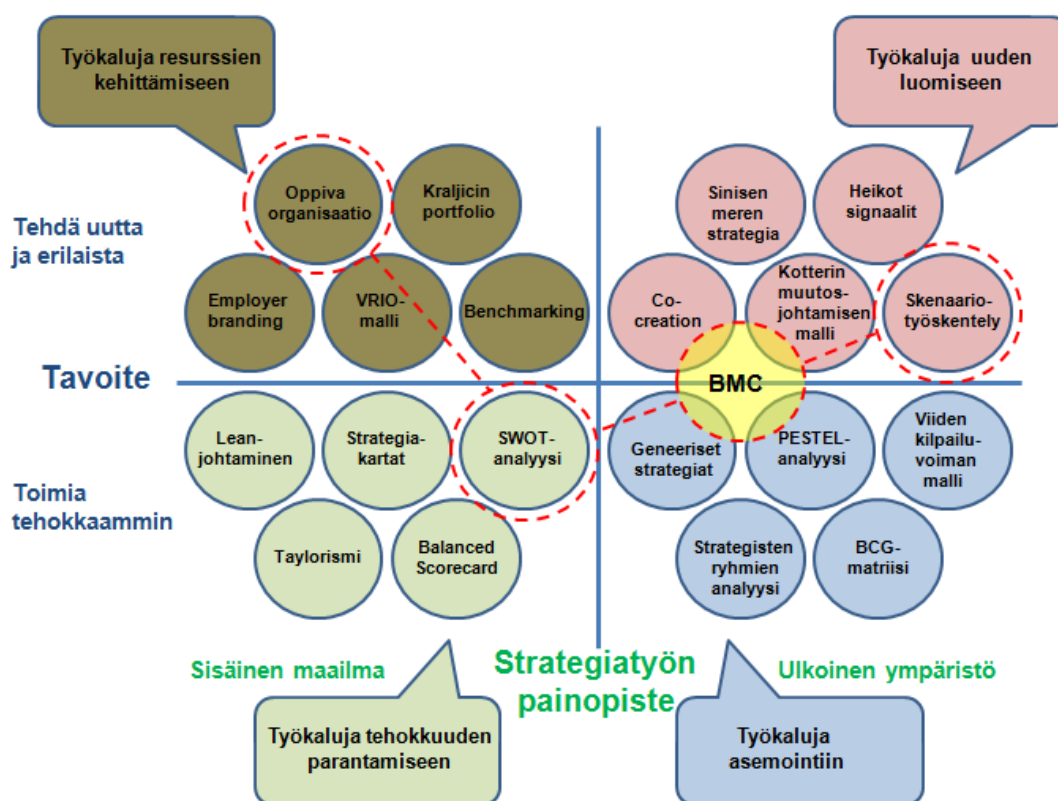
Tulevaisuudentutkimuksen asiantuntijamenetelmillä tarkoitetaan menetelmiä, jotka eivät perustu laskennallisiin elementteihin, vaan joissa tulevaisuuden kartoittamisessa käytetään hyödyksi asiantuntijoiden tietämystä, havainnointikykyä ja intuitiota. Laskennalliset tekniikat eivät mahdollista tulevaisuudessa tapahtuvia murroskohtia ja niiden ajoitusta. (Metsämuuronen 2009, 305.)

Tässä opinnäytetyössä käytetään yhtä tulevaisuudentutkimuksen asiantuntijamenetelmää, skenaariotyöskentelyä. Skenaariotyöskentelyn avulla pyritään hahmottamaan Metedo Oy:n tulevaisuuden vaihtoehtoja, kirkastamaan yhteinen visio ja luomaan strategiat yhteisen vision saavuttamiseksi.

Lähestymistapojen rajapinnassa, kun toimintatutkimus vaihtuu tulevaisuuden tutkimukseen, liiketoimintamallin tarkasteluun käytetään Business Model Canvas (BMC) työkalua. BMC on erillinen strateginen työkalu, eikä sitä ole katego-

risoitu tiettyyn lähestymistapaan. Mielestäni se onkin sekoitus toimintatutkimusta laadullisine menetelmineen, kuin myös visioon ja skenaarioihin perustuvaa tulevaisuudentutkimusta. BMC:n avulla voidaan tarkastella niin yrityksen liiketoiminnan nykytilaa, kuin hahmotella tulevaisuuttakin.

Opinnäytetyössä pyritään etsimään kohdeyrityksen liiketoiminnan kehityskohdet, tavoitteet ja strategiset painopisteet mahdollisimman kattavasti. Vuorinen (2013, 33) jakaa teoksessaan *Strategiakirja-20 työkalua* strategisen johtamisen pyrkimyksiä ja menetelmiä kuvion 1 mukaisesti. Opinnäytetyössä käytetyt menetelmät ja aihepiirit on ympyröity kuvioon punaisella katkoviivalla.



Kuvio 1. Strategisen johtamisen erilaisia pyrkimyksiä ja työkaluja (soveltaen Vuorinen 2013, 33).

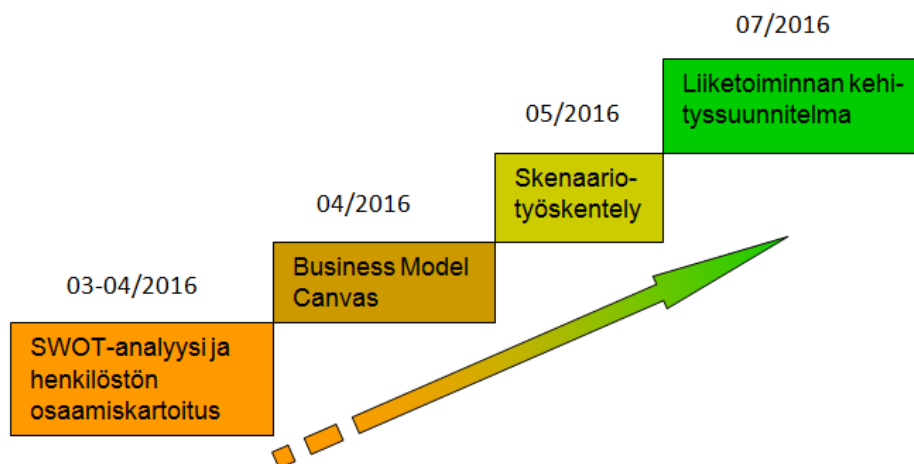
BMC:n aseman näen siten, että sen avulla voidaan ideoida uusia toimintamahdollisuuksia ulkoisessa ympäristössä toimimalla tehokkaammin, tehden uutta ja erilaista. BMC linkittyy kuitenkin vahvasti myös yrityksen sisäiseen maailmaan, kuten toimintatapoihin ja resursseihin. BMC tukee erinomaisesti kehitystyön kokonaisprosessia, toimien ennen kaikkea työkaluna uudenlaisen liiketoimintamallin ideoinnissa ja asemoinnissa asiakkuuslähtöisesti.

Opinnäytetyössä käytetyt menetelmät eri osa-alueille ovat:

- 1) Liiketoiminnan nykytilan selvitys.
  - Menetelmänä on SWOT-analyysi.
- 2) Henkilöstön osaamiskartoitus:
  - Menetelminä ovat kvantitatiivinen kyselytutkimus, havainnointi, kysely ja dokumenttianalyysi.
- 3) Liiketoimintamallin tarkastelu ja uuden ideointi.
  - Menetelmänä on Business Model Canvas.
- 4) Vaihtoehtoisten tulevaisuuksien hahmottaminen, vision kirkastaminen ja strategioiden laatiminen.
  - Menetelmänä on skenaariotyöskentely.

## 2 Teoreettinen viitekehys

Opinnäytetyön teoreettinen viitekehys rakentuu luvussa 1.5 esitettyjen, toisiaan tukevien kehittämismenetelmien ja työkalujen ympärille. Aikataulullisesti katsoen yrityksen nykytilan kartoitus ja henkilöstön osaamiskartoitus ovat rinnakkaisia prosesseja. Opinnäytetyön eteneminen kohti päätavoitetta on esitetty kuviossa 2.



Kuvio 2. Opinnäytetyön etenemisen portaat.

## 2.1 SWOT-analyysi

**SWOT**-analyysi (**S**trengths, **W**eaknesses, **O**pportunities, **T**hreats) on nelikenttämenetelmään perustuva työkalu, jota hyödynnetään muun muassa ongelmien tunnistamisessa, kehityskohteiden kartoittamisessa, erilaisissa arvioinneissa ja strategioiden tarkasteluissa. Perusmuotoinen SWOT-nelikenttä analyysi on esitetty kuviossa 3.

SWOT-analyysi on kehitetty Yhdysvalloissa 1960-luvulla, mallin alkuperäisestä kehittäjästä ja tarkasta keksimisajankohdasta ei ole selkeää yksimielisyyttä. Vaikka analyysin esiintulosta on jo puolivuosisataa, se on edelleenkin ja useiden eri tutkimusten mukaan liikkeenjohdon suosituin yksittäinen strategiatyökalu. (Vuorinen 2013, 88.)

Työkalun avulla tarkastellaan yrityksen strategista asemaa vertailemalla yrityksen vahvuuksia ja heikkouksia kilpailuympäristön luomiin mahdollisuuksiin ja uhkiiin. SWOT-analyysin avulla muodostetaan kokonaiskuva yrityksen tilanteesta strategisten valintojen tueksi. Kun analyysi on tehty, tulisi esillä olla joitakin keskeisiä teemoja, joihin yritysjohton tulisi jatkossa keskittyä. (Vuorinen 2013, 88.)

Osa-alueista S (vahvuudet) ja W (heikkoudet) käsittelevät yrityksen sisäisiä asioita ja kuvaavat yrityksen nykyhetkeä. O (mahdollisuudet) ja T (uhat) ovat toimintaympäristöön liittyviä, yrityksen ulkopuolisia asioita ja ne kuvaavat tulevaisuudessa eteen tulevia haasteita. Analyysin tarkoitus on johtaa valintoihin ja toimintasuunnitelmiin. (Vuorinen 2013, 88 - 89.)

Vuorisen (2013, 89) mukaan organisaatio voi käyttää SWOT-analyysin löydöksiä hyödyksi pohtimalla:

- Kuinka vahvuuksia voidaan käyttää hyödyksi ja vahvistaa?
- Kuinka heikkouksia voidaan poistaa, lieventää tai välttää?
- Kuinka mahdollisuuksia voidaan hyödyntää?
- Kuinka uhat voidaan poistaa, lieventää tai kääntää mahdollisuuksiksi?



Kuvio 3. SWOT-nelikenttä analyysi (mukaellen Tietoviikko 2013).

Asioiden listaaminen SWOT:n kenttiin on aina tulkinnallinen, subjektiivinen valinta sillä jotkin asiat voivat olla sekä vahvuuksia että heikkouksia (Vuorinen 2013, 89).

SWOT-analyysissä pelkkä asioiden listaaminen ei vie yritystä eteenpäin, vaan tavoitteena tulisi aina olla strategisten valintojen tekeminen ja toimintasuunnitelmien laatiminen. Pääanalyysijä voidaan tukea tekemällä ennakkoon pienempiä osa-analyysijä liittyen toimintaympäristöön, toimialaan tai omiin resursseihin. Tätä kautta analyysi voi saada syvällisemmän ja totuudenmukaisemman sisällön. SWOT-analyysi voidaan yhdistää myös skenaariotyöskentelyyn, jolloin kullekin skenaariolle voidaan tehdä oma SWOT-analyysi. (Vuorinen 2013, 94.)

Tässä opinnäytetyössä SWOT-analyysiä käytetään kohdeyrityksen liiketoiminnan alkukartoitukseen. Saatuja tuloksia reflektoidaan prosessin aikana mm. liiketoimintamallin tarkastelun ja skenaariotyöskentelyn yhteydessä.

## 2.2 Henkilöstön osaaminen ja osaamiskartoitus

Osaaminen on käsitteenä laaja kokonaisuus. Osaamisen määrittelemine on myös tulkinnallista, sillä kaikkea osaamista ei voida mitata. Tässä luvussa käsitellään henkilöstön osaamisen ja osaamiskartoituksen teoriaa opinnäytetyön kannalta olennaisin osin.

Opinnäytetyössäni tehtävän osaamiskartoituksen avulla selvitetään kohdeyrityksen osaamisen nykytila ja tutkitaan mitä osa-alueita yrityksen tulisi kehittää tulevaisuudessa. Liiketoiminnan kehityssuunnitelman kannalta tietoisuus yrityksen henkilöstön osaamisesta on tärkeä lähtökohta, kun pohditaan strategisia valintoja liiketoiminnan kehittämiseksi. Osaamiskartoituksen kautta on mahdollista selvittää myös yrityksen osaamisohjan haavoittuvuudet.

Yrityksen kilpailukyky riippuu siitä, mitä yrityksessä osataan, miten osaamista hyödynnetään ja kuinka nopeasti kyetään oppimaan uutta (Viitala 2013, 181).

Sellaista organisaatiota, joka kykenee tunnistamaan osaamisen kehittämisen tarpeen ja osaa myös uudistaa sekä hyödyntää kehitystyön tuloksia, voidaan kutsua oppivaksi organisaatioksi (Viitala 2013, 171).

Kauhanen (2012, 158) määrittelee oppivan organisaation keskeisiksi tekijöiksi tiimityön, järjestelmällisen ajattelun, vapaan tiedon kulun ja henkilöstön jatkuvan kehittämisen. Myös oppimisen palkitseminen, työtapojen jatkuva kehittäminen, hajautettu päätöksenteko sekä osallistava johtaminen ovat oppivan organisaation elementtejä. Organisaatiokulttuurin ja toimintastrategian kyseenalaistaminen ovat myös oppivan organisaation tunnusmerkkejä, mutta myös henkilöstöllä tulee olla kyvykkyyttä sopeutua muuttuvaan strategiaan.

Otalan (2008, 16) mukaan ihmisen oppimiseen ja luovuuteen vaikuttavat erityisesti lähityöympäristö, johtaminen, ilmapiiri ja mahdollisuudet oikean tiedon saamiseen. Oppimiskyky, osaaminen ja luovuus ovat sen sijaan aineettomia resursseja, joilla on suuri vaikutus myös yrityksen arvoon.

Osaamisen käsitteelle on olemassa monenlaisia määritelmiä ja luokitteluja, se voidaan määritellä eri tavoin yksilö-, tiimi-, osasto- ja yritystasolla.



Yksilötasolla määrittely on konkreettisempaa ja osaaminen voidaan purkaa helpommin osiin, kun taas yritystasolla määrittely on yleisellä tasolla ja usein melko abstraktista. (Sydänmaanlakka 2012, 148.)

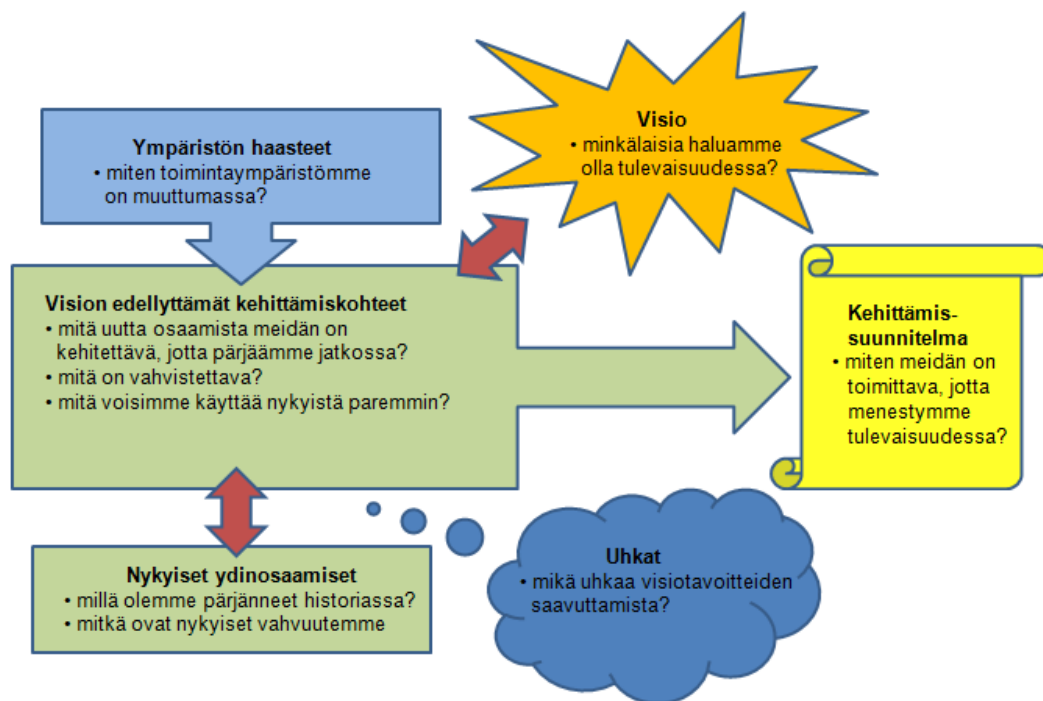
Sydänmaanlakan (2012, 148) mukaan yksilön osaaminen pitää sisällään hänen tietonsa, taitonsa, asenteensa, kokemuksensa ja kontaktiverkostonsa. Osaaminen voidaan määrittellä yleisemmin myös kyvyksi ja haluksi suoriutua hyvin tietyssä tehtävässä.

Myös Otalan (2008, 51) mukaan yksilön osaaminen koostuu edellä mainituista viidestä asiasta, joiden käsittelyssä ja hyödyntämisessä korostuu kunkin työntekijän henkilökohtaisten ominaisuuksien merkitys.

Viitalan (2013, 179 - 181) mukaan yksilöiden henkilökohtaiset osaamiset ovat yrityksen perusta, jonka päälle yrityksen toimintamallit, prosessit ja rakenteet kehittyvät. Tietojen ja taitojen lisäksi osaamiseen vaikuttavat myös asenteet ja motivaatio, joiden merkitys korostuu siinä, kuinka yksilö hyödyntää ja käyttää tietojaan ja taitojaan. Asenne on pysyväluonteinen, yksilöön sisäistynyt ja hitaasti muuttuva perusvire, kun taas motivaatio on lyhytaikaisempi ja usein myös tilannekohtainen. Asenteista heijastuu se, mitä kukin arvostaa. Motivaatio antaa yksilön toiminnalle suunnan ja voiman.

Otala (2008, 53) määrittelee organisaation osaamisen olevan yhteinen näkemys toiminnan kannalta tärkeästä asiasta, jolla on yhteisesti omaksuttu toimintatapa. Hänen mukaansa on tärkeää, että yritys määrittelee mitä osaamista tarvitaan nyt ja tulevaisuudessa ja mikä osaaminen on tärkeintä yrityksen strategian sekä tavoitteiden kannalta. Tämän käsitteen Otala määrittelee olevan yrityksen strategista osaamista.

Kuten edellä todettiin, henkilökohtaisten osaamisten tulisi tukea organisaation osaamista ja olla yhteydessä myös yrityksen visioon ja strategiaan. Seuraavaksi tarkastellaan yrityksen tarvitsemaa osaamista vision, ympäristön haasteiden, toimintaympäristön muutosten ja ulkoisten uhkien kautta (kuvio 4).



Kuvio 4. Osaamisen ulottuvuudet yrityksen toiminnassa (soveltaen Manka & Mäenpää 2010, 6).

Tarkasteltaessa yrityksen osaamista ympäristön haasteiden kautta, on pyrittävä havainnoimaan toimintaympäristön suuret muutoksen aallot. Yrityksen on hyvä olla tietoinen siitä, millä tavalla nämä voivat vaikuttaa yrityksen omaan toimintaan. Lisäksi yrityksen on hyvä opetella tunnistamaan myös toimialansa heikot signaalit. Ennakoiva ajattelu voi antaa yritykselle myös kilpailuedun. (Manka & Mäenpää 2010, 6.)

Yrityksen on uskallettava ennakoida tulevaa, sekä asettaa toiminnalleen tulevaisuuden tahtotila, on visio. Vision hahmottaminen auttaa yritystä ponnistelemaan kohti yhteistä tavoitetta, vaikka voimavarat ja resurssit olisivatkin niukat. Vision saavuttamiseksi tarvitaan strategia ja toiminnalle pelisääntöjä luovat arvot. (Manka & Mäenpää 2010, 7.)

Ennakoitavuuteen liittyvät myös uhkien tunnistaminen ja tunnustaminen, jotka vaikuttavat myös yrityksen tulevaisuuden osaamistarpeisiin. Uhat voivat liittyä myös ympäristön muutokseen, mutta ne vaikuttavat yrityksen toimintaan vain negatiivisesti, kuten vaikeuttamalla vision saavuttamista. Muut ympäristön muutokset voivat luoda yritykselle myös mahdollisuuksia. (Manka & Mäenpää 2010, 7.)

Kun yrityksen visio on kirkastunut ja toimintaympäristön haasteet sekä uhat on analysoitu, voidaan tarkastella yrityksen osaamista. Osaaminen on aina oppimisen tulos. Osaamista voidaan tarkastella myös näkyvyyden ja tason mukaan. Siitä voidaan erotella myös erilaisia osaamislajeja kuten substanssi-, liiketoiminta-, organisaatio-, sosiaalinen, luovuus- tai henkilökohtainen osaaminen. Osaamista voidaan kehittää parhaiten arjessa, omalla työpaikalla. (Manka & Mäenpää 2010, 7.)

Tutkittaessa osaamista yrityksen menestyksen kautta, voidaan osaamisesta tunnistaa menestyksen takana oleva ydinosaaminen ja ydinosaamisalueet. Ydinosaaminen on tehnyt yrityksestä omanlaisensa, eikä tätä osaamisen kärkeä voida aina helposti siirtää työpaikasta toiseen. (Manka & Mäenpää 2010, 7.)

Edellistä väittämää kriittisesti arvioiden, voidaan kuitenkin todeta, että kapean osaamisalueen pienyrityksissä ydinosaaminen voi siirtyä varsin helposti avainhenkilöiden mukana ja työpaikasta toiseen, mikäli osaamista ei ole hajautettu.

Osaamisen reflektointi visioon onkin tärkeää, sillä nykyisellä osaamisella ja osaamisen tasolla ei välttämättä enää pärjää tulevaisuudessa. Nykyinen osaaminen voi toimia jatkossakin yrityksen toiminnan perustana, mutta menestyäkseen ja kilpailukyvyn kannalta, yritys voi tarvita jotain osaamista lisää. Asiantuntijuuden lisääminen, kouluttautuminen, työnkierto ja oppimisen kannustimet auttavat työyhteisöä kehittymään ja tekevät yrityksestä oppivan. (Manka & Mäenpää 2010, 7.)

### **2.2.1 Ydinosaaminen**

Organisaation osaamisen käsitteitä ja termejä tulkitaan kirjallisuudessa vaihtelevasti. Ainoastaan ydinosaaminen on määritetty yleensä samalla tavalla. Ydinosaaminen muodostuu yhdestä tai useammasta yrityksen strategisesta osaamisesta, se on sidoksissa yrityksen kilpailuun ja sen avulla luodaan kilpailuetua.

Ydinosaaminen voi liittyä myös tekniseen ylivoimaan, markkinoiden ja asiakkaiden ainutlaatuihin tuntemisiin tai kilpailijoita parempaan toiminnalliseen tehokkuuteen. (Ojala 2008, 54.)

Manka & Mäenpää (2010, 21) määrittelee ydinosaamisen olevan keskeistä osaamista, jota organisaatiossa on tarkasteluhetkellä ja jonka avulla yritys on menestynyt aiemmin. Se tarkoittaa osaamista, joka on kehittynyt pitkällä aikavälillä ja on omaksuttu organisaatiossa laaja-alaisesti. Ydinosaamisensa avulla yritys on tuottanut asiakkaille yliverstaista hyötyä ja erottunut näin kilpailijoistaan. Ydinosaaminen kehittyy usein pitkän ajan kuluessa yrityksen ja erehdyksen kautta. Se on nähtävissä sekä kokemusperäisen, että näkyvän tiedon yhdistelmänä. Ydinosaaminen on kilpailuetu, sillä se on sitoutunut ihmisiin ja organisaatiokulttuuriin.

Jos yrityksen ydinosaaminen ei kuitenkaan tue yrityksen valitsemaa strategiaa, yritys ei voi hyödyntää kaikkea ydinosaamisen potentiaalia nostaakseen kyvykkyyttään. Ydinkyvykkyys on yrityksen ydinosaamisen ja yrityksen strategian summa, jonka avulla yritys erottuu muista. Ydinkyvykkyys on yritykselle kriittinen ja hankalasti kopioitavissa oleva menestystekijä. (Jokinen & Heikkilä, Haga-Helia Ammattikorkeakoulu 2015, 44.)

### **2.2.2 Ammatillinen erityisosaaminen ja muu osaaminen**

Menestyäkseen työelämässä ihminen tarvitsee monenlaista osaamista. Alati muuttuvat osaamisvaatimukset johtavat siihen, että osaamista on kehitettävä jatkuvasti. Osaaminen voidaan jakaa yksilölliseen ja yhteisölliseen osaamiseen.

Osaaminen ei tarkoita vain tietämistä, vaan kokonaisvaltaista tekemisen hallintaa. Siinä korostuvat sosiaalinen vuorovaikutus, joustavuus, epävarmuuden sietäminen ja muutoshalukkuus. Organisaation osaaminen kattaa koko yrityksen toiminnan. (Manka & Mäenpää 2010, 23.)

Yksilötason osaamista voidaan tarkastella osaamispyramidin avulla (kuvio 5). Osaamispyramidia tulkitaan siten, että mitä lähempänä pyramidin perustaa ominaisuus on, sitä lähempänä se on yksilön persoonallisuutta. Pyramidin huippu kuvaa työhön ja ammattialaan liittyvää substanssiosaamista, eli ammatillista

osaamista. Jotta yksilö pärjäisi työelämässä, tulee hänen hallita riittävästi myös muita välissä olevia osa-alueita, kuten organisaatio- ja liiketoimintaosaamista. (Manka & Mäenpää 2010, 24.)



Kuvio 5. Osaamispyramidi (mukaellen Viitala 2006, Viitala 2013, 180).

Tärkeitä työelämän taitoja ovat myös sosiaaliset taidot kuten vuorovaikutustaidot ja työyhteisötaidot. Työyhteisötaitojen merkitys korostuu, sillä ne vaikuttavat suoraan työyhteisön toimivuuteen. Lisäksi tarvitaan luovuutta, innovatiivisuutta ja kykyä elää jatkuvassa muutoksessa. Pyramidissa alimpana olevat henkilökohtaiset ominaisuudet kuten paineensietokyky ja itseluottamus ovat tärkeitä osia kokonaisuudesta. Ilman toisiaan tukevien taitojen osaamista, yksilön osaaminen uhkaa jäädä organisaatiossa irralliseksi, eikä se tue oman työpaikan tavoitteita, pelisääntöjä ja arvoja. (Manka & Mäenpää 2010, 24.)

### 2.2.3 Näkyvä ja piilevä osaaminen

Tulevaisuuden osaamistarpeiden ennustamista varten, tulisi ymmärtää erot näkyvän ja hiljaisen tiedon välillä. Näkyvää tietoa ja osaamista voidaan jakaa sanallisesti ja kirjallisesti, mutta hiljaista tietoa ja piilo-osaamista on vaikea kuvailla

toiselle, koska kokemusperäistä tietoa on usein vaikea pukea sanoiksi. Näkyvää tietoa on sen sijaan helpompi käsitellä, se on konkreettisempaa ja osaamistakin voidaan tarvittaessa mitata. Osaamisen arvioinnissa hiljaisen tiedon esilletuominen on kuitenkin tärkeää, koska valtaosa tiedosta on piilevää. (Manka & Mäenpää 2010, 22.)

Hiljaisen tiedon tutkimuksen uranuurtaja Michael Polanyi on todennut, että ihminen tietää aina enemmän kuin pystyy sanomaan. Hiljainen tieto on henkilökohtaista tietoa, joka on tiukasti sidoksissa toimintaan ja kuhunkin tilanteeseen ja on hankala kertoa muille. (Ojala 2008, 52.)

Vaikka hiljaisen tiedon esilletuonti onkin vaikeaa, olisi kuitenkin tärkeää pyrkiä saamaan se näkyväksi. Erityisen tärkeää tämä on silloin, kun siirretään osaamista ikääntyneiltä nuoremmille kollegoille. Hiljaisen tiedon uskotaan siirtyvän parhaiten epävirallisesti, sillä sen hahmottaminen ja kuvaaminen on usein vaikeaa. Reilu kolmannes hiljaisesta tiedosta siirtyy virallisissa yhteyksissä, vajaa kolmannes puolivirallisissa tilaisuuksissa ja loput epävirallisissa yhteyksissä, kuten esimerkiksi kahvitauoilla. (Manka & Mäenpää 2010, 22.)

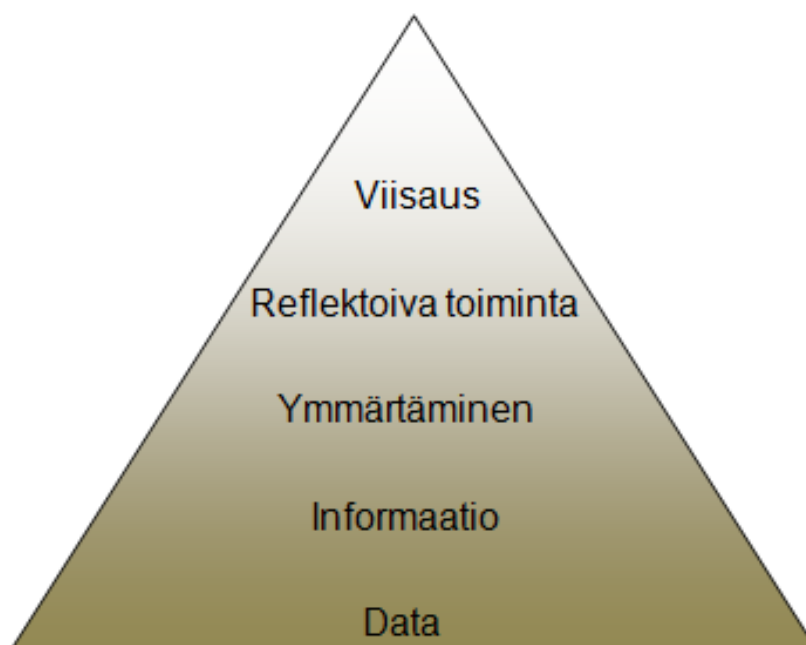
On kuitenkin hyvä tiedostaa, että hiljainen tieto ei aina ole sellaista, jota kannattaisi siirtää eteenpäin. Hiljaiseen tietoon on osattava suhtautua myös kriittisesti, sillä se voi olla vanhentunutta tai vääristynyttä, sisältäen paljon henkilökohtaisia näkemyksiä ja intuitioita. Hiljaista tietoa voi olla vaikea tulkita ja muuttaa, mutta vielä vaikeampaa on, jos hiljaisen tiedon olemassa oloa ei tiedosteta. (Manka & Mäenpää 2010, 23.)

#### **2.2.4 Osaamisen tasot**

Manka & Mäenpään (2010, 25) mukaan yksilön osaaminen voidaan ajatella jatkumona näkyvästä tiedosta hiljaiseen tietoon, joka kiteytyy ja ilmenee parhaimmillaan viisautena.

Raakatiedon jalostumista oppimisen kautta viisaudeksi voidaan tarkastella kuvion 5 avulla. Pyramidin alimmalla tasolla on irrallista, jopa merkityksetöntä tietoa, joka kiteytyy informaatioksi havainnoinnin kautta. Informaatiota tulkittaessa

muodostuu asiasta jokin käsitys, ymmärrys. Ymmärrys ei kuitenkaan riitä, vaan se on myös osattava hyödyntää ja muuttaa toiminnaksi. Vasta toiminnan ja toiminnan kriittisen arvioinnin kautta syntyy elämäkokemusta ja viisautta. Viisau-teen liittyykin paljon hiljaista ja kokemusperäistä tietoa. Osaamisen arvioinnissa tulisikin pohtia että millaista osaamista tarvitaan, jotta sillä pärjättäisiin myös tu-levaisuudessa. Osaamisen jalostuminen viisaudeksi voi viedä vuosia. (Manka & Mäenpää. 2010, 25.)



Kuvio 5. Osaamisen tasot (mukaellen Manka & Mäenpää 2010, 25).

Otalan (2008, 50) mukaan viisaudessa on kysymys kokonaisvaltaisesta ja tasa-painoisesta maailmankatsomuksen käsitteestä, johon kuuluu näkemys ymmär-tää asioiden laajoja yhteyksiä ja merkityksiä, sekä ymmärrys hakea ja käsitellä tietoa kriittisesti.

### 2.2.5 Osaamisen mittaaminen ja kartoittaminen

Osaamiskartoitusten avulla selvitetään millaista osaamista yrityksessä on tar-kasteluhetkellä ja pohditaan kuinka sitä tulisi jatkossa kehittää. Osaamistarpeet määritellään usein yhteisesti, esimiesten ja työntekijöiden kesken. Usein lähde-tään liikkeelle suuremmasta kokonaisuudesta tai tulevaisuuden tavoitteesta ja edetään tiimien osaamisen kautta yksittäisten tehtävien vaatimaan osaamiseen.

Osaamiskartoitusten suurimmat hyödyt liittyvät osaamisen kehittämisen oikeaan jäsentämiseen ja suuntaamiseen. (Viitala 2013, 182 - 183.)

Yrityksen vision ja ydinosaamisen määrittämisen ohella, on tärkeää kartoittaa myös yksilötason osaaminen. Hyvin usein yrityksissä osataan arvioida henkilöstön osaaminen vain summittaisesti, mikä johtaa osaamisen tason yli- tai aliarviointeihin. Jos osaamisen kartoitus tehdään mittaamalla, sen tulisi vastata yleisiin mittaamisen haasteisiin:

- Mitattavien asioiden tulee olla yhteisesti hyväksytyjä.
- Mittaustapojen tulee olla yksinkertaisia ja ymmärrettäviä.
- Mittausjärjestelmän tulee olla oikeudenmukainen.
- Mittausjärjestelmän tulee olla läpinäkyvä. (Manka & Mäenpää 2010, 26.)

Jos mittausprosessi ei ole yhteisesti hyväksyty, mittareiden vaikutukset voivat kääntyä negatiivisiksi ja haitat hyötyjä suuremmiksi erityisesti silloin, kun kohteena on osaamisen mittaaminen (Manka & Mäenpää 2010, 26).

Osaamisen mittaaminen on usein helpointa taitolajeissa, kuten kielitaidon arvioinnissa. Vaikeammin mitattavassa osaamisessa, kuten esimerkiksi vuorovaikutustaidoissa taas korostuu se, kuinka hyvin yksilön tiedot ja taidot voidaan kohdistaa organisaation hyväksi. Tämän vuoksi on tärkeää tunnistaa ne osaamisalueet, jotka ovat yrityksen vision ja strategian kannalta tärkeitä. Osaamista mitattaessa on hyvä tiedostaa se, että mittaamisessa voidaan jäädä vain näkyvän tiedon tasolle. Organisaation menestyksen kannalta se ei välttämättä olekaan niin tärkeää, kuin hiljaiseen tietoon liittyvän osaamisen hyödyntäminen. (Manka & Mäenpää 2010, 26.)

Henkilökohtaisen osaamisen, tietojen ja taitojen hyödyntämiseen vaikuttavat myös kunkin yksilön asenne ja muut hankalasti mitattavat henkilökohtaiset ominaisuudet. Osaamisen mittaamisessa tulisikin mitata toimintaa ja toiminnan taustalla olevaa osaamista. Toimintaan ja työn tuloksiin vaikuttavat myös muut tekijät, kuten olosuhteet ja käytettävissä olevat työvälineet. Jotta osaamisen kehitystarpeet tulisivat mitattaessa esiin, on osaamista arvioitava mahdollisimman yksityiskohtaisesti. (Manka & Mäenpää 2010, 27.)



Osaamisen arvioinnin lähtökohtana pidetään sitä, että osaaminen kumuloituu, jolloin sille voidaan määrittää tasot. Osaamisen tasoja voidaan kuvailla useilla eri tavoilla kuten esimerkiksi numeroasteikoilla. Käytettäessä numeroasteikkoja on tärkeää, että numeroiden merkitys avataan sanallisesti, jotta vastaaja tietää mitä osaamisen taso käytännössä tarkoittaa. Se mitä osaamiskartoituksen kautta tutkitaan ja mihin saatuja tietoja käytetään, on aina yritys- ja organisaatiokohtaista. Osaamiskartoituksen pääasia on, että siinä etsitään ja tunnistetaan yrityksen strategian kannalta tärkeitä osaamisia. Tämän ohella voidaan kartoittaa myös piilo-osaaminen ja pohtia mahdollisuuksia hyödyntää tämä näkymätön voimavara jatkossa. (Manka & Mäenpää 2010, 27.)

Henkilökohtaisen osaamisen arvioinnin tekee arvioitava itse. Parhaimmillaan tämä johtaa siihen, että tekijä huomaa millaista osaamista organisaatiossa tarvitaan ja mihin suuntaan kehittymistä toivotaan tapahtuvan. Osaamisen kartoituksen ihanteellisin lopputulos on se, että arvioitava saa tietoa osaamisensa tilasta sekä kehittämistarpeista ja samalla kunkin yksilön osaaminen voidaan linjata vastaamaan organisaation tarpeita. (Manka & Mäenpää 2010, 27.)

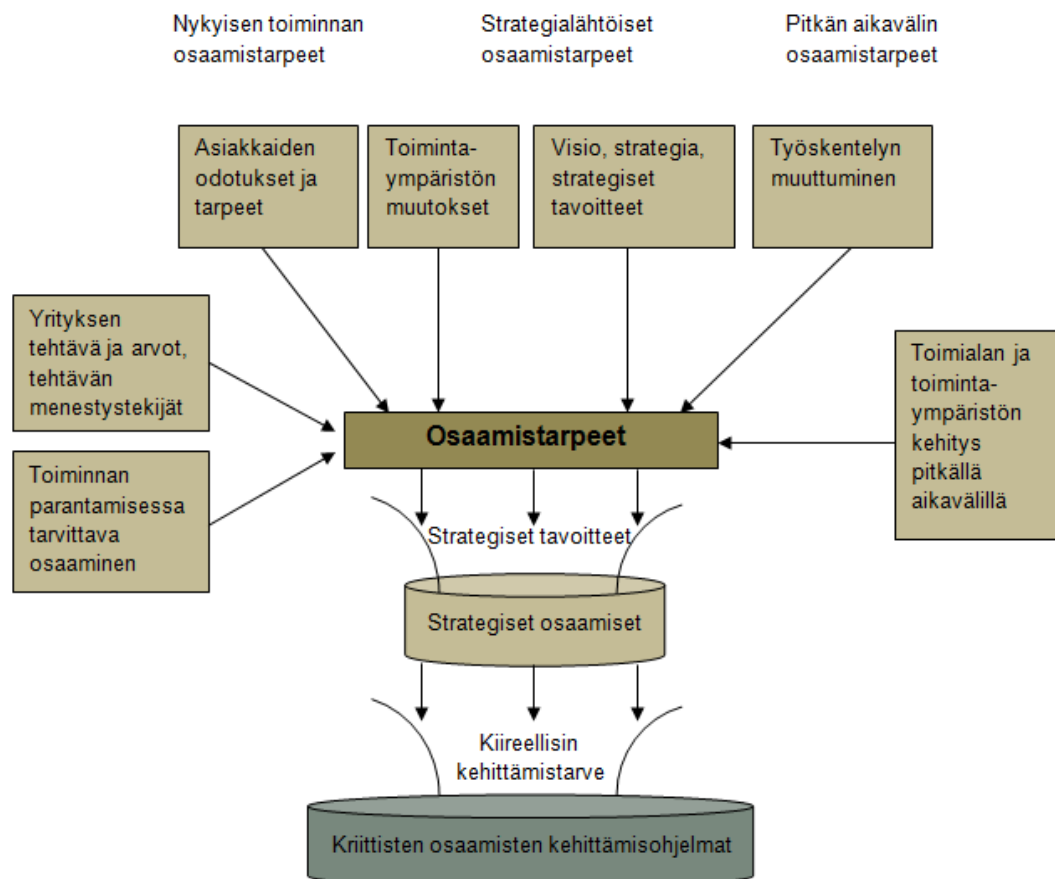
Myös Viitalan (2013, 182.) mukaan arvioitava henkilö on itse päävastuussa osaamisensa arvioinnissa. Itsearviointin tulokset voidaan käydä läpi myöhemmin esimiehen kanssa käydyssä kehityskeskustelussa. Kartoitusten hyödyiksi Viitala (2013, 183) näkee myös sen, että tunnistetun osaamisen arvostus lisääntyy ja tietoisuuteen tulleen osaamisen varaan on mahdollista kehittää myös liiketoimintaa.

### **2.2.6 Yrityksen osaamistarpeet**

Osaamistarpeet ovat aina yrityskohtaisia ja ovat sidoksissa myös vallitsevaan markkinatilanteeseen ja ajankohtaan. Osaamiskartoituksesta saatujen tietojen avulla yritys voi määrittää osaamisensa nykytason ja hyödyntää tietoja tulevaisuuden osaamistarpeiden määrittämisessä. Koska yrityksen tarvitsemaan osaamiseen vaikuttavat useat eri tekijät, osaamiskartoituksen tuloksia tulisi reflektoida.

toida riittävän laaja-alaisesti mm. yrityksen visioon ja strategiaan, jotta yritys voisi suunnata osaamisensa ja osaamisen kehittämisen tukemaan asetettuja tavoitteita.

Osaamistarpeet tulee laittaa tärkeysjärjestykseen sen mukaan, mitkä osaamiset ovat yrityksen strategian ja tavoitteiden kannalta tärkeimpiä (kuvio 6). Tällöin tulee myös arvioida mihin omat kehityspanokset kannattaa kohdistaa ja mitkä osaamiset kannattaa hankkia yhteistyökumppaneilta tai verkostosta. (Ojala 2008, 145.)



Kuvio 6. Osaamistarpeiden valinta ja priorisointiprosessi (mukaellen Ojala 2008, 146).

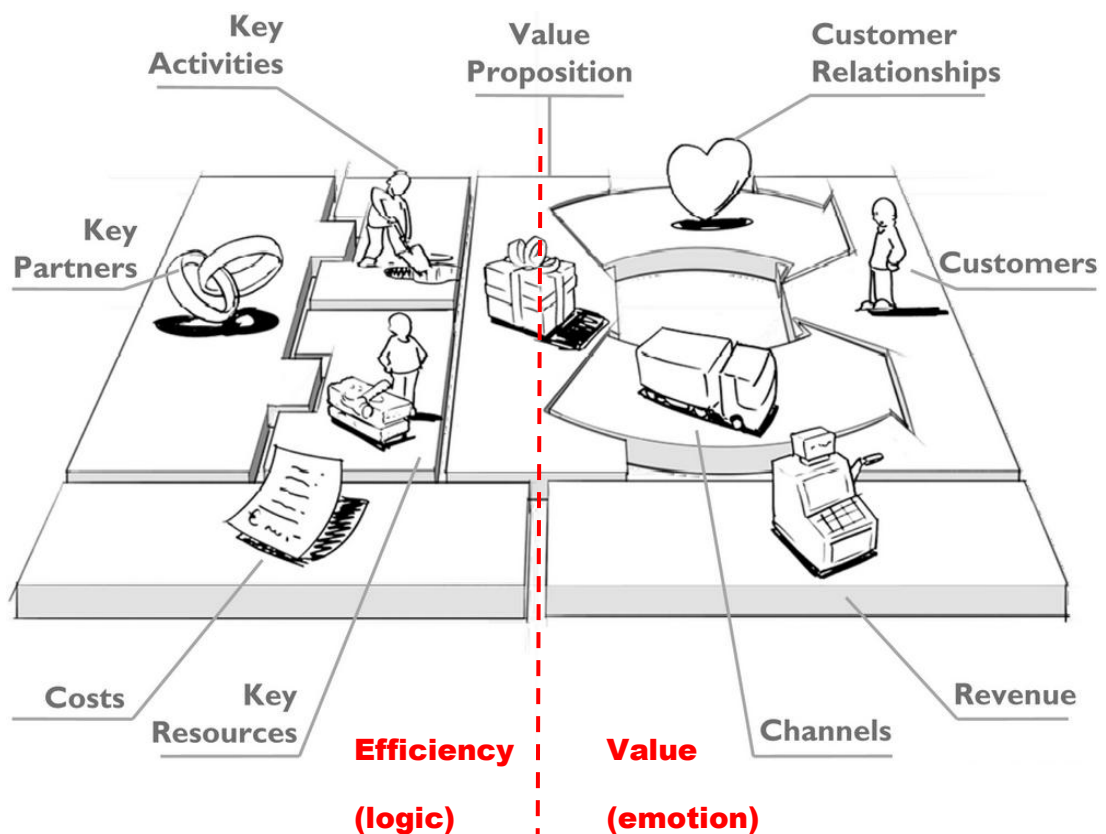
### 2.3 Business Model Canvas (BMC)

Tässä luvussa syvennytään liiketoiminnan kehitysokalun, Business Model Canvasin teoriaan ja käyttöön. Kehitysokalua hyödynnetään opinnäytetyön toiminnallisen osuuden kolmannessa vaiheessa liiketoimintamallin tarkastelussa ja ideoinnissa.

Business Model Canvas (BMC) on liiketoiminnan mallintamista, uudistamista ja kehittämistä varten luotu yksinkertainen strateginen työkalu. Työkalun kehittivät 470 liikkeenjohtajan ammattilaista 45 eri maasta Alexander Osterwalderin ja Yves Pigneurin johdolla. Laajempaan tietoisuuteen ja suosioon BMC tuli vuonna 2010 tehdyn käsikirjan myötä. (Ojasalo ym. 2015, 182.)

BMC-työkalussa liiketoimintamalli muodostuu yhdeksästä tärkeästä liiketoiminnan osa-alueesta, jotka sijoitetaan samaan näkymään, yhdelle arkille. BMC auttaa ymmärtämään yrityksen liiketoimintaa kuvaamalla ja perustelemalla ne seikat ja toiminnot, joiden avulla yritys voi tuottaa asiakkaalle lisäarvoa. (Ojasalo ym. 2015, 182.)

Kuviossa 7 on esitetty BMC:n eri osa-alueet. Osterwalder & Pigneur (2010, 48 - 49.) jakavat osa-alueet oikeaan ja vasempaan lohkokseen. Oikealle puolelle sijoituvat yrityksen arvot ja arvontuotto, vasemmalle tehokkuus. Osterwalder & Pigneur vertaavat jakoa ihmisen aivoihin, jossa oikea aivopuolisko vastaa tunteista ja vasen puolisko loogisuudesta.



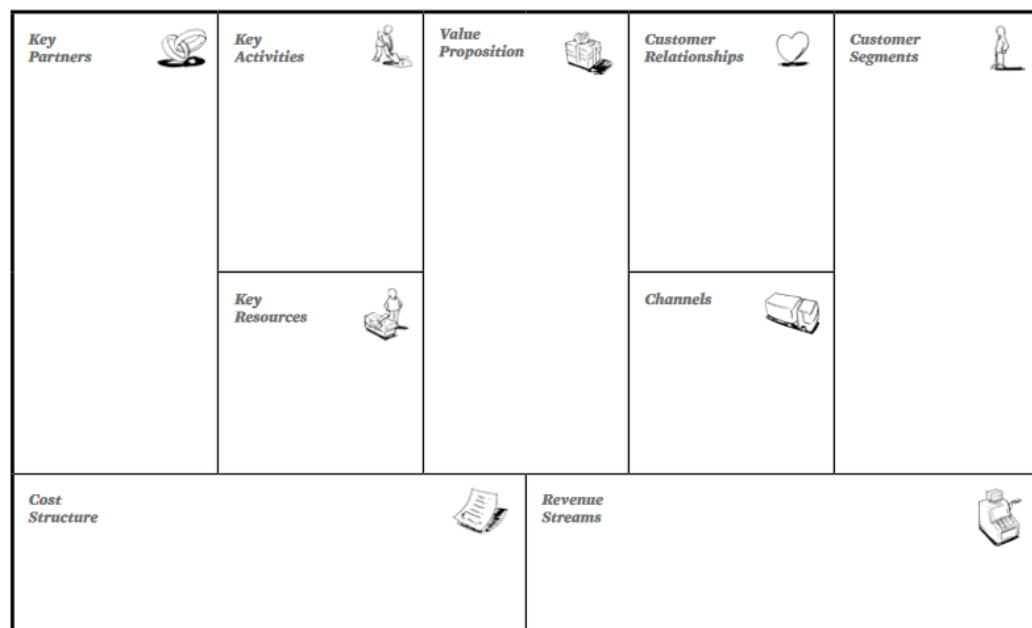
Kuvio 7. Business Model Canvas työkalun osa-alueet (soveltaen Yle 2012).

BMC:n etuina ovat työkalun helppokäyttöisyys ja kattavuus. Sen avulla voidaan nopeasti luoda useita vaihtoehtoisia liiketoimintamalleja. Täysin uusia ja innovatiivisia liiketoimintamalleja kehittäessä tulisikin pyrkiä unohtamaan tyypilliset tai toimialalle ominaiset toimintatavat. Kun yrityksen liiketoimintaa tarkastellaan useiden vaihtoehtoisten mallien kautta, voidaan lopullinen liiketoimintamalli rakentaa erilaisia vaihtoehtoja vertaillen ja osa-alueita yhdistellen. (Ojasalo ym. 2015, 183 - 184.)

Business Model Canvas työpohja on esitetty kuviossa 8. Sen yhdeksän osaluuetta ovat (Ojasalo ym. 2015, 184 - 185.):

1. Yrityksen asiakasryhmät (Customer Segments).
2. Arvolupaus (Value Propositions).
3. Markkinointi, myynti ja jakelu (Channels).
4. Asiakassuhteet (Customer Relationships).
5. Tulovirrat (Revenue Streams).
6. Avainresurssit (Key Resources).
7. Keskeiset toiminnot (Key Activities).
8. Keskeiset kumppanit (Key Partnerships).
9. Kustannusrakenne (Cost Structure).

**The Business Model Canvas**



Kuvio 8. Business Model Canvas työpohja (Osterwalder & Pigneur 2009, 44).

Seuraavissa luvuissa nämä yhdeksän osa-aluetta avataan työkalun kehittäjien Alexander Osterwalderin ja Yves Pigneurin *Business Model Generation*-teoksen (2010) pohjalta.

### 2.3.1 Yrityksen asiakasryhmät

BMC-työpohjan oikeaan reunaan sijoittuvaan ensimmäiseen osa-alueeseen, yrityksen asiakasryhmät (Customer Segments), määritellään yrityksen asiakkaat. Asiakkaat muodostavat liiketoiminnan sydämen ja ilman kannattavia asiakkuuksia yksikään yritys ei voi menestyä. Yrityksen tulee tunnistaa ja valita haluamansa ydinasiakkuudet, mutta myös päättää niistä asiakasryhmistä, joita se ei halua asiakkaikseen. Kun valinnat ja päätökset on tehty, voidaan BMC rakentaa oikeiden asiakastarpeiden ympärille ja kohdentaa oikein.

Asiakasryhmiä pohtiessa, tulisi etsiä vastauksia seuraaviin kysymyksiin:

- Keitä ovat yrityksen tärkeimmät asiakkaat ja kenelle luomme arvoa?
- Mitkä ovat heidän tarpeensa? (Osterwalder & Pigneur 2010, 20 - 21.)

Osterwalderin ja Pigneurin (2010, 20) mukaan asiakasryhmät edustavat erilaisia segmenttejä, jos asiakastarpeisiin vastaaminen vaativat tavallisuudesta poikkeavien tarjousten tekemistä tai jos asiakkaat tavoitetaan eri jakelukanavien kautta. Lisäksi jos asiakkuudet vaativat poikkeuksellisten suhteiden ylläpitoa, tai jos asiakkuuksilla on selkeästi erilainen kannattavuus tai asiakkaat ovat valmiita maksamaan erityispalvelusta, voidaan perustellusti jakaa asiakkaat eri segmentteihin.

Myös yrityksen liiketoiminnan suuntaus voi antaa tarpeen jakaa asiakkaat eri segmentteihin, mutta esimerkiksi massamarkkinoille suuntautunut liiketoiminta ei usein erottele asiakasryhmiä. Tällöin arvolupaus, asiakassuhteet ja jakelukanavat ovat kohdennettuja suurelle joukolle asiakkaita, joilla on samantyyppiset tarpeet ja ongelmat. Tällaiset liiketoimintamallit ovat yleisiä esimerkiksi kulutuselektroniikan sektorilla. (Osterwalder & Pigneur 2010, 20 - 21.)

Kapeille niche-markkinoille suuntautuneessa liiketoiminnassa asiakasryhmät määritellään hyvinkin tarkasti. Arvolupaus, asiakassuhteet ja jakelukanavat ovat

räätelöityjä vastaamaan tarkasti kunkin asiakkaan tarpeeseen. Tällaisia liiketoimintamalleja on löydettävissä erilaisista alihankintaketjuista. (Osterwalder & Pigneur 2010, 20 - 21.)

Edellä mainittujen esimerkkien lisäksi asiakkaat voidaan ryhmitellä mm. asiakassuhteen kannattavuuden, palvelutarpeen monipuolisuuden ja erilaisuuden perusteella. (mukaillen Osterwalder & Pigneur 2010, 21.)

Osterwalder & Pigneur (2010, 20 - 21, 128 - 129) eivät anna tarkkaa ohjetta siihen, kuinka asiakasryhmät tulisi valita, mutta he korostavat asiakkaiden näkökulman ja asiakkaiden tarpeiden tyydytyksen tärkeyttä. Yrityksen tulisi havainnoida potentiaalisten asiakkaidensa nykyiset tarpeet, ja etsiä samalla ratkaisuja, joilla voidaan tyydyttää asiakkaiden tarpeet myös tulevaisuudessa.

### **2.3.2 Arvolupaus**

Työpohjan keskelle sijoittuva osa-alue, arvolupaus (Value Propositions) kuvaa sen, mitä hyötyä asiakas saa, kun hän käyttää yrityksen tuotteita tai palveluja. Arvolupaus antaa asiakkaalle syyn käyttää yrityksen tarjoamia tuotteita tai palveluja, mutta se antaa myös syyn vaihtaa tarjoajaa, jos arvolupaus ei täyty. Arvolupaus voidaan nähdä myös erilaisten etujen summana, joita yritys tarjoaa asiakkaalleen. Arvolupaus voi perustua uuteen ja innovatiiviseen tarjontaan. Se voi olla myös lähtökohtaisesti vanha, mutta lisättynä uusilla ominaisuuksilla. (Osterwalder & Pigneur 2010, 22.)

Osterwalderin ja Pigneurin (2010, 23) mukaan yrityksen arvolupausta voi pohtia seuraavien kysymysten kautta:

- Mitä arvoa ja hyötyä yrityksemme tarjoaa asiakkaalle?
- Millaisia asiakkaan ongelmia yritämme ratkaista?
- Mitä asiakkaan tarpeita tyydytämme?
- Millaisia tuotteiden ja palvelujen yhdistelmiä yrityksemme tarjoaa eri asiakkaille ja asiakasryhmille?

Arvolupaus voi olla kvantitatiivinen, kuten hintaan tai palvelun nopeuteen perustuva tai kvalitatiivinen, kuten asiakaskokemus, tuotteen laatu ja toimivuus.

Yrityksen tuotteilleen tai palveluilleen antama arvolupaus voi perustua konkreettisesti havaittaviin seikkoihin kuten uutuusarvoon, suorituskykyyn, hintaan tai asiakkaalle räätälöityihin ominaisuuksiin. Toisaalta arvolupaus voi perustua myös yrityksen antamiin mielikuviin tuotteesta tai palvelusta. Mielikuvia luodaan mm. brändin, statuksen ja tuotteen muotoilun avulla. Arvolupauksen voi antaa myös asiakkaan oman toiminnan kautta, kuten lupaamalla vähentää asiakkaan kustannuksia ja riskejä. (mukaellen Osterwalder & Pigneur 2010, 23 - 24.)

### **2.3.3 Markkinointi, myynti ja jakelu**

BMC-työpohjassa asiakasryhmien ja arvolupauksen väliin sijoittuva kolmas osalualue käsittelee markkinoinnin, myynnin ja jakelun kanavia (Channels). Siinä kuvataan kuinka yritys tavoittaa asiakkaansa ja kommunikoi heidän kanssaan toimittaakseen arvolupauksensa. Viestinnän, jakelun ja myynnin kanavat toimivat ikään kuin käyttöliittymänä yrityksen ja asiakkaan välillä. Ne ovat asiakkaan kosketuspintoja yrityksen suuntaan ja vaikuttavat siten merkittävästi myös asiakastyytyvyyteen. Kanavien avulla yritys lisää yrityksen tuotteiden ja palvelujen tunnettuutta, auttaa asiakkaita ymmärtämään yrityksen antaman arvolupauksen ja antaa asiakkaille mahdollisuuden ostaa yrityksen tuotteita tai palveluja. Ilman toimivia kanavia, yritys ei myöskään voi toimittaa tärkeintään, eli arvolupaustaan asiakkaille. Asiakastyytyvyyden kannalta tärkeät jälkimarkkinoinnin toimenpiteet edellyttävät myös toimivia kanavia ja yhteyksiä. (Osterwalder & Pigneur 2010, 26.)

Kanavat on pyrittävä rakentamaan mahdollisimman asiakaslähtöisesti, jolloin on huomioitava, kuinka asiakkaat itse haluavat tulla tavoitetuksi. Yritys voi saada yhteyden asiakkaisiinsa joko käyttämällä omia kanaviaan tai yhteistyöverkostonsa kanavia. Pääasia on, että rakennetut kanavat ovat yhtenäisiä ja taloudellisesti kannattavia.

Suunniteltaessa kanavia, Osterwalderin ja Pigneurin (2010, 27) mukaan tulisi pohtia seuraavia pääkysymyksiä:

- Minkä kanavien kautta asiakasryhmät haluavat tulla tavoitetuksi?
- Kuinka tavoitamme asiakasryhmämme tällä hetkellä?

- Kuinka hyvin kanavat ovat yhdistyneet asiakkaisiin?
- Mitkä kanavat toimivat parhaiten?
- Mitkä kanavista ovat kustannustehokkaimpia?
- Kuinka voimme yhdistää kanavat osaksi asiakkaan jokapäiväistä toimintaa?

Markkinoinnin, myynnin ja jakelun kanavat voivat olla joko suoria tai epäsuoria ja ne voidaan jakaa myös yrityksen hallinnassa tai asiakkaiden hallinnassa oleviin kanaviin (Osterwalder & Pigneur 2010, 27).

### 2.3.4 Asiakassuhteet

Neljäs osa-alue, asiakassuhteet (Customer Relationships), sijoittuu myös asiakasryhmien ja arvolupauksen väliin. Siinä kuvataan yrityksen nykyiset asiakassuhteet ja se, millaisia suhteita yritys haluaisi rakentaa kuhunkin asiakasryhmään. Asiakassuhteiden luonteeseen vaikuttavina tekijöinä voivat olla esimerkiksi asiakashankinta, asiakaspysyvyys ja myynnin tehostaminen. (Osterwalder & Pigneur 2010, 28.)

Osterwalderin ja Pigneurin (2010, 28) mukaan asiakassuhteita voidaan pohtia seuraavien kysymysten avulla:

- Millaisia suhteita asiakkaat odottavat yrityksen luovan ja ylläpitävän?
- Millaisia asiakassuhteita olemme jo luoneet?
- Kuinka kannattavia ne ovat yritykselle?
- Kuinka asiakassuhteet ja -palvelut hoidetaan?

Osterwalder & Pigneur (2010, 29) jakavat asiakassuhteet kuuteen eri kategoriaan: yksilöityyn henkilökohtaiseen palveluun, henkilökohtaiseen palveluun, automatisoituun palveluun, käyttäjyhteisöpalveluun ja asiakasta osallistavaan palveluun.

Yksilöidyssä henkilökohtaisessa palvelussa, yritys hoitaa asiakassuhteen räätälöidysti, käyttäen yhteydenpitoon vain asiakkaalle osoitettua kontaktihenkilöä. Henkilökohtainen palvelu perustuu sekin vuorovaikutukseen, mutta palvelua ei



ole yksilöity. Automatisoidussa palvelussa yhdistyvät itsepalvelu ja asiakkaan käyttöön luotu prosessi tai tietokanta. Käyttäjyhteisöpalvelussa asiakkaille annetaan mahdollisuus jakaa tietoa toistensa kanssa yrityksen tuotteista tai palveluista esimerkiksi järjestetyn keskustelufoorumien kautta. Tällöin yritys hyödyntää saamaansa palautetta syventääkseen asiakastietämystään. Osallistavassa palvelussa asiakkaille annetaan mahdollisuus itse osallistua tuotteen tai palvelun kehittämiseen jo varhaisessa vaiheessa. (Osterwalder & Pigneur 2010, 29.)

### 2.3.5 Tulovirrat

Viides osa-alue käsittelee tulovirtoja (Revenue Streams). Siinä esitetään tulot, joita yritys saa kustakin asiakasryhmästä. Pohtimalla tulovirtojen muodostumista, yritys voi löytää myös vaihtoehtoisia tulovirtojen lähteitä. Tulovirrat voivat poiketa toisistaan esimerkiksi erilaisten hinnoittelumekanismien kautta. Eroja tulovirtoihin voidaan löytää myös tuotantomäärien tai markkinariippuvuuksien kautta. (Osterwalder & Pigneur 2010, 30.)

Osterwalderin ja Pigneurin (2010, 31) mukaan analysoitaessa tulovirtoja, tulisi pohtia seuraavia pääkysymyksiä:

- Mistä asiakkaat ovat valmiita maksamaan ja kuinka paljon?
- Mistä he tällä hetkellä maksavat ja kuinka paljon (hinnoittelu)?
- Kuinka he tällä hetkellä maksavat?
- Kuinka he haluaisivat maksaa?
- Mistä eri lähteistä tulovirrat muodostuvat?

Tulovirtoja voidaan luoda useilla eri tavoilla, yleisimpiä tulovirtojen muodostamisen keinoja ovat (Osterwalder & Pigneur 2010, 31 - 32):

- Tuotemyynti, jossa asiakas ostaa tuotteen omistusoikeuden (esim. perinteinen tavarakauppa).
- Käyttömaksut, jolloin asiakas ostaa palvelun ja maksaa palvelusta käyttömäärän mukaisesti (esim. teleoperaattorit, hotellit).

- Liittymismaksut jolloin asiakas ostaa palvelun jatkuvan käyttöoikeuden ilman käyttörajoitusta (esim. web-pelit, liikuntakeskukset).
- Luotonanto, vuokraus tai leasing joissa asiakas hankkii tuotteen tai palvelun määräaikaisen käyttöoikeuden (esim. pankit, autovuokraamot).
- Lisensointi jossa asiakas ostaa oikeuden käyttää tuotesuojattuja tuotteita tai palveluja (esim. ohjelmistojen- ja patenttien käyttöoikeudet).
- Välityspalkkio, jolloin asiakas maksaa palveluntarjoajalle osuuden myymästään tai ostamastaan tuotteesta tai palvelusta (esim. luottokorttien veloitus, kiinteistövälitys).
- Mainonta, jolloin asiakas maksaa palveluntarjoajalle näkyvyydestään markkinoilla (esim. media, tapahtumat, ohjelmistot).

Tulovirtojen hinnoittelutapa vaikuttaa siihen, kuinka paljon jokin tuote tai palvelu loppujen lopuksi tuottaa. Se voidaan jakaa kahteen päätyyppiin, kiinteään ja dynaamiseen hinnoitteluun. Kiinteä hinnoittelu perustuu ennalta määrättyihin staattisiin muuttujiin kuten tuotteen sisältämiin ominaisuuksiin, asiakassegmenttiin tai myyntimäärään. Dynaamiseen hinnoitteluun vaikuttavat taas markkinaolosuhteet, jolloin hinta voi määräytyä esimerkiksi varastotilanteen, toimitusajan tai ostohetken ajoituksen kautta. Dynaamisessa hinnoittelussa neuvottelun merkitys usein korostuu, mutta hinta voi määräytyä myös kilpailun kautta ja ilman neuvotteluja, tehtyjen tarjousten perusteella. (Osterwalder & Pigneur 2010, 33.)

### **2.3.6 Avainresurssit**

Kuudes BMC:n osa-alue tarkastelee liiketoiminnan avainresursseja (Key Resources). Ilman avainresursseja mikään liiketoimintamalli ei toimi, eikä yritys voi lunastaa asiakkaille antamia arvolupauksia. Avainresurssien tyyppi ja tarve riippuvat toimialasta ja ovat aina yrityskohtaisia. Ne voivat olla joko fyysistä, taloudellista, sosiaalista tai älyllistä (intellectual) pääomaa, joita yritys omistaa, vuokraa tai hankkii verkostonsa kautta. (Osterwalder & Pigneur 2010, 34.)

Fyysisiin avainresursseihin kuuluvat kaikki aineelliset hyödykkeet, kuten tuotantolaitokset, rakennukset, kone- ja laitekanta sekä muu yrityksen infrastruktuuri. Taloudellisiin avainresursseihin lasketaan kuuluvaksi yrityksen käteis-, luotto-, vakuus- ja optiovarannot, joiden varaan yritys rakentaa liiketoimintansa. Sosiaaliin avainresursseihin kuuluvat yrityksen henkilöstö ja henkilöstön osaaminen. Älyllisiin avainresursseihin lasketaan kuuluvaksi brändit, patentit, tekijänoikeudet, kumppanuudet ja asiakaspohja. (Osterwalder Pigneur 2010, 35.)

Osterwalderin ja Pigneurin (2010, 35) mukaan avainresurssien määrittämisessä auttaa, jos löytää vastauksen pääkysymykseen:

- Mitkä resurssit ovat kriittisiä, joita ilman yritys ei voi toimittaa arvolupausaan huomioiden jakelukanavat, asiakassuhteet ja tulovirrat?

### **2.3.7 Keskeiset toiminnot**

BMC:n seitsemäs osa-alue käsittelee yrityksen liiketoiminnan kannalta kaikkein välttämättömiä toimintoja (Key Activities). Yrityksen on tärkeää tunnistaa nämä toiminnot, mutta erityisesti myös toimintojen vaatimat resurssit. Pohtiessa yrityksen keskeisiä toimintoja, olisi löydettävä vastaus kysymykseen:

- Mitkä toiminnot ovat välttämättömiä, että arvolupaus voidaan toimittaa asiakkaalle, huomioiden myös jakelukanavat, asiakassuhteet ja tulovirrat (Osterwalder & Pigneur 2010, 36)?

Keskeiset toiminnot voidaan jakaa tuotannollisiin, ongelman ratkaisuun tähtääviin ja yrityksen toimintaympäristön hallintaan liittyviin toimintoihin. Tuotannolliset toiminnot liittyvät tuotteen tai palvelun suunnitteluun, valmistukseen tai jakeluun. Liiketoimintamallin keskeiset toiminnot rakentuvat esimerkiksi tuotannon ja sen aktiivisuuden ympärille. Ongelmanratkaisukeskeiset toiminnot liittyvät usein asiakkaan ongelmien ratkaisuun ja uusien keinojen etsintään. Tähän liittyvät myös tiedonhallintaan ja jatkuvaan kehitykseen liittyvät toiminnot. Toimintaympäristön hallinnan keskeiset toiminnot liittyvät usein systeemin ylläpitoon, kehittämiseen ja erilaisten rajapintojen toiminnallisuuden varmistamiseen. (Osterwalder & Pigneur 2010, 37.)

### 2.3.8 Keskeiset kumppanit

Kahdeksannessa osa-alueessa, keskeiset kumppanit (Key Partnerships), kuvaan kaikki yhteistyökumppanit, joita yritys tarvitsee liiketoiminnassaan. Erilaiset kumppanuudet ovat yrityksille välttämättömiä, mutta tarpeet ovat yrityskohtaisia. Yritykset luovat ja ylläpitävät kumppanuuksia eri syistä, mutta yleensä niiden avulla vähennetään yrityksen omaa riskiä tai hankitaan yrityksen tarvitsemia resursseja. (Osterwalder & Pigneur 2010, 38.)

Osterwalder & Pigneur (2010, 39) jakavat kumppanuudet neljään erilaiseen kategoriaan: strategisiin toisiaan tukeviin kumppanuuksiin, strategisiin kumppanuuksiin kilpailijoiden kesken, yhteisyrityksiin ja fuusioihin sekä ostaja- toimittaja tyyliin alihankintaketjun kumppanuuksiin toimitusten varmistamiseksi.

Kumppanuuksien arvoa ja laatua selvittäessä tulisi etsiä vastauksia kysymyksiin:

- Mitkä tai ketkä ovat yrityksen keskeisimmät kumppanit?
- Mitä avainresursseja ja toimintoja hankimme yhteistyökumppaneiltamme? (Osterwalder & Pigneur 2010, 39.)

Osterwalderin ja Pigneurin (2010, 39) mukaan kumppanuussuhteille on oltava aina hyvät perusteet. Yleisimmät perusteet liittyvät yrityksen toiminnan tai toiminnan laajuuden optimointiin, riskien ja epävarmuustekijöiden vähentämiseen tai resurssien hankintaan.

Yleisin kumppanuussuhteiden taustalla oleva motivaatiotekijä on toiminnan optimointi siten, että kumppanuusyritysten käyttämät resurssit ja toiminnot tukevat toisiaan. Kaikkea ei kannata tehdä itse ja hyödyntämällä yhteistyökumppanin erikoisosaamista, voidaan alentaa myös kokonaiskustannuksia. Luomalla erilaisia kumppanuussuhteita yritykset pyrkivät myös vähentämään kilpailun aiheuttamia riskejä. Harvinaista ei ole sekään, että kilpailijat solmivat keskenään strategisia kumppanuussuhteita vahvistaakseen asemiaan tietyllä markkina-alueella. Resurssien hankinnan kautta ja luottamalla kumppanuusverkoston osaamiseen tai ostamalla sen tuottamia palveluja, yritykset voivat keskittyä omaan ydinosaan. Nykyisin vain harvat yritykset omistavat kaikki tarvitsemansa resurssit ja tekevät kaiken itse. Resurssitarpeen ohella kumppanuuk-

sien ylläpitämisen taustalla voi olla myös halu päästä jollekin tietylle markkina-alueelle tai toimintojen laajentaminen. (Osterwalder & Pigneur 2010, 39.)

### 2.3.9 Kustannusrakenne

Yhdeksännessä osa-alueessa käydään läpi liiketoimintamallin kustannusrakenne (Cost Structure). Siinä esitetään kaikki tärkeimmät kustannukset, joita kyseinen liiketoimintamalli yritykselle aiheuttaa. Parhaiten kustannusrakenne voidaan laskea silloin, kun on ensin määritelty yrityksen avainresurssit, keskeisimmät toiminnot ja keskeisimmät kumppanit. (Osterwalder & Pigneur 2010, 40.)

Osterwalderin ja Pigneurin (2010, 41) mukaan kustannusrakenteen selvittämisessä yrityksen tulisi etsiä vastauksia kysymyksiin:

- Mistä muodostuvat liiketoimintamallin tärkeimmät kustannukset?
- Mitkä avainresurssit ovat kaikkein kalleimpia?
- Mitkä keskeiset toiminnot ovat kaikkein kalleimpia?

Jokaiseen liiketoimintamalliin liittyy kustannusten välttäminen ja niiden minimointi, mutta joillekin yrityksille alhainen kustannusrakenne on tärkeämpi kuin toisille. Kustannusrakenteet voidaan jakaa kustannus- ja arvoperusteisiin rakenteisiin. Kustannusohjautuvat yritykset keskittyvät minimoimaan kaikki kulut esimerkiksi karsimalla palvelujaan, automatisoimalla tuotantoaan tai ulkoistamalla toimintojaan. Näillä keinoilla yritykset pyrkivät tarjoamaan asiakkailleen yhä edullisempia palveluja ja tuotteita. Arvo-ohjautuvat yritykset taas keskittyvät nimensä mukaisesti arvon luomiseen asiakkaalle, eivät niinkään kustannusten alentamiseen. Arvoperusteisissa liiketoimintamalleissa asiakkaan saama tuote tai palvelu on korkealaatuinen ja usein siihen liittyy myös henkilökohtaiselle tasolle viety palvelumalli. Yritys voi olla selkeästi joko arvo- tai kustannusohjautuva, mutta useimmiten yritysten liiketoiminnassa on molempia elementtejä. (Osterwalder & Pigneur 2010, 41.)

Ominaisuuksiltaan kustannusrakenteet voivat olla kiinteisiin, muuttuviin, suurtuotannon etuihin (Economies of Scale) tai toimintojen laajuuden etuihin perustuvia (Economies of Scope). Kiinteät kustannusrakenteet pysyvät samana riip-

pumatta tuotettujen palvelujen tai tuotteiden määrästä, kuten palkat, vuokrat ja kiinteistöt. Muuttuvat kustannusrakenteet ovat taas suhteutettuja tuotettujen palvelujen tai tuotteiden määrään. Suurtuotannon etuihin perustuvissa kustannusrakenteissa yritys hyötyy, kun yritys kasvaa ja toiminta laajenee. Tällainen yritys hyödyntää kustannusrakenteessaan volyymietua, jolloin se voi ostaa esimerkiksi suurempia raaka-aine eriä alhaisemmilla hinnoilla. Toimintojen laajuuden etuihin perustuvissa kustannusrakenteissa yritys yhdistää olemassa olevat toimintonsa useamman tuotteen tai palvelun hyödyksi yhtä aikaa. Yritys voi esimerkiksi käyttää laajaa markkinointi- ja jakeluverkostoaan uusille palveluilleen ja tuotteilleen ilman mittavia aloituskustannuksia. (Osterwalder & Pigneur 2010, 41.)

Kun yritys tarkastelee kustannusrakennettaan, kannattaa huomio kiinnittää siihen, ettei toiminta ole liikaa yhden tuotteen tai palvelun varassa. Voidaan myös pohtia, onko tulovirtaan mahdollista monipuolistaa esimerkiksi tuotevalikoimaa laajentaen tai olisiko yrityksellä jo olemassa olevia tuotteita, joita asiakkaat voisivat yritykseltä haluta. Samassa yhteydessä kannattaa myös pohtia, ovatko tuotteet ja palvelut hinnoiteltu oikein. (Osterwalder & Pigneur 2010, 216 - 223.)

### **2.3.10 BMC:n käyttö**

BMC:n avulla on tarkoitus helpottaa erilaisten liiketoimintamallien havainnointia, ideointia ja analysointia. Osallistavan työskentelytavan myötä lisätään myös avointa keskustelua ja luovuutta. Työkalua voidaan käyttää monin eri tavoin, mutta hyödyt tulevat parhaiten esille silloin, jos työpohja voidaan tulostaa tai piirtää riittävän suurelle alalle kaikkien osallistujien nähtäväksi ja täytettäväksi. Tämä työskentelytapa tekee suunnitelmasta visuaalisen ja helposti käsiteltävän, mahdollistaen kaikkien osallistumisen ideointiin. Syntyneet ideat voidaan liittää työpohjaan esimerkiksi irrotettavilla paperilapuilla tai piirtäen ja kirjoittaen. (Osterwalder & Pigneur 2010, 42.)

Liiketoimintamallin tarkastelu voidaan aloittaa mistä osa-alueesta tahansa. Neljä yleisintä lähestymistapaa ovat resurssilähtöinen, tarjontaperusteinen, asiakaslähtöinen ja talousperusteinen. (Osterwalder & Pigneur 2010, 138 - 139.)

Resurssilähtöisessä lähestymistavassa lähdetään liikkeelle työpohjan vasemmassa reunasta ja tutkitaan, kuinka yrityksen omien ja yhteistyökumppaneiden resurssien avulla voidaan täyttää asiakkaiden tarpeet ja vaatimukset. Tarjontaperusteisessa lähestymistavassa edetään työpohjan keskeltä laitoihin. Siinä mietitään keinoja, joilla yritys voi tuottaa kokonaisvaltaista lisäarvoa eri osa-alueille. Asiakaslähtöisessä lähestymistavassa edetään työpohjassa oikealta vasemmalle. Siinä pohditaan erityisesti asiakasryhmiä ja heidän tarpeitaan tai etsitään keinoja yrityksen tuotteiden ja palvelujen saatavuuden tai laadun parantamiseksi. Talousperusteisessa lähestymistavassa edetään työpohjassa alhaalta ylös. Tätä lähestymistapaa käytetään silloin, kun yritys haluaa alentaa kustannuksia, muuttaa tulovirtoja tai hinnoittelumekanismia. (Osterwalder & Pigneur 2010, 138 - 139.)

Lähestymistapa on kuitenkin aina tapaus- ja yrityskohtainen, riippuen mm. yrityksen lähtötilanteesta tai siitä minkä osa-alueen muutoksen vaikutuksia halutaan verrata toisiin liiketoiminnan osiin. Jos yrityksen liiketoimintaa tarkastellaan BMC:n avulla ensimmäistä kertaa, on luontevaa lähteä liikkeelle asiakaslähtöisesti, kartoittaen ensin asiakasryhmät, asiakkuudet ja heidän tarpeensa. Asiakasryhmien, asiakkuuksien ja asiakastarpeiden selvityksen jälkeen, on helpompaa siirtyä pohtimaan yrityksen arvolupausta.

Myös Storbacka ja Lehtinen (1997, 20) toteavat että asiakkuuslähtöinen yritys pyrkii kaikin mahdollisin keinoin kasvattamaan tietouttaan siitä, miten asiakkaat tuottavat itselleen lisäarvoa. Tämän ymmärryksen myötä on helpompi arvioida, kuinka yritys voi osaamisensa kautta auttaa asiakasta.

Opinnäytetyön toiminnallisen osuuden luvussa 3.3 Metedo Oy:n liiketoiminnan tarkasteluun käytetään Ojasalon ym. (2015, 185) esittämää kolmen näkökulman mallia, jota ennen rakennetaan BMC yrityksen nykyiselle liiketoiminnalle.

### 2.3.11 Kolmen näkökulman malli

Käytännönläheinen ja hyväksi havaittu lähestymistapa on kolmen näkökulman malli (yritys-asiakas-vallitseva tapa). Sen ensimmäisessä vaiheessa kuvataan ideaalutilanne yrityksen näkökulmasta. Työ aloitetaan asiakassegmenteistä ja edetään numerojärjestyksessä ja loogisesti osa-alueesta toiseen. Liiketoimintamallin valmistuttua se jää odottamaan jatkokehitystä ja siirrytään pohtimaan prosessin toista vaihetta, asiakkaan ideaalutilaa. (mukaellen Ojasalo ym. 2015, 185.)

Asiakkaan ideaalutilaa kuvaavaa liiketoimintamallia käsitellään asiakas tai asiakasryhmäkohtaisesti. Tätä pohdittaessa tulisi etsiä vastauksia pääkysymyksiin:

- Mitä tuotteesi tai palvelusi tekee?
- Miten asiakas löytää tuotteesi tai palvelusi?
- Miten ja milloin hän sen ostaa? (mukaellen Ojasalo ym. 2015, 185.)

Liiketoimintamallin rakentaminen aloitetaan työpohjan oikealta puolelta (value), jossa käsitellään asiakkaalle tärkeitä osa-alueita. Seuraavaksi täytetään vasen puoli (efficiency) pohtien millä toimilla ja resursseilla yritys voi toteuttaa oikealle puolelle kirjatut asiakkaan vaatimukset ja toiveet. Mikäli asiakasryhmiä on useita, voidaan kullekin ryhmälle tehdä erillinen BMC. (mukaellen Ojasalo ym. 2015, 185.)

Kolmannessa vaiheessa pohditaan ja kuvataan yrityksen toimialan vallitsevin ja tyypillisin liiketoimintamalli. Jos kilpailijat ovat tunnistettavissa, voidaan havainnoida myös kilpailijoiden toimintaa hyödyntää tätä tietoa. (mukaellen Ojasalo ym. 2015, 185.)

Neljännessä vaiheessa verrataan ja yhdistetään edellisten vaiheiden liiketoimintamallit toisiinsa poimien parhaat palat uudelle BMC-pohjalle. Jos yhdistämisen jälkeen jokin osa-aluekenttä jää tyhjäksi, se ideoidaan uudelleen, jolloin lopputuloksena on parhaat osa-alueet uudella tavalla yhdistelevä Business Model Canvas. (mukaellen Ojasalo ym. 2015, 185.)



## 2.4 Skenaariotyöskentely

Tässä luvussa perehdytään skenaariotyöskentelyn teoriaan ja erilaisiin työskentelyprosesseihin. Skenaariotyöskentelyn avulla opinnäytetyön toiminnallisessa osuudessa haetaan vaihtoehtoisia polkuja kohdeyrityksen tulevaisuudelle, hahmotetaan yhteinen visio ja pohditaan sitä, mitkä ovat ne strategiset toimet joilla visio voidaan saavuttaa kussakin skenaariossa.

### 2.4.1 Skenaarion taustat

Skenaario-termi on lähtöisin elokuva- ja teatterimaailmasta, tarkoittaen toiminnallista käsikirjoitusta. Tekstin ja vuorosanojen ohella skenaariokäsikirjoitus sisältää myös tarkat ohjeet näytelmän tai elokuvan toteutuksesta. (Futurix 2016.)

Tulevaisuuden tutkimuksen seura ry:n Tarja Meristö kuvaa skenaarion analogian yritysmaailmaan siten, että yrityksen asiakkaat ja kilpailijat ovat vastaanäyttelijöitä, toimintaympäristö muodostaa kulissit ja yrityksen strategia vastaa repliikkeistä ja liikkeistä näyttämöllä. Skenaario on olettamuksiin perustuva tulevaisuuden kuva, joka kokonaisvaltaisesti ja moniulotteisesti luonnostelee yrityksen toimintaympäristön tulevaisuudessa, kuvaten myös kehityspolun nykyhetkestä tulevaisuuteen. (Vapaavuori & von Bruun (toim.) 2003, 236 - 237.)

Vuorinen (2013, 109 - 110) määrittelee skenaarion tulevaisuuden käsikirjoitukseksi, joka kuvaa mahdollisesti tulevaisuudessa esiintyviä tapahtumaketjuja. Skenaarion kolme vakioelementtiä ovat:

- nykytilan kuvaus
- tulevaisuuden kuvaus
- prosessi, joka yhdistää edelliset toisiinsa.

Ojasalo ym. (2015, 146) määrittelevät edellä kuvatun prosessin siten, että nykytilan ja tulevaisuuden tilan välillä on tärkeäksi koettuja ja tunnistettavia etappeja, joissa yhdistävä polku voi haarautua ja mahdollisesti johtaa vaihtoehtoiseen skenaarioon. Skenaario tuo esille myös erilaisten päätösten ja valintojen vaikutukset tapahtumien kulussa.

Vuorista (2013, 110) mukaellen, skenaario voi olla organisaatiolle joko positiivinen tai negatiivinen. Se voi olla tavoite, uhka, epätodennäköinen, kokonaisvaltainen tai rajattu. Se voidaan rakentaa nykyhetkestä tulevaisuuteen tai päinvastoin.

Edellisestä poiketen, Ojasalo ym. (2015, 146) kuvaavat skenaarion olevan organisaatiolle enemmänkin positiivisen, sillä he määrittelevät skenaarion olevan perusteltavien tulevaisuuskuvien sarjan, jolla pyritään toivottavan tulevaisuuskuvan saavuttamiseen.

Tulkitsen tämän pienen eroavaisuuden siten, että olipa skenaario sitten positiivinen tai negatiivinen, skenaariotyöskentelyn kautta organisaatiot pyrkivät aina löytämään tien, jolla saavutetaan positiivinen lopputulos. Positiivisten skenaarioiden rinnalle rakennettujen negatiivisten skenaarioiden kautta organisaatiolla on kuitenkin mahdollisuus tunnistaa myös tulevaisuuden ongelmia, ja varautua kohtaamaan ne paremmin.

Johtamiseen liittyvässä kirjallisuudessa skenaario esiintyi ensimmäisen kerran vuonna 1962 Herman Kahnin teoksessa *Thinking about the unthinkable*, hänen työskennellessä sodankäynnin tulevaisuuden haasteiden parissa. Strategisen johtamisen työkaluiksi skenaariot tulivat vuoden 1973 öljykriisin jälkeen. Skenaariot antoivat yritysten strategiatyölle uudenlaisen keinon tarkastella epävarmuutta ja yllättäviä tapahtumia. Aluksi skenaarioita käytettiin vain ennustemenetelmänä, skenaarioanalyysinä. Skenaariotyöskentely tuli mukaan myöhemmin, tuoden mukanaan monipuolisuutta ja strategista johtamista tukevia menetelmiä. (Vuorinen 2013, 109.)

Vaikka talouden ja teknologian muutokset ovat nopeutuneet ja yleinen epävarmuus on lisääntynyt, on yritysten kuitenkin kyettävä tekemään päätöksiä ilman varmaa tietoa tulevaisuudesta. Halu ennakoida tulevaa on lisännyt myös yritysten kiinnostusta tulevaisuuden tutkimuksen menetelmiä kohtaan. Tämän myötä skenaariotyöskentely ja skenaarioiden hyödyntäminen onkin noussut yhdeksi keskeiseksi strategisen työskentelyn menetelmäksi. (Vuorinen 2013, 117 - 118.)

## 2.4.2 Skenaariotyöskentelyn määritelmä ja tarkoitus

Skenaariotyöskentelyllä tarkoitetaan vähintään kahden vaihtoehdoisen skenaarion rakentamista yrityksen toimintaympäristöstä, jossa kuvataan mitä yritys voi ja haluaa olla näissä ympäristöissä. Skenaariotyöskentelyn kautta saatu informaatio huomioidaan ja hyödynnetään yrityksen strategiatyössä. Skenaariotyöskentely tarkastelee yritystä osana toimintaympäristöään, käsittäen niin kilpailuympäristön, kuin laajemmankin ympäristön, jolloin mukaan tulevat laajemmat taloudelliset, tekniset, sosiaaliset, poliittiset ja ekologiset tekijät. Näiden tekijöiden kautta yrityksen strategiaan saadaan laajempi perspektiivi ja myös uusia ideoita, joilla yritys voi luoda itselleen kilpailuetua tai varautua uhkaaviin muutoksiin. (Vapaavuori & von Bruun (toim.) 2003, 237.)

Skenaariotyöskentely on yksi tulevaisuudentutkimuksen ennakoivista menetelmistä. Ennakoinnin tehtävänä on systemaattisen ja pitkäjänteisen tarkastelun kautta pyrkiä tunnistamaan sellaisia strategisia tutkimus- ja kehittämiskohteita, joista on mahdollisuus saada suuri taloudellinen, organisatorinen tai yhteiskunnallinen hyöty. (Ojasalo ym. 2015, 146.)

Metsämuurosen (2009, 310 - 312) mukaan skenaariotyöskentelyä käytetään silloin, kun tarkoitus on saada tietoa tai selvittää asiantuntijoiden käsityksiä erilaisista tulevaisuuden vaihtoehdoista ja niihin johtaneista poluista. Menetelmän eduksi hän näkee sen, että skenaariotyöskentelyn avulla voidaan käsitellä yhtä aikaa useita erilaisia tulevaisuuksia, mikä auttaa yritystä varautumaan niihin paremmin. Hyvin toteutetussa skenaariotyöskentelyssä saadaan päätöksentekijät sitoutumaan valittuun strategiaan ja sen vaatimiin toimenpiteisiin.

Vuorinen (2013, 110) toteaa että skenaariotyöskentely ei ole ennustamista, vaan kehityskulkujen hahmottamista ja pyrkimystä tarkastella vaihtoehtoisia tulevaisuuksia. Tavoitteena on auttaa organisaatiota tekemään oikeita strategisia valintoja ja päätöksiä, sekä lisätä organisaation strategista joustavuutta vaihtoehtoisten skenaarioiden myötä. Skenaariotyöskentely auttaa organisaatiota varautumaan mahdollisiin muutoksiin tulevaisuudessa.

Viitaten useisiin tulevaisuudentutkimuksen lähteisiin, skenaariot voidaan luokitella monin eri perustein. Luokittelu voidaan tehdä esimerkiksi sen perusteella,

että kohdistuuko skenaariorin vain kohdennettuun alueeseen vai ylittääkö sen laajuus rajapintoja tai nähdäänkö skenaariorin uhkana vai mahdollisuutena. Myös se, että millainen tahor skenaariorin esittää (uskottava vai epäuskottava) tai onko skenaariorilla millainen tuki (enemmistö vai vähemmistö), voi olla luokittelun peruste. Lähestymistapaan perustuva, tutkijapiireissä yleisesti käytetty ja hyväksytty luokittelu jakaa skenaariot tutkiviin ja tavoitteellisiin skenaarioihin.

Myös Metsämuuronen (2009, 310 - 311) yhtyy kirjassaan edellä esitettyyn yleisimpään jaotteluun. Tutkivan eli eksploraatiivisen lähestymistavan mukaan lähdetään liikkeelle nykyhetkestä ja edetään kohti tulevaisuutta ja tulevaisuuden päätetiloja. Tavoitteellisessa eli normatiivisessa skenaariossa nykyisyyttä lähestytään tulevaisuudesta käsin. Siinä lähdetään liikkeelle tulevaisuuden päätetiloista pohtien, kuinka tiloihin on päästy ja edetään vaiheittain kohti nykytilaa.

Vuorinen (2013, 110) kuvaa tutkivan ja tavoitteellisen skenaariorin kirjassaan käytännönläheisesti. Tutkivassa skenaariossa tarkastellaan menneisyyden ja nykyhetken trendejä, kuvitellen niiden jatkuvan tulevaisuuteen. Tutkivassa skenaariossa haetaan todennäköisimpiä kehityspolkuja, vaihdellen tiettyjä perusoletuksia kuten talouskasvu, kilpailijoiden toiminta tai poliittiset linjaukset. Tällä tavoin voidaan rakentaa erilaisia referenssiskenaarioita esimerkiksi kilpailijoiden toiminnalle tai pohtia täysin poikkeavia ja yllätyksiä sisältäviä skenaarioita. Toimintaympäristössä vaativat uhat ja piilevät mahdollisuudet voidaan tunnistaa rakentamalla vastakkaisia skenaarioita. Tavoitteelliset skenaariot ovat visioita tavoitellusta tulevaisuudesta ja ne rakennetaan tulevaisuudesta nykyhetkeen. Tarkoituks on kuvata ne tapahtumat, jotka mahdollistavat siirtymisen nykyhetkestä tulevaisuuden visioon.

Se että käytetäänkö tutkivaa vai tavoitteellista lähestymistapaa, tai mikä on niiden painoarvo, riippuu tilanteesta, tutkittavasta kohteesta, ongelman luonteesta. Työryhmä voi myös valita lähestymistavan joka koetaan mielekkäämmäksi käyttää.

Skenaariotyöskentelyyn voidaan yhdistää muitakin menetelmiä, kuten esimerkiksi villien korttien tarkastelu. Villit kortit tarkoittavat tapahtumia, joiden todennäköisyys on pieni, mutta vaikutus on suuri. Villi kortti voi olla vaikutukseltaan negatiivinen kuten luonnonkatastrofit ja epidemiat, tai positiivinen kuten lotto-

voitto tai jokin lääketieteellinen läpimurto. Villit kortit auttavat rakentamaan poikkeavia, radikaalejakin skenaarioita. (mukaellen Vuorinen 2013, 111.)

Ojasalon ym. (2015, 148) mukaan skenaariotyöskentelyssä on tärkeää huomioida myös yrityksen arvot, toiveet, pelot, tavoitteet sekä megatrendien ja heikkojen signaalien vaikutukset. Lisäksi on huomioitava myös hiljainen tieto ja viisaus jota ei opita kirjoista.

### 2.4.3 Skenaariotyöskentelyn piirteet

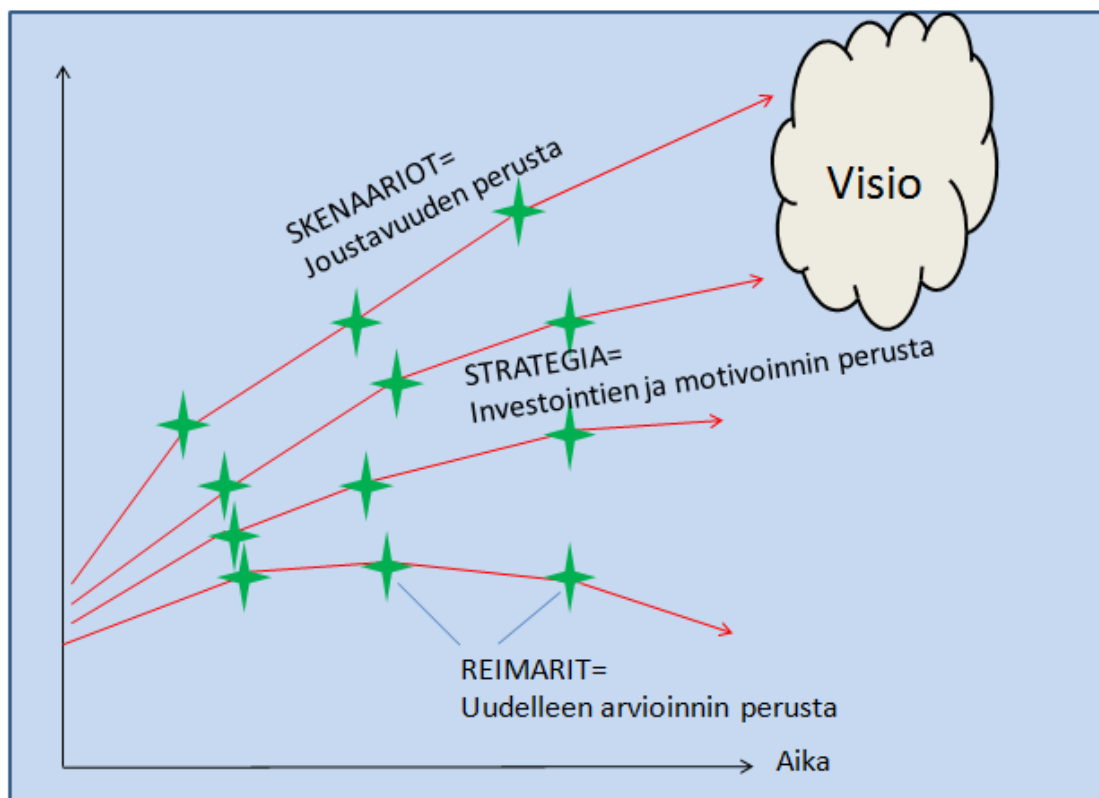
Skenaariotyöskentelyn keskeisimmät piirteet eurooppalaisten suuryritysten kokemusten mukaan ovat (Vapaavuori & von Bruun (toim.) 2003, 239.):

- Skenaariot ovat kokonaisvaltaisia ja laaja-alaisia kuvauksia yrityksen tulevaisuuden toimintaympäristöstä.
- Työskentelyn aikajänne ulottuu pidemmälle tulevaisuuteen kuin tavanomaisen strategisen suunnittelun.
- Tuotetut skenaariot ovat mahdollisia, mutta eivät välttämättä ole todennäköisiä.
- Skenaariotyöskentely käsittelee tulevaisuuden epävarmuutta, mutta ei poista sitä.
- Skenaariotyöskentely tuottaa vaihtoehtoja yrityksen liiketoimintaan ja strategiaan.

Skenaariotyöskentelyn käyttöön ottaminen yrityksessä tarkoittaa kokonaisvaltaista johtamistavan muutosta ja systematisointia. Se ei ole vain uuden menetelmän tuomista suunnittelun tueksi, vaan lähestymistapa, joka tuo mukanaan erilaisia menetelmiä ja työkaluja. Skenaariotyöskentelyssä korostuvat erityisesti sitoutuminen ja vuorovaikutus. Luodut skenaariot toimivat myös viestinnän apuvälineinä keskittäen huomion avainmuuttujiin ja niiden välisiin suhteisiin. (Vapaavuori & von Bruun (toim.) 2003, 243.)

Edellä esitetyistä skenaariotyöskentelyn ominaispiirteistä ennakoitavuus ja varautuminen tulevaan ovat perusta myös yrityksen joustavuudelle ja ketteryydelle.

Skenaarioperusteisissa strategioissa voidaan määritellä mm. tulevaisuuden investointitarpeet ja motivoida myös henkilöstöä ponnistelemaan kohti yhteistä visiota (kuvio 10).



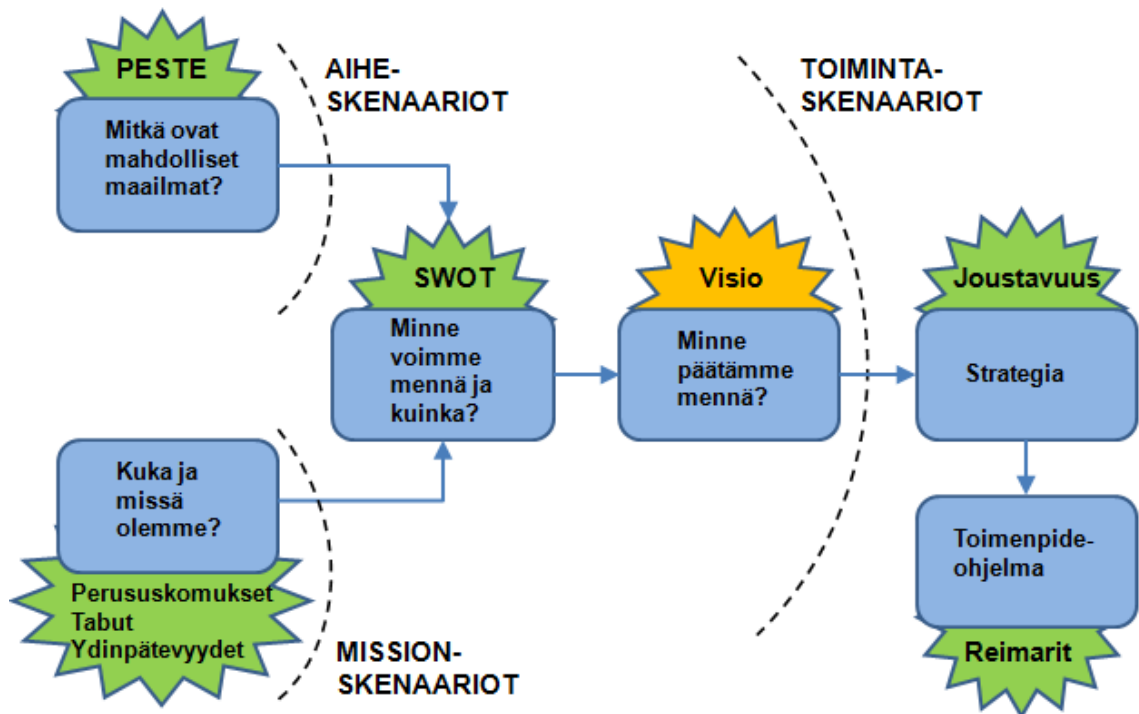
Kuvio 10. Vision, skenaarioiden ja strategian välinen suhde (mukaellen Vapaa-  
vuori & von Bruun (toim.) 2003, 240).

#### 2.4.4 Skenaariotyöskentelyn käytäntöjä

Skenaariotyöskentely on strategisen suunnittelun työväline. Se mahdollistaa tapahtumien dramatisoinnin, sen avulla haetaan uusia näkemyksiä totuttuun ja sillä voidaan murtaa myös urautuneen ajattelun kehä. Skenaariotyöskentely vaatii käsiteltävien asioiden voimakasta yksinkertaistamista, jotta tärkeimmät ongelmat, periaatteet tai kysymykset eivät jäisi huomioimatta. (Ojasalo ym. 2015, 147.)

Skenaariotyöskentely liittyy yrityksen strategiseen suunnitteluun aihe-, mission-, ja toimintaskenaarioiden kautta. Aiheskenaariot vastaavat kysymykseen, mitkä ovat mahdolliset maailmat jotka ovat yhteisiä yritykselle ja koko toimialalle.

Missionskenaariot vastaavat kysymykseen kuka ja missä olemme, ja mikä on yrityksen strateginen tehtävä. Missionskenaarioissa yritetään nostaa esille myös piilossa olevia tekijöitä, jotka voivat olla omaa ajattelua ja toimintaa rajoittavia tekijöitä. Toimintaskenaariot vastaavat taas siihen, minne voidaan ja päätetään mennä aiheskenaarioiden ja missionskenaarioiden asettamissa raameissa (kuvio 9). (Vapaavuori & von Bruun (toim.) 2003, 238.):



Kuvio 9. Skenaarioiden kytkeytyminen strategiaprosessiin (mukaellen Laitinen, Meristö & Tuohimaa 2013, 19).

Eurooppalaisissa suuryrityksissä skenaariotyöskentelyn käyttäjät voidaan jakaa tulossuuntautuneisiin ja prosessisuuntautuneisiin. Tulossuuntautuneet käyttäjät käsittelevät skenaarioita suunnitteluprosessin irrallisena osana, tehden käytännössä vain aiheskenaarioita. Prosessisuuntautuneille käyttäjille skenaariot ovat pysyvä osa suunnittelua ja johtamista. Siinä korostuu johdon osallistuminen ja sitoutuminen sekä prosessin noudattaminen jopa lopputuloksenkin kustannuksella. Tulevaisuudentutkimuksen näkökulmasta vasta prosessisuuntautuneet käyttäjät osallistuvat tulevaisuuden konkreettiseen suunnitteluun, tehden päätöksiä siitä, mikä on haluttavaa ja toteutettavaa. (Vapaavuori & von Bruun (toim.) 2003, 239.)

Skenaariotyöskentelyn toteutukseen on olemassa useita erilaisia prosesseja, joita voidaan käyttää sellaisenaan tai soveltaen käyttötarkoitukseensa. Seuraavaksi opinnäytetyössä esitellään neljän erilaisen prosessin teoria.

Meristö (Vapaavuori & von Bruun (toim.) 2003, 240) on soveltanut tutkimustyössään toimintaskenaarionprosessia jakaen sen neljään päävaiheeseen ja apukysymyksiin:

1. Kuka ja missä olemme (perususkomukset, sitoutuminen)?
2. Mitkä ovat mahdolliset maailmat (PESTE, Porterin malli)?
3. Minne voimme mennä ja kuinka?
4. Minne päätämme mennä?

Meristö (Vapaavuori & von Bruun (toim.) 2003, 240) suosittelee, että kutakin vaihetta pohditaan vähintään kerran ja työskentelyprosessi jaetaan 2 - 3 kuukauden aikajanelle. Työskentelyn aikajänne on kuitenkin aina tapauskohtainen, riippuen mm. yrityksen toimialasta ja toiminnan laajuudesta. Edellä esitetty toimintaskenaariotyöskentelyprosessi on viety loppuun vasta silloin, kun luotuja skenaarioita reflektoidaan yrityksen strategiaan ja tehdään johtopäätökset, mahdolliset strategian muutokset sekä toimenpidesuunnitelma.

Skenaarioita laadittaessa tulee huomioida, että kaikki tapahtumat ja trendit eivät ole relevantteja samassa aikaikkunassa. Meristö (Vapaavuori & von Bruun (toim.) 2003, 241) konkretisoi tilannetta Kroopin kaavion (kuvio 11) nimellä tunnetulla kolmen ympyrän leikkauksella, jossa tarkasteltavina ovat markkinat, yhteiskunta sekä tutkimus ja teknologia. Markkinatoimijoilla perspektiivi on lyhyt, esimerkiksi vuosikvartaali. Yhteiskunnan perspektiivi on keskipitkä, joitakin vuosia esimerkiksi vaaleista vaaleihin. Tutkimuksen ja teknologian perspektiivi on pisin, perustutkimuksessa joskus jopa ääretön.





Kuvio 11. Kroopin kaavio: yhteiskunta-, markkinat- ja tutkimus & teknologia-perspektiivit (mukaellen Vapaavuori & von Bruun (toim.) 2003, 241).

Erityisesti tutkivaan skenaariotyöskentelyyn liittyvää toimintaympäristön muutosten ennakointia voidaan parantaa, jos yritys kykenee luomaan itselleen käsityksen liiketoimintaan vaikuttavista trendeistä.

Trendien seuraamista voidaan tehdä systemaattisesti viiden päätrendin kautta (Tekes 2006, 17.):

1. Globaalit ja yleiset trendit
  - jokaiselle toimialalle ominaisia
2. Asiakas ja markkinalähtöiset trendit
  - kokonaisvolyymien kehittyminen, asiakaspalautteet, hintatason kehittyminen, markkinatutkimukset, uudet tuote- ja palvelukonseptit, reklamaatiot
3. Teknologialähtöiset trendit

- tutkimuslaitos- ja yliopistoyhteistyö, roadmap
4. Toimialan muutostrendit
    - oman alan suhdannekäyrät, yrityskaupat, kannattavuusanalyysit, tuotantokapasiteetin kehittyminen
  5. Ympäristötrendit
    - lainsäädäntö, EU-direktiivit, kulutustottumukset ja arvot.

Toisena skenaariotyöskentelyn prosessina opinnäytetyössä esitellään Ojasalon ym. (2015, 147 - 148) esittelemä malli, jossa prosessi on jaettu kuuteen vaiheeseen:

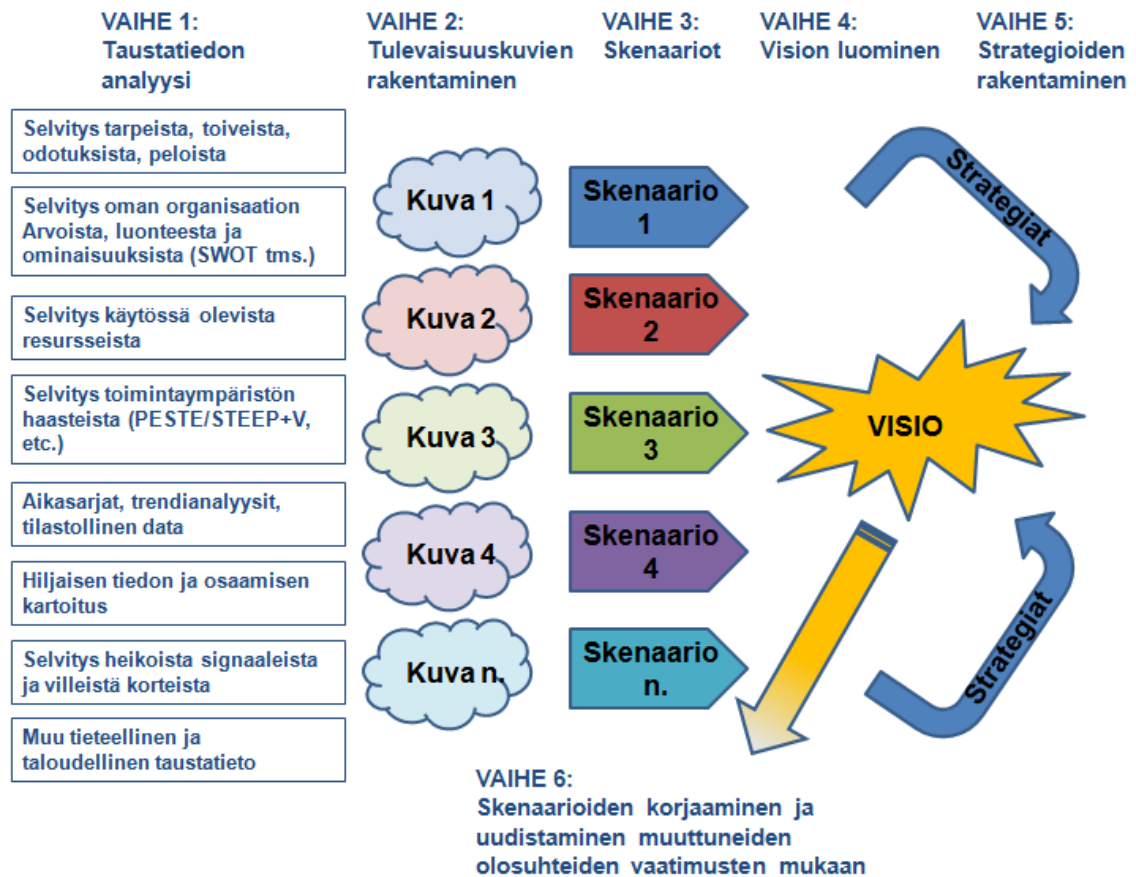
1. Kartoitetaan yrityksen tai organisaation nykytila (esim. SWOT-analyysillä).
2. Tehdään resurssianalyysi, jossa selvitetään käytössä olevat resurssit (esim. henkilöstö ja taloudelliset).
3. Huomioidaan arvot, toiveet, tavoitteet, pelot, trendit, megatrendien ja hiljainen tieto.
4. Rakennetaan skenaariot, joiden pohjalla ovat aiemmin tehdyt analyysit ja taustatyö. Suositeltava määrä on vähintään kolme skenaariota.
5. Hahmotetaan ja päätetään visio. Ideaalinen visio on yhdessä laadittu ja jaettu näkemys tulevasta, millainen yrityksen halutaan olevan.
6. Laaditaan strategia, jossa päätetään niistä toimista, joilla visio pyritään saavuttamaan.

Edellä esitetty prosessi sopii hyvin yritykselle tai organisaatiolle, joka tekee skenaariotyöskentelyä ensimmäistä kertaa, hahmottelee visiotaan ja rakentaa strategiaansa.

Kolmantena prosessina esitellään Vuorisen (2013, 111 - 114) malli, jossa skenaariotyöskentely jaetaan viiteen vaiheeseen:

1. Rajataan viitekehys ja aikajänne.
  - Kuinka laajaa kokonaisuutta käsitellään ja kuinka kauas tulevaisuuteen.
2. Arvioidaan nykytilanne.
  - Mikä on organisaation strateginen asema esim. ympäristön, toimialan, arvojen tai toiveiden suhteen. Apuna voidaan käyttää esimerkiksi SWOT- ja PESTEL-analyyssejä.
3. Valitaan muutosajurit ja rakennetaan vaihtoehtoiset tulevaisuudet.
  - Ajureita valitaan usein kaksi, jotka ovat toistensa vastakohtia esim. korkea/matala talouskasvu, paljon/vähän asiakkaita. Jos ajureita on enemmän, voidaan hyödyntää tulevaisuustaulukko-menetelmää.
4. Kirjoitetaan 3 - 5 vaihtoehtoista skenaariota tarinaksi.
  - Liikkeelle voidaan lähteä useammallakin vajaan skenaariolla, joista 3 - 5 valitaan jatkoon täydennettäviksi.
  - Luodaan tulevaisuudenkuvia ja kehityspolkuja, joihin työntekijöiden on mahdollista sitoutua.
  - Usein tarkasteluun otetaan pessimistinen, optimistinen ja todennäköisin skenaario.
  - Skenaariot voivat olla tavoitteellisia, jolloin ne kuvaavat sen, kuinka organisaatio tulee saavuttamaan tavoitteensa eri vaihtoehdoissa.
  - Skenaariot voivat olla tutkivia, jolloin ne kuvaavat erilaisten mahdollisuuksien tulevaisuudet ja kehityskulut, huomioiden myös muutosajureiden vaikutukset.
5. Arvioidaan eri skenaarioiden vaikutus strategiaan ja tehdään toimintasuunnitelma.
  - Skenaarioiden löydökset huomioidaan strategiassa ja päätöksissä.
  - Tarkasteluun voidaan ottaa todennäköisin skenaario ja analysoida sen mahdollisuudet ja uhat, huomioiden samalla myös optimistisen ja pessimistisen skenaarioiden vaikutuksia.

Vuorisen esittämä skenaarioprosessi sopii erityisen hyvin organisaatiolle, joka päivittää strategiaansa. Edellä esitettyjä prosesseja voidaan myös soveltaa ja yhdistää kullekin yritykselle sopivaksi kokonaisuudeksi (kuvio 12).



Kuvio 12. Esimerkki skenaariotyöskentelyprosessista (soveltaen Metodix 2016).

Neljäntenä skenaariotyöskentelyn menetelmänä opinnäytetyössä esitellään lyhyesti tulevaisuustaulukko, jota voidaan käyttää joko erillisenä työkaluna tai yhdistää edellä esitettyjen prosessien työvaiheisiin.

Tulevaisuustaulukon avulla yritys voi systemaattisesti määritellä erilaisia tulevaisuuden kehitysvaihtoehtoja niin toimintaympäristölleen, kuin sisäisille tekijöilleen, kuten henkilöstölle, tuotannolle ja markkinoinnille. Taulukon avulla yritykselle voidaan luoda useita vaihtoehtoisia visioita ja kehityspolkuja. Menetelmää voidaan käyttää sekä yksilö- että ryhmätyössä. (Talvela J. & Stenman K. 2012, 52.)

Taulukossa 1 on esitetty kuvitteellinen tulevaisuustaulukko viidelle muutosajurille ja kolmelle muuttujalle. Taulukossa tarkastellaan autoilun kustannuksia tulevaisuudessa.

Taulukko 1. Yksinkertainen, kuvitteellinen esimerkki tulevaisuustaulukosta.

Ajuri	Vaihtoehto A	Vaihtoehto B	Vaihtoehto C
Polttoaineen hinta	Laskee	Nousee	Pysyy samana
Autovero	Laskee	Pysyy samana	Nousee
Käyttövero	Nousee	Laskee	Pysyy samana
Huoltokustannukset	Nousee	Pysyy samana	Laskee
Tiemaksut	Ei tiemaksuja	Pääkaupunkiseutu	Kaikki kaupungit

Tarkastelu aloitetaan lukitsemalla jokin muutosajuri ja sen oletusarvo. Sen jälkeen tarkastellaan muiden muutosajureiden todennäköisyydet ja ajuriin vaikuttavat tekijät. Tarkastelun kautta voidaan rakentaa useita erilaisia tulevaisuuden skenaarioita. Kun kuvaukset erilaisille tulevaisuuksille on hahmoteltu, voidaan tietoa käyttää normatiivisten eli tavoitteellisten skenaarioiden rakentamiseen. Tavoitteellisissa skenaarioissa kuvataan prosessin vaiheet, eli mitä pitää tapahtua ja milloin, että kunkin skenaarion toteutuminen on mahdollinen.

Esimerkin taulukossa on ympyröity yksi mahdollinen tulevaisuuden kuva autoilun kustannusten kehityksestä. Ajurien toteutuminen tällä tavoin tarkoittaisi autoilun kustannusten rajua nousua erityisesti pääkaupunkiseudulla.

Opinnäytetyön toiminnallisessa osuudessa, luvussa 3.4 sovelletaan edellä esitetystä skenaariotyöskentelyn prosesseista kolmea ensimmäistä.

### **3 Toiminnallinen viitekehys, kehitystyön toteutus**

Opinnäytetyön toiminnallinen osuus, kehitystyön toteutus, noudattaa samaa järjestystä kuin teoreettinenkin osuus. Luvussa 3.1 tutkitaan kohdeyrityksen nykytilaa SWOT-analyysin avulla. Luvussa 3.2 kartoitetaan kohdeyrityksen osaamisen taso ja potentiaali henkilöstölle tehdyllä osaamiskartoituksella. Luvussa 3.3 ideoidaan uutta liiketoimintamallia Business Model Canvas-työmenetelmällä. Luvussa 3.4 mietitään vaihtoehtoisia tulevaisuuksia, kirkastetaan yrityksen visio ja pohditaan yrityksen strategiaa skenaariotyöskentelyn avulla.

#### **3.1 SWOT-analyysi**

Yrityksen nykytilaa kartoitettiin käyttäen menetelmänä SWOT-analyysiä. Analyysit tehtiin ryhmitöinä kahdessa eri ryhmässä. Ensimmäinen SWOT-analyysi tehtiin yrityksen pääkonttorilla Karjaalla 1.3.2016. Tätä analyysiä täydennettiin 4.3.2016 tehdyllä analyysillä, johon osallistuivat Joensuun toimipisteen työntekijät. Näkemykset eri toimipisteiden välillä olivat pääosin yhteneväiset, joitakin toimipistekohtaisia ja lähinnä työympäristöön liittyviä tekijöitä nousi kuitenkin esille.

Analyysissä on esitetty myös SWOT-analyysin tehtäväpohjaan kirjautumattomat ja keskusteluissa esille tulleet asiat, jos ne ovat liittyneet aihepiiriin.

Luvun 3.1.3 yhteenvedossa esitetään SWOT-analyysin kautta esille tulleet kehityskohteet. Yhteenvedoa tarkastellaan osana kokonaisuutta liiketoiminnan kehityssuunnitelmassa.

Kuviossa 13 esitetty SWOT-analyysin nelikenttä on jaettu kahteen analysoitavaan kokonaisuuteen. Luvussa 3.1.1 käsitellään vahvuudet ja heikkoudet, ja luvussa 3.1.2 analysoidaan mahdollisuudet sekä uhat.

SWOT-NELIKENTTÄANALYYSI - Metedo Oy	
1.3.2016 Karjaa	4.3.2016 Joensuu
Työryhmä Karjaa: Kari Hokkanen, Mika Elamo, Eero Garam ja Harri Turunen Osan aikaa mukana myös Ari Laitinen ja Jani Järvinen	Työryhmä Joensuu: Jorma Pesonen, Jukka Repola, Aki Ihalainen ja Harri Turunen
Vahvuudet (Strengths)	Heikkoudet (Weaknesses)
<b>Yrityksen sisäinen tila / nykyhetki</b>	<b>Yrityksen sisäinen tila / nykyhetki</b>
Pitkät asiakassuhteet Kevyt ja joustava organisaatio Hinta-laatu suhde Henkilöstön ammattitaito ja tekninen tausta Luotettavuus Asiakaspalvelu Toimitusvarmuus Johdon kokemus Yrityksen taloudellinen tila Kumppanuudet mm. lokalisointi Toiminta asiakkaiden tiloissa Avoin ilmapiiri Työntekijöiden hyvinvointi=> tämä on vahvuus mutta kannattaa yhä panostaa lisää Itsenäinen asema, itsenäisyys tehdä työtä Asiakkaan riippuvuus, asiakas on sitoutettu	Myynti- ja markkinointi Vähän asiakkaita Pieni toiminnan kate Tuotteistaminen Näkyvyys Toiminta asiakkaiden tiloissa Kapea asiakassektori (kone- ja laiterakentajat) Avainhenkilöiden tehtävien varmistaminen, ei varajärjestelmää Sisäinen kommunikointi Asiakas jarruttaa kehitystä, asioita voisi tehdä paljon paremmin ja järkevämmiin => asiakas huomioi vain kulut, ei jatkan hyötyjä esim. rakenteinen dokumentointi. Asiakkaan puolelta tieto ei kulje, tiedon kulku nihkeää Tilat Joensuussa (avotila ja tilan äänet häiritsevät keskittymistä, ahtaus) Työmäärän kasvu vs. käytössä olevat resurssit (asiakas jarruna) Liiankin läheinen suhde asiakkaaseen
Mahdollisuudet (Opportunities)	Uhat (Threats)
<b>Toimintaympäristö / tulevaisuus</b>	<b>Toimintaympäristö / tulevaisuus</b>
Jakelumedian muutokset Benchmarking (globaalisti) Seminaaripäivät Markkinointi Verkostoituminen, myös sosiaalinen media Messut Konsultointi Dokumentointipalvelujen syventäminen Kontaktien hyödyntäminen Kaikki dokumentointi sähköiseksi Uusien asiakkaiden saaminen Toiminnan laajentaminen dokumentoinnin ulkopuolelle Käännöstyön tekeminen englannista suomenkieliseksi	Yleisen taloustilanteen heikkeneminen Kilpailutilanteen kiristyminen Jakelumedian muutokset (jos ei valmistauduttu) Viranomaismääräykset Vähän asiakkaita/toimeksiantajia Asiakkaiden menettäminen

Kuvio 13. SWOT-analyysi.

### 3.1.1 Vahvuudet ja heikkoudet

Tässä luvussa analysoidaan kohdeyrityksen vahvuudet ja heikkoudet. Ne ovat yrityksen sisäisiä ja sisältäpäin vaikuttavia tekijöitä, nykyhetken näkökulmasta katsottuna.

Tehdyn SWOT-analyysin perusteella oli havaittavissa, että tulokset voitiin jakaa suoraan asiakkaisiin vaikuttaviin, sekä yrityksen toimintaan ja toiminnallisuuteen vaikuttaviin vahvuuksiin ja heikkouksiin.

## Metedo Oy:n vahvuudet

SWOT-analyyseissä esille nousseet kohdeyrityksen sisäiset vahvuudet nykyhetkellä on esitetty kuviossa 14.

<b>Vahvuudet (Strengths)</b>
<b>Yrityksen sisäinen tila / nykyhetki</b>
Pitkät asiakassuhteet
Kevyt ja joustava organisaatio
Hinta-laatu suhde
Henkilöstön ammattitaito ja tekninen tausta
Luotettavuus
Asiakaspalvelu
Toimitusvarmuus
Johdon kokemus
Yrityksen taloudellinen tila
Kumppanuudet mm. lokalisointi
Toiminta asiakkaiden tiloissa
Avoin ilmapiiri
Työntekijöiden hyvinvointi=> tämä on vahvuus mutta kannattaa yhä panostaa lisää
Itsenäinen asema, itsenäisyys tehdä työtä
Asiakkaan riippuvuus, asiakas on sitoutettu

Kuvio 14. Metedo Oy:n vahvuudet.

SWOT-analyysissä esille nousi viisitoista erilaista vahvuutta. Suoraan asiakkuuksiin liittyviä vahvuuksia (46 %) olivat

- pitkät asiakassuhteet
- hinta-laatu suhde
- asiakaspalvelu
- luotettavuus, mukaan lukien toimitusvarmuus
- toiminta asiakkaiden tiloissa
- asiakkaan riippuvuus, asiakas on sitoutettu.

Yrityksen toiminnan ja toiminnallisuuden vahvuuksia (54 %) olivat

- kevyt ja joustava organisaatio
- henkilöstön ammattitaito ja tekninen tausta
- johdon kokemus
- yrityksen taloudellinen tila



- kumppanuudet
- työntekijöiden hyvinvointi
- avoin ilmapiiri
- itsenäinen asema, itsenäisyys tehdä työtä.

Yksiselitteisiksi vahvuuksiksi koettiin yhdeksän vahvuutta

- henkilöstön ammattitaito ja tekninen tausta
- luotettavuus, mukaan lukien toimitusvarmuus
- asiakaspalvelu
- kumppanuudet mm. lokalisointi
- avoin ilmapiiri
- työntekijöiden hyvinvointi
- itsenäinen asema, itsenäisyys tehdä työtä
- asiakkaan riippuvuus.

Näkemyseroja ja keskustelua ryhmätyössä herättivät seitsemän vahvuutta. Näkemyserot on esitetty kunkin vahvuuden jälkeen kursivoituna.

- Pitkät asiakassuhteet. *Ovatko liiankin kaverilliset suhteet, liikaa myönnytyksiä asiakkaalle?*
- Kevyt ja joustava organisaatio. *Onko organisaatio liiankin kevyt, poissaolojen merkitys ja vaikutus?*
- Hinta-laatu suhde. *Pieni kate, onko varaa nostaa hintoja?*
- Johdon kokemus. *Paljon tietoa johdolla, mutta ei varajärjestelmää.*
- Yrityksen taloudellinen tila. *On yleisesti ottaen hyvä, mutta kapea asiakaskanta ja joidenkin asiakkaiden maksuviiveet rasitteena.*
- Toiminta asiakkaiden tiloissa. *Aiheuttaa myös ongelmia, kuten liiallinen kaverillisuus, toiminnan itsenäisen kehityksen esteet ja rajallinen työympäristö.*

## Metedo Oy:n heikkoudet

SWOT-analyyseissä esille nousseet sisäiset heikkoudet nykyhetkellä on esitetty kuviossa 15.

<b>Heikkoudet (Weaknesses)</b>
<b>Yrityksen sisäinen tila / nykyhetki</b>
<p>Myynti- ja markkinointi</p> <p>Vähän asiakkaita</p> <p>Pieni toiminnan kate</p> <p>Tuotteistaminen</p> <p>Näkyvyys</p> <p>Toiminta asiakkaiden tiloissa</p> <p>Kapea asiakassektori (kone- ja laiterakentajat)</p> <p>Avainhenkilöiden tehtävien varmistaminen, ei varajärjestelmää</p> <p>Sisäinen kommunikointi</p> <p>Asiakas jarruttaa kehitystä, asioita voisi tehdä paljon paremmin ja järkevämmiin =&gt; asiakas huomioi vain kulut, ei jatkon hyötyjä esim. rakenteinen dokumentointi.</p> <p>Asiakkaan puolelta tieto ei kulje, tiedon kulku nihkeää</p> <p>Tilat Joensuussa (avotila ja tilan äänet häiritsevät keskittymistä, ahtaus)</p> <p>Työmäärän kasvu vs. käytössä olevat resurssit (asiakas jarruna)</p> <p>Liiankin läheinen suhde asiakkaaseen</p>

Kuvio 15. Metedo Oy:n heikkoudet.

SWOT-analyysissä esille nousi neljätoista erilaista heikkoutta. Suoraan asiakkuuksiin liittyviä heikkouksia (64 %) olivat

- myynti- ja markkinointi
- näkyvyys (vähäinen)
- vähän asiakkaita
- kapea asiakassektori
- tuotteistaminen (tuotteistamisen puute)
- asiakasrajapinta, mukaan lukien toiminta asiakkaan tiloissa, liiankin läheinen suhde asiakkaaseen, asiakkaan luomat rajoitteet toiminnan kehittymiselle ja tiedon kulku asiakkaan puolelta.

Yrityksen toiminnan ja toiminnallisuuden heikkouksia (36 %) olivat

- pieni toiminnan kate
- avainhenkilöiden toiminnan varmistaminen (varajärjestelmän puute)
- sisäinen kommunikaatio (toimipisteiden välillä)

- työmäärän kasvu suhteessa käytettäviin resursseihin
- toimitilat Joensuussa.

### 3.1.2 Mahdollisuudet ja uhat

Tässä luvussa analysoidaan SWOT-nelikentän osa-alueista kohdeyrityksen mahdollisuudet ja uhat. Ne ovat yrityksen ulkoisia ja ulkoapäin vaikuttavia tekijöitä, tulevaisuuden näkökulmasta katsottuna.

Mahdollisuuksien osalta oli havaittavissa jakautuminen markkinointiin ja yrityksen tunnettuuteen sekä toimintaan ja osaamis pohjan hyödyntämiseen liittyviin tekijöihin. Uhkien osalta yhteisenä tekijänä oli sidonnaisuus asiakkuuksiin, joka esiintyi puolessa vastauksista. Toinen puoli oli yksittäisiä ja toisistaan irrallisia uhkia.

#### Metedo Oy:n mahdollisuudet

SWOT-analyysissä esille nousseet toimintaympäristön luomat, yrityksen ulkoiset mahdollisuudet tulevaisuudessa on esitetty kuviossa 16.

<b>Mahdollisuudet (Opportunities)</b>
<b>Toimintaympäristö / tulevaisuus</b>
Jakelumedian muutokset
Benchmarking (globaalisti)
Seminaaripäivät
Markkinointi
Verkostoituminen, myös sosiaalinen media
Messut
Konsultointi
Dokumentointipalvelujen syventäminen
Kontaktien hyödyntäminen
Kaikki dokumentointi sähköiseksi
Uusien asiakkuuksien saaminen
Toiminnan laajentaminen dokumentoinnin ulkopuolelle
Käännöstyön tekeminen englannista suomenkielelle

Kuvio 16. Metedo Oy:n mahdollisuudet.

SWOT-analyysissä esille nousi kolmesta erilaista mahdollisuutta. Markkinointiin ja yrityksen tunnettuuteen (46 %) liittyviä olivat

- seminaaripäivät
- markkinointi
- verkostoituminen, myös sosiaalinen media
- messut
- kontaktien hyödyntäminen
- uusien asiakkuuksien saaminen.

Yrityksen tekemiseen, toimintatapoihin, osaamispuheen hyödyntämiseen ja laajentamiseen (54 %) liittyivät

- jakelumedian muutokset
- benchmarking
- konsultointi
- dokumentointipalvelujen syventäminen
- dokumentoinnin muuttaminen kokonaan sähköiseksi
- toiminnan laajentaminen dokumentoinnin ulkopuolelle
- käännöstyön tekeminen englannista suomenkielelle.

#### Metedo Oy:n uhat

SWOT-analyysissä esille nousseet toimintaympäristön luomat, yrityksen ulkoiset uhat tulevaisuudessa on esitetty kuviossa 17.

<b>Uhat (Threats)</b>
<b>Toimintaympäristö / tulevaisuus</b>
Yleisen taloustilanteen heikkeneminen Kilpailutilanteen kiristyminen Jakelumedian muutokset (jos ei valmistauduttu) Viranomais määräykset Vähän asiakkuuksia/toimeksiantajia Asiakkuuksien menettäminen

Kuvio 16. Metedo Oy:n uhat.

SWOT-analyysissä esille nousi kuusi erilaista uhkaa. Asiakkuuksiin liittyviä uhkia (50 %) olivat

- asiakkuuksien menettäminen
- vähän asiakkuuksia ja toimeksiantoja
- kilpailutilanteen kiristyminen.

Yksittäisiä ja toisistaan irrallisia uhkia olivat

- yleisen taloustilanteen heikkeneminen
- jakelumedian muutokset
- viranomais määräykset.

### **3.1.3 SWOT-analyysin yhteenveto**

Vuorisen (2013, 88) mukaan SWOT-analyysin kautta esille nousseista asioista on valittava muutama keskeinen teema, joihin yrityksen tulisi panostaa ja yritysjohdon keskittyä.

Kohdeyrityksen SWOT-analyysistä nousi esiin useita erilaisia kehityskohteita, mutta kokonaisuutta katsoen, kohteiden juuret johtivat lopulta neljään painopistealueeseen:

- Avaintoimintojen varmentaminen (mentorointi, henkilöstön osaamis pohjan laajentaminen sisäisin koulutuksin, varamiesjärjestelmä).
- Markkinoinnin ja myynnin tehostaminen, mukaan lukien tunnettuuden parantaminen eri keinoin, kuten hyödyntämällä sosiaalista mediaa.
- Palvelutarjonnan ja mallien kehittäminen (tuotteistaminen, ydinosamisen syventäminen, osaamis pohjan hyödyntäminen).
- Asiakasrajapintojen selkeyttäminen (toimintaprosessit, toimintaympäristö).

SWOT-analyysin perusteella hyväksi koettuja ja ylläpidettäviä osa-alueita olivat:

- Henkilöstön osaamisen ja ammattitaidon ylläpito.

- Nykyisistä asiakkuuksista huolehtiminen, asiakaspalvelu.
- Luotettavuus ja toimitusvarmuus.
- Työhyvinvointiin liittyvät asiat (avoin ilmapiiri, työssä jaksamisen tukeminen mm. liikunta/kulttuurisetelit).

### 3.2 Henkilöstön osaamiskartoitus

Henkilöstön osaamiskartoitus on SWOT-analyysin ohella yksi tärkeä osa-alue liiketoiminnan kehityssuunnitelman perustaksi. Henkilöstön osaamisen merkitys korostuu kohdeyrityksen kaltaisessa palveluliiketoiminnan asiantuntijaorganisaatiossa, jossa työntekijät toimivat suoraan asiakasrajapinnassa. Metedo Oy:n henkilöstölle tehtiin osaamiskartoitus kvantitatiivisena kyselytutkimuksena.

Kyselytutkimusten etuna pidetään sitä, että niiden avulla voidaan kerätä laaja tutkimusaineisto, jossa suurelta määrältä ihmisiä voidaan kysyä monia asioita nopeasti ja tehokkaasti. Kyselyt tuottavat tyypillisesti paljon numeroihin perustuvia tuloksia, joita voidaan käsitellä myös tilastollisesti. Kyselyn heikkoutena pidetään tuotetun tiedon pinnallisuutta. Kyselytutkimuksessa ei myöskään voida arvioida sitä, kuinka vakavasti vastaajat ovat suhtautuneet tutkimukseen ja miten onnistuneita annetut vastausvaihtoehdot ovat vastaajien näkökulmasta tai miten tietoisia vastaajat ovat tutkitusta aiheesta. (Ojasalo ym. 2015, 121.)

Kyselylomakkeiden avulla voidaan kerätä tietoja tosiasioista, käyttäytymisestä ja toiminnasta, tiedoista, arvoista, asenteista, uskomuksista sekä käsityksistä ja mielipiteistä (Hirsjärvi, Remes & Sajavaara 2009, 197).

Kysymyksiä voidaan muotoilla monella eri tavalla, yleensä käytetään kolmea muotoa, jotka ovat avoimet kysymykset, monivalintakysymykset ja asteikkoihin eli skaaloihin perustuvat kysymystyypit (Hirsjärvi ym. 2009, 198 - 201).

Kyselylomakkeen laadinnassa tulee kiinnittää huomiota selkeyteen. Yksityiskohdattaiset ovat parempia kuin yleiset kysymykset ja lyhyet kysymykset ovat parempia kuin pitkät. Kyselylomakkeessa tulee välttää kysymyksiä, joihin sisältyy kaksoismerkityksiä. Tämän lisäksi tulisi tarjota valittavaksi vaihtoehto ”ei mielipi-

dettä”. Kysymysten määrä ja järjestys tulee valita harkiten ja käyttää mieluiten monivalintavaihtoehtoja, kuin samaa mieltä tai eri mieltä väittämiä. Lopuksi tulee tarkastaa sanojen valinta ja käyttötapa. (Hirsjärvi ym. 2009, 202 - 203.)

Kerättyäni riittävästi osaamiskartoitukseen liittyvää taustateoriaa, kysymysten asettelua ja sisältöä mietittiin yhteisesti kehitystyöryhmässä. Kysely jaettiin yrityksen kannalta olennaisiin kokonaisuuksiin, joissa huomioitiin aihealueen teoria, mutta erityisesti yrityksen oma tarve. Pohtiessamme sisältöä, etsimme vastauksia kysymyksiin että millaista tietoa tarvitaan, mitä osaamista on tarkoitus kartoittaa ja miten saatua tietoa hyödynnetään jatkossa?

Kartoituksessa kysytyt osaaminen jaettiin viiteen osa-alueeseen, jotka olivat

- ammattiosaaminen-ydinosaaminen (välttämätöntä osaamista yrityksen toiminnalle)
- ammattiosaaminen-erikoisosaaminen (täydentävää osaamista)
- muu osaaminen, esim. harrastusten kautta saatua (täydentävää osaamista)
- tietotekniset taidot
- kielitaito.

### **3.2.1 Ammattiosaaminen-ydinosaaminen**

Ammattiosaaminen-ydinosaaminen osiossa kysyttiin yrityksen toiminnan kannalta olennaisinta ja välttämätöntä osaamista. Erityisesti haluttiin selvittää, onko ydinosaaminen riittävällä tasolla ja jakautunut riittävän laajasti. Liiketoiminnan kehityksen näkökulmasta etsittiin tietoa mm. koulutustarpeeseen ja siihen, onko ydinosaamisen myötä nähtävissä mahdollisuuksia palvelujen syventämiseksi.

Osioon ei jätetty vapaakenttää, sillä ydinosaaminen kohdennettiin halutuksi ja pilkottiin tarkoin pienempiin, yrityksen haluamiin osiin.

### **3.2.2 Ammattiosaaminen-erityisosaaminen**

Kyselyn toisessa osiossa kysyttiin henkilöstön erityisosaamisesta. Erityisosaaminen ei ole yrityksen toiminnalle välttämätöntä, mutta on yrityksen toimintaa tukevaa osaamista.

Tässä kysymysoiossa haluttiin selvittää millaista ja kuinka syvällistä erityisosaamista henkilöstöllä on ja voidaanko sitä hyödyntää palvelujen laajentamisessa.

Koska erityisosaamisen kirjo on laaja ja riippuu henkilöstön koulutuksesta ja aiemmasta työhistoriasta, osion loppuun lisättiin myös vapaakentät. Näin vastaajalle annettiin mahdollisuus lisätä oma erityisosaamisensa, jos se puuttui kysymysrungosta. Vapaakentässä mainittujen erityisosaamisten taso tuli kuitenkin arvioida.

### **3.2.3 Tietotekniset taidot**

Kyselyn kolmannessa osiossa kysyttiin henkilöstön tietoteknisiä taitoja. Osion aluksi kartoitettiin ydinosaamiseen liittyvien ohjelmistojen hallintaa. Seuraavaksi kysyttiin suunnitteluohjelmistojen hallintaa, jotka ovat yrityksen toimintaa tukevia ohjelmistoja.

Osion loppuun jätettiin vapaakentät tarkoituksellisesti, sillä myös ohjelmistojen kirjo on laaja. Myös näiden vapaakenttien osaaminen pyydettiin arvioimaan.

### **3.2.4 Kielitaito**

Kyselyn neljännessä osiossa kysyttiin henkilöstön kielitaitoa. Kielitaito liittyy ydinosaamiseen ja on tärkeä osa dokumentointipalvelujen tuottamista ja teknistä dokumentointia.

Kyselyyn valittiin yleisimmät ja tärkeimmäksi katsotut kielet (suomen, ruotsin, englannin, saksan, ranskan, espanjan ja venäjän kielet). Kyselyn loppuun lisättiin vapaakentät arviointineen, antaen henkilöstölle mahdollisuuden kertoa myös muista kuin kysytyjen kielten taidoista.



### 3.2.5 Muu osaaminen

Viidennessä osiossa kysyttiin muuta osaamista vapaamuotoisesti, mutta kuitenkin siten, että osaamisen taso pyydettiin arvioimaan. Muu osaaminen voi olla esimerkiksi harrastusten kautta saatua osaamista.

Tuloksia voidaan hyödyntää ja tarkastella yhdessä erityisosaamisen kanssa, kun kartoitetaan palvelutarjonnan laajentamiseen liittyvää osaamista. Tämän osion analysoinnissa määrällisen tutkimuksen merkitys on pienempi ja sitä tuleekin tarkastella laadullisen tutkimuksen näkökulmasta pohtien mainittujen osaamisten merkitystä yritykselle.

### 3.2.6 Pisteytys ja mitta-asteikon valinta

Pisteytyksessä ja mitta-asteikon valinnassa huomioitiin kyselytutkimuksen ja osaamiskartoituksen teoriassa esitetyt seikat. Kyselyn mitta-asteikko tehtiin viisiportaiseksi (1 - 5), mukaellen Viitalan (2013, 183) esittämää esimerkkiä osaamisen arviointityökalusta.

Osaamisen taso jaettiin asteikolla viiteen luokkaan (1 - 5) seuraavasti:

- 1 = Ei osaamista.
- 2 = Hallitsee perusteet, tarvitsee tukea.
- 3 = Toimii itsenäisesti.
- 4 = Osaa ohjata muita.
- 5 = Asiantuntija, huippuosaaja.

Teoriassa esitetyn ohjeen mukaan kutakin tasoa kuvaava numeroarvo selitettiin sanallisesti kyselyn yhteydessä. Kyselystä jätettiin pois tarkoituksellisesti nollassa valinta ”ei mielipidettä”, sillä osaamista joko on jollain tasolla tai sitä ei ole ollenkaan.

### 3.2.7 Muotoseikat ja jakelu

Kyselylomakkeen laadinnassa otettiin huomioon teoriassa ja luvussa 2.1.2 esitetty ohjeistus. Lomakkeesta pyrittiin tekemään selkeää, riittävän spesifinen kohdennettuine kysymyksineen, loogisesti etenevä ja sopivan laaja.

Kyselylomakkeen kysymykset perustuvat teoriassa esitettyyn, osaamista kartoittavaan asteikkoon (1 - 5). Joihinkin kyselylomakkeen osioihin jätettiin tarkoituksellisesti myös vapaakentät.

Osaamiskartoituslomake (liite 1) lähetettiin henkilöstölle sähköpostitse 14.3.2016, vastausaikaa annettiin kaksi viikkoa. Kartoitukseen vastasivat kaikki yrityksen työntekijät, vastausprosentti oli sata.

### 3.2.8 Tulosten analysointi

Osaamiskartoituksen kyselyn analysoinnissa noudatettiin ohjenuoraa, jonka mukaan analysoinnissa ei kannata käyttää monimutkaisempia menetelmiä, kuin mitä tulosten saaminen ja niiden hyödyntäminen edellyttävät. Tämän kyselytutkimuksena tehdyn osaamiskartoituksen kautta analysoitiin yrityksen henkilöstön osaamisen taso käyttäen tilastollisina menetelminä aritmeettista keskiarvoa. Lisäksi kirjattiin ylös kunkin vastauksen moodi sekä minimi ja maksimi arvo.

Vapaakenttien vastaukset kerättiin yhteen ja tutkittiin niissä mainittujen osaamisen taso laadullisesti, arvioiden samalla osaamisen hyödyntämismahdollisuuksia liiketoiminnassa.

#### Aritmeettinen keskiarvo

Osaamiskartoituksen kyselylomakkeen kautta saatujen tulosten perusteella kustakin osaamisesta laskettiin aritmeettinen keskiarvo. Keskiarvo antaa yritysjohtajalle käsityksen kunkin osaamisalueen tasosta. Jos ydinosaamiseksi määritelty osaaminen saa heikon tai välttävän keskiarvon (1 - 2), on osaamisen kehittämiseen panostettava tulevaisuudessa joko syventämällä osaamista itsenäisesti tai lisäkoulutuksella.

### Moodi, minimi ja maksimi

Keskiarvon ohella haluttiin tietää, mikä oli kunkin kysymyksen yleisin vastaus eli moodi sekä minimi ja maksimi arvot. Näiden avulla voitiin hahmottaa tarkemmin mistä osaamisen taso koostuu. Samalla nähtiin, että vääristääkö keskiarvo näkemystä osaamisesta ja osaamisohjan laajuudesta. Keskiarvosta tarkastellen, osaaminen voi olla esimerkiksi kohtuullisella tasolla kolme, mutta vastausten moodi onkin kaksi. Keskiarvona nähty kohtuullinen tai hyväkin tulos voi johtua muutamien huipputasojen vastauksista. Erityisesti tämä korostuu silloin kun vastaajajoukko on pieni.

### **3.2.9 Osaamiskartoituksen yhteenveto**

Viitalan (2013, 182 - 183) mukaan osaamiskartoitusten suurin hyöty on osaamisen kehittämisen oikea jäsentäminen ja suuntaaminen. Metedo Oy:n kannalta osaamiskartoituksella on käytännössä neljä merkitystä:

- Osaamiset tunnistetaan.
- Tuloksia voidaan hyödyntää osaamistarpeiden koulutuksen kohdentamisessa.
- Nähdään myös yrityksen mahdolliset haavoittuvuudet, jos osaaminen on vain harvojen osaajien varassa.
- Osaamiset ovat kootusti yhdessä taulukossa, jota voidaan hyödyntää jatkotoimenpiteissä.

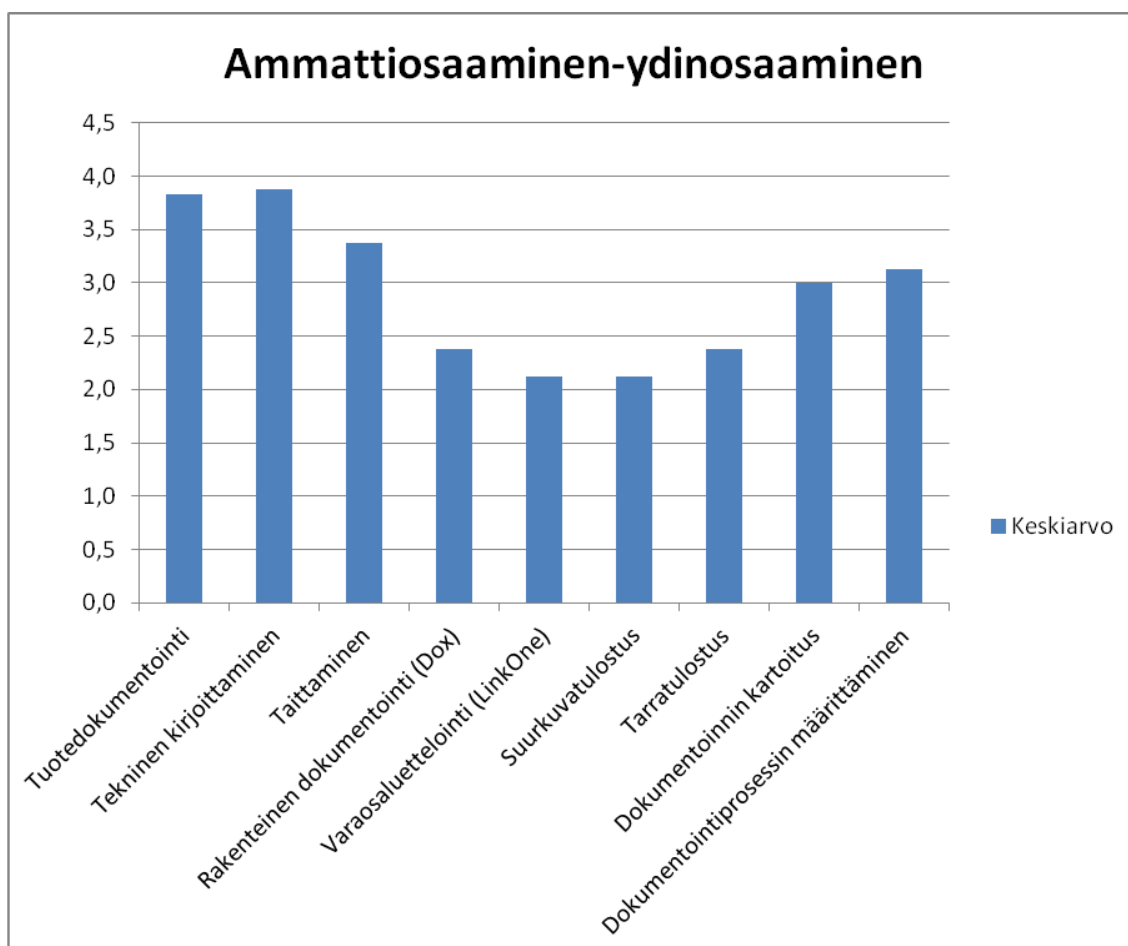
Kartoituksen hyötyjen kannalta olennaista oli myös se, että kysytyt osaamiset olivat yhteisesti pohditut ja valitut.

### Ammattiosaaminen-ydinosaaminen

Ensimmäisessä kyselyn osa-alueessa kartoitettiin ydinosaamista. Ydinosaaminen on osaamista, joka on yrityksen toiminnan kannalta välttämätöntä.

Osaamiskartoituksen vastausten perusteella yrityksen henkilöstön ammattiosaaminen-ydinosaaminen oli ”toimii itsenäisesti” tasolla, keskiarvo 2,9.

Kuviosta 18 nähdään että vahvoja osa-alueita olivat tuotedokumentointi (3,8) ja tekninen kirjoittaminen (3,9). Taittaminen (3,4) ja kuvankäsittely (3,4) olivat myös hyvällä tasolla.



Kuvio 18. Ammattiosaaminen-ydiosaaminen.

Työtehtävien ja työn tehokkuuden kannalta ydiosaamisen vahvuudet ovat kohdistuneet oikein ja oikeille alueille. Näissä osaamis pohja oli myös riittävän laaja-alainen, eikä osaaminen ollut vain harvojen osaajien varassa.

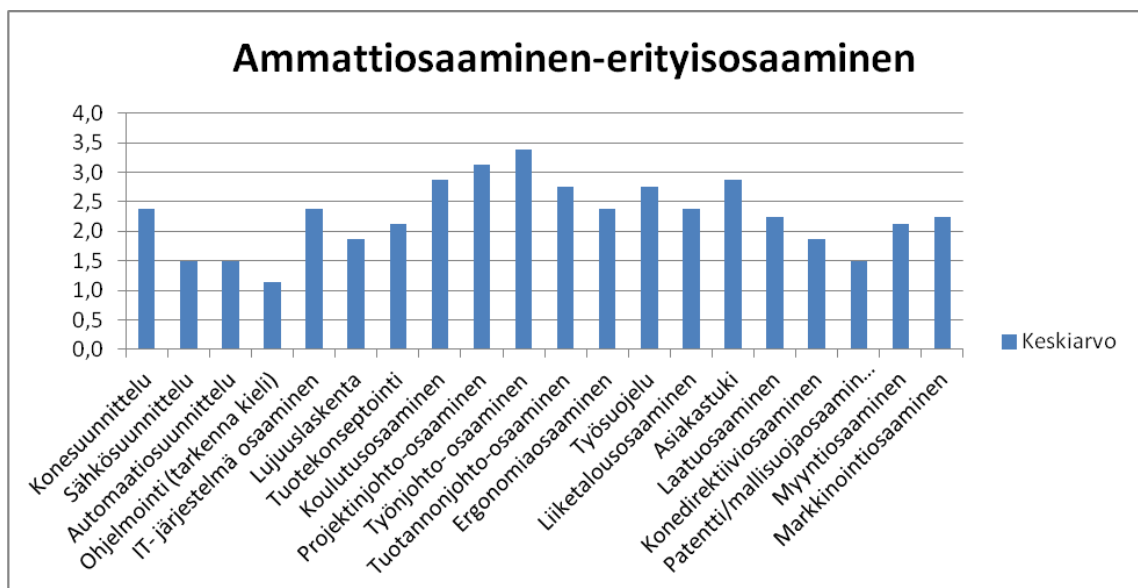
Joidenkin tärkeiden osa-alueiden, kuten rakenteisen dokumentoinnin (2,4), varaosaluetteloinnin (2,1) sekä suurkuva ja tarratulostustoimintojen (2,1 ja 2,4) osaaminen oli vain joidenkin työntekijöiden varassa. Näiden osalta yrityksen tulisi kouluttaa henkilöstöään ja varmistaa osaamisen taso ja riittävyys myös poikkeustilanteissa.

## Ammattiosaaminen-erityisosaaminen

Tässä kysymysosiossa haettiin henkilöstön erityisosaamista, joka ei ole yrityksen toiminnan kannalta välttämätöntä, mutta on tärkeää ja toimintaa tukevaa osaamista.

Osaamiskartoituksen vastausten perusteella yrityksen henkilöstön ammattiosaaminen-erityisosaaminen oli tasolla ”hallitsee perusteet, tarvitsee tukea”, keskiarvo 2,2.

Kuviosta 19 voidaan todeta, että hyvällä ”toimii itsenäisesti” tasolla ja laajalla osaamis pohjalla olivat projektinjohto (3,1) ja työnjohto-osaaminen (3,4). Myös asiakastuki (2,9) ja koulutusosaaminen (2,9) olivat hallussa useammalla työntekijällä.



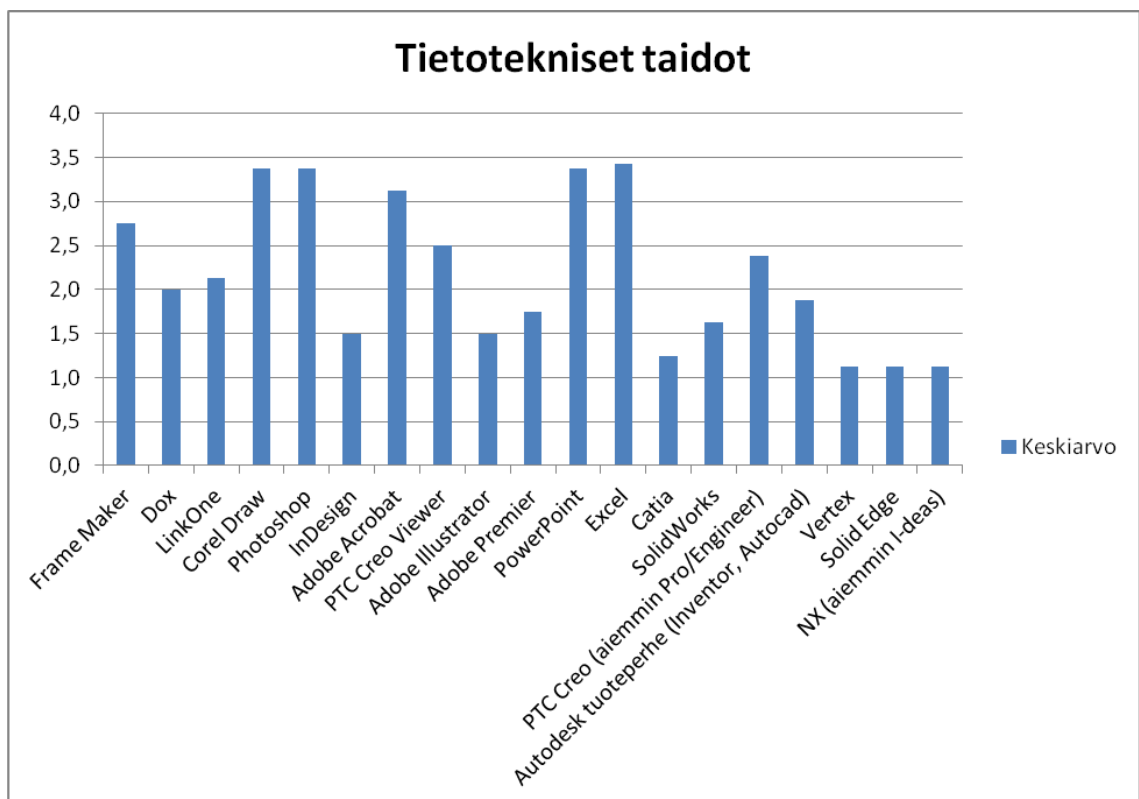
Kuvio 19. Ammattiosaaminen-erityisosaaminen.

Muiden kysytyjen erityisosaamisten osalta yhteisenä nimittäjänä oli se, että jonkintasoista osaamista oli olemassa, mutta vain yhdellä tai kahdella työntekijällä. Suunnittelutoiminnoista konesuunnitteluosaaminen oli vahvin osa-alue (2,4), jossa vähintään itsenäiseen työskentelyyn tarvittavaa osaamista oli kolmella työntekijällä.

## Tietotekniset taidot

Tietoteknisissä taidoissa kartoitettiin pääasiassa erilaisia dokumentointi- ja suunnitteluohjelmistoja. Dokumentointiohjelmistoissa pääpaino oli yrityksen käytössä olevissa ohjelmistoissa, suunnitteluohjelmistojen osalta kartoitettiin yleisimmät 2D- ja 3D-ohjelmistot.

Kuviosta 20 nähdään, että dokumentointiohjelmistojen osaaminen oli keskiarvoisesti tarkastellen vain välttävällä tasolla (2,5). Osaaminen oli parhainta ja laajimmalla pohjalla CorelDraw, Photoshop, PowerPoint ja Adobe Acrobat ohjelmistojen osalta, joissa päästiin keskiarvoisesti vähintäänkin itsenäisen työskentelyn tasolle (> 3,0).



Kuvio 20. Tietotekniset taidot.

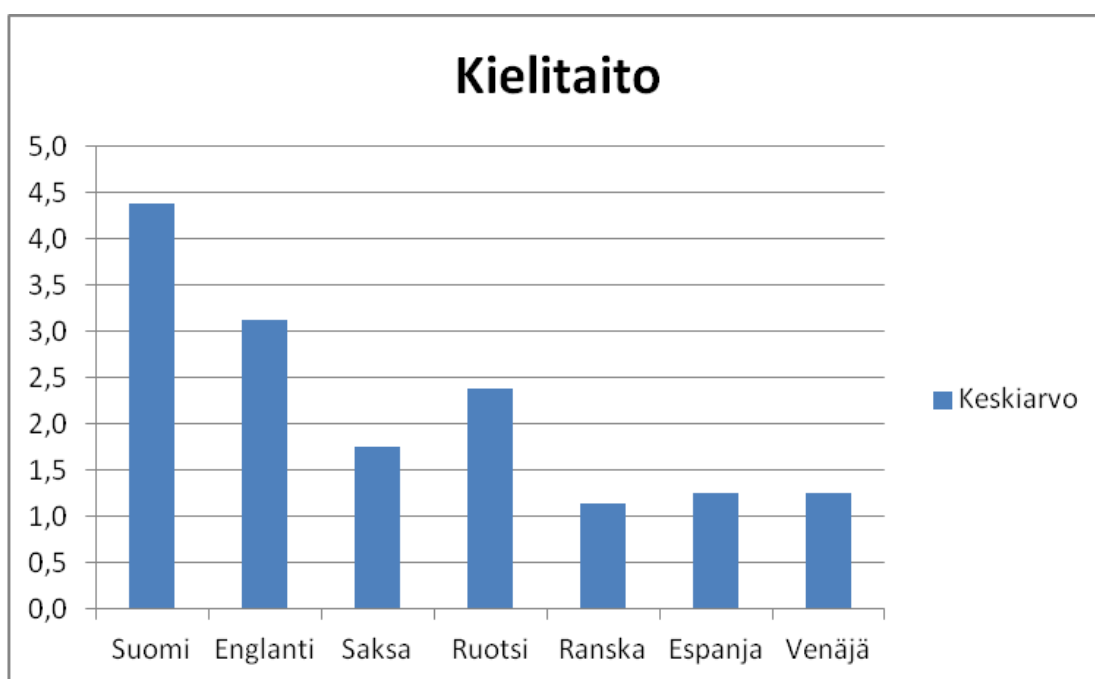
Huomiota tulisi kiinnittää Dox, LinkOne, Adobe Illustrator, Adobe Premier ja InDesign ohjelmistojen osaamiseen, joissa osaamista oli vain yksittäisillä työntekijöillä.

Suunnitteluohjelmistojen osalta kartoituksen tarkoituksena oli tutkia osaamisen taso liiketoiminnan laajentamisen näkökulmasta. Suunnitteluohjelmistoissa

(2D/3D) päädyttiin keskiarvoon 1,5. Paras osaaminen oli PTC Creo ohjelmistossa (2,4), jossa kolme työntekijää oli arvioinut osaamisensa tason arvoon 4, ”osaa ohjata muita”.

### Kielitaito

Kolmannessa kyselyn osiossa kysyttiin kielitaitoa (kuvio 21). Erittäin hyvällä tasolla oli suomen kieli (4,4), hyvällä tasolla oli englanti (3,1) ja välttävällä tasolla ruotsi (2,4). Muut kysytyt kielet jäivät keskiarvoisesti tarkastellen alle kahden, ”hallitsee perusteet” tason. Huomattavaa oli, että kaikissa kysytyissä kielissä ainakin jollakin työntekijällä oli jonkintasoista osaamista.



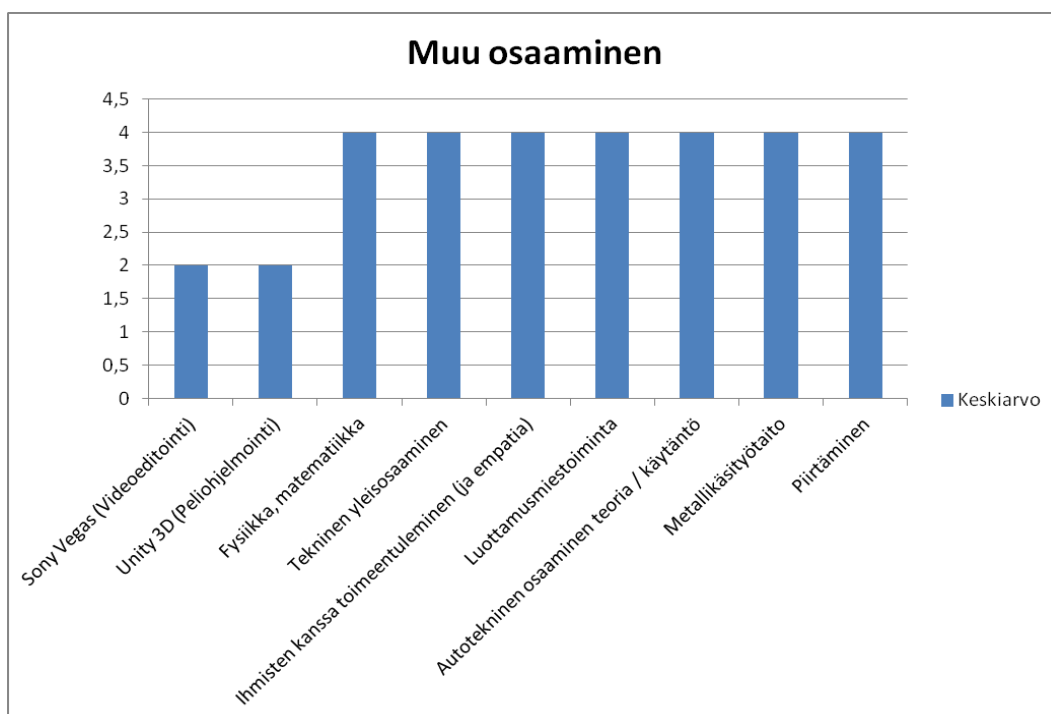
Kuvio 21. Kielitaito.

Tämän osion yksi hyöty oli se, että eri kielten osaamiset saatiin koostettua yhteen näkymään. Tietoa voidaan hyödyntää yrityksessä myöhemmin, kun tarkastellaan asiakkaiden toimeksiantoja ja niissä vaadittuja kieliä.

### Muu osaaminen

Kyselyn viimeisessä osiossa henkilöstöltä kysyttiin muuta osaamista vapaalla tavalla kerrottuna (kuvio 22). Tässä kartoituksessa muulla osaamisella tarkoitettiin osaamista, joka voi olla esimerkiksi harrastusten kautta saatua osaamista.

Lähtökohtaisesti oli tiedossa, että muun osaamisen alue on laaja. Vastaukset jakautuivatkin hajanaiseksi, yksittäisten vastausten kentäksi. Osion hyötyarvo yrityksen toiminnan kannalta ei ole suuri, mutta arvojen ja arvomaailman osalta on tärkeää, että yritys on aidosti kiinnostunut henkilöstöstään ja esimerkiksi henkilöstön harrastuksista. Tätä kautta tuli esiin esimerkiksi tieto luottamusmiesosaamisesta, joka voi olla hyödyllinen tieto tulevaisuudessa.



Kuvio 22. Muu osaaminen.

### Yhteenveto

Osaamiskartoituksessa tehdyllä kyselyllä saatiin haettua kattavasti henkilöstön osaaminen eri painopistealueisiin. Esitettyjä osaamisten keskiarvotuloksia tulkittiin lisäksi moodin, sekä maksimi- ja minimiarvojen avulla. Yksityiskohtaisempaa tietoa on esitetty osaamiskartoituksen yhteenvedossa (liite 2).

Osaamiskartoitus antoi hyvän yleiskäsityksen yrityksen osaamisesta ja toi esiin osaamisten vahvuudet ja heikkoudet. Se koosti yhteen osaamiset, toimien jatkossa työkaluna toimintojen kehittämisessä ja koulutustarpeen suuntaamisessa. Jokainen kysytty osaaminen ja osaamisen tarve tulee kuitenkin tarkastella aina tapauskohtaisesti, huomioiden vallitseva tilanne ja tarve.



Yrityksen ydinosaaminen oli hyvällä tasolla. Työtehtävien sekä työn tehokkuuden kannalta vahvuudet olivat myös kohdistuneet oikein ja oikeille alueille. Näissä osaamis pohja oli myös riittävän laaja-alainen, eikä osaaminen ollut vain harvojen osaajien varassa.

Erityistä huomiota tulisi kuitenkin kiinnittää aiemmin mainittujen dokumentointi ohjelmistojen sekä rakenteisen dokumentoinnin, varaosaluetteloinnin ja tarvittaessa myös tulostustoimintojen osaamis pohjan laajentamiseen. Näiden osalta yrityksen tulisi kouluttaa henkilöstöään ja varmistaa osaamisen taso ja riittävyys myös poikkeustilanteissa.

Kartoituksen tarkoituksena oli selvittää myös henkilöstön erityisosaamiset ja mahdollisuudet laajentaa yrityksen toimintoja esimerkiksi suunnittelupalvelujen tarjoajaksi. Mikäli yritys laajentaisi palvelujaan suunnittelutoimintoihin, kyselyn perusteella järkevin ja matalimman kynnyksen vaihtoehto olisi konesuunnittelu PTC Creo ohjelmistolla.

Osaamiskartoituksen tuloksia ja tätä yhteenvetoa tarkastellaan osana kokonaisuutta liiketoiminnan kehityssuunnitelmassa.

### **3.3 Business Model Canvas**

Tässä toiminnallisen osuuden luvussa kerrotaan kohdeyrityksen liiketoimintamallin ideoinnista Business Model Canvas työkalun avulla. Ideointi tehtiin kehitysryhmässä, johon kuuluivat yrityksen toimitusjohtaja, asiakkuuspäällikkö ja kehitystyöhön osallistunut toimihenkilö. Ideointipäivä pidettiin yrityksen pääkonttorilla Karjaalla 11.4.2016.

#### **3.3.1 Prosessin vaiheet**

Käytännön työhön valmistautuminen alkoi huolellisella syventymisellä aihealueen teoriaan, mikä oli erittäin tarpeellista ryhmätyön onnistumisen kannalta. Ideointipäivän alustukseksi ja valmistautumista varten, koostin teoriasta suomenkielisen BMC-perustietopaketin. Tämän lisäksi lähetin työryhmälle ennak-

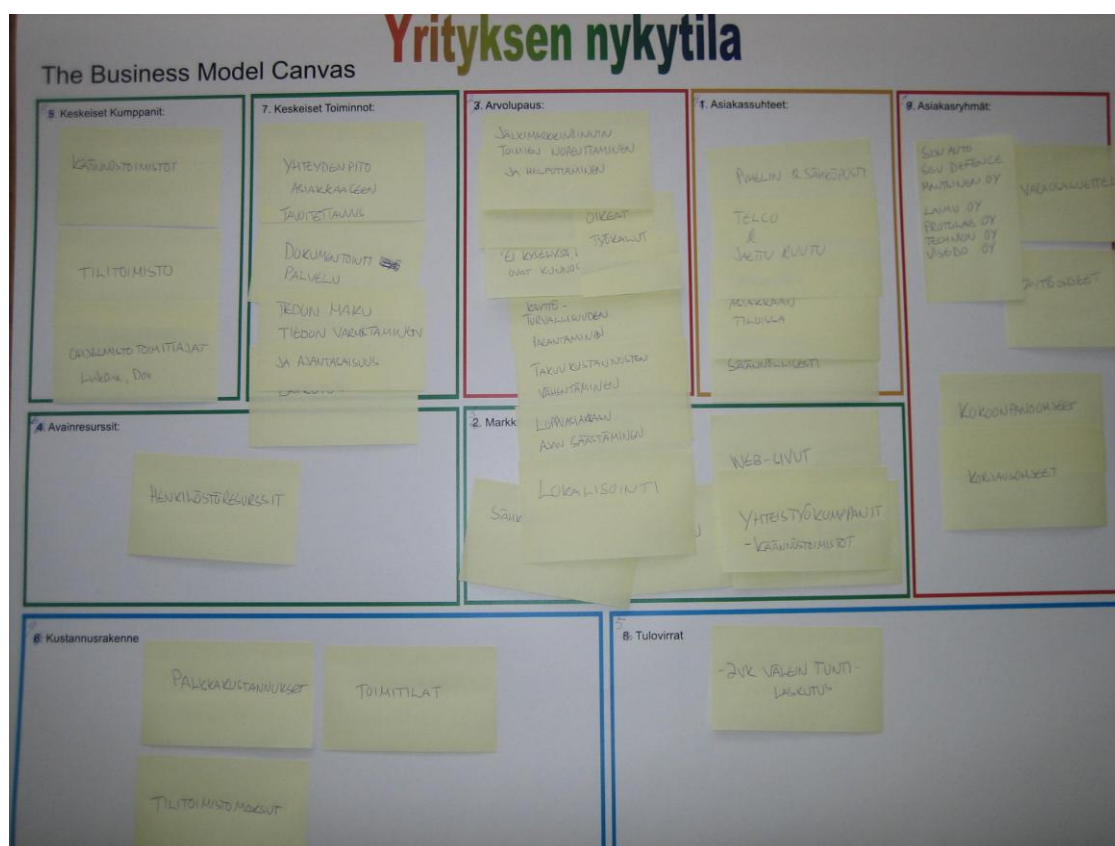
koon tekemäni BMC-työpohjat apukysymyksineen. Samalla esitin toiveen, että ideointipäivälle järjestettäisiin hyvät ryhmätyöpuitteet sisältäen mm. BMC-työpohjien tulostuksen riittävän suurille arkeille.

Ideoinnissa sovellettiin teoriaosuudessa esiteltyä kolmen näkökulman mallia (Ojasalo ym. 2015, 185), jossa uutta liiketoimintamallia haetaan yrityksen ideaalitalan, asiakkaan ideaalitalan ja toimialalle vallitsevan tavan kautta. Tätä mallia sovellettiin siten, että ennen näitä osuuksia kuvattiin yrityksen nykytila.

Kukin BMC-malli rakennettiin samassa järjestyksessä, lähtien liikkeelle asiakasarvolupaus parista, edeten loogisesti työpohjan vaiheesta toiseen.

### 3.3.2 Yrityksen nykytilan BMC

Ensimmäisessä vaiheessa pohdittiin yrityksen nykytilaa. Teimme BMC:n kuvan 1 mukaisesti käyttäen suurta seinälle tulostettua BMC-työpohjaa ja tarralappuja.

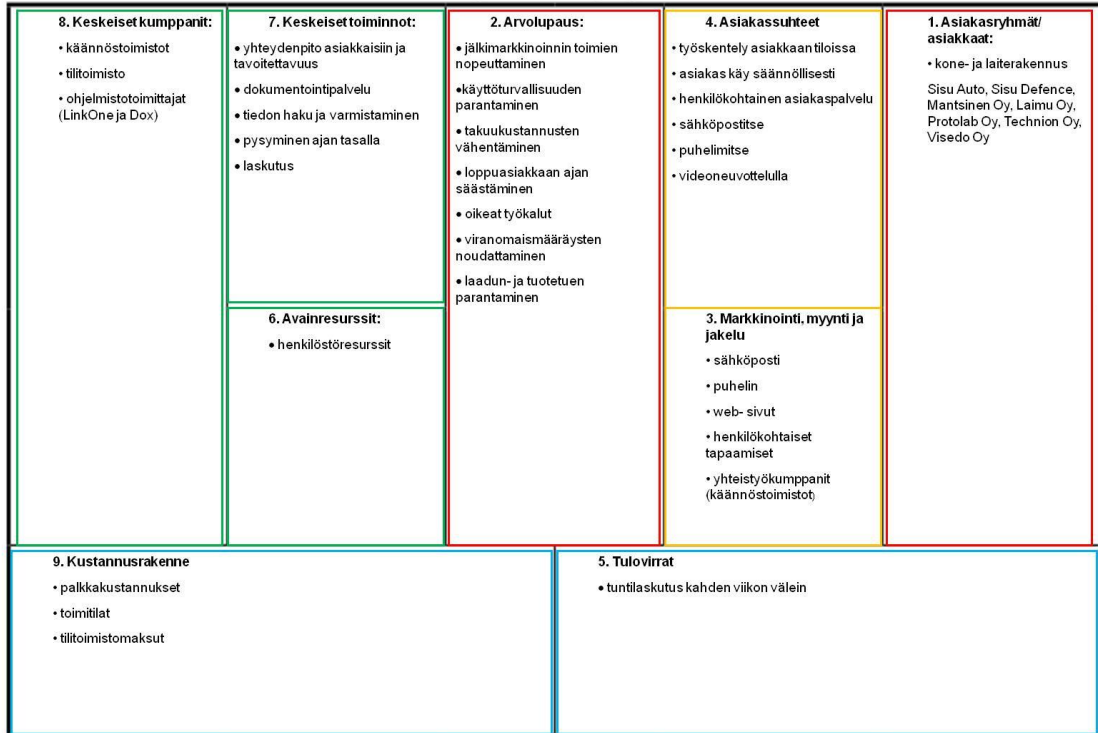


Kuva 1. Yrityksen nykytilan BMC, malli työskentelytavasta (Harri Turunen 2016).

Edellä esitetty yrityksen nykytilan BMC-työpohja on kirjoitettu puhtaaksi kuvioon 23. Myös kaikki seuraavat BMC-työpohjat on esitetty puhtaaksi kirjoitettuna, alkuperäisten työpohjien valokuvat on esitetty liitteessä 3.

*The Business Model Canvas*

Yrityksen nykytila



Kuvio 23. Yrityksen nykytilan BMC.

### 3.3.3 Yrityksen ideaalitalan BMC

Toisessa vaiheessa visioitiin yrityksen ideaalitalaa pitäen mielessä mallin toteuttavuus ja realismi. Yrityksen ideaalitalan BMC on esitetty kuviossa 24.

#### The Business Model Canvas

#### Yrityksen ideaalitala

<p><b>8. Keskeiset kumppanit:</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• nykyiset kumppanit</li> </ul> <p>Lisäksi:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• suurimmat kilpailijat kumppaniksi (symbioosi)</li> <li>• tuote- ja ohjelmistotoimittajat (screen)</li> <li>• TE- keskus</li> </ul>	<p><b>7. Keskeiset toiminnot:</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• nykyiset toiminnot</li> </ul> <p>Lisäksi:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• syvällisempi yhteydenpito asiakkaaseen</li> <li>• palveluiden konseptointi, tuotteistaminen ja hinnoittelu</li> <li>• markkinointimateriaalien suunnittelu ja valmistus</li> <li>• työllistämiseen tähtäävä koulutus</li> </ul>	<p><b>2. Arvolupaus:</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• nykyiset arvolutaukset</li> </ul> <p>Lisäksi:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• markkinoinnin tuki</li> <li>• lokalisointi</li> <li>• hiljaisen tiedon keruu ja tallennus</li> <li>• käyttäjärjestelmien ohjeiden dokumentointi</li> <li>• yhdistetty dokumentointi ja käyttölaite (screen)</li> </ul>	<p><b>4. Asiakassuhteet</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• nykyiset keinot ja tavat</li> </ul> <p>Lisäksi:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• pyrkii syvällisempään asiakkaiden tarpeiden tuntemukseen</li> <li>• löytää keinot perustella asiakkaalle hyödyt ja tarpeet paremmin</li> </ul>	<p><b>1. Asiakasyhmmät/ asiakkaat:</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• nykyiset asiakkaat</li> </ul> <p>Lisäksi:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• ajoneuvo- ja konevalmistajat</li> <li>• lääkelaittevalmistajat</li> <li>• laitevalmistajat</li> <li>• ohjelmistovalmistajat</li> <li>• koneiden ja laitteiden</li> <li>• maahantuojat</li> <li>• TE- keskus</li> </ul>
<p><b>9. Kustannusrakenne</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• palkkakustannukset</li> <li>• toimitilat</li> <li>• tilitoimistomaksut</li> </ul>		<p><b>5. Tulovirrat</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• nykyiset tulovirrat</li> </ul> <p>Lisäksi:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• palvelujen tuotteistamisen kautta</li> <li>• tuote/palveluyhdistelmien leasing- ja vuokramaksut</li> <li>• vuosimaksusopimukset</li> <li>• konsultointitulot (yritysten sisäinen informaatio ja dokumentointi), yritystuet</li> </ul>		

Kuvio 24. Yrityksen ideaalitalan BMC.

### 3.3.4 Asiakkaan ideaalitalan BMC

Kolmannessa vaiheessa pohdittiin asiakkaiden ja asiakasryhmien ideaalitalaa (kuvio 25). Mitä asiakkaat odottavat? Kuinka he haluavat heitä palveltavan? Millaiset palvelut tai tuotteet vastaavat asiakkaiden odotuksiin?

#### The Business Model Canvas

#### Asiakkaan ideaalitala

<p><b>8. Keskeiset kumppanit:</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>riittävä verkosto että palvelut ovat toimivia ja turvattuja</li> </ul>	<p><b>7. Keskeiset toiminnot:</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>nykyiset toiminnot</li> </ul> <p>Lisäksi huomio:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>tilausmenettelyyn</li> <li>hyväksyntämenettelyyn</li> <li>säännölliseen yhteydenpitoon</li> <li>tiedonkulkuun</li> <li>aktiivisuuteen palvelujen tekemisessä ja tarjonnassa.</li> </ul>	<p><b>2. Arvolupaus:</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>ennustettavuus (kustannukset)</li> <li>kokonaisvaltainen palvelu yhden kontaktin kautta</li> <li>luotettavuus ja toimitusvarmuus</li> <li>viran omaismääräysten noudattaminen</li> <li>asiakkaan toimintojen kehittäminen ja uusien tapojen/mallien tarjoaminen</li> <li>nopeat toimitukset</li> <li>laadukkuus</li> <li>kustannustehokkuus</li> </ul>	<p><b>4. Asiakassuhteet</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>ensisijaisesti nimetyin yhteyshenkilön kautta</li> <li>luottamukselliset suhteet, luottamus kustannustehokkuuteen</li> <li>toimivat henkilökiemiat</li> </ul> <p><b>3. Markkinointi, myynti ja jakelu</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>sähköposti</li> <li>puhelin</li> <li>henkilökohtaiset tapaamiset</li> <li>Web- palvelu mm. tarjouspyynnöille (erityisesti uudet asiakkaat)</li> <li>sähköinen kanava työmääräyksien vastaanottoon (esim. nykyisten projektien päivityspyynnöt)</li> </ul>	<p><b>1. Asiakasryhmät/ asiakkaat:</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>ajoneuvo- ja konevalmistajat</li> <li>lääkelaittevalmistajat</li> <li>laitevalmistajat</li> <li>ohjelmistovalmistajat</li> <li>koneiden ja laitteiden maahantuojat</li> </ul>
<p><b>9. Kustannusrakenne</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>Win- Win</li> </ul>		<p><b>5. Tulovirrat</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>asiakas toivoo yrityksen säästävän heidän aikaansa ja vähentävän työtä jälkimarkkinoinnissa (takuu ja neuvontakustannukset)</li> <li>asiakas toivoo näkyvämpää ja ennustettavampaa hinnoittelua, tuotteistamista</li> <li>yrityksen osalta tulovirrat koostuvat tuntiaskutuksesta ja uusien palvelu ja/tai tuotepakettien maksuista</li> </ul>		

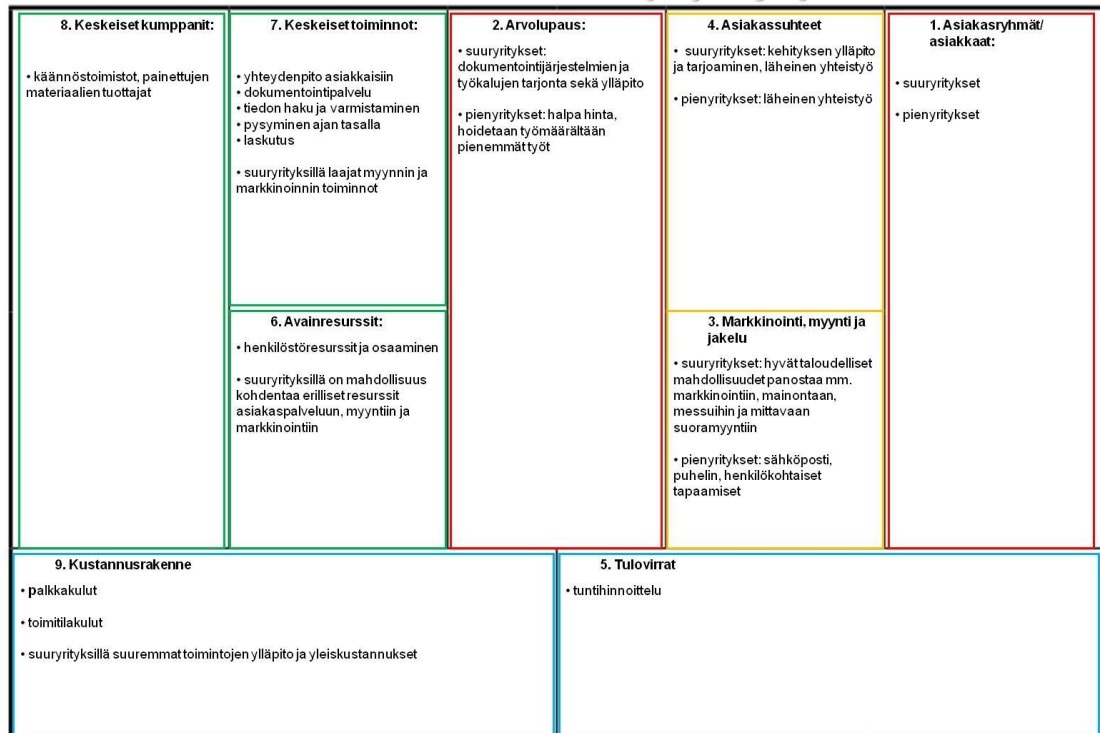
Kuvio 25. Asiakkaan ideaalitalan BMC.

### 3.3.5 Toimialan yleisin BMC

Neljännessä ideointivaiheessa pohdittiin mikä on toimialan ja kilpailijoiden yleisin tapa toimia (kuvio 26). Kilpailijat jaettiin pieniin ja suuriin toimijoihin. Toimialallaan kohdeyritys palvelee PK-sektorin yrityksiä. Yrityksen kilpailijat ovat joko huomattavasti sitä suurempia, keskittyen palvelemaan suuryrityksiä, tai sitten ne ovat muutaman henkilön pienyrityksiä, palvelen sektorin pienyrityksiä.

#### The Business Model Canvas

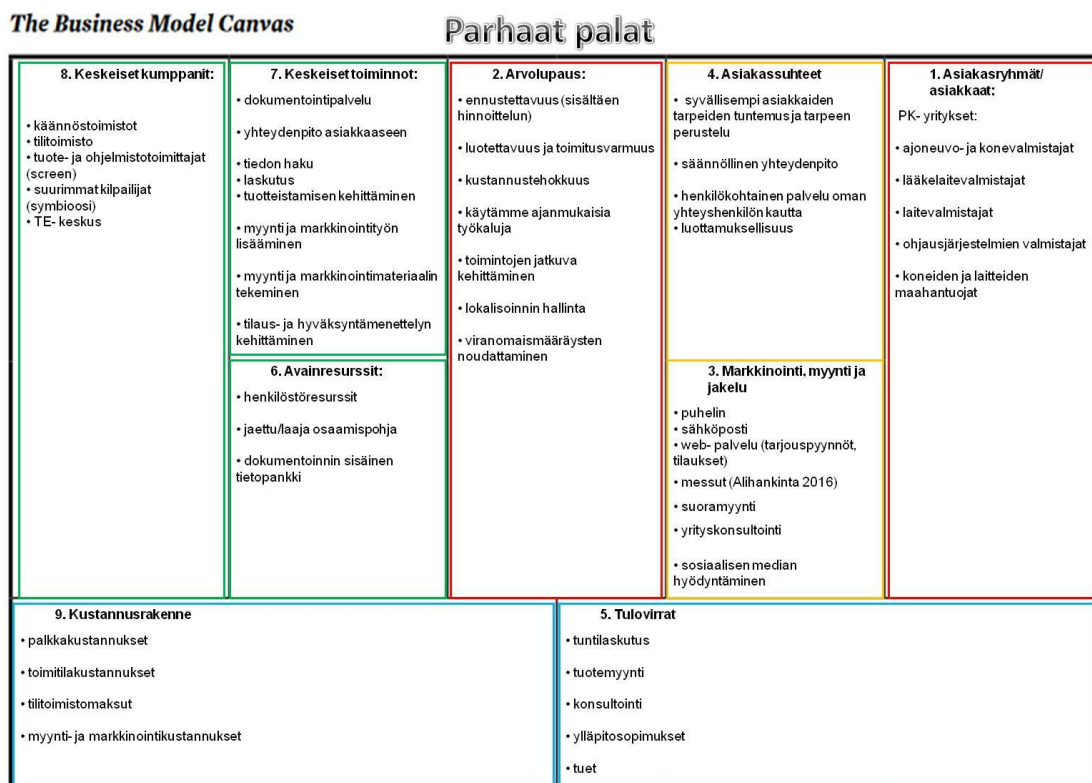
#### Toimialan malli (kilpailijat)



Kuvio 26. Toimialan BMC.

### 3.3.6 Parhaat palat BMC

Viimeisessä ideointivaiheessa yhdistettiin edellisten liiketoimintamallien parhaat palat (kuvio 27). Yhdistelmä rakennettiin pohtien kutakin sinne siirrettyä osaa aluetta yrityksen oman tai asiakkaan saaman lisäarvon kannalta. Parhaat palat yhdistelmässä oli vaikutteita erityisesti asiakkaan ja yrityksen ideaalitalan liiketoimintamalleista.



Kuvio 27. Parhaat palat BMC.

### 3.3.7 BMC työskentelyn yhteenveto

BMC oli kohdeyritykselle ja siihen osallistuneille henkilöille uusi työkalu. Työkäulun käyttö osoittautui kuitenkin helpoksi ja saimme rakennettua yhteensä viisi erilaista liiketoimintamallia yhden kahdeksan tunnin työpäivän aika. Hyvä ennakkovalmistautuminen kuten esimateriaalin lähetys, tukikysymykset ja yrityksen järjestämät puitteet mahdollistivat jouhevan työskentelyn.

Työskentelyssä käytetty kolmen näkökulman (yritys-asiakas-toimiala) malli lisätynä yrityksen nykytilan kuvauksella osoittautui toimivaksi työskentelymenetelmäksi. Prosessin lopussa tehty parhaat palat BMC koosti hyvin yhteen päivän aikana esiin tulleet asiat ja uudet ideat.

BMC toi esiin asioita, joita käsiteltiin aiemmin mm. SWOT-analyysin yhteydessä. BMC:n antama lisäarvo liittyikin asioiden saattamiseen konkreettisemmalle tasolle sekä uusiin ideoihin ja löydöksiin, jotka tulivat esiin vasta BMC-prosessoinnin myötä.

Opinnäytetyön kokonaisuutta katsoen, uusia osa-aluekohtaisia löydöksiä olivat:

1. Asiakkaat/asiakasryhmät
  - Lääkelaitevalmistajat, ohjausjärjestelmien valmistajat, koneiden ja laitteiden maahantuojat.
2. Arvolupaus
  - Ennustettavuus sisältäen hinnoittelun.
3. Markkinointi, myynti ja jakelu
  - Web-palvelu tarjouspyynnöille ja tilauksille.
4. Asiakassuhteet
  - Syvällisempi asiakkaiden tarpeiden tuntemus ja asiakastarpeen perustelu.
5. Tulovirrat
  - Tuotemyynti, konsultointi ja ylläpitosopimukset.
6. Avainresurssit
  - Dokumentoinnin sisäinen tietopankki.
7. Keskeiset toiminnot
  - Tilaus- ja hyväksyntämenettelyn kehittäminen.
  - Tuotteistamisen kehittäminen.
8. Keskeiset kumppanit
  - Tuote- ja ohjelmistotoimittajat (screen), suurimmat kilpailijat (symbioosi) ja TE-keskus.



## 9. Kustannusrakenne

- Lisääntyvät myynti- ja markkinointikustannukset.

BMC-työskentelyn kautta esille tulleet ideat ja asiat huomioidaan liiketoiminnan kehityssuunnitelman kokonaisuudessa ja yhteenvedossa.

### 3.4 Skenaariotyöskentely

Tässä opinnäytetyön luvussa tutkitaan Metedo Oy:n vaihtoehtoisia tulevaisuuksia tulevaisuudentutkimuksen ennakoivan menetelmän, skenaariotyöskentelyn avulla.

Metedo Oy:n osalta skenaariotyöskentely toteutettiin soveltaen luvussa 2.4.4 esitettyä Meristön neljän vaiheen toimintaskenaarioprosessia (Vapaavuori & von Bruun (toim.). 2003, 240) ja Ojasalon ym. (2015, 147 - 148) sekä Vuorisen (2013, 111 - 114) esittämiä skenaariotyöskentelyprosesseja. Skenaariotyöskentelyprosesseja sovellettiin ja yhdisteltiin, jotta ne vastaisivat paremmin Metedo Oy:n liiketoiminnan kehityssuunnitelman tarpeeseen.

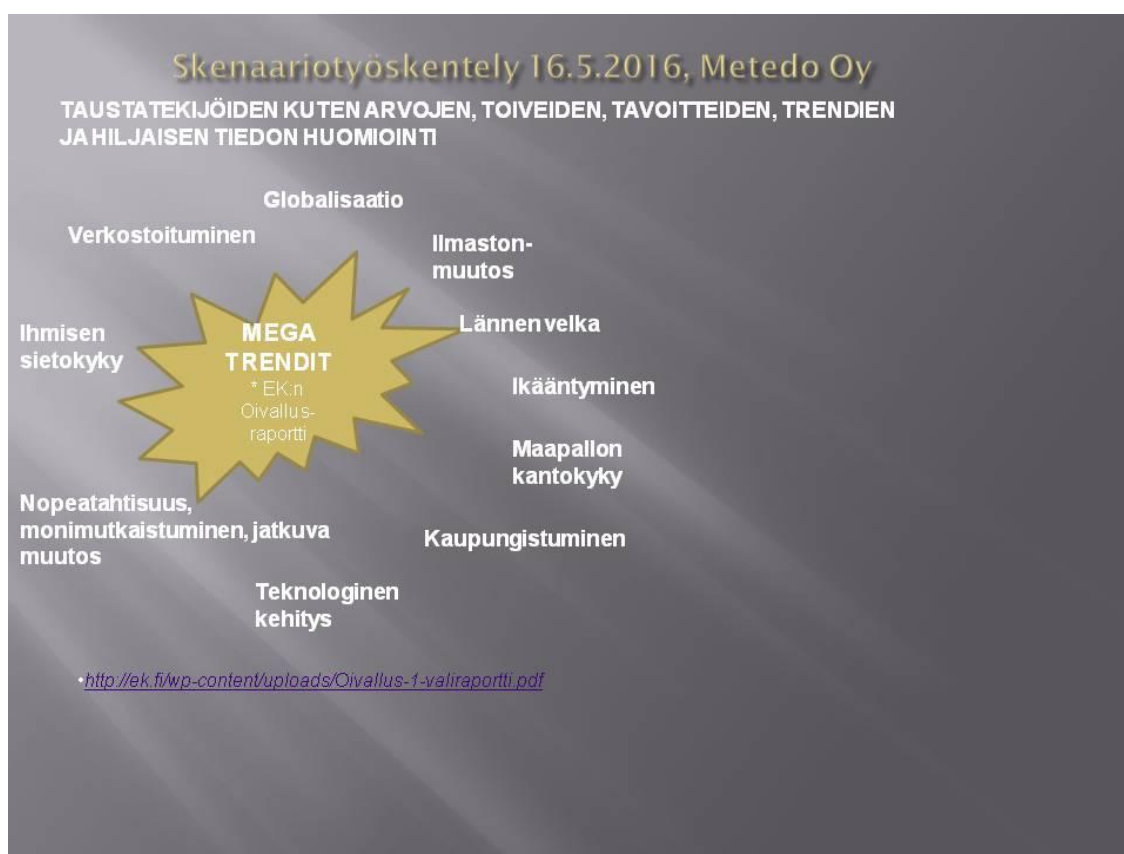
Metedo Oy:n osalta skenaariotyöskentelyn tavoitteena oli hahmottaa tulevaisuudelle vaihtoehtoja, kirkastaa yrityksen visiota ja selkeyttää strategia tai strategiat vision saavuttamiseksi. Näiden päätavoitteiden lisäksi, yhtenä tavoitteena oli tutustuttaa yrityksen henkilöstö tulevaisuuden tutkimuksen maailmaan ja ennakoivan työskentelyn menetelmiin.

Koska yritykselle skenaariotyöskentely ei ollut entuudestaan tuttua, lähetin työryhmälle skenaariotyöskentelymateriaalin ja muun oheisaineiston ennakkoon. Samalla kerroin tulevaisuuden tutkimuksen ja skenaariotyöskentelyn pääperiaatteista. Nämä ennakkovalmistelut auttoivat työryhmää käsittelemään aihepiiriä varsinaisena prosessointipäivänä jouhevasti. Skenaariotyöskentely toteutettiin samalla kehitysryhmällä ja kokoonpanolla, kuin BMC-työskentelykin.

### 3.4.1 Skenaariotyöskentelyn taustatiedot

Työn pohjustukseksi kävimme läpi Elinkeinoelämän keskusliiton (EK) Oivallusennakointihankeen raportin megatrendejä vuodelta 2009 (kuvio 28) sekä Sitran vuosien 2014/2015 (kuvio 29) ja 2016 (kuvio 30) esittelemiä megatrendejä.

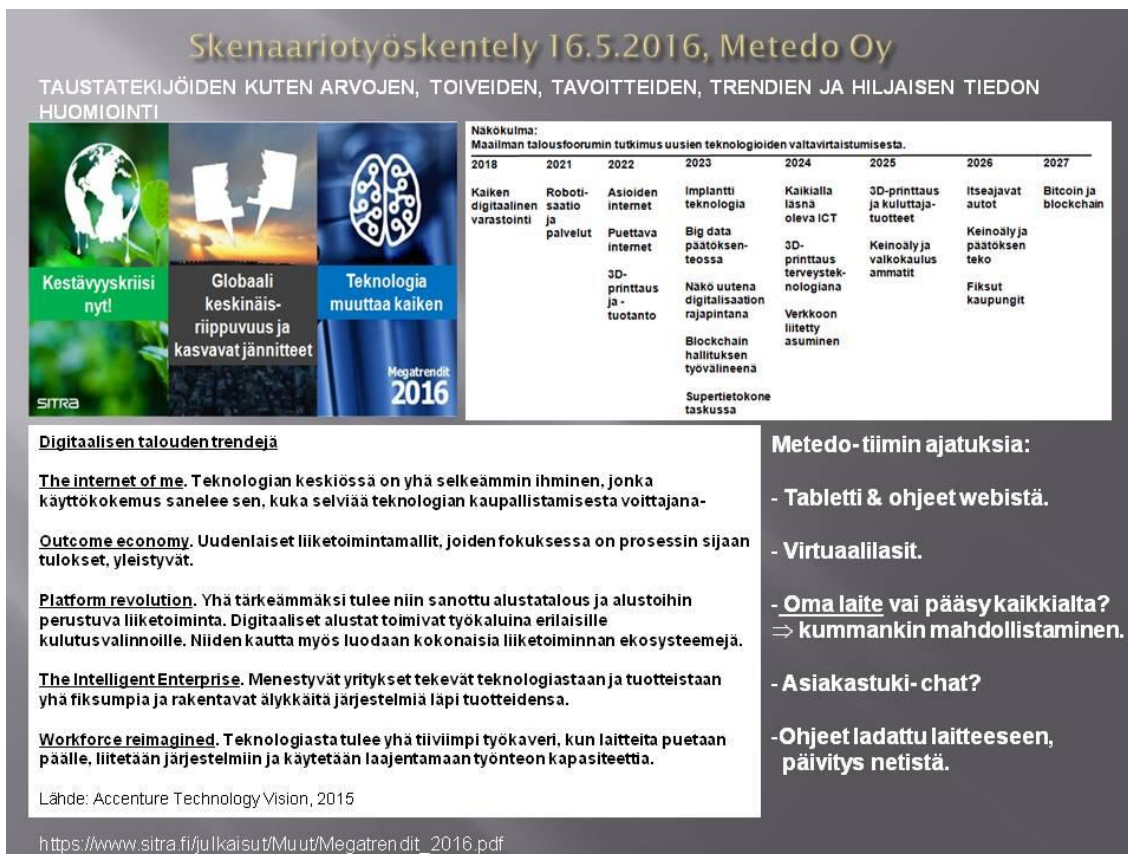
Tämän lisäksi esittelin YAMK-opintojen Ennakoivan johtamistyöskentely-kurssin luentoaineistoa sekä futuristi Elina Hiltusen luentopäivästä (13.5.2016, Pohjois-Karjalan kesäyliopisto, Joensuu) koottua aineistoa. Työryhmä oli erittäin innostunut tulevaisuudentutkimuksen aihepiiristä ja ymmärsi sen merkityksen ja käytön ennakkoinnissa ja strategiatyössä. Aineiston läpikäynnin yhteydessä esiin nousseet ajatukset kirjattiin ylös.



Kuvio 28. Skenaariotyöskentelyn tausta-aineistoa, EK:n Oivallusraportin megatrendit (mukaellen Elinkeinoelämän keskusliitto 2009).



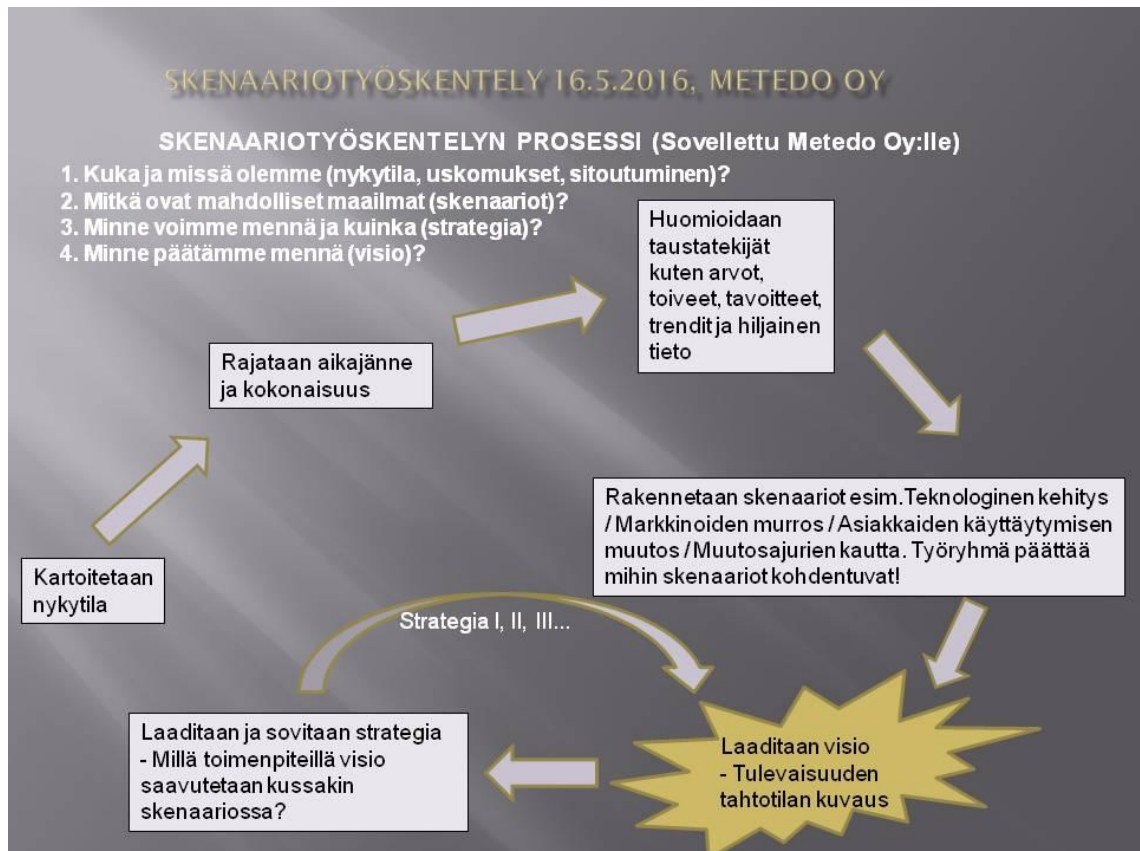
Kuvio 29. Skenaariotyöskentelyn tausta-aineistoa, Sitran 2014/2015 megatrendit (mukaillen Sitra 2015).



Kuvio 30. Skenaariotyöskentelyn tausta-aineistoa, Sitran 2016 megatrendit (soveltaen Sitra 2016).

### 3.4.2 Skenaariotyöskentelyprosessi

Ennakkotutustumisen, sekä megatrendi ja trendi keskustelun jälkeen, skenaariotyöskentelyssä edettiin Metedo Oy:lle soveltamani prosessin mukaisesti (kuvio 31).



Kuvio 31. Metedo Oy:n skenaariotyöskentelyprosessi.

1. Nykytilan kartoituksessa käytiin läpi opinnäytetyössäni tehtyjen SWOT-analyysin, henkilöstön osaamiskartoituksen ja Business Model Canvas työkalun yhteenveto (liite 4).
2. Aikajänne rajattiin vuoteen 2022. Kokonaisuudeksi määriteltiin Metedo Oy:n liiketoiminta.
3. Taustatekijät huomioitiin esiteltyjen aineistojen pohjalta käydyn keskustelun kautta, kirjaten samalla ylös syntyneitä ajatuksia ja huomioita.
4. Skenaariot rakennettiin seuraavista yhteisesti päätetyistä aihepiireistä:
  - teknologinen kehitys (erityisesti digitalisaatio)

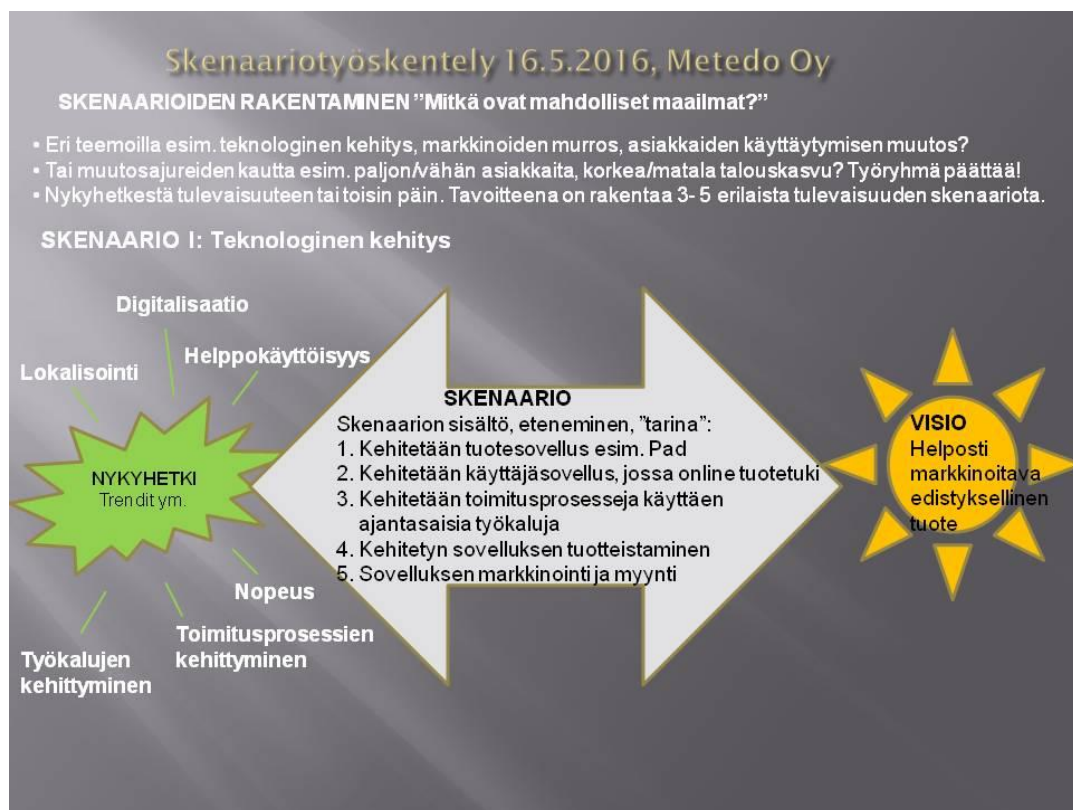
- asiakaskato
- liikevaihdon kasvu
- tuotteistaminen.

Skenaarioiden lähestymistavaksi valittiin eksploratiivinen, eli tutkiva skenaariotyöskentely, jonka koettiin olevan paremmin hahmotettavissa ja työstettävissä.

5. Määriteltiin yrityksen visio, huomioiden hyvän vision näkökulmat.
6. Laadittiin strategiat kullekin skenaariolle ja valittiin todennäköisimmät skenaariot ja strategiat jalostettavaksi (toimintasuunnitelma).

### 3.4.3 Skenaario I, teknologinen kehitys

Ensimmäiseksi skenaarioksi (kuvio 32) työryhmä valitsi teknologisen kehittymisen. Metedo Oy:n osalta digitalisaatio ja sen mukanaan tuomat muutokset ja mahdollisuudet ovat merkittävässä roolissa tulevaisuudessa.



Kuvio 32. Skenaario I, teknologinen kehittyminen.

### 3.4.4 Skenaario II, asiakaskato

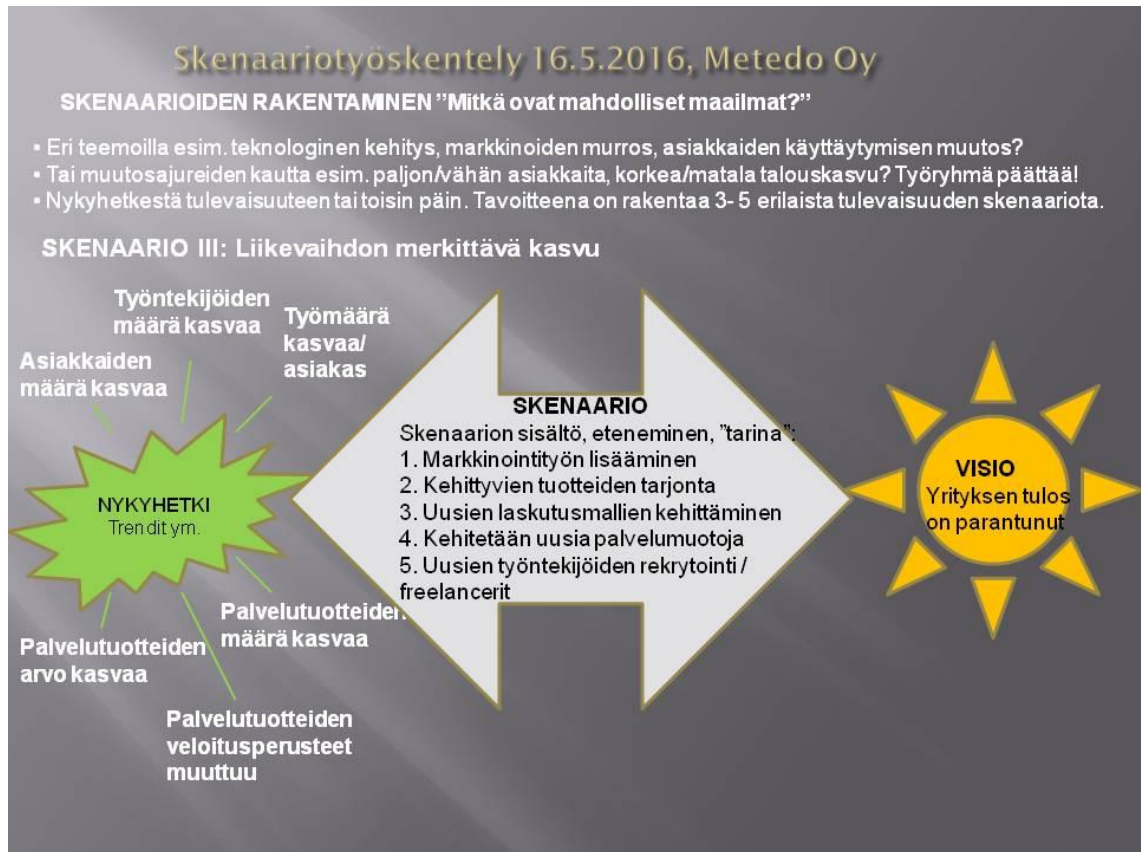
Toiseksi tutkittavaksi skenaarioksi (kuvio 33) valikoitui negatiivinen lähtökohta, asiakaskato. Vaikka lähtökohta olikin vaikea, syntyneen skenaarion kautta tulevaisuuden näkymä vuonna 2022 oli kuitenkin uskoa antava.



Kuvio 33. Skenaario II, asiakaskato.

### 3.4.5 Skenaario III, liikevaihdon merkittävä kasvu

Kolmannen skenaarion (kuvio 34) asetelma oli positiivinen. Siinä pohdittiin mitä tapahtuisi, jos yrityksen liikevaihto kasvaisi merkittävästi.

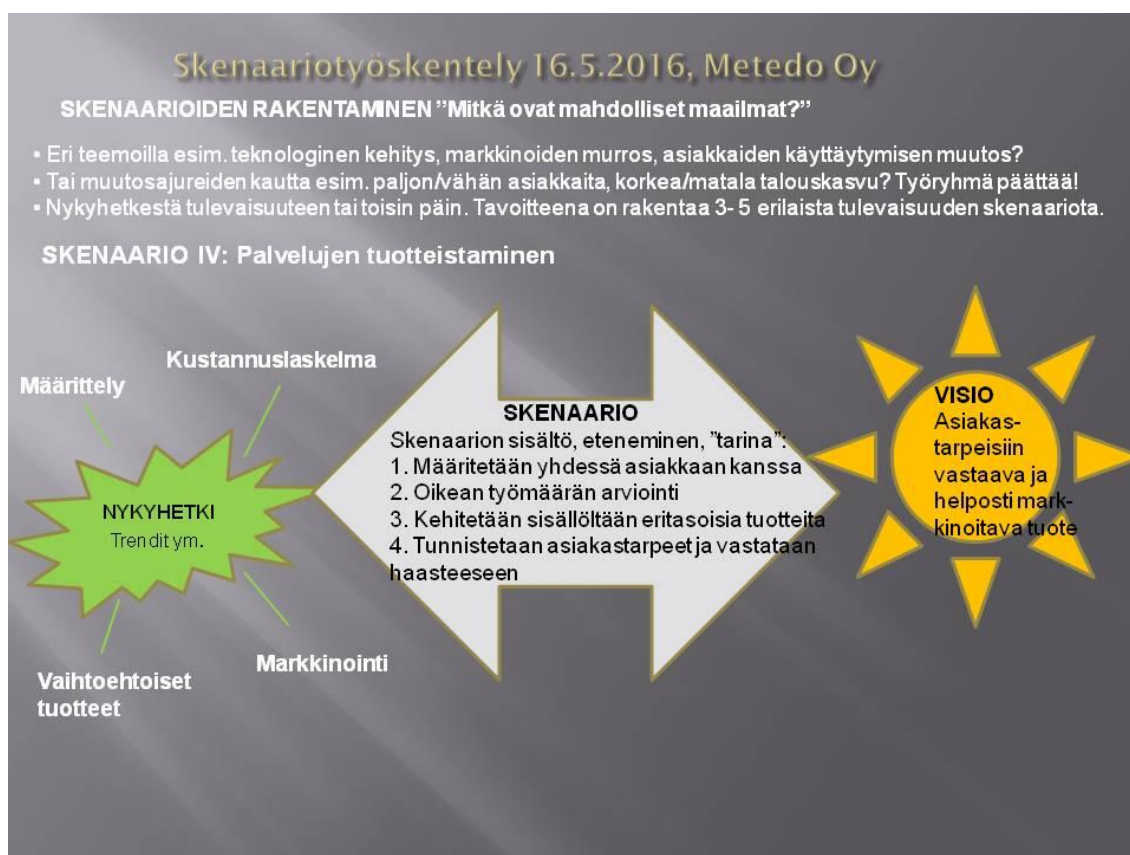


Kuvio 34. Skenaario III, liikevaihdon merkittävä kasvu.



### 3.4.6 Skenaario IV, palvelujen tuotteistaminen

Viimeisessä skenaariossa (kuvio 35) skenaariotyöskentelyä sovellettiin käytäntöön ja etsittiin polkua palvelujen tuotteistamiseen.



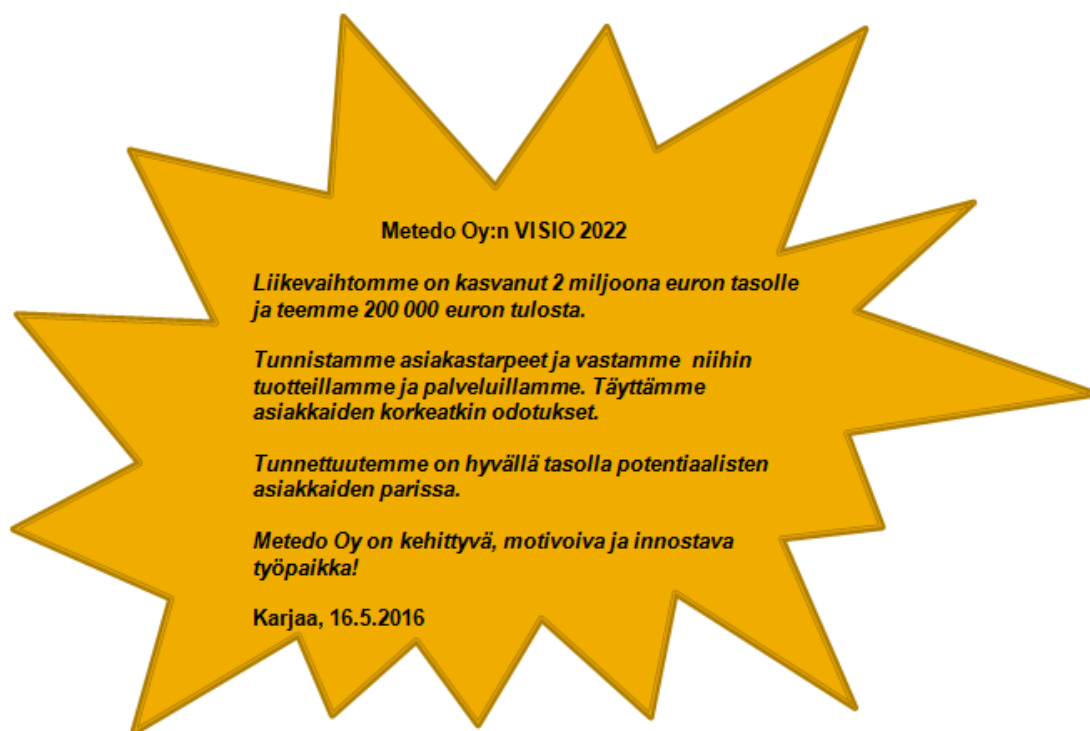
Kuvio 35. Skenaario IV, palvelujen tuotteistaminen.

### 3.4.7 Vision määrittäminen

Skenaarioiden laatimisen jälkeen ja ennen strategisia pohdintoja, määriteltiin ja päätettiin yhteisesti yrityksen visiosta. Visio on yrityksen tahtotilan kuvaus tiettyinä tarkasteluhetkenä tulevaisuudessa. Strategia tai strategiat ovat keinoja, joilla yritys pyrkii kohti asettamaansa visiota, olipa toteutunut skenaario tai vallitseva tilanne mikä tahansa.

Metedo Oy:n kirjoittamaton visio liittyi vahvasti yrityksen haluun kasvaa ja kehittyä. Yrityksen tavoitteena on kasvattaa liikevaihtoaan organisaation nykyisestä 0.4 miljoonasta eurosta, vähintään 2 miljoonan euron liikevaihtoluokkaan seu-

raavien 6 - 8 vuoden aikana. Skenaariotyöskentelyn yhteydessä 16.5.2016 sovittu yrityksen visio vuodelle 2022 on esitetty kuviossa 36.



Kuvio 36. Metedo Oy:n visio 2022.

### 3.4.8 Strategiat skenaarioille I - IV

Skenaarioiden laatimisen ja vision määrittämisen jälkeen pohdittiin, mitä strategisia ja asiakkuuksien johtamiseen liittyviä toimenpiteitä vaaditaan, että visio saavutetaan kussakin skenaariossa. Strategisten toimenpiteiden päätasot on esitetty kuviossa 37.

**Skenaariotyöskentely 16.5.2016, Metedo Oy**

**STRATEGIAN LAATIMINEN JA SOPIMINEN "Minne voimme mennä ja kuinka?"**

• Millä toimenpiteillä visio saavutetaan kussakin skenaariossa?

<p><b>Skenaarion I strategia, teknologinen kehitys:</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Yhteistyökumppani kehitystyölle sovelluskehitykseen</li> <li>- Panostetaan toimitusprosessien kehittämiseen ja optimaalisten työkalujen hankintaan</li> <li>- Yhteistyö asiakkaan kanssa tuotteistamisessa, pilotointi</li> <li>- Tehdyn yhteistyön hyödyntäminen markkinoinnissa</li> </ul>	<p><b>Skenaarion II strategia, asiakaskato:</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Tehdään markkinointisuunnitelma</li> <li>- Paikkariippumattomien toimitusprosessien kehittäminen (tehokannettavat, pilvipalvelu, avustetaan asiakasta yhteyksien järjestämisessä, laitteiden vuokraaminen)</li> <li>- Freelancereiden rekrytointi</li> </ul>
<p><b>Skenaarion III strategia, liikevaihdon kasvu:</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Tehdään markkinointisuunnitelma</li> <li>- Markkinoinnin vastuiden jako</li> <li>- Tuotteistamisen osa-alueet käsitellään strategiassa IV</li> </ul>	<p><b>Skenaarion IV strategia, palveluiden tuotteistaminen:</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Halukkaan asiakas yhteistyökumppanin etsiminen</li> <li>- Tilanteen ja tarpeen kartoitus, työmäärän ja kustannusten arviointi</li> <li>- Kehitys yhteistyökumppanin etsiminen</li> </ul>

Kuvio 37. Strategisten toimenpiteiden päätasot skenaarioille I - IV.

Skenaariotyöskentelyn viimeisessä vaiheessa valittiin kaksi todennäköisintä skenaariota ja strategiaa (I ja IV) jatkojalostukseen. Valittujen strategioiden toimenpiteet yritettiin purkaa pienempiin osiin ja toimintasuunnitelman tasolle vastuineen ja aikatauluineen (kuvio 38). Koska moni asia oli uusi ja vaati runsaasti esityötä, tutkimusta ja päätöksiä, osoittautui tarkan ja loppuun asti viedyn toimintasuunnitelman tekeminen mahdottomaksi.

**Skenaariotyöskentely 16.5.2016, Metedo Oy**

**STRATEGIAN LAATIMINEN JA SOPIMINEN "Minne voimme mennä ja kuinka?"**

- Mikä on todennäköisimmältä tuntuva skenaario(t) ja strategia(t)?

➔ skenaariot ja niiden strategiat I ja IV

- Tutkitaan voidaanko strategiat purkaa pienempiin osiin, toimintasuunnitelmiksi?

**Skenaario I, teknologinen kehitys. Strategia ja toimintasuunnitelma:**

- Yhteistyökumppani kehitykselle sovelluskehitykseen => Alustavat speksit, yhteydenotto Ermaconiin viikko 20/Kari.
- Panostetaan toimitusprosessien kehittämiseen ja optimaalisten työkalujen hankintaan => On jatkuva prosessi.
- Yhteistyö asiakkaan kanssa tuotteistamisessa, pilotointi => Ei voi edetä ennen esityötä ja edeltäviä vaiheita.
- Tehdyn yhteistyön hyödyntäminen markkinoinnissa => Ei voi edetä ennen esityötä ja edeltäviä vaiheita.

**Skenaario IV, palveluiden tuotteistaminen strategia ja toimintasuunnitelma:**

- Halukkaan asiakas yhteistyökumppanin etsiminen => vaatii omia selvityksiä ja esityötä enne yhteydenottoa.
- Tilanteen ja tarpeen kartoitus, työmäärän ja kustannusten arviointi => Ei voi edetä ennen esityötä ja edeltäviä vaiheita.
- Kehitys yhteistyökumppanin etsiminen => Ei voi edetä ennen esityötä ja edeltäviä vaiheita.

Kuvio 38. Valittujen skenaarioiden ja strategioiden purku toimintasuunnitelmaksi.

### 3.4.9 Skenaariotyöskentelyn yhteenveto

Skenaariotyöskentely auttoi yritystä kirkastamaan visionsa ja hahmottamaan kehityssuunnan. Se auttoi ennakoimaan tulevaa ja myös vahvisti yhteistä näkemystä siitä, mitä toimenpiteitä yrityksen tulee tehdä visioon pääsemiseksi.

Skenaarioille tehdyissä strategioissa oli myös useita yhteisiä tekijöitä, jotka voidaan nostaa skenaarioista riippumattomiksi strategisiksi painopisteiksi. Tälle tasolle skenaariotyön perusteella nousivat:

- Panostaminen markkinointiin (markkinointisuunnitelman teko).
- Panostaminen tuotteistamiseen (digitalisoinnin keinot).
- Panostaminen toimitusprosesseihin (paikkariippumattomuus).
- Panostaminen asiakasyhteistyöhön (tuotteistaminen ja markkinointi).

Kaikki skenaariotyöskentelyssä esille nousseet keskeiset ideat ja asiat otetaan huomioon työn osa-alueet koostavassa liiketoiminnan kehityssuunnitelmassa.

## **4 Liiketoiminnan kehityssuunnitelma**

Tässä luvussa esitellään opinnäytetyön eri vaiheiden kautta jalostuneen prosessin tulos, Metedo Oy:n liiketoiminnan kehityssuunnitelma. Kehityssuunnitelman kulmakivinä ovat olleet käytetyt teoreettiset työkalut, yrityksen henkilöstön innokkuus sekä toiminnallisen osuuden osallistavat ja tavoitteelliset työskentelytavat.

### **4.1 Tavoitteet**

Opinnäytetyöprosessin aikana etsittiin erilaisten osallistavin menetelmin kehityskohteita Metedo Oy:n liiketoiminnalle. Liiketoiminnan kehityssuunnitelma koostaa yhteen ja esittelee tärkeimmät löydökset, joihin yrityksen tulisi kiinnittää huomioita tulevaisuudessa.

Kehityssuunnitelman ensisijainen ja lyhyen aikavälin tavoite on auttaa yritystä tasapainottamaan henkilöstöresurssit siten että niiden käyttö olisi joustavampaa muuttuvissa työmäärissä. Tähän tavoitteeseen haettiin ratkaisuja sekä vaihtoehtoja erityisesti henkilöstön osaamiskartoituksen ja SWOT-analyysin avulla.

Suunnitelman toinen ja pidemmän aikavälin tavoite on tukea yrityksen 5 - 8 vuoden kasvutavoitetta. Tavoitteena on kasvattaa Metedo Oy:n liikevaihto vähintään 2 miljoonan euron tasolle ja työllistää noin 15 henkilöä. Kasvutavoite on tarkoitus saavuttaa orgaanisesti. Tähän tavoitteeseen etsittiin ratkaisuja kaikista opinnäytetyön osa-alueista.

Yrityksen asettamien päätavoitteiden lisäksi asetin työlle tärkeän taustatavoitteen, jonka päämääränä on kirkastaa yrityksen visio sekä etsiä liiketoiminnan kehityksen strategiset painopisteet.

Taustatavoitteita prosessoitiin koko opinnäytetyön ajan ja ne kiteytyivät selkeäksi kokonaisuudeksi toiminnallisen osuuden viimeisessä vaiheessa, skenaariotyöskentelyssä.

## **4.2 Visio**

Kasvua ja kehitystä hakevan yrityksen liiketoiminnan kulmakivi on visio. Visiota ei tule ymmärtää tulevaisuuden haavekuvana, vaan tavoitetilana jonka saavuttamiseksi yritys pyrkii etsimään keinot. Keinoja voidaan kutsua myös strategiaksi.

Metedo Oy:n visio määriteltiin ja päätettiin skenaariotyöskentelyn yhteydessä ja on esitetty luvussa 3.4.7 (kuvio 36).

## **4.3 Strategiset pääkohdat**

Edellisessä luvussa ja aiemmin käsiteltiin yrityksen visiota. Vision eli yrityksen tavoittilan saavuttaminen ei onnistu ilman yhteisesti sovittuja keinoja, strategiaa. Metedo Oy:n strategisia kysymyksiä on käsitelty eri asiayhteyksissä tämän opinnäytetyöprosessin aikana, erityisesti niitä pohdittiin skenaariotyöskentelyn yhteydessä.

Skenaariotyöskentelyn avulla hahmoteltiin yritykselle kolme erilaista tulevaisuuden kuvaa ja laadittiin niille päätason strategiat. Skenaariot olivat: teknologinen kehitys, asiakaskato ja liikevaihdon merkittävä kasvu. Neljännessä skenaariosa skenaariotyöskentelyä sovellettiin käytäntöön ja haettiin polkua palvelujen tuotteistamiseen. Luku 4.3 koostaa yhteen opinnäytetyössä esille nousseet yrityksen markkina- ja asiakasstrategiset, henkilöstöstrategiset ja talousstrategiset pääkohdat.

### 4.3.1 Markkina- ja asiakasstrategia

Tässä luvussa esitellään opinnäytetyössä esille nousseet Metedo Oy:n markkina- ja asiakasstrategiset pääkohdat. Kunkin pääkohdan jälkeen on määritelty mihin opinnäytetyön osa-alueeseen päätelmä viittaa.

- Markkinoinnin lisääminen  
(SWOT, BMC ja skenaariotyöskentely).
- Panostaminen tuotteistamiseen  
(SWOT, BMC ja skenaariotyöskentely).
- Panostaminen toimitusprosesseihin, paikkariippumattomuus  
(BMC ja skenaariotyöskentely).
- Panostaminen asiakasyhteistyöhön  
(SWOT, BMC ja skenaariotyöskentely).
- Asiakaskunnan laajentaminen nykyisten toimialojen ulkopuolelle  
(osaamiskartoitus, SWOT, BMC ja skenaariotyöskentely).

Kokonaisuuteen liittyy myös yrityksen tunnettuuden kokonaisvaltainen parantaminen panostamalla tulevaisuudessa enemmän markkinointiin, myyntiin ja verkostoitumiseen (osaamiskartoitus, SWOT, BMC ja skenaariotyöskentely).

Osaamiskartoituksessa haettu ja osaamis pohjaan perustuva palvelutarjonnan lisääminen on myös mahdollisuus, mutta ei ensisijainen strateginen vaihtoehto.

### 4.3.2 Henkilöstöstrategia

Yrityksen keskeisin voimavara on usein sen henkilöstö. Muita tarvittavia elementtejä on usein helposti saatavilla, mutta ihmisten osaamista ja yhteistoimintaa ei voida nopeasti korvata. Pienissä yrityksissä avainhenkilöiden merkitys korostuu ja yrityksen omistajan tai toimitusjohtajan henkilökohtainen panos voi olla toiminnan kannalta täysin ratkaiseva. (Mannermaa 1999, 28.)

Metedo Oy tunnistaa henkilöstön ja henkilöstön hyvinvoinnin merkityksen yritykselle. Henkilöstön merkitys korostuu entisestään Metedo Oy:n kaltaisessa palveluyrityksessä, jonka tärkein pääoma on sen työntekijöissä ja työntekijöiden osaamisessa.

Mannermaan (28 - 29) mukaan pienyrityksessä erityinen ongelma on varamies- ja varmistusjärjestelmien toteuttamisessa. Opinnäytetyössä tehtyihin havaintoihin nojaten Metedo Oy ei tee tästä poikkeusta. Henkilöstöstrategisiksi pääkohdiksi nousevat

- Osaamisten hajauttaminen, avainasiakkaiden yhteydenpidon hallinta (osaamiskartoitus, SWOT, skenaariotyöskentely).
- Varamiesjärjestelmän kehittäminen (osaamiskartoitus, SWOT, BMC ja skenaariotyöskentely).
- Osaamisten syventäminen (osaamiskartoitus, SWOT, skenaariotyöskentely).

Henkilöstöstrategiassa tulee huomioida myös yrityksen halu kasvaa ja kehittyä. Asetettua visiota tulee tukea henkilöstön kouluttamisella, yhteisöllisyyden lisäämisellä sekä innostavilla ja motivoivilla työtehtävillä.

### **4.3.3 Talousstrategia**

Metedo Oy:n visioon kirjattu päätavoite on kasvattaa liikevaihtoaan merkittävästi seuraavien 5 - 8 vuoden aikana. Talouden strategian kannalta kasvun on ajateltu oleva harkittua ja orgaanista, noudattaen tyypillistä ja PK-sektorin yritykselle ominaista kasvustrategiaa. Ajallisesti katsottuna yrityksen kasvutavoite on varsin maltillinen, mutta koska kasvu on tarkoitus saavuttaa orgaanisesti huomioiden myös Suomen talouden vallitseva sekä lähitulevaisuudelle ennustettu matalan kasvun kausi, voidaan tavoitetta pitää yritykselle haasteellisena mutta kuitenkin realistisena.

Koska visio kasvusta ja kehityksestä toteutuu harvoin ilman taloudellisia panostuksia, tulee yrityksen varautua myös kehityskuluihin, kehitykseen käytettyyn aikaan ja resursseihin.



Talouden strategiset painopisteet linkittyvät tässä yhteydessä myös myynnin ja markkinoinnin strategiaan, jossa on päätetty lisätä panostuksia näille osa-alueille.

Mikäli liikevaihdon kasvu toteutetaan yrityksen omalla henkilökunnalla, on lisärekrytointien tarve todennäköinen vaihtoehto, ellei löydetä ja käytetä muita vaihtoehtoisia tapoja tehostaa tuottavuutta. Kehittämällä mm. toimitusprosesseja ja etätyömahdollisuuksia tai etsimällä muita vaihtoehtoisia ratkaisuja työvoimatarpeelle, voidaan pyrkiä välttämään kiinteiden kustannusten nousu esim. toimitilakysymyksissä.

#### **4.4 Kehityssuunnitelma**

Edellä esitettiin opinnäytetyössä esille nousseita strategisia huomioita ja pääkohtia. Tässä luvussa syvennetään kehityskohteiden osuutta strategian tueksi ja pyritään löytämään niihin myös konkreettisia ratkaisumalleja.

Opinnäytetyön tavoite oli laatia Metedo Oy:lle liiketoiminnan kehityssuunnitelma. Kehityssuunnitelman perusta rakennettiin neljän opinnäytetyössä käsitellyn osa-alueen varaan, joiden avulla pyrittiin etsimään vaihtoehtoja yrityksen asettamille tavoitteille mahdollisimman laaja-alaisesti, mutta järkevästi ja menetelmiä tehokkaasti soveltaen.

Realistisen kehityssuunnitelman ehdottomia edellytyksiä olivat yrityksen johdon ja työntekijöiden omaehtoisuus ja halukkuus sekä osallistavat työskentelytavat.

Liiketoiminnan kehityssuunnitelmassa reflektoidaan opinnäytetyön pääkysymyksiä ja haetaan strategian yhtäläisyyksiä kuviossa 39 esitettyyn PK-yrityksen liiketoimintastrategiaan.



Kuvio 39. PK-yrityksen liiketoimintastrategian sidonnaisuudet. (mukaellen Te-kes. 2006, 9.)

#### 4.4.1 Kehityskohteet henkilöstöresurssien joustavalle käytölle

Opinnäytetyön ensimmäinen pääkysymys käsittelee henkilöstöresurssien tasa-painottamista ja joustavampaa käyttöä. Aihepiiriä tutkittiin erityisesti SWOT-analyysin ja osaamiskartoituksen yhteydessä, mutta myös havaintoja tehden eri asiayhteyksissä.

Esiin nousseita asioita kehittämällä voidaan parantaa henkilöstöresurssien jous-tavampaa käyttöä erilaisissa tilanteissa. Neljä ensimmäistä kehitysehdotusta ovat toteutettavissa lyhyemmällä aikavälillä ja nykyisin resurssein.

1. Henkilöstöresurssien sisäinen siirrettävyys. Nykyiset ydinosaamiset ja työssä käytettävät ohjelmistot tulisi kouluttaa siten, että osaaminen on ja-kautunut useammalle toimihenkilölle. Kehityskohteet on määritelty tar-kemmin luvussa 3.2.9, yksityiskohtaisempaa tietoa on saatavilla osaa-miskartoituksen yhteenvetotaulukosta (liite 2). Koulutuksia voitaisiin

järjestää sisäisesti myös Karjaan ja Joensuun toimipisteiden välillä. Tällöin työntekijöillä olisi mahdollisuus tutustua paremmin toisiinsa ja toistensa työympäristöihin. Toimipisteiden välinen yhteistyö koettiin myös yhdeksi kehityskohteeksi.

Ohjelmistojen osalta voidaan tarpeen mukaan käyttää myös talon ulkopuolisia ohjelmistokouluttajia. Havaintoihin perustuen ja SWOT-analyysin yhteydessä tuli esiin Joensuun toimipistettä koskenut ylikuormitustila. Kehittämällä sisäistä siirrettävyyttä voidaan reagoida nopeasti vajaa-resursointiin erityisesti silloin, jos nähdään että vallitseva tilanne on akuutti, mutta lyhytkestoinen. Joensuun toimipisteen osalta kyse oli kuitenkin pysyvämmästä resurssivajeesta, joka purkautui lisäresursoinnin kautta, uuden työntekijän myötä.

2. Avaintoimintojen varmentaminen, varamiesjärjestelmä. Tämä liittyy osaltaan edelliseen kohtaan, mutta pitää sisällään myös yrityksen toimitusjohtajan takana olevien ja liiketoiminnan kannalta olennaisten tehtävien kouluttamisen varamiehille. Tällä menettelyllä joustavuutta saadaan lisättyä myös yritysjohtajan tehtäviin mm. loma-aikojen ja mahdollisten sairauspoissaolojen varalta. Varamiesjärjestelmässä voidaan hyödyntää opinnäytetyössä tehtyä kompetenssimatriisia.
3. Asiakasrajapintojen ja toimintamallien selkeyttäminen, toimintaprosessin kuvaus. Tämä kehityskohde liittyy osittain avaintoimintojen varmentamiseen, mutta myös siihen, että sijaistavan henkilön olisi helpompi siirtyä toisenlaisiin ja eri asiakkaan tehtäviin. Kehityskohde tuli esiin erilaisissa asiayhteyksissä, joissa käsiteltiin eri asiakkaiden haluamia toimintamalleja. Asiakasvastaavat voivat kirjoittaa lyhyen toimintakuvausten, joka sisältää kuvauksen tyypillisestä toimintaprosessista, yhteydenottotavoista, yhteyshenkilöistä ja tarvittavasta osaamisesta (mm. ohjelmistot). Samassa yhteydessä on mahdollista käsitellä myös eri toimintaympäristöjen ja asiakkuuksien hyvät ja haasteelliset puolet tarkemmin.
4. Viestintä ja läpinäkyvyys. Resurssien käyttöä erilaisissa suhdanteissa voidaan helpottaa myös ajantasaisen viestinnän keinoin. Keinoina esimerkiksi viikkopalaverit, joissa käydään läpi tulevan viikon oletettu työ-

kuormitus resursseittain. Palaveria voidaan tehostaa järjestämällä palvelimelle tiedosto, jossa kukin työntekijä ilmoittaa odotetun työmääränsä tai tehtävänsä seuraavalle jaksolle etukäteen. Näin resurssien kuormitustilanne saataisiin kaikille läpinäkyväksi ja helpommin ennakoitavaksi sekä kuormitusten tasaamiseksi. Käytäntö edellyttää mahdollisimman totuudenmukaista työmäärän tuntemusta ja itsearviointia. Mallia voidaan täydentää myös visuaalisen johtamisen keinoilla. Visuaalisen johtamisen idea on, että sovitut asiat ovat kaikkien nähtävillä samaan aikaan.

Seuraavat henkilöstöresurssien joustavaa käyttöä tukevat kehitysehdotukset ovat sidonnaisia yrityksen ja asiakasmäärän kasvuun, ja ovat toteutettavissa pidemmällä aikavälillä.

5. Asiakaspohjan laajentaminen tehostamalla markkinointia ja myyntiä. Keinolla pyritään hakemaan lisätöitä matalasuhdanteisiin, jolloin vältyttäisiin resurssien tyhjäkäynniltä. Toteutuessaan tämä aiheuttaa positiivisen resurssiongelman, jota voidaan helpottaa sisäisen siirrettävyyden, rekrytointien tai muiden olemassa olevien keinojen avulla.
6. Palvelutarjonnan laajentaminen. Osaamiskartoituksen myötä tuli esiin mahdollisuus laajentaa palvelutarjontaa suunnitteluun. Matalin kynnyks toteutukselle olisi konesuunnittelun tarjoaminen käyttäen PTC Creo ohjelmistoa. Välttämättä tämä ei tarkoittaisi välitöntä uusasiakashankintaa, mikäli tällaisen palvelun tarvetta olisi nykyisillä asiakasyrityksillä.

Henkilöstöresurssien joustavan käytön kuudessa kehityskohteessa käsiteltiin erityisesti luvussa 4.3.2 esitettyjä henkilöstöstrategisia pääkohtia, mutta myös yrityksen teknologiastrategisia kysymyksiä. Teknologiastrategian kannalta yrityksen tulee ylläpitää ja syventää entisestään ydinosaamistaan sekä jalostaa pidemmälle mahdollisuuksiaan tarjota liitännäisiä palveluja ja tuotteita.

#### **4.4.2 Kehityskohteet kasvutavoitteen saavuttamiseksi**

Opinnäytetyön toinen pääkysymys etsi vastauksia yrityksen kasvun ja kehityksen tueksi. Edellä esitetyt kuusi henkilöstöresurssien joustavan käytön kehityskohdetta ovat myös yrityksen kasvutavoitteen tukipilareita. Yrityksen kasvu-

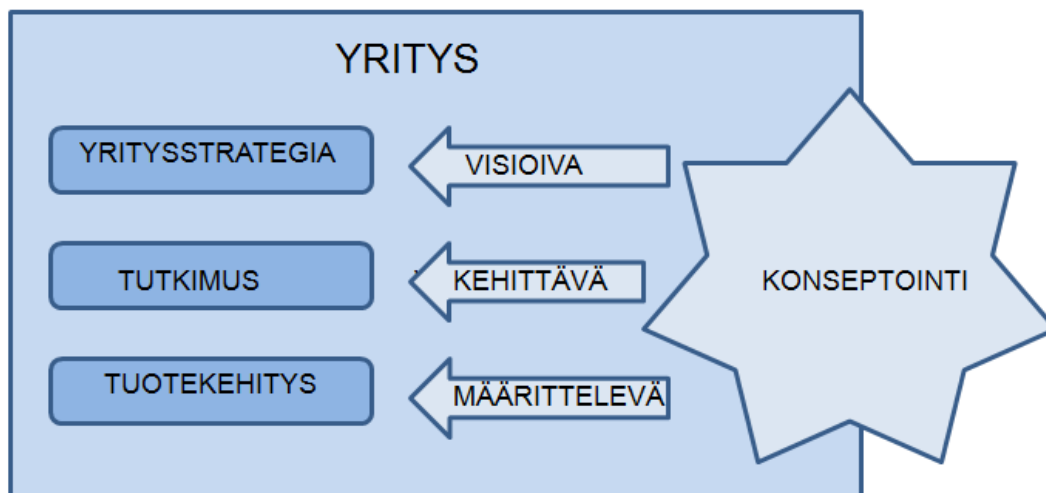
mahdollisuuksia tutkittiin ja havainnointiin jokaisessa opinnäytetyön osa-alueessa, erityisesti BMC-työkalun käytön ja skenaariotyöskentelyn yhteydessä. Seuraavaksi esitellään yhdeksän kehityskohdetta, joista yritys voi hakea tukea kasvutavoitteensa saavuttamiseksi.

1. Yrityksen tunnettuuden parantaminen. Käyttämällä erilaisia markkinoinnin keinoja ja kanavia, voidaan yrityksen tunnettuutta parantaa merkittävästi. Keinoina voivat olla mm. sosiaalisen median, messujen ja kohdemarkkinoinnin hyödyntäminen. Tähän liittyy myös erilaisten markkinointimateriaalien suunnittelu ja valmistaminen (uudet näkemykset sekä perinteisistä poikkeavat keinot).
2. Tavoiteltavien asiakasryhmien priorisointi. BMC:n yhteydessä nousivat esille PK-sektorin yrityksistä ajoneuvo- ja konevalmistajat, lääkelaittevalmistajat, laitevalmistajat, ohjauksjärjestelmien valmistajat, koneiden ja laitteiden maahantuojat. Myyntiin ja markkinointiin käytettävien resurssien tehokkaan käytön tueksi, tulee yrityksen priorisoida haluamansa asiakasryhmät ja laatia lähestymissuunnitelma. Tämä tulee tehdä ennen kohdemarkkinoinnin ja kohdennetun myynnin aloittamista.

Kehityskohteiden yksi ja kaksi ympärille voidaan tehdä markkinointisuunnitelma, jossa edellä esitetyt asiat määritellään tarkemmin.

3. Palvelu- ja tuotekonseptien kehittäminen, palvelujen tuotteistaminen. Uusien konseptien myötä on mahdollisuus muuttaa myös ansaintalogiikka siten että tuntilaskutuksen rinnalle syntyisi tulovirtoja myös tuotemyynnistä, konsultoinnista ja ylläpitosopimuksista. Esimerkkinä tuote–palvelu yhdistelmän vuosisopimus.

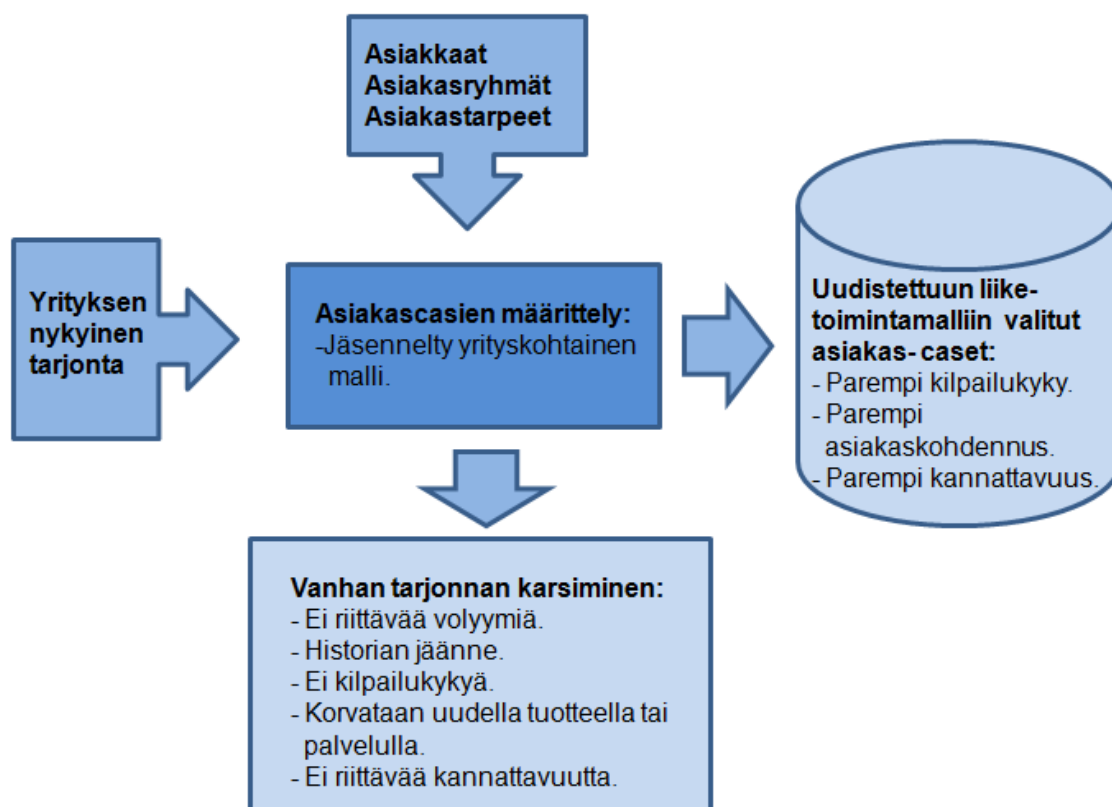
Konsepteja voidaan suunnitella myös yrityksen strategisen päätöksenteon tueksi (kuviot 39). Visioivan konseptoinnin avulla voidaan hahmotella toimialan, yrityksen ja sen tuotteiden tulevaisuutta ja kehitystä. Visioivan konseptoinnin taustalla voi olla myös tulevaisuudentutkimusta, skenaariotyöskentelyä ja teknologiaennakointia. Visioivia konsepteja hyödynnetään erityisesti markkinoinnissa, yrityksen brändin ja yrityskuvan esilletuonnissa. (Keinonen & Jääskö 2004, 42.)



Kuvio 39. Konseptoinnin roolit yrityksen eri toimintoihin nähden (mukaellen Keinonen & Jääskö 2004, 42).

4. Asiakastarpeiden ja yrityksen tuottaman lisäarvon syvällinen ymmärtäminen. Vanha totuus on, että tarjonnan tulee vastata kysyntää. Asiakastarpeita voidaan selvittää haastattelemalla nykyisiä ja tulevia asiakkaita tai tekemällä erillinen asiakaskysely. Myös kilpailijoiden toiminnan benchmarking voi tuoda asiaan uusia näkemyksiä.
5. Myynnin tehostaminen. Huomioimalla edellä esitetyt asiat sekä panostamalla systemaattiseen sekä oikein kohdennettuun ja priorisoituun myyntityöhön, on yrityksellä hyvät edellytykset lisätä asiakkuuksiansa määrää tulevaisuudessa.

Kehityskohteiden 1 - 5 tarkastelua ja sidonnaisuuksia voidaan pohtia myös kuvion 40 avulla.



Kuvio 40. Asiakas-case (use-case) tarkastelu (mukaellen Sjöholm 2010, 136).

Edellä esitetyt kehityskohteet (1 - 5) ovat elementtejä yrityksen markkinointi- ja myyntistrategialle tulevaisuudessa, ollen samalla kulmakivenä koko liiketoimintastrategialle. Tuotanto- ja logistiikkastrategian osa-alueista kehityskohteeksi nousevat:

6. Toimitusprosessien kehittäminen. Joustavien ja paikasta riippumattomien toimitusprosessien kehittäminen mahdollistaa myös asiakkaiden joustavan palvelun. Kehittyneiden ja toimivien toimitusprosessien myötä voidaan asiakkuuksia hakea laajemmalta alueelta lisäämättä merkittävästi kiinteitä kuluja.
7. Dokumentoinnin sisäinen tietopankki. Luodaan tietokanta, johon tallennetaan hyväksi havaitut dokumentointia helpottavat asiat kuten esimerkiksi referenssityöpohjat ja makrot, auttamaan uusien vastaavanlaisten dokumentointiprojektien aloittamisessa. Valmiiden työskentelymallien kehittyessä ja tietopankin kasvaessa, tuotteeseen tai palveluun tarvittava työmäärä voi tulevaisuudessa pienentyä merkit-

tävästi. Tämä olisi mahdollista toteuttaa sisäisenä projektina ja jakaa tarvittaviin osa-alueisiin ja vastuisiin.

8. Sähköiset palvelukanavat, tilaus ja hyväksyntä menettelyn kehittäminen. Ensimmäinen sovellus voisi olla esimerkiksi web-palvelu tarjouspyynnöille ja tilauksille, jonka avulla voidaan madaltaa erityisesti uusien asiakkaiden kynnystä pyytää tarjous. Tämän kehittäminen ja toteutus olisi ostettava yrityksen ulkopuolelta.
9. Kumppanuuksien hakeminen, uusien kanavien löytäminen. Liiketoiminnan moniulotteisuuden lisääminen esimerkiksi tuote- ja ohjelmistotoimittajien kautta sekä liiketoiminnan laajentaminen sektorilla toimivien suurten kilpailijoiden kumppanina (symbioosi). Ajallisesti katsottuna tämä on selkeästi pidemmän aikavälin ja tulevaisuuden toimenpide, liittyen osaltaan myynnin- ja markkinoinnin vahvistamiseen.

#### 4.4.3 Talouden tunnusluvut kasvun edellytyksenä

Talousstrategian osalta opinnäytetyössä on aiemmin esitetty yrityksen 5 - 8 vuoden kasvutavoitteeksi liikevaihdon nostaminen vähintään 2 miljoonan euron tasolle ja varautuminen kasvaviin kuluihin tunnettuuden parantamisen ja yleisen kehityksen osalta. Tässä luvussa käsitellään yrityksen taloustilannetta viimeisimmän rekisteröidyn tilikauden 2014 osalta ja tehdään päätelmiä kasvun saavuttamiseksi. Taulukossa 2 on esitetty lyhyesti yrityksen talouden tunnusluvut ja verrattu niitä toimialan tunnuslukuihin.

Taulukko 2. Metedo Oy:n ja toimialan tunnusluvut tilikaudella 2014. (mukaellen Suomen Asiakastieto Oy 2016.)

Tilikausi 2014	Metedo Oy	Toimialan keskiarvo	Tulkinta
Liikevaihto t€/henkilö	64,5	64	
Liikevaihdon muutos %	2,4	0	
Käyttökate %	14,5	3,6	> yli 20% = hyvä, toimialakohtainen
Liikevoitto %	13,7	1,4	> yli 20 % = erinomainen
Sijoitetun pääoman tuotto %	30,6	0,3	> yli 15% = erinomainen
Quick Ratio	2,8	1,2	> yli 1,5 = erinomainen
Current Ratio	2,8	1,4	> yli 2,5 = erinomainen
Omavaraisuusaste	64,7	40,5	> yi 50% = erinomainen



Yrityksen liikevaihto vuonna 2014 oli noin 387000€, tilikauden tulos n. 42000€ ja tase n. 232000€.

Yrityksen taloudellista tilaa voidaan tarkastella kannattavuuden, vakavaraisuuden ja maksuvalmiuden kautta. Näiden tarkasteluun on olemassa useita erilaisia mittareita, opinnäytetyössä käytetyt mittarit ovat tunnettuja ja yleisimpiä talouden mittareita.

### Kannattavuus

Yrityksen tärkeimpänä toimintaedellytyksenä pidetään kannattavuutta. Jos yrityksen kannattavuus on heikko, ovat elämisen edellytykset vähäiset, jolloin toiminta joudutaan ennen pitkään lopettamaan. Heikko kannattavuus merkitsee sitä, että yritys tuottaa tappiota ja syö omaa pääomaansa, joka väistämättä loppuu jossain vaiheessa. Kannattavuuden mittarit jaetaan yleensä liikevaihtoon suhteutettuihin katemittareihin ja pääomaan suhteutettuihin tuottomittareihin. (Balance Consulting 2016.)

Liikevaihtoon suhteutettu katemittari, liikevoittoprosentti on ollut kohtuullisen hyvällä tasolla 13,7 %. Erinomaisen rajaksi eri lähteissä mainitaan 20 %. Toimialaan nähden kohdeyrityksen liikevoittoprosentti ja operatiivinen kannattavuus ovat olleet kuitenkin erittäin hyvällä tasolla.

Suhteellisessa kannattavuudessa verrataan tuottojen ja kulujen erotusta esimerkiksi yritykseen sijoitettuun ja/tai omaan pääomaan. Suhteellista kannattavuutta kuvaava sijoitetun pääoman tuottoprosentti on ollut tilikaudella 2014 erinomaisella tasolla (30,6 %) myös toimialaan nähden (0,3 %).

Esitettyjen tunnuslukujen perusteella Metedo Oy:n kannattavuus on hyvä tai erinomainen yleisellä tasolla mitaten ja poikkeuksellisen kannattava omalla toimialallaan.

### Vakavaraisuus

Hyvä kannattavuus ei välttämättä riitä pitämään yritystä toiminnassa, mikäli sen rahoitus ei ole kunnossa. Vaikka toiminta ei olisikaan tappiollista, voi kannattavuus olla kuitenkin niin heikko tai velkaantuneisuus niin suuri, ettei sillä kyetä kattamaan yrityksen lainakuluja. Tällöin heikko rahoitusrakenne voi olla syynä yrityksen vaikeuksiin.

Vakavaraisuutta voidaan tarkastella sekä staattisilla rahoitusrakenteen, että dynaamisilla rahoituksen riittävyyden mittareilla. (Balance Consulting 2016.)

Staattisen rahoitusrakenteen mittari, omavaraisuusaste (%) kuvaa yrityksen vakavaraisuutta, tappion sietokykyä sekä kykyä selviytyä sitoumuksista pitkällä tähtäimellä. Mitä korkeampi yrityksen omavaraisuusaste on, sitä vakaammalle pohjalle yrityksen liiketoiminta rakentuu. Tunnusluvun arvo kuvaa sitä, että kuinka suuri osuus yhtiön varallisuudesta on rahoitettu omalla pääomalla. Metedo Oy:n omavaraisuusaste on ollut 64,7 %, eli erinomaisella tasolla (> 50 %).

Dynaamisen rahoituksen riittävyyden mittari, käyttökateprosentti, kuvaa sitä, että kuinka suuri osa yrityksen käyttökatteesta menee vieraan pääoman rahoittajille juoksevin rahoituskuluina. Kohdeyrityksen käyttökate on ollut 14,5 %, eli hyvällä tasolla (palveluliiketoiminnassa hyvä käyttökate on 5 – 15 %).

Tunnuslukujen perusteella Metedo Oy on vakavarainen yritys yleisellä tasolla mitaten ja poikkeuksellisen vakavarainen yritys omalla toimialallaan.

### Maksuvalmius

Vaikka yrityksen kannattavuus ja vakavaraisuus olisivatkin kunnossa, tulee yrityksen selviytyä myös liiketoimintansa juoksevien kulujen maksuista. Mikäli yritys ei kykene maksamaan palkkoja tai tavaraostoja, se voi ajautua heikon maksuvalmiutensa vuoksi maksukyvyttömäksi ja sitä kautta konkurssiin. Maksuvalmius, eli likviditeetti voidaan mitata staattisilla taseesta lasketuilla ja dynaamisilla rahavirtoihin perustuvilla mittareilla. (Balance Consulting 2016.)

Yrityksen likviditeetin tarkasteluun käytetään yleisesti tasesuhteista laskettavia Current ratio ja Quick ratio tunnuslukuja. Current ratiossa maksukyvykkyyden näkymä yltää hieman pidemmälle kuin Quick ratiossa, koska siinä nopeasti rahaksi muutettaviin eriin luetaan mukaan myös yrityksen vaihto-omaisuus.

Tilikaudella 2014 Metedo Oy:n Current ratio oli 2,8 (erinomainen > 2,5) ja Quick ratio 2,8 (erinomainen > 1.5), joten molemmat likviditeettiä mittaavat tunnusluvut ylittivät erinomaisen tason kertoen yrityksen hyvästä kassavalmiudesta ja rahoituspuskurien tilasta.

Kaikki edellä esitetyt kannattavuuden, vakavaraisuuden ja maksuvalmiuden tunnusluvut kertovat Metedo Oy:n vakaasta taloustilanteesta. Tavoitteeksi asetettu liikevaihdon kasvu vähintään 2 miljoonan euron tasolle 5 - 8 vuodessa tarkoittaa nykyisen liikevaihdon kuusinkertaistamista. Organisen kasvun kautta tämä merkitsee joko huomattavaa palvelutarpeen lisäystä nykyisiltä asiakkailta tai erittäin tehokasta markkinointia, myyntiä ja uusasiakashankintaa. Tavoitteen tueksi tarvitaan myös useita muita kehitystoimenpiteitä, joita on esitelty tässä opinnäytetyössä.

## **5 Johtopäätökset ja pohdinta**

Opinnäytetyön viimeisessä luvussa tehdään johtopäätökset tutkimus- ja kehitystyön tavoitteiden toteutumisesta, pohditaan menetelmien ja tulosten luotettavuutta sekä esitetään jatkotoimenpiteet.

### **5.1 Kehittämistyön tavoitteiden toteutuminen**

Tämän tutkimuksellisen kehittämistyön tavoitteena oli etsiä Metedo Oy:n liiketoiminnan kehityskohteet ja laatia suunnitelma liiketoiminnan kehittämiseksi. Kehitystyön kooste ja lopputulokset on esitetty luvussa 4.4.

Liiketoiminnan kehityssuunnitelman ensisijainen ja lyhyen aikavälin tavoite oli auttaa yritystä tasapainottamaan henkilöstöresurssit kulloisessakin työmäärässä ja suhdanteessa siten että ne olisivat myös käytettävissä joustavammin. Mielestäni tämä tavoite täyttyi työssäni hyvin. Kehityskohteet painottuivat erityisesti yrityksen toimintatapoihin ja osaamisen hallintaan, mutta myös ulkoisen liiketoiminnan osa-alueisiin. Osa esitetyistä kehitystoimenpiteistä on toteutettavissa kohtuullisella työmäärällä, nopeallakin aikataululla ja nykyisin resurssein.

Työn toinen tavoite oli löytää kehityskohteita jotka tukevat yrityksen kasvutavoitetta. Metedo Oy:n on asettanut tavoitteekseen kasvattaa liikevaihtonsa 2 miljoonan euron tasolle seuraavien 5 - 8 vuoden aikana. Myös tähän haasteeseen löytyi useita vaihtoehtoja osallistavien työmenetelmien kautta. Jotkin opinnäyte-

työssä esitetyt kasvua tukevat kehityskohteet ovat pidemmän aikavälin hankkeita, joiden toteutukseen tarvitaan myös rahallista panostusta ja mahdollisesti myös lisäresursseja tai muita keinoja hallita lisääntynyt työmäärä. Yhteistä kaikille on kuitenkin se, että ne ovat mahdollisia toteuttaa ja jokaiseen voidaan tehdä esityötä sekä alustavia toimenpiteitä yrityksen nykyisin resurssein.

Opinnäytetyön taustalle asettamani tavoite oli kirkastaa yrityksen visio ja etsiä kehityksen strategiset painopisteet. Mielestäni onnistuin myös tässä tehtävässä hyvin. Onnistuin selkeyttämään nämä kehitystyön kannalta elintärkeät asiat ja tuomaan ne samalla myös Metedo Oy:n henkilöstön yhteisiksi tavoitteiksi.

Yhteenvedona voidaan todeta, että opinnäytetyölle asetetut tavoitteet toteutuivat hyvin. Joillakin kehityskohteilla on suurempi uutuusarvo ja merkitys kuin toisilla, mutta yhtä kaikki, ne auttavat yritystä kasvamaan ja kehittymään tulevaisuudessa. Taloudellisten ja yrityksen toimintaa kehittävien vaikutusten arviointi on mahdollista vasta kun esitettyihin toimenpiteisiin on ryhdytty ja toimenpiteitä on tehty.

## **5.2 Menetelmien ja tulosten luotettavuus**

Tämä opinnäytetyö toteutettiin tutkimuksellisenä kehittämistyönä, jonka lähestymistapoina käytettiin toimintatutkimusta ja tulevaisuudentutkimusta. Menetelminä käytettiin tunnettuja ja aiemmin tutkittuja teoreettisia tutkimusmenetelmiä ja työkaluja. Lähestymistavat ja menetelmät on kuvattu tarkemmin luvuissa 1.4 ja 1.5.

Kehittämistyön tutkimus oli luonteeltaan pääosin kvalitatiivista, eli laadullista, jonka tarkoitus oli kerätä suppeasta joukosta mahdollisimman paljon tietoa ja ymmärtää tutkittavaa kohdetta paremmin ja kokonaisvaltaisemmin. Laadullisen tutkimuksen tarkoitus on kuvata todellista elämää ja käytännön toimintaa.

Laadullisen tutkimuksen tukena, henkilöstön osaamiskartoituksessa käytettiin kvantitatiivista menetelmää, kyselytutkimusta, pukemaan henkilöstön osaamiset myös lukuarvoiksi.

Työn eri vaiheissa ja osa-alueiden käsittelyssä osallistettiin ja haastettiin kohdeyrityksen henkilöstöä kertomaan mielipiteensä ja jakamaan kokemuksensa,

että työ saisi riittävän syvyyden ja merkityksen, eikä se jäisi vain kehittämistyön tekijän omiksi olettamuksiksi.

Kehityssuunnitelmaa lähdettiin rakentamaan yrityksen tärkeimmän pääoman, henkilöstön osaamisen kautta, jolloin koko henkilöstö pääsi vaikuttamaan osaltaan työn lopputulokseen. Toisen vaiheen SWOT-analyysiin osallistuivat myös koko henkilöstö. Liiketoiminnan strategisia kysymyksiä mietittiin pienemmässä työryhmässä, avainhenkilöiden kesken.

Osallistavasta työskentelytavasta huolimatta, kehittämistyön tekijän merkitys on suuri niin projektipäällikkönä, kuin aineiston ja havaintojen tulkitsijanakin, jolloin perustellusti voidaan kyseenalaistaa toteuttajan objektiivisuus asioiden käsitteilyssä. Tässä opinnäytetyössä aineistoa sekä havaintoja käsiteltiin neutraalisti ja objektiivisesti, sillä kehitystyön tekijän ja kohdeyrityksen välinen suhde oli uusi ilman ennakkokäsityksiä ja -luuloja tai motivaatiota vääristää tutkimuksen kautta saatuja tuloksia.

Työn aihepiiri oli laaja. Kokonaisvaltainen liiketoiminnan kehittäminen, jossa tutkiminen ja kehittäminen kävivät keskenään jatkuvaa vuoropuhelua, olisi ollut entistäkin haastavampaa ilman harkittua työn jäsentelyä ja opinnäytetyön tekijän aiempaa projektiosaamista. Liiketoiminnan kehittämiseen liittyvää lähdekirjallisuutta on olemassa hyvin runsaasti ja sen rajaaminen tähän kehitystyöhön oli haastavaa. Kehitystyön osa-alueiden hahmottumisen ja jäsentelyn myötä tämä kuitenkin helpottui ja suuresta tarjonnasta pystyi hahmottamaan olennaisimmat, luotettavimmat sekä parhaiten käytäntöä ja työn toteutusta tukevat lähteet.

Opinnäytetyön raamit muodostuivat Metedo Oy:n toimitusjohtajan kirjoittaman alkutietodokumentin ympärille. Työn osa-alueiden sisällöstä ja sisällön perspektiivistä päätti kuitenkin kehitystyön tekijä. Toteutusjärjestykseen tehtiin pieni muutos työn ohjaajan aloitteesta. Skenaariotyöskentelyn yhteydessä käsiteltujen yrityksen vision ja strategian myötä opinnäytetyön sisältö sai lisää syvyyttä ja osaltaan myös luotettavuutta käydyn arvokeskustelun myötä.

Yhteenvedona voidaan todeta, että opinnäytetyön lopputulos on kooste Metedo Oy:n yritysjohtajan ja kehitystyön tekijän asettamista tavoitteista. Tavoitteisiin päästiin henkilöstöä osallistavien työskentelytapojen, tunnettujen kehitysmenetelmien sekä teoreettisen lähdekirjallisuuden avulla. Näiden tekijöiden kautta

lopputulosta voidaan pitää riittävän luotettavana ja hyvänä lähtökohtana Metedo Oy:n liiketoiminnan kehittämiseksi.

### **5.3 Pohdinta ja jatkotoimenpiteet**

Aihealueen laajuus huomioiden työn raamien asettaminen oli aluksi vaikeaa. Tutustumalla ensitietoihin ja hahmottamalla yrityksen toiminnan kulmakivet, näkemys työn rakenteesta selkeytyi kuitenkin melko nopeasti. Myös tutkimuksen lähestymistapojen valinta ja se että saako samassa tutkimuksessa käyttää erilaisia lähestymistapoja, aiheuttivat jonkin verran harmaita hiuksia. Tämän työn lähestymistavat muotoutuivat lopulta työssä tarvittavien menetelmien kautta, joilla oli mahdollista hakea ratkaisuja tutkimuksen pääkysymyksiin.

Opinnäytetyössä esille nousseita Metedo Oy:n liiketoiminnan kehityskohteita ei toteutettu työn aikana. Työn tarkoitus on katsoa tulevaisuuteen ja auttaa yritystä hahmottamaan kehityksen painopisteet sekä luoda pohja alkavalle kehitystyölle. Osaa kehityskohteista voidaan lähteä kehittämään välittömästi ja pienemmillä resursseilla, joihinkin kehityskohteisiin tarvitaan suurempi panostus.

Kehityskohteita nousi esiin opinnäytetyössä runsaasti. Yrityksen koko huomioiden, toteutusjärjestys tulee priorisoida yritykselle ja kuhunkin ajankohtaan mielekkäällä tavalla. Tärkeimmäksi ja ensisijaiseksi asiaksi nostaisin avainhenkilöiden ja avaintoimintojen varmentamisen. Näin varmistetaan yrityksen nykyinen toimintakyky myös poikkeustilanteissa. Toiminnan varmistamisen jälkeen yritys voi pohtia, mikä olisi ensimmäinen liiketoimintaa ja kehitystä edesauttava toimenpide. Kehitystyön tekijän näkemyksen mukaan yrityksen tunnettuus ei ole riittävällä tasolla ja ensimmäisten toimenpiteiden tulisi liittyä markkinointiin, asiakasryhmien priorisointiin ja markkinointisuunnitelman laatimiseen. Lisäämällä yrityksen tunnettuutta helpotetaan uusasiakashankintaa ja avataan tietä yrityksen kasvulle.

Metedo Oy:n henkilöstö on yrityksen pääoma ja myös yrityksen voimavara. Henkilöstö on erittäin kehitysmönteistä ja haluaa esiintyä ja toimia oman alansa huipulla. Kehitystyön tekijän näkemyksen mukaan yrityksen tulee tukea henkilöstönsä ammatillista kehittymistä ja vuorovaikutusta entisestään järjestäen

mm. yhteistä koulutusta ja tapahtumia. Vääjäämättä tämä tarkoittaa myös rahallisia ja ajallisia panostuksia, mutta sopivasti yhdistellen, hyötynäkökulmat muodostuvat haittoja suuremmiksi.

Olipa haluttu toteutusjärjestys mikä tahansa, opinnäytetyössä esiteltyjen kehitystoimenpiteiden vienti käytäntöön tulee tehdä suunnitelmallisesti. Tämä tarkoittaa työn alle otetun kehityskohteen resursointia, vastuiden jakoa, tehtävien pilkkomista osiin ja tavoiteaikataulujen asettamista. Joitakin kehityskohteita voidaan viedä eteenpäin erillisinä projekteina, joissakin on kyse jatkuvasta parantamisesta.

Opinnäytetyönä liiketoiminnan kehityssuunnitelma oli tekniikan ja henkilöstöhallinnon osajalle sopivan haasteellinen. Se yhdisti eri osa-alueet ja antoi mahdollisuuden oppia uutta, mutta myös hyödyntää aiemmin opittua. Henkilökohtaisena tavoitteenani oli lisätä omaa ymmärrystäni yrityksen liiketoiminnan eri osa-alueista kokonaisvaltaisesti ja tutustua minulle vieraaseen toimialaan. Tämä tavoite täyttyi hyvin, osallistavien työskentelymenetelmien ja Metedo Oy:n aktiivisen sekä auttavaisen henkilökunnan myötävaikutuksella.

#### **5.4 Lopuksi**

Haluan kiittää kaikkia opinnäytetyöprosessiin osallistuneita tahoja ja Karelia ammattikorkeakoulun Teknologiaosaamisen johtamisen YAMK-tutkinnon mahdollistaneita opettajia ja luennoitsijoita. Erityiskiitos kuuluu kuitenkin Metedo Oy:n aktiiviselle ja osaavalle henkilökunnalle sekä vanhoilla päivillään opiskelijaksi ryhtynyttä ”papparaista” tukeneelle perheelleni. Ilman teitä tämä opinnäytetyö olisi jäänyt tekemättä ja tutkinto saavuttamatta.

## Lähteet

- Balance Consulting. 2016. Tunnuslukuopas  
[www.balanceconsulting.fi](http://www.balanceconsulting.fi)> Tunnuslukuopas  
<http://www.balanceconsulting.fi/tunnusluvut> 4.5.2016.
- Elinkeinoelämän keskusliitto, EK. 2009. Oivallus-ennakointihanke.  
[www.ek.fi](http://www.ek.fi)> Mitä teemme?> Innovaatiot ja osaaminen> Oivalluksen  
 1. väliraportti-elinkeinoelämän muutostrendit  
<http://ek.fi/wp-content/uploads/Oivallus-1-valiraportti.pdf> 20.4.2016.
- Futurix. 2016. Tulevaisuudentutkimus. Skenaariotyöskentely.  
[www.futunet.org](http://www.futunet.org)> Lähestymistapoina> Skenaariotyöskentely  
[http://www.futunet.org/fi/materiaalit/tutkimus/03\\_lahestymistapoina/02\\_skenaariotyoskentely\\_tulevaisuudentutkimuksessa/02\\_skenaarioti\\_on\\_kasitteesta?C:D=347624&selres=347624](http://www.futunet.org/fi/materiaalit/tutkimus/03_lahestymistapoina/02_skenaariotyoskentely_tulevaisuudentutkimuksessa/02_skenaarioti_on_kasitteesta?C:D=347624&selres=347624) 1.4.2016.
- Hokkanen, K. 2016. Metedo Oy:n toimitusjohtajan alkutietodokumentti.  
 Sähköposti. 7.2.2016.
- Jokinen, T & Heikkilä, T. Haga-Helia Ammattikorkeakoulu. 2015  
 Strategia on suunta- ja voimavarapäätöksiä.  
 Slideplayer.biz. 2016. Slideplayer.biz > haku > 15.4.2015 Tarja Jokinen  
<http://slideplayer.biz/slide/3641358> 29.3.2016.
- Kauhanen, J. 2012. Henkilöstövoimavarojen johtaminen. 10 - 11. painos.  
 Helsinki: Sanoma Pro Oy.
- Keinonen, T. & Jääskö, V. Teknologiateollisuus ry. 2004. Tuotekonseptointi.  
 Helsinki: Teknologiaiinfo Teknova Oy.
- Laitinen, J., Meristö, T. & Tuohimaa, H. (toim.). 2013. Laurea Ammattikorkeakoulu. Laurea julkaisut, Foremassi skenaarioraportti II.  
[www.laurea.fi](http://www.laurea.fi)> Tutkimus, kehitys ja innovaatiot> Julkaisut > Laurea julkaisut > Laurea publications nro 13. Foremassi- skenaarioraportti II.  
<https://www.laurea.fi/dokumentit/Documents/13.%20Laitinen%20Meristö%20Tuohimaa%20Foremassi-skenaarioraportti%20II.pdf#search=foremassi> 18.4.2016.
- Hirsjärvi, S., Remes, P. & Sajavaara, P. 2009. Tutki ja kirjoita. 15. uudistettu painos. Hämeenlinna: Kariston Kirjapaino Oy.
- Manka, M-L & Mäenpää, M. Tutkimus- ja koulutuskeskus Synergos. 2010. Tulevaisuuden osaajaksi. Tulosta osaamistarpeiden tunnistamisella. Tammerprint Oy, Tampere. Tampereen Yliopisto. 2016.  
[www.uta.fi](http://www.uta.fi)> Johtamiskorkeakoulu> synergos> työhyvinvointi> op-  
 paat



[http://www.kuntoutussaatio.fi/files/534/punk\\_osaamisopas\\_www.pdf](http://www.kuntoutussaatio.fi/files/534/punk_osaamisopas_www.pdf)  
f. 3.3.2016.

- Mannermaa, M. 1999 TOOLBOX ja heikot signaalit. Futura 18 (1999): 2, 5. artikkeli. Tulevaisuuden tutkimuksen seura.  
<http://urn.fi/URN:NBN:fi:ELE-536227>. 20.5.2016
- Metsämuuronen, J. 2009. Tutkimuksen tekemisen perusteet ihmistieteissä. 4. laitos, 1. painos. Jyväskylä: Gummerus Kirjapaino Oy.
- Methodix. 2016. Metoditietämystä kaikille. Skenaariotyöskentely. [www.methodix.wordpress.com](http://www.methodix.wordpress.com) > Tutkimus> Anita Rubin: Skenaariotyöskentely Tulevaisuuskentutkimuksessa > Skenaariotyöskentelyn vaiheet  
<https://methodix.wordpress.com/2015/01/31/skenaariotyoskentely-tulevaisuuskentutkimukses-sa/#Skenaarioty%C3%B6skentelyn%20vaiheet> 1.4.2016.
- Ojasalo, K., Moilanen, T., Ritalahti, J., 2015. Kehittämistyön menetelmät, Uudenlaista osaamista liiketoimintaan. 3.- 4. painos. Helsinki: Sanoma Pro Oy.
- Osterwalder A. & Pigneur Y. 2010. Business Model Generation. A Handbook for Visionaries, Game Chargers, and Challengers. New Jersey: John Wiley & Sons, Inc., Hoboken.
- Osterwalder A. & Pigneur Y. 2009. Business Model Generation Handbook-Preview. [www.businessmodelgeneration.com](http://www.businessmodelgeneration.com)> Books > Business Model Generation > Download a 72 page preview  
[http://www.businessmodelgeneration.com/downloads/businessmodelgeneration\\_preview.pdf](http://www.businessmodelgeneration.com/downloads/businessmodelgeneration_preview.pdf) 30.3.2016.
- Otala, L. 2008. Osaamispääoman johtamisesta kilpailuetu. Porvoo: WS Bookwell Oy.
- Rubin, A. 2002. Skenaariopolut tulevaisuuteen. [www.edelphi.fi](http://www.edelphi.fi)>Metodit>Skenaariot  
[http://www.edelphi.fi/fi/content/info/method/03\\_skenaariot](http://www.edelphi.fi/fi/content/info/method/03_skenaariot)  
24.2.2016
- Sitra. 2016. Megatrendit 2016.  
[www.sitra.fi](http://www.sitra.fi)> tutkimus ja koulutus> megatrendit> megatrendit 2016  
<http://www.slideshare.net/SitraFund/sitran-megatrendit-2016>  
25.4.2016.
- Sitra. 2015 Megatrendit 2014 – 2015.  
[www.sitra.fi](http://www.sitra.fi)> julkaisut> haku> megatrendit 2015> Sitran trendilista 2014 - 2015 <http://www.slideshare.net/SitraFund/sitran-trendilista-20142015>  
25.4.2016.

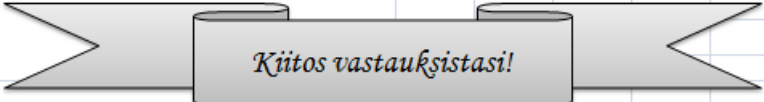
- Sjöholm, H., Swot Consulting. 2010. Dynaamisen ja innovatiivisen liiketoimintamallin suunnittelu. Tampere: Swot Consulting Finland Oy.
- Storbacka, K. & Lehtinen J.R. 1997. Asiakkuuden ehdoilla vai asiakkaiden armoilla. Porvoo: Täydellinen asiakkuus Oy ja WSOY.
- Suomen Asiakastieto Oy. 2016. Yrityksen talousraportti 3.5.2016.
- Sydänmaanlakka, P. 2012. Älykäs organisaatio. 8. painos. Helsinki: Talentum Media Oy.
- Tietoviikko.2013. Pienennä riskejä, etsi samalla mahdollisuuksia! www.tivi.fi>blogit>turvasatama>haku>piennä riskejä <http://www.tivi.fi/blogit/2013-09-18/Pienn%C3%A4-riskej%C3%A4-etsi-samalla-mahdollisuuksia-3203949.html> 3.3.2016.
- Talvela J. & Stenman K. 2012. Tulevaisuudentutkimuksen menetelmiä. Kymenlaakson ammattikorkeakoulun julkaisuja. Sarja A. Nro 35. Tampere: Tammerprint Oy. www.theseus.fi> haku> Kymenlaakson ammattikorkeakoulu> tulevaisuudentutkimuksen menetelmiä [http://www.theseus.fi/bitstream/handle/10024/47132/tutu\\_kirja\\_web\\_ver3.pdf?sequence=1](http://www.theseus.fi/bitstream/handle/10024/47132/tutu_kirja_web_ver3.pdf?sequence=1) 15.4.2016.
- Tekes. 2006. Julkaisut, Sjöholm H. PK-yrityksen liiketoiminnan kehittäminen. Teknologia ja innovaatiot hyödyksi. www.tekes.fi>tekes>julkaisut>teknologia ja kilpailukyky [https://www.tekes.fi/globalassets/julkaisut/teknologia\\_ja\\_kilpailukyky.pdf](https://www.tekes.fi/globalassets/julkaisut/teknologia_ja_kilpailukyky.pdf) 3.5.2016
- Vapaavuori, M. & von Bruun, S. (toim.). 2003. Miten tutkimme tulevaisuutta? Acta Futura Fennica no 5, 2. uudistettu painos. Tulevaisuuden tutkimuksen seura. Tampere: Tammer-Paino Oy.
- Viitala, R. 2013. Henkilöstöjohtaminen. Strateginen kilpailutekijä. 4. uudistettu painos. Helsinki: Edita Publishing Oy.
- Vuorinen, T. 2013. Strategiakirja. 20 työkalua. Helsinki: Talentum, BALTO print, Liettua.
- Yle. 2012 Nämä ohjelmat ratkaisevat luovuusongelmasi. www.yle.fi>aiheet>haku> nämä ohjelmat ratkaisevat luovuusongelmasi <http://yle.fi/aihe/artikkeli/2012/05/18/nama-ohjelmat-ratkaisevat-luovuusongelmasi> 4.4.2016.

## Osaamiskartoitus, kyselylomake

Osaamiskartoitus, Metedo Oy, 03/2016.		Osaamiskartoituksen arvioinnin tasot:				
Työntekijä: (etunimi, sukunimi)		1	= Ei osaamista			
Päivämäärä:		2	= Hallitsee perusteet, tarvitsee tukea			
		3	= Toimii itsenäisesti			
		4	= Osaa ohjata muita			
		5	= Asiantuntija, huippuosaaja			
Osaamiskartoituksen tarkoitus:						
Tämä osaamiskartoitus on osa Harri Turusen Metedo Oy:lle tekemää YAMK- opinnäytetyötä.						
Henkilöstö on Metedo Oy:n tärkein voimavara. Henkilöstön osaamisen tuntemus auttaa kehittämään yritystä yhä paremmaksi ja kilpailukykyisemmäksi työpaikaksi tulevaisuudessa!						
Ohje:						
Rastita kukin kohta itsearvioiden osaamisesi taso ja täytä tarvittaessa vapaamuotoiset osiot.						
Arviointiasteikon tasot (1-5) ovat kerrottuna kaavakkeen yläosassa.						
Palauta kaavake sähköpostitse: harri.turunen@hotmail.com <u>24.3.2016 mennessä.</u>						
Ammattiosaaminen - ydinosaaminen		Oma arvio osaamisesta				
		1	2	3	4	5
Tuotedokumentointi						
Kuvankäsittely						
Valokuvien käsittely						
3D piirrokset						
2D piirrokset						
Pintamallinnukset						
Valokuvaus						
Videokuvaus						
Videoeditointi						
Kopterikuvaus						
Tekninen kirjoittaminen						
Taittaminen						
Rakenteinen dokumentointi (Dox)						
Varaosaluettelo (LinkOne)						
Suurkuvatulostus						
Tarratulostus						
Dokumentoinnin kartoitus						
Dokumentointiprosessin määrittäminen						
Ammattiosaaminen - erityisosaaminen		Oma arvio osaamisesta				
		1	2	3	4	5
Konesuunnittelu						
Sähkösuunnittelu						
Automaatiosuunnittelu						
Ohjelmointi (tarkenna kieli)						
IT-järjestelmä osaaminen						
Lujuuslaskenta						
Tuotekonseptointi						
Koulutusosaaminen						
Projektinjohto-osaaminen						
Työnjohto-osaaminen						
Tuotannonjohto-osaaminen						
Ergonomiaosaaminen						
Työsuojelu						
Liiketalousosaaminen						
Asiakastuki						
Laatuosaaminen						
Standardien tuntemus, standardisointi						
ISO9001-ISOxxxx						
SixSigma						
LEAN						
Konedirektiiviosaaminen						
Patentti/mallisuojaosaaminen, IPR						
Myyntiosaaminen						
Markkinointiosaaminen						
Jokin muu, mikä?						
1.						
2.						
3.						

## Osaamiskartoitus, kyselylomake

Tietotekniset taidot	Oma arvio osaamisesta				
	1	2	3	4	5
Dokumentointiohjelmit					
Frame Maker					
Dox					
LinkOne					
Corel Draw					
Photo Shop					
InDesign					
Adobe Acrobat					
PTC Creo Viewer					
Adobe Illustrator					
Adobe Premier					
PowerPoint					
Excel					
Suunnitteluohjelmit (2D/3D) suunnittelutyössä					
Catia					
SolidWorks					
PTC Creo (aiemmin Pro/Engineer)					
Autodesk tuoteperhe (Inventor, Autocad)					
Vertex					
Solid Edge					
NX (aiemmin I-deas)					
Jokin muu, mikä?					
1.					
2.					
3.					
Kielitaito					
Suomi					
Englanti					
Saksa					
Ruotsi					
Ranska					
Espanja					
Venäjä					
Jokin muu, mikä?					
Muu osaaminen (esim. harrastusten kautta saatua)					
1.					
2.					
3.					
4.					
5.					



*Kiitos vastauksistasi!*

## Osaamiskartoitus, yhteenveto

OSAAMISKARTOITUKSEN YHTEENVETO				
Ammattiosaaminen - ydinosaaminen	Oma arvio osaamisesta			
	Keskiarvo	Moodi	Min	Max
Tuotodokumentointi	3,8	4	3	5
Kuvankäsittely	3,4	4	2	4
Valokuvien käsittely	3,4	4	2	4
3D piirrokset	3,1	3	1	5
2D piirrokset	3,4	4	2	4
Pintamallinnukset	2,6	3	2	3
Valokuvaus	3,4	3	3	4
Videokuvaus	3,1	3	2	4
Videoeditointi	2,3	2 ja 3	1	4
Kopterikuvaus	1,6	1	1	4
Tekninen kirjoittaminen	3,9	3 ja 4	3	5
Taittaminen	3,4	4	2	5
Rakenteinen dokumentointi (Dox)	2,4	1 ja 4	1	4
Varaaluettelointi (LinkOne)	2,1	1	1	5
Suurkuvatulostus	2,1	1	1	4
Tarratulostus	2,4	1	1	4
Dokumentoinnin kartoitus	3	3	1	5
Dokumentointiprosessin määrittäminen	3,1	3	1	5
<b>Ammattiosaaminen - ydinosaaminen keskiarvo</b>	<b>2,9</b>			

Ammattiosaaminen - erityisosaaminen	Oma arvio osaamisesta			
	Keskiarvo	Moodi	Min	Max
Konesuunnittelu	2,4	2	1	4
Sähkösuunnittelu	1,5	1 ja 2	1	2
Automaatiosuunnittelu	1,5	1	1	3
Ohjelmointi (tarkenna kieli)	1,1	1	1	2
IT- järjestelmä osaaminen	2,4	3	1	3
Lujuuslaskenta	1,9	1	1	4
Tuotekonseptointi	2,1	2	1	3
Koulutusosaaminen	2,9	3	1	5
Projektinjohto-osaaminen	3,1	3	1	4
Työnjohto- osaaminen	3,4	3	1	5
Tuotannonjohto-osaaminen	2,8	3	1	5
Ergonomiaosaaminen	2,4	3	1	4
Työsuojelu	2,8	3	1	4
Liiketalousosaaminen	2,4	2	1	4
Asiakastuki	2,9	3	1	5
Laatuosaaminen	2,3	3	1	3
Standardien tuntemus, standardisointi	2,0	1 ja 2	1	4
ISO9001-ISOxxxx	2,0	1 ja 2	1	4
SixSigma	1,6	2	1	3
LEAN	1,8	2	1	3
Konedirektiiviosaaminen	1,9	1 ja 2	1	3
Patentti/mallisuojasaaminen, IPR	1,5	1 ja 2	1	2
Myyntiosaaminen	2,1	2	1	3
Markkinointiosaaminen	2,3	2	1	3
<b>Ammattiosaaminen - erityisosaaminen keskiarvo</b>	<b>2,2</b>			

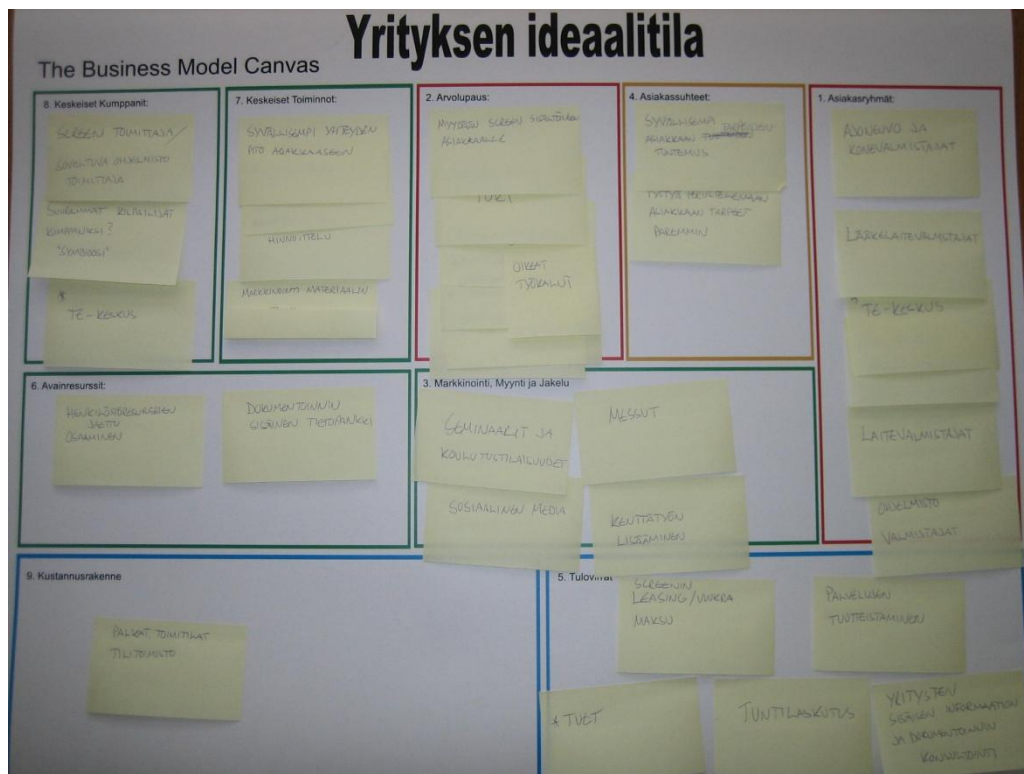
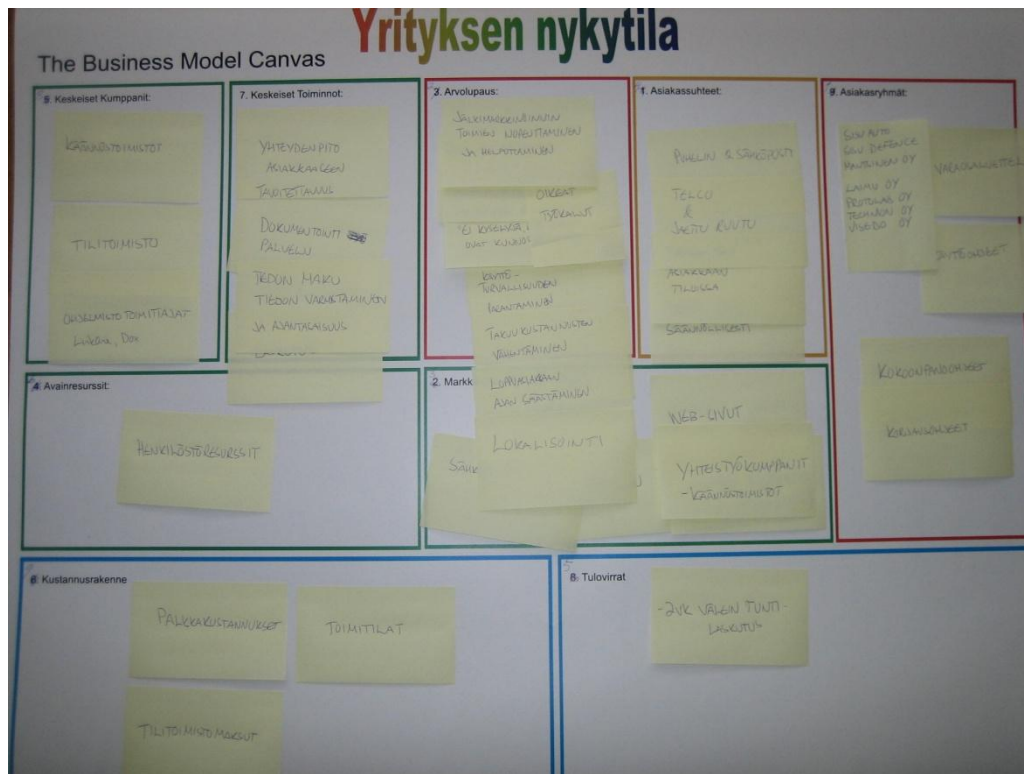
Jokin muu, mikä?				
Elektroniikkasuunnittelu	2	2	2	2
Globaali tekninen kommunikointi	4	4	4	4
Tiimityöskentely	4	4	4	4
Auto- ja konetekniikka yleisesti	4	4	4	4
Mekaniikka	3	3	3	3
Sähkötekniikka	2	2	2	2
Hydrauliikka	2	2	2	2
Pneumatiikka	2	2	2	2
Automaatiotekniikka	1	1	1	1
Hienomekaniikka	1	1	1	1
Tietotekniikka; järjestelmät/ohjelmointi	1	1	1	1
Tietotekniikka; laitteet eli "rauta"	1	1	1	1

## Osaamiskartoitus, yhteenveto

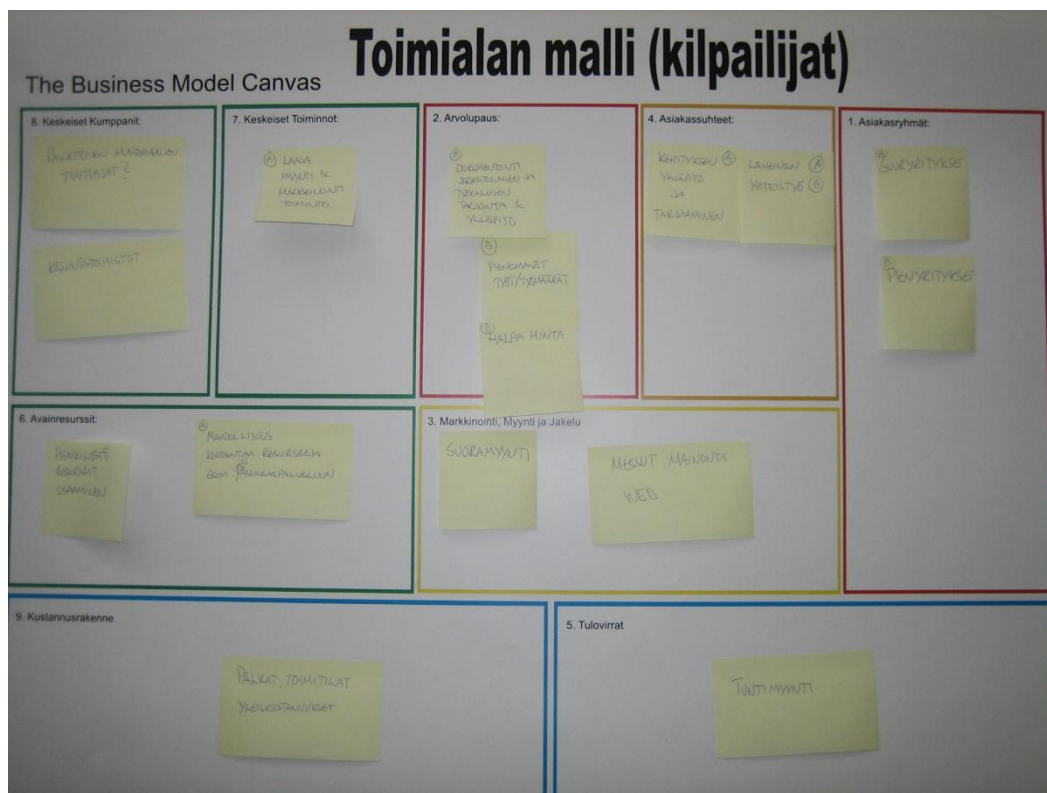
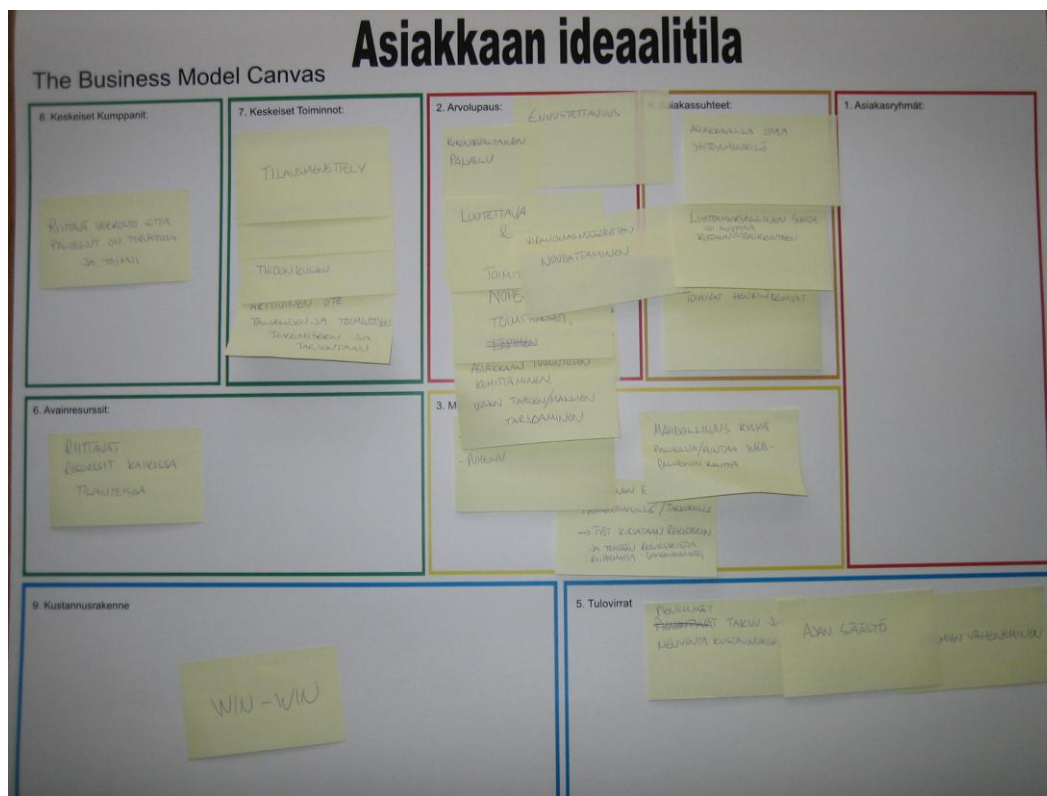
Tietotekniset taidot	Oma arvio osaamisesta			
	Keskiarvo	Moodi	Min	Max
Dokumentointiohjelmistot				
Frame Maker	2,8	4	1	4
Dox	2	1	1	4
LinkOne	2,1	1	1	4
Corel Draw	3,4	3	3	4
Photo Shop	3,4	4	2	4
InDesign	1,5	1	1	4
Adobe Acrobat	3,1	3	2	4
PTC Creo Viewer	2,5	3	1	4
Adobe Illustrator	1,5	1	1	3
Adobe Premier	1,8	1	1	3
PowerPoint	3,4	4	2	4
Dokumentointiohjelmistojen keskiarvo	2,5			
Excel	3,4	3	3	4
Suunnitteluohjelmistot (2D/3D) suunnittelutyössä				
Catia	1,3	1	1	2
SolidWorks	1,6	1	1	3
PTC Creo (aiemmin Pro/Engineer)	2,4	1 ja 4	1	4
Autodesk tuoteperhe (Inventor, Autocad)	1,9	1	1	4
Vertex	1,1	1	1	2
Solid Edge	1,1	1	1	2
NX (aiemmin I-deas)	1,1	1	1	2
Dokumentointiohjelmistojen keskiarvo	1,5			
Jokin muu, mikä?				
1. Word	4	4	4	4
2. Lightroom	3	3	3	3
1. MicroStation	3	3	3	3
2. Windchill	3	3	3	3
3. Sonet	3	3	3	3

Kielitaito	Oma arvio osaamisesta			
	Keskiarvo	Moodi	Min	Max
Suomi	4,4	5	3	5
Englanti	3,1	3 ja 4	2	4
Saksa	1,8	2	1	3
Ruotsi	2,4	2	1	5
Ranska	1,1	1	1	2
Espanja	1,3	1	1	2
Venäjä	1,3	1	1	2
Jokin muu, mikä?				
Muu osaaminen (esim. harrastusten kautta saatua)	Oma arvio osaamisesta			
	Keskiarvo	Moodi	Min	Max
Sony Vegas (Videoeditointi)	2	2	2	2
Unity 3D (Peli-ohjelmointi)	2	2	2	2
Fysiikka, matematiikka (koulutuksen, kiinnostuksen kautta)	4	4	4	4
Tekninen yleisosaaminen	4	4	4	4
Ihmisten kanssa toimeentuleminen (ja empatia)	4	4	4	4
Luottamusmiestoiminta (Mantsisella)	4	4	4	4
Autotekninen osaaminen teoria / käytäntö	4	4	4	4
Metallikäsityötaito	4	4	4	4
Piirtäminen	4	4	4	4

**Business Model Canvas työpohjat**



## Business Model Canvas työpohjat







## Skenaariotyöskentelyn aineisto (yrityksen nykytila)

### SKENAARIOTYÖSKENTELY 16.5.2016, METEDO OY

#### NYKYTILAN KARTOITUS

• 8 työntekijää, liikevaihto n. 0,5M€

#### SWOT-analysistä esille nousevat keskeiset kehittävät teemat:

1. avaintoimintojen varmentaminen (mentorointi, henkilöstön osaamispohjan laajentaminen sisäisiin koulutuksiin, varamiesjärjestelmä)
2. markkinoinnin ja myynnin tehostaminen, mukaan lukien tunnettuuden parantaminen eri keinoin, kuten sosiaalinen media
3. palvelutarjonnan ja mallien kehittäminen (tuotteistaminen, ydinosaamisen syventäminen, osaamispohjan hyödyntäminen)
4. asiakasrajapintojen selkeyttäminen (toimintaprosessit, toimintaympäristö)

#### SWOT-analysistä esille nousevat keskeiset ylläpidettävät teemat:

1. henkilöstön osaamisen ja ammattitaidon ylläpito
2. nykyisistä asiakkuuksista huolehtiminen, asiakaspalvelu
3. luotettavuus ja toimitusvarmuus
4. työhyvinvointiin liittyvät asiat (avoin ilmapiiri, työssä jaksamisen tukeminen mm. liikunta/kulttuurisetelit)

### Skenaariotyöskentely 16.5.2016, Metedo Oy

#### NYKYTILAN KARTOITUS

#### Osaamiskartoituksesta esille nousevat keskeiset asiat:

1. Ammattiosaaminen- ydinosaaminen on tasolla "toimii itsenäisesti, (2,9)
  - Vahvat osa-alueet ovat tuotedokumentointi (3,8) ja tekninen kirjoittaminen (3,9). Taitaminen ja kuvankäsittely ovat hyvällä tasolla (3,4)
  - => Työtehtävien ja työn tehokkuuden kannalta ydinosaamisen vahvuudet ovat kohdistuneet oikein ja oikeille alueille. Näissä osaamispohja on myös riittävän laaja-alainen, eikä osaaminen ole vain harvojen osaajien varassa.
  - Kehittävät osa-alueet ovat rakenteinen dokumentointi (2,4), varaosaluettelointi (2,1) sekä tulostustoiminnot (2,1-2,4). Näissä osaaminen on ainoastaan joidenkin työntekijöiden varassa ja yrityksen tulisi kouluttaa henkilöstöään ja varmistaa osaamisen taso ja riittävyys myös poikkeustilanteissa.
2. Ammattiosaaminen- erityisosaaminen on tasolla "hallitsee perusteet, tarvitsee tukea", (2,2)
  - Hyvällä "toimii itsenäisesti" tasolla ja laajalla osaamispohjalla ovat projektinjohto (3,1) ja työnjohto-osaaminen (3,4). Myös asiakastuki (2,9) ja koulutusosaaminen (2,9) ovat hallinnassa useammalla työntekijällä.
  - Suunnittelutoiminnoista konesuunnitteluosaaminen on vahvin osa-alue (2,4), jossa vähintään itsenäiseen työskentelyyn tarvittavaa osaamista on kolmella työntekijällä.
  - Muiden kysyttyjen erityisosaamisten osalta yhteisenä nimittäjänä on se, että jonkintasoista osaamista on olemassa, mutta vain yhdellä tai kahdella työntekijällä.

## Skenaariotyöskentelyn aineisto (yrityksen nykytila)

### Skenaariotyöskentely 16.5.2016, Metedo Oy

#### NYKYTILAN KARTOITUS

##### Osaamiskartoituksesta esille nousseet keskeiset asiat:

##### 3. Tietotekniset taidot

- Dokumentointiohjelmistojen osaaminen on välttävällä tasolla (2,5). Osaaminen on parhainta ja laajimmalla pohjalla Corel Draw, Photo Shop, Power Point ja Adobe Acrobat ohjelmistojen osalta, joissa päästään keskiarvoisesti vähintäänkin itsenäisen työskentelyn tasolle (> 3)
- Huomiota tulee kiinnittää Dox, LinkOne, Adobe Illustrator, Adobe Premier ja Indesign ohjelmistojen osaamiseen, joissa osaamista on vain yksittäisillä työntekijöillä.
- Suunnitteluohjelmistoista paras osaaminen on PTC- Creo ohjelmistossa (2,4), johon kolme työntekijää antoi osaamisen tasokseen 4, "osaa ohjata muita".

##### 4. Kielitaito

- Erittäin hyvällä tasolla on suomenkieli (4,4), hyvällä tasolla on englanti (3,1) ja välttävällä tasolla ruotsi (2,4). Muut kysytyt kielet jäävät alle "hallitsee perusteet" tason. Huomattavaa on, että kuitenkin kaikissa kysytyissä kielissä ainakin jollakin työntekijällä on jonkintasoista osaamista.

##### 5. Muu osaaminen

- Alue on laaja ja jakautui hajanaiseksi.
- Osion hyötyarvo yrityksen toiminnan kannalta ei ole suuri, mutta arvojen ja arvomaailman osalta on tärkeää, että yritys on aidosti kiinnostunut henkilöstöstään ja esimerkiksi henkilöstön harrastuksista. Tätä kautta tuli esiin esimerkiksi tieto luottamusmiesosaamisesta, joka voi olla hyödyllinen tieto tulevaisuudessa.

### Skenaariotyöskentely 16.5.2016, Metedo Oy

#### NYKYTILAN KARTOITUS

##### Osaamiskartoituksen yhteenveto:

- Yrityksen ydinosaaminen on hyvällä tasolla ja työtehtävien sekä työn tehokkuuden kannalta vahvuudet ovat kohdistuneet oikein ja oikeille alueille. Näissä osaamisopohja on myös riittävän laaja-alainen, eikä osaaminen ole vain harvojen osaajien varassa.
- Eryistä huomiota tulisi kuitenkin kiinnittää aiemmin mainittujen dokumentointi ohjelmistojen sekä rakenteisen dokumentoinnin, varaosaluetteloinnin ja tarvittaessa myös tulostustoimintojen osaamisopohjan laajentamiseen. Näiden osalta yrityksen tulisi kouluttaa henkilöstöään ja varmistaa osaamisen taso ja riittävyys myös poikkeustilanteissa.
- Kartoituksen tarkoituksena oli selvittää myös henkilöstön erityisosaamiset ja mahdollisuudet laajentaa yrityksen toimintoja esimerkiksi suunnittelupalvelujen tarjoajaksi. Mikäli yritys laajentaisi palvelujaan suunnittelutoimintoihin, kyselyn perusteella järkevin ja matalimman kynnyksen vaihtoehto olisi konesuunnittelu PTC- Creo ohjelmistolla.

## Skenaariotyöskentelyn aineisto (yrityksen nykytila)

### Skenaariotyöskentely 16.5.2016, Metedo Oy

#### NYKYTILAN LIIKETOIMINTAMALLIN KUVAUS JA UUDEN IDEOINTI

##### BUSINESS MODEL CANVAS yhteenveto:

BMC toi esiin useita asioita, joita käsiteltiin aiemmin mm. SWOT- analyysin yhteydessä. BMC:n antama lisäarvo liittyikin asioiden saattamiseen konkreettisemmalle tasolle sekä uusiin ideoihin ja löydöksiin, jotka tulivat esiin vasta BMC- prosessoinnin myötä. Uusia osa-aluekohtaisia löydöksiä olivat:

- Asiakkaat/asiakasryhmät: lääkelaitevalmistajat, ohjaujärjestelmien valmistajat, koneiden ja laitteiden maahantuojat
- Arvolupaus: Ennustettavuus (sisältäen hinnoittelun)
- Markkinointi, myynti ja jakelu: Web- palvelu (tarjouspyynnöt, tilaukset)
- Asiakassuhteet: Syvällisempi asiakkaiden tarpeiden tuntemus, tarpeen perustelu
- Tulovirrat: Tuotemyynti, konsultointi, ylläpitosopimukset
- Avainresurssit: Dokumentoinnin sisäinen tietopankki
- Keskeiset toiminnot: Tilaus- ja hyväksyntämenettelyn kehittäminen
- Keskeiset kumppanit: Tuote- ja ohjelmistotoimittajat (screen), suurimmat kilpailijat (symbioosi), TE-keskus