



TAMPEREEN  
AMMATTIKORKEAKOULU

# Osaamislähtöisen strategisen liiketoiminta-alueen generointi kansainvälisessä infra-alan yrityksessä

Tuomas Mäkilä

Opinnäytetyö  
Marraskuu 2018  
Ylempi ammattikorkeakoulututkinto  
Teknologiaosaamisen johtaminen



## TIIVISTELMÄ

Tampereen ammattikorkeakoulu  
Ylempi ammattikorkeakoulututkinto  
Teknologiaosaamisen johtaminen

MÄKILÄ TUOMAS:

Osaamislähtöisen strategisen liiketoiminta-alueen generointi kansainvälisessä infra-alan yrityksessä

Opinnäytetyö 98 sivua, joista liitteitä 10 sivua

Marraskuu 2018

---

Tämän opinnäytetyön tavoitteena on selvittää toimeksiantajan olemassa olevat sekä potentiaaliset, uudet strategiset liiketoiminta-alueet sekä analysoida toimeksiantajan vahvuudet ja heikkoudet näillä toimialueilla. Tutkimuksen löydöksiä peilataan liiketoimintaympäristön keskeisiin menestystekijöihin ja kilpailijoihin. Näiden analyysien perusteella tutkimuksessa luodaan toimenpidesuositukset liiketoimintastrategialle.

Tutkimuksessa tehtiin selvitystyö strategisten liiketoiminta-alueiden keskeisille muodostamiskriteereille sekä markkinaselvityksien analyysien perusteella valittiin neljä potentiaalista toimialaa. Tämän jälkeen valituille toimialoille luotiin kilpailuprofiilit, joiden avulla voitiin tunnistaa strategisen liiketoimintalan osaamisen painopistealueet keskeisten asiakkaiden, kilpailijoiden ja yrityksen välillä

Opinnäytetyö on osana laajempaa liiketoimintastrategian tutkimustyötä, joka liittyy toimeksiantajan konsernin laatimaan strategisiin tavoitteisiin kaudelle 2016–2020. Toimeksiantajan infrastructure–organisaatio etsii liikevaihdon kasvua uusista liiketoiminta-alueista Suomessa.

Liiketoimintastrategian teossa tärkein osuus on perusteellinen analysointi sisäisen, että ulkoisen ympäristön tilasta sekä näiden analyysien pohjalta tehdyt huolelliset raportit. Huonosti analysoidun tutkimuksen tulokset ovat usein ympärilyöntejä ja jopa ennalta arvattuja. Ylimalkaisesti tehdyt analyysit ja näiden perusteella saadut tulokset ja toimenpide-ehdotukset voivat pahimmillaan antaa väärää informaatiota. Väärä informaatio voi johtaa pahimmillaan liiketoimintastrategian täydelliseen epäonnistumiseen.

Työn tuloksena muodostui osaamisen kartoitusanalyysi sekä strategisen liiketoiminta-alueen validointimenetelmä liiketoimintasuunnittelua varten. Kehitettyä menetelmää voidaan käyttää hyväksi toimialan tarkastelussa, kehittämisessä sekä seurannassa.

## ABSTRACT

Tampereen ammattikorkeakoulu  
Tampere University of Applied Sciences  
Master's Degree Programme in Strategic Leadership of Technology-based Business

MÄKILÄ TUOMAS:

Generating a competence-based strategic business area in an international infrastructure company

Master's thesis 98 pages, appendices 10 pages  
November 2018

---

The aim of this thesis is to identify the existing and potentially new strategic business areas and to analyse the organization strengths and weaknesses in these business areas. These findings are assessed based on key success factors of the business environment and competitors. Based on these analysis, recommendations for action were provided for the business strategy.

The study identified key criteria's for creating strategic business areas, four of which were selected as potential business areas based on the market analysis. Competitor profiles were created for the selected business areas to identify competence key areas between customers, competitors and own organization.

This thesis is part of a larger business strategy research project related to company's strategic goals for the period 2016-2020. The infrastructure organization is looking for revenue growth in new business areas in Finland.

The most important part of the business strategy is analyzing thoroughly the state of internal and external environment and meticulous reports based on these analyzes. The results of poorly analyzed research are often vague and even predictable. Analytical examinations, results and suggestions based on sketchy analysis can at worst give false information. Wrong information in the worst case, can lead to a complete failure of the business strategy.

As a result of thesis, a competence mapping analysis and strategic business area validation method were created for the business planning. The developed method can be used to examine, develop and to monitor a company's strategic business areas.

## SISÄLLYS

1	JOHDANTO.....	5
1.1.	Tutkimuskohteen esittely .....	5
1.2.	Kirjallisuudessa esiintyvät aiheeseen liittyvät teemat .....	6
2	MENETELMÄT JA TOTEUTUS .....	7
2.1.	Tutkimuksen tarkoitus .....	7
2.2.	Tutkimuskysymyksen asettaminen ja tavoitteiden määrittely .....	7
2.3.	Tutkimuksen tekijän rooli kohdeyrityksessä .....	8
2.4.	Sähköenergia-alan rakennushankkeiden kiinnostavuus yrityksessä.....	9
2.5.	Tutkimustyön analyysimenetelmien valinta ja rajaus.....	10
2.6.	Tieteellinen tutkimus ja haastattelututkimus .....	11
2.7.	Tutkimusstrategia.....	12
3	ANALYYSITYÖN TEOREETTINEN POHJA .....	12
3.1.	Analyysiteorian taustaa .....	12
3.2.	Miksi analyysijä tehdään? .....	13
3.3.	Analysointiprosessin päävaiheet .....	17
3.4.	Liiketoiminnan analyysimenetelmät .....	22
4	STRATEGISET LIIKETOIMINTA-ALUEET (TEORIA) .....	26
4.1.	Mikä on strateginen liiketoiminta-alue (SBA)? .....	26
4.2.	Miksi tarvitaan strategisia liiketoiminta-alueita? .....	26
4.3.	Toimialojen kilpailu .....	27
4.4.	Toimialojen rakenteellinen analyysi .....	29
4.5.	Yrityksen strategiset liiketoiminta-alueet .....	31
4.6.	Liiketoimintastrategioiden päädraiverit .....	32
4.6.1	Asiakaslähtöiset tarpeet.....	34
4.6.2	Kilpailulähtöiset draiverit .....	35
4.6.3	Osaamis- ja resurssilähtöisyys .....	40
4.7.	Strategiset toimenpideohjelmat.....	42
5	YRITYKSEN ORGANISAATION OSAAMINEN (TEORIA).....	43
5.1.	Osaamisen merkitys liiketoiminnassa.....	43
5.2.	Osaamisen määrittelyjä .....	44
5.3.	Organisaation osaaminen .....	45
5.4.	Osaamistarpeet ja osaamishaasteet .....	46
5.5.	Osaamisen osatekijät.....	47
5.6.	Osaamiskartoituksen tekemistä ohjaavia periaatteita .....	52
5.6.1	Osaamiskartoitus .....	54
5.6.2	Osaamistarpeiden yhteenvedo.....	55

6	STRATEGISTEN LIIKETOIMINTA-ALUEIDEN MÄÄRITTÄMINEN....	56
6.1.	SBA:n luomisen ehtoina ovat yrityksen visio, elämäntehtävä ja arvot ...	57
6.2.	Miten strategiset liiketoiminta-alueet määritellään?.....	57
6.3.	Päädraiverit sekä SBA -jaon muodostamiskriteerit .....	57
6.4.	Toimiala- ja SBA-ajattelun pääkohdat .....	58
6.5.	Toimeksiantajan nykyiset ja potentiaaliset uudet liiketoiminta-alueet....	58
6.6.	Liiketoiminnan päätoimialojen segmentointi .....	59
6.7.	SBA:n ja sen muodostaman toimialan kuvaus .....	61
6.8.	Toimialojen eli kilpailulajien valinta.....	63
6.9.	Toimialan menestystekijät .....	63
6.10.	Toimialan markkinaselvityksen tiedonhankinta .....	66
6.11.	Markkinatutkimus toimialan kannattavuudesta .....	67
6.12.	Toimialan kysyntä.....	67
6.13.	Kilpailuanalyysi toimialan johtavista yrityksistä.....	67
6.14.	Toimialan menestystekijäprofiili .....	68
7	ORGANISAATION OSAAMISEN MÄÄRITTELY .....	69
7.1.	Organisaation osaamisen kartoitus .....	69
7.2.	Strategisten liiketoiminta-alueiden kilpailukyky .....	72
7.3.	Organisaatioiden ja sidosryhmien välisen osaamisen määrittely .....	73
8	TULOSTEN TULKINTA JA JOHTOPÄÄTÖKSIEN TEKO .....	75
8.1.	Nykyisten ja potentiaalisten SBA:n tunnistaminen .....	75
8.2.	Organisaation osaamisen analyysit.....	80
8.3.	Organisaatioiden ja sidosryhmien välinen yhteiskäyttö ja osaaminen ....	82
8.4.	Tulosten arviointi.....	83
8.5.	Pohdinta .....	84
8.6.	Toimenpide-ehdotukset .....	84
8.7.	Jatkotoimenpide-ehdotukset .....	86
9	LÄHDELUETTELO .....	87
10	LIITTEET.....	89
10.1.	Toimialan menestystekijät .....	89
10.2.	Osaamiskartoituksen tulokset.....	91
10.3.	Toimialan kilpailuprofiilit.....	95

# 1 JOHDANTO

## 1.1 Tutkimuskohteen esittely

Kohdeorganisaationa toimii toimeksiantajan Infrastructure-divisioona. Toimeksiantaja on yksi johtavista rakentamisen, kiinteistökehityksen ja infrastruktuurin yrityksistä Pohjois-Euroopassa. Konsernin liikevaihto oli vuonna 2016 noin 6,3 miljardia euroa ja henkilöstömäärä 16 500. Pohjoismaat ovat toimeksiantajan kotimarkkina-alueita, ja sen toiminta ulottuu koko arvoketjuun aina kiinteistöjen kehittämisestä ja rakentamisesta teollisuuslaitoksiin ja julkisiin rakennuksiin, teihin, maanrakennukseen ja muuhun infrastruktuuriin. toimeksiantajan visio on uudistaa toimialaa ja tarjota ylivertaisia kestävän kehityksen mukaisia ratkaisuja.

Toimeksiantaja on pohjoismainen organisaatio, jonka suunnittelu- ja tuotantopalvelut kattavat laajat infrastruktuurihankkeet aina pohjatöistä ylläpitoon ja huoltoon vahvan paikallisen toiminnan kautta. Kasvu on ollut merkittävää isoissa infrastruktuurihankkeissa Ruotsissa ja Norjassa. Toimeksiantajan tavoitteena on olla Pohjoismaiden merkittävin maarakennusyhtiö.

Toimeksiantajan osuus konsernin liikevaihdosta on noin 30 prosenttia. Infrarakentamistoiminta ulottuu kaikkialle Pohjoismaihin ja toimeksiantajan asema Ruotsin ja Norjan markkinoilla on erittäin vahva. Toimeksiantajan konsernijohto on laatinut strategiset tavoitteet infrastructure-organisaatiolle kaudelle 2016–2020, jossa liikevaihdon kasvua haetaan uusista liiketoiminta-alueista Suomessa.

Koska tutkimustyö tehdään kansainväliselle yritykselle, tässä opinnäytetyössä käytetään kielen kääntämisen vuoksi englanninkielisiä kuvia ja liitteitä.

## 1.2. Kirjallisuudessa esiintyvät aiheeseen liittyvät teemat

Liiketoiminnan johtamisesta ja -kehittämisestä löytyy erittäin laajalti kirjallisuus- ja tutkimusaineistoa. Aiheesta on kirjoittanut niin yritysten johtajat, yrityskonsultit, opettajat, professorit kuin alan tutkijatkin.

Toimeksiantajan tutkimustyö on edennyt kauppatieteiden maisterin ja yrityskonsultin Mika Kamenskyn viitoittamalla tiellä. Kamenskyn kirjoittama *menestyksen timantti* kertoo kokonaisvaltaisesta liiketoiminnan johtamisesta ja kehittämisestä. Kamenskyn opit sopivat erityisen hyvin Suomalaiseen johtamis- ja työkuulttuuriin. Hän kertoo kirjassaan hyviä esimerkkejä muun muassa Suomalaisien yritysten menestys- sekä epäonnistumistarinoista.

Osaamisen johtamisesta on tullut hyvin suosittu aihe viime vuosina ja aiheesta löytyy useita tutkimuksia ja alan kirjallisuutta. Muun muassa Kauppatieteiden tohtori, Riitta Viitalan kirja *Johda osaamista!* sekä tekniikan tohtori, Leenamaija Otalan kirja *Osaamis-pääoman johtamisesta kilpailuetu* käsittelevät organisaation osaamista yrityksen voimavarana ja menestystekijänä.

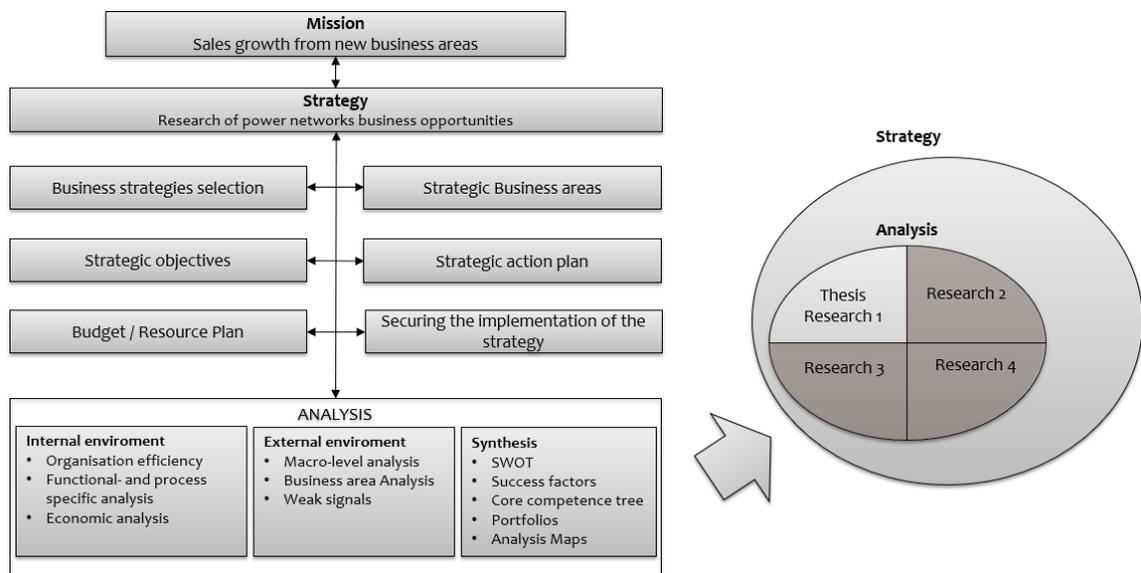
Kilpailustrategian ”guru” Mikael E. Porter on Bishop William Lawrence -yliopiston professori Harvard Business School:ssa. Porter on maailman johtava kilpailustrategioiden ja kansainvälisen kilpailukyvyn asiantuntijoita. Hän keskittyy pääasiassa kysymyksiin, kuinka yritykset tai alueet voivat rakentaa kilpailuedun ja kehittää kilpailustrategian. Porter teki 1980-luvulla urauurtavan aiheen kilpailueduista, joista tullut erittäin suosittu tietojen lähde liiketoimintastrategiakirjallisuudessa. Useat yritykset nykypäivänä hyödyntävätkin niin sanottua ”Porterin mallia” strategialiiketoiminnan kehityksessä. Hän on kirjoittanut myös muun muassa 1990-luvulla kansakuntien kilpailuedusta ”*The competitive advantage of nations*”, joka on myös erittäin tunnettu.

## 2 MENETELMÄT JA TOTEUTUS

Tässä kappaleessa esitetään tutkimustyön taustat sekä tutkimustyölle asetetut tavoitteet. Kappaleessa esitetään tämän jälkeen tutkimustyön menetelmät ja analyysityön vaiheet.

### 2.1. Tutkimuksen tarkoitus

Opinnäytetyö on osana laajempaa liiketoimintastrategian kehittämistyötä (kuva 1), joka liittyy toimeksiantajan konsernin laatimaan strategiaan tavoitteisiin kaudelle 2016–2020. Toimeksiantajan infrastructure-organisaatio etsii liikevaihdon kasvua uusista liiketoiminta-alueista Suomessa.



KUVA 1. Opinnäytetyö on osa laajempaa kehittämis- ja strategiatyötä

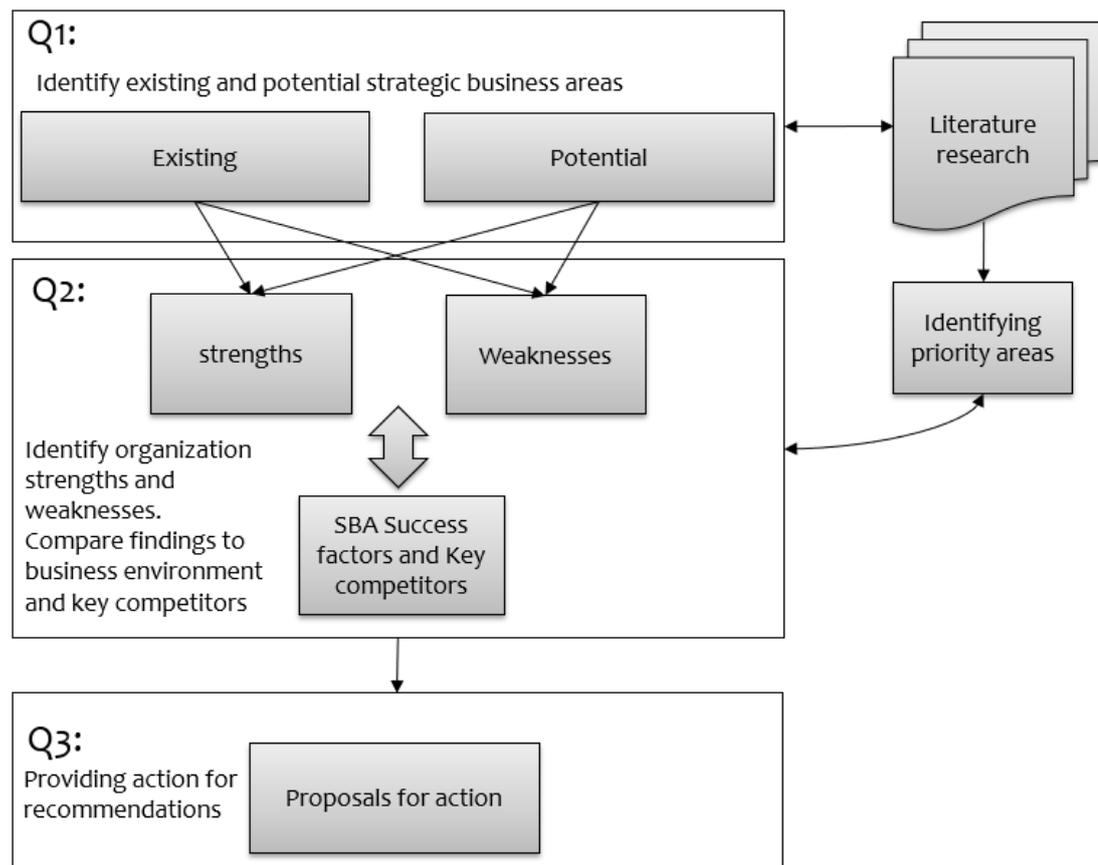
### 2.2. Tutkimuskysymyksen asettaminen ja tavoitteiden määrittely

Opinnäytetyön tavoitteena on löytää uusia liiketoimintamahdollisuuksia ja vastata tutkimustyön toimeksiantajan esittämään kysymykseen:

*”Miten voimme kehittää ja hyödyntää energia-alalla yrityksen vahvuuksia ja sidosryhmien yhteistyötä, jotka tukevat liiketoimintoja ja jotka tuottavat samalla asiakkaille lisäarvoa?”*

Toimeksiantajan tehtävänanto on purettu osatehtäviin, jotka ovat havainnollistettu kuvassa 2. Ensimmäisenä osatehtävänä tulee tunnistaa olemassa olevat sekä potentiaaliset, uudet strategiset liiketoiminta-alueet. Toisena osatehtävänä on analysoida toimeksianta-

jan vahvuudet ja heikkoudet näillä toimialueilla sekä peilata löydöksiä keskeisiin toimialan menestystekijöihin ja kilpailijoihin. Näiden tietojen perusteella luodaan kolmannen osatehtävän toimenpidesuositukset nykyisistä ja uusista toimialueista liiketoimintastrategian tuottamiselle. Tutkimustyön analyysien tulokset ja toimenpide-ehdotukset luovat perustan strategioiden luomiselle, toteuttamiselle ja uusimiselle. Systemaattinen analysointityö auttaa myös hyvän tuntemuksen ja näkemyksen syntymistä niin yrityksestä itsestään kuin sen ympäristöstä.



KUVA 2. Liiketoimintastrategian toimenpidesuositusten rakentuminen (Mäkilä)

### 2.3. Tutkimuksen tekijän rooli kohdeyrityksessä

Tutkimuksen tekijä on ollut toimeksiantajan palveluksessa vuodesta 2015 lähtien. Tänä aikana tekijän rooli on ollut Suomen infrastructure yksikön sähkötoiden johtaminen ja markkinointi. Tekijä on myös jäsenenä pohjoismaiden sähköenergia-alan kehitysryhmässä. Tutkimuksen tekijällä on yli kymmenen vuoden kokemus sähköverkon rakentamishankkeista ennen siirtymistään nykyiselle toimeksiantajalle.

Koska strategiatöissä tutkimuksen tekijän tausta ja rooli saattaa vaikuttaa uusien liiketoiminta-alueiden muodostamisessa, niin sanotun toimialasokeuden välttämiseksi eli suosiavaa arviointia omaa toimialaa kohtaan ja julkien tosiasioiden kieltämistä on syytä käydä

tutkimusta tiiviisti sidosryhmien kanssa, jotka ovat toimialan ulkopuolelta. Huolellisesti ja järjestelmällisesti tehdyt analyysit myös vähentävät riskejä päätyä helppoihin oletuksiin.

#### **2.4. Sähköenergia-alan rakennushankkeiden kiinnostavuus yrityksessä**

Yrityksen tähänastinen sähköenergian rakennusalan kiinnostus on ollut tutkimuksen tekijän oman arvion mukaan myönteiset tuulivoima-alan infrarakennushankkeet, joissa sähköverkon rakentaminen on ollut merkittävässä asemassa (Tuulivoimayhdistys, 2017). Toimeksiantajan kiinnostus siirtyä sähköverkkoalalle on ollut houkuttelevaa, koska uudis- ja saneerausrakentamiseen investoidaan Suomessa yli miljardi euroa vuodessa (Energiateollisuus, 2017).

Energiasektorilla pohjoismaissa tehdään parasta aikaa mittavia sähköverkon saneeraus- ja uudisrakennustöitä (Nordic Power System, 2017). Sähköverkkojen kiihtyvä rakentaminen johtuu tiukennetuista lainsäädännöistä verkkoyhtiöitä kohtaan (Energiateollisuus, 2017). Suomessa syy on myrskyjen aiheuttamista sähkökatkoista sekä esimerkiksi Ruotsissa syynä ovat vanhentuneet sähkönsiirto- ja -jakeluverkot (Mäkilä, 2016). Taustalla tähän olivat Eino ja Seija-myrskyt vuonna 2013, jotka koettelivat ankarasti niin sähköverkko-yhtiöitä kuin asiakkaitakin Ruotsissa ja Suomessa. Kumpikin myrsky katkaisi sähköt yli 200 000 kotitaloudelta. Pahimmillaan kymmenet tuhannet suomalaiset olivat jopa päiviä vailla sähköä myrskytuhojen vuoksi. (Energiateollisuus, 2017)

Suomi sähköistettiin 1950–1970 -luvuilla. Sähköverkkoa on maassamme yli 360 000 kilometriä, josta noin 75 prosenttia kulkee ilmajohtoja pitkin, maakaapelien osuus on koko Suomen sähköverkosta noin neljännes. Ilmajohtoverkkoja on rakennettu etenkin maaseudulle, jolla aikanaan sähkö saatiin edullisesti koko maahan. Kaupunkien sähköverkot ovat rakennettu maakaapeleina. Sähköverkkojen käyttöikä on ilmajohtoilla 40 - 50 vuotta, maakaapelilla vielä pidempi. Ilmajohtoverkot ovat suurimmalta osin 2010–2020 luvuilla saavuttamassa käyttöikänsä päin. Lisääntyvät säiden ääri-ilmiöt haastavat sähkönjakelun varmuuden nykyisessä ilmajohtoverkossa, eikä IT-intensiivinen yhteiskunta tai yritysten ja kotien arki kestä pitkiä sähkökatkoja. (Elenia, 2017)

Sähkömarkkinalaki päivitettiin pykälällä 588/2013, joka asettaa sähköyhtiöille uusia vaatimuksia sähkönjakelun varmuuteen liittyen. Jakeluverkko on suunniteltava, rakennettava

ja ylläpidettävä siten, että sähköjakelu saa keskeytyä lumikuorman tai myrskyn vuoksi korkeintaan kuudeksi tunniksi taajama-alueella. Haja-asutusalueella sähkökatko saisi kestää korkeintaan 36 tuntia (Finlex, 2017)

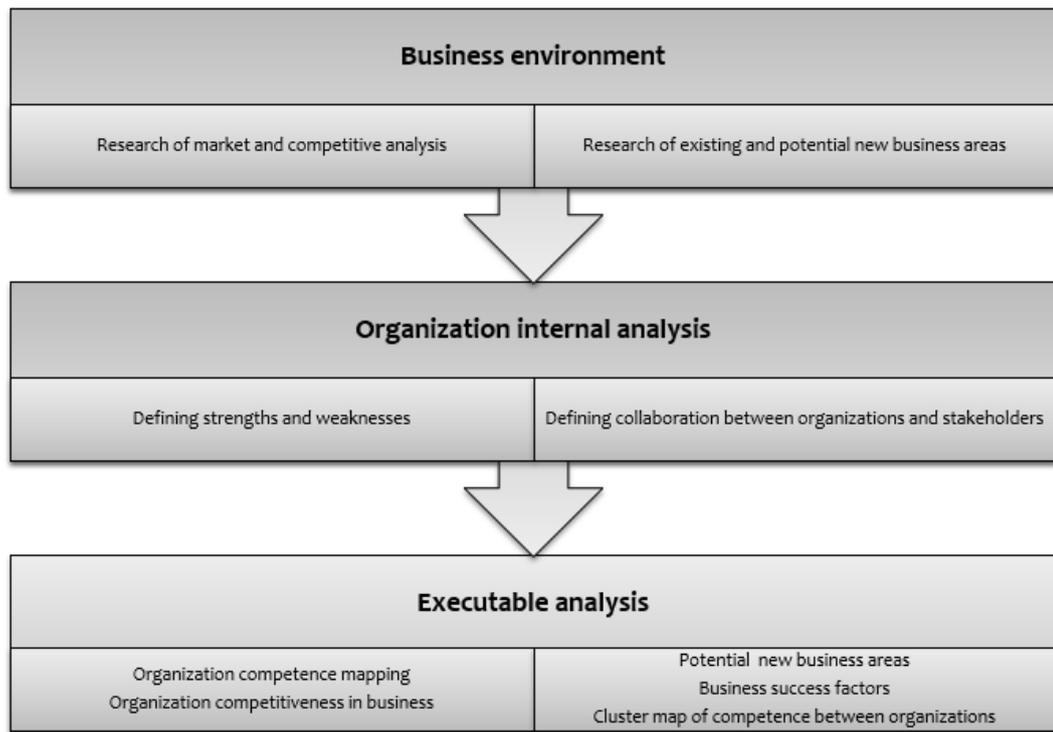
## **2.5. Tutkimustyön analyysimenetelmien valinta ja rajaus**

Opinnäytetyön päätehtävänä tuottaa analyysien avulla tietoa ja toimenpide-ehdotukset strategian luomiselle sekä vastata toimeksiantajan esittämän kysymykseen, joka painottuu osaamisen hyödyntämiseen energia-alan rakentamisessa. Tässä opinnäytetyössä analyysijä tehdään ainoastaan relevantein niiltä osin, jotka tukevat tutkimustyön tavoitetta. Sisäisen ja ulkoisen ympäristön analyysijä käsitellään laajemmin tutkimustyön ulkopuolella, joiden analyysien tuloksia hyödynnetään tutkimuksessa.

Tutkimuksessa ei tehdä liiketoimintastrategian suunnitelmaa, vaan tuotetaan tietoa strategian luomisen tueksi. Tutkimusta aloittaessa on siis tarkoin mietittävä, miksi analysoidaan ja mitä analysoidaan. Jokaiselle rajatullekin analyysityölle on asetettava omat tavoitteet: mihin tämä työ tähtää ja mitä hyötyä tästä tavoitellaan. Oikea tietopohja on hyvin kriittinen asia analysointiprosessissa. Jos tietopohja on väärä tai riittämätön, ei hienoinkaan analysointiprosessi pysty korjaamaan asiaa. (Kamensky, Menestyksen timantti, 2015, s. 123)

Koska analyysijä ja analyysimenetelmiä on olemassa valtava määrä mutta tietoa on aina rajoitetusti, valitaan tutkimustyöhön vain oleellimmat analyysit, joihin on riittävästi tietoa saatavilla. Jos analyysi todetaan kriittiseksi mutta tietoa ei ole riittävästi saatavilla, toimenpide-ehdotuksena on kerätä tietoa enemmän analyysijä varten.

Tehtävänannon osatekijöistä selvitetään analyysien kannalta oleelliset painopistealueet (kuva 3). Tehtävänannon painopistealueina on analyysijä nykyisten ja potentiaalisesti houkuttelevien, uusien liiketoimialojen määrittely sekä organisaation vahvuuksien ja heikkouksien määrittely näillä kilpailualueilla. Analyysimenetelminä käytetään toimialan menestystekijöiden ja osaamisen analyysijä sekä organisaatioiden vuorovaikutusanalyysijä.



KUVA 3. Tehtävänannon analyysien painopistealueet (Mäkilä)

## 2.6. Tieteellinen tutkimus ja haastattelututkimus

Tutkimuksessa tarkoituksena on lisätä informaatiota. Se on tarkoin suunniteltua ja tavoitteellista toimintaa. Pääasiassa kaikissa tutkimuksissa aineisto pitää rakentaa alusta alkaen eri lähteistä, mutta kannattaa silti pyrkiä hyödyntämään valmista tutkimusaineistoa. Tutkimukseen on mahdollista löytää valmista pohjatietoa aikaisemmista tutkimuksista tai alan julkaisuista.

Liiketoimintastrategian tekeminen on järjestelmällistä ja analyttinen toimintatapa tarkastella tutkimuskohdetta, sillä liiketoimintastrategian koostamisessa korostuvat tosiasiat, niin kuin tieteellisessä menetelmässäkin. Liiketoimintastrategian kaltaisille töille on myös ominaista laskelmoidut ennusteet tosiasioiden pohjalta, joiden tietoina käytetään aikaisempia tutkimuksia sekä hyväksi todistettuja menetelmiä. Näiden avulla pyritään mahdollisimman tarkkoihin ennusteisiin ja kehittämään uusia sekä soveltamaan olemassa olevia toimintamalleja.

*”Ideoiden ja liiketoimintamahdollisuuksien testaus ovat yksi strategiasuunnitelman funktio sekä strategiasuunnitelmaan sisältyvä selkeä tulossuuntautuneisuus.” –Hesso*

## 2.7. Tutkimusstrategia

Itse tutkimusprosessi voidaan jakaa seuraaviin kymmeneen vaiheeseen:

1. Tutkimuksen suunnittelu
2. Tutkimusongelman asettaminen ja tavoitteiden määrittely
3. Tutkimusstrategian teko
4. Aineiston keruu
5. Aineiston kuvaaminen ja tiivistäminen
6. Tutkimusaineiston analysointi ja päätelmien teko
7. Tulosten tulkinta ja johtopäätösten teko
8. Tulosten arviointi
9. Tulosten raportointi
10. Mahdollisten jatkotutkimuksien suunnittelu ja paluu kohtaan 1.

## 3 ANALYYSITYÖN TEOREETTINEN POHJA

Tässä kappaleessa esitetään tarkemmin liiketoiminnan analyysityön tarkoitusta, taustaa ja analyysien vaiheita.

### 3.1. Analyysiteorian taustaa

Analysoida -sana tulee kreikan kielestä ja tarkoittaa kompleksisen ongelman purkamista pieniin, erillisiin osiin, jotka ratkaisemalla kokonaisongelma toivotaan pystyttävän ratkaisemaan. Analyysin vastakohtaksi on usein mainittu synteesi. Synteesi on kreikan kielestä *syn* ”summa” ja *thesis* ”asema” ymmärretään yleensä kahden tai useamman jo olemassa olevan asian yhdistämiseksi, josta muodostuu uusi asia. Analogia on hyvä liiketoiminnan analysointiin. Varsinainen analysointivaihe erittelee ja jaottelee tietoa, yhdistelee ja muokkaa sitä, kertoo asioita erilaisista näkökulmista ja erilaisilla tarkastelukriteereillä. Tarkoitus on pystyä kuvaamaan ilmiötä tai asiaa laadullisesti ja määrällisesti mahdollisimman hyvin. Edellytykset hyvälle analysoinnille on luotu edellisissä valmisteluvaiheissa eli aihealueen ja ongelman määrittelyssä ja tiedon hankinnassa. Hyvä analysointityö puolestaan luo edellytykset seuraaville päävaiheille eli päätöksenteko- ja toteutusvaiheelle. Analyysien merkitys hyvälle strategiatyöskentelylle yleensä ymmärretään periaatteellisella tasolla, mutta äärimmäisen harvat yritykset ovat tyytyväisiä analyysiensä tasoon. (Kamensky, Menestyksen timantti, 2015, ss. 50-55)

Mika Kamensky kertoo *Strateginen johtaminen: Menestyksen timantti* -kirjassaan että analyysityö ei ole vain jokin tietty tapahtuma, vaan se tulisi nähdä jatkuvana prosessina. Jos analyysijä tehdään vain tilannekohtaisesti, niin mitään pysyvää jatkuvuutta ja systematiikkaa ei synny. Motivaatio analyysityöhön on usein kovilla: työ koetaan vaikeaksi, työlääksi, ei-näyttäväksi ja hitaasti palkitsevaksi. Toisaalta tietoa on liikaa, toisaalta juuri tarvittava informaatio puuttuu. Itsensä alttiiksi paneminen analyysien avulla ei ole välttämättä hauskaa, koska silloin on tunnistettava ja tunnustettava ikäviä tosiasioita. Hyviäkään analyysijä ei pystytä helposti hyödyntämään suunnitelmissa ja toteutuksessa, etenkin jos analyysit ovat yrityksessä vallitsevien sen hetkisten uskomusten ja asenteiden vastaisia. (Kamensky, Menestyksen timantti, 2015)

### 3.2. Miksi analyysijä tehdään?

Analyysit voivat parantaa liiketoiminnan tulosta ja tuoda kilpailuetua. Selvitykset vahvistavat myös, että analyyttinen toimintatapa korreloi hyvän tuloksen kanssa. (Pfeffer & Sutton, 2006) (Bonabeau, 2003)

Liiketoimintastrategiaa varten tehdään paljon laskelmia sekä analyysijä. On tärkeää muistaa, miksi niitä tehdään. Johannes Hesso kertoo *Hyvä liiketoimintasuunnitelma* -kirjassaan, että laskelmien ja analyysien tarkoitus on toisaalta valmistaa ja sparrata tekijäänsä mahdollisten maailmantilojen toteutumista varten. Hesson mukaan voisi sanoa, että matka on tällöin tärkeämpi kuin tavoite. Tekemällä huolellisen analyysin ulkoisen ja sisäisen tehokkuuden tilasta saadaan tärkeää tietoa strategian laadinnan ja toteuttamisen onnistumiseksi. Hesso kertoo, että tuloksekkaan yrityksen liiketoiminta on kannattavaa, kun yrityksessä on analysoitu niin ulkoinen kuin sisäinenkin ympäristö menestysreseptin kehittämisen mahdollistamiseksi. Yrityksen ulkoisesta ja sisäisestä ympäristöstä löytyvät ne organisaation kilpailuedun tekijät, joiden hyödyntäminen suunnitelmallisesti luo lisäarvoa asiakkaalle.

Kilpailukyvyyn ylläpitämiseksi yritys tarvitsee kykyä reagoida ympäristössä tapahtuviin muutoksiin, mikä edellyttää kykyä tunnistaa ympäristössä tapahtuvien muutosten olennaisimmat tekijät ja tiedonhankintajärjestelmää käyttäen organisoida niiden jatkuva seuranta. (Mikkonen, 2013)

Kamensky kertoo, että analyysityö parantaa yrityksen strategiatyöskentelyä kolmella tavalla:

1. Se luo perustan strategioiden luomiselle, toteuttamiselle ja uusimiselle.
2. Se kehittää lähtötilanteen tuntemusta yrityksen toimintaympäristöstä ja itse yrityksestä sekä näiden välisestä vuorovaikutuksesta.
3. Se kehittää ihmisten strategista osaamista parantamalla analysointitietoja ja -taitoja sekä parantamalla ihmisten halua ja rohkeutta strategiatyöhön. Lisäksi analyysityö luo edellytyksiä yhteisen strategisen näkemyksen syntymiselle. (Kamensky, Strateginen Johtaminen Menestyksen Timantti, 2014, s. 120)

Kamenskyn mukaan analyysit muodostavat kivijalan, jonka päälle menestyksellinen liiketoimintastrategia rakentuu. Analyysit ovat niin tavoitteiden, strategioiden kuin toimenpiteidenkin valinnan perusta (Davenport & Harris, 2007). On tärkeää tuntea oma lähtötilanne ja ympäristö sekä niiden vuorovaikutus. Tämä on vaativa tehtävä etenkin, kun maali on koko ajan liikkuva. On tiedettävä, mistä on tultu ja missä ollaan nyt, ja aivan erityisesti on tiedettävä, mihin ollaan menossa. Ympäristö muuttuu koko ajan, milloin nopeasti, milloin hitaasti; se on epäjatkuva, yllätyksellinen ja yhä monimutkaisempi. Itsensä tunteminenkaan ei ole helppoa, ja arviointi on aina suhteutettava muuttuvaan ympäristöön. Vaikka oma kehitys näyttäisi hyvältä, se saattaa olla ympäristömuutoksia hitaampi. Tämän päivän vahvuus saattaakin olla huomisen heikkous. Kolmas päätavoite, strategisen osaamisen ja analysointitaitojen kehittäminen, on usein osoittautunut erittäin arvokkaaksi jatkotyöskentelyn kannalta. Analyysien avulla voidaan kehittää henkilökohtaista strategista ajattelua ja liiketoimintanäkemyksiä. (Kamensky, Strateginen Johtaminen Menestyksen Timantti, 2014, s. 120)

Davenport ja Harris esittävät *Analysoi ja voita* -kirjassa että on todisteita, että analyysiin perustuvat päätökset osuvat oikeaan todennäköisemmin kuin intuitioon perustuvat. (Davenport & Harris, 2007, s. 34) Toisaalta, toisinaan pitää luottaa intuitioon, kun päätökset on tehtävä nopeasti ja tietoa niiden perustaksi on vähän (Klein, 1999) Esimerkkinä poliisin ja palomiehen työt (Gladwell, 2005).

Analyysityöskentelystä on tulossa yhä merkittävämpi kilpailuetujen lähde. Yrityksen analyttisen kilpailun kehittyneisyyden mukaan voidaan jakaa viiteen kehitysvaiheeseen kuvassa 4, Davenport ja Harrisia mukaillen:

1. analyttisesti heikot
2. analyttisesti hajanaiset
3. analyttisyyttä tavoittelevat
4. analyttiset yhtiöt
5. analyttiset kilpailijat. (Davenport & Harris, 2007, s. 60)

Davenport ja Harris ovat tutkimuksissaan esittäneet, että kaikkein analyyttisimpiä ja menestyneimpiä yrityksiä yhdistää neljä ominaisuutta:

1. Analyysi tukee yrityksen strategista ja muista erottavaa ominaisuutta.
2. Analyyyttisyys ulottuu kaikkialle yritykseen.
3. Ylin johto on sitoutunut analyyttiseen toimintaan.
4. Yritys perustaa strategiansa analyyttiselle kilpailulle. (Davenport & Harris, 2007, s. 59)



KUVA 4. Yritysten strategiosaamisen tasot (Davenport & Harris, 2007)

Kamensky esittää, että ihmisten toiminta organisaatiossa perustuu päätöksiin. Päätökset puolestaan perustuvat niihin jatkuviin arviointeihin, joita ihmiset tekevät toimintaympäristöstään ja yrityksestä sekä näiden suhteesta. Tässä mielessä me analysoimme koko ajan; ei ole kysymys tietystä tapahtumasta, vaan jatkuvasta prosessista. Päätösten ja toiminnan laatu on ratkaisevasti kiinni siitä, miten hyvä tämä arviointi ja analysointiprosessi ovat. (Kamensky, Strateginen Johtaminen Menestyksen Timantti, 2014, s. 121)

Systemaattisella analysointityöllä voidaan edesauttaa hyvän tuntemuksen ja näkemyksen syntymistä niin ympäristöstään kuin itsestäänkin. Yrityksestä käyttämämme määritelmät, kuten yrityksen talous on resurssien käyttöä, yritys on panos-tuotos-järjestelmä, yritys on sidosryhmiensä yhteenliittymä ja yritys on teknis- taloudellis- sosiaalinen kokonaisuus, antavat hyviä kehyksiä analysointityölle. Tavat kuvata yritystä liiketoimintajärjestelmänä tai vastaavat tavat kuvata liiketoimintaa arvoketjuina ja -verkostoina antavat kokonaisvaltaisen keinon tarvittavien analysointialueiden etsintään. (Kamensky, Strateginen Johtaminen Menestyksen Timantti, 2014, s. 121)

Kamensky kertoo, että kaikissa määritelmissä ympäristöllä on keskeinen rooli. Yrityksen on pystyttävä valitsemaan ympäristönsä, sopeutumaan siihen, muokkaamaan sitä ja vaikuttamaan siihen. Tämä on mahdollista vain, jos yritys tuntee ja ymmärtää ympäristönsä sekä sen käyttäytymisen ja muutokset. Kun tarkastelun painopisteen tulee olla tulevaisuudessa, tehtävä on todella haasteellinen itse asiassa mahdoton. Vaillinainenkin ympäristötuntemus, kunhan se on kilpailijoiden ympäristötuntemusta parempi, voi olla ratkaiseva kilpailutekijä. Liiketoiminnan vertailu sotaan ja urheiluun on tässä yhteydessä osuva: jos sodassa tai joukkuepelissä tunnemme vastustajamme paremmin kuin vastustaja tuntee meidät, saatamme pystyä luomaan strategian, jolla voitamme ”parempamme”. Lisäksi oivallukset tulevaisuuden ympäristöstä saattavat auttaa näkemään ”sinisiä meriä” eli uusia tarvealueita, joilla ei ole vielä kilpailua tai joilla kilpailu on ainakin rajallisempaa. (Kamensky, Strateginen Johtaminen Menestyksen Timantti, 2014)

Ulkoisen ympäristön analyysin tarkoitus on kartoittaa pelikentän tilanne yrityksen toimintaympäristössä. Yritys tuntee pelikentän, jolla se toimii. Sisäisen tehokkuuden analyysin tarkoitus on selvittää joukkueen rakenne ja varustus. Yrityksessä analysoidaan, miten se pystyy vastaamaan toimintaympäristönsä mahdollisuuksiin ja uhkiin. Yrityksen strategia laaditaan sekä sisäisen että ulkoisen ympäristön analyysin pohjalta. (Hesso, 2013)

### **Tärkeysjärjestyksen laatiminen**

Davenport ja Harrisin mukaan johdon tulee tukea analyysihankkeita. Yrityksen pitää tietää, mitä se hankkeilla tavoittelee. Sen päätöksentekojärjestelmä on oltava kunnossa ja se on analyysisuuntautunut. Yrityksen tulee määritellä toimet ja asettaa ne tärkeysjärjestykseen. Analyysihankkeiden arviointiin soveltuvat kysymykset on tässä listattu kuvassa 5. Suurin potentiaali on hankkeilla, jotka hyödyttävät organisaation erottavaa ominaisuutta ja kilpailukykyä. Sellaiset hankkeet pitäisi asettaa etusijalle. Analyyttinen suhtautuminen investointipäätöksiin, vastuunoton vaatiminen ja seurausten tarkkailu auttavat vahvistamaan analyyttistä kulttuuria ja maksimoimaan investointeja siellä, missä niillä on voimakkain vaikutus. Yleinen virhe on uskoa, että pelkkä analyysitekniikka riittää muuttamaan organisaatiota. (Davenport & Harris, 2007, s. 166)

### Questions for evaluating new analysis projects

- How the investment improves our competitiveness?
- How the project improves enterprise-level analysis skills?
- What changes should we take to get the full benefit of the project? Do we have to acquire new skills or strengthen existing ones, should we improve IT-systems, training or processes? Should we reorganize the division of labour?
- Do we have the necessary information, or can we obtain them? Is this information timely, consistent, accurate and complete?
- Is the technology reliable? Is it cost effective? Is it easy to scale?
- Is this the right approach or tool for this task?

KUVA 5. Kysymykset uusien analyysihankkeiden arviointiin (Davenport & Harris, 2007, s. 166)

### 3.3. Analysointiprosessin päävaiheet

#### Analysointialueen ja ongelman määrittäminen

Analysointityön aluksi on tarkoin mietittävä, miksi analysoidaan ja mitä analysoidaan. jokaiselle rajatullekin analyysityölle on asetettava omat tavoitteet: mihin tämä työ tähtää ja mitä hyötyä tästä tavoitellaan. Monimutkaisessa maailmassa analysointikohteen oikea rajaus on erityisen vaativa tehtävä. Sekä liian suppea aiheen rajaus, että liian laaja tarkastelu voivat johtaa kohtalokkaasti väärin johtopäätöksiin.

Strategiatyöskentelyssä on usein varsin laaja kirjo analysointi- ja ongelma-alueita. On tarkkaan mietittävä, millainen analysointiprosessi aina ongelmanmäärittämisestä lähtien on kulloinkin sopiva. Onko esimerkiksi parempi lähestyä asiaa analyttisellä vai luovalla ongelman ratkaisutekniikalla? Analyttisessä ongelmanratkaisussa itse ongelma on yleensä hyvä rajata melko tiukasti ja sitten lähteä kaventamaan kysymystä edelleen, kunnes täsmällinen vastaus löytyy. Luovassa ongelmanratkaisussa ongelman asettelu sen sijaan on usein syytä tehdä väljästi ja tämän jälkeen lähteä vielä avartamaan tarkastelua, jotta mahdollisuudet ja uhkat eivät jää tarkastelun ulkopuolelle. (Kamensky, Strateginen Johtaminen Menestyksen Timantti, 2014, s. 124)

*”Ihmisillä on taipumus asettaa itselleen sellaisia kysymyksiä, joihin heillä on vastaukset valmiina. Näin saadaan helposti oikeita vastauksia mutta väärin kysymyksiin.”*

–Kamensky

## Tiedon hankinta

Analysointityössä on koko ajan tiedostettava, että kysymys on aina tiedosta ja sen käsittelystä. Toisaalta tieto sinänsä ei vielä ole mikään analyysi. Oikea tietopohja on hyvin kriittinen asia analysointiprosessissa. Jos tietopohja on väärä tai riittämätön, ei hienoinkaan analysointiprosessi pysty korjaamaan asiaa.

Tietopohjan oikeellisuus pelkistyy kahteen pääasiaan: tiedon kattavuuteen (validiteettiin) ja tiedon luotettavuuteen (reliabiliteettiin). Kattavuus ilmaisee, onko tietomme ylipäänsä oikealta alueelta ja kattaako se alueesta riittävän suuren osan. Täydellisen tiedon hankkiminen on usein mahdotonta taikka liian hidasta tai kallista, mutta tiedon on oltava sellaista, että me sillä pystymme mittaamaan ja kuvaamaan juuri sitä ilmiötä, jota olemme selvittämässä. Käytämme usein tiedostamatta tai tietoisesti -väärää tietopohjaa jonkin ilmiön kuvaamiseen. Huono kattavuus johtuu usein jo analysointiprosessimme ensimmäisestä vaiheesta, jossa määritellään aihealue tai ongelma. Jos määritys on huonosti tehty, ei tietopohjamme ole oikea kuin sattumalta. (Kamensky, Menestyksen timantti, 2015, s. 58)

Davenport ja Harris listaa *Analysoi ja voita* kirjassa, miten tiedosta saa arvokkaampaa:

- Se on oikeaa
- Se on täydellistä
- Se on ajankohtaista
- Se on yhdenmukaista
- Se on oikeassa yhteydessä
- Se on valvottua

(Davenport & Harris, 2007, s. 207)

Myös tietoista huonon tietopohjan käyttöä esiintyy, kun haluamme päästä tiettyyn lopputulokseen ja vakuuttaa asianosaiset analyysillämme. Tai sitten syy on hyvin inhimillinen: ajan puutteessa käytetään sitä tietoa, joka on saatavilla, eikä sitä, jota tarvitsemme. Tietomassa on usein suuri ja sirpaloitunut niin määrällisesti kuin laadullisestikin. Liikkeellä on niin sanottua varmaa tietoa, huhuja, heikkoja signaaleja ja tietoista harhautusta. Esimerkiksi asiakkaat eivät välttämättä tiedä, mitä tarvitsevat. He tietävät ainoastaan, mitä haluavat. Toimittajat kaunistelelevat asioita, kilpailijat harhauttavat, omistajat dramatisoivat, taloudellisissa laskelmissa voi olla mittaus-, ajoitus-, kohdentamis- ja arvostusongelmia, ja organisaation omat ihmiset ovat omien kokemustensa vankeja. (Kamensky, Strateginen Johtaminen Menestyksen Timantti, 2014, s. 125)

*Tiedon lähteet* ovat luonnollisesti kahtaalla: yrityksen ulkopuolella ja yrityksen sisällä. Tieto joko on olemassa näkyvinä tuotteina, kuten laskelmina, raporteina, tilastoina ja markkinatutkimuksina, tai se täytyy tuottaa erilliskyselyjen, keskustelujen, haastattelujen ja havainnointien kautta. Valitettavan usein oikea tieto on jälkimmäistä tyyppiä, mikä nostaa olennaisen tiedon hankkimisen kynnyksiä. Tosin yllättävän usein yritykset hyödynsivät huonosti jo olemassa olevia tietolähteitä, kuten toimialasta tehtyjä tutkimuksia, yritysten toimintakertomuksia ja julkisten verkostojen tietoja.

Nykyinen tarve nostaa yrityskuvaa, rakentaa brändejä, kehittää verkostoja ja houkuttaa sijoittajia on useassa tapauksessa merkinnyt ennennäkemättömän avointa tiedon jakelua. Huomattava on kuitenkin se, että eri lähteistä hankitut tiedot vain äärimmäisen harvoin ovat analyysi, vaikka ne usein sellaiseksi käsitetään. (Kamensky, Strateginen Johtaminen Menestyksen Timantti, 2014, s. 125)

### **Ketkä osallistuvat analysointiin?**

Analysointiprosessin päävaiheet, valmistelu-, päätöksenteko-, ja toteutusvaihe, muodostavat vuorovaikutteisen kokonaisuuden, joka on elimellinen osa liikkeenjohdon työtä. Asianosaiset vastuuhenkilöt eivät siis voi delegoida analyysityötä muille. Luonnollisesti apuna voi käyttää ja useimmiten tuleekin käyttää niin yrityksen sisäisiä kuin ulkopuolisiakin asiantuntijoita. Heidän roolinsa on toimia tiedon kerääjinä, menetelmäasiantuntijoina tai analysointiprosessin vauhdittajina ja vetäjinä.

Analysointiprosessin johtajana, ”omistajana”, tulee kuitenkin toimia asiasta ylimpänä vastuullisena olevan henkilön, ja prosessiin tulee osallistua mahdollisimman laaja-alainen joukko kyseiseltä aihealueelta. Työpaikka- ja toimialasokeuden vähentämiseksi mukaan on otettava riittävästi myös uusia työntekijöitä. (Kamensky, Strateginen Johtaminen Menestyksen Timantti, 2014, s. 126)

Hyvän analysointityöskentelyn tärkeimmät vaatimukset ovat:

- pyrkimys objektiivisuuteen
- analysoitavien asioiden tuntemus ja ymmärrys
- analyysitekniikoiden ja -menetelmien tuntemus
- analyttinen ja luova ajattelutapa
- oppimis- ja kehittymishalu. (Davenport & Harris, 2007)

## **Objektiivisuus**

Tärkein ja vaikein vaatimus analysointityölle on pyrkimys objektiivisuuteen. On tarkasteltava asioita neutraalisti, on tunnistettava ja tunnustettava tosiasiat eli pyrittävä ehdottomaan objektiivisuuteen. Tätä tosin on mahdotonta toteuttaa, sillä oikeastaan ihminen voi olla vain subjektiivinen. Ammattitaitoisella prosessoinnilla, ryhmien oikealla kokoonpanolla, opponentiryhmillä, ulkopuolisilla henkilöillä, hyvillä analyysimenetelmillä ja oikealla asenteella voidaan objektiivisuutta kuitenkin lähestyä. (Kamensky, Strateginen Johtaminen Menestyksen Timantti, 2014, s. 126)

Kun aluksi pyritään rehellisesti ja tunnollisesti muodostamaan totuudenmukainen kuva tilanteesta, oikeat päätökset ovat usein selviöitä. On mahdotonta tehdä hyviä päätöksiä, ellei koko prosessille ole ominaista julman todellisuuden rehellinen kohtaaminen. (Collins, 2001)

*”Totuutta on ikuisesti etsittävä, vaikei sitä ole olemassakaan.”— Yrjö Kallinen*

## **Analysoitavien asioiden tuntemus ja ymmärrys**

Ryhmässä on oltava syvällistä asiantuntemusta käsiteltävästä asiasta. Usein asiantuntijat kuitenkin ajan myötä sokaistuvat asialleen tai ainakin tulevat katsantokannoiltaan yksipuolisiksi. Lisäksi monet strategiset kysymykset ovat luonteeltaan sellaisia, että niillä on paljon monimutkaisia vuorovaikutussuhteita muihin asioihin ja ihmisiin. Analysointiryhmä tulisikin rakentaa siten, että siinä on riittävästi monipuolisuutta ja mukana on myös muita kuin asiantuntijoita. Aina tämä ei ole mahdollista, mutta silloin tulisi varmistaa, että analyysien tarkasteluvaiheessa on mukana riittävästi kyseenalaistajia. (Kamensky, Strateginen Johtaminen Menestyksen Timantti, 2014, s. 127)

## **Analysointitekniikoiden ja -menetelmien tuntemus**

Analysointitekniikat ovat jaettavissa kahteen pääryhmään: *kvantitatiivisiin ja kvalitatiivisiin* menetelmiin. Kvantitatiivisia menetelmiä euroineen ja määrineen on niiden hyvän mitattavuuden vuoksi suosittava mahdollisimman pitkälle -mutta ei sitten sen pitemmälle. Numerot eivät kerro, mitä niiden takana on. Ne saattavat kertoa, miten asiat ovat, mutta eivät kerro, miksi asiat ovat tietyllä tavalla. Numerot tulisikin nykyistä useammin nähdä tiedon hankintavaiheena, ja varsinaisen analysoinnin tulisi pureutua numeroiden takana

oleviin ilmiöihin. Analyysitekniikoissa tulisi suosia apuvälineitä, jotka auttavat kokonaisuuksien ja näkemyksien hahmottamista. Kvantitatiivisissa analyyseissä tällaisia työkaluja ovat esimerkiksi tunnusluvut, joissa puristetaan useita asioita yhteen tai nähdään usean asian keskinäistä riippuvuutta.

Erilaiset visuaalisuutta lisäävät tekniikat ovat suositeltavia. Niitä tulisi käyttää erityisesti tilanteissa, joissa on tärkeä nähdä asioiden keskinäisiä vuorovaikutussuhteita. Tällaisia tekniikoita ovat muun muassa graafiset kuvat, laatuasteikot profiileineen sekä asioiden kuvaukset hierarkian avulla. (Kamensky, Strateginen Johtaminen Menestyksen Timantti, 2014, s. 127)

*”Analysointiprosessi voi tuottaa myös sellaisia päätelmiä ja toimenpide-ehdotuksia, jotka on toteutettava välittömästi. Tämä oivallus on olennainen myös niin sanonut analyysihalvauksen välttämiseksi.”* –Kamensky

### **Analyyttinen ja luova ajattelutapa**

On luonnollista, että analyttisestä ajattelutavasta on hyötyä analysointityössä. Analysointiprosessin monissa vaiheissa kuitenkin tarvitaan myös luovaa ajattelua. Tietyissä vaiheissa on suorastaan rohkaistava ihmisiä esittämään myös ”tyhmiä” ja ”mahdottomia” ideoita. On pystyttävä näkemään monia asioita laaja-alaisesti, on pystyttävä katsomaan asioita useista näkökulmista ja kehitettävä vaihtoehtoja, on ymmärrettävä asioiden välisiä vuorovaikutussuhteita ja nähtävä kokonaisuuksia. Samoin on pystyttävä tekemään päätelmiä ja toimenpide-ehdotuksia, jotka johtavat uusiin asioihin tai uusiin toimintatapoihin. (Kamensky, Strateginen Johtaminen Menestyksen Timantti, 2014)

### **Kokonaisnäkemyksen muodostaminen**

Synteesien ja kokonaisnäkemysten muodostamista helpottamaan on myös laadittu analyysitekniikoita, jotka auttavat kokonaiskuvien hahmottamista. Nämä synteesianalyysit ovat analyysejä, joissa analyysimenetelmä sisältää useita toisistaan riippuvaisia muuttujia auttamaan kokonaiskuvan luomista. Strategisissa analyyseissä kysymys on useimmiten ympäristö- ja sisäisten tekijöiden yhdistelemisestä, mutta muitakin yhdistelmiä esiintyy. Synteesianalyysien ryhmään luemme myös analyysikartat. Kaikkia osa-analyysijä ei ole tarkoituksenmukaista eikä mahdollistakaan tarkastella yhden tietyn synteesianalyysin avulla. Analyysikartat ovat hyvä apuväline muodostettaessa kokonaisnäkemys etenkin laajemmista aihealueista. Kun joudumme tekemään esimerkiksi asiakkaista, kilpailusta ja

organisaatiosta useita erilaisia analyysejä, analyysikartat ovat oiva tapa tehdä synteesi. (Kamensky, Strateginen Johtaminen Menestyksen Timantti, 2014, s. 128)

### **Johtopäätökset jo toimenpide-ehdotukset**

Olemme siirtyneet analysointiprosessissa lopullisesti päätöksentekovaiheeseen, kun teemme johtopäätöksiä ja toimenpide-ehdotuksia. Tosin jo synteisien tekemisessä teemme hieman taustalla jo päätöksiä, kun vedämme yhteen monia osa-analyysejä ja pelkistämme niitä synteeseiksi, otamme todellisuudessa kantaa siihen, mitä asioita pidämme tärkeimpinä. Ne asiat, jotka pudotamme pois, tulevat tuskin enää vaikuttamaan jatkopäätöksiimme. Johtopäätösten ja toimenpide-ehdotusten tekeminen on kriittisimpiä vaiheita objektiivisuuden pysymisen kannalta. Meidän on pystyttävä tekemään päätelmät kylmien tosiasioiden pohjalta, ei mieltymystemme ja uskomustemme perusteella.

(Kamensky, Strateginen Johtaminen Menestyksen Timantti, 2014, s. 129)

### **3.4. Liiketoiminnan analyysimenetelmät**

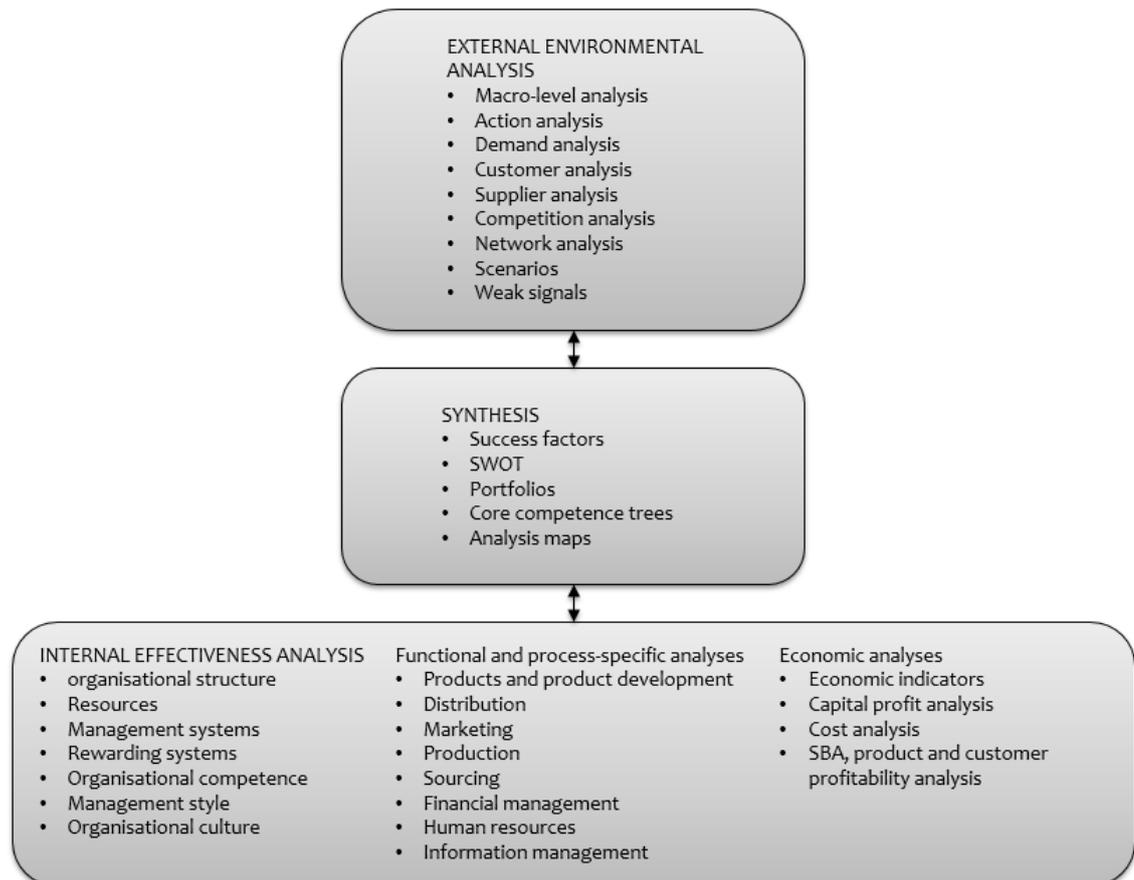
Ympäristöanalyysit tarkoittavat yrityksen ulkoisen sekä sisäisen toimintaympäristön ja liiketoimintaan liittyvien toimialojen kuvausta. Ympäristöanalyysissa hankitaan tietoa mm. toimintaympäristöstä, toimialasta ja yleisestä taloudellisesta kehityksestä, joita voidaan analysoida (Koski & Virtanen, 2005)

Analyysit jakautuvat kahteen pääryhmään: *ulkoiseen* ja *sisäisiin* ympäristöanalyysihin. Kaikessa analyysityössä on haasteena aikaansaada hyvä kokonaisnäkemys. Joten on muodostettu vielä kolmas analyysiryhmä, *synteesianalyysit*. Niillä tarkoitetaan analyysejä, joissa itse analyysitekniikka auttaa yhdistämään useita, usein sekä ulkoisen että sisäiseen ympäristötilaan liittyviä tekijöitä. Toisinaan analyysitekniikka auttaa yhdistämään myös nykyhetken ja tulevaisuuden tarkastelua samaan analyysiin. (Kamensky, Strateginen Johtaminen Menestyksen Timantti, 2014, s. 121)

Kaikista osa-analyyseistä ei kuitenkaan pystytä tekemään tiivistelmiä tietyllä analyysitekniikalla. Tämän vuoksi synteesianalyysien ryhmään lasketaan myös *analyysikartat*, jotka ovat yhteenvetoja jostakin osa-alueesta. Esimerkiksi asiakkaista tai kilpailijoista on

saatettu tehdä suuri määrä analyysyjä, ja näistä osa-analyyseistä kootaan yhteenvedo asiakasanalyysi ja kilpailija-analyysikartaksi. (Kamensky, Strateginen Johtaminen Menestyksen Timantti, 2014, s. 121)

Luettelo tärkeimmistä osa-alueista niin ulkoisen ympäristön analyysien kuin sisäisen ympäristöjen suhteen on koottu kuvaan 6.



KUVA 6. Ympäristöanalyysikartta sisäisen- ja ulkoisen ympäristön sekä synteesianalyysistä (Kamensky, Strateginen Johtaminen Menestyksen Timantti, 2014, s. 122)

## Sisäisen tehokkuuden analyysit

**Sisäisen tehokkuuden analyysit** jaetaan kolmeen pääryhmään; organisaatioanalyysiin, toiminto- ja prosessikohtaisiin analyysihin sekä taloudellisiin analyysihin. Nämä pääryhmät jakautuvat edelleen moniin osa-analyysihin, joiden avulla luodaan käsitys yrityksen sisäisestä tehokkuudesta. Valtaosa sisäisen tilan analyyseistä tarkastelee jollakin tavalla tehokkuutta. Vaikka analysoinnin kohteena on tietty organisaatio tai sen osa, ei sisäisen tehokkuuden tarkasteluakaan voida irrottaa organisaation monista yhteyksistä

toimintaympäristöönsä. Voimakkaasti verkottuneissa tapauksissa saattaa jo tehokkuus-tarkastelujenkin painopiste siirtyä koko verkoston ja sen vuorovaikutussuhteiden tarkas-teluun. *Yrityksen sisäisen tehokkuuden analyysien tavoitteena on saada aikaan kokonais-kuva yrityksestä ja sen toiminnasta sekä erityisesti toiminnan tehokkuudesta.* Yrityksen sisäinen ympäristö on yritys itse. Se muodostuu muun muassa ihmisistä, järjestelmistä ja fyysisistä resursseista. Voidaankin sanoa, että yritys on yhdistelmä aineellista ja ainee-tonta pääomaa. Aineettoman pääoman määrä riippuu liiketoiminnan luonteesta ja sekto-rista. Osaajapainotteisilla aloilla aineetonta pääomaa on usein paljon. Niin kutsutussa tie-totyössä kilpailuetua luodaan huippuyksilöiden sekä usein monimutkaisten järjestelmien pohjalta. Näissä yrityksissä organisaation markkina-arvosta reilusti yli puolet saattaa muodostua aineettomasta pääomasta, kuten brändistä, huipputason organisaatiokulttuu-rista, innovatiivisten ja tuottavien yksilöiden osaamisesta sekä esimerkiksi patenteista. Ne ovat osa isompaa sisäisen tehokkuuden analyysin kokonaisuutta, joka voidaan jakaa seu-raaviin kolmeen vaiheeseen:

**Organisaation kokonaistehokkuutta mittaavat analyysit:**

rakenne, resurssit, ohjausjärjestelmä, palkitseminen, johtaminen jne.

**Toiminto- ja prosessikohtaiset analyysit:**

tuotteet, palvelut, markkinointi, henkilöstöhallinto jne.

**Taloudelliset analyysit**

Tunnusluvut, tuotto-, tuote-, asiakas- ja SBA-kohtaiset luvut jne.  
(Kamensky, Menestyksen timantti, 2015, s. 53)

**Ulkoisen ympäristön analyysit**

**Ulkoisen ympäristön analyysi** jaetaan edelleen kolmeen pääryhmään: makrotekijät (PESTE-analyysi), toimiala-analyysit sekä sidosryhmät ja verkostokumppanit. (Hesso, 2013)

**Makrotason analyysissä** (PESTE-analyysi), selvitetään poliittiset, ekonomiset eli talou-delliset, sosiaaliset, teknologiset ja ekologiset ympäristötekijät. tarkastelutasoja saatetaan tarvita useampiakin, esimerkiksi globaali maailmantalous, tietty maanosa tai talousalue sekä yksittäinen kansantalous. (Hesso, 2013)

**Toimiala-analyysin** tavoitteena on selvittää toimialan kysyntä, tarjonta ja rakenne sekä näiden tekijöiden tulevaisuuden muutokset. Erinomaisen kehyksen tähän työhön tarjoaa Porterin toimialamalli: nykyiset kilpailijat, korvaavat tuotteet ja tavat (tarvekilpailijat), uuden kilpailun uhka ja rakennemuutokset (potentiaaliset kilpailijat), asiakkaat ja toimittajat. (Hesso, 2013)

**Sidosryhmien ja verkostokumppanien analysointi** tuo usein hyödyllisen täydennyksen edellä oleviin ympäristöanalyysiin, vaikka se onkin osittain päällekkäinen niiden kanssa. Se auttaa näkemään, millaisessa arvoverkostossa yritys toimii ja millaiset vuorovaikutussuhteet toimijoiden välillä vallitsevat. (Hesso, 2013)

### **Synteesianalyysit**

Hyvin erilaisissakin analyyseissä on yleensä yhteisenä haasteena se, miten saada muunnettua tieto näkemykseksi. Jotta ymmärtäisimme toimintaympäristömme ja yrityksemme toiminnan sekä niiden väliset vuorovaikutussuhteet, meidän on tehtävä varsin monta analyysiä, mikä puolestaan usein hämärtää olennaisten kokonaisuuksien näkemistä. Yksi käyttökelpoinen apuväline kokonaisnäkemysten hahmottamiseen ovat niin kutsutut synteesianalyysit. Ne ovat sellaisia analyysejä, joissa itse analyysitekniikka auttaa hahmottamaan näkemystä. Yleensä analyysi yhdistää ympäristö- ja sisäisiä tekijöitä sekä usein myös ajallista virtaa nykyhetken ja tulevaisuuden välillä. (Hesso, 2013)

## 4 STRATEGISET LIIKETOIMINTA-ALUEET (TEORIA)

Tässä kappaleessa esitetään kirjallisuustutkimus strategisen liiketoiminta-alueen, SBA (*strategic business area*) –taustasta ja sen määrittelystä. Tehtävänannon Q1 (kuva 2) mukaisesti tulee tunnistaa nykyiset ja potentiaaliset strategiset liiketoiminta-alueet.

### 4.1. Mikä on strateginen liiketoiminta-alue (SBA)?

Perinnäinen strategisen johtamisen ammattitermi liiketoiminta-alueella on *strategic business area*, SBA. Erityisesti strategisen johtamisen kantaisä Igor Ansoff käytti termiä *strateginen business-alue* ja käsitteen tärkeys strategisessa ajattelussa juontaa aina 1960-luvun puolelle saakka. Ansoff kävi henkilökohtaisesti sparraamassa Kone Oy:tä 1970-luvun taitteessa, jolloin Kone yhtenä ensimmäisistä suomalaisista yrityksistä otti systemaattisesti käyttöön SBA-ajattelun. (Kamensky, Menestyksen timantti, 2015, s. 42)

Toimialoja on segmentoitava kilpailustrategian laadinnan tueksi sen vuoksi, että saman toimialan tuotteet, asiakkaat tai molemmat ovat erilaisia sellaisten tekijöiden osalta, jotka vaikuttavat niiden luontaiseen *houkuttelevuuteen* tai tapaan, jolla yritys saavuttaa *kilpailuedun*. (Porter, Competitive Advantage - Creating and Sustaining, 1985, s. 284)

*SBA on liiketoiminnan perustaso, jolle luodaan oma kilpailustrategia.*

Liiketoiminta-alueelle luodaan ja sillä ylläpidetään omat kilpailuedut, joiden avulla toimialalla menestytään. Suuressa ja monialaisessa organisaatiossa liiketoiminnan segmentointi voi olla varsin moniportainen prosessi. On tärkeää löytää se alin liiketoimintataso, jolle on luotava oma kilpailustrategia, mikäli kilpailussa aiotaan menestyä. (Porter, Competitive Advantage - Creating and Sustaining, 1985, ss. 284-298)

### 4.2. Miksi tarvitaan strategisia liiketoiminta-alueita?

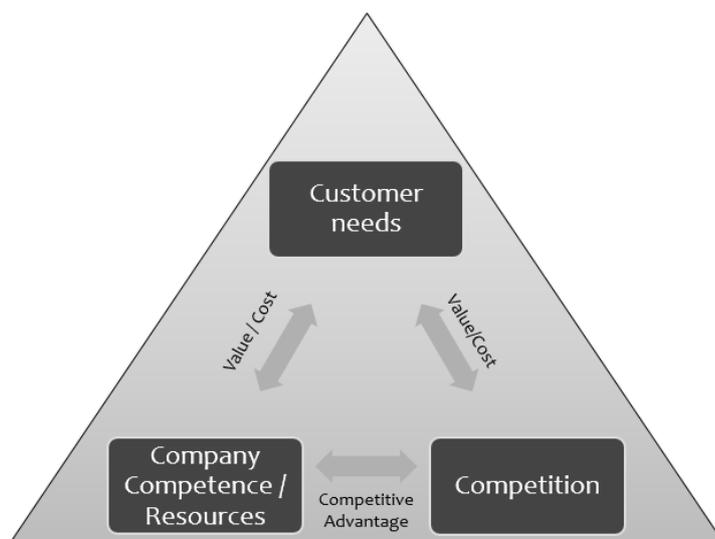
Harvan organisaation toiminta on niin homogeenista, että organisaatiolla on vain yksi toimiala. Ja vaikka niin olisikin, toiminta ei kata kaikkia niitä tuotteita, palveluja, asiakkaita, maantieteellisiä alueita, teknologioita ja verkostoja, jotka toimiala sisältää ja joista yrityksen on oltava tietoinen. Siksi on tärkeää analysoida erikseen sekä koko toimiala, että oma liiketoiminta. Tämä analyysi yleensä osoittaa, että yrityksen liiketoiminta jakautuu edelleen useampiin liiketoiminta-alueisiin. (Porter, Competitive Advantage - Creating

and Sustaining, 1985, ss. 281-284) Lisäksi yrityksen on aika ajoin pohdittava, onko sen syytä lähteä myös uusille liiketoiminta-alueille. (Kamensky, Menestyksen timantti, 2015, s. 41)

*”Strategian tavoitteena on luoda kilpailuetua valituilla markkinoilla. Hyvällä strategialla tavoitellaan kilpailussa menestystä, kykyä erottautua kilpailijoista asiakkaalle arvoa luovien ja asiakkaan arvostamien seikkojen osalta. Yritys menestyy, kun sillä on hyvä strategia ja se osaa toteuttaa sen tehokkaasti” –Jorma Eloranta*

### 4.3. Toimialojen kilpailu

Kamensky väittää, että strategiseen johtamiseen ja ajatteluun on pitkään vaikuttanut erityisesti kaksi megatrendiä: globalisaatio ja markkinataloussuuntaisuus. Kilpailustrategia on noussut yhä useampien organisaatioiden hallitsevaksi strategisen johtamisen järjestelmäksi (Porter, National competitive advantage of nations, 1990). Yleispätevänä viitekehysenä voidaan pitää Kamenskyn tekemää kuvan 7. ”liiketoiminnan kolmiodraamaa”. Kaikkien organisaatioiden olemassaolo lähtee siitä, että ne pystyvät tyydyttämään joidenkin muiden organisaatioiden tai ihmisten tarpeita. Näitä muita organisaatioita ja ihmisiä on tapana nimittää asiakkaiksi. Asiakkaat hakevat itselleen mahdollisimman hyvää arvo/kustannus suhdetta tai, toisin ilmaistuna, mahdollisimman hyvää hyöty/hintasuhdetta. (Kamensky, Menestyksen timantti, 2015, s. 64)



KUVA 7. Liiketoiminnan kolmiodraama (Kamensky, Menestyksen timantti, 2015, s. 64)

Asiakkaiden itsekkyyden ja vaihtoehtojen runsaus merkitsevät sitä, että myös tarjoavalle organisaatiolle muodostuu arvo/kustannussuhde keskeiseksi toimintakriteeriksi. Yrityksen on pystyttävä tarjoamaan parempaa arvo/kustannussuhdetta kuin kilpailijat, ja sen on pystyttävä *erottautumaan* kilpailijoistaan. (Kamensky, Menestyksen timantti, 2015, s. 65)

Toimiala on perusyksikkö, kun halutaan ymmärtää kilpailua. Toimiala on ryhmä kilpailijoita, jotka tuottavat suoraan toistensa kanssa kilpailevia tavaroita tai palveluja. Strategisesti erilliseen toimialaan sisältyvät tuotteet, joiden kilpailuedun lähteet ovat samanlaisia. Toisiaan lähellä olevat toimialat saattavat tuottaa tuotteita, joilla on samat asiakkaat, tekniikka tai myyntikanavat mutta kilpailuedun kannalta heillä on omat erityisvaatimuksensa. Käytännössä toimialojen välisten rajojen vetäminen on mielipideasia. Porter kertoo, että monissa kilpailun ja kansainvälisen kaupan keskusteluissa käytetään liian laajoja toimialamääritelmiä, kuten pankkitoiminta, kemikaalit tai koneenrakennus. Ne eivät ole Porterin mukaan strategisesti mielekkäitä toimialamääritelmiä, koska näillä aloilla sekä kilpailun luonne, että kilpailuedun lähteet vaihtelevat suuresti. (Porter, National competitive advantage of nations, 1990, s. 70)

Esimerkiksi sähköinfran rakentaminen ei ole yksi toimiala, vaan joukko useita strategisesti erillisiä toimialoja, kuten sähköjakeluasemat, jakeluverkot, siirtoverkot ja sähkövoimalaitokset, joilla on kullakin omat ainutlaatuiset vaatimuksensa kilpailussa menestymiselle (Mäkilä, 2016).

Porterin mukaan, toimiala on se areena, jolla kilpailuetu voitetaan tai hävitään. Eri toimialojen yritykset pyrkivät määrittämään kilpailustrategian turvin sellaisen lähestymistavan, että tulos on sekä kannattava että säilyvä. Ei ole olemassa yhtä yleistä kilpailustrategiaa, ja vain sellaiset strategiat toimivat, jotka on muokattu toimialan ja yksittäisen yrityksen taitojen ja voimavarojen mukaan. (Porter, National competitive advantage of nations, 1990, s. 70)

Kilpailustrategian valinnan taustalla on kaksi perusasiaa. Ensimmäinen on toimialan rakenne. Kilpailun luonne vaihtelee suuresti eri aloilla, eivätkä kaikki alat tarjoa yhtäläisiä pitkäaikaisen kannattavuuden mahdollisuuksia. Toinen perusasia strategian valinnassa on asemointi. Toimialalla jotkut asemat ovat kannattavampia kuin toiset riippumatta siitä, millainen alan keskimääräinen kannattavuus on. Kumpikaan edellä mainituista asioista

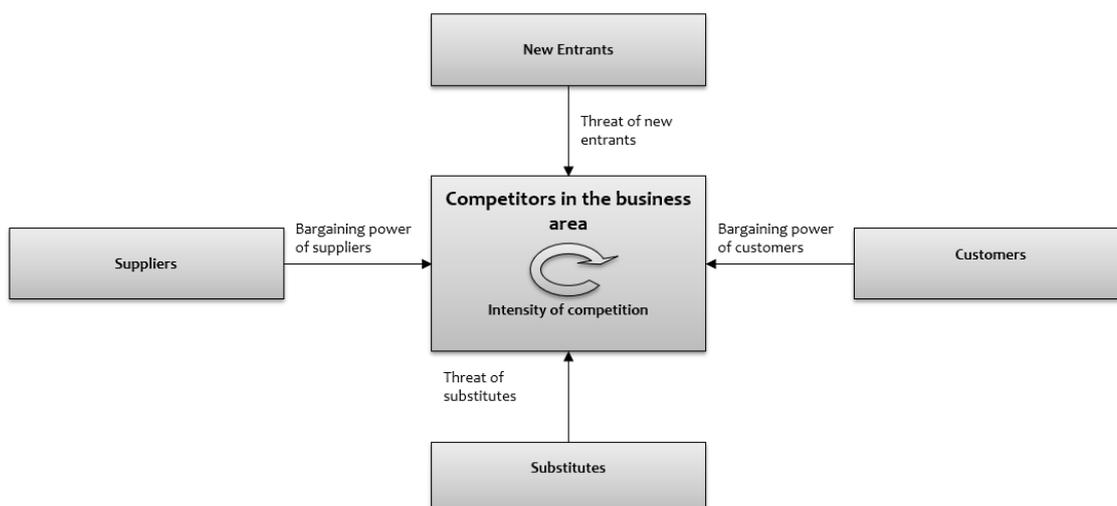
ei riitä yksinään ohjaamaan strategian valintaa. Hyvin houkuttelevalla alalla toimiva yritys ei välttämättä saavuta tyydyttäviä voittoja, jos se on valinnut huonon aseman. Toimialan rakenne, että kilpailuasema ovat muuttuvia. Toimialojen houkuttelevuus voi muuttua ajan myötä, kun alalle tulon esteet tai muut toimialarakenteen perustekijät muuttuvat. Kilpailuasema peilaa loppumatonta kilpailijoiden välistä taistelua. (Porter, National competitive advantage of nations, 1990, s. 70)

Yritys voi vaikuttaa sekä toimialan houkuttelevuuteen ja kilpailuasemaan. Menestyvät yritykset reagoivat ympäristöönsä ja pyrkivät myös muokkaamaan sitä itselleen edulliseksi. Merkittävät kilpailuaseman muutokset ovatkin seurausta toimialarakenteen muutoksesta tai uusien kilpailuedun lähteiden synnystä. (Porter, National competitive advantage of nations, 1990, s. 71)

#### 4.4. Toimialojen rakenteellinen analyysi

Porterin mukaan kilpailustrategian on pohjaututtava toimialan rakenteen ja sen muutosten ymmärtämiseen. Millä tahansa kansallisella tai kansainvälisellä toimialalla kilpailun luonne riippuu viidestä kilpailutekijästä:

1. uusien tulokkaiden uhasta,
2. korvaavien tuotteiden tai palvelujen uhasta,
3. tavarantoimittajien neuvotteluasemasta,
4. asiakkaiden neuvotteluasemasta ja
5. olemassa olevien kilpailijoiden välisestä kilpailusta (kuva 8.)

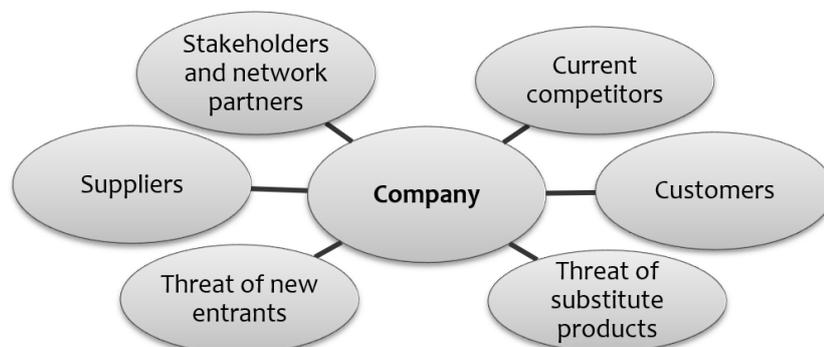


KUVA 8. Porter's five forces –Toimialan kannattavuuteen vaikuttavat viisi tekijää (Porter, Competitive Advantage - Creating and Sustaining, 1985, s. 17)

Porter väittää, että näiden tekijöiden vahvuus vaihtelee eri aloilla ja määrää alan pitkäaikaisen kannattavuuden. Jos kyseiset viisi tekijää ovat suotuisia, monet kilpailijat kykenevät ansaitsemaan hyvän tuoton sijoittamalleen pääomalle. Toimialoilla, joilla on paineita yhden tai useamman tekijän osalta, harvoissa tapauksissa yritykset yltävät pitkäaikaiseen kannattavuuteen. Nämä viisi kilpailutekijää määräävät alan kannattavuuden, koska ne vaikuttavat yritysten hintoihin, kustannuksiin ja alalla tarvittavaan investointitasoon. Uusien tulokkaiden uhka rajoittaa voittomarginaalia, koska uudet tulokkaat tuovat mukanaan uutta kapasiteettia ja haalivat markkinaosuutta vetäen katteita alaspäin. Vaikutusvaltaiset asiakkaat tai hankkijat neuvottelevat taas osan voitoista itselleen. Tiukka kilpailu verottaa voittoja, koska kilpailuun menee enemmän rahaa tai koska voitot valuvat asiakkaille alempien hintojen muodossa. Läheisten korvaavien tuotteiden tai teknologioiden olemassaolo alentaa hintaa ja toimialan myyntivolyymia. (Porter, National competitive advantage of nations, 1990, s. 70)

Kunkin viiden kilpailutekijän vahvuus riippuu toimialan rakenteesta eli alan taloudellisista ja teknisistä ominaisuuksista. Esimerkiksi asiakkaiden neuvotteluasema riippuu asiakkaiden määrästä, siitä kuinka suuri osuus yrityksen myynnistä on yhden asiakkaan varassa sekä siitä, muodostaako tuote merkittävän osuuden asiakkaan omista kustannuksista, mikä nostaa hintatietoisuutta. Uusien tulokkaiden uhka riippuu alalle tulon esteistä, kuten erityisosaamisesta, merkkiuskollisuudesta, mittakaavaeduista tai jakelukanavien rakenteesta. (Porter, National competitive advantage of nations, 1990, s. 72)

Koska maailma on Porterin käsitteen lanseeraamisen, eli vuoden 1980 jälkeen voimakkaasti verkottunut ja vuorovaikuttunut, Mika Kamensky on lisännyt alkuperäiseen malliin kuudenneksi *sidosryhmät ja verkostokumppanit* (kuva 9). (Kamensky, Menestyksen timantti, 2015, s. 40)



KUVA 9. Porterin toimialamalli Kamenskyn soveltamana vuonna 2015 (Kamensky, Menestyksen timantti, 2015, s. 40)

#### 4.5. Yrityksen strategiset liiketoiminta-alueet

Porter esittää, että ensimmäinen yrityksen kannattavuuden perusedeterminanteista on toimialan houkuttelevuus. Kilpailustrategian perimmäisenä päämääränä on pohjaututtava toimialan houkuttelevuuteen vaikuttavien pelisääntöjen syvälliseen ymmärtämiseen sekä tulla toimeen näiden sääntöjen kanssa ja ihannetapauksessa muuttaa niitä siten että ne hyödyttävät yritystä. Jokaisella toimialalla, oli kyseessä kotimainen tai kansainvälinen, tuotteita tai palveluja tuottava yritys, sisältyvät nämä toimialamallin kilpailun säännöt. (Porter, Competitive Advantage - Creating and Sustaining, 1985, s. 16)

Porterin mukaan, kysyntäkäyttäytymisen päätekijöitä ovat markkinoiden koko, markkinoiden kasvuvauhti ja oma markkinaosuus. Ne vaikuttavat eniten siihen, kuinka suuri kysyntäpotentiaali kullakin mahdollisella strategisella liiketoimialalla on. Erottaviksi tekijöiksi asiakaskäyttäytymisessä muodostuvat esimerkiksi asiakasrakenne, asiakkaiden tarpeet, ostomotiivit, päätöksentekotavat ja erisuuruinen asiakaspotentiaali. Kilpailukäyttäytymisen eroja ovat muun muassa kilpailun rakenne, kilpailijoiden erilaiset tavoitteet ja strategiat sekä erivahvuinen kilpailuasema. Kysyntä-, asiakas- ja kilpailukäyttäytymiseen liittyvät erot korostavat tarvetta hakea strategisen liiketoiminnan jaon kriteerejä ympäristötekijöistä. (Porter, Competitive Advantage - Creating and Sustaining, 1985, ss. 21-25)

*”Joissakin tapauksissa sisäiset tekijät, esimerkiksi organisaatorakenne, ohjausjärjestelmät, teknologia, resurssit, osaaminen, johtamistapa tai organisaatiokulttuuri, ovat niin voimakkaasti vaikuttavia tekijöitä, että niiden tulee antaa vaikuttaa toimivan strategisen liiketoiminnan jaon syntyyn.” –Kamensky*

Kamensky esittää, että *toimialan menestystekijät* määräytyvät pitkälti tärkeimmistä ympäristötekijöistä, etenkin asiakas- ja kilpailukäyttäytymisestä. Jos ajateltujen toimialueiden menestystekijät ovat hyvin erilaisia, strategiset liiketoimialat ovat todennäköisesti eri kilpailulajeja. Jos taas eri strategisten liiketoimialojen menestystekijät ovat samoja, ei ajateltu strateginen toimialue jako todennäköisesti ole järkevä. (Kamensky, Menestyksen timantti, 2015)

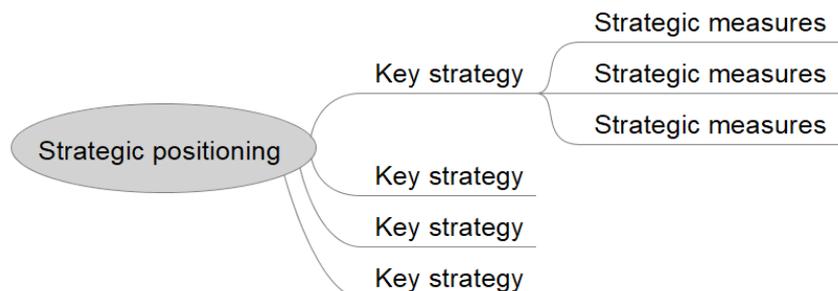
Mika Kamensky väittää, että strategisessa johtamisessa ja ajattelussa tyypillinen ansa on toimialakäsite. Organisaatioiden historia tuntee paljon tapauksia, joissa yritys on ajan myötä menettänyt ymmärryksensä ja näkemyksensä siitä, missä bisneksessä se on mukana. Yleensä syy on se, että yritys pitäytyy vuosikymmenestä toiseen vakiintuneessa käsityksessä toimialastaan, mutta todellisuudessa toimialan sisältö, rakenne ja toimintalogiikka ovat muuttuneet. (Kamensky, Menestyksen timantti, 2015, s. 40)

#### 4.6. Liiketoimintastrategioiden päädraiverit

Kilpailun perimmäinen tarkoitus on edistää niin ihmisten, organisaatioiden kuin koko yhteiskunnankin kehitystä ja hyvinvointia. Tässä kilpailu parhaimmillaan onnistuu. Se saa aikaan ”win—win”-tilanteita, joista kaikki osapuolet hyötyvät.

Kamensky väittää, että liiketoiminnassa ei haeta parasta, vaan tarkoitus on menestyä ja tuottaa hyvinvointia sidosryhmille. Jim Collins toisaalta esittää tutkimuksien perusteella kirjassaan *Good to great*, että pyrkimyksenä parhaaksi, yritys voi menestyä pitkällä aikavälillä. Tutkimuksen tekijä esittää ristiriitaisuuden siten, että molemmat ovat oikeassa. Collinsin niin sanottu siilikonsepti (*The Hedgehog Concept*) on yksi resepti pitkäaikaiseen menestykseen, jolla hyvinvointia pyritään ylläpitämään ja jakamaan pitkällä aikavälillä. Kilpailu ja sen dynamiikka ovat tähän keskeinen ajuri, joka luovan tuhon kautta myös karsii huonoja yksiköitä. (Kamensky, Menestyksen timantti, 2015)

Kilpailustrategioita tulee valita rajallinen määrä, joten priorisointi on erityisen vaativa. Hyvä diagnoosi synteesianalyseineen ja analyysikarttoineen on tärkeässä roolissa. Lisäksi hierarkiatekniikan (kuva 10) avulla voidaan edelleen laittaa asioita tärkeysjärjestykseen.



KUVA 10. Liiketoimintastrategioiden hierarkia (Kamensky, Menestyksen timantti, 2015, s. 68)

Tärkeät tekijät ovat usein niin sidoksissa toisiinsa, että niiden joukosta on vaikea nimetä tärkeintä. Ketju on myös yhtä vahva kuin sen heikoin lenkki. Yksi tapa ratkaista tärkein tekijä on miettiä tärkein lähestymis- sekä näkökulma ja näin löydetään päädraiveri. Tässä voidaan käyttää liiketoiminnan kolmiodraaman kärkiä apuna: asiakkaiden tarpeita, kilpailua sekä osaamista ja resursseja. Voidaan valita jokin näistä päätekijöistä tai eritellä päätekijät seuraavan tason tekijöihin, jotka ovat esitetty taulukossa 1 (Kamensky, Menestyksen timantti, 2015, s. 67).

TAULUKKO 1. Vaihtoehtoisia päädraivereita (Kamensky, Menestyksen timantti, 2015, s. 68)

<i>Customer needs and desires</i>	<i>Porter's Generic Strategies</i>	<i>Competence and resources</i>
<i>Need orientation</i>	<i>Cost leadership</i>	<i>Product orientation</i>
<i>Market orientation</i>	<i>Differentiation strategy</i>	<i>Technology orientation</i>
<i>Customer orientation</i>	<i>Focus strategy</i>	<i>Resource orientation</i>
	<i>Competition strategy</i>	<i>Knowledge orientation</i>
		<i>Network-oriented approach</i>

Yrityksen päädraiverin valintaan voivat vaikuttaa niin ulkoiset kuin sisäisetkin tekijät, esimerkiksi vaikka asiakkaat, kilpailutilanne, taloudellinen tilanne, kulttuuri ja johtamisfilosofia. Valinnan tulisi aina olla tilannekohtainen ja lähteä yrityksen tarpeista. *Asiakaslähtöisyys* on ollut viimeisen vuosikymmenen vahvin mantra. *Tarvelähtöisyys* on usein vielä tärkeämpi, koska asiakaslähtöisyyden ansana on liiallinen pitäytyminen olemassa oleviin asiakkaisiin. *Markkinalähtöisyys* voi olla keskeinen draiveri sellaiselle yritykselle, joka on voimakkaassa kansainvälistymisvaiheessa ja etenemässä uusille markkinoille. (Kamensky, Menestyksen timantti, 2015, s. 68)

Liiketoimintaa voidaan lähestyä hyvin monesta näkökulmasta ja määrittää hyvin monilla kriteereillä. Menestyville liiketoiminnoille on kuitenkin tyypillistä, että niissä on jokin draiveri, liikkeelle paneva voima. Se ei luonnollisesti yksin riitä menestykseen, mutta sen rooli on olennainen. Draiveri-ajatusta on hyvä hyödyntää jaettaessa yritystä strategiaan liiketoiminta-alueisiin (Kamensky, Strateginen Johtaminen Menestyksen Timantti, 2014)

#### **4.6.1 Asiakaslähtöiset tarpeet**

##### **Markkinalähtöisyys**

Asiakkaiden maantieteellinen sijainti paikkakunnan, alueen tai maan tarkkuudella ja ennen kaikkea maantieteelliset jaot ja eri jakelukanavat. (Porter, *Competitive Advantage - Creating and Sustaining*, 1985, s. 289) Lisääntyvä kansainvälistyminen on tuonut maantieteen yhä enemmän mukaan tarkasteluihin. Maantiede kuitenkin harvoin sopii liiketoiminnan perusjaksoksi, joten ensimmäinen liiketoiminnan segmentointitaso tapahtuu jollakin muulla perusteella (Kamensky, *Menestyksen timantti*, 2015, s. 44)

##### **Tarvelähtöisyys**

Tarvelähtöinen liiketoiminnan jako ei kuitenkaan ole ongelmaton: yritys ei läheskään aina tunne asiakkaiden todellisia tarpeita, aina eivät edes asiakkaat itse tiedosta todellisia tarpeitaan, ja yritys saattaa suhtautua asiakkaiden tarpeisiin liian rationaalisesti, ja niiden ja halujen erottaminen toisistaan voi olla vaikeaa, Tarvelähtöinen SBA-määrittely saattaa myös johtaa liian väljään liiketoiminnan rajaukseen, eikä yritys tarpeeksi keskity tietyille liiketoiminta-alueelle. (Kamensky, *Menestyksen timantti*, 2015, s. 43)

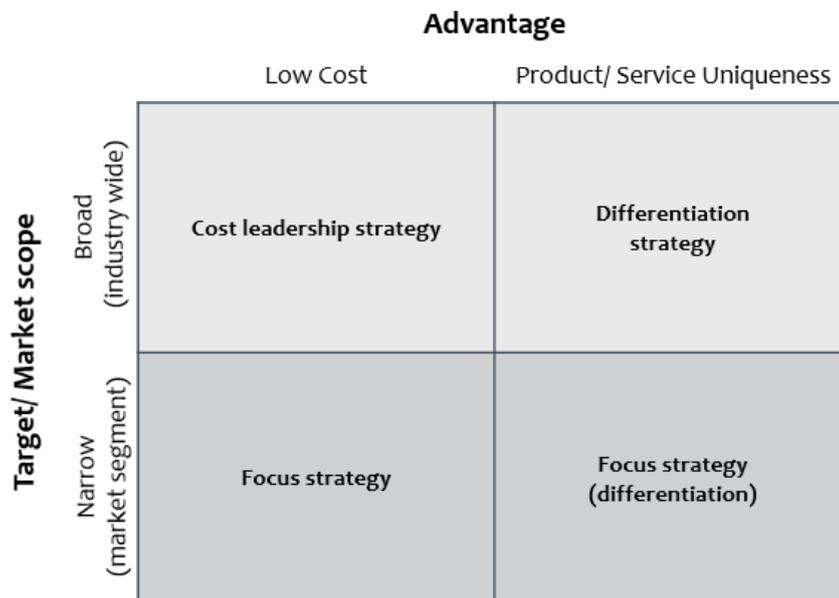
##### **Asiakaslähtöisyys**

Asiakassegmenttien määrittelemiseksi on tarkasteltava kaikkia erityyppisiä lopullisia ostajia ja etsittävä niistä merkittäviä, rakenteellisia tai arvoketjuun liittyviä eroja. (Porter, *Competitive Advantage - Creating and Sustaining*, 1985, s. 292) Pitäytyminen nykyisiin asiakkaisiin ja asiakasryhmiin saattaa jättää ulkopuolelle tärkeitä potentiaalisia asiakkaita ja ryhmiä. Suosittu jako asiakkaiden toimialojen mukaan on usein toimiva, mutta monissa tapauksissa se ei täytä hyvin edellä lueteltuja yleispäteviä jakokriteerejä, koska asiakasryhmät eivät välttämättä paljonkaan eroa toisistaan. Mikäli yritys harjoittaa liiketoimintaa sekä kuluttajille että yrityksille, tämä kahtiajako on lähes aina välttämätön. Useimmiten tarvitaan vielä täsmällisempää jakoa näiden ryhmien sisällä. Nokian maailmanhistoriallisen romahduksen yhtenä syynä voidaan kuitenkin pitää myös sitä, ettei yritys sittenkään ymmärtänyt aivan loppuun saakka, mitä nykyaikainen globaali kuluttajaliiketoiminta vaatii. (Kamensky, *Menestyksen timantti*, 2015, s. 44)

## 4.6.2 Kilpailulähtöiset draiverit

### Porterin geneeriset strategiat liiketoiminta-alueiden valinnalle

Porter toi koko maailman tietoisuuteen perus- eli geneeriset strategiat *kustannustehokkuuden, differoinnin ja fokuksen* (kuva 11). Kustannustehokkuus on yleensä tärkeää menestykselliselle liiketoiminnalle. On kuitenkin eri asia, kannattaako yrityksen rakentaa menestyksensä perusta kovemmalle kustannustehokkuudelle kuin kilpailijat ja asettaa keskeiseksi kilpailueduksi kilpailijoiden käyttämää hintaa alhaisempi hinta. (Kamensky, Menestyksen timantti, 2015, s. 68)



KUVA 11. Porterin geneeriset strategiat (Porter, *National competitive advantage of nations*, 1990, s. 76)

### Kustannustehokkuuslähtöisyys

Kustannustehokkuuden merkitys on korostunut viime vuosina erittäin monilla toimialoilla. Kilpailun vapautumisen ja kiristymisen lisäksi asiaan on vaikuttanut muun muassa ICT-tekniologian kehitys sekä tämän myötä samaan aikaan noussut yleinen kustannustietous. (Mäkilä, 2016)

Kustannusjohtajuusstrategiaa käyttävät usein suuret yritykset. Pienyrityksillä ei yleensä ole tarvittavia resursseja kustannusjohtajuuden muodostamiseksi. Isot toimijat pystyvät pudottamaan hintoja muun muassa suurtuotannon etujen ja pitkälle viedyn prosessien va-

kioinnin avulla. Kohderyhmään kuuluva asiakas saa halvalla sen mitä hakee yhdestä paikasta ja on tyytyväinen. Usein kustannusjohtajuudesta syntyvä kilpailuetu johtaa kuitenkin siihen, että tietty asiakaskunta ei saa riittävää palvelua. (Hesso, 2013)

Tässä geneerisessä strategiassa painotetaan toiminnan tehokkuutta. Tämä toteutuu yleensä siinä vaiheessa, kun yritys on ensin yltänyt oman alansa parhaaksi alhaisiin tuotantokustannuksiin erikoistuneeksi yhtiöksi, jonka tuotteet vastaavat tiettyä laatutasoa. Alhaisten kustannusten ansiosta yritykset voivat pienimpään mahdolliseen kilpailukykyiseen hintaan myydä suhteellisen standardisoituja tuotteita, joiden ominaisuudet vastaavat monien asiakkaiden toiveita. Alhaiset hinnat puolestaan auttavat kilpailuedun saavuttamisessa ja näin myös markkinaosuuden kasvattamisessa (Porter, Competitive Advantage - Creating and Sustaining, 1985). Kustannusjohtajuusstrategian pitkäaikainen menestys riippuu siitä, pystyvätkö kilpailijat saavuttamaan samat tai alemmat kustannukset kuin kustannusjohtaja. Yrityksen on pystyttävä ylläpitämään kaikkein matalinta kustannustasoa säilyttääkseen johtavan asemansa. (Strategy Train, 2010)

Yrityksessä, joka kilpailee menestyvästi kustannusjohtajuusstrategialla, on analysoitu tarkasti kustannusten aiheuttajat. Ne on minimoitu siten, että asiakkaan kokema lisäarvo ei vähene. Kustannusjohtaja pystyy pudottamaan hintaa suhteessa kilpailijoihin tehden samalla tulosta. Jos yrityksen tekemä tuote tai myytävä palvelu luo lisäarvoa asiakkaalle kilpailijoita halvemmalla hinnalla, ovat menestyksen portit auki. Jos kilpailija pudottaa hintoja ilman, että sen kustannusten aiheuttajia on analysoitu ja muokattu esimerkkiyrityksen tavalla, on sen tappio hyvin todennäköinen. Yksi tapa kiristää kilpailijoiden taloudellista tilannetta on aloittaa hintakilpailu vahvan kassan ja hyvin suunnitellun operatiiviseen tehokkuuteen perustuvan strategian turvin. Jos kilpailijat lähtevät hinnanpudotuskilpailuun mukaan ilman, että niiden arvoketjua on suunniteltu hinnan pudottamiseen sopivaksi eli operatiivisesti tehokkaaksi, on tilanne kilpailijoille tukala. Pienenevät katteet ilman kustannusrakenteen muutosta vievät yrityksen helposti tappiolle. Jos se ei ole varautunut kilpailuun vahvan kassan turvin, ovat seurauksena likviditeettiongelmat ja mahdolliset maksuhäiriöt. Yritys kilpaillaan ulos pelistä. Kustannusjohtajan liiketoimintastrategiassa korostuu siten jatkuva kustannusten minimointi esimerkiksi automatisoinnin turvin. Hyvä kustannusjohtajan liiketoimintastrategia kertoo, miksi kohderyhmän asiakas arvostaa halpoja hintoja ja miksi hän esimerkiksi sen takia sietää hieman huonompaa palvelua ja pitkälle vietyä automatisointia. (Hesso, 2013)

Mataliin kustannuksiin perustuva strategia voi olla riskialtis esimerkiksi tilanteessa, jossa myös muut yritykset pystyvät alentamaan omia kustannuksiaan. Teknologian kehittyessä kilpailijat voivat kyetä jättämään yrityksen tuotantokapasiteetin varjoonsa ja näin poistamaan yrityksellä olevan kilpailuedun. Tämän lisäksi useat fokusointistrategiaa noudattavat ja moniin pieniin markkinoihin keskittyvät yritykset pystyvät yltämään vieläkin pienempiin kustannuksiin omilla aloillaan ja kaappaamaan yhdessä merkittävän markkinaosuuden. Toisaalta mataliin kustannuksiin perustuva johtajuus yhdessä alhaisten hintojen kanssa voi johtaa heikkoon asiakasuskollisuuteen (Vokurka & Davis, Manufacturing strategic facility types", Industrial Management & Data Systems, 2004) Suhteellisen alhaisten hinnat voivat muuttaa asiakkaiden tuotteen laatua koskevat mielikuvat kielteisiksi. Tällaisten asenteiden seurauksena asiakas saattaa entistä todennäköisemmin siirtyä käyttämään tuotetta, jonka hinta on kalliimpi mutta joka herättää laadukkaamman mielikuvan. Mataliin kustannuksiin perustuva strategia voi johtaa kilpailuedun syntymiseen, mutta alhaisten kustannusten kehittäminen ja ylläpito on hankalaa (Porter, Competitive Advantage - Creating and Sustaining, 1985).

### **Differointilähtöisyys**

Useassa tapauksessa luontevampi lähtökohta on suomalaiselle yritykselle differointilähtöisyys, koska kustannustaso täällä on korkea. Se on kuitenkin johtanut differoinnin ylisuosioon sekä moniin väärinymmärryksiin ja epärealistisiin differointistrategioihin. Globaalissa kilpailussa kilpailijoista erottautuminen on pienelle ja tuntemattomalle yritykselle usein ylivoimainen tehtävä, etenkin elleivät sen markkinat ole voimakkaasti rajatut. (Kamensky, Menestyksen timantti, 2015)

Differointistrategiassa kehitetään tuotteita tai palveluita, joilla on ainutlaatuisia ominaisuuksia ja jotka asiakkaiden mielestä eroavat kilpailijoiden tuotteista tai ovat niitä parempia. Tuotteen ainutlaatuisuus kasvattaa sen arvoa, minkä ansiosta yritys voi veloittaa siitä korkeampaa hintaa. Yrityksen tavoitteena on, että korkeampi myyntihinta kattaa ainutlaatuisen tuotteen tarjoamiseen liittyvät ylimääräiset kulut. Differointistrategia tarjoaa käyttökelpoisen tavan ansaita toimialan keskiarvoa parempia tuottoja, koska sen avulla voidaan muodostaa hyvä puolustusasema, joka mahdollistaa selviämisen viiden kilpailuvoiman mallissa. Tuotteen differoinnissa yritys pyrkii saavuttamaan kilpailuetua kasvatamalla tuotteidensa ja palveluidensa miellettyä arvoa verrattuna muiden yritysten tuotteiden ja palveluiden miellettyyn arvoon. Kahden eri yrityksen myymät tuotteet voivat olla täysin samanlaisia, mutta jos asiakkaat pitävät yhtä tuotetta toista arvokkaampana,

on tällä tuotteella differentiotietu toiseen tuotteeseen nähden. Tuotteiden differentoinnissa on loppujen lopuksi aina kyse asiakkaiden mielikuvista, mutta yrityksillä on käytössään monia toimintatapoja, joilla näihin mielikuviin voidaan vaikuttaa. (Strategy Train, 2010)

Differentiistrategiaan liittyviä riskejä ovat kilpailijoiden mahdollisuus jäljitellä yrityksen tuotteita ja asiakkaiden mieltymysten muuttuminen (Porter, *Competitive Advantage - Creating and Sustaining*, 1985). Lisäksi fokusointistrategioita hyödyntävät yritykset voivat kyetä saavuttamaan vieläkin suurempia differentiotietuja omilla markkinasegmenteillään. Differentiistrategian avulla saavutetaan todennäköisemmin korkeampia tuottoja kuin alhaisiin kustannuksiin perustuvan strategian avulla, koska differentiointi muodostaa tehokkaamman suojan markkinoille pääsystä vastaan (Porter, *National competitive advantage of nations*, 1990). Alhaisiin kustannuksiin perustuvaa strategiaa noudattamalla yritys pystyy puolestaan todennäköisemmin kasvattamaan omaa markkinaosuuttaan. (Strategy Train, 2010)

### **Fokuslähtöisyys**

Melkein kaikkien kansainvälisesti merkittävien suomalaisten yritysten menestyksen taustalla on fokuslähtöisyys. Vahva keskittäminen on aina mukana kuvassa. Kapea-alainen keskittäminen on hiukan suhteellinen kysymys: kuinka kapea-alaisesti ja kuinka paljon keskittäminen koskee tuotteita, teknologiaa, osaamista, asiakkaita, markkinoita ja tarpeita? (Kamensky, *Menestyksen timantti*, 2015)

Fokusoinnilla tarkoitetaan käytännössä strategiaa, jossa markkinat jaetaan segmentteihin ja pyritään vetoamaan vain yhteen tai muutamaasi asiakas- tai yritysryhmään. Strategiaa kutsutaan myös segmentointistrategiaksi tai ns. ”*Niche-strategiaksi*”. Fokusoinnin tavoitteena on vastata kohdemarkkinoiden tarpeisiin aiempaa paremmin keskittämällä markkinointitoimenpiteet yhteen tai kahteen kapeaan markkinasegmenttiin ja suunnittelemalla markkinoinnin näiden erikoistuneiden markkinoiden tarpeiden mukaisesti. Fokusointi-strategian kohteena tulisi olla sellaiset markkinasegmentit, joissa korvaavien tuotteiden aiheuttama vaara ei ole suuri tai kilpailu on kaikkein heikointa. Tällä tavoin pyritään saavuttamaan keskiarvoa parempaa sijoitetun pääoman tuottoa. Fokusointistrategiaa soveltava yritys hyötyy usein korkeasta asiakasuskollisuudesta, ja tämän vakiintuneen uskollisuuden ansiosta muut yritykset eivät helposti lähde avoimeen kilpailuun. Kapean kohdemarkkinan johdosta fokusointistrategiaa käyttävien yritysten tuotantomäärät ovat pie-

nempää, ja niiden *neuvotteluvoima* toimittajiensa kanssa on myös heikompi. Toisaalta differointi- fokusointistrategian avulla yritykset voivat pystyä siirtämään korkeampia tuotantokustannuksiaan asiakkaille siitä syystä, että korvaavia tuotteita ei ole tarjolla. Yleensä yritys pyrkii toiminnan tehostamisen sijaan hankkimaan kilpailuetua joko tuoteinnovaatioiden sekä brändin markkinoinnin avulla (Kotler, 2010). Monet pienet ja keskisuuret yritykset ovat havainneet, että niille hyödyllisin strategia on Niche-strategia. Useimmat yritykset panostavat joko kustannusjohtajuuteen, differointiin tai näiden kahden strategian sekamuotoon, mutta suhteessa harvemmat yritykset ovat päättäneet noudattaa Niche-strategiaa. (Strategy Train, 2010)

Erikoisosaamisen, asiantuntemuksen tai ainutlaatuisen kapasiteetin käyttö- tai hallussapito tuo yritykselle niin pitkälle etulyöntiasemaa, että sen alalla ei ole kovinkaan hyötyä muiden yrittää kilpailla, varsinkin jos markkinat ovat suhteellisesti rajoitettu. Ajoitus voi olla olennainen vahvan markkina-aseman saavuttamisessa. Niche-strategiassa liiketoiminnan aloittaminen saattaa olla markkina-aseman saavuttamiseksi uuden markkinoiden tai asiakkaiden kysynnän alkaessa tai kun uusi suuntaus näkyy olemassa olevan kysynnän sisällä. Tehokas Niche-strategia edellyttää myös jatkuvaa itsensä kehittämistä ja innovaatiota, jolla ylläpidetään yhtiön ainutlaatuista asemaa. Yhtiön on aina pysyttävä hyvin edellä mahdollisia kilpailijoita. Sen on pysyttävä aina ainoana vakavana toimittajana markkinakäyttäjien käsityksessä. Erityismarkkinoiden tietämyksen käyttö - avain tähän Niche-strategiaan on markkinoiden ja asiakkaiden tarpeiden jatkuva ja yksityiskohtainen seuranta ja tutkimus. Yritys säilyttää etuoikeutensa markkinarakoon täysin ymmärtämällä markkinoita ja halukkuutta reagoida nopeasti segmenttien tarpeisiin. (Drucker, 1985, s. 223)

Fokusointistrategioihin kuuluvia riskejä ovat mm. tuotteiden jäljitteleminen ja kohde-segmenteissä tapahtuvat muutokset. Liiketoimintaympäristön ja asiakkaiden mieltymysten muuttuessa on olemassa vaara, että *Niche-markkina* katoaa. Lisäksi suuremmilla markkinoilla toimivan kustannusjohtajan on helppo muokata tuotteitaan ja ryhtyä suoraan kilpailuun yrityksen kanssa, kun taas toiset fokusointistrategiaa soveltavat yritykset voivat pystyä muodostamaan alisegmenttejä, joiden tarpeisiin he pystyvät paremmin vastaamaan. Yksi kaikkein tärkeimmistä huomioon otettavista seikoista on pohtia, onko markkina sopivan kokoinen voiton tuottamiseksi ja pystyykö yritys tuottamaan sellaisia erikoistuneita tuotteita, joita Niche-markkinan kuluttajat haluavat. Fokusointistrategiaan liittyvät aina tietynlaiset, saavutettavaan kokonaismarkkinaosuuteen liittyvät rajoitukset,

ja siinä tehdään aina myös kompromissi tuottavuuden ja myyntivolyymien – joskaan ei välttämättä yleisen kustannusaseman – välillä. Kustannuksiin keskittyminen voi olla hankalaa toimialoilla, joissa *mittakaavaedut* ovat merkittävässä asemassa. (Strategy Train, 2010)

### **Kilpailulähtöisyys**

Joissakin strategiatapauksissa kilpailu voi mennä niinkin pitkälle, että se vaikuttaa jopa yrityksen tapaan luokitella liiketoimintansa tai muodostaa jokin uusi liiketoiminta-alue. Tällainen filosofia juontaa sotastrategioihin, jolloin yritys rakentaa esimerkiksi hyökkäys-, puolustus- ja harhautus strategioita kilpailijoiden toiminnan perusteella (Porter, *Competive Advantage - Creating and Sustaining*, 1985). Puhdasmuotoisena tämä päädraiveri on yrityksissämme melko harvinainen. SBA-ajatteluun vaikuttavana tekijänä voi olla halu noudattaa tiettyä puolustus-, hyökkäys-, harhautus- tai kopiointistrategiaa. Kilpailijalla voidaan havaita jokin sopiva, kiinnostava liiketoiminta-alue. Tai uuden liiketoiminta-alueen ideana on aikaan saada kilpailijan huomio ja toimenpiteet alueelle, joka ei ole kiinnostuneen yrityksen omaa ydinliiketoimintaa, mutta sillä tavalla saadaan kilpailija suuntamaan resurssejaan kyseille alueelle ja vähentämään resursseja ydinbisneksestä. Hyökkäysstrategiassa taas saatetaan muodostaa liiketoiminta-alue, joka kohdistuu kilpailijan rahasampoon, mutta ei ole hyökkäävälle yritykselle merkittävä. (Kamensky, *Menestyksen timantti*, 2015, s. 46)

#### **4.6.3 Osaamis- ja resurssilähtöisyys**

##### **Tuotelähtöisyys**

Ne erilliset tuotevariantit joita valmistetaan tai voitaisiin valmistaa. (Porter, *Competive Advantage - Creating and Sustaining*, 1985, s. 289)

Ensinnäkin tuotekäsitteelle on käytännössä annettu pelkän fyysisen tuotteen sisältö, vaikka liiketaloustieteessä tuote tarkoittaa niin aineellisia kuin aineettomia hyödykkeitä. Asiakkaiden vaatimusten ja kilpailun kiristymisen myötä palvelujen osuus on monissa liiketoiminnoissa kasvanut, mutta se ei sulje pois fyysisten tuotteiden merkitystä. Jokaisen teollisuusyrityksen on ymmärrettävä olevansa palveluyritys. Vastaavasti niin kutsuttujen palveluyritysten on ymmärrettävä fyysiset tuotteet ja teolliset prosessit.

Jos yritys käyttää tuotelähtöisyyttä SBA-jaon keskeisenä kriteerinä, on tärkeää, että tarve- ja asiakaslähtöisyys otetaan huomioon kunkin liiketoiminnan strategisessa johtamisessa niin diagnoosi-, strategiakuin toimenpidevaiheessa. (Kamensky, Menestyksen timantti, 2015, s. 44)

### **Teknolähtöisyys**

Tekniikka on monen yrityksen perustamisen lähtökohta. Mikäli teknologinen innovaatio on merkittävä, se saattaa yksinään riittää menestykseen liiketoiminnan alkuvaiheessa. Useimmissa tapauksissa yritykselle kuitenkin ei tule menestystä edes alkuvaiheessa, jos teknologia on liiketoiminnan päälähestymiskulma. Teknologia on ”vain” keino saavuttaa tuotteita, joilla voidaan menestyä, ja siksi se ei yleensä sovellu SBA-jaon perustaksi. Suomalaisen yritysten teknologiakeskeisyydestä on kuitenkin usein tehty vääriä päätelmiä. Liiketoiminta ja teknologia on asetettu vastakkain ja kahdeksi erilliseksi asiaksi. Teknologia on kuitenkin osa liiketoimintaa ja vieläpä erittäin keskeinen osa. Nobelisti Kenneth Arrow on aikoinaan todistanut, että kaksi kolmasosaa yhteiskunnan tuottavuuden kehityksestä johtuu teknologian kehityksestä. Näin ollen kysymys on siitä, kuinka hyvin osaamme nivota teknologian osaksi liiketoimintaamme.

Onkin aika nurinkurista, että toimialajärjestöt, toimialaluokitukset ja pörssiyritysten luokitukset puhuvat tänä päivänä omana ryhmänään teknologiateollisuudesta. Kaikki toimialat sisältävät teknologiaa niin materiaaleissa, valmistuksessa, tuotteissa kuin informaatioissa. (Kamensky, Menestyksen timantti, 2015, s. 45)

### **Resurssilähtöisyys**

SBA-jaon pääkriteerinä sisältää pitkälti samat vahvuudet, heikkoudet, mahdollisuudet ja uhkat kuin liiketoiminnan muodostaminen osaamisen pohjalta. Monia menestyneitä liiketoimintoja on kuitenkin syntynyt siltä pohjalta, että yritykselle on kertynyt ajan mittaan merkittäviä fyysisiä, taloudellisia tai henkisiä resursseja. Yrityksille on tätä kautta syntynyt sellaisia liiketoimintoja kuin esimerkiksi vakuutustoiminta, pankkitoiminta, kiinteistötoiminta, rahoituspalvelut, rekrytointi, perintä ja liikkeenjohdon konsultointi. (Kamensky, Menestyksen timantti, 2015, s. 46)

### **Osaamislähtöisyys**

Yleisin syy yrityksen perustamiselle. Joku tai jotkut osaavat kokemuksensa ja koulutuksensa kautta jotakin tai joitakin asioita erityisen hyvin ja haluavat lähteä kokeilemaan

siipiensä kantavuutta itsenäisinä yrittäjinä. Pelkkä osaamislähtöisyys kuitenkin harvoin riittää menestyksen saavuttamiselle, mikä usein näkyy jo startup -yritysten toiminnassa. Vain murto-osa uusista yrityksistä onnistuu liiketoiminnassaan, ja yksi epäonnistumisen syistä on liian omalähtöinen ajattelu oman osaamisen pohjalta. Asiakkaat eivät sinänsä ole kiinnostuneita osaamisestamme vaan sitä, miten tämä osaaminen realisoituu heidän hyödykseen. Siksi osaamislähtöisyys hyvin harvoin sopii SBA-ajattelun päädraiveriksi. (Kamensky, Menestyksen timantti, 2015, s. 45)

On kuitenkin erittäin tärkeää tarkastella osaamista valituilla liiketoiminta-alueilla, valittiinpa SBA:t millä muulla kriteerillä tahansa. Mikään liiketoiminta-alue ei menesty, ellei toimijalla ole kyseisen liiketoiminnan osaamista. Kun liiketoiminta kasvaa, on erittäin tärkeää jatkuvasti seurata, onko osaaminen oikeassa vuorovaikutuksessa tämän liiketoiminnan kanssa. Kasvun myötä lähdetään usein myös uusille liiketoiminta-alueille, ja tällöin on erityisen kriittistä jatkuvasti arvioida, riittääkö osaaminen menestymiseen myös näillä uusilla alueilla. Kun sanotaan, että yritys ajautui hallitsemattomaan kasvuun, on useimmiten kysymys siitä, ettei osaaminen enää riittänyt kasvun hallitsemiseen. (Kamensky, Menestyksen timantti, 2015, s. 46)

### **Verkostolähtöisyys**

on saanut aivan uuden merkityksen liiketoiminnan muodostamiskriteerinä nykyisen ICT -tekniikan aikakaudella. Aiemmin verkostoja käytettiin lähinnä liiketoiminnan operatiiviseen tehostamiseen esimerkiksi alihankinta- ja sopimusvalmistusratkaisuilla. Nykyisin verkostojen avulla voidaan myös kehittää liiketoimintaa ja suorastaan luoda uutta liiketoimintaa. Ennen nykyistä internetteknologiaa ei olisi voinut syntyä sellaisia menestystarinoita kuin Google, Facebook ja Apple. Myös suomalaiset peliyritykset ovat hyviä esimerkkejä bisneksistä, joiden keskeinen liiketoiminnan menestyskriteeri ovat verkostot. (Kamensky, Menestyksen timantti, 2015, s. 46)

## **4.7. Strategiset toimenpideohjelmat**

Keskeiset strategiat osoittavat tärkeimmät oikeat asiat, mutta niiden yksityiskohtaisuus ja konkreettisuus eivät vielä riitä lopullisiksi toimenpiteiksi. Strategiset toimenpiteet varmistavat, että toiminta juontaa juurensa valituista strategioista. Lukemattomista vaihtoehdoista valitaan vain tärkeimmät, yleensä 3-5 kappaletta. Strategisia toimenpiteitä kut-

sutaan usein myös *toimenpideaihoiksi*. Ne toimivat ennen kaikkea sillanrakentajina keskeisten strategioiden ja lopullisten toimenpiteiden toimenpideohjelman välillä. Viitekehystenä on hyvä käyttää tavoitejohtamisesta tuttua systematiikkaa (taulukko 2).

(Kamensky, Menestyksen timantti, 2015, s. 69)

TAULUKKO 2. Strategisen toimenpideohjelman suunnittelusystematiikka

OBJECTIVE	ACTIONS	MEASUREMENT	FREQUENCY OF MEASUREMENT
Expresses the result, benefit, state, which is to be achieved	Expresses the specific tasks, actions, and functions that will be used to achieve the goal	Quality of the performance measurement	Quantity of measurement

## 5 YRITYKSEN ORGANISAATION OSAAMINEN (TEORIA)

Tässä kappaleessa esitetään kirjallisuustutkimus yrityksen organisaatioiden osaamisen määrittelystä. Tehtävänannon Q2 (kuva 2) mukaisesti tulee analysoida toimeksiantajan vahvuudet ja heikkoudet näillä toiminta-alueilla sekä peilata löydöksiä keskeisiin toimialan menestystekijöihin ja kilpailijoihin. Tutkimustyössä käytetään organisaation osaamisesta yleisesti *competence*-sanaa, joka tarkoittaa myös pätevyyttä. Tämä siksi, koska projektijohtoyrityksessä hyödynnetään myös paljon sidosryhmien ja muiden verkostojen osaamista.

### 5.1 Osaamisen merkitys liiketoiminnassa

Tuskin kukaan kiistää osaamisen merkitystä yrityksen liiketoiminnassa. Mika Kamensky kirjassaan kertoo, että ensisijaisesti osaamista ei johdeta, vaan osaamista hankitaan, käytetään hyväksi, ylläpidetään, kehitetään ja uudistetaan. Osaamisen ympärille onkin rakennettu valtava määrä teorioita, joissa eritellään kykyjen, taitojen, pätevyyksien ja kyvykkyyksien kaltaisia käsitteitä. Niillä täydentämään toisiaan siten, ettei organisaation ja yksilön osaamisen ja osaamisen kehittämisen suhteen jäisi olennaisia aukkoja. (Kamensky, Menestyksen timantti, 2015, s. 18)

*”Oppimisen ja kehittymisen perimmäisenä tavoitteena on aikaansaada uusia ja parempia tuloksia.” –Kamensky*

Osaamisen kokonaiskuvan hahmottaminen on haastava tehtävä, koska käsite on laaja. Siksi osaamista pitää tarkastella muun muassa liiketoiminnan, organisaation ja henkilöiden kehittämisen näkökulmasta. Kapeimmillaan osaamisella usein tarkoitetaan pelkästään tietoja ja taitoja (know-how). (Kamensky, Menestyksen timantti, 2015, s. 159)

*”Osaaminen ei ole staattinen käsite vaan pitemmällä aikavälillä menestyksen ratkaisee osaamisen kehitysvauhti.” –Kamensky*

## **5.2. Osaamisen määrittelyjä**

Kaikki se osaaminen, jota yrityksen toiminta edellyttää on yrityksen tai organisaation avainosaamista. Avainosaamiset määritetään selvittämällä osaamistarpeita. Kaikki avainosaaminen ei kuitenkaan ole yhtä tärkeää, Se osaaminen, joka on välttämätöntä strategisten tavoitteiden saavuttamiseksi, on strategista osaamista tai kriittistä osaamista. Puhutaan myös tukiosaamisesta, jolla tarkoitetaan sellaista avainosaamista, joka tarvitaan tukemaan strategista osaamista ja sen käyttöä. (Ojala, 2008, s. 54)

Osaaminen tarkoittaa taitojen ja tekniikoiden kokonaisuutta kuin yksittäistä taitoa tai tekniikkaa. (Hamel & Prahalad, 1994) Toisaalta puhutaan geneerisistä tai yleisistä ja strategisista osaamisista. Geneeriset osaamiset ovat yleisiä osaamisia, jotka liittyvät yritystoimintaan yleensä. Tällaisia ovat esimerkiksi taloudellinen osaaminen ja henkilöstöhallinnollinen osaaminen. Geneeriset osaamiset voidaan ulkoistaa ja ne voidaan siirtää yrityksestä toiseen. Niitä johdetaan ja hankitaan markkinalähtöisesti: paras osaaminen edullisimmalla hinnalla. Yrityksen strateginen osaaminen on arvokasta vain ko. yritykselle. Esimerkiksi kirjanpito toimistolle viimeisimpien kirjanpitojärjestelmien osaaminen on strategista tai jopa ydinosaamista, kun taas jollekin tuotantolaitokselle se on geneeristä tai tukiosaamista. (Ojala, 2008, s. 54)

Voidaan tutkia olemassa olevia markkinoita ja niiden uusia tarpeita ja pohtia, mitä tuotteita tai palveluita siellä voitaisiin tarvita. Samalla on selvitetävää, mitä uutta osaamista ja ennen kaikkea, millaista uutta ydinosaamista tarvittaisiin näiden uusien tuotteiden aikaan

saamiseen. Hyvällä oivalluksella ja tehokkaalla osaamisen kehittämisellä voidaan saavuttaa uusia huippumarkkinoita, joilla päästään edelläkävijän tuottoihin.

Uusien tuote- ja palveluinnovaatioiden oivaltaminen ja kehittäminen voi tarjota pääsyn myös isoille uusille markkinoille. Jos osaamisia osataan kehittää tehokkaammin kuin kilpailijat, voidaan olla jatkuvasti edellä uusien markkinoiden valtaamisessa. (Ojala, 2008, s. 56)

### **5.3. Organisaation osaaminen**

Organisaation osaamiseen liitetään yleensä termit avainosaaminen, strateginen osaaminen tai kriittinen osaaminen ja ydinosaaminen. Niitä käytetään aika vaihtelevasti. Ainoastaan ydinosaaminen on kirjallisuudessa määritetty yleensä samalla tavalla. (Ojala, 2008, s. 54)

Organisaation osaaminen on organisaation yhteinen näkemys tai käsitys toiminnan kannalta tärkeästä asiasta ja yhteisesti omaksuttu toimintatapa. Yksilöiden osaaminen muuttuu organisaation tai yhteisön osaamiseksi, kun ihmiset jakavat, yhdistävät ja kehittävät osaamistaan yhdessä ja kun osaaminen muunnetaan yhteiseksi näkemykseksi ja yhteiseksi toiminnaksi. Tämä edellyttää organisaatioita rakenteita, jotka mahdollistavat yhdistämisen, kehittämisen, jakamisen ja käyttämisen. Organisaation osaaminen on se resurssi, jota yrityksessä pitää vaalia ja jonka syntymistä pitää tukea ja ohjata. (Ojala, 2008, s. 53)

Myös organisaatiolla on hiljaista tietoa. Tietoista tietoa ovat organisaation ohjeet, toimintatavat, prosessikuvaukset ja esim. laatukäsikirjojen ohjeistukset. Hiljaista tietoa edustavat ”kirjoittamattomat säännöt”. Organisaation hiljainen tieto on sellaista tietoa, joka kollektiivisesti tiedostetaan, mutta jota ei koskaan pueta sanoiksi. Tiedetään vain, että näin toimitaan. Ihmiset voivat olla hajallaan eri puolilla organisaatiota. Organisaation osaaminen muodostuu tällöin hajautuneesta asiantuntijuudesta, joka pitää rakenteilla, erityisesti johtamisella, saattaa yhteen. Rakenteet ovat organisaation osaamisen kannalta jopa tärkeämmät kuin yksittäisen ihmisen osaaminen. (Ojala, 2008, s. 53)

#### 5.4. Osaamistarpeet ja osaamishaasteet

Tässä tutkimuksessa tarkastellaan osaamistarpeita, niiden selvittämistä ja kuvaamista erityisesti yrityksen ja organisaation näkökulmasta. Osaamistarpeista seuraa haasteita ja kehittämistarpeita. Kehittämistarpeet liittyvät osaajien määrään ja laatuun.

Osaamishaasteiden lähtökohtana ovat organisaation osaamistarpeet. Osaamistarpeet kuvaavat, mitä osaamista tarvitaan, jotta toiminnan kilpailukykyä voidaan parantaa ja saavuttaa tavoitteet lyhyellä ja pidemmällä aikavälillä. Kun osaamistarpeisiin verrataan nykyistä organisaatiossa olevaa osaamista, voidaan tunnistaa organisaation osaamispuutteet.

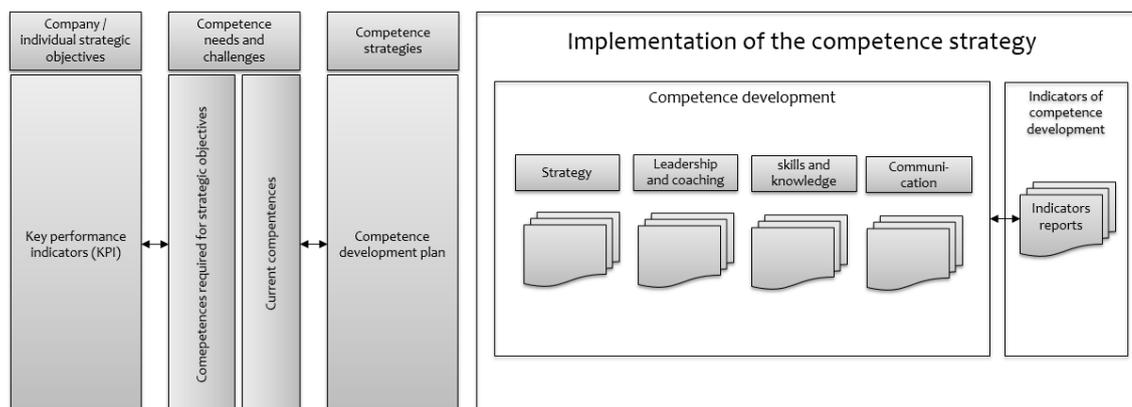
Osaamispuutteista seuraa haasteita:

- Millaisia ihmisiä tarvitaan jatkossa ja kuinka paljon tarvitaan tiettyjä huippuosajia?
- Onko meillä riittävät tai oikeat osaamisen kehittämissjärjestelmät? Käytetäänkö olemassa olevaa osaamista tehokkaasti hyväksi?
- Onko meillä parhaat osaamiskumppanit?

Osaamistarpeet liittyvät kaikkeen tekemiseen. Kun aloitetaan uusi markkinahanke, muutetaan tuotantotapaa tai keksitään uusi liiketoiminta-alue, tulee aina kysyä "mitä osaamista tarvitaan?" ja "mistä tarvittava osaaminen saadaan?" Samalla tavalla kuin kysytään, mitä joku maksaa ja miten paljon tarvitaan ihmisiä, aikaa tai uusia laitteita (Ojala, 2008, s. 105).

Osaamishaasteiden perustana ovat osaamistarpeet. Osaamistarpeet liittyvät organisaatioon, koko yritykseen, yksikköön, osastoon tai tiimiin sekä yksilöiden tehtäviin tai työrooliin. Organisaation osaamistarpeet kuvaavat, mitä osaamista organisaatio tarvitsee pärjätäkseen. Nämä tarpeet ovat johdon vastuulla. Ihmisillä on lisäksi omaan tehtäväänsä tai rooliinsa liittyviä osaamistarpeita. Ne perustuvat analyysiin siitä, mitä osaamista tarvitaan onnistuneeseen työsuoritukseen tai menestyksekkääseen tehtävän hoitamiseen.

Organisaation ja tehtävien osaamistarpeet yhdistyvät osaamiskartoituksessa, jossa selvitetään, miten tarvittavia osaamisia hallitaan tällä hetkellä. Osaamistarpeiden ja osaamiskartoituksen välinen erotus kuvaa osaamisen kehittämistarvetta (kuva 12) (Ojala, 2008, s. 106).



KUVA12. Osaamis pääoman johtamisprosessi Otavaa mukaillen: osaamistarpeet ja osaamishaasteet

Kehittämistarpeet liittyvät osaamisen kehittämissjärjestelmiin, osaamisen kehittämissohjelmiin, osaamisen hallintaan tai oppimista tukevaan organisaation ilmapiiriin ja johtamiseen. Kehittämistarpeet voivat liittyä myös uuden tiedon hankkimista ja oppimisen jakamista tukeviin työtapoihin. Tarvitaan ehkä uutta tekniikkaa tukemaan henkilöstön tiedon hankkimista tai esimiehille uusia taitoja ohjata paremmin organisaation oppimista. (Ojala, 2008, s. 107)

## 5.5. Osaamisen osatekijät

### Tiedollinen osaaminen

Me elämme tietoyhteiskunnassa, jossa tiedon määrä kasvaa kumulatiivisesti. Yhä suurempi osa yhteiskunnan työntekijöistä on tietotyöläisiä: he ottavat vastaan tietoa, käsittelevät sitä, jakavat sitä eteenpäin, varastoivat sitä ja hävittävät sitä. Tietoa tarvitaan kaikkien toimintaan ja päätöksentekoon. Tiedon hallinnasta on tullut yhä keskeisempi taitolaji niin yksilö- kuin organisaatiossa. Kamensky väittää, että Suomalainen yritys ei voi menestyä globaalissa kilpailussa muutoin kuin osaamisella: tarvitaan sekä suppeiden alueiden huippuosaamista, että laaja-alaista koko kansakunnan osaamista. Ainesisällöt ovat luonnollisesti tärkeitä, mutta vielä olennaisempaa on kehittää opetus- ja toimintatapoja. (Kamensky, Menestyksen timantti, 2015, s. 160)

### Tiedollisen osaamisen merkitys pitkällä aikavälillä

Collinsin kirjassa esitetyn laajamittainen tutkimus ei puoltanut käsitystä, että hyvistä parhaiksi kehittyneillä yrityksillä olisi ollut käytettävissään enemmän tai parempia tietoja kuin verrokkiyrityksillä. Kaikilla näillä yrityksillä oli käytettävissään käytännössä yhtä

hyvät tiedot. Salaisuus ei siis ole hyvissä tiedoissa, vaan niiden muuntamisessa sellaisiksi, että niitä ei voi sivuuttaa huomiotta. (Collins, 2001)

### **Taidollinen osaaminen**

Tiedot ovat tärkeä osaamisen perusta, mutta työelämässä tarvitaan ennen kaikkea taitoja. Niistä suurin osa kertyy luonnollisesti vasta työuran aikana. Huippujalkapalloilijaksi tai muusikoksi tullaan ainoastaan kovalla jatkuvalla treenaamisella, ja sama koskee yritys-elämän keskeisiä menestystekijöitä. (Kamensky, Menestyksen timantti, 2015, s. 161)

### **Näkemyks ja näkemysvaje**

Kamensky väittää, että jatkuvasti monimutkaistuvassa maailmassa näkemyksestä on tullut yhä kriittisempi osaamisen komponentti. Kun asioiden ja ihmisten väliset riippuvuus- ja vuorovaikutussuhteet muodostavat yhä laaja-alaisempia kokonaisuuksia, näkemykset joutuvat yhä kovempien vaatimusten eteen. Tulevaisuuden visioon tarvitaan riittävä näkemys myös menneisyydestä ja nykyisyydestä historiallisen perspektiivin merkitystä ei pidä aliarvioida. Kamensky toteaa kirjassaan, että nykyään työelämässä joudutaan erikoistumaan yhä pitemmälle. Tämä on paradoksaalista tilanteessa, jossa samanaikaisesti tulisi hankkia myös yhä laajempaa näkemystä. (Kamensky, Menestyksen timantti, 2015, s. 161)

*”Näkemyks on kyky nähdä ja ymmärtää, mistä oikein on kysymys, nähdä asiakokonaisuus oikeassa kontekstissa ja nähdä myös osat ja niiden väliset vuorovaikutussuhteet, joista asiakokonaisuus muodostuu.”* –Kamensky

Pääsääntöisesti näkemys kehittyy paremman koulutuksen sekä laaja-alaisemman ja monipuolisemman kokemuksen myötä. Organisaatioissa työskentelyn kannalta ongelma on usein se, että näkemysvaateet voimistuvat vielä nopeammin kuin henkilön näkemysosaaminen. Pääsääntöisesti työyhteisön tehtävät ovat sitä laaja-alaisempia ja vaativampia mitä ylempänä organisaatiossa ihminen työskentelee. (Kamensky, Menestyksen timantti, 2015, s. 163)

*”Näkemyksvaje tarkoittaa, että ihmisten ja organisaatioiden ymmärrys kokonaistilanteesta on vajavainen suhteessa tilanteen asettamiin vaateisiin ja tarpeisiin ja vielä vajavaisempi suhteessa toimintaympäristössä oleviin mahdollisuuksiin ja uhkiin.”*  
–Kamensky

Kamensky väittää, että suuri ristiriita syntyy kuitenkin siitä, että edettäessä organisaatiossa ylöspäin *myös näkemysvaje kasvaa*. Organisaatioiden ja ihmisten verkosto kasvaa mentäessä organisaatiossa ylöspäin. Todellisuudessa verkosto kasvaa suorastaan eksponentiaalisesti, ja esimerkiksi suuren globaalien yrityksen toimitusjohtajan tehtävä on tässä mielessä ”mission impossible”. (Kamensky, Menestyksen timantti, 2015, s. 164)

*”Ihminen ei ymmärrä sitä, mitä hän ei ymmärrä, ja ihminen ymmärtää vain sen, mitä hän on kokenut.” –Jorma Heikkilä*

### **Teknis- taloudellis- -sosiaalinen osaaminen**

Yritys on teknis-taloudellis-sosiaalinen kokonaisuus. Ongelmia voi tulla siitä, että ei tiedosteta kaikkien kolmen osatekijän olemassaoloa eikä ymmärretä niiden sisältöä, ei osata painottaa niiden merkitystä oikein eikä ymmärretä niiden vuorovaikutussuhteita. Kolmiyhteyden tiedostaminen ei vielä merkitse, että sisäistäisimme kaikkien kolmen osan merkityksen ja painottaisimme teknologiaa, taloutta ja ihmisiä oikeassa suhteessa. Insinöörit helposti ylipainottavat teknologiaa, talousihmiset taloutta ja käyttäytymistieteilijät ihmistä. Teknologiasta on usein ymmärrettävä kaikkia osa-alueita ja sitä, miten ne liittyvät arvoketjun osiin aina loppukäyttäjistä prosessin alkulähteille saakka. Talous taas usein supistetaan käsittämään vain osaa yritystoiminnasta eikä nähdä sen kaikkia vaikutuksia arvoketjun osiin. Ihmisten käyttäytymistä tarkastellaan usein ainoastaan psykologian näkökulmasta, vaikka joukkuepelissä – jollainen organisaatiokin on – on ymmärrettävä, miten ihminen käyttäytyy osana ryhmää ja miten ryhmät käyttäytyvät keskenään. (Kamensky, Menestyksen timantti, 2015, s. 170)

### **Teknisen osaamisen merkitys pitkällä aikavälillä**

Jim Collinsin kirjassa ”*Good to Great*” esittämässä haastattelussa 84 yritystä jotka olivat menestyneet alalla erittäin pitkään, näiden yritysten johtajista, 80% ei maininnut tekniikkaa muutoksen viiden tärkeimmän taustatekijän joukossa. Hyvistä parhaiksi kehittyneet yritykset käyttävät tekniikkaa liikevoiman vauhdittajana eivätkä käynnistäjänä. Yksikään hyvästä paras -yrityksistä ei aloittanut siirtymäkauttaan urauurtavana tekniikalla, mutta ne kaikki sovelsivat urauurtavasti tekniikkaa, kun ne olivat ymmärtäneet menestyksen salaisuuden ja saavuttaneet jo läpimurron. (Collins, 2001)

## **Ydinosaaminen**

Ydinosaaminen on oppimisen myötä syntynyt toimintatapa. Se on organisaation osaamista. Siksi se ei ole sidottu yhteen henkilöön. Sen kehittäminen vie yleensä pitkän aikaa ja siksi sitä on vaikea kopioida tai matkia. Se tarkoittaa monista yksittäisistä taidoista kootun oppimisen summaa. (Hamel & Prahalad, 1994, s. 255)

Ydinosaaminen ei synny itsestään, vaan sen vaatii tietoista kehittämistä. Ydinosaaminen avaa pääsyn uusille markkinoille ja lisää lopputuotteen käyttäjän kokemaa hyötyä. Ydinosaaminen muodostuu yleensä yhdestä tai useammasta strategisesta osaamisesta. Se on sidoksissa yrityksen kilpailuun ja ydinosaamisen avulla luodaan kilpailuetua. Ydinosaaminen liittyy tekniseen ylivoimaosaamiseen, markkinoiden ja asiakkaiden ainutlaatuisuuteen tai kilpailijoita parempaan operatiiviseen tehokkuuteen. (Ojala, 2008, s. 54)

Olemassa olevan ydinosaamisen avulla voidaan kehittää uusia tuotteita olemassa oleville markkinoille ja täyttää markkinoiden aukkoja. Yritys voi tavoitella näin lisää markkinoita ja vankempaa markkina-asemaa nykyisillä markkinoilla. Se voi myös miettiä, miten olemassa olevia ydinosaamisasiaa voisi yhdistää ja luoda sitä kautta uusia tuotteita tai palveluita, jolla voidaan päästä uusille markkinoille. (Ojala, 2008, s. 55)

## **Ydinosaamisen merkitys pitkällä aikavälillä**

Ydinosaamisajattelua on viime aikoina kritisoitu sen jäykkyyden vuoksi. Ydinosaamisiin tarraudutaan helposti liikaa, eikä osata nähdä, että nekin elävät elinkaartaan. Nopeassa muutoksessa moni yritys on keskittynyt strategiaan osaamisiin, jotka elävät strategian mukana. Niitä hankitaan, kehitetään, niistä luovutaan ja niiden riittävyyttä arvioidaan osana strategian toteutusta. (Ojala, 2008, s. 56)

## **Vuorovaikutusosaaminen**

Vuorovaikutuksen merkitys on erittäin suuri jo nyt, ja se kasvaa koko ajan. Vuorovaikutus tuottaa monenlaisia hyötyjä ihmisten, organisaatioiden ja asioiden välillä. Keskeisintä on, että vuorovaikutus luo synergiaa ja voimaannuttaa organisaation toimintaa ja ihmisten osaamista. Liiketoimintaverkostot ovat tärkeitä niin liiketoiminnan tehostamisessa, kehit-

tämisessä kuin uuden liiketoiminnan luomisessa. Kriittisin tekijä verkostojen toimivudelle on luottamus kumppaneiden ja henkilöiden välillä. (Kamensky, Menestyksen timantti, 2015)

### **Yksilötason osaaminen: tiedot, taidot, näkemys, halu ja rohkeus**

Joukkuepelissäkin yksilöiden osaaminen on keskeistä, joten suurin osa harjoittelusta ja valmennuksesta kohdistuu yksilön osaamisen kehittämiseen. Joukkuepeli kuitenkin vaatii monipuolista osaamista. Erityistietojen ja -taitojen lisäksi tarvitaan näkemystä, halua ja rohkeutta; vaaditaan niin teknisiä, taloudellisia kuin sosiaalisiaakin taitoja, samoin muutososaamista, ydinosaamista ja vuorovaikutusosaamista. Huippuyksilöt eivät ole koskaan tyytyneet osaamisensa kehittämiseen vain joukkueen harjoituksissa, vaan panostaneet valtavasti myös omalla ajalla tapahtuvaan harjoitteluun. (Kamensky, Menestyksen timantti, 2015, s. 175)

Yksilön osaaminen muodostuu tiedoista, taidoista, kokemuksesta, verkostoista ja kontakteista, asenteesta sekä henkilökohtaisista ominaisuuksista, jotka auttavat selviytymään kulloisessakin työtilanteessa ja joiden seurauksena on hyvä työsuoritus. Tiedot ja taidot on hankittu koulutuksen, opiskelun, lukemisen ja tekemisen kautta. Kokemus liittyy myös tekemiseen ja alla kuvattuun hiljaiseen tietoon. Henkilökohtaiset ominaisuudet vaikuttavat siihen, miten samakin koulutus ja osaaminen painottuvat ja ilmenevät eri henkilöillä. Henkilökohtaisiin ominaisuuksiin kuuluvat persoonallisuus ja asenteet, jotka ovat hyvin tärkeitä tekijöitä, kun jokaiselta odotetaan jatkuvaa sopeutumista uusiin tilanteisiin. Henkilökohtaisiin ominaisuuksiin kuuluu myös tunneäly. Se sisältää joukon henkilökohtaisia ja sosiaalisia taitoja, jotka vaikuttavat siihen, miten hyvin tulemme toimeen itsemme ja toisten kanssa. Siihen kuuluu myös kyky luoda ja tuottaa mielikuvia, nähdä mahdollisuuksia ja ymmärtää, miten ne voi hyödyntää. Motiivit sisältyvät niin ikään henkilökohtaisiin ominaisuuksiin. (Ojala, 2008, s. 50)

### **Osaamisen taso ja kehitys, muutososaaminen**

Osaamisen kehittäminen, muuttuminen ja uudistuminen ovat taitolajeja niin yksilön kuin organisaation tasolla. Urheiluvalmentajat tietävät hyvin, etteivät lahjakkaimmatkaan yksilöt nouse huipulle ilman kovaa työtä. Valmennuksen on oltava pitkäjänteistä, jatkuvaa,

ammattitaitoista ja kurinalaista. Valmentamisella on suuri merkitys, mutta lopullinen oppimisvastuu on aina valmennettavalla. Organisaation osaamisen kehittämisessä on käytettävä monipuolisesti oppivan organisaation periaatteita ja menetelmiä. Yrityksen voimaannuttamiseen – *empowerment* on yleensä valtavasti potentiaalia. Keskeistä on saada aikaan kehittämistä kannustava ja tukeva yrityskulttuuri. Tässä on avainasemassa ylimmän johdon esimerkki. (Kamensky, Menestyksen timantti, 2015)

### **Yksilö- ja joukkueosaaminen**

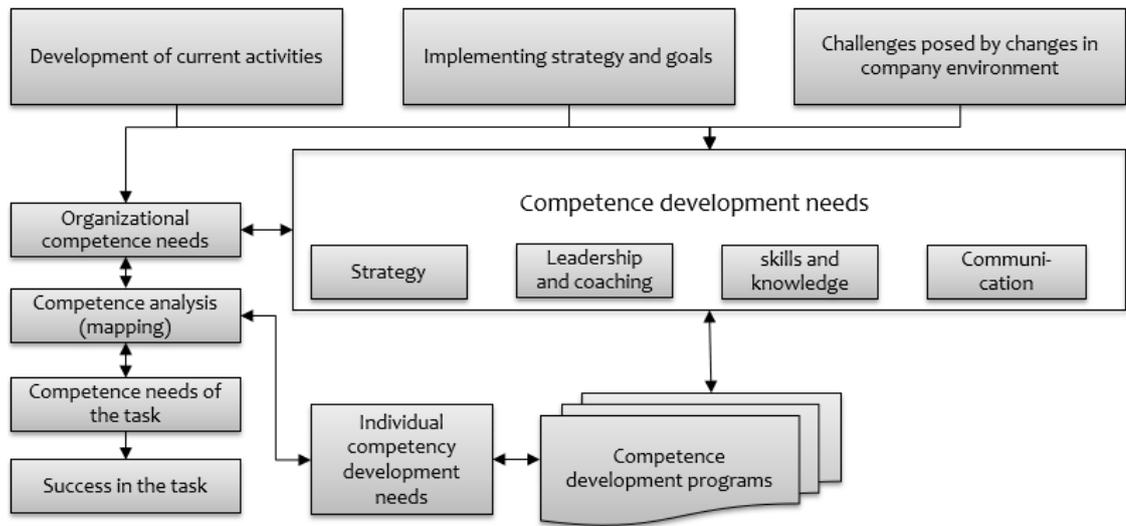
On tärkeää ymmärtää sekä yksilöosaamisen että joukkueosaamisen merkitys ja näiden osaamismuotojen keskinäinen vuorovaikutus. Liikeryityksen kokonaisjoukkue koostuu monista osajoukkueista, ja päähuomion tulee olla koko organisaation menestyksessä sekä sillä, millaisella joukkueosaamisella menestys saavutetaan. Koko organisaation joukkueosaamiseen vaikuttaa lukematon määrä tekijöitä, joista tärkeimpiä seuraavassa. (Kamensky, Menestyksen timantti, 2015, s. 174)

### **5.6. Osaamiskartoituksen tekemistä ohjaavia periaatteita**

Osaamiskartoituksen avulla organisaatio voi kartoittaa osaamistaan ja tunnistaa sen kehittämiskohteita sekä visioida tulevaa. Osaamiskartoituksen tavoitteena on tehdä näkyväksi organisaation nykyosaaminen ja sen tuloksena syntyy niin sanottu osaamiskartta. Osaamiskarttaan voidaan kuvata kaikki osaamiset, joita organisaatiossa on jo olemassa sekä myös sellaiset osaamiset, joita organisaatiossa tarvitaan tulevaisuudessa. Osaamiskartta on siis samalla työkalu, jonka avulla osaamista voidaan käsitellä organisaatiossa havainnollisemmin.

Osaamista voidaan kuvata usealla eri tavalla. Voidaan kuvata organisaatiossa jo olemassa olevaa osaamista tai määritellä organisaation strategisia tulevaisuuden menestystekijöitä ja niiden edellyttämää osaamista. Tällöin osaamistarpeita voidaan määritellä nykyisen vision ja strategian pohjalta tai viedä tarkastelu vielä sitäkin pidemmälle. Strategialähtöinen osaamiskartoitus paljastaa, mitä strategian vaatimaa osaamista organisaatiolla on ja mitä sillä ei ole. Sen perusteella organisaatio voi kehittää omaa osaamistaan tarvittavalla tavalla tai hankkia uutta osaamista ulkopuolelta. Toki osaamiskartoitus voi paljastaa myös vajaakäytöllä olevan osaamisen, jota hyödyntämällä organisaation on mahdollista lisätä

kilpailukykyään (Ovaskainen, 2015). Kuvassa 13 ja 14 on havainnollistettu osaamistarpeiden muodostuminen.



KUVA 13. Osaamistarpeiden muodostuminen Otalaa mukaillen



KUVA 14. Esimerkki osaamiskartoituksen muodostaminen strategisilla toimialueilla

Osaamiskartoituksen tarkoituksena on saada kokonaisvaltainen käsitys ammatillisesta osaamisesta.

- alan ammattilaiset osallistuvat kartoitukseen, koska he osaavat määrittää työnsä ja työtehtäviensä vaatimat osaamisalueet tarkemmin kuin muut.
- kaikkien tehtävien oikea suorittaminen vaatii tiettyjä tietoja, taitoja ja ominaisuuksia
- osaamiskarttaan kirjataan vain osaaminen ja siihen liittyvät konkreettiset ja arvioitavissa olevat työtehtäväkokonaisuudet
- osaaminen arvioidaan työtehtäväkokonaisuuksien arvioinnin kautta, työn perustana olevan tiedon hallintaa ei arvioida erikseen

Osaamiskarttaa voidaan hyödyntää:

- henkilöstön nykyosaamisen kartoittamisessa
- henkilöstön nykyosaamisen arvioinnissa
- kehityskeskusteluissa
- uusia työntekijöitä rekrytoitaessa
- uusien työntekijöiden perehdyttämisessä
- tulevaisuuden osaamistarpeiden ja -alueiden määrittelyssä
- henkilöstön lisä- ja täydennyskoulutuksen suunnittelussa ja toteutuksessa

- organisaation osaamisen kehittämisen suunnittelussa ja toteutuksessa
- organisaation osaamisen kehittämisen seurannassa ja arvioinnissa.

Osaamiskartta voidaan laatia:

- koko organisaation osaamisesta
- tietyn henkilöstöryhmän osaamisesta
- tietyn tiimin tai ryhmän osaamisesta
- jostain erikseen valitusta osaamisalueesta (esimerkiksi ammatillinen substanssi-osaaminen, pedagoginen osaaminen, vuorovaikutus- ja yhteistyöosaaminen, esimiestaidot). (Ovaskainen, 2015)

### 5.6.1 Osaamiskartoitus

Osaamisen nykytason selvittäminen voidaan tehdä myös osaamiskartoituksen kautta. Osaamiskartoitus perustuu vertaamiseen. Olemassa olevaa tai nykyistä osaamista verrataan tarvittavaan ja tavoitteena olevaan osaamiseen. Osaamiskartoituksen tavoite on tunnistaa osaamisvahvuudet ja osaamispuutteet.

Kun lasketaan keskiarvo osa-alueiden tai tehtävien osaamisien arvioista, saadaan esiin keskimääräinen osaamistaso tietyssä organisaatiossa. Osaamispuute näkyy taas vertaamalla tätä keskimääräistä osaamistasoa osaamisen tavoitetasoon. Voidaan myös seurata kuinka monta ”ei lainkaan” -vastausta saadaan eli kuinka paljon on tehtäviä, joilta puuttuu tietty strateginen osaaminen kokonaan. Vastaavasti voidaan seurata, kuinka paljon organisaatiossa on tietyn strategisen osaamisen vahvuuksia eli tasoja 4 ja 5. Osaamisvahvuus on nimensä mukaisesti osaamisalue, joka antaa kilpailuedun ja jota kannattaa vahvistaa. (Ojala, 2008, s. 123)

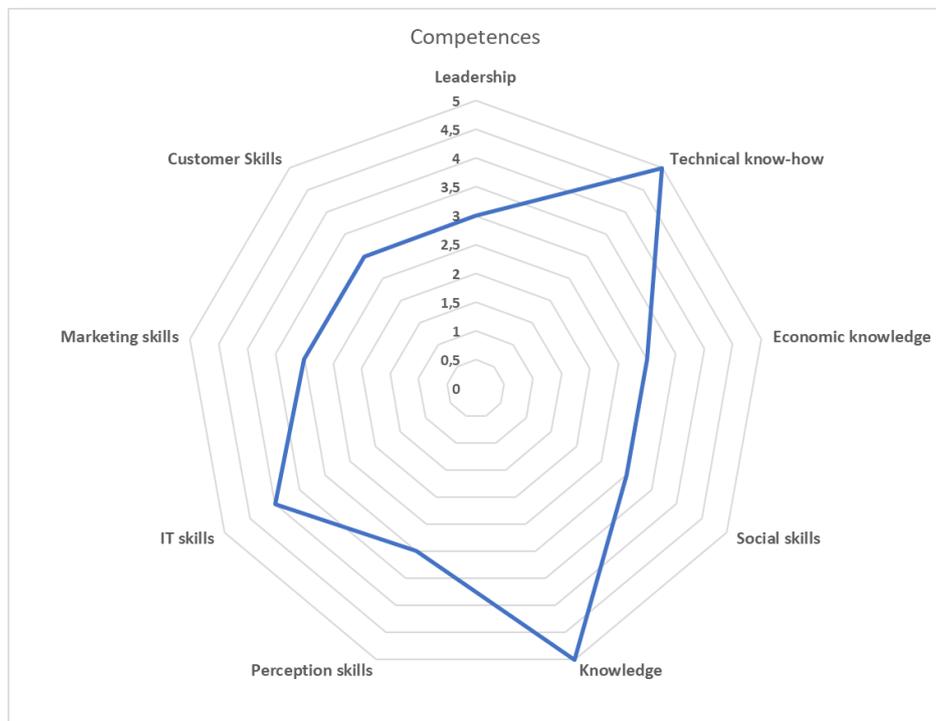
Henkilötason mittarin käyttö organisaation strategisten osaamisten arvioinnissa puoltaa paikkaansa silloin, kun samalla tavalla arvioidaan tehtävään liittyviä osaamisia. Yksityiskohtaisista määrittelyistä huolimatta ihmiset ovat yksilöitä ja arviointi vaihtelee henkilön mukaan. Arviointiin vaikuttavat arvioijan tausta, persoona, koulutus, kulttuuri ja ympäristö. ”Arviointitarkkuus” paranee kokemuksen myötä.

Osaamiskartoituksen myötä syntyvä keskimääräinen osaamistaso johtaa helposti yksi- tai kaksidesimaalisiin keskiarvolukuihin. Ne tuntuvat epätarkoituksenmukaisilta, koska osaamisen taso perustuu arvioon, ei tarkkaan mittaamiseen. Monet yritykset käyttävät kuitenkin tätä desimaalilukua ja seuraavat, miten osaaminen kehittyy kaikkein tärkeimmillä osaamisalueilla vuodesta toiseen.

Yhtenä vaihtoehtoisena esitystapana on graafinen kuvaus. Organisaation strategiset osaamistarpeet kuvataan esimerkiksi kuvan 15 mukaisena tutkakuvana, tavoitetasona sekä nykyosaamisen keskiarvona. Kuvasta näkee heti, missä osaamisissa on suurimmat puutteet. (Ojala, 2008, s. 125)

### Osaamisen laadullinen määrittely

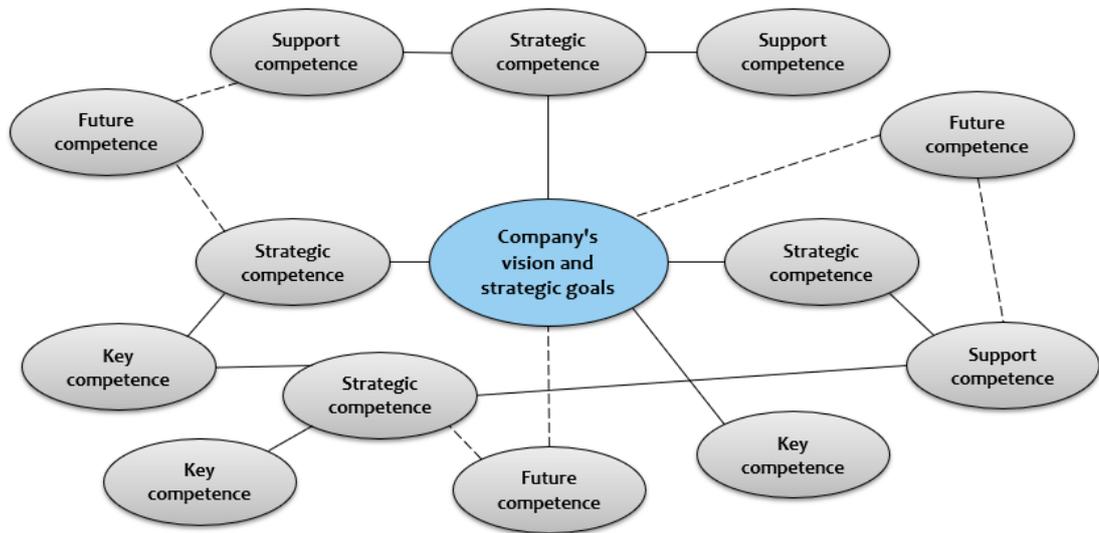
Yleisesti käytetään sanallisia määrittelyjä tai arviointiasteikkoja 1-5, jolloin numeerisille arvioille annetaan kuvaus. Laajempi skaala antaa enemmän informaatiota, mutta erityisesti moni pk-yritys on tyytynyt vain verbaaliseen arvioon siitä, onko osaamista tarpeeksi vai tarvitaanko sitä lisää.



KUVA 15. Malliesimerkki osaamisprofiilista.

### 5.6.2 Osaamistarpeiden yhteenveto

Osaamistarpeet voidaan kuvata esimerkiksi osaamisklusterikarttana (kuva 16). Tässä mallissa kuvataan tavoitteeseen vaikuttavat osaamiset ja niiden keskinäinen riippuvuus. Osaamisina on avainosaamisia, strategisia osaamisia ja tulevaisuuden strategisia osaamisia. Osaamiskartan etuna on visuaalinen helppous. Siitä näkee yhdellä silmäyksellä, mistä osaamisista menestys riippuu. (Ojala, 2008, s. 119)



KUVA 16. Esimerkki osaamisklusterikartasta.

## 6 STRATEGISTEN LIKETOIMINTA-ALUEIDEN MÄÄRITTÄMINEN

Tässä kappaleessa esitetään analyysityö strategisen liiketoiminta-alueen, SBA määrittelystä. Tehtävänannon Q1 (kuva 2) mukaisesti tulee tunnistaa nykyiset ja potentiaaliset strategiset liiketoiminta-alueet.

Kilpailustrategiassa perimmäisenä päämääränä on pohjautettava toimialan houkuttelevuuteen vaikuttavien asioiden syvälliseen ymmärtämiseen. Jokaisella yrityksellä on jokin tapa tarkastella liiketoimintaansa. Näin yrityksellä on myös tietty käsitys siitä, millaisella toimialalla toimitaan ja millaisessa kilpailulajissa ollaan mukana. On aika ajoin hyvää, että muodostetaan liiketoiminta-alueita täysin puhtaalta pöydältä. Tämä tarve on viime vuosina voimistunut, kun ympäristömuutokset ovat yhä nopeampia, voimakkaampia ja yllättävämpiä. Teknologia on perinteisesti ollut voimakkain muutosvoima ja tälläkin hetkellä informaatioteknologian huikea kehitys on keskeinen liikkeen aiheuttaja. Kuitenkin myös muilla PESTE- ja toimialatekijöillä on suuri merkitys markkinoiden kehitykselle. Esimerkiksi kehittyvät taloudet, ilmastonmuutokset, muuttuvat asiakastarpeet, kiristyvä globaali kilpailu ja verkottuminen muuttavat nopeasti liiketoimintoja, toimialoja ja kilpailulajeja. (Kamensky, Menestyksen timantti, 2015)

### **6.1. SBA:n luomisen ehtoina ovat yrityksen visio, elämäntehtävä ja arvot**

Liiketoimialueen rakentumista ohjaa strateginen suunnittelu, jonka pohjana puolestaan ovat yrityksen seuraavat määritelmät:

- Visio: mitä tavoillaan
- Elämäntehtävä: toiminta-ajatus, miten tavoitteeseen päästään
- Arvot: yrityksen toiminnan moraalit, eettiset ja sosiaaliset vastuut.

Kun liiketoimintaa käynnistetään, on luonnollisesti mietittävä, mihin liiketoiminnalla pyritään (Visio) ja mikä on yrityksen toiminta-ajatus, tarkoitus ja tehtävä (Elämäntehtävä). Kun liiketoimintaa kehitetään jo toimivan yritykseen elämäntehtävä, visio sekä arvot ovat jo pohdittuja asioita. (Koski & Virtanen, 2005)

### **6.2. Miten strategiset liiketoiminta-alueet määritellään?**

SBA-tason löytämiseksi liiketoiminta on segmentoitava eli liiketoiminta on lohkottava osiin. Lohkominen ei onnistu, ellemmme ensin tiedä, mitä lohkomme. Niinpä ensimmäinen peruskysymys on ”Missä bisneksessä olemme?” tai ”Millä toimialalla olemme?” Mika Kamenskyn mukaan tämä itsestään selvältä tuntuva kysymys on osoittautunut erittäin vaikeaksi. Jokainen osaa kyllä vastata toimivansa esimerkiksi metalliteollisuudessa, pankkialalla, biotekniikassa tai liikkeenjohdon konsultoinnissa, mutta vastaukset osoittavat, että määritämme liiketoiminnan enimmäkseen raaka-aineiden, tuotteiden tai teknologian näkökulmasta. On otettava myös kantaa miltä tasolta eli kuinka suurena kokonaisuutena määritämme liiketoiminnan. (Kamensky, Strateginen Johtaminen Menestyksen Timantti, 2014, s. 96)

### **6.3. Päädraiverit sekä SBA -jaon muodostamiskriteerit**

Totuudenmukainen näkemys siitä, missä liiketoiminnassa tai toiminnoissa yritys on mukana, edellyttää onnistunutta SBA-jakoa. Tutkimuksessa tehtävänannon mukaisesti päädraiverina on osaamis- ja resurssilähtöisyys.

SBA muodostamiskriteeriä käytetään seuraavia yleismääritelmiä:

1. Strategiset liiketoiminta-alueet osoittavat ne osabisnekset tai toiminnot, joille on luotava omat kilpailustrategiat.
2. SBA on pysyvä kuvaamaan toimialana eli kilpailulajina.
3. Liiketoiminnan lohkomisen tulisi johtaa siihen, että kukin SBA on mahdollisimman yhtenäinen ja että kukin SBA mahdollisimman selvästi poikkeaa muista SBA:sta.
4. Hyvä SBA-jako auttaa näkemään liiketoiminnan mahdollisuudet ja uhat. (Kamensky, Menestyksen timantti, 2015, s. 43)

#### **6.4. Toimiala- ja SBA-ajattelun pääkohdat**

Organisaation menestykselle tärkeimpiä asioita ovat:

1. Missä bisneksessä, toiminnassa, millä toimialalla tai missä kilpailulajissa organisaatio on mukana
2. Oikean kokonaisuuden hahmottaminen lohkomisen perustaksi
3. Oikean tarkastelutaso
4. Oikean lähestymiskulma
5. Toimialan logiikan ymmärrys
6. Näkemys toimialan muutoksista
7. Verkottumis- ja teknologiakehitys
8. Tapa tarkastella organisaation toimintaa ulkoapäin
9. Mennä epämurkuvuusalueille (Kamensky, Menestyksen timantti, 2015, ss. 47- 49)

#### **6.5. Toimeksiantajan nykyiset ja potentiaaliset uudet liiketoiminta-alueet**

Toimeksiantajan kokoisessa kansainvälisessä yrityksessä nykyisten toimialueiden määrittely tehdään suoraviivaisesti selvittämällä yrityksen tarjoamat palvelut. Ensimmäisenä listataan ne liiketoiminta-alueet, jotka yritys on lanseerannut. Tämän jälkeen voidaan selvittää muut liiketoiminta-alueet, joita yrityksellä on. Lanseeraamattomat liiketoiminta-alueet voivat olla vielä kehitteillä, keskeneräisiä tai liiketoiminnan laajuus on vielä pientä.

Sähköinfrarakentamisen liiketoimialojen tunnistaminen on aloitettu alalla kilpailevien yritysten toimialueiden kartoituksella. Kartoitus on hyvä tehdä perusteellisesti, koska kartoituksen tietoja voidaan käyttää myöhemmin hyväksi muissa analyyseissä, esimerkiksi kilpailu- ja markkina-analyyseissä.

Taulukossa 3 on listattuna toimeksiantajan nykyiset liiketoiminta-alueet ja potentiaaliset tai kiinnostavat sähköalan liiketoiminta-alueet. Kun potentiaalisten liiketoiminta-alojen

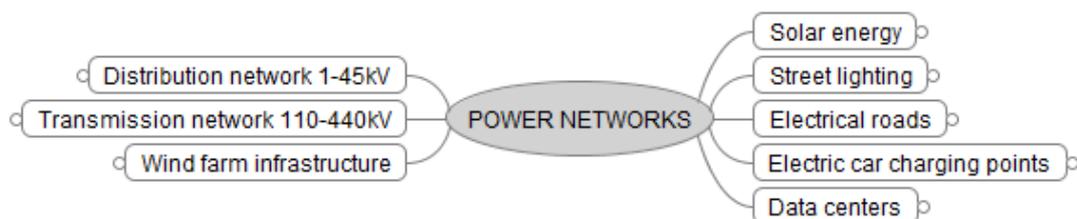
alustava määrittely on tehty, aloitetaan näiden toimialojen segmentointi eli lohkominen. Liiketoiminnan kokonaisuutta lohkotaan niin pitkälle, että löytyy se alin taso, jolle pitää luoda oma strategia, jotta kilpailussa pärjätään.

TAULUKKO 3. Toimeksiantajan tunnistetut olemassa olevat, potentiaaliset ja houkuttelevat liiketoiminta-alueet sähköverkkoalalla.

Current Strategic Business Areas	Potential strategic business areas in electricity market
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Wind parks infrastructure</li> <li>• Roads</li> <li>• Civil works</li> <li>• Concrete works</li> <li>• Bridges</li> <li>• Stone materials</li> <li>• Building and housing</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Distribution network</li> <li>• Transmission network</li> <li>• Street lighting</li> <li>• Electric cars charging points</li> <li>• Data centres electricity and telecommunications</li> </ul>

## 6.6. Liiketoiminnan päätoimialojen segmentointi

Strategisten toimialueiden kartoitus, jossa jäsennellään paljon tietoa, on hyvää käyttää apuvälineenä visuaalisia ohjelmia, kuten *mind map* -tyyppisiä sovelluksia. Kartoitus aloitetaan päätoimialojen listauksella kuvan 17 mukaisesti. Kartoituksessa huomioidaan toisistaan poikkeava teknologia, osaaminen tai asiakasryhmä.



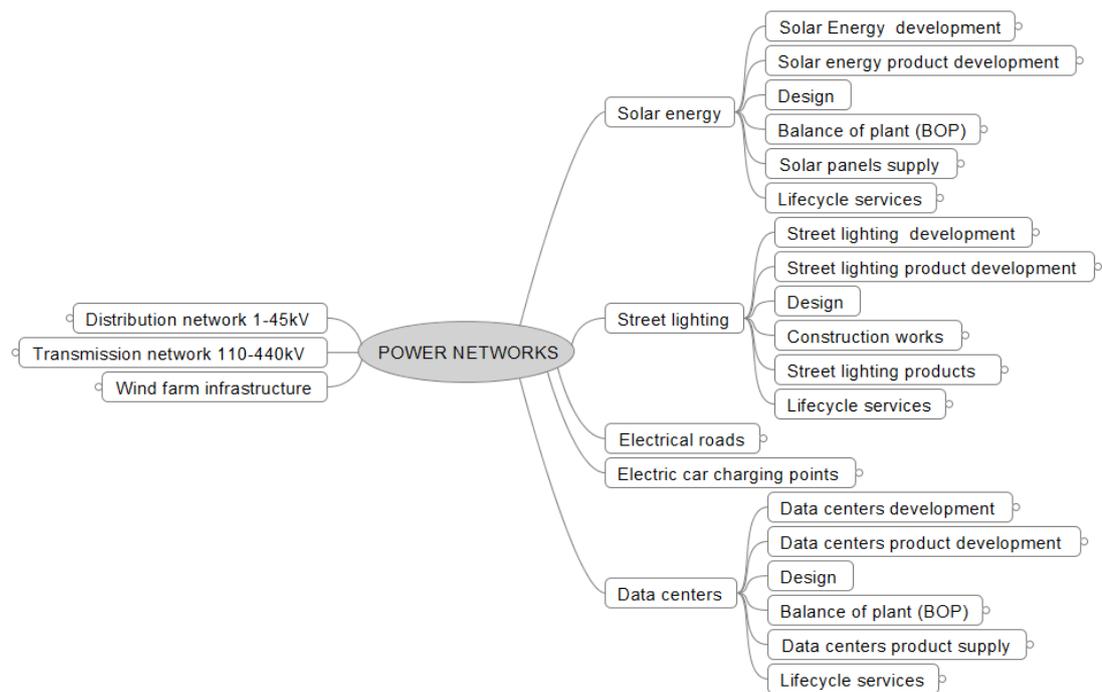
KUVA 17. Sähköverkon liiketoiminnan päätoimialat ja näiden segmentointi potentiaalisesti houkutteleviin kilpailulajeihin (SBA)

Tutkimuksessa tehtiin strategisten liiketoiminta-alueiden syvämpi segmentointi, jossa todettiin, että strategisia liiketoiminta-alueita löytyy useita kuvan 17 mukaisessa liiketoiminnassa, jotka täyttävät SBA -jaon muodostamiskriteerit.

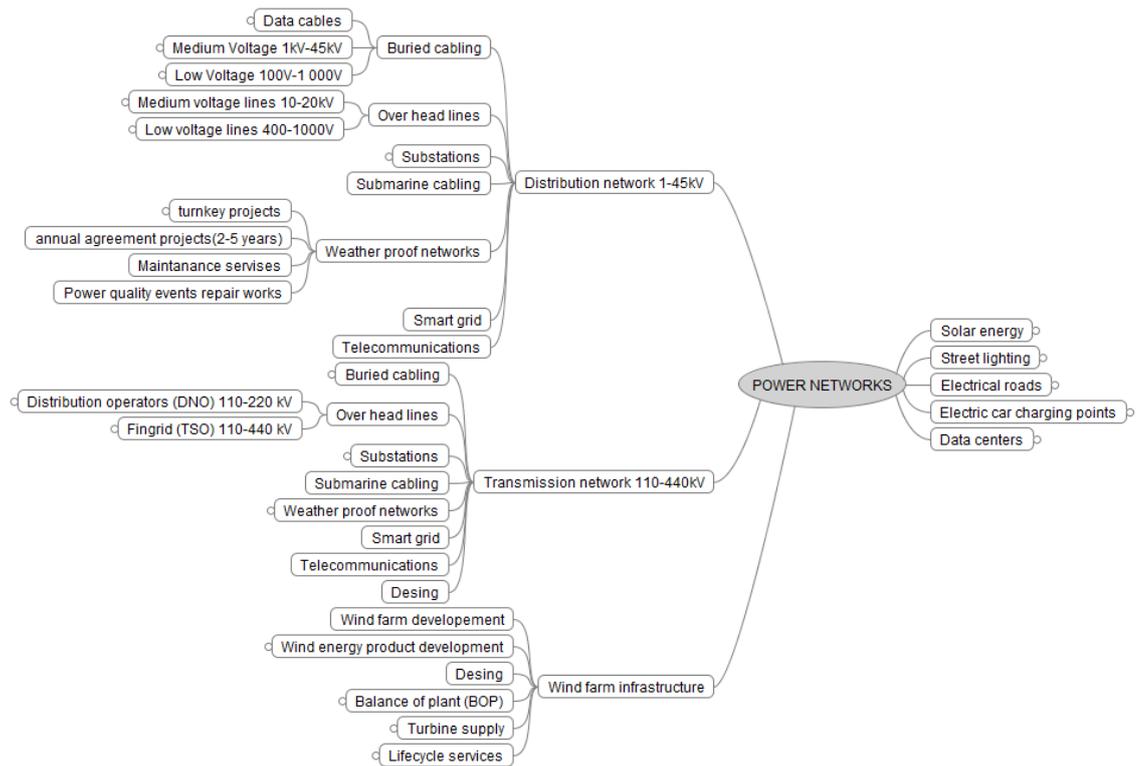
Strategisien liiketoiminta-alojen segmentoimisen kriteereinä olivat seuraavien ehtojen täyttyminen:

- ✓ toiminnolle tarvitaan kilpailuala tai tarjoama vastaamaan kysyntää
- ✓ asiakasryhmät ovat erilaiset; kunnalliset, valtiolliset, verkonhaltijat sekä yksityiset sijoittajat, joiden investointi- sekä käyttäytymismallit tai -toiminnot vaihtelevat alalla vallitsevien käytäntöjen mukaisesti
- ✓ Tuotteet ja teknologiat ovat keskenään erilaiset
- ✓ SBA jako on riittävän tarkkaan määritelty, mutta samalla riittävän laaja kilpailualan luomiseen
- ✓ Mahdollisuudet ja uhat voidaan rajata strategiselle liiketoiminta-alueelle riittävän hyvin.

Segmentoinnin tuloksena muodostui kuvien 18 ja 19 mukaiset strategiset liiketoiminta-alueet



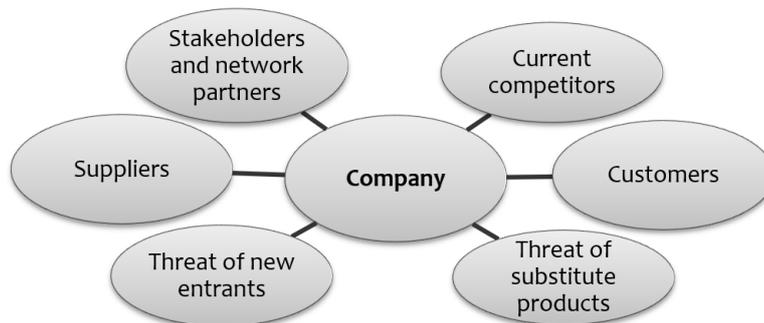
KUVA 18. Aurinkoenergian, katuvalaistuksen ja datakeskuksien segmentointi kilpailulajeihin



Kuva 19. Jakelu- siirto- ja tuulivoimainfraverkkojen segmentointi kilpailulajeihin

## 6.7. SBA:n ja sen muodostaman toimialan kuvaus

Kun toimialojen segmentointi on tehty, on SBA:t ja niiden muodostamat toimialat alustavasti kuvattava (kuva 20). Tämä on välttämätöntä ensimmäisen yhteisen kuvan saamiseksi, sillä todellisuudessa voi olla hyvinkin erilaisia käsityksiä siitä, millaisista kokonaisuuksista toimialasta on kysymys.



KUVA 20. Porterin toimialamalli Mika Kamenskyn soveltamana vuonna 2015

Peruskuvaukset tehdään liiketoiminta-alueista ja niiden muodostamista toimialoista eli kilpailulajeista alla olevan kaavakkeen mukaan (taulukko 4). Tarkempi sisältö on laadittava sen jälkeen, kun riittävän täsmälliset analyysit on tehty. Sensitiivisen sisällön vuoksi, opinnäytetyössä ei käydä tarkemmin toimialan peruskuvauksien tarkastelua.

Liiketoiminta-alueen kuvaus on syytä tehdä huolellisesti SBA:n nimestä lähtien. Sanat nimittäin luovat mielikuvia, jotka vaikuttavat tapaamme hahmottaa liiketoimintoja. Nimen tulee kuvata koko SBA:n muodostamaa toimialaa. (Porter, Competitive Advantage - Creating and Sustaining, 1985)

TAULUKKO 4. Peruskuvaukset SBA:n ja sen muodostaman toimialan kuvauksesta

<b>Strategic business area name</b>	Markets product groups or products
	Our product group or product
	Market needs
	Our products witch satisfies marketing objectives
	Market customer groups or customers
	Geographical area of the markets
	Our area of markets
	Total market share
	Our market
	Main existing competitors
	Substitutes
	Potential competitors
	Turnover of the largest competitor
	Profitability of the biggest competitor
	Success factors in the market

## 6.8. Toimialojen eli kilpailulajien valinta

Toimialojen alustavien kuvauksien perusteella tehdään muutamasta otollisesta toimialasta laajempi markkinaselvitys. Liiketoiminta-analyysien luonteeseen kuuluu, että laajempien markkinaselvityksien ja -analyysien johdosta voidaan päätyä tulokseen, jossa toimialan houkuttelevuus laskee. On hyvä muistaa objektiivinen tarkastelu sekä kriittisyys toimialan johtopäätelmissä. Mikäli tietoa toimialasta ei ole riittävästi, tietoa on kerättävä ja analyysijä tehtävä lisää, jotta voidaan toimialasta luotettavammin ja muodostaa kokonaisnäkemys.

Tässä tutkimustyössä tehdään selvitys neljästä houkuttelevimmasta toimialan menestystekijöistä. Opinnäytetyössä ei käsitellä toimialojen markkina- ja kilpailuanalyysijä tarkemmin sensitiivisen sisällön vuoksi.

## 6.9. Toimialan menestystekijät

Toimialan menestystekijöiden avulla pyrimme selvittämään toimialan luonteen, logiikan. Kriittisin tekijä oikeiden menestystekijöiden löytämisessä on todellinen tuntemuksemme ja näkemyksemme toimialasta. Tämä edellyttää hyviä analyysijä niin ympäristöstä kuin meistä itsestämme. Erityisesti on tunnettava asiakkaat ja kilpailijat sekä pystyttävä ennakoimaan toimialan tulevaisuuden muutoksia.

*”Toimialan menestystekijät ovat ne tiedot, taidot, kyvyt, resurssit, ominaisuudet ja aikaansaannokset, joiden avulla toimialalla menestytään” –Kamensky*

Kamenskyn esittää, että toimialan menestystekijöitä on tarkasteltava toimialan yläpuolelta, ”helikopterista”. Tärkeimmät kysymykset toimialan menestystekijöiden löytämiseksi:

- Miksi asiakkaat ostavat?
- Miksi kilpailijat menestyvät?

Myös käänteiset kysymykset voivat auttaa löytämään keskeiset menestystekijät: Miksi

- asiakkaat eivät osta?
- Miksi kauppa menetettiin?
- Miksi tietyt kilpailijat eivät menesty? (Kamensky, Strateginen Johtaminen Menestyksen Timantti, 2014, s. 110)

Tunnistettuja kilpailutekijöitä toimialan menestystekijöissä tulisi olla vähintään viisi, mutta ei enempää kuin 12. Vähintään viisi haastaa organisaatiot, jotka väittävät, että ainoa kilpailutekijä on hinta, kyseenalaistamaan oletuksiaan ja löytämään tekijöitä, joista on tullut niin arkipäiväisiä, että niitä ei enää huomaa. (Kim & Mauborgne, 2017, s. 160)

Käytetään arvottamisessa viisiportaista asteikkoa, jossa 1 on heikoin arvo, 3 on keskiverto ja 5 erittäin hyvä. Tarkastetaan sekä oman yrityksen että ykköskilpailijayrityksen tarjontaa kunkin kilpailutekijän osalta ja antamaan molempien kohdalla kilpailutekijälle arvo yhdestä viiteen. Kim & Mauborgne esittävät, että paras menetelmä on arvottaa yksi kilpailutekijä kerrallaan, ennen kuin siirrytään eteenpäin seuraavaan. Tällä tavoin näkee nopeasti, jos arvottaminen alkaa mennä liiaksi ylä- tai alakanttiin. (Kim & Mauborgne, 2017, s. 166)

Hinnan kohdalla on paras pitäytyä tarjonnan absoluuttisessa hinnassa eli hinnassa, jonka ostajat näkevät. Jos tuote on kallis, se arvotetaan pysty akselilla asteikon yläosaan, ja halpa tuote vastaavasti asteikon alaosaan. Tässä toisinaan arvotetaan asiaa väärästä näkökulmasta. Syynä on se, että hinnan on erheellisesti ajateltu tarkoittavan arvoa. Mutta hinta ei ole yhtä kuin arvo. Hinta on hinta. Kim & Mauborgnen mukaan, jos ankealla tuotteella tai palvelulla on halpa hintalappu, ei se anna ostokselle korkeaa arvoa, eikä kallis hinta vastustamattomalle tuotteelle tarkoita alhaista arvoa. (Kim & Mauborgne, 2017, s. 166)

### **Mika Kamenskyn muistisäännöt menestystekijöiden määrittämisessä**

Kamensky esittää kirjassaan *Strateginen Johtaminen Menestyksen Timantti (2014)* seuraavat muistisäännöt, jotka auttavat nostamaan menestystekijöiden määrittämisen laatua:

1. *Objektiivisuus.* Katsele toimialaa objektiivisesti, älä rajoitu seuraamaan vain omaa aluettasi. Liian kaukaa ei pysty näkemään juuri tämän toimialan ominaispiirteitä, ja liian läheltä ei erota kokonaisuutta eikä tärkeimpien osien vuorovaikutussuhteita. Yleisin virhe Kamenskyn mukaan on, että tarkastelemme vain meille tuttuja asioita ja usein erityisesti niitä, jotka ovat meillä hyvässä kunnossa, tai sitten kaivamme esiin vain suurimpia ongelmakohtiamme. Näin tehdessä jätämme toimialan menestystekijät huomiotta.

2. *Yksilöi* menestystekijät niin, että ne ovat mahdollisimman selkeitä ja yksiselitteisiä.

Suosittu menestystekijät, kuten hinta—laatu, tehokas markkinointi, osaaminen ja hyvät tuotteet, ovat ympäröivä kuvauksia ja ne sopivat mille tahansa liiketoiminnalle. Jos halutaan käyttää laaja-alaisia termejä, tulee kullekin menestystekijälle laatia selitysosa: mitä tämä käsite juuri meidän tapauksessamme tarkoittaa.

3. *Itsestäänselvydet.* Jonkin asian jatkuva toisto saattaa tuntua turhalta. Jos se asia kuitenkin asiakkaiden ja kilpailutilanteen kannalta on olennaisen tärkeä, se on otettava mukaan. Esimerkiksi toimitusvarmuus voi jollakin alalla jatkuvasti olla kriittinen tekijä.

4. *Hinta.* Hinnan merkitys menestystekijänä aina erityisen huolellisesti. Hinta poikkeaa muista menestystekijöistä siinä suhteessa, että se on taloudellisessa vaihdannassa aina mukana. Hinnan arviointiin menestystekijänä on kiinnitettävä huomiota erityisesti kahdessa suhteessa. Onko menestystekijä esimerkiksi edullinen hinta, korkea hinta, taloudellinen kokonaisedullisuus, hintakilpailukyky, hinta-laatu-suhde, tarkka hinnoittelu tuote- ja asiakassegmenteittäin vai joustava hinnoittelu kysyntävaihtelujen mukaan?

5. *Tulevaisuuden menestystekijät.* Usein suurimman menestyksen tuo sellaisen uuden menestystekijän oivaltaminen, jolla pystytään muuttamaan toimialan nykyisiä pelisääntöjä. Tällainen menestystekijä joudutaan usein hakemaan oman toimialan ulkopuolelta tai yhdistämällä eri toimialojen pelisääntöjä. Pelkkä looginen ajattelu ei useinkaan riitä, vaan tarvitaan luovaa ajattelua, jossa esimerkiksi eri aloja, ajatuksia ja ilmiöitä yhdistellään uudella tavalla. On hyvä kuunnella asiakkaita, mutta sekään ei aina riitä asiakkaiden tulevaisuuden tarpeiden löytämiseksi. On pystyttävä siirtymään asiakkaan haluista hänen todellisiin, ehkä tiedostamattomiinkin tarpeisiinsa.

6. *Keskity olennaisimpiin menestystekijöihin.* Tarjolla on valtava määrä menestykseen vaikuttavia asioita, mutta toimialan kriittiset menestystekijät löytyvät yleensä 5-10 kappaleen haarukasta.

7. *Priorisoi tärkeimmät menestystekijät.* Paremmuusjärjestys ei ole ehdoton, sillä usein menestystekijät ovat melko tasavahvoja ja lisäksi niillä on keskinäisiä vuorovaikutussuhteita. *Avaintekijän* eli tärkeimmän menestystekijän löytyminen olisi suotavaa, sillä ykköstekijän merkitys on usein jopa yli 50 prosenttia kokonaismenestyksestä. Joka tapauksessa Avaintekijä tulisi nähdä draiverina eli bisneksen menestyksen liikkeelle panevana voimana.

8. *Käytä menestystekijöitä SBA-jaon testausvälineenä.* Mikäli eri strategisilla toimialueilla on samat menestystekijät, nämä SBA:t eivät mahdollisesti olekaan eri bisneksiä. Tai sitten ei ole löydetty niitä ominaispiirteitä, jotka erottavat liiketoimintoja. (Kamensky, Strateginen Johtaminen Menestyksen Timantti, 2014, s. 112)

## 6.10. Toimialan markkinaselvityksen tiedonhankinta

Opinnäytetyön ulkopuolisessa tutkimuksessa tehtiin markkinaselvitys neljästä valitusta toimialalasta. Tietoa kerättiin sekä rakennuttajien, asiakkaiden että kilpailijoiden vuosikatsauksista ja -kertomuksista. Markkinatilanteen analyysissä käytettiin muun muassa hyödyksi toimeksiantajan omia markkinaselvityksiä, Suomen tilastokeskuksen historia-tietoja sekä toimialoilla toimivien liittojen keräämiä tietoja, tutkimuksia, ja ennusteita kuten:

- Sähkö- ja Teleurakointiliitto STUL Ry
- Tuulivoimayhdistys STY
- Rakennusteollisuus RT
- kilpailija-analyysit
- tilinpäätösanalyysit
- kilpailijoiden kannattavuusanalyysit (balance analysis & benchmarking).

Kysyntäanalyysien avulla tehtiin selvitys, esimerkiksi kuinka paljon alalla investoidaan vuosittain ja tehtiin arvioita toimialan kehityssuunnasta, kannattavuudesta sekä tarjonnan ja kysynnän suhteesta.

### **Kysyntäanalyysit:**

- rakentamisen investoinnin historia ja vuosienusteet toimialoittain
- toimialakohtaiset osuudet suomen infra-alan kokonaisinvestoinneista
- työllisyysmäärä ja historia toimialoittain
- kustannusindeksit ja inflaatiot vuosittain
- perustettujen, poistuneiden ja konkurssiin menneiden yritysten määrät toimialoittain
- hinnoittelutrendit

- tarjonnan ja kysynnän suhde sekä asiakkaan investoinnin halukkuus.

Kilpailuanalyysien avulla voidaan määrittää toimialan kilpailijoiden taloudellinen kannattavuus, markkina-asema ja strategia.

#### **Kilpailuanalyysit:**

- markkinaosuus- ja historia
- taloudellinen tilanne ja historia
- avainhenkilötiedot ja nimitysmuutokset
- voitettut merkittävät hankkeet
- yrityksen strategia.

#### **6.11. Markkinatutkimus toimialan kannattavuudesta**

Opinnäytetyön ulkopuolisena tutkimuksena tehtiin *Sähköasennusalan Kannattavuus* -analyysi, jossa tutkittiin sähköasennusalan yritysten taloudellista kehitystä. Tutkimuksessa hyödynnettiin tilastotietoja, jotka perustuvat Sähkö- ja teleurakoitsijaliiton jäsenyritysten uusimpiin tilinpäätöstietoihin. Tutkittavia yrityksiä oli lähes 700 vuoden 2016 osalta.

#### **6.12. Toimialan kysyntä**

Opinnäytetyön ulkopuolisessa raportissa ”*Infrastructure Construction Report*” tutkittiin toimialan historiaa ja ennustetietoja keskeisiltä toimialan tunnusluvuilta. Tutkimuksessa hyödynnettiin alan tilastotietoja

#### **6.13. Kilpailuanalyysi toimialan johtavista yrityksistä**

Opinnäytetyön ulkopuolisena tutkimustyönä tehtiin raportti ”*Yrityksen A:n B:n ja C:n kilpailuanalyysi*”, jossa tutkittiin toimialan johtavien yritysten kannattavuutta, strategiaa sekä yrityksen muutoksia. Tutkimuksessa hyödynnettiin vuosiraportteja, tilastotietoja sekä muita tietoja muun muassa yrityksen johdossa tapahtuneista muutoksista.

## 6.14. Toimialan menestystekijäprofiili

Menestystekijäprofiilit laadittiin neljästä toimialasta, joista tehtiin niin sanonnut tutkaku-  
vat (kuva 21). Menestystekijöiden avulla yritys kykenee paremmin hahmottamaan itsel-  
leen kokonaiskuvan toimialan luonteesta, kilpailutilanteesta ja omasta asemastaan toi-  
mialalla. Toimialan kilpailutilanne määrittelee, mitä kilpailijoita tai kilpailijaryhmiä on  
syytä ottaa mukaan tarkasteluun. Suurempi arvo tarkoittaa menestystekijän suurempaa  
painoarvoa toimialalla. Tulokset esitetty erikseen liitteessä 10.1. Tässä opinnäytetyössä  
toimialojen tunnuksat ovat muutettu analyyseistä ja tuloksista kilpailustrategisista syistä.



KUVA 21. SBA 1—4:n menestystekijäprofiilit

## 7 ORGANISAATION OSAAMISEN MÄÄRITTELY

Tässä kappaleessa määritellään organisaation osaaminen tehtävänannon Q2 (kuva 2) mukaisesti. Tehtävänä on analysoida toimeksiantajan vahvuudet ja heikkoudet valituilta kilpailualoilta sekä peilata näiden tuloksia toimialalla olevien keskeisten kilpailijoiden välillä.

Vahvuuksilla tarkoitetaan tutkimustyössä organisaation osaamista tai pätevyyttä joka painottuu alan teknilliseen-, taloudelliseen- sekä sosiaaliseen osaamiseen. Kuten teoriaosuudessa esitettiin, yrityksen sisäisen tehokkuuden analyysien tavoitteena on saada aikaan kokonaiskuva yrityksestä ja sen toiminnasta sekä erityisesti toiminnan tehokkuudesta. Se muodostuu muun muassa ihmisistä, järjestelmistä ja fyysisistä resursseista.

Kamensky kertoo, että ihmiset ovat poikkeuksetta vain jonkin kapean tehtäväalueen taitajia ja keskimäärin ihmiset ovat keskimääräisiä. Meidän tehtävämme on tehdä ihmisistämme parempia. Kaikki puhuvat osaamisen ratkaisevasta merkityksestä. Kuitenkin vain harvat yritykset pystyvät tekemään osaamisesta selvän kilpailuedun. (Kamensky, Strateginen Johtaminen Menestyksen Timantti, 2014)

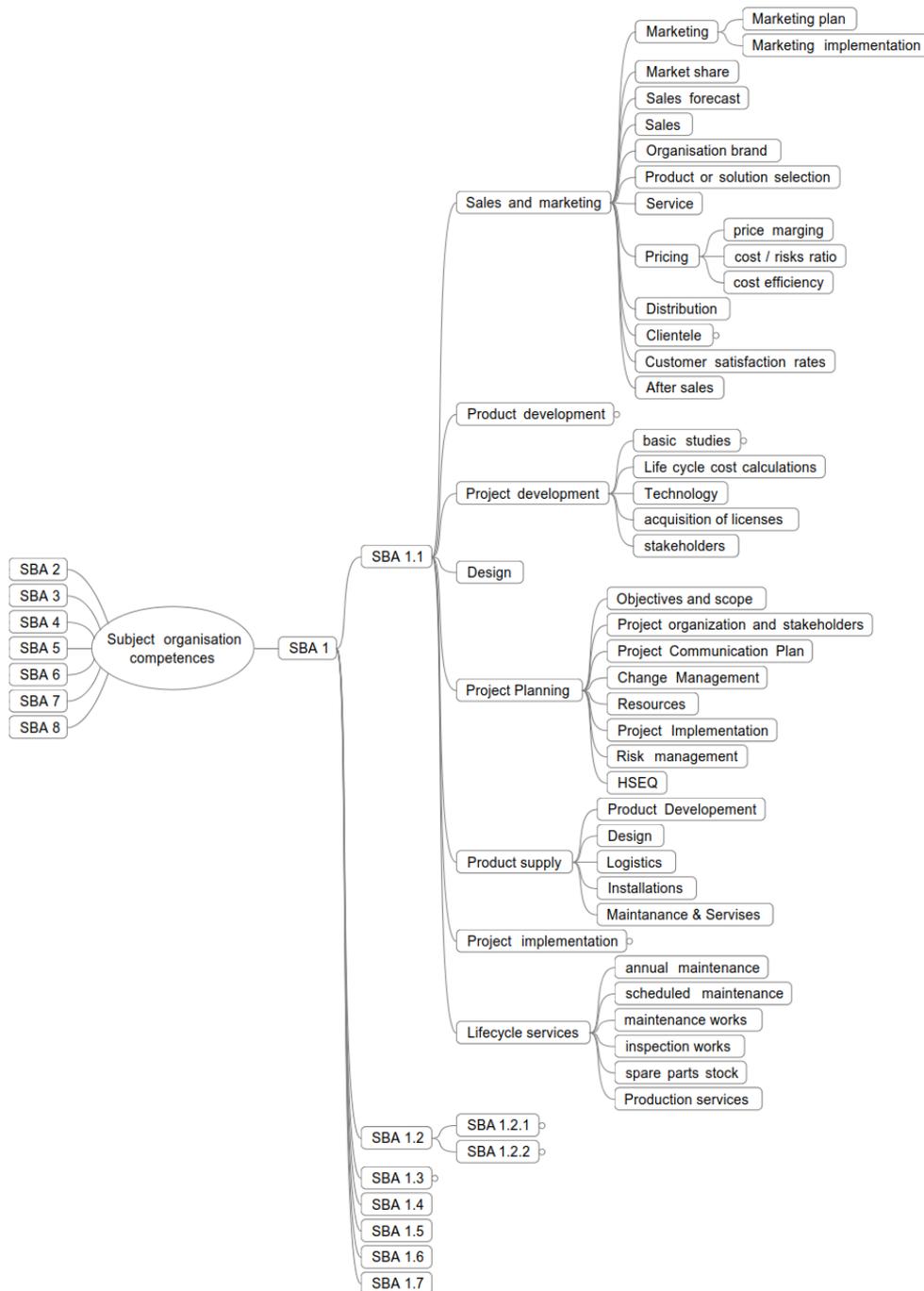
Tästä tutkimuksesta on toimialaan viittaavat tunnuksset muutettu analyyseistä ja tuloksista kilpailustrategista syistä.

### 7.1. Organisaation osaamisen kartoitus

Osaamisen kartoituksessa tunnistetaan ja määritellään organisaation osaamisen alueita strategisilla toimialueilla, jotka käsiteltiin kappaleessa 6.5. Toimialueita on ensin lohkotava pienemmiksi aliprosesseiksi; osakokonaisuuksiksi tai tehtäviksi. Kuten esimerkiksi liiketoiminta-alueen lohkominen markkinointiin, suunnitteluun, tuotantoon, rakentamispalveluihin, elinkaaripalveluihin ja niin edelleen. Liiketoiminnan osien lohkomista jatketaan edelleen pienempiin osatehtäviin, kunnes lohkominen ei tuo enää yrityksen liiketoiminnan kannalta oleellista lisäarvoa.

Liiketoiminnoista ja näiden aliprosesseista muodostetaan laajempi ja syvempi osaamiskartta käyttäen *mind map* –kartoitusta (kuva 22). Tässä tutkimustyössä on strategisten

liiketoimialuiden järjestys arvottu, tunnukset poistettu sekä yleistetty osaamisalueita, jotta toimeksiantajan osaamisalueet liiketoimialoilla voidaan esittää.



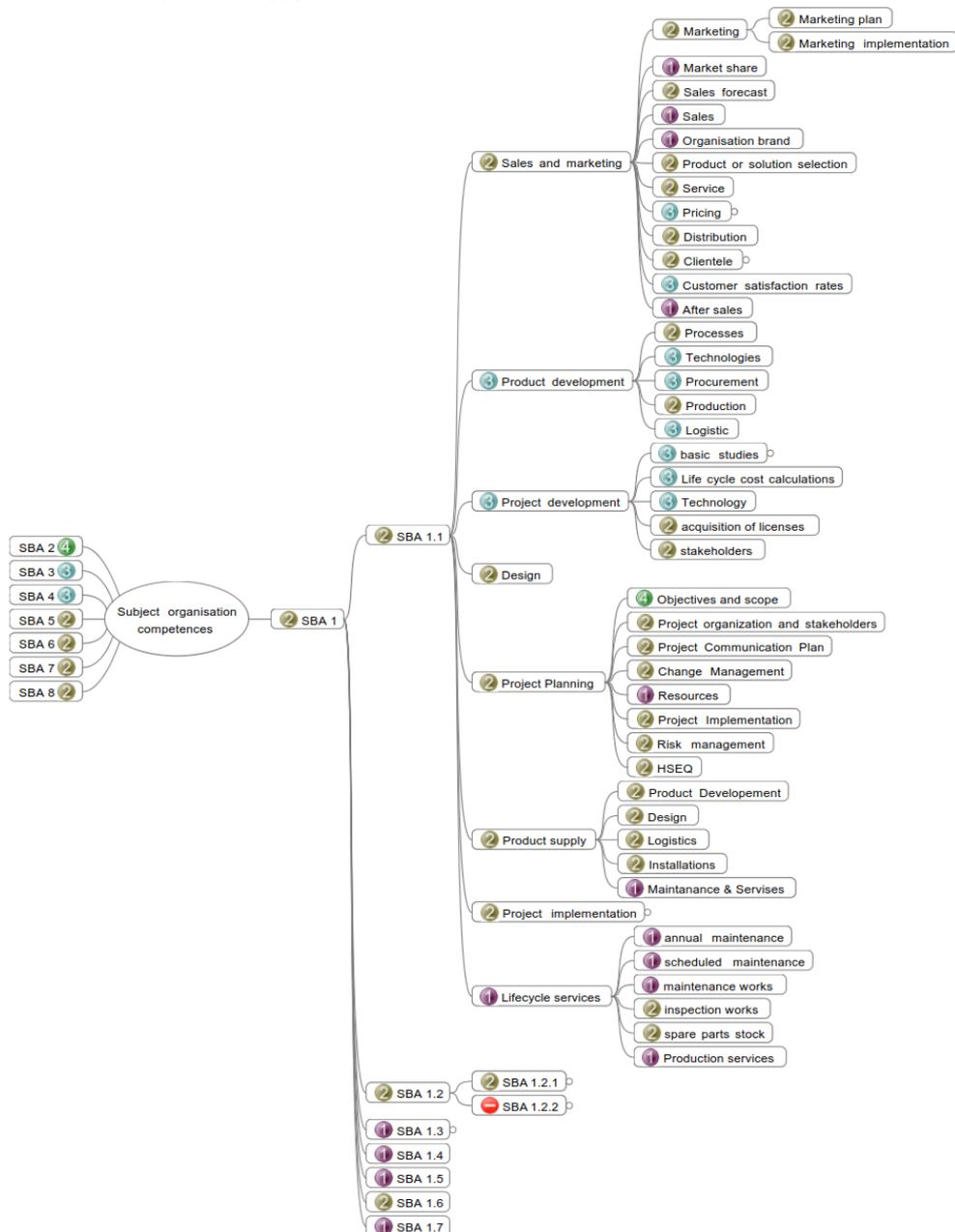
KUVA 22. Esimerkki liiketoiminta-alueen SBA 1:n osakokonaisuudesta ja aliprosesseista

Liiketoimintojen tehtävien ja aliprosessien muodostamisen valmistuttua, tehtiin analyysi organisaation osaamisen tasosta kaikista lohkotuista osakokonaisuuksista. Tässä tutkimustyössä käydään neljän kiinnostavimman toimialan (SBA 1—4) koskevia analyysejä tarkemmin lävitse. Kuvassa 22. on esimerkki osaamiskartoituksesta SBA 1:stä.

SBA 2,3 ja 4 kartoituksen tulokset esitetty liitteessä 10.2.

Koska osaaminen on käsitteenä laaja, pyrittiin aliprosessien ja tehtävien pisteytyksessä ottamaan myös huomioon eri osaamisalueet niin teknillisen- taloudellisen- kuin johtamisen osaamisen tarkastelun kannalta. Osaamisen taso pisteytettiin seuraavien arviointien perusteella 0—5 pisteen välillä:

- teknillinen ja taloudellinen osaaminen
- johtamisen osaaminen
- kompleksisuusaste (tietojen ja taitojen vaadittu osaamistaso)
- tuntemus ja kokemus (näkemys tai näkemysvaje)
- kehittämisen keinot (muutososaaminen)
- riskien vaikutus ja vakavuus
- vuorovaikutusosaaminen



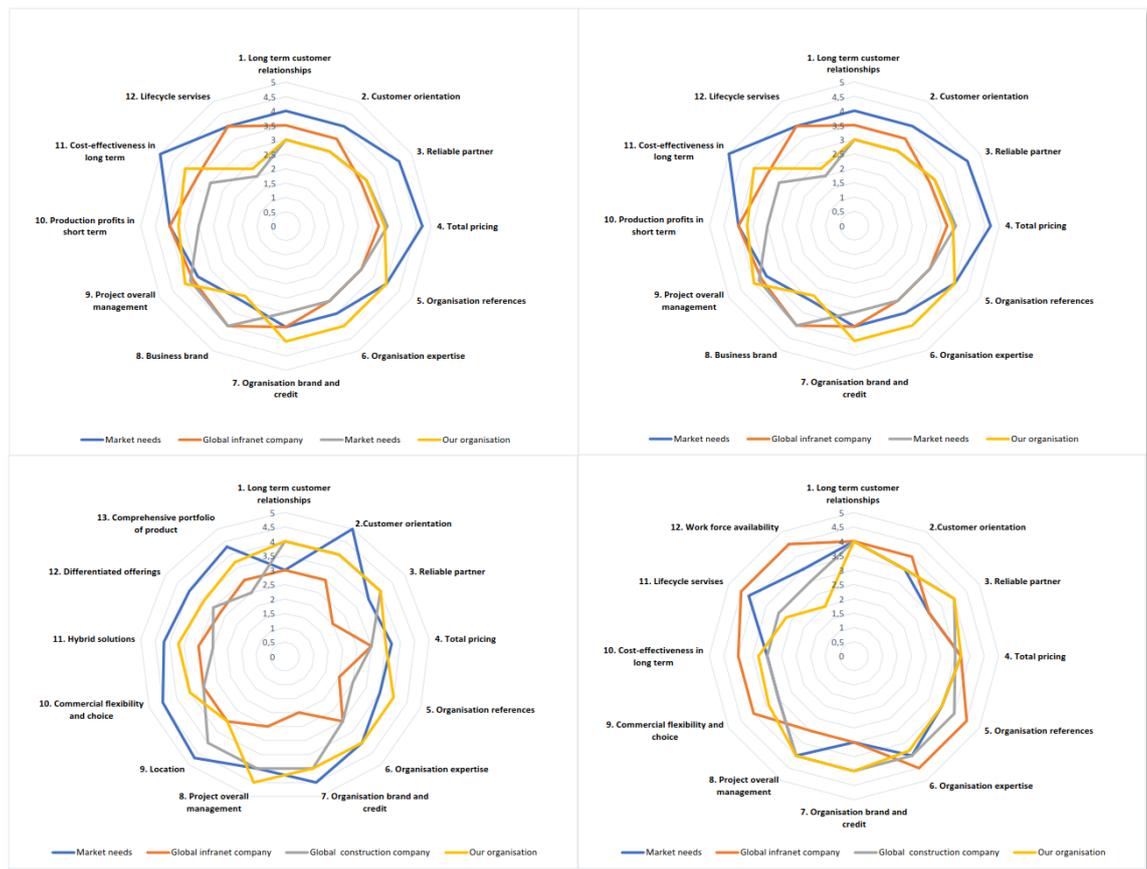
KUVA 23. Esimerkki organisaation osaamisen kartoituksen tulokset SBA 1:n liiketoiminta-alueen aliprosesseista ja tehtävistä.

## 7.2. Strategisten liiketoiminta-alueiden kilpailukyky

Kun toimialan markkinaselvitys ja menestystekijät ovat alustavasti määritelty, tämän jälkeen tehdään toimeksiantajan kilpailukykyyn selvitys, jossa tehdään osaamisen kartoitus kunkin toimialan menestystekijöistä tehtävänannon mukaisesti.

Kilpailukykyyn selvityksessä toimeksiantajan kilpailukykyä verrattiin kansainvälisiin, pohjoismaissa toimiviin kilpailijoihin, jotka toimivat infrarakennusalalla kuten toimeksiantaja, sekä sähköinfraverkkojen rakentajiin (kuva 24). Tarkemmat tulokset esitetty liitteessä 10.3.

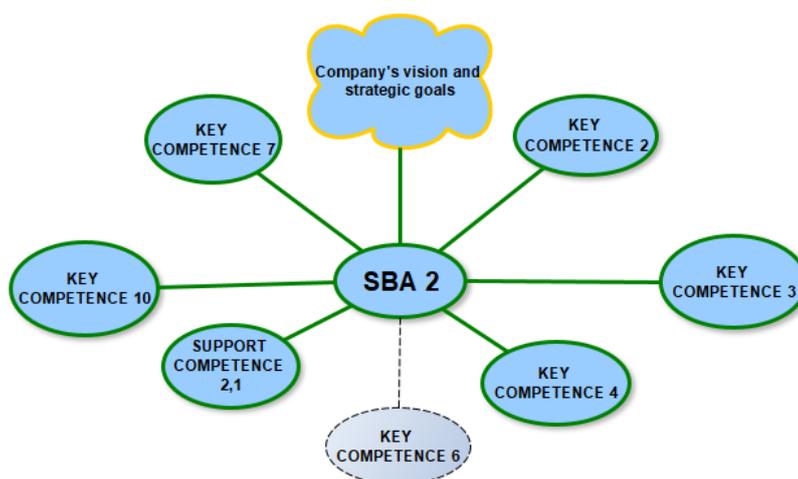
Tuloksien perusteena käytettiin kappaleessa 6.10 ja 6.13 tehtyjä analyysejä, joiden yksityiskohtaisempia tuloksia ei voida sensitiivisen sisällön vuoksi esittää tutkintotyössä.



KUVA 24. Organisaation kilpailukykyyn arviointi SBA 1—4:n toimialoilla

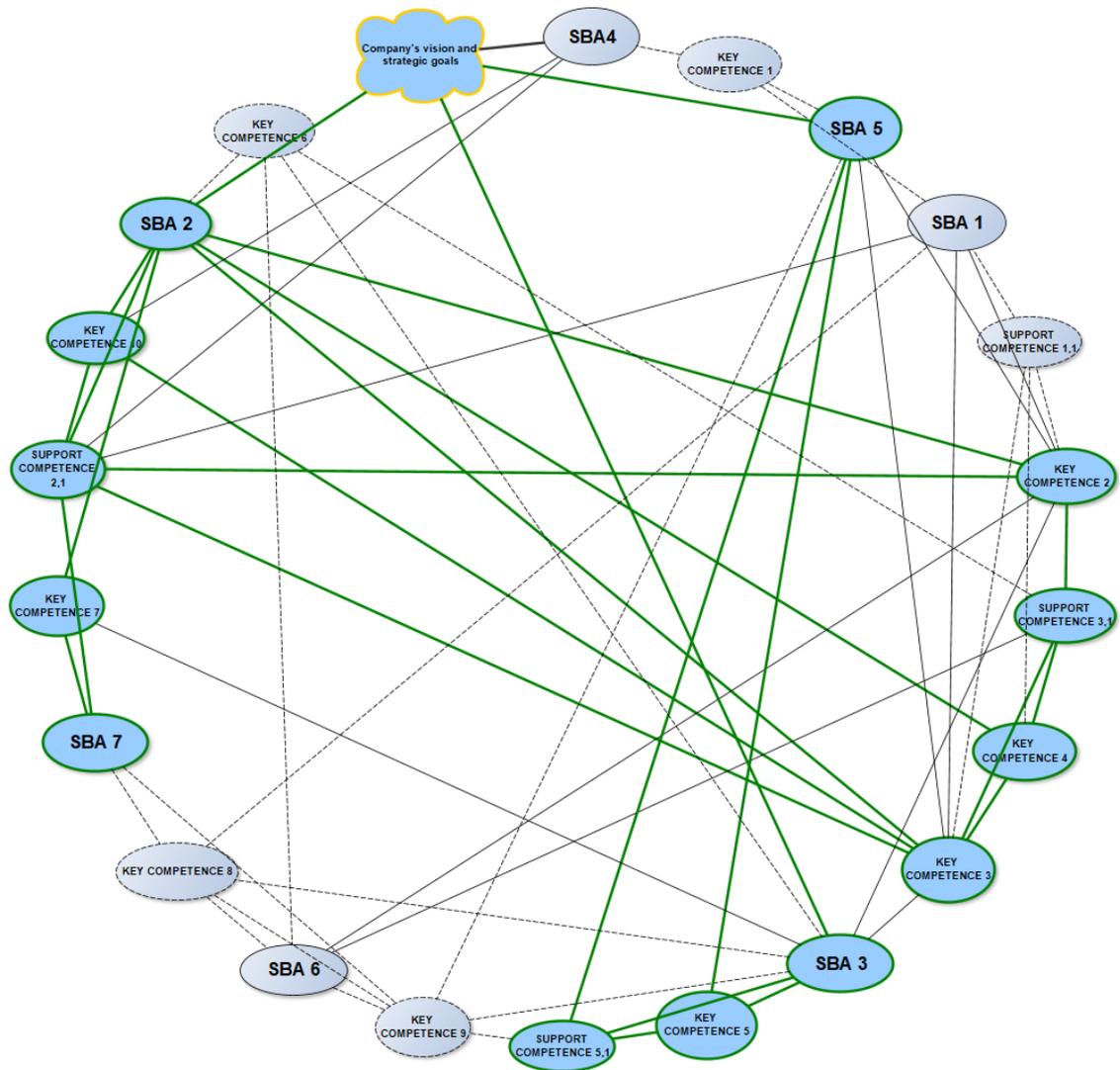
### 7.3. Organisaatioiden ja sidosryhmien välisen osaamisen määrittely

Tehtävänannossa tuli tunnistaa ja määrittellä toimeksiantajan eri organisaatioiden tai sidosryhmien osaaminen ja näiden hyödyntäminen strategissa tavoitteissa. Tutkimusta varten tehtiin haastattelu- ja selvitystyö organisaation ja sidosryhmien välisestä yhteistyöstä ja näiden keskinäisistä riippuvuuksista niin avainosaamisien kuin strategisten osaamisien välillä. Näiden tietojen perusteella työ aloitettiin muodostamalla avainosaamiset tarkasteltavista toimialoista. Kuten kuvasta 25 nähdään, strateginen osaaminen edellyttää usein monia avainosaamisia.



KUVA 25. Esimerkki strategisen liiketoiminta-alueen osaamisen muodostumisesta.

Kun tarkasteltavista toimialoista oli muodostettu avainosaamisien kartoitukset, nämä tiedot eri toimialoista yhdistettiin yhdeksi klusterikartaksi (kuva 26), johon lisättiin strategisen osaamisen ja eri organisaatioiden ja sidosryhmien keskinäinen riippuvuus. Lisäksi karttaan sijoitettiin tulevaisuuden strategiset osaamiset ja avainosaamiset, joita tarvitaan uudelle toimialalle siirtyessä. Muodostetun klusterikartan avulla voidaan tunnistaa toimialueiden väliset strategiset osaamiset sekä avainosaamiset.



KUVA 26. Klusterikartta toimeksiantajan sidosryhmien osaamisesta ja niiden keskinäisestä riippuvuudesta.

Klusterikartan (kuva 26) selitys:

- Linjat tarkoittavat osaamisien välistä riippuvuutta
- Sinisellä pohjalla oleva osaaminen on organisaation tai sidosryhmien osaamista
- Harmaalla pohjalla oleva osaaminen on tulevaisuuden osaamista
- Vihreä linja on avainosaamisien välistä tai strategisen osaamisen ja avainosaamisen välistä hyödyntämistä organisaatioiden tai sidosryhmien välillä
- Katkolinjalla piirretty avainosaaminen ei ole organisaation tai sidosryhmien osaamista

## 8 TULOSTEN TULKINTA JA JOHTOPÄÄTÖKSIEN TEKO

Tässä tutkimustyössä ensimmäisenä osatehtävänä (Q1) tuli tunnistaa olemassa olevat sekä potentiaaliset, uudet strategiset liiketoiminta-alueet. Kappaleessa neljä tehtiin tehtävän kirjallisuustutkimus strategisten liiketoiminta-alueiden keskeisille muodostamiskriteereille, joiden perusteella tutkimuksessa luotiin valituille toimialoille menestystekijäprofiilit. Tämän jälkeen toisessa osatehtävässä (Q2) tuli analysoida toimeksiantajan vahvuudet ja heikkoudet valituilta kilpailualoilta sekä peilata näiden tuloksia toimialalla olevien keskeisten menestystekijöiden ja kilpailijoiden välillä. Kappaleessa viisi tehtiin kirjallisuustutkimus organisaation osaamisesta, jonka perusteella tehtiin osaamiskartoitus. Toimialan menestystekijöihin lisättiin organisaation osaaminen, jolla tunnistettiin strategisten toimialojen ja osaamisen painopistealueet. Tutkimuksien tuloksena analyysien ja päätelmien mukaan annetaan viimeisen tehtävänannon (Q3) mukaan suositukset toimeksiantajalle strategista jatkotoimenpiteistä.

### 8.1. Nykyisten ja potentiaalisten SBA:n tunnistaminen

Tutkimustyössä tunnistettiin neljä potentiaalisesti kiinnostavaa strategista toimialaa, joiden tunnistamiseen käytettiin menestystekijöiden analyysijä (liitteet 10.1). Tarkempia ja yksityiskohtaisempia analyysijä opinnäytetyössä ei ole voitu esittää, niiden sensitiivisen sisällön vuoksi.

#### SBA 1 tulokset

SBA 1 toimialan tärkeimmät menestystekijät (liite 10.1) ovat:

- Matala hinnoittelu
- Asiakaslähtöisyys
- Elinkaaripalvelut
- Organisaation referenssit ja osaaminen
- Alueellisuus, käytettävät resurssit ja niiden saatavuus.

### **Hinnoittelu ohjaa toimintaa**

Toimialaa ohjaa tällä hetkellä kokonaisvaltainen kustannustehokkuus, vaikka investointeja toimialalla tehdään kiihtyvällä tahdilla. Kustannussäästöjä on tehty toimialan historiassa muun muassa ulkoistamalla palveluja, jotka ovat koskeneet yrityksiä suunnittelua, rakentamista, ylläpitoa, valvontaa ja muita palveluja.

### **Tavoitteena on pitkän aikavälin asiakastyytyväisyys**

Analyseissä korostui, että toimialalla tärkeää on asiakassuhteiden pitkäjänteisyys sekä tästä johtuen myös myynti- ja markkinointitoiminta on asiakasorientoitunut. Tämä tarkoittaa, että toimittajat toteuttavat markkinointilupausta auttaen asiakkaita tekemään heidän tarpeensa tyydyttäviä päätöksiä. Erittäin asiakasorientoituneet myyjät käyttäytyvät tavalla, jolla tavoitellaan lisäävän asiakkaan pitkän aikavälin tyytyväisyyttä.

### **Elinkaaripalvelut ovat edellytys asiakkaan liiketoiminnalle**

Elinkaaripalvelut kohdistuen asiakkaan investoiman varallisuuden hoitoon, kunnossapitoon ja käyttövarmuuteen. Elinkaaripalvelut ovat asiakkaan liiketoiminnan kannalta tärkeä edellytys. Asiakas pyrkii madaltamaan elinkaarikustannuksia, joita voivat aiheuttaa esimerkiksi häiriöt tai viat joista aiheutuu tuotannon menetyksiä, tai lisääntyneitä korjaus- ja korvauskustannuksia.

### **Toimialan kokonaisvaltainen osaaminen on palveluntarjoajan haaste**

Toimialalla kustannustehokkuus on johtanut joidenkin yritysten osalta suunnittelu-, rakennus- ja huoltopalvelujen ulkoistamiseen, jolloin samalla osaamista on siirtynyt yrityksestä muualle. Tämä on muuttanut muun muassa rakennushankkeiden muotoa esimerkiksi kokonaisvastuu-urakoiksi (KVR-urakka), jolloin urakoitsijan vastuuna on suunnitella, rakentaa ja toteuttaa urakka. Palvelusopimuksiin sisältyvien tehtävien kokonaisuus ja kesto on tutkimuksen mukaan lisääntynyt kustannushyötyjen saavuttamiseksi, toisin sanoen, yksittäisten palveluinvestointien koko on ollut kasvussa. Tämän vuoksi toimialan kokonaisvaltainen osaaminen näyttää jatkuvasti siirtyvän asiakkaalta palvelun tarjoajalle, jolloin toimiala asettaa jatkuvaan tahtiin uusia osaamishaasteita palvelujen tarjoajille.

## **Asiakkaat edellyttävät palveluntarjoajan sidottuja resursseja käyttövarmuuden ylläpitämiseksi**

Asiakkaan rakennusinvestointien toteuttaminen, huolto, ylläpito ja käyttövarmuus edellyttää sidottuja resursseja. Resurssien määrä mitoitetaan useasti tapauskohtaisesti tai palvelun laajuuden mukaan. Tiukentunut sähkömarkkinalaki (pykälä 588/2013) (Finlex, 2017) koskien palvelujen häiriön kestoa ja näiden korvauksia on seurausta siitä, että asiakkaat edellyttävät palvelujen tarjoajilta sidottuja resursseja heidän käyttöönsä tarvittaessa.

## **SBA 2 tulokset**

SBA 2 toimialan tärkeimmät menestystekijät (liite 10.1) ovat:

- Kustannustehokkuus pitkällä aikavälillä
- Kokonaishinnoittelu
- Asiakaslähtöisyys.

## **Analyysien ajankohtaisuuden huomioiminen tulosten arvioinnissa**

Analyysien aikana toimialalla tapahtui suuria muutoksia, jotka aiheutuivat tukipäätöksistä, jotka olivat toimialalle epäedullisia mutta odotettuja. Tämä aiheutti toimialan lähes totaalisen pysähdyksen uusien investointien osalta. Tutkimusvaiheen loppupuolella kuitenkin toimialalla rohkeimmat asiakkaat alkoivat esittää uusia hankkeita toteutettavaksi tukipäätöksistä huolimatta.

Käänne piste parempaan näyttäisi kuitenkin olevan erään erittäin merkittävän suuryrityksen investointipäätöksen tukimalleista huolimatta. Kyseinen yritys näin antoi uskoa toimialan kannattavuuteen Suomessa. Investointipäätös alalle perustui markkinaehtoiseen hinnoitteluun, jossa myydään tuotantoa kiinteään hintaan, joka lopulta ylittää investointikustannukset. Muissa pohjoisessa vastaavanlainen kiinteä markkinaehtoinen hinnoittelu on yleisempää mutta Suomessa toimialalla tietävästi ensimmäinen. Markkinaehtoinen hinnoittelu on nähty ennen riskinä, koska kiinteä hinnoittelu perustuu siihen, että tuotantohinnat tulevat kallistumaan, josta kaikki eivät ole kuitenkaan yhtä mieltä. Merkittävän ja suuren yrityksen julkistama investointipäätös, todennäköisesti, ainakin lyhyellä aikavälillä vaikuttaa muiden asiakkaiden uskoon investoida alaan ja vastaavalla menetelmällä. (Nordic Power Network Group, 2017)

### **Kustannustehokkuus pitkällä aikavälillä**

Asiakkaan investointipäätökset rakentamiselle perustuvat tyypillisesti investointikustannuksen ja investoinnin tuoton laskelmiin pitkällä aikavälillä. Näin ollen investointi-, käyttö-, ylläpito- ja tuotantokustannukset pitäisi olla mahdollisimman tarkkaan määritelty koko investoinnin elinkaaren ajaksi. Tämä asettaa asiakkaan näkökulmasta haasteen palveluntarjoajalle palvelun kustannustehokkuudesta pitkällä aikavälillä.

### **Kokonaishinnoittelu**

Markkinaehtoinen hinnoittelu voi johtaa skenaarioon, jossa kertainvestointikulut voivat määritellä palvelun kilpailutuksen. Kokonaishinnoittelu voi myös johtaa siihen, että investoija haluaa laajentaa palvelun tarjoajan vastuuta, kuten esimerkiksi elinkaaripalvelujen, valvonnan ja ylläpitotöistä muodostuvien kustannuksien sisältyvän kokonaishinnoitteluun tai kiinteään vuosikustannukseen.

Kokonaishinnoittelua vahvistaa myös se, että suuri osa kustannuksista pitää kattaa investointivaiheessa (Tuulivoimayhdistys, 2017).

### **Asiakaslähtöisyys**

Analyseissä korostui toimialalla vallitseva yleinen luotettavuus palvelun tarjoajaan, pitkät asiakassuhteet sekä asiakasorientoituneisuus. Toimialalla palveluntarjoajan on kyettävä luotettavasti toimimaan sille asetetun aikataulun, laadun kuin budjetinkin mukaan ja toimittava vastuullisesti tiukkojen aikataulujen lomassa. Asiakasorientoituneella toiminnalla esimerkiksi palveluntarjoaja pyrkii minimoimaan asiakkaan investointikustannuksia sekä alentamaan asiakkaan riskejä kuten tuotannon menetyksiä, jotka voivat aiheutua esimerkiksi rakentamisen viivästyksistä tai vikojen ja häiriöiden aiheuttamista tuotantokatkoista.

### **SBA 3 tulokset**

Koska analyysitieto oli hajanaista sekä osittain vanhentunutta SBA 3:sta, tuloksiin ja johtopäätöksiin tulee suhtautua varauksella.

SBA 3 toimialan tärkeimmät menestystekijät (liite 10.1) ovat:

- Asiakasorientoituneisuus
- Alueellinen sijainti
- Palvelujen joustavuus ja valikoima

- Palveluntarjoajan brändi ja luotettavuus.

### **Kyky toimittaa räätälöityjä, uusia ja innovaatioisia ratkaisuja**

Analyyseissä korostui toimialalla vallitseva asiakasorientoituneisuus sekä palveluntarjoajan tuoteportfolion laajuus ja kyky räätälöidä asiakkaalle tämän toiveiden mukainen kokonaisuus, sekä palveluntarjoajan kyky tuoda asiakkaalle uusia ja innovatiivisia ratkaisuja, jotka tuovat lisäarvoa asiakkaan toiminnalle.

### **Samankaltaiset arvomaailmat edesauttavat kumppanuutta**

Koska toimialalla huomattava osa asiakkaista edustaa tunnettua, kansainvälistä organisaatiota, jonka visiot ja arvot edustavat usein *edistykseellisyttä, yhteisöllisyyttä, yrityksen yhteiskuntavastuullisuutta, sekä yhteiskunnallista muutosta ja kestävää kehitystä*. Nämä yritykset etsivät kumppanikseen saman arvomaailman omaavia yhteistyökumppaneita.

### **Alueellinen sijainti ja yhteydet ovat tärkeässä roolissa investointipäätökselle**

Toimialalla investoinnin keskeisiä kulmakiviä ovat palveluntarjoajan myytävän kohteen sijainti ja yhteydet sekä saatavilla olevat palvelut.

### **SBA 4 tulokset**

SBA 4 toimialan tärkeimmät menestystekijät (liite 10.1) ovat:

- Elinkaaripalvelut
- Organisaation osaaminen ja projektien kokonaishallinta
- Pitkän aikavälin asiakassuhteet

### **Elinkaaripalvelujen hoito on merkittävä osa liiketoimintaa.**

Elinkaaripalvelut ovat asiakkaan investoinnin ja omaisuuden hoidon kannalta merkittävässä roolissa toimialalla. Tämä edellyttää palveluntarjoajalta resursseja sekä pitkän aikavälin palveluja, jotka tukevat asiakkaan omaisuuden hoitoa. Toimialan palvelusopimukset saattavat olla sidoksissa tiehoidon monivuotisiin palvelusopimuksiin ja toimialan palvelut perustuvat pitkälti vakiintuneisiin palvelukokonaisuuksiin.

## Organisaation osaaminen sekä erillisten projektien kokonaishallinta korostui työturvallisuudessa.

Tutkimuksessa korostui työturvallisuus ja palveluntarjoajan tarve ja kyky hallita useita erillisiä, samaan aikaan käynnissä olevia projekteja työmaalla. Tämä edellyttää eri toimialojen tuntemusta, läsnäoloa ja projektiaikataulujen yhteensovittamista.

### Asiakassuhteissa päämääränä on pitkäaikaiset suhteet

Monivuotisten palvelusopimusten vuoksi palvelun ja toiminnan kehittäminen ja asiakkuuksien hoito on olennaista pitkien palvelusopimusten jatkumolle.

## 8.2. Organisaation osaamisen analyysit

Tutkimustyössä käytettiin apuna toimialan menestystekijöiden ja osaamiskartoituksen yhdistettyä analyysiä päätelmien teossa. Tätä synteesianalyysia nimitämme tässä tutkimustyössä SBA:n kilpailuprofiilina (liitteet 10.3). Tarkempia ja yksityiskohtaisempia analyyseja opinnäytetyössä ei ole voitu esittää, niiden sensitiivisen sisällön vuoksi.

### SBA 1 Tulokset

TAULUKKO 5. Esimerkki SBA 1:n analyysityön tuloksista

Osaamisen kartoitusanalyysistä tehtyjä havaintoja:  
SBA 1:n toimialat

Kilpailualan SBA1 menestystekijäprofiili poikkeaa merkittävästi organisaation kyvystä vastata kilpailualan vallitseviin vaatimuksiin

SBA 1:n strategisten toimialueiden eli kilpailualojen SBA 1.2...1,7 osaamisen puutteet ja heikkoudet ovat huomioitava strategian laadinnassa. Näille kilpailualoille siirtymiseen vaaditaan SBA 1.1 toimialalta kertynyttä osaamista ja resursseja.

SBA 1.1:n toimialalle siirtymisessä on syytä ottaa huomioon nykyisen organisaation heikkoudet, jotka koskevat markkinointia, myyntiä, tuotantoa ja eninkäripalveluja. Kilpailuun osallistuminen SBA 1,1 toimialalla edellyttää oman työvoiman hankintaa sekä edellä mainittujen heikkojen osa-alueiden vahvistamista.

SBA 1:n ja erityisesti 1.2.2:n kilpailualalla on liiketoiminnan aloittamisen rajoituksia. Rajoitukset tulevat erityisalojen hankintalaista. Rajoitetussa menettelyssä hankintayksikkö (asiakas) voi ennalta rajata niiden ehdokkaiden määrää, joilta pyydetään tarjous (Laki energiahuollosta Finlex 1398/2016 37 §). Liiketoiminta voi esimerkiksi edellyttää pitkäjaksoista liiketoimintaalueen osaamista (referenssejä) tai esimerkiksi resurssien määrän kasvattamista vastaamaan kyseisen toimialueen huolto- ja ylläpitopalveluja.

Yrityksen tunnettavuus on heikko SBA 1:n toimialalla. Tämä vaikuttaa suoraan asikkailta saatujen tarjouskyselyjen määrään. Organisaatio ei kykene tarjoamaan elinkaari palveluja, johtuen siitä että organisaatiossa ei ole näihin omia resursseja.

## SBA 2 Tulokset

TAULUKKO 6. Esimerkki SBA 2:n analyysityön tuloksista

<p>Osaamisen kartoitusanalyysistä tehtyjä havaintoja:</p>	<p>Kilpailualan SBA 2:n menestystekijäprofiili noudattelee enimmäkseen organisaation kykyä vastata toimialalla vallitseviin vaatimuksiin. Elinkaaripalvelujen puute ja jatkuvasti tiukentuva hintakilpailu edellyttää jatkuvaa kehittämistä, jotta kilpailuetu säilytetään.</p>
<p>SBA 2 toimiala</p>	<p>Organisaation vahvuudet ovat suunnittelun, rakentamisen ja projektijohtamisen tekijöissä. Heikkoutena elinkaaripalvelut, myynti- ja markkinointi sekä hanke- ja tuotekehitys. Toimenpideehdotuksena on panostaminen enemmän myyntiin, kehitykseen ja verkostoitumiseen asiakkaiden sekä toimittajien välillä.</p>
	<p>Ala on herkkä poliittisille muutoksille ja alalla vallitsevia muutoksia tulee seurata ja tarvittaessa tehdä uudelleenarviointi markkinatilanteesta sekä menestystekijäprofiiliin vaikuttavista mekanismeista.</p>

## SBA 3 Tulokset

TAULUKKO 7. Esimerkki SBA 3:n analyysityön tuloksista

<p>Osaamisen kartoitusanalyysistä tehtyjä havaintoja:</p>	<p>Kilpailualan SBA 3:n menestystekijäprofiili noudattelee enimmäkseen yrityksen building-liiketoiminta-alueen kykyä vastata toimialalla vallitseviin vaatimuksiin.</p>
<p>SBA 3 toimiala</p>	<p>Asiakas- ja teknologialähtöisyys asettaa kilpailualalle vaativan haasteen toimialakilpailijoille sekä myöskin kohdeorganisaatiolle. Lähtökohdat kilpailualalle siirtymiseen ovat alustavan arvion mukaan kuitenkin hyvät.</p>
	<p>Toimialalla kilpaileminen edellyttää hyvää verkostoitumista potentiaalisten asiakkaiden sekä toimittajien kesken.</p>
	<p>Organisaation vahvuudet ovat hankekehityksen, suunnittelun, rakentamisen ja projektijohtamisen tekijöissä.</p>
	<p>Toimialalta on niukasti tietoa saatavilla ja mahdollisten näkemysvajeiden vuoksi, on syytä kerätä lisää tietoja ja tarkempia analyysejä joiden perusteella tarkennetaan toimenpide-ehdotuksia.</p>

## SBA 4 Tulokset

TAULUKKO 8. Esimerkki SBA 4:n analyysityön tuloksista

Osaamisen kartoitusanalyysistä tehtyjä havaintoja:	Kilpailualan SBA 4:n menestystekijäprofiili noudattelee enimmäkseen organisaation kykyä vastata toimialalla vallitseviin vaatimuksiin.
SBA 4 toimiala	Organisaation vahvuudet ovat rakentamisen ja projektijohtamisen tekijöissä
	Heikkoutena elinkaaripalvelut, hanke- ja tuotekehitys. Toimenpide-ehdotuksena on lisätä osaamista hanke- ja tuotekehityksessä ja resurssien hankintaa elinkaaripalveluja varten.

### 8.3. Organisaatioiden ja sidosryhmien välinen yhteiskäyttö ja osaaminen

Rakennusalalla osaaminen on yksi arvokkaimmista resursseista. Suurilla yrityksillä osaamisen on usein hajanaista ja jakautunut useiden organisaation ympärille. Yrityksen kyky kasvaa riippuu siitä, että asiantuntemus on käytettävissä useammalle asiakkaalle hyödyntämällä organisaatioiden yhteistyötä.

Kappaleessa 7.3 tehtiin selvitys organisaatioiden ja sidosryhmien välisten osaamisen riippuvuuksista sekä näiden tietojen perusteella muodostettiin klusterikartta (kuva 26) ja taulukot 9 ja 10, jossa esitetty päätelmät analyysistä.

TAULUKKO 9. Organisaatioiden ja sidosryhmien nykyiset ja potentiaaliset tulevaisuuden osaamiset

Organisaation yhteiskäyttö	Nykyisillä strategisilla liiketoiminta-alueilla, organisaatioiden ja sidosryhmien välinen yhteiskäyttö on pääosin toiminnassa, sillä osaamisen yhteiskäyttöä hyödynnetään nykyisissä SBA-alueissa melko hyvin. Yrityksen visio ja strategiset tavoitteet toteutuvat hyvin nykyisissä, tarkastelun kohteena olleissa SBA-alueissa.
	Organisaatioiden välillä voitaisiin hyödyntää paremmin nykyistä strategista osaamista ja avainosaamista esimerkiksi SBA 3:n, SBA 5:n ja SBA 7:n osalta
	Tulevaisuuden strategisilla liiketoiminta-alueilla, kuten SBA 1:ssä ja SBA 4:ssä avainosaamisen 1 tarve on yhteinen. Avainosaamista 1:tä voidaan hyödyntää myös SBA 5:ssä sekä SBA 7:ssä.
	SBA 3:ssa ja SBA 6:ssa vaaditaan samaa avainosaamista: 6,8 ja 9.
	Avainosaamista 9:n vaaditaan nykyisissä SBA:ssa 3,5 ja 7 sekä tulevaisuuden SBA 6:ssa.

TAULUKKO 10. Organisaatioiden ja sidosryhmien nykyiset ja potentiaaliset tulevaisuuden osaamiset

ORGANIZATION CURRENT ACTIVITIES			
SBA 2	SBA 3	SBA 5	SBA 7
<b>Unused organization competence</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>• all competences in use</li> </ul> <b>Required organization competence</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>• key competence 6</li> </ul>	<b>Unused organization competence</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>• key Competence 2</li> <li>• key Competence 3</li> <li>• key Competence 7</li> </ul> <b>Required organization competence</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>• key Competence 6</li> <li>• key Competence 8</li> <li>• key Competence 9</li> </ul>	<b>Unused organization competence</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>• key Competence 2</li> <li>• key Competence 3</li> </ul> <b>Required organization competence</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>• key Competence 1</li> <li>• key Competence 9</li> </ul>	<b>Unused organization competence</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>• key Competence 2</li> <li>• key Competence 3</li> </ul> <b>Required organization competence</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>• key Competence 1</li> <li>• key Competence 9</li> </ul>
ORGANIZATION POTENTIAL PATHS FOR THE FUTURE			
SBA 1	SBA 4	SBA 6	
<b>Organization competence</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>• key competence 2</li> <li>• support competence 2,1</li> <li>• Key Competence 3</li> </ul> <b>Required organization competence</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>• key competence 1</li> <li>• key competence 8</li> <li>• support Competence 1,1</li> </ul>	<b>Organization competence</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>• key Competence 10</li> <li>• support Competence 2,1</li> </ul> <b>Required organization competence</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>• key competence 1</li> </ul>	<b>Organization competence</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>• key Competence 2</li> <li>• support Competence 3,1</li> </ul> <b>Required organization competence</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>• key competence 6</li> <li>• key competence 8</li> <li>• key competence 9</li> </ul>	

#### 8.4. Tulosten arviointi

Tutkimuksen tasoa ja luotettavuutta arvioitiin koko tutkimusprosessin aikana.

Tutkimuksen laadullisuuden varmistamiseksi, apuna tutkimuksessa käytettiin kansainvälisesti tunnustettuja menetelmiä, aineistoja sekä huippuosaajien kirjallisuutta. Myös kansallisen tason aineistoa hyödynnettiin tutkimuksessa, jotta tutkimus ottaa suomalaisen työkuulttuurin mahdollisimman hyvin huomioon.

Tutkimuksen seurattavuuden ja toistettavuuden lisäämiseksi tutkimuksessa kehitettiin työkalu, jonka avulla voitiin noudattaa korkeatasoista analyttistä menetelmää sekä konkreettisesti seurata kansainvälisesti tunnettujen huippuosaajien viitoittamaa polkua. Teorioiden näkökulmia ja analyysimenetelmiä sekä näiden tuloksia pyrittiin haastamaan niin toimeksiantajan kuin tutkimustyön tekijän puolesta. Tutkimuksen pätevyyttä ja luotettavuutta voidaan arvioida määrällisessä tutkimuksessa reliabiliteetin ja validiteetin käsitteiden avulla. Tutkimuksen tausta-aineistona käytettiin luotettavia lähteitä, joista historia-tietoa on löydettävissä vähintään 15 vuoden ajalta. Markkina- ja kilpailuselvityksessä hyödynnettiin muun muassa ulkopuolisia analyysiraportteja, liittojen keräämiä haastattelutietoja, Suomen tilastokeskuksen historiatietoja ja yrityksien tilinpäätöstietoja sekä näiden analyysejä.

Kaikissa analyyseissä tai tutkimuksissa, tiedon reliabiliteetin ja validiteetin puutteen vuoksi varsinaisia johtopäätöksiä ei voitu muodostaa. Tietoa joko ei ollut riittävästi, tieto oli hajanaista tai se oli vanhentunutta. Päätelmissä on näiden osalta esitetty toimenpiteenä kerätä tietoa, kunnes se määrällisesti ja laadullisesti täyttää kappaleessa 3.3 tiedon hankinnan määritelmät.

## 8.5. Pohdinta

Tutkimuksen menetelmät ja näiden yleistettävyyden on tutkijan mielestä hyvin siirrettävissä muihin vastaaviin tutkimuksiin. Tutkimuksen menetelmää käyttämällä, voidaan todennäköisesti saavuttaa yksityiskohtaisemmat, analyyttisesti tarkemmat ja totuuden mukaisemmat tulokset, kuin esimerkiksi SWOT-menetelmää käyttämällä. Tämä siksi, koska SWOT-nelikenttäanalyysiin ei useinkaan käytetä riittävästi aikaa, johtuen siitä, että se on hyvin yksinkertainen. Tämä johtaa usein nopeisiin, helppoihin ja ennalta arvattaviin tuloksiin. Usein jopa niin, että analyysin tekijä täyttää analyysin ”pointit” ilman varsinaisia analyysejä.

Tutkimustyön tekijälle analyyssityö oli hyvin opettava prosessi. Huolella tehdyn analyysi- ja tutkimustyön avulla, voidaan luoda paljon paremmat edellytykset uuden liiketoimintasuunnitelman perustamiselle sekä minimoida liiketoiminnan aloittamisen riskejä. Analyysityön tulokset yllättivät SBA 1 osalta, jota tutkimuksen alkuvaiheessa pidettiin potentiaalisesti uutena toimialueena. Tarkemmat analyysit osoittavat, että toimialalla menestymiseen vaaditaan huomattavasti enemmän osaamista ja resursseja mitä alun perin arvioitiin.

## 8.6. Toimenpide-ehdotukset

### Potentiaaliset strategiset liiketoiminta-alueet

Tutkimustuloksien perusteella, SBA 2 on menestystekijöiden ja osaamisen kannalta toimeksiantajan vahvuus ja toimenpide-ehdotuksena on menestystekijöiden heikkojen osaamisalueiden vahvistaminen kilpailukyvyyn ja -edun ylläpitämiseksi sekä menestystekijöiden seuranta säännöllisin välein. SBA 4 on puolestaan potentiaalisin vaihtoehto uuden

liiketoiminnan aloittamiselle, kun päädraiverina on organisaation osaaminen. Toimenpidesuosituksena on tehdä tarkemmat markkina-analyysit, joiden perusteella edelleen tarkennetaan potentiaalisten liiketoiminta-alueiden menestystekijäprofiilointia.

### Tutkimuskysymyksen ratkaisu

Taulukossa 11. on esitetty toimeksiantajan esittämään tutkimuskysymykseen tavoitteiden, toimenpiteiden- ja tuloksien seurannan toimenpide-ehdotukset liiketoimintastrategian suunnittelua ja seuraamista varten.

TAULUKKO 11. Toimenpide-ehdotukset toimeksiantajan asettamaan haasteeseen.

OBJECTIVE	ACTIONS	MEASUREMENT (performance goal)	FREQUENCY OF MEASUREMENT
Short- and long-term improve of competitiveness in strategic business areas and reducing the risks of competition.	Strengthen strategic and key competences to improve competitiveness in selected strategic business areas	Achieving success factors in the strategic business areas (Appendices 10.1).	Within every two to five years or due to a significant change in the business
Exploiting company strengths and collaboration of stakeholders that support the business operations and the company's goals	The top management should be committed to the goals of sharing resources and to create a clear, horizontal strategy to enable collaboration. Strategy should take into consideration how to remove constraints on sharing structures and benefits between organizations.	Different organizations and stakeholders are working on joint projects to achieve mutual benefits (chart 9).	While strategy is implementation phase, monitoring objectives at least four times in a year. When strategy is operational, monitoring once in a year.
Providing added value to the customer	Offering solutions and competencies to prevailing trends of the business area	The organization's competence is line with the business success factor profile (Appendices 10.1)	Within every two to five years or due to a significant change in the business

### Osaamistarpeet ja osaamishaasteet

Tutkimuksen tuloksena luodut toimialan menestystekijät kuvaavat mitä osaamista tarvitaan, jotta toiminnan kilpailukykyä voidaan parantaa ja saavuttaa tavoitteet lyhyellä ja pidemmällä aikavälillä. Kun toimialan menestystekijöihin verrataan nykyistä organisaatiossa olevaa osaamista, voidaan tunnistaa organisaation vahvuudet ja osaamispuutteet nykyisissä, potentiaalisesti houkuttelevissa toimialoissa. Toimialan kilpailuprofiilissa

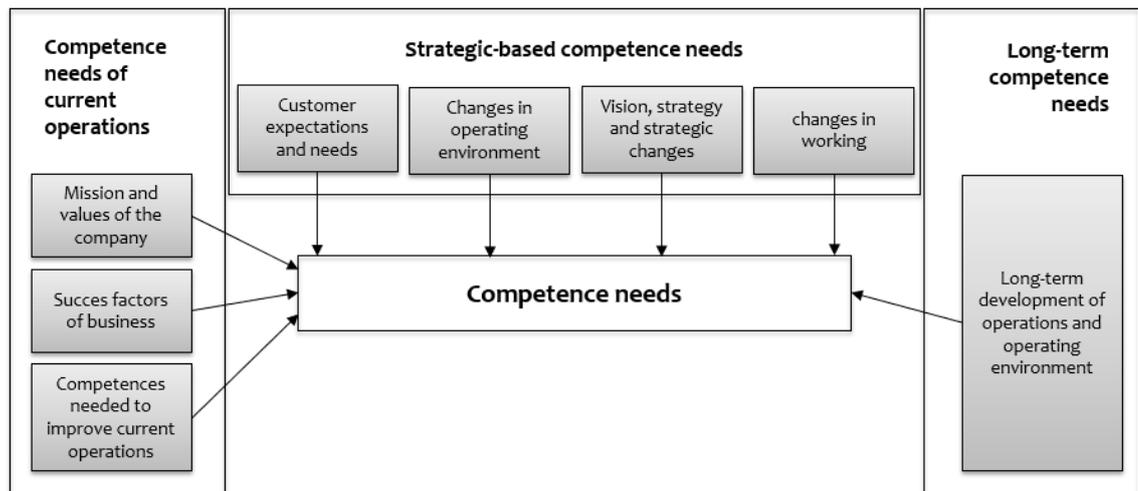
(liitteet 10.3) menestystekijöiden ja organisaation osaamisen välinen erotus kuvaa osaamisen kehittämistarvetta.

## 8.7. Jatkotoimenpide-ehdotukset

### Organisaation osaamistarpeiden selvitys

Jatkotoimenpide-ehdotuksena on organisaation osaamistarpeiden selvittäminen laajasti muutaman vuoden välein. Osaamistarpeiden tarkistuksia voidaan tehdä niin usein kuin tehdään strategian tarkistuksia.

Osaamistarpeiden selvittämisen lähtökohtana ovat tutkimuksessa käytetyn toimialan menestystekijät, asiakkaiden tarpeet ja odotukset sekä toimintaympäristön muutokset lyhyemmällä ja pidemmällä aikavälillä, työn ja toimintatapojen muutokset lyhyemmällä ja pidemmällä aikavälillä sekä strategiset tavoitteet (Ojala, 2008, s. 108). Kuvassa 27 on esitetty osaamistarpeiden selvittämiseen lähtökohdat.



KUVA 27. Organisaation osaamistarpeiden lähtökohdat Otalaa mukaillen.

### Osaamisen kehittäminen

Jatkotoimenpide-ehdotuksena on laatia selvitys, kuinka paljon henkilöstön kehittämiseen todellisuudessa investoidaan vuosittain esimerkiksi euroina, prosentteina liikevaihdosta tai jalostusarvosta taikka kehittämispäivinä per henkilö.

Osaamisen analysoinnissa on kiinnitettävä erityistä huomiota kehittymisvauhtiin. Tulevaisuuden menestystä ei ratkaise nykyisen osaamisen taso vaan osaamisen kehittymisen vauhti. *Jatkuvasta kehittämisestä on tehtävä oppivan organisaation takuumerkki.*

## 9 LÄHDELUETTELO

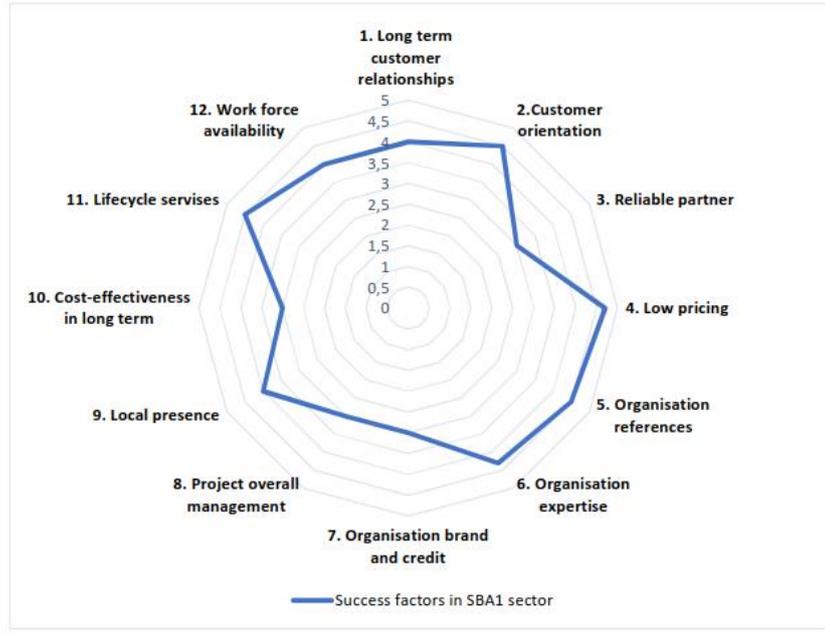
- Aguilar, F. J. (1967). *Scanning the Business Environment*. Macmillan.
- Anttila, M. & Iltanen, K. (2001). *Markkinointi*. Helsinki: WSOY.
- Balance Consulting. (2016). *Sähkörakennusalan kannattavuusraportti*. STUL.
- Boardman, A. E.; Greenberg, D. H.; Vining, A. R. & Weimer, D. L. (2006). *Cost-Benefit Analysis. Concepts and Practice. (3rd Edition)*. New Jersey, USA: Pearson Prentice Hall.
- Bonabeau, E. (May 2003). Don't trust Your Gut. *Harvard Business Review*.
- businessballs. (2017). Noudettu osoitteesta <http://www.businessballs.com/>
- Collins, J. (2001). *Good to Great*. New York: Curtis Brown.
- Davenport, T. H. & Harris, J. G. (2007). *Competing on Analytics: The New Science of Winning*. Boston: Harvard Business School Press.
- Drucker, P. (1985). *Innovation and Entrepreneurship*. London.: Heinemann.
- Elenia. (13. 7 2017). *Säävarma tarina*. Noudettu osoitteesta [http://www.elenia.fi/sahko/saavarma\\_tarina](http://www.elenia.fi/sahko/saavarma_tarina)
- Energiamarkkinavirasto. (2018). <https://www.energiavirasto.fi/>.
- Energiateollisuus. (11. 9 2017). Noudettu osoitteesta [https://energia.fi/perustietoa\\_energia-alasta/energiaverkot/sahkokatkot](https://energia.fi/perustietoa_energia-alasta/energiaverkot/sahkokatkot)
- Finlex. (15. 8 2017). *Finlex*. Noudettu osoitteesta <http://www.finlex.fi/>.
- Forecon Ltd. (2016). *Infrastructure Construction Report*.
- Gladwell, M. (2005). *Blink - The Power of Thinking Without Thinking*. Little, Brown and Company.
- Hamel, G. & Prahalad, C. (1994). *Competing for the future*. Harvard Business School Press.
- Hesso, J. (2013). *Hyvä Liiketoimintasuunnitelma*. Vantaa: Hansaprint Oy.
- <http://www.tieto.osaavayrittaja.fi/>. (2017). *osaava yrittaja*. Noudettu osoitteesta <http://www.tieto.osaavayrittaja.fi/yritys--ja-ympaeristoeanalyysi-swot>
- Ilmatieteen laitos*. (2017). Noudettu osoitteesta <http://ilmatieteenlaitos.fi/myrskyt-ja-rajuilmat>
- Juha, N. & Kari, N. (2006). *Mikä on liiketoimintaosaaminen*. Juva: WS Bookwell Oy.
- Juuti, P. (2006). *Organisaatiokäyttäytyminen*. Helsinki: Otava.
- Kamensky, M. (2014). *Strateginen Johtaminen Menestyksen Timantti*. Vantaa: Talentum Media Oy.
- Kamensky, M. (2015). *Menestyksen timantti*. Liettua: Talentum Media Oy.
- Kari, N. & Uusi-Rauva Erkki, P.-H. (. (2005). *Johdon laskentatoimi, Management and cost accounting*. Edita.
- Kim, W. & Mauborgne, R. (2017). *Blue Osean Shift - Beyond Competing*. New York: Hachette Books.
- Kinkki Seppo, L. A. (ei pvm). *Yritystietous*. WSOY 2002.
- Klein, G. (1999). *Sources of Power: How people make decisions*. MIT Press.
- Koski & Virtanen. (2005). *Tulos - Liiketoiminnan suunnittelulla menestykseen*. Keuruu: Otavan Kirjapaino Oy.
- Kotler, P. (2010). *Marketing 3.0: From Products to Customers to the Human Spirit*. John Wiley & Sons, Inc.
- Kubrin, T.; Marches, H. & Ilari, D. (2000). *Ideasta Kasvuyritykseksi*.
- Limor Oy, Martti Puohiniemi. (2010). Noudettu osoitteesta Limor Oy: <https://www.puohiniemi.fi/palvelut/arvot-missio-visio-ja-strategia.html>
- Mikkonen, H. (2013). *Hannu Mikkonen Yrityskoulu*. Noudettu osoitteesta <http://yritys.hannumikkonen.com/yrikoulu/markympa.html>
- Mäkilä, T. (2016). Notes from power network meeting. Solna, Sweden.
- Nordic Power Network Group. (15. Marraskuu 2017). *Wind farm annual report*.

- Nordic Power System. (2017). *Report Challenges and Opportunities for the Nordic Power System*. Svenska Kraftnät; Statnett; Energinet.Dk; Fingrid.
- Näsi, J.;& Aunola, M. (2002). *Strategisen johtamisen teoria ja käytäntö*. Tampere: Tammerpaino.
- Ojasalo, K.;T. M.;& Ritalahti, J. (2014). *Kehittämistyön menetelmät - uudenlaista osaamista liiketoimintaan*. Helsinki: Sanoma Pro.
- Otala, L. (2008). *Osaamispääoman johtamisesta kilpailuetu*. Porvoo: WSOY.
- Ovaskainen, S. (2015). *Osaamisen johtaminen: osaamisen ennakoinnista osaamisen kehittämiseen*.
- Peltonen, T. (2007). *Johtaminen ja organisointi*. Keuruu: KY-Palvelu Oy.
- Pfeffer, J.;& Sutton, R. (Januari 2006). Evidence-Based Management. *Harvard Business Review*.
- Porter, M. E. (1985). *Competive Advantage - Creating and Sustaining*. Weilig + Göös.
- Porter, M. E. (1990). *National competitive advantage of nations*. New York: The free press.
- Rakennusteollisuus. (2018). Noudettu osoitteesta <https://www.rakennusteollisuus.fi/>
- Rumelt, R. (2011). *Good Strategy Bad Strategy: The Difference and Why It Matters*. New York: Crown Business.
- Storbacka, K. &. (2006). *Asiakkuuden ehdoilla vai asiakkaiden armoilla*.
- Strategy Train. (2010). *Small Enterprice Strategic Development Training*. Noudettu osoitteesta <http://st.merig.eu/>
- Taloussanommat. (2015). *Taloussanakirja*. Sanoma Media Finland Oy .
- The Economist*. (2008). Noudettu osoitteesta <https://www.economist.com/node/12370445>
- Tilastokeskus. (2018). *Statistics Finland*. Noudettu osoitteesta <https://www.stat.fi/>
- Tolvanen, V. (2013). *Ville Tolvanen Blogi*. Noudettu osoitteesta <http://www.villetolvanen.com/2013/08/23/millainen-on-hyva-visio/>
- Tuomi, L.;& Sumkin, T. (2009). *Strategia arjessa -oivalluksia organisaation uudistajalle*. Helsinki: WSOY .
- Tuulivoimayhdistys, S. (2017). *Suomen Tuulivoimayhdistys*. Noudettu osoitteesta <http://www.tuulivoimayhdistys.fi/tietoa-tuulivoimasta/tietoa-tuulivoimasta/taloudellisuus/investoinnit>
- Wickham, P. A. (2006). *Strategic Entrepreneurship*.
- Vokurka, R.;& Davis, R. (2004). *Focused factories: Empirical study of structural and performance differences*.
- Vokurka, R.;& Davis, R. (2004). *Manufacturing strategic facility types", Industrial Management & Data Systems*.

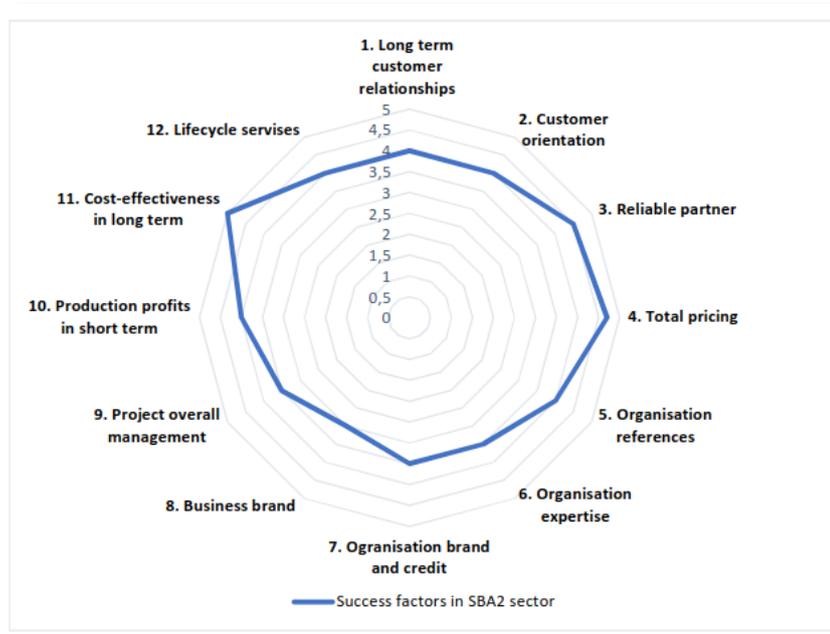
## 10 LIITTEET

### 10.1. Toimialan menestystekijät

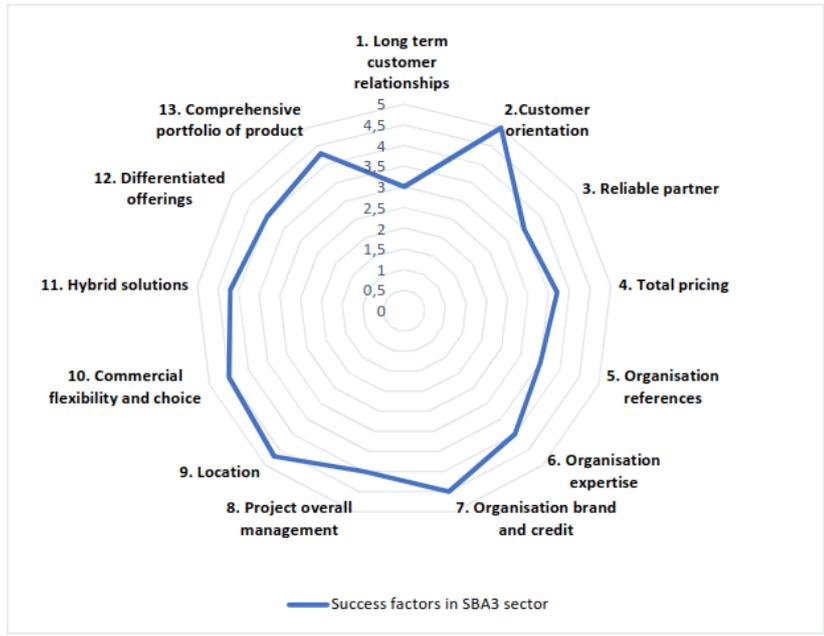
#### SBA 1 menestystekijät



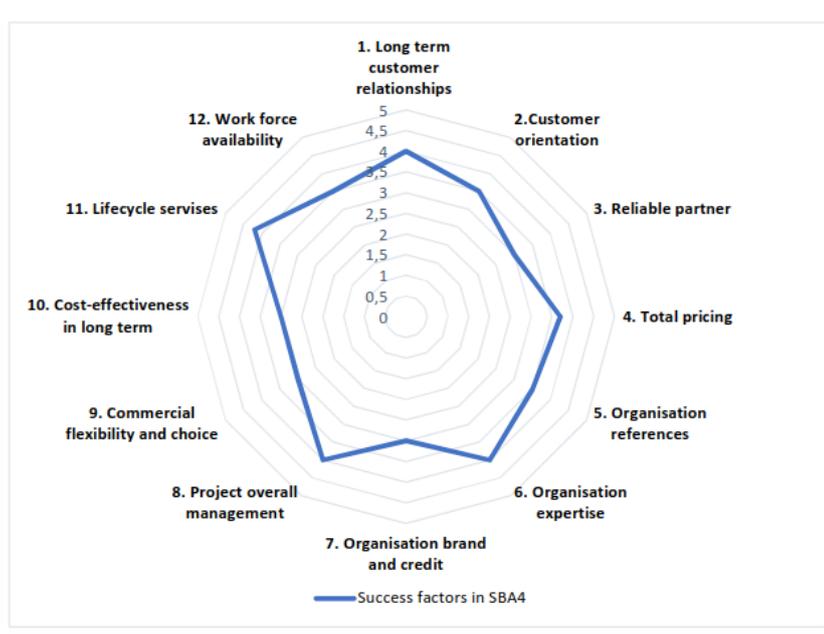
#### SBA 2 menestystekijät



### SBA 3 menestystekijät

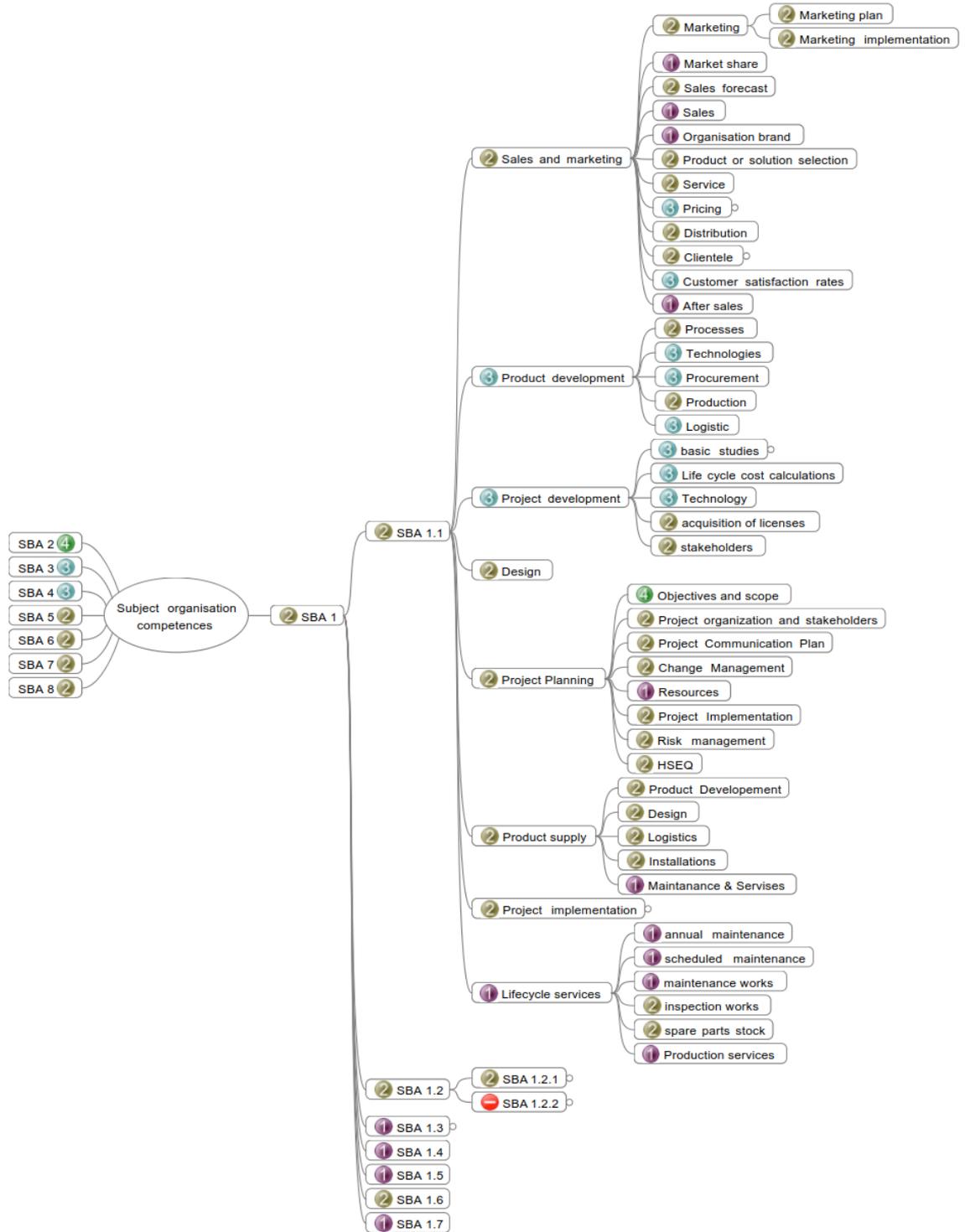


### SBA 4 menestystekijät

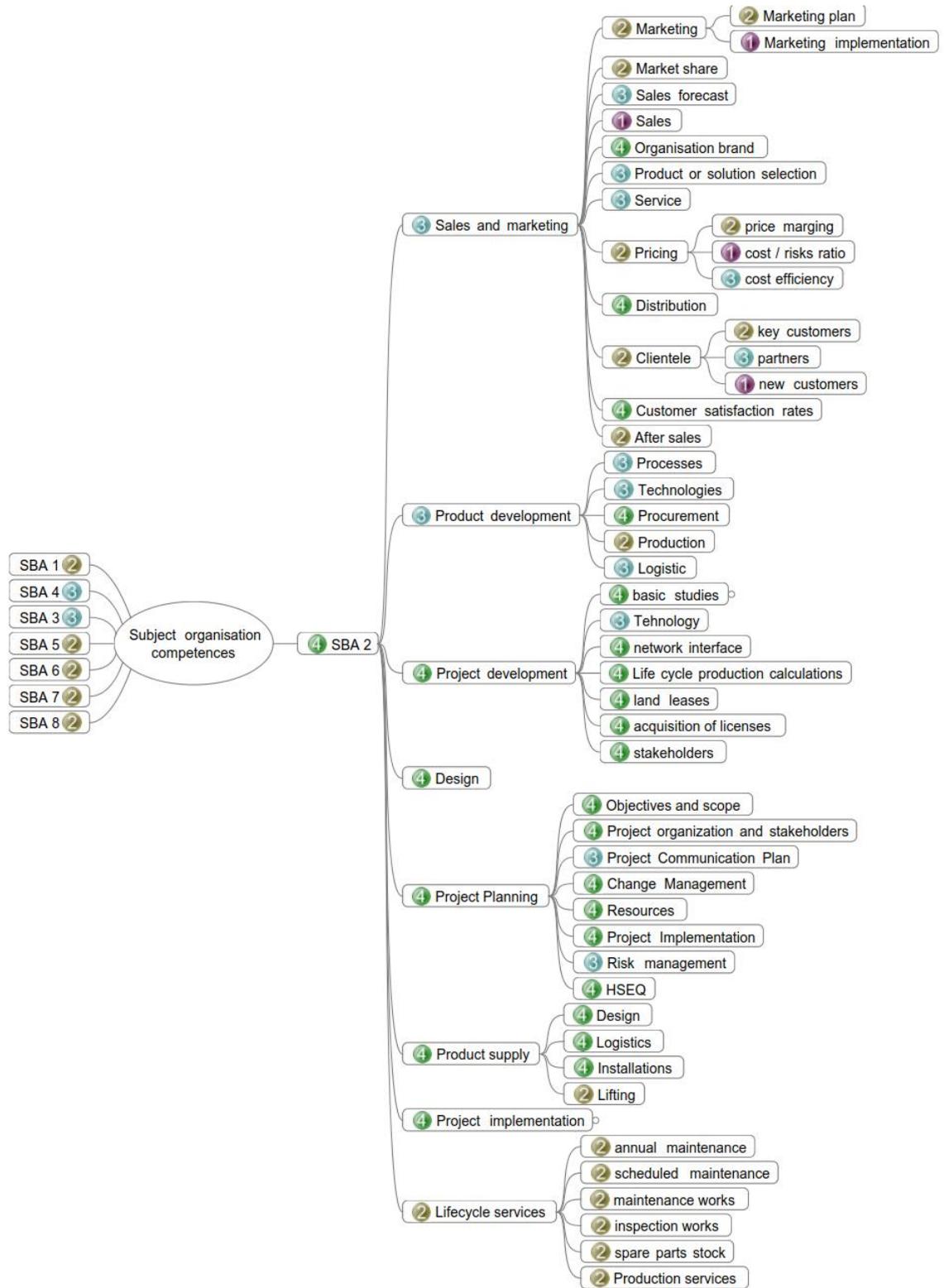


## 10.2. Osaamiskartoituksen tulokset

### SBA 1 Osaamiskartoitus

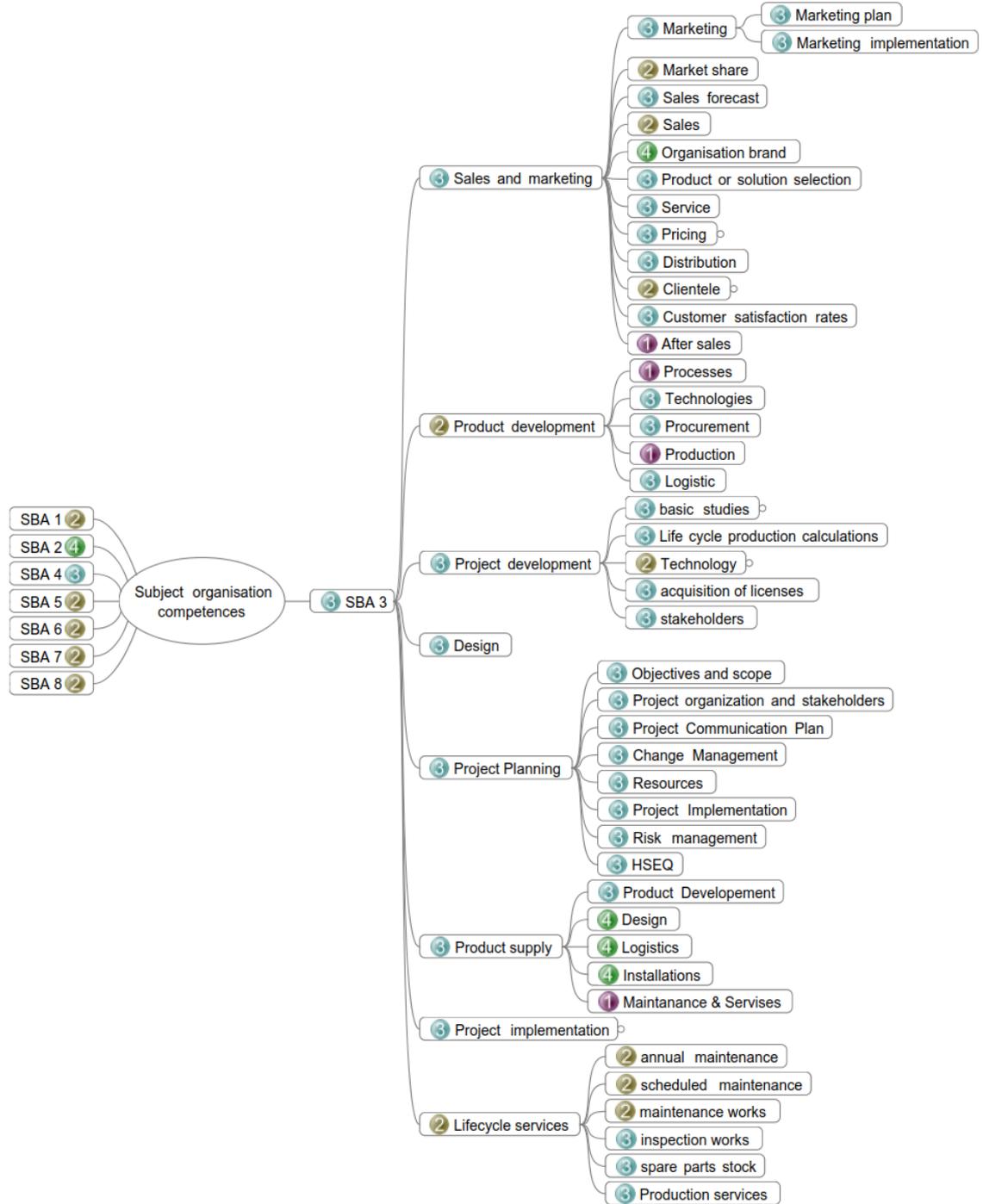


SBA 2 Osaamiskartoitus

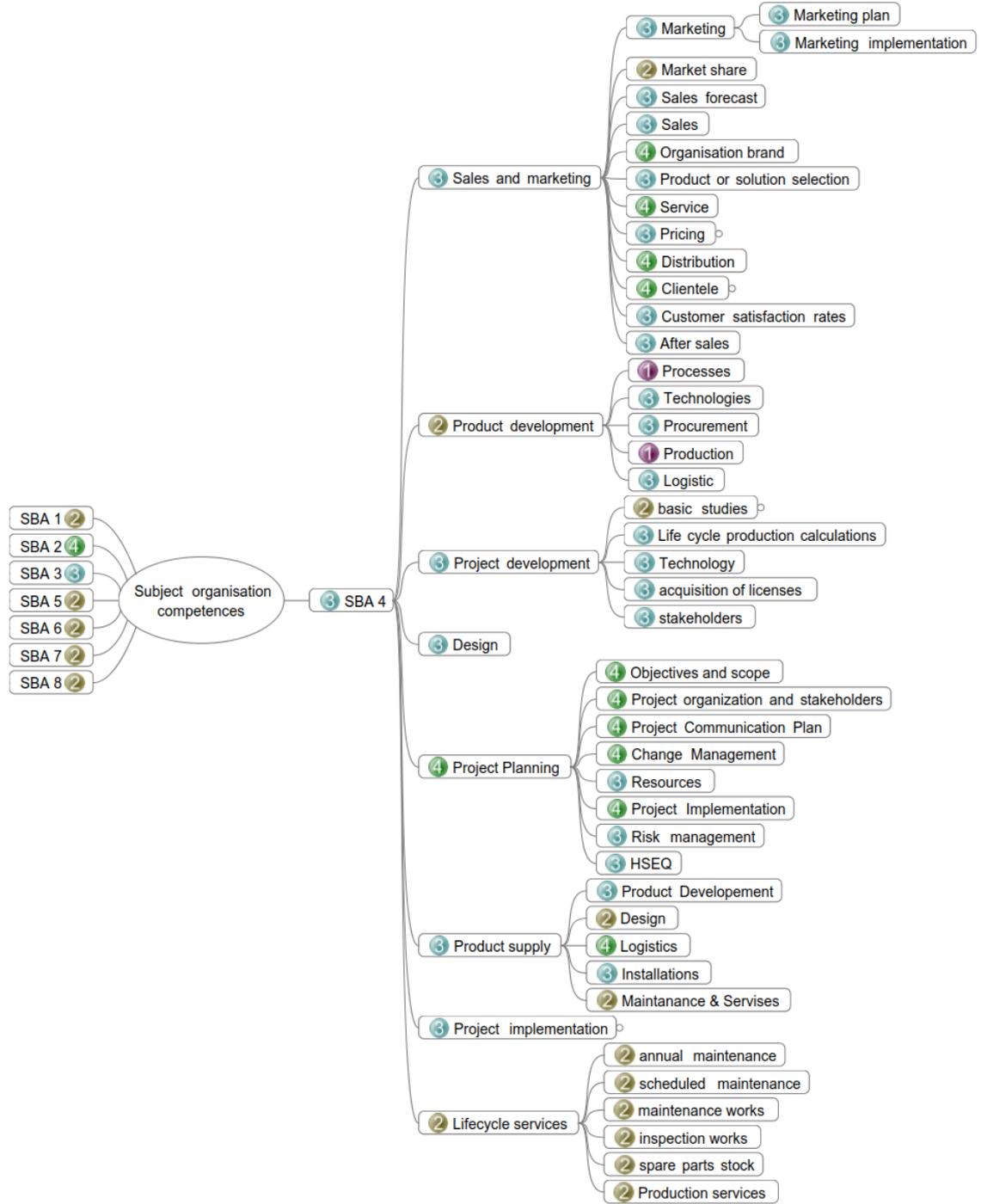


- SBA 1 2
- SBA 4 3
- SBA 3 3
- SBA 5 2
- SBA 6 2
- SBA 7 2
- SBA 8 2

SBA 3 Osaamiskartoitus

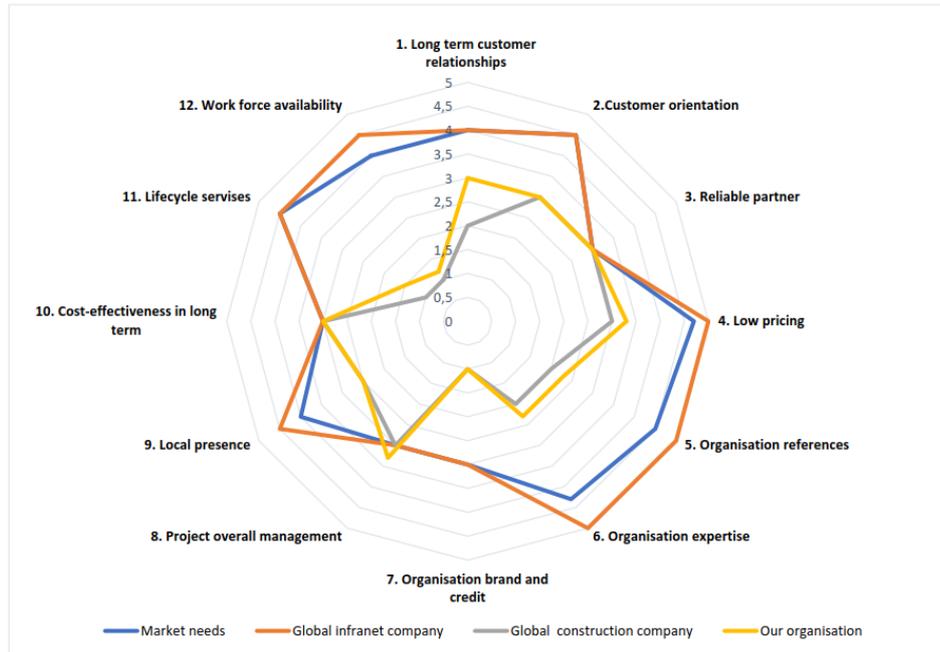


SBA 4 Osaamiskartoitus



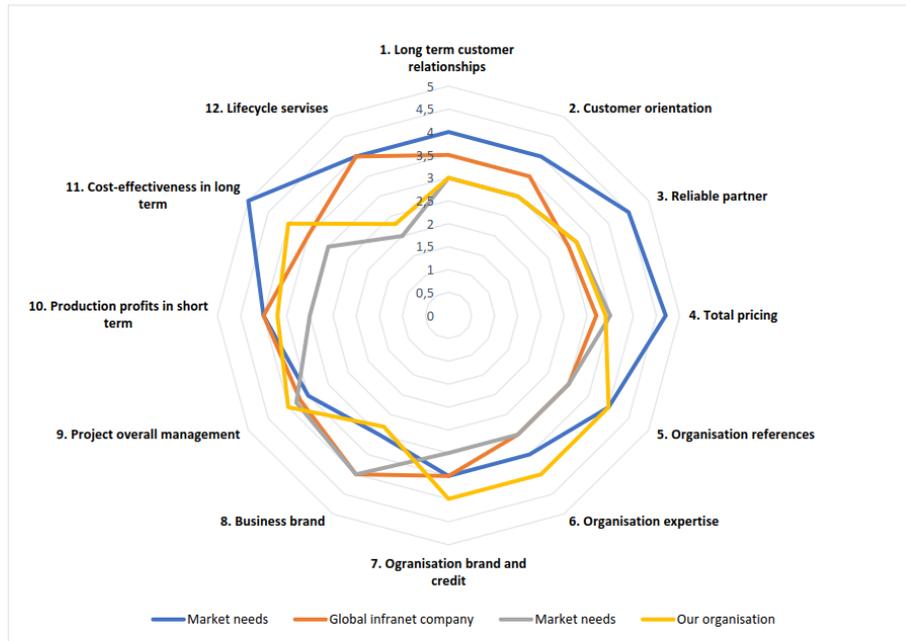
### 10.3. Toimialan kilpailuprofiilit

#### SBA 1 kilpailuprofiili



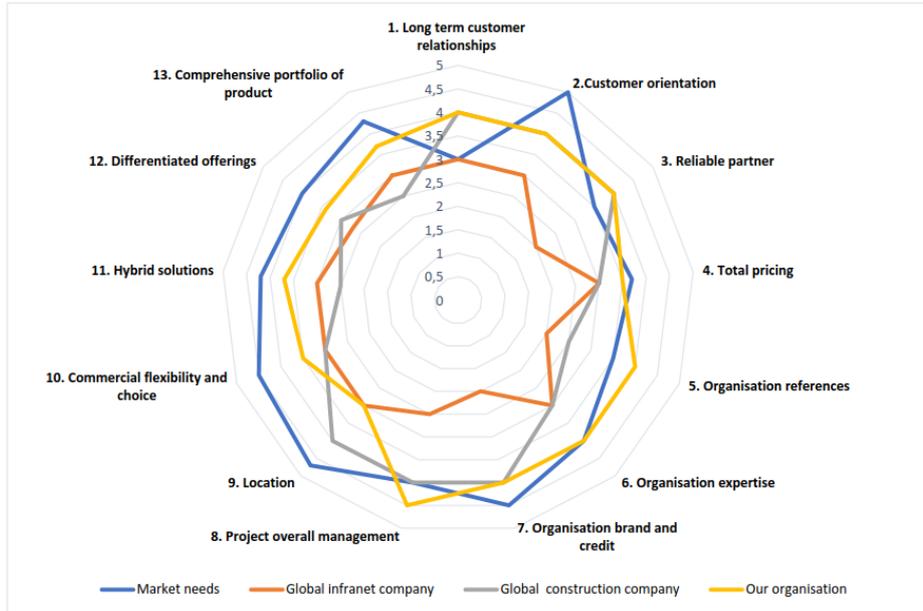
Market needs	Market demand	Global infranet company	Global construction company	Our organisation
1. Long term customer relationships	4	4	2	3
2. Customer orientation	4,5	4,5	3	3
3. Reliable partner	3	3	3	3
4. Low pricing	4,7	5	3	3,3
5. Organisation references	4,5	5	2	2,3
6. Organisation expertise	4,3	5	2	2,3
7. Organisation brand and credit	3	3	1	1
8. Project overall management	3	3	3	3,3
9. Local presence	4	4,5	2,5	2,5
10. Cost-effectiveness in long term	3	3	3	3
11. Lifecycle services	4,5	4,5	1	1,5
12. Work force availability	4	4,5	1	1,2

## SBA 2 kilpailuprofilii



Market needs	Market demand	Global infranet company	Global construction company	Our organisation
1. Long term customer relationships	4	3,5	3	3
2. Customer orientation	4	3,5	3	3
3. Reliable partner	4,5	3	3,2	3,2
4. Total pricing	4,7	3,2	3,5	3,4
5. Organisation references	4	3	3	4
6. Organisation expertise	3,5	3	3	4
7. Ogranisation brand and credit	3,5	3,5	3	4
8. Business brand	3	4	4	2,8
9. Project overall management	3,5	3,7	3,8	4
10. Production profits in short term	4	4	3	3,7
11. Cost-effectiveness in long term	5	3,5	3	4
12. Lifecycle servises	4	4	2	2,3

### SBA 3 kilpailuprofiili



Market needs	Market demand	Global infranet company	Global construction company	Our organisation
1. Long term customer relationships	3	3	4	4
2.Customer orientation	5	3	4	4
3. Reliable partner	3,5	2	4	4
4. Total pricing	3,7	3	3	3,5
5. Organisation references	3,5	2	2,5	4
6. Organisation expertise	4	3	3	4
7. Organisation brand and credit	4,5	2	4	4
8. Project overall management	4	2,5	4	4,5
9. Location	4,7	3	4	3
10. Commercial flexibility and choice	4,5	3	3	3,5
11. Hybrid solutions	4,2	3	2,5	3,7
12. Differentiated offerings	4	2,7	3	3,4
13. Comprehensive portfolio of product	4,3	3	2,5	3,7

### SBA 4 kilpailuprofili



Market needs	Market demand	Global infranet company	Global construction company	Our organisation
1. Long term customer relationships	4	4	4	4
2. Customer orientation	3,5	4	3,5	3,5
3. Reliable partner	3	3	4	4
4. Total pricing	3,7	3,7	3,5	3,7
5. Organisation references	3,5	4,5	4	3,5
6. Organisation expertise	4	4,5	4	3,8
7. Organisation brand and credit	3	3	4	4
8. Project overall management	4	3	4	4
9. Commercial flexibility and choice	3	4	3	3,4
10. Cost-effectiveness in long term	3	4	3	3,3
11. Lifecycle services	4,2	4,5	3	2,7
12. Work force availability	3,5	4,5	3	2