



Osaamista
ja oivallusta
tulevaisuuden
tekemiseen

Riitta Kemppainen

Tunnista muutoksen tarve yrityksessä ja ota se haltuun

Metropolia Ammattikorkeakoulu

Insinööri (AMK)

Tuotantotalouden tutkinto-ohjelma

Insinöörityö

23.1.2021

Tekijä Otsikko	Riitta Kemppainen Tunnista muutoksen tarve yrityksessä ja ota se haltuun
Sivumäärä Aika	40 sivua + 14 liitettä 23.1.2021
Tutkinto	insinööri (AMK)
Tutkinto-ohjelma	Tuotantotalouden tutkinto-ohjelma
Ammatillinen pääaine	Logistiikka
Ohjaajat	Lehtori Jarmo Toivanen
<p>Opinnäytetyössä Roboreel - Robotiikasta resilienssiä ja elinvoimaa -hankkeessa tehtyä haastattelumallia kevennettiin, uudistettiin ja tehtiin kaksi uutta haastattelumallia. Teollisuuden suunniteltua mallia testattiin kuudessa eri yrityksessä ja raportointiin niiden tulokset.</p> <p>Kvalitatiivinen opinnäytetyö toteutettiin tapaustutkimuksen keinoin. Opinnäytetyön teoreettinen viitekehys kerättiin ammattikirjallisuudesta.</p> <p>Opinnäytetyön tuloksena voidaan arvioida, että yritykset ymmärsivät kuinka, tärkeää toimintaympäristön ja toimialan seuraaminen on. Teknologian merkitys on suuri ja, teknologiasta putoaminen tarkoittaa kilpailusta putoamista. Kilpailusta putoaminen vaikuttaa yrityksen menestymiseen markkinoilla. Yritykset näkivät, että teollisessa muutoksessa ihmiset ja heidän osaamisensa on tärkeässä roolissa, koska teknologian merkitys kasvaa tulevaisuudessa. Yritykset ymmärtävät henkilöstön kehittämisen vaikutukset tuottavuuteen ja kannattavuuteen. Teknologian lisääntyminen tuo myös haasteita yrityksille. Tämä voi näkyä osalle yrityksiä pulana työvoiman saatavuudessa. Yritykset ovat hyvin huolissaan nuorten työelämätaidoista, koska heissä on tulevaisuuden osaajat.</p>	
Avainsanat	

Author Title	Riitta Kemppainen Identify the need for change in the company and take it over
Number of Pages Date	40 pages + 14 appendices 23 January 2021
Degree	Bachelor of Engineering
Degree Programme	Industrial Management and Engineering
Professional Major	Logistics
Instructors	Jarmo Toivanen, Lecturer
Keywords	

Sisällys

Lyhenteet

1	Johdanto	1
1.1	Työn tavoite	2
1.2	Tutkimusmenetelmä	2
1.3	Työn sisältö	3
2	Roboreel-hanke	4
3	Teoriat	6
3.1	Teollinen muutos	8
3.2	Muutoksen johtaminen	13
3.3	Parhaat käytännöt	19
3.4	Palvelumuotoilu	21
3.5	Prosessikonsultointi	24
4	Projektin tavoite	26
4.1	Työn tavoite	26
4.2	Yritysvalmennus	28
4.3	Yritysvalmennusten raportointi	30
4.4	Tulokset	32
5	Johtopäätökset	33
6	Yhteenveto	36
	Lähteet	41
	Liitteet	
	Liite 1. Teollisuusyritykset	

Lyhenteet

1 Johdanto

Roboreel - Robotiikasta resilienssiä ja elinvoimaa hankkeen taustalla on toisen asteen koulutuksen uudistus, jonka tavoitteena on luoda opiskelijoille yksilöllisiä opintopolkuja ja lisätä opiskelijoiden työpaikoilla oppimista (Toisen asteen koulutusreformi). Suomalainen työelämä on murroksessa ja tulevaisuudessa tarvitaan erilaista osaamista kuin tänä päivänä. Jo nyt on nähtävissä, että pk-sektorilla on pulaa osaavasta henkilökunnasta. Roboreel-hankkeessa pyritään vastaamaan tähän haasteeseen saattamalla oppilaitoksia ja pk-sektorin yrityksiä yhteen ja tekemään yhteistyötä tulevaisuuden osaamisen varmistamiseksi. Oppilaitoksilla on paremmat valmiudet vastata tulevaisuuden osaamispulaan, kun yritykset jakavat tietoa omista tarpeistaan.

Roboreel-hankkeen tavoitteena on parantaa suomalaisten yritysten osaamista ja ymmärrystä automaation ja robotiikan saralla sekä auttaa yrityksiä löytämään uusia liiketoimintamahdollisuuksia. Yritysvalmennuksien tavoitteena on lisätä oppilaitosten konsultointi- ja raportointiosaamista. Yritysvalmennuksen tavoitteena on auttaa yrityksiä katsomaan asioita erinäkökulmista ja antaa valmiuksia hyödyntää uutta tietoa oman liiketoiminnan kehittämisessä. Yritysvalmennusten tavoitteena on myös luoda luottamusta oppilaitoksen ja yritysten edustajien yhteistyön jatkamiseksi. Yritysvalmennuksissa yrityksille luodaan yrityskohtainen nykytila-analyysi ja kehityssuunnitelma. Hankkeessa mukana olevat oppilaitokset tarjoavat yhteistyötä haluaville yritykselle mahdollisuuden tehdä robotiikka- ja automaatiokokeiluja, testauksia ja simuloitteja heidän omassa ympäristössään. Näin yritykset näkevät käytännössä millaisia, mahdollisuuksia heillä on hyödyntää automaatiota ja robotiikkaa sekä millaisia investointeja automaation ja robotiikan käyttö heiltä vaatisi.

1.1 Työn tavoite

Roboreel-hankkeessa oli toteutettu teoreettinen malli ja yritysvalmennuspaketti haastatteluja varten. Aikaisemmissa haastatteluissa todettiin, että yritysvalmennuspaketti ei sovellu käytettäväksi kahdella erilaisella sektorilla. Haastattelumalli oli hieman laaja ja raskas toteuttaa projektissa käytetyn toimintamallin mukaan. Työn tavoitteena oli tehdä kaksi uutta haastattelumallia, jotka sopivat paremmin käytettäväksi teollisuuden ja sosiaali- ja terveydenhuollon alalle. Uutta haastattelumallia testattiin kuudessa eri teollisuuden alan yrityksessä. Työn yhtenä tavoitteena oli haastatteluiden raportointi peilaten niitä yritysvalmennuksen tavoitteisiin.

Yritysvalmennusten tavoitteena oli selvittää suomalaisen teollisuuden automaation tila, teollisuuden kyvykkyys kehittää toimintaansa ja valmius hyödyntää automaatiota ja robotiikkaa sekä selvittää mitkä, teollisuudenalat hyötyvät eniten automaation ja robotiikan kehittämisestä. Työssä selvitetään myös, mikä on yrityksen kyky toimia arvoketjussa ja verkostoituneessa liiketoimintaympäristössä seuraavien tekijöiden kautta verkostoituminen ja yhteistyö, kyvykkyys integroituun, läpinäkyvään tiedonhallintaan, riskienhallintaan, resilienssi, henkilöstön kyvykkyys. Selvitetään myös, miten teknologia vaikuttaa differoitumiseen, uusiin liiketoimintamahdollisuuksiin, kyvykkyteen ja kilpailukykyyn. Yritysvalmennuksen tavoitteena oli myös antaa yritykselle eväät muutoksen hallintaan ja ennakointiin sekä menetelmiä ja ajatuksia liiketoiminnan strukturoituun suunnitteluun.

1.2 Tutkimusmenetelmä

Kvalitatiivinen opinnäytetyö toteutettiin tapaustutkimuksen keinoin. Opinnäytetyössä käytettiin menetelminä kirjallisuutta ja haastatteluja. Opinnäytetyön teoreettisena viitekehyksenä käytettiin Roboreel-hankkeessa toteutettua koulutus- ja konsultointimateriaalia. Haastattelumenetelmänä käytettiin puolistrukturoitua teemahaastattelua, jonka taustalla on etukäteen laadittu teoreettinen viitekehys. Teemahaastattelu sopii tilanteisiin, joissa kysytään aiheista, joista haastateltavat eivät ole tottuneet puhumaan. Haastattelija tarvitsee taustatietoa haastateltavista. Haastattelija esittää haastateltavalle pääasiassa avoimia kysymyksiä.

1.3 Työn sisältö

Kappaleessa kaksi käsitellään Roboreel-hanke ja sen tavoitteet. Kappaleessa kolme käsitellään teorioita, joita käytetään viitekehyksenä tehtävään työhön. Teollista muutosta käytettiin viitekehyksenä Roboreel-hankkeelle. Palvelumuotoilu toimi viitekehyksenä haastattelumallin tekemiselle. Prosessikonsultointia käytettiin viitekehyksenä yritysvalmennuksille. Muutoksen johtaminen ja parhaat käytännöt toimivat viitekehyksenä muutosten viemiseksi käytäntöön sekä muutoksen menetelmistä. Jokaista teoriaa käsitellään syvällisesti linkittäen ne tehtyyn työhön. Kappaleessa neljä käsitellään itse työstä ja sen tavoitteista. Kappaleessa viisi esitellään työn johtopäätökset.

2 Roboreel-hanke

Roboreel-hankkeen tavoitteena on muutos. Muutos lähtee toisen asteen koulutuksen uudistamisesta. Koulutuksen uudistumisen myötä toisen asteen oppilaitosten tutkintojen määrä vähenee, mikä tarkoittaa oppilaitoksille pieneneviä määrärahoja. Tästä syystä toisen asteen oppilaitoksia kannustetaan lisäämään yhteistyötä yritysten kanssa. Tämä on suuri haaste ja muutos molemmille osapuolille. Näin suuri muutos vaatii molemmilta kykyä muuttua. (Toisen asteen koulutusreformi.)

Robotiikan (mukaan lukien ohjelmistorobotiikka) mullistumisen myötä voimakkaasti muuttuvilla aloilla, kuten logistiikassa ja tuotannossa toimivat yritykset tarvitsevat uusia eväitä menestyäkseen kansallisessa ja globaalissa kilpailussa. Roboreel-hankkeen tavoitteena on näiden yritysten robotiikan ja niihin liittyvien haasteiden tunnistaminen, henkilöstön ja yritysten osaamisen lisääminen osana varautumista tuleviin muutoksiin sekä uusien liiketoimintamahdollisuuksien löytäminen ja hyödyntäminen (6AIKA Robotiikasta resilienssiä ja elinvoimaa (ROBOREEL) hankehakemus).

Hankkeen aikana yritykset, oppilaitokset ja eri alojen ulkopuoliset asiantuntijat lisäävät yritysten osaamista valmentamalla yrityksiä ja niiden henkilöstöä kohtaamaan robotiikan tuomat haasteet ja ennakoimaan ne sekä etsimään uusia liiketoimintaetuja ja liiketoimintamahdollisuuksia tulevista muutoksista. Hankkeen kuluessa lisätään robotiikkaa Suomessa myyvien yritysten tietoisuutta julkisen sektorin haasteista ja kehittämistoiveista ja siten edistetään robotiikan alan kehittymistä Suomessa. Hanke toteutetaan ensisijaisesti yritysten, oppilaitosten ja kaupunkien yhteiskehittämisenä, prosessissa, jossa saadaan yhdistettyä yritysten asiantuntemus, oppilaitosten aikuisvalmennuksen osaaminen ja robotiikan kentän tuntemus sekä kaupunkien haasteet (6AIKA Robotiikasta resilienssiä ja elinvoimaa (ROBOREEL) hankehakemus).

Roboreel -hanke toteutetaan 6Aika-hankkeena, jonka osallistujia ovat Vantaan kaupunki, Metropolia Ammattikorkeakoulu Oy, Tampereen kaupunki, Turun kaupunki (Turun ammatti-instituutti), Espoon seudun koulutuskuntayhtymä ja Oulun ammattikorkeakoulu Oy (6AIKA Robotiikasta resilienssiä ja elinvoimaa (ROBOREEL) hankehakemus).

Hanke koostuu neljästä työpaketista. Ensimmäisessä paketissa laaditaan sisäinen valmennusten modulaarinen kehitysmalli, joka koskee yritysten roolia toimitusketjuissa, robotiikan tuomia muutoksia ja mahdollisuuksia sekä kokeilujen toteuttamista. Malli välitetään valmennusta toteuttavien oppilaitosten avainhenkilöstölle ja yhdistetään niiden omaan robotiikan, automaation ja tuotantotalouden osaamiseen. Paketissa kaksi toteutetaan ensimmäiset yritysvalmennukset Metropolian ja paikallisten oppilaitosten yhteistyönä yrityksille. Niillä varmistetaan osaamisen siirtyminen ja mallin juurtuminen paikallistasolle roll-out-prosessilla, jossa yhteisvalmennuksen kautta osatoteuttajien valmentajat ottavat haltuun hankkeen käytännöt ja lokalisoivat ne paikallisten yritysten tarpeisiin. Paketti kolme muodostaa pääosan hankkeesta. Siinä kukin paikallistason oppilaitos toteuttaa alueen yritysten kanssa yritysvalmennuksia, joiden tuloksena syntyvät yrityskohtaiset tilanneanalyysit ja kehityssuunnitelmat, sekä valmistelee niissä toteutettavia robotiikan investointeja ja kokeiluja (6AIKA Robotiikasta resilienssiä ja elinvoimaa (ROBOREEL) hankehakemus).

3 Teoriat

Nykyään puhutaan neljännestä teollisesta vallankumouksesta ”teollisuus 4.0”, jonka sanotaan alkaneen Saksassa 2012. Tämä tarkoittaa digitaalista vallankumousta, jossa uudet teknologiat ovat käsitteitä kuten pilvipalvelut, tekoäly, big data, 3D-tulostus ja esineiden internet. Neljäs vallankumous tarkoittaa sitä, että otetaan kaikki hyödyt irti aiemmista innovaatiosta. Neljännen vallankumouksen keskiössä ovat olleet tietotekniikan ja robotiikan kehityksen jatkuminen ja laitteiden kytkeminen tietoverkkoihin. Automaatio tarkoittaa automaation lisääntymistä, joka kattaa myös robotiikan ja osittain digitalisaation. Automaatiolla saavutetaan korkea ja tasalaatuinen prosessi. Mitä korkeampi automaatioaste on sitä enemmän tarvitaan ihmistä. Mitä tehokkaampi automaatiojärjestelmä on, sitä tärkeämpi on ihmisen rooli sen toimivuudessa. Automaatioasteen pitäisi perustua tosi tarpeeseen eikä siinä pitäisi mennä ”teknologia edellä”. Uusi teknologia voi nostaa yrityksen kilpailukykyä tuottavuuden kasvun myötä. (Marttinen, 2018: 57-58, 64-65, 99.)

Robotti voi tarkoittaa mitä tahansa älykästä konetta, jotka ovat uudelleen ohjelmoitavia ja monipuolisia. Tämä tekee roboteista myös joustavia. Robotit voivat tehdä pieniä sarjoja sekä mahdollistavat asiakasohjautuvan ja joustavan tuotannon. Robottien tarkoitus ei ole korvata ihmistä vaan tehostaa työtä. Hoivatyössä robotit edustavat uutta aaltoa eli modernia robotiikkaa, palvelurobotteja. Palveluroboteilla on kyky liikkua työnsä ääreen sekä toimia äänen, kuvan tai kosketuksen avulla. Digitalisaatio vähentää fyysistä työtä, mutta tuo tilalle haastavampia ja erityisosaamista vaativia tehtäviä. Digitalisaatio luo edellytykset tehtävien automatisoinnille ja mahdollistaa tekoälyn kehittämisen kerätyn datan myötä. (Marttinen, 2018: 109, 114-115.)

Kokonaistilanteen ymmärtämiseksi on katsottava sitä nykymaailman suurimpien ongelmien näkökulmasta ja niitä pohtimalla. On ajateltava kansallisesti ja globaalisti. Puheet eivät ole muutostahdon mittari, vaan niitä ovat teot. Valppaus, toimeenpano ja johtajuus ovat aidon muutostahdon merkkejä (Kotter, 2009: 142).

Organisaation jatkuva kehittyminen ja ”eläminen” toimintaympäristön muutoksissa niin, että se säilyttää kilpailukykyä ja menestyy yli ajan. Mikään organisaatio ei ole ikuinen ja muuttumaton ja että muutokset ovat välttämättömiä tulevaisuuden kilpailukykyyn varmistamiseksi. (Martinsuo, 2016: 373.)

Roboreel –hankkeen valmennuksissa käytetty teoreettinen malli perustuu ajatukseen, että yrityksen tulee ymmärtää muutoksen jatkuva tarve. Muutosta lähestytään ulkoisessa ja liiketoimintaympäristössä tapahtuvasta muutoksesta aina yrityksen sisäiseen muutostarpeeseen.

3.1 Teollinen muutos

Teollinen muutos kertoo yrityksen toimialan muutoksesta. Toimialan muuttuminen vaikuttaa yrityksen strategiaan.



Kuva 1. Teollinen muutos (lähde: Toivanen, Putkiranta, Mäkelä, Sidensnöre 2018 Roboreel-robotiikasta resilienssiä ja elinvoimaa sivu 40)

Yritys johdon tulee ymmärtää, kuinka oma toimiala muuttuu, jotta pystytään tekemään yrityksen kannalta järkeviä investointeja. Toimialan muutosta tulee seurata pidemmällä aikavälillä, jotta nähdään toimialan suunnan muutokset. Tämä on haastava tehtävä. Muutoksen vihjeitä pitää osata lukea oikein, jotta ei tehdä vääriä johtopäätöksiä yrityksen kannalta. Muutoksen luonne kertoo, millaisella strategialla yritys menestyy ja mitkä asiat eivät toimi. Muutos yrityksessä tapahtuu kahdella eri osa alueella. Ensimmäinen uhka uhkaa yrityksen ydintoimintaa. Ydintoiminta on toimintaa, jonka varassa yritys tekee tuloksen. Toinen uhka vaikuttaa yrityksen ydinosaimiseen. Ydinosaiminen on vaarassa, jos sillä ei pystytä tuottamaan arvoa asiakkaille. (McGahan, 2004: 86-94.)

Yrityksen toimialan muutos voidaan jakaa neljään kehityskaareen. Yritys voi olla vain yhdellä kehityskaarella kerrallaan. Muutoksen kehityskaaret ovat radikaali muutos, luova muutos, välillinen muutos ja asteittainen muutos. (McGahan, 2004: 86-94.)

Radikaali muutos tapahtuu, kun yrityksen ydinsaaminen ja ydintoiminta ovat uhattuina. Tämä tapahtuu, kun yrityksen suhteet ostajiin ja toimittajiin joutuvat kriisiin. Radikaalin muutoksen kohteena oleva teollisuus muuttuu täysin. Radikaali muutos tapahtuu, kun uutta tekniikkaa otetaan käyttöön isossa mittakaavassa tai säädökset muuttuvat. Tällainen muutos on hyvin epätavallinen ja, se tapahtuu pitkällä aikavälillä.

Yrityksen tulee tunnistaa toimialan kehityskaari tarpeeksi ajoissa, jotta sille jää aikaa kehittää strategisia vaihtoehtoja. Mikäli yritys tunnistaa muutoksen tarpeen ajoissa voidaan radikaalissa muutoksessa strategiana käyttää porrastettua strategiaa, jonka avulla tehdään hallittuja muutoksia jatkuvan parantamisen keinoin. Radikaalissa muutoksessa yrityksen tulee tarkastella tuottavuuslukuja, teollisuuden muutoksen vauhtia, ajoitusta ja ostajia. Radikaali muutos ajaa yrityksiä luomaan uusia tuotteita ja palveluita. Uudistamaan jakeluverkostoa, markkinointia ja varaston hallintajärjestelmiä. Radikaali muutos on riski yritykselle, koska yrityksen toiminta voi tulla kannattamattomaksi. Radikaalissa muutoksessa olevien yritysten on hyväksyttävä muutoksen tarpeellisuus ja kartoitettava vaadittavat toimenpiteet, joilla maksimoidaan tuotto, mutta jolla ei sitouteta yritystä liian nopeasti vaikeaan liiketoimintaan. (McGahan, 2004: 86-94.)

Luova muutos tapahtuu, kun resurssit, osaaminen ja varat ovat uhattuna, mutta ydintoiminta ei ole. Suhteet asiakkaisiin ja toimittajiin ovat tasapainossa, mutta resurssit ja varat pienenevät jatkuvasti. Yrityksen tulee löytää tapoja suojella tärkeitä asiakas- ja toimittajasuhteita. Resurssien ja varjojen jatkuva kehittäminen yhdessä pysyvien asiakas- ja toimittajasuhteiden kanssa luo erinomaisen suorituskyvyn pitkällä tähtäimellä. Luova muutos on harvinainen ja siksi sitä on tutkittu vähän. Luova muutos sekoitetaan radikaaliin muutokseen hyvin helposti ja silloin tehdään väärä johtopäätöksiä. Luovassa muutoksessa on tärkeää vaalia asiakas- ja toimittajasuhteita. Asiakas- tai toimittajasuhteiden huono hoitaminen aiheuttaa ongelmia yrityksen kannattavuudelle. Luovan muutoksen tilassa olevat yritykset ovat usein jo pitkään alalla toimineita. Yritys on pysynyt vahvana suhdeverkostojensa avulla. Yrityksillä on luovan muutoksen tilanteessa monia tapoja tehdä vahvaa tuottoa sijoitetusta pääomasta. Johtavat yritykset hajauttavat uusien projektien kehittämisen riskiä ja tämän ansiosta tuotot ovat vähemmän epävakaita ja pienempiä kuin kilpailijoiden. Lisäksi yritykset ulkoistavat projektihallinnan ja kehitystyön. (McGahan, 2004: 86–94.)

Radikaalista ja luovasta muutoksesta selviämiseksi on tärkeää arvioida kuinka, nopeasti ydinosaaminen poistetaan. Helpoin tapa tehdä tämä on tunnistaa, kuinka paljon varoja tarvitaan sen uusimiseen. Analyysin tavoitteena on erottaa segmentit, joilla voi suojata kilpailuasemaasi segmenteistä, joissa asemasi heikkenee nopeasti. Yrityksen tavoitteena voi olla seilata radikaalin ja luovan muutoksen trendissä. Yrityksen on oltava valmis pettymään ostajiin ja toimittajiin riskin noustessa liian korkeaksi. Uuden kehityksen epävakauden myötä on tärkeää kehittää suhteita sijoittajiin, jotta varmistetaan nopea pääsy pääomaa, kun sitä tarvitaan. (McGahan, 2004: 86-94.)

Välillinen muutos tapahtuu, kun ydintoiminnot ovat asiakassuhteiden ja toimittajasuhteiden vuoksi uhattuina, mutta ydinosaaminen ei ole. Välillinen muutos on yleisempää kuin radikaalimuutos. Välillinen muutos aiheutuu siitä, että asiakkaiden ja toimittajien kysyntä ja tarjonta muuttuvat yhtäaikaaisesti. Tämä johtaa toimitusketjussa alavirran ja ylävirran samanaikaiseen muutokseen, joka johtaa koko toimitusketjun huonoon suorituskykyyn. Yritys johdolla on taipumus aliarvoida asiakkaidentyytyvyyden ja vanhojen toimittajasuhteiden merkityksellisyys. Välivaiheen muutoksessa tulee kiinnittää huomiota verkoston haavoittuvuuteen. Välillinen muutos on yleisin ja vaikeemmin hallittava. Välillinen muutoksen tilassa olevan yrityksen on aika tehdä strategisia muutoksia. (McGahan, 2004: 86-94.)

Asteittainen muutos tapahtuu, kun ydinosaaminen ja ydintoiminta eivät ole uhattuina. Teollisuuden muutostrendi on asteittainen. Näillä toimialoilla perusominaisuudet, toiminnot ja tekniikka pysyvät vakaina. Asteittaisessa muutoksessa ostajilla, toimittajilla ja yrityksillä on halu säilyttää asemansa. Asteittaisessa muutoksessa toimivat toimialat ovat vakaampia kuin luovassa muutoksessa olevat. Asteittaisessa muutoksessa muutosta tapahtuu koko ajan. Asteittaisessa muutoksessa tekniikalla on suuri merkitys, mutta se tapahtuu liiketoiminnan puitteissa. Pitkällä tähtäimellä asteittaiset muutokset voivat johtaa merkittäviin parannuksiin ja muutoksiin. Tavoitteena on rakentaa resursseja ja kyvykkyyksiä tasaisesti asteittain. (McGahan, 2004: 86-94.)

Yrityksen kehityskaaren määrittelyn ensimmäinen vaihe on määrittellä toimiala. Voi aloittaa tunnistamalla toimialan yrityksiä, joilla on samoja ostajia ja toimittajia. Yritykset, joilla on samoja ostajia ja toimittajia ovat, kilpailijoita. Yritykset, jotka käyttävät samanlaisia tekniikoita arvon luomiseen ovat, myös kilpailijoita. Toinen vaihe on määrittellä yrityksen ydinosaaminen ja ydintoiminta. Ydinosaamisen tai ydintoiminnan katoaminen vahingoittaa yrityksen kannattavuutta. Kolmas vaihe on määrittellä, onko ydinosaaminen tai ydintoiminta muuttumassa tarpeettomaksi liiketoiminnassa. Kolmas vaihe määrittelee myös toimialan kehityskaaren. Viimeisenä vaiheena on tunnistaa kehityskaaren vaihe. Toimiala on yhdellä kehityskaarella kerrallaan. Kehityskaaren muutos alkaa asteittaisella tai luovalla muutoksella. Toimialan muutoksen ymmärtäminen ja kehityskaaren tunnistaminen auttavat oikean strategian luomisessa ja järkevien investointien tekemisessä. Pitkällä tähtäimellä toimiala voi tuntea painostusta muuttaa ydintoimintoja asiakkaiden vaatimusten tai uuden tekniikan myötä. Tällöin ydintoiminnan vanhenemisen uhka voi viedä toimialan radikaalin tai välillisen muutoksen tielle. Toimialojen rakenneuudistuksessa ydinliiketoiminta ja ydinosaamisen vanhenemisen uhka voi hävitä, jolloin kyseessä on etenevä tai luova muutos. (McGahan, 2004: 86-94.)

Muutoksista selvinnyt yritys säilyttää kannattavuutensa, vaikka sen olisi toimittava pienemmässä mittakaavassa ja eri tavalla. Teollisuuden muutoksen ymmärtäminen auttaa välttämään virheitä. Kehityssuunnan ymmärtäminen auttaa ennustamaan kuinka, muutokset tapahtuvat toimialalla sekä, auttaa määrittelemään, kuinka muutosta voidaan hyödyntää. (McGahan, 2004: 86-94.)

Radikaalilla tai välillisen muutoksen toimialalla toimivien yritysten on tasapainotettava toimintoja tavoittelemalla voittoja lähitulevaisuudessa ja vältettävä investointeja. Radikaali ja välillinen muutos vaatii myös uusia tapoja torjua kilpailu-uhkia. Radikaalin ja välillisen muutoksen yhteydessä on myös tärkeää ymmärtää organisaation sisäiset ristiriidat uudella tavalla. On hyvin tavallista, että ongelmia syntyy liiketoiminnan eri osaluille, jos niillä on erilainen näkemys muutoksen luonteesta ja vauhdista. (McGahan, 2004: 86-94.)

Asteittaista muutosta ei ole helppo hallita. Asteittain tapahtuvat muutokset voivat nostaa liiketoiminnan vaatimukset sellaisiksi, että vain osa yrityksistä on kilpailukykyisiä. Asteittaisen muutoksen menestynein strategia on kehittää järjestelmä toisiinsa liittyviin toimintoihin ja, joita on helppo puolustaa, koska ne yhdistävät voitot. (McGahan, 2004: 86-94.)

Teollisuuden muutoksen kehityskaaret kehittyvät vuosikymmenien ajan, mikä antaa yrityksille aikaa miettiä strategisia vaihtoehtoja tulevaisuudelle. Muutokset kannattaa ennakoita, koska niiden torjuminen on kallista. Ongelmia voidaan välttää uudistamalla tekniikoita ja prosesseja. Yritys voi monipuolistaa toimintaansa laajenemalla eri toimialoille, jolloin toiminnasta saa kannattavaa. Tällöin on ymmärrettävä erot ei-teollisuuden muutosten etenemissuunnassa ja vaiheissa. (McGahan, 2004: 86-94.)

3.2 Muutoksen johtaminen

Johtajuus on olennainen elementti pyrittäessä viemään läpi organisatorisia muutoksia. Nykyajan yritykset ja organisaatiot ovat lähes jatkuvasti jonkinlaisessa muutoksessa. Teknologinen kehitys ja markkinatarpeiden vaihtelut heijastuvat organisaation sisäisessä toiminnassa muutoksena. Organisaation kehitysvaihe elinkaarella tuo myös omat ongelmansa. (Peltonen 2007: 131.)

Muutoksen ja uudistusten johtaminen pitää nivoa tiiviisti päivätyöhön, ei nostaa jalustalle. Moni organisaatio joutuu myös varta vasten kehittämään muutoskykyään ja valmiuttaan kurssimuutoksiin, joko pakon edessä tai vapaaehtoisesti. Organisaatioiden tavoittelemien uudistusten onnistumisen edellytykset paranevat ratkaisevasti, kun johtamiseen ja esimiestyöhön haetaan apuvälineitä myös tulkitsemalla henkilöstön asenteita ja niiden syitä. Muutoskyvyn ja notkeuden varmistaminen pidemmälläkin aikajänteellä on sekä suurten, keskikokoisten että pienten organisaatioiden paras henkivakuutus. Hyvä muutoskyky ei yksin ole riittävä tae organisaation menestymiselle. Kun sen yhdistää muihin kilpailuetekijöihin, on tulevaisuuden ennuste valoisa. Muutoskyky on organisation valmiutta voittaa ja säilyttää voittaja-asema myös tulevaisuudessa. (Mattila 2011: 10, 12, 243, 246.)

Muutoksen johtaminen voidaan tehdä transformatiivisen muutoksen kautta tai jatkuvan parantamisen kautta. Japanilaisen laatufilosofian kulmakiviä on Kaizen: jatkuva parantaminen pienin askelin. (Lecklin, Laine 2009: 22.) Jatkuva parantaminen on toimintamalli, jossa yrityksen toimintaa kehitetään jatkuvasti. Koko henkilöstö osallistuu toiminnan jatkuvaan, pienin askelin tapahtuvaan kehittämiseen. Yrityksen jokainen toiminto ja tehtävä pyritään hiomaan ja kehittämään kohti täydellisyyttä. Jatkuvassa parantamisessa henkilöstö kehittää omia tehtäviään ja toimintojaan (Haverila, Uusi-Rauva, Kouri, Miettinen 2009: 380). Radikaalit muutokset tai toimintojen laajamittaiset kehityshankkeet eivät kuulu jatkuvan parantamisen piiriin. Muutosten vakiinnuttaminen ja tehokas hyödyntäminen onnistuu paremmin jatkuvan parantamisen avulla. Jatkuva parantaminen kehittää henkilöstön osaamista, jolloin asennoituminen laajempiin muutoksiin on myönteisempää ja muutosvastarintaa vähemmän (Haverila, Uusi-Rauva, Kouri, Miettinen 2009: 381).

Transformaalinen johtajuus tarkastelee johtajuutta organisaation kulttuuria, tunneilmastoa ja henkilöstön suuntautumista syvällisesti muuttuvana voimana. Transformaalinen johtaja vetoaa ihmisten tunteisiin, järkeen ja tahtoon. (Peltonen, 2007: 128-129.)

Transformaattinen muutos käy läpi eri vaiheita, jotka vaativat pitkän ajan. Askeleiden ohittaminen luo nopeutta, mutta se ei koskaan anna tyydyttävää tulosta. Kriittiset virheet eri askeleiden välillä hidastavat vauhtia ja estää saavuttamasta toivottuja voittoja. Transformaattinen muutoksen aloittaminen vaatii monien henkilöiden voimakasta yhteistyötä. Ilman motivaatiota ihmiset eivät auta ja vaivannäkö ei tuota tulosta (Kotter 1995: 59-67).

Transformaalinen muutos alkaa uudistamisprosessilla. Uudistamisprosessi alkaa muutosjohtajan hankkimisella. Muutosjohtajan tulee olla hyvä johtaja, joka näkee tarpeen merkittävään muutokseen. Muutosjohtaja määräytyy sen mukaan missä, alueella muutos tehdään. Jos muutos tehdään koko yrityksessä, on toimitusjohtaja avain muutokseen. Jos muutos tehdään yrityksen yksikössä, on yksikön johtaja avain muutokseen. Mikäli nämä johtajat eivät ole uusia tai tottuneita viemään läpi muutoksia voi, ensimmäinen vaihe olla haastavaa. Ensimmäinen askel on myös vaihe, jossa epäonnistutaan usein. Johto aliarvioi, kuinka vaikeata ihmiset ovat saada pois mukavuusalueeltaan. Johto myös yliarvioi oma toimintaansa kiireellisyyden tunteen lisäämisessä. Johdolla ei ole tarpeeksi kärsivällisyyttä miettiessään mahdollisuuksia. Yrityksen johto voi myös halvaantua, jos on liian monta johtajaa tai ei ole johtajaa. Johdon tehtävänä on minimoida riskit ja auttaa yritystä toimimaan. Muutos vaatii aina uuden järjestelmän luomista ja, järjestelmän luominen vaatii aina johtamista (Kotter 1995: 59-67).

John P. Kotter määritteli transformaalinen muutoksen toteuttamisen kahdeksan askeleen kautta. Ensimmäisessä ja toisessa askeleessa mietitään muutoksen johtaminen yrityksen strategiselta kannalta. Kolmannessa ja neljännessä vaiheessa suunnitellaan ja asetetaan muutoksen tavoite. Viidennessä ja kuudennessa vaiheessa tehdään muutos. Seitsemännessä vaiheessa tarkistetaan muutoksen suunta. Kahdeksannessa vaiheessa otetaan käyttöön uudet toimintatavat tai korjataan toimintatapoja (Kotter 1995: 59-67).

Ensimmäisessä askeleessa luodaan kiireellisyyden tunne. Tutkitaan markkinat ja yrityksen kilpailutilanne. Tunnistetaan ja keskustellaan kriiseistä, mahdollista kriiseistä ja mahdollisuuksista (Kotter 1995: 59-67).

Toisessa askeleessa muodostetaan ryhmä, joka sitoutuu muutokseen yhteistyössä henkilökunnan kanssa. Henkilökunnan tulee luottaa ryhmän jäseniin, jotta yhteistyö toimii. Ryhmän jäsenillä tulee olla yhteinen näkemys muutoksesta. Ryhmässä tulee olla ihmisjohtajia, joilla on valtaa tehdä muutos sekä erialojen asiantuntemusta, jotta päätöksiä pystytään tekemään. Muutosta ei johdeta ylhäältä alas. Mikäli muutosjohtaja ja muutosryhmän ei sitoudu muutokseen ei sitä voi odottaa muiltakaan. Tämä on kohta, johon useimmat isot muutokset yrityksissä kaatuvat. Epäonnistuneissa muutoksissa on paljon suunnitelmia ja ohjeita kaikkelle, mutta ei visiota. Ilman visiota muutos voi olla liuta hämmentäviä ja yhteensopimattomia projekteja, jotka vievät yritystä väärään suuntaan tai pitävät sen paikoillaan. (Kotter 1995: 59-67.)

Kolmannessa askeleessa luodaan visio, joka auttaa ohjaamaan muutospyrkimyksiä. Vision luominen voi kestää kolmesta kuukaudesta kahteentoista kuukauteen. Vision tulee olla selkeä ja ymmärrettävä. Käytetään yhteisesti ymmärrettyjä sanoja ja termejä. Kehitetään strategioita vision saavuttamiseksi. Käytetään vision kertomiseen viisi minuuttia tai vähemmän. Mikäli reaktiota ei tule, pitää visiota tarkentaa edelleen. (Kotter 1995: 59-67.)

Neljännessä askeleessa esittele visio henkilökunnalle. Jalkautetaan yhteisesti luotu visio muutosjohtajan ja muutosryhmän jäsenten esimerkin avulla. Kommunikoidaan uusi visio ja strategiat kaikkialla mahdollisilla kanavilla. Vision avulla henkilökunnan pitää pystyä näkemään yrityksen tulevaisuus. Henkilökunnan tulee ymmärtää ja hyväksyä se uudeksi toimintamalliksi. Tämä vaatii jalkautumista ja keskustelua henkilökunnan kanssa (Kotter 1995: 59-67.)

Viidennessä askeleessa annetaan muille mahdollisuus toimia vision suhteen. Henkilökunta otetaan mukaan projekteihin kehittämään omaa työtään paremmaksi, koska he ovat oman työnsä parhaita asiantuntijoita. Tämä vähentää muutosvastarintaa ja saa muutosta vastustavat hyväksymään muutokset. Lopputulos on sitä parempi mitä, enemmän ihmisiä on muutoksessa mukana. Poistetaan rakenteet ja esteet, jotka heikentävät visiota (Kotter 1995: 59-67). Esteenä voi olla organisaation omat rakenteet tai organisaation sisälle rakennettu epämuodollinen organisaatio, joka ei toimi organisaation ohjeiden mukaan vaan sillä on omat tavat toimia ja omat johtajansa. Tämä on hyvä tiedostaa, koska epämuodollinen organisaatio luo suuren esteen muutokselle. Päästäkseen epämuodolliseen organisaatioon kiinni on ymmärrettävä kuinka, se toimii ja mihin asioihin sen sisällä pitää pystyä vaikuttamaan (Mattila 2011: 42-46). Kannustetaan henkilökuntaa ottamaan riskejä ja ajattelemaan eri tavalla (Kotter 1995: 59-67).

Kuudennessa askeleessa aloitetaan projekteja, joilla saavutetaan onnistuneita muutoksia ja luodaan pikavoittoja. Todellinen muutos vie aikaa, jolloin kiireellisyys voi laskea. Tästä syystä pikavoitot ovat tärkeitä. Onnistuneet muutokset todistavat, että kehittämisen suunta on oikea ja työnteko tuottaa tulosta. Suunnitellaan suorituskyvyn mittarit. Oikea suunta voi näkyä läpimenoaikojen lyhentymisenä, laadun paranemisena, kustannusten pienenemisenä ja myynnin kasvamisena. Se voi näkyä myös asiakkaiden ja henkilökunnan tyytyväisyyden kasvamisena. Muutokseen osallistuneiden työntekijöiden palkitseminen ja uudelleen organisointi (Kotter 1995: 59-67.)

Seitsemännessä askeleessa vahvistetaan parannuksia. Muutetaan järjestelmiä toimimaan uuden vision tavalla. Palkkaa, ylennä ja kehitä visioita toteuttavia työntekijöitä. Vahvistetaan prosessia uusilla projekteilla, teemoilla ja muutosagenteilla. Tämä on vaihe, jossa henkilökunnan muutoshalukkuus vähenee ja halu palata vanhaan on kova, koska muutosväsymys iskee. Johtajilla saattaa olla houkutus julistaa voitto ensimmäisillä selkeillä suorituskyvyn parannuksilla. Tämä luo riskin sille, että muutos pysähtyy ja vanhat toimintatavat ottavat vallan. Käytä lyhytaikaisten voittojen tarjoamaa uskottavuutta apuna isompien ongelmien ratkaisussa. Muutoksen juurruttaminen syvälle yrityskulttuuriin voi viedä viisi tai kymmenen vuotta. Tästä syystä uudet toimintatavat ovat hauraita ja alttiita taantumalle. Uusien toimintatapojen juurtuminen sosiaalisiin normeihin ja yhteisiin arvoihin heikentyy heti, kun muutospaineet poistuvat. Pysytään muutoksen tiellä (Kotter 1995: 59-67.)

Kahdeksannessa askeleessa opetellaan toimimaan uudella toimintakulttuurilla ja toimintatavoilla. Luodaan kuva uusien toimitapojen ja yrityksen menestyksen välille. Kehitään keinoja varmistaa johtajuuden kehittyminen ja seuraajat. Nämä kaksi tekijää ovat erityisen tärkeitä yrityskulttuurin muutoksen juurruttamisessa. Näytetään ihmisille, kuinka uudet lähestymistavat, käytökset ja asenteet ovat auttaneet parantamaan suorituskykyä. Varmistetaan, että seuraavan sukupolven johto hyväksyy uudet toimintatavat. Tämä askel on haastavin, koska tässä kohtaa muutos edellyttää koko yrityksen henkilöstön asenteiden ja arvojen muutosta. Ihmisten tunteet ohjaavat heidän toimintaansa. Ihmisten kokemukset syntyvät tunteista, jotka vaikuttavat heidän tapaansa toimia. Tämä näkyy siinä, miten nopeasti ihmisten asenteet muuttuvat. Tämä selittää myös muutosvastarinnan. Muutoshalukkuus vähenee, mikäli henkilökunnalla on paljon huonoja kokemuksia muutoksista. Muutoksiin ei haluta lähteä, koska vanhastaan tiedetään jo lopputulos. Uusien toimintatapojen omaksuminen on hidasta ja sille pitää antaa aikaa. Mitä isommasta muutoksesta on kyse, sitä hitaampaa se on. Tässä kohtaa johtoasemassa olevien rooli korostuu. Heidän tehtävänä on varmistaa uusien toimintatapojen juurtuminen yritykseen vanhojen tapojen tilalle. Henkilöstölle tulee pystyä näyttämään, että uudet toimintatavat auttavat yritystä saavuttamaan tavoitteet, jotka yhdessä on hyväksytty. Muutoksen yrityksen toimintatapoihin tekee koko henkilökunta ei pelkästään yrityksen johto. Vaihda henkilöitä, ennen kuin lause ”tapa, jolla teemme asioita täällä” menee yrityksen tavaksi toimia (Mattila 2011:42). Kiireellisyyden tunne auttaa muutoksen onnistumisessa. Liiallinen turvallisuuden tunne estää muutosprosessin onnistumisen (Kotter 1995: 59-67.)

3.3 Parhaat käytännöt

Yritysten on kehitettävä toimintaansa, jotta ne pystyvät täyttämään asiakastarpeet ja menestyä kilpailussa (Martisuo 2016: 358). Toiminnan kehittäminen tehdään kokonaisuuden kautta, johon liittyvät hyvät käytännöt, automaatio, tiedonhallinta ja laadunhallinta. Kehittämisen tavoitteena on tavoitella parempaa tehokkuutta, tuottavuutta, laatua ja asiakastyytyvyyttä. Toimintaympäristön muutokset ja erityispiirteet, toimitusketjun rakenne, organisaation oma kulttuuri sekä yrityksen johdon oma tahto ja sitoutuminen vaikuttavat siihen, millaiset toiminnan kehittämisen ratkaisut tuottavat parhaita tuloksia yritykselle. Merkittävin teollisuuden tuotannon tehokkuutteen vaikuttava trendi on teollinen automaatio (Martisuo 2016: 359).

Organisaation laatu määräytyy sen johtamisjärjestelmän ja toimivuuden kautta. Laatujohtamisen perusajatuksena on, että laatua parantamalla ja varmistamalla yritys pärjää paremmin. Laadun kehittämisen tavoitteena on kustannus- ja kilpailuetu (Viitala, Jylhä 2011: 280). Todellinen kilpailukyvyyn parantaminen vaatii koko liiketoiminnan parantamista, jolloin laatukäsitys laajenee ja sisältää toiminnan tehokkuuden ja asiakaslähtöisen ajattelun. Laatujohtamisella pyritään virittämään koko yritystoiminta niin, että jokainen asia tuo lisäarvoa asiakkaille. Yrityksessä tuotteen ja palvelun valmistamiseen osallistuvilla tulee olla yhteinen näkemys, millaista laatua tavoitellaan ja mistä tuotteen laatu syntyy. Laadunhallinta ulottuu myös prosesseihin. Prosessista tulee hahmottaa sen alku- ja loppupää ja niiden väliin sijoittuva tapahtumaketju. Prosessista etsitään rajanylityksiä toimintojen ja yksiköiden välillä. Rajapinnat ovat keskeisiä prosessin sujumisen ja syntyvän laadun välillä. (Viitala, Jylhä 2011: 220-281.)

Suorituskyvyn mittaamisessa puhutaan tasapainotetusta mittaamisesta. Tasapainotetussa mittaamisessa mittareiden tulisi kuvata tasapainoisesti eri näkökulmista, organisaation kilpailuasemaan ja menestymiseen vaikuttavia tekijöitä. Tasapainotetussa mittaamisessa käytetään taloudellisia, ei-taloudellisia mittareita ja toisaalta pehmeitä ja kovia mittareita. Mittarit valitaan niin, että ne kuvaavat eri aika perspektiivejä. Erilaisia mittareita yhdistämällä pyritään muodostamaan monipuolinen kuva organisaation tilasta ja tulevaisuuden kehitystarpeista. (Lönqvist, Mettänen 2003: 37.)

Benchmarking on jatkuva ja systemaattinen prosessi parhaiden menetelmien ja toimintatapojen tunnistamiseksi, vertaamiseksi, ymmärtämiseksi ja soveltamiseksi, kun tavoitteena on oman toiminnan kehittäminen. Benchmarking perustuu kahden tai useamman kumppanin sovittuun ja luottamukselliseen tietojen vaihtoon. (Lecklin, Laine 2009: 194.)

3.4 Palvelumuotoilu

Palvelumuotoilu toimii viitekehyksenä, jonka avulla luodaan malli, jota on helppo monistaa. Organisaation perustehtävä on luoda arvoa asiakkaille. Arvo voidaan jakaa laadulliseen ja määrälliseen arvoon. Laadullista arvoa on asiakaskokemus ja määrällistä arvoa hinta tai tekninen laatu. Arvolla tarkoitetaan hyödyn ja hinnan välistä suhdetta. Arvo on sidosryhmän kokema hyödyllisyys. Arvo on aina suhteellista. (Tuulaniemi 2013: 30-32.) Ymmärrys asiakkaan arvonmuodostusprosessista on palvelumuotoilun keskeisimpiä asioita. Yritys antaa asiakalle lupauksen arvosta. Tämä arvolupaus on yksi liiketoiminnan keskeisimpiä asioita. Arvolupaus määrittää, miten erotutaan kilpailijoista ja tiivistää, mitä yritys tarjoaa asiakkailleen. Asiakkaan kokema arvo muodostuu käytännössä yrityksen ja asiakkaan välisestä vuorovaikutuksesta. (Tuulaniemi 2013: 33.) Palvelumuotoilun keskiössä on ihminen, palvelun käyttäjä eli asiakas. Asiakasymmärrys tarkoittaa sitä, että yritysten on ymmärrettävä todellisuus, missä heidän asiakkaansa elävät ja toimivat. Yritysten on tunnettava asiakkaidensa todelliset motiivit, mihin arvoihin heidän valintansa perustuvat ja odotuksia heillä on. Asiakasymmärrys tarkoittaa asiakkaan arvonmuodostuksen ymmärtämistä. Organisaation arvolupaus voidaan lunastaa vain ymmärtämällä niiden tarpeita, joille arvoa tuotetaan. Asiakasymmärryksen kasvattaminen asiakkaan tarpeista ja tavoista on yksi palvelumuotoilun kriittisistä vaiheista. Palvelut suunnitellaan vastamaan käyttäjien todellisia tarpeita ja tuomaan lisäarvoa palvelun käyttäjille, joten loppukäyttäjien todelliset tarpeet ja motiivit on erittäin tärkeää havaita ja tunnistaa. Vain näin palvelutuote voi vastata käyttäjien tarpeisiin ja menestyä markkinoilla. Palveluita on perinteisesti mitattu määrällisesti eli palvelun kuluttamisen jälkeen asiakkailta on pyydetty numeerista asiakaspalautetta. Ongelmana tässä on se, että huonon palvelukokemuksen läpi käynyttä asiakasta ei enää kiinnosta yrityksen kehittäminen ja parannusehdotusten antaminen. Lisäksi asiakaspalautteessa kysytään vain asiakkaan palvelulle antamaan arvosanaa ei kehitysehdotuksia (Tuulaniemi 2013: 71-72, 142.)

Palveluissa on keskeistä asiakkaan kokemus palvelusta. Erinomaisia asiakaskokemuksia voidaan suunnitella ja tarjota vain silloin, kun ymmärretään, miten ja milloin ihmiset kohtaavat yrityksen tarjooman. Asiakaskokemus jaetaan kolmeen tasoon: toimintaan, tunteisiin ja merkitykseen. Toiminnan taso tarkoittaa palvelun kykyä vastata asiakkaan funktionaaliseen tarpeeseen, prosessien sujuvuuteen, käytettävyyteen, tehokkuuteen ja monipuolisuuteen. Toiminnan tasoa kutsutaan myös hygieniatasoksi: tämän tason vaatimuksien tulee täytyä, jotta palvelulla on yleensä mahdollisuus olla markkinoilla (Tuulaniemi 2013: 74).

Palvelumuotoilu auttaa havaitsemaan uusia liiketoimintamahdollisuuksia ja luomaan palveluita, jotka ovat strategisesti järkeviä ja jotka luovat arvoa asiakkaalle. Palvelumuotoilu auttaa tunnistamaan ne liiketoimintapaikat, joissa palvelut tukevat organisaation ja asiakkaan arvonmuodostusta. Organisaation syvälinen ymmärrys asiakkaista on keskeinen osa liiketoiminnan menestystä. Palvelumuotoilussa tulee ottaa huomioon ihminen, teknologia ja liiketoiminta. Palvelumuotoilun ytimessä on palvelun kuluttava asiakas, ihminen. Palvelumuotoilussa keskeistä on syvälinen ymmärrys asiakkaiden ja ihmisten tarpeista, arvoista ja toiminnan todellisista motiiveista. Palvelumuotoilu auttaa kohdistamaan yritysten sisäisiä prosesseja asiakkaiden tarpeiden ja hänelle arvoa tuottavien toimenpiteiden ympärille. Palvelumuotoilun tavoitteena ovat palvelutuotteet, jotka ilahduttavat asiakkaita ja täyttävät organisaation liiketoiminnalliset tavoitteet. Suunnittelutyö ilman suoraa yhteyttä liiketoiminnallisiin tavoitteisiin on turhaa toimintaa. Palvelumuotoilussa pyritään yhdistämään asiakas- ja liiketoimintanäkökulmat. (Tuulaniemi 2013: 97,103,105.)

Kilpailustrategian valinnalla palvelusuunnittelua voidaan ohjata haluttuun suuntaan. Yrityksen on tehtävä palvelulleen ja koko toiminnalleen tietty strateginen valinta. Yrityksen on päätettävä, miten se aikoo markkinoilla menestyä. Yrityksen on löydettävä ja valittava paikkansa markkinoilla ja positioitava brändinsä omassa toimintaympäristössään. Tähän voidaan käyttää Michael Porterin kehittämää kilpailustrategiamallia. Palvelumuotoilun tavoite on tuottaa lisäarvoa palvelun käyttäjille. Kuluttaessaan palvelua asiakas osallistuu arvon tuottamiseen. Palvelumuotoilun perustana on vahva asiakasymmärrys, jolla pyritään varmistamaan, että tarjottavat palvelut täyttävät asiakkaiden tarpeet ja ylittävät heidän odotuksensa. Palvelumuotoilun tavoitteena on, että palvelumuotoiltujen tuotteiden asiakkaat ovat tyytyväisiä ja käyttävät niitä uudestaan (Tuulaniemi 2013:174-176).

Suunnittelun tavoitteena on paras mahdollinen asiakaskokemus sekä liiketoiminnan tavoitteiden täyttäminen. Keskeiset suorituskyvyn mittarit määritellään liiketoiminnan tavoitteiden pohjalta. Asiakaskokemusta mitataan Net Promote Score NPS -mittarilla. Key performance indicator KPI- ja Net Promote Score NPS -mittareiden yhtäaikainen ja jatkuva seuranta mahdollistaa muutosten seuraamisen. Näin saadaan selville kuinka hyvin kehitetyt asiat vaikuttavat liiketoimintaan ja samalla muodostetaan yhteys asiakastyytyvyyteen ja asiakaskokemukseen. Mittareiden muutosta tulee seurata ennen ja jälkeen kehitystyön (Tuulaniemi 2013: 229).

Palvelumuotoiluprosessia hyödynnettiin haastattelumallin tekemisessä. Määrittelyvaiheessa kartoitettiin yrityksiä. Tutkimusvaiheessa haettiin yritysvalmennukseen sopivia yrityksiä. Suunnitteluvaiheessa suunniteltiin sopivat kysymykset haastattelumalliin. Tuotantovaiheessa testattiin haastattelumallia yritysvalmennuksissa. Arviointivaiheessa yritysvalmennusten perusteella kehitettiin oppilaitosten ja yritysten yhteistyötä.

3.5 Prosessikonsultointi

Prosessikonsultointia käytettiin, koska tarvittiin toimintamalli ja lähestymistapa, joka tukee hankkeen prosessin tavoitteita. Yritysvalmennuksissa käytettiin Edgar Scheinin menetelmää (Schein, Edgar H. 1999; Process consultation revisited building the helping relationship). Edgar Scheinin ajatus prosessikonsultoinnissa on luoda konsultin ja yrityksen välille luottamuksellinen avoin keskusteluyhteys. Tavoitteena on poistaa ajattelusta esteet, vanhentuneet käytännöt, asenteet ja muutoksen pelko, jotka vaikeuttavat uutta ajattelua ja kehittämistä. (Toivanen, Putkiranta, Mäkelä, Sidensnöre 2018: 76.)

Prosessikonsultointi soveltuu hyvin palvelumuotoilun ajatukseen, jossa yritys tekee pitkäaikaista yhteistyötä oppilaitoksen kanssa.

Prosessikonsultointi auttaa organisaation sisäistä kehittämistä tarkastelemalla sitä, mistä kaikesta käsillä olevassa asiassa on kyse ja mihin asioihin se liittyy ja mitä tämän pohjalta asian suhteen voisi tehdä. Yrityksen sisältä katsottuna uusia mahdollisuuksia voi olla vaikea nähdä. Ulkoisen konsultin tehtävänä on osallistua näihin keskustelutilaisuuksiin auttamalla asiakasta luomaan uusia ja vaihtoehtoisia näkökulmia ja ratkaisuja ja saada aikaan tilanne, jossa tiedostetaan muutoksen tarve (Toivanen, Putkiranta, Mäkelä, Sidensnöre 2018: 75).

Prosessikonsultointi ei ole vakiintunut metodi tai yhtenäinen työtapa vaan toimintamalli, jolla voidaan luoda luottamus konsultin ja asiakkaiden välille ja näin keskustelujen kautta löytää oikea suunta kehittämiseen. Prosessikonsultointi on nähtävä laajana lähestymistapana ja eri tilanteissa muotoaan muuttavana kehyksenä. (Toivanen, Putkiranta, Mäkelä, Sidensnöre 2018: 75.)

Prosessikonsultoinnin keskiöön nousee asiakkaan ja konsultin välinen vuorovaikutussuhde, joka rakentuu ja syvenee vähitellen. Pyrkimyksenä on saada aikaan prosessi, jonka kuluessa asiakkaan valmiudet ”auttaa itse itseään” vahvistuvat. Prosessikonsultoinnissa korostuu pitkäaikaisen avun näkökulma (Toivanen, Putkiranta, Mäkelä, Sidensnöre 2018: 75).

Oleellista onnistuneen konsultointitilanteen läpiviemiseksi on valmistautua huolella tutustumalla yritykseen ja sen nykyiseen tilanteeseen. Taustatietojen kerääminen ja ennakkoon yrityksen toimintaympäristöön perehtyminen on tärkeää. Konsultin tehtävänä ei ole neuvoa vaan esittää kysymyksiä. Hän ei vastaa tuloksista, vaan asiakas omistaa ongelman ja ratkaisun. Jos konsultointitilanteessa syntyy tunne, että konsultti sekaantuu yrityksen sisäisiin asioihin, on hän epäonnistunut, eikä kehitystä tapahdu. (Toivanen, Putkiranta, Mäkelä, Sidensnöre 2018: 75).

4 Projektin tavoite

4.1 Työn tavoite

Roboreel-hankkeessa oli toteutettu teoreettinen malli ja yritysvalmennuspaketti haastatteluja varten. Aikaisemmissa haastatteluissa todettiin, että yritysvalmennuspaketti ei sovellu käytettäväksi kahdella erilaisella sektorilla. Haastattelumalli oli hieman laaja ja raskas toteuttaa projektissa käytetyn toimintamallin mukaan. Työn tavoitteen oli tehdä kaksi uutta haastattelumallia, jotka sopivat paremmin käytettäväksi teollisuuden ja sosiaali- ja terveydenhuollon alalle. Uutta haastattelumallia testattiin kuudessa eri teollisuuden alan yrityksessä. Työn yhtenä tavoitteena oli haastatteluiden raportointi peilaten yritysvalmennuksia hankkeen yritysvalmennusten tavoitteisiin.

Hankkeessa yritysvalmennusten tavoitteena oli selvittää suomalaisen teollisuuden automaation tila, teollisuuden kyvykkyys kehittää toimintaansa ja valmius hyödyntää automaatiota ja robotiikkaa sekä selvittää mitkä, teollisuudenalat hyötyvät eniten automaation ja robotiikan kehittämisestä. Samalla selvitetään, mikä on yrityksen kyky toimia arvoketjussa ja verkostoituneessa liiketoimintaympäristössä seuraavien tekijöiden kautta verkostoituminen ja yhteistyö, kyvykkyys integroituun, läpinäkyvään tiedonhallintaan, riskienhallintaan, resilienssi, henkilöstön kyvykkyys. Selvitetään, miten teknologia vaikuttaa differoitumiseen, uusiin liiketoimintamahdollisuuksiin, kyvykkyteen ja kilpailukykyyn. Yritysvalmennuksen tavoitteena oli myös antaa yritykselle eväät muutoksen hallintaan ja ennakointiin sekä menetelmiä ja ajatuksia liiketoiminnan strukturoituun suunnitteluun.

Henkilön kanssa käytiin läpi Roboreel-hankkeessa toteutettu haastattelumalli. Pestel-analyysissä on kuusi ulkoista tekijää, jotka vaikuttavat yrityksen tulevaisuuteen. Näitä tekijöitä ovat poliittinen, teknologinen, ekologinen, lainsäädännöllinen, sosiaalinen, ekonominen. Sosiaali- ja terveydenhuollon haastattelumalliin avattiin jokaista tekijää esimerkkien avulla. Esimerkit sijoitettiin koskemaan sosiaali- ja terveydenhuollon alaa sekä käsitteet ja termistö muutettiin sosiaali- ja terveydenhuollon puolelle sopivaksi. Uusi koulutus- ja konsultointimateriaali tehtiin palvelumuotoilun keinoja hyväksi käyttäen. Palvelumuotoilun idea kehittämisessä on, että koulutus- ja konsultointimateriaalin tulee sisältää kuvia ja sen tulee olla käyttäjän ymmärtämä. Työkirjassa käytettiin sosiaali- ja terveydenhuollon puolella käytettäviä sanoja, avattiin vieraita käsitteitä sekä lisättiin kuvia avaamaan kirjassa käsiteltyä tekstiä. Koulutus- ja konsultointimateriaalin jatkokehittäminen ei onnistunut Roboreel-hankkeen kireän aikataulun vuoksi.

4.2 Yritysvalmennus

Taulukko 1. Haastatellut yritykset

Yritys	Liiketoiminnan luonne	Henkilöstö	Liikevaihto
y1	ratkaisuja liikkuvien työkoneiden asiakkaille	20 (2018)	1,7 milj
y2	digitallinen tiedolla johtaminen	4 (2017)	81000 (2017)
y3	digitaalinen suunnittelu	400	40 milj
y4	metallituotteiden alihankinta	500	49,4 milj
y5	toimittajayritys	8 (2018)	1,3 milj
y6	kosmetiikka-ala	6	286000 (2018)

Työssä toteutettiin kuusi yritysvalmennusta eri teollisuuden toimialoilla toimiviin yrityksiin. Jokaisesta yritysvalmennuksesta tehtiin muistiinpanot, jotka liitetään mukaan kokonaisraporttiin.

Yritysten yritysvalmennustapaamisessa käytettiin Roboreel-hankkeessa tehtyjä kysymyksiä kaksituntisten tapaamisten runkona. Kysymykset loivat sisällön ja ohjasivat tapaamisten keskusteluja. Innostuessaan yrityksen edustajat vastaavat kysymyksiin, joita heille ei ole edes esitetty. Siksi on tärkeää pysyä tarkkana, jotta samoja asioita ei kysytä uudestaan. Kaikki kysymykset eivät ole yhtä relevantteja jokaiselle yritykselle. Tällöin ajan säästämiseksi olisi tärkeää osata hahmottaa mitkä, kysymykset ovat kullekin yritykselle tärkeimmät. Jokainen konsultointitapaaminen on erilainen. Tästä syystä se on oppimiskokemus myös konsultille.

Roboreel-hankkeen yritysvalmennuspaketin tavoitteena on selvittää suomalaisen teollisuuden automaation tila. Mitkä teollisuudenalat hyötyvät eniten automaation ja robotiikan kehittämisestä, mikä on teollisuuden kyvykkyys kehittää toimintaansa ja teollisuuden valmius hyödyntää automaatiota ja robotiikkaa? Pyrittiin myös selvittämään mikä on yrityksen kyky toimia arvoketjussa ja verkostoituneessa liiketoimintaympäristössä sekä selvittämään, miten teknologia vaikuttaa differoitumiseen. Roboreel-hankkeen yritysvalmennuspaketin toisena tavoitteena on antaa yrityksille eväät muutosten hallintaan ja ennakkointiin sekä antaa menetelmiä ja ajatuksia liiketoiminnan jäseneltyyn suunnitteluun.

Yritysvalmennus jaettiin viiteen eri osa-alueeseen, jotka vaikuttavat yrityksen toimintaan. Toimintaympäristöä tutkittiin PESTEL-analyysillä. Yritykseltä selvitettiin miten, poliittiset, taloudelliset, sosiaaliset, teknologiset, ekologiset ja lainsäädännölliset muutokset vaikuttavat yrityksen toimintaan. Miten he näkevät niiden vaikutuksen yrityksen toimintaan ja kuinka muutokseen on yrityksessä varauduttu? Porterin viiden voiman mallin avulla analysoitiin yrityksen liiketoimintaympäristön kilpailutilanne siihen vaikuttavan viiden erilaisen voiman avulla. Selvitettiin kuinka, erilaiset uhat vaikuttavat yrityksen nykytilaan, millaisia uhkia yritykset näkevät ja millaisia mahdollisuuksia uhat luovat. Teollisessa muutoksessa selvitettiin, miten yrityksen toimialan on muuttunut tai muuttumassa ja kuinka se vaikuttaa yrityksen toimintaan. Markkinatilanne ja markkinatekijät -kohdassa selvitettiin alan toimijat, yrityksen kilpailijat ja selvitettiin yrityksen kehittyminen suhteessa kilpailijoihin. Lisäksi pyysimme yrityksiä kertomaan yrityksensä suorituskytekiijät. Teknologiassa selvitettiin miten, yritys hyödyntää tällä hetkellä teknologiaa toiminnassaan ja mitkä ovat esteet, jos yritys ei käytä teknologiaa hyödykseen.

Yrityksen suorituskykyä mitataan kokonaisuutena sisäisten ja ulkoisten toimintojen kautta. Yrityksen henkilöstön kyvykkyys vaikuttaa suoraan palvelun tai tuotteen laatuun ja hintaan. Yrityksen arvolupaus vaikuttaa yrityksen kilpailukykyyn. Yrityksen tulee tuntea hyvin asiakassegmenttinsä, jotta yritys pystyy vastaamaan eri segmenttien tarpeisiin. Yrityksen strategia määrittää onko, yritys tuotelähtöinen, markkinalähtöinen, prosessilähtöinen vai asiakaslähtöinen. Strategian valinta vaikuttaa koko yrityksen toimintaan prosesseihin ja resursseihin ja sitä kautta vaikuttaa suorituskytekiijöihin, joita ovat joustavuus, luotettavuus, laatu, aika ja kustannukset. Mittaamalla suorituskytekiijöitä yritys voi vaikuttaa yrityksen kilpailukykyyn, kannattavuuteen ja kasvuun.

4.3 Yritysvalmennusten raportointi

Toimintaympäristö

Kaikki yritysvalmennuksiin osallistuneet yritykset ymmärsivät toimintaympäristön tarkkailun tärkeyden. Toimintaympäristön muutokset vaikuttavat samalla tavalla toimialasta riippumatta. Poliittinen ympäristö vaikuttaa yrityksiin suoraan tai asiakkaiden kautta. Taloudellinen ympäristö näkyy yrityksissä suhdanteiden vaihteluiden kautta. Lainsäädännöllinen ympäristö näkyy lakien, säädösten ja asetusten kautta. Tietosuoja GDPR vaikuttaa monen yrityksen toimintaan. Sosiaalinen ympäristö vaikuttaa yrityksiin erityisesti nuorten kautta. Yritykset kokevat, että nuorten työelämätaidot ovat puutteelliset. Yritykset tarvitsevat osaa henkilökuntaa myös jatkossa, joten huoli on aiheellinen. Ekologinen ympäristö vaikuttaa yrityksiin asiakkaiden kautta. Asiakkaat ja työntekijät ovat entistä ympäristötietoisempia ja vaativat sitä myös yrityksiltä.

Liiketoimintaympäristö

Liiketoimintaympäristöä analysoidaan Porterin viiden voiman mallin avulla. Kaikki yritysvalmennuksessa mukana olleet yritykset näkivät uhkia omalle toiminnalleen. Uhat ovat olemassa ja, ne ovat samat toimialasta riippumatta. Uhat tulevat uusien toimijoiden muodossa tai uusina palveluina. Yritykset varautuvat uhkiin seuraamalla asiakkaiden liikkeitä. Asiakkaiden hankintapäätökset vaikuttavat yrityksiin. Uhkiin voi vaikuttaa luomalla yritykselle oman tarinan ja tekemällä työtä sydän mukana, joka näkyy yrityksen strategiassa.

Teollinen muutos

Teollisessa muutoksessa selvitettiin, miten toimiala on muuttunut tai muuttuu ja kuinka se vaikuttaa yrityksen toimintaan. Yritysvalmennuksessa mukana olleet yritykset näkivät, että ihmiset ja heidän osaamisensa on yritykselle tärkeässä roolissa, koska teknologian merkitys kasvaa tulevaisuudessa ja sen hyödyntäminen yritykselle on elinehto. Osaamista jaetaan myös asiakkaiden kanssa. Robotiikka voi olla yritykselle uhka tai mahdollisuus, koska teknologian kehittyminen muuttaa myös asiakkaiden osaamista. Robotiikka ja teknologia vaativat ihmisten osaamisen kasvattamista, koska teknologia vaatii enemmän asiantuntemusta. Se voi tuoda myös osalle yrityksille pulaa työntekijöistä, koska työvoiman koulutustaso nousee. Yritykset ovat huolissaan nuorten työelämä taidoista.

Markkinatilanne ja markkinatekijät

Yritykset tuntevat markkinansa ja tietävät kuinka, markkinat käyttäytyvät. Kaikki yritysvalmennuksessa olevat yritykset seurasivat suorituskykytekijöitä. Yritysten suorituskykytekijät olivat aika samanlaiset toimialasta riippumatta. Suurin osa yrityksistä ymmärsi henkilöstön kehittämisen tärkeyden tuottavuuden ja kannattavuuden tekijänä. Henkilöstön kehittäminen parantaa yrityksen laatua ja sitä kautta palvelutasoa. Palvelutaso puolestaan parantaa yrityksen asiakastytyväisyyttä. Yritykselle joustavuus on tärkeää jatkuvasti muuttuvilla markkinoilla.

Teknologia

Yritysvalmennukseen osallistuneissa yrityksissä teknologian merkitys on suuri. Teknologiasta putoaminen tarkoittaa kilpailusta putoamista. Kilpailusta putoaminen vaikuttaa yrityksen menestymiseen markkinoilla. Tästä syystä teknologian kehitystä seurataan yrityksissä aktiivisesti. Yhdelle toimialalle digitalisaatio on vasta tulossa ja, se nähdään hyvänä asiana. Digitalisaatio luo houkuttelevuutta toimialalle. Yritykset tarvitsevat uutta osaamista teknologian saralle.

4.4 Tulokset

Yritykset kokivat toimintaympäristönsä tarkkailun tärkeänä. Yritykset kokivat, että teknologian merkitys on suuri ja teknologiasta putoaminen tarkoittaa kilpailusta putoamista. Kilpailusta putoaminen vaikuttaa yrityksen menestymiseen markkinoilla. Yritykset näkivät, että teollisessa muutoksessa ihmiset ja heidän osaamisensa on tärkeässä roolissa, koska teknologian merkitys kasvaa tulevaisuudessa. Yritykset ymmärtävät henkilöstön kehittämisen vaikutukset tuottavuuteen ja kannattavuuteen. Teknologian lisääntyminen tuo myös haasteita yrityksille. Tarvitaan asiantuntevampaa henkilöstöä mikä, tarkoittaa sitä, että koulutustaso nousee. Tämä voi näkyä osalle yrityksistä pulana työvoiman saatavuudessa. Yritykset ovat hyvin huolissaan nuorten työelämätaidoista, koska heissä on tulevaisuuden osaajat.

5 Johtopäätökset

Roboreel-hankkeen suomalaisten yritysten osaamista ja ymmärrystä automaation ja robotiikan saralla pyrkii auttamaan yrityksiä löytämään uusia liiketoimintamahdollisuuksia. Tähän tavoitteeseen on vaikea ottaa kantaa, kun en ole ollut mukana projektissa.

Yritysvalmennukset menivät hyvin ja, yritysvalmennusten malli oli toimiva. Haastattelijoita oli kaksi, jolloin heillä oli tukea toisistaan. Muistiinpanojen tekijänä olin erinomainen lisä havainnointiin ja muistiinpanoihin. Yritysvalmennuksessa mukana olleet yritykset olivat jo valmiiksi hyvin teknologiatietoisia ja ymmärsivät kuinka, tärkeää toimintaympäristön ja toimialan seuraaminen on. Yritykset kokivat toimintaympäristönsä tarkkailun tärkeänä. Yritykset olivat hyvin avoimia kertoessaan omasta yrityksestään. Yritykset kokivat, että teknologian merkitys on suuri ja teknologiasta putoaminen tarkoittaa kilpailusta putoamista. Kilpailusta putoaminen vaikuttaa yrityksen menestymiseen markkinoilla. Yritykset näkivät, että teollisessa muutoksessa ihmiset ja heidän osaamisensa ovat tärkeässä roolissa, koska teknologian merkitys kasvaa tulevaisuudessa. Yritykset ymmärtävät henkilöstön kehittämisen vaikutukset tuottavuuteen ja kannattavuuteen.

Teknologian lisääntyminen tuo myös haasteita yrityksille. Tarvitaan asiantuntevampaa henkilöstöä mikä, tarkoittaa sitä, että koulutustaso nousee. Tämä voi näkyä osalle yrityksiä pulana työvoiman saatavuudessa. Yritykset ovat hyvin huolissaan nuorten työelämätaidoista, koska heissä on tulevaisuuden osaajat.

Yritysvalmennusten tavoitteisiin peilaten suomalaisten yritysten tila näyttäisi teknologian osalta hyvältä. Toisaalta otos on mielestäni liian pieni ja kapea-alainen, että sitä voisi täysin uskoa. Kaikki teollisuuden alat mukaan lukien sosiaali- ja terveydenhuollon ala hyötyvät automaation ja robotiikan tulosta. Digitalisaatio lisää yritysten prosessien läpinäkyvyyttä ja luo joustavuutta liiketoimintaan. Eri aloilla on erilainen kyvykkyys kehittää toimintaa, joten vaaditaan aikaa ja yrityksiltä rohkeutta lähteä mukaan teknologian tuomiin haasteisiin. Tässä yritysten ja oppilaitosten välinen yhteistyö on ensiarvoisen tärkeää. Teknologian lisääminen yrityksissä tulee tehdä yritysten omien tarpeiden mukaan. Nykyään asiakas määrittää yrityksen arvoketjun. Yrityksen ydin- ja tukitoimintojen tulee luoda lisäarvoa asiakkaille. Teknologia vaikuttaa differoitumiseen luoden yrityksille uusia mahdollisuuksia.

Robotiikan tulo yrityksiin luo mahdollisuuden tuottaa pienempiä eriä erilaisia tuotteita ja sitä kautta mahdollistaa laajemman valikoiman. Verkostoitunut liiketoimintaympäristö on tätä päivää ja, jokainen yritys toimii siinä. Miten läpinäkyvää, joustavaa ja kuinka hyvin verkoston jäsenet toimivat yhdessä niin, sitä on vaikea sanoa.

Yritysvalmennuksessa mukana olleet yritykset olivat hyvin perillä yrityksen asioista ja siitä mitkä, asiat vaikuttavat yrityksen menestykseen. Väkisinkin jää miettimään, mitä hyötyä yritykselle oli yritysvalmennuksesta. Yritysvalmennusten tavoitteena on antaa yritykselle eväitä muutoksen hallintaan, ennakkointiin ja jäseneltyyn suunnitteluun. Mielestäni yritysvalmennusten vaikuttavuus tällaisten yritysten kohdalla on pieni. Yritysvalmennuksesta olisi enemmän hyötyä yrityksille, jotka eivät ole niin perillä asioista. Tämä puolestaan vaatii hyvää ”myyntityötä”, että osaa selittää miksi, yrityksen kannattaa lähteä mukaan ja mitä hyötyä heille siitä olisi. Yrityksen edustajat täytyy saada vakuuttuneeksi siitä, että tästä on heille oikeasti hyötyä. Todennäköisesti yritykset eivät itsekään ymmärrä millainen, mahdollisuus tällainen heille olisi.

Roboreel-hanke sai jatkohankkeen Roboboost-hankkeesta. Roboboost-hankkeen tavoitteena on kehittää erilaisia vakiintuneita ja pitkäkestoisia yhteistyömalleja työelämän ja oppilaitosten välille. Hankkeessa mukana olevat ammattioppilaitokset kehittävät yhteistyömuotoja ja toimintamalleja, jotka tukevat ammatillisen koulutuksen reformin toteutumista eli oppilaiden työssä oppimista. Tällä hetkellä koulutuksenantajien vasteaika työelämän tarpeisiin on hidas eikä koulutuksen tarpeet vastaa työelämän nykyisiä ja tulevia tarpeita robotiikan ja sen oheisteknologioiden osalta. Hanke vastaa myös yritysten ja julkisorganisaatioiden tarpeeseen verkostoitua keskenään liittyen robotiikkaan ja sen oheisteknologioiden osalta.

6 Yhteenveto

Roboreel-hankkeen tavoitteena on muutos. Muutos lähtee toisen asteen koulutuksen uudistamisesta. Koulutuksen uudistumisen myötä toisen asteen oppilaitosten tutkintojen määrä vähenee, mikä tarkoittaa oppilaitoksille pieneneviä määrärahoja. Tästä syystä toisen asteen oppilaitoksia kannustetaan lisäämään yhteistyötä yritysten kanssa. Tämä on suuri haaste ja muutos molemmille osapuolille. Näin suuri muutos vaatii molemmilta kykyä muuttua. (Toisen asteen koulutusreformi.)

Robotiikan (mukaan lukien ohjelmistorobotiikka) mullistumisen myötä voimakkaasti muuttuvilla aloilla, kuten logistiikassa ja tuotannossa toimivat yritykset tarvitsevat uusia eväitä menestyäkseen kansallisessa ja globaalissa kilpailussa. Roboreel-hankkeen tavoitteena on näiden yritysten robotiikan ja niihin liittyvien haasteiden tunnistaminen, henkilöstön ja yritysten osaamisen lisääminen osana varautumista tuleviin muutoksiin sekä uusien liiketoimintamahdollisuuksien löytäminen ja hyödyntäminen (6AIKA Robotiikasta resilienssiä ja elinvoimaa (ROBOREEL) hankehakemus).

Työn tavoitteen oli tehdä kaksi uutta haastattelumallia, jotka sopivat paremmin käytettäväksi teollisuuden ja sosiaali- ja terveydenhuollon alalle. Uutta haastattelumallia testattiin kuudessa eri teollisuuden alan yrityksessä. Työn yhtenä tavoitteena oli haastatteluiden raportointi peilaten yritysvalmennuksia hankkeen yritysvalmennusten tavoitteisiin. Työn tarkoituksena on auttaa tunnistamaan jatkuva muutoksen tarve ja antaa yrityksille menetelmiä muutoksen läpiviemiseksi.

Opinnäytetyön teoria muodostettiin teollisesta muutoksesta, muutoksen johtamisesta, parhaista käytännöistä, palvelumuotoilusta ja prosessikonsultoinnista.

Teollinen muutos kertoo yrityksen toimialan muutoksesta. Toimialan muuttuminen vaikuttaa yrityksen strategiaan. Yritysjohdon tulee ymmärtää, kuinka oma toimiala muuttuu, jotta pystytään tekemään yrityksen kannalta järkeviä investointeja. Toimialan muutosta tulee seurata pidemmällä aikavälillä, jotta nähdään toimialan suunnan muutokset. Tämä on haastava tehtävä. Muutoksen vihjeitä pitää osata lukea oikein, jotta ei tehdä vääriä johtopäätöksiä yrityksen kannalta. Muutoksen luonne kertoo, millaisella strategialla yritys menestyy ja mitkä asiat eivät toimi.

Muutoksen johtamisessa johtajuus on olennainen elementti pyrittäessä viemään läpi organisatorisia muutoksia. Nykyajan yritykset ja organisaatiot ovat lähes jatkuvasti jonkinlaisessa muutoksessa (Peltonen 2007: 131). Organisaatioiden tavoittelemien uudistusten onnistumisen edellytykset paranevat ratkaisevasti, kun johtamiseen ja esimiestyöhön haetaan apuvälineitä myös tulkitsemalla henkilöstön asenteita ja niiden syitä (Mattila 2011: 12). Muutoksen johtaminen voidaan tehdä transformatiivisen muutoksen kautta tai jatkuvan parantamisen kautta. Transformaalinen johtajuus tarkastelee johtajuutta organisaation kulttuuria, tunneilmastoa ja henkilöstön suuntautumista syvällisesti muuttavana voimana. Transformaalinen johtaja vetoaa ihmisten tunteisiin, järkeen ja tahtoon. (Peltonen, 2007: 128-129.) Jatkuva parantaminen on toimintamalli, jossa yrityksen toimintaa kehitetään jatkuvasti. Koko henkilöstö osallistuu toiminnan jatkuvaan, pieniin askelin tapahtuvaan kehittämiseen. Yrityksen jokainen toiminto ja tehtävä pyritään hiomaan ja kehittämään kohti täydellisyyttä. Jatkuvassa parantamisessa henkilöstö kehittää omia tehtäviään ja toimintojaan. Jatkuva parantaminen kehittää henkilöstön osaamista, jolloin asennoituminen laajempiin muutoksiin on myönteisempää ja muutosvastarintaa vähemmän. (Haverila, Uusi-Rauva, Kouri, Miettinen 2009: 380-381.)

Parhaat käytännöt antavat menetelmiä yritys toiminnan kehittämiseen. Yritysten on kehitettävä toimintaansa, jotta ne pystyvät täyttämään asiakastarpeet ja menestyä kilpailussa. Toiminnan kehittäminen tehdään kokonaisuuden kautta, johon liittyvät hyvät käytännöt, automaatio, tiedonhallinta ja laadunhallinta. Kehittämisen tavoitteena on tavoitella parempaa tehokkuutta, tuottavuutta, laatua ja asiakastyytyvää. Toimintaympäristön muutokset ja erityispiirteet, toimitusketjun rakenne, organisaation oma kulttuuri sekä yrityksen johdon oma tahto ja sitoutuminen vaikuttavat siihen, millaiset toiminnan kehittämisen ratkaisut tuottavat parhaita tuloksia yritykselle. Merkittävin teollisuuden tuotannon tehokkuutteen vaikuttava trendi on teollinen automaatio. (Martisuo 2016: 358-359.)

Organisaation laatu määräytyy sen johtamisjärjestelmän ja toimivuuden kautta. Laatujohtamisen perusajatuksena on, että laatua parantamalla ja varmistamalla yritys pärjää paremmin. Laadun kehittämisen tavoitteena on kustannus- ja kilpailuetu. Yrityksessä tuotteen ja palvelun valmistamiseen osallistuvilla tulee olla yhteinen näkemys, millaista laatua tavoitellaan ja mistä tuotteen laatu syntyy. Laadunhallinta ulottuu myös prosesseihin. Rajapinnat ovat keskeisiä prosessin sujumisen ja syntyvän laadun välillä. (Viitala, Jylhä 2011: 280-281.)

Suorituskyvyn mittaamisessa puhutaan tasapainotetusta mittaamisesta. Erilaisia mittareita yhdistämällä pyritään muodostamaan monipuolinen kuva organisaation tilasta ja tulevaisuuden kehitystarpeista. (Lönngqvist, Mettänen 2003: 37.)

Palvelumuotoilu auttaa havaitsemaan uusia liiketoimintamahdollisuuksia ja luomaan palveluita, jotka ovat strategisesti järkeviä ja jotka luovat arvoa asiakkaalle. Palvelumuotoilu auttaa tunnistamaan ne liiketoimintapaikat, joissa palvelut tukevat organisaation ja asiakkaan arvonmuodostusta. Organisaation syvälinen ymmärrys asiakkaista on keskeinen osa liiketoiminnan menestystä. Palvelumuotoilu auttaa kohdistamaan yritysten sisäisiä prosesseja asiakkaiden tarpeiden ja hänelle arvoa tuottavien toimenpiteiden ympärille. Palvelumuotoilun tavoitteena ovat palvelutuotteet, jotka ilahduttavat asiakkaita ja täyttävät organisaation liiketoiminnalliset tavoitteet. Suunnittelutyö ilman suoraa yhteyttä liiketoiminnallisiin tavoitteisiin on turhaa toimintaa. Keskeiset suorituskyvyn mittarit määritellään liiketoiminnan tavoitteiden pohjalta. Asiakaskokemusta mitataan Net Promote Score NPS -mittarilla. Key performance indicator KPI- ja Net Promote Score NPS -mittareiden yhtäaikainen ja jatkuva seuranta mahdollistaa muutosten seuraamisen. Näin saadaan selville kuinka hyvin kehitetyt asiat vaikuttavat liiketoimintaan ja samalla muodostetaan yhteys asiakastyytyväisyyteen ja asiakaskokemukseen. Mittareiden muutosta tulee seurata ennen ja jälkeen kehitystyön (Tuulaniemi 2013: 97, 103, 229).

Prosessikonsultointi auttaa organisaation sisäistä kehittämistä, tarkastelemalla sitä, mistä kaikesta käsillä olevassa asiassa on kyse ja mihin asioihin se liittyy ja mitä tämän pohjalta asian suhteen voisi tehdä. Yrityksen sisältä katsottuna uusia mahdollisuuksia voi olla vaikea nähdä. Ulkoisen konsultin tehtävänä on osallistua näihin keskustelutilaisuuksiin auttamalla asiakasta luomaan uusia ja vaihtoehtoisia näkökulmia ja ratkaisuja ja saada aikaan tilanne, jossa tiedostetaan muutoksen tarve. Edgar Scheinin ajatus prosessikonsultoinnissa on luoda konsultin ja yrityksen välille luottamuksellinen avoin keskusteluyhteys. Tavoitteena on poistaa ajattelusta esteet, vanhentuneet käytännöt, asenteet ja muutoksen pelko, jotka vaikeuttavat uutta ajattelua ja kehittämistä. (Toivanen, Putkiranta, Mäkelä, Sidensnöre 2018: 75-76.)

Opinnäytetyön keskeisenä tuloksena voidaan arvioida, että yritykset ymmärsivät kuinka tärkeää toimintaympäristön ja toimialan seuraaminen on. Teknologian merkitys on suuri ja, Ny teknologiasta putoaminen tarkoittaa kilpailusta putoamista. Kilpailusta putoaminen vaikuttaa yrityksen menestymiseen markkinoilla. Yritykset näkivät, että teollisessa muutoksessa ihmiset ja heidän osaamisensa on tärkeässä roolissa, koska teknologian merkitys kasvaa tulevaisuudessa. Yritykset ymmärtävät henkilöstön kehittämisen vaikutukset tuottavuuteen ja kannattavuuteen. Teknologian lisääntyminen tuo myös haasteita yrityksille. Tämä voi näkyä osalle yrityksistä pulana työvoiman saatavuudessa. Yritykset ovat hyvin huolissaan nuorten työelämätaidoista, koska heissä on tulevaisuuden osaajat.

Opinnäytetyön keskeisenä johtopäätöksenä voidaan sanoa, että yritysvalmennusten tavoitteisiin peilaten suomalaisten yritysten tila näyttäisi teknologian osalta hyvältä. Toisaalta otos on mielestäni liian pieni ja kapea-alainen, että sitä voisi täysin uskoa. Kaikki teollisuuden alat mukaan lukien sosiaali- ja terveydenhuollon alat hyötyvät automaation ja robotiikan tulosta. Digitalisaatio lisää yritysten prosessien läpinäkyvyyttä ja luo joustavuutta liiketoimintaan. Eri aloilla on erilainen kyvykkyys kehittää toimintaa, joten vaaditaan aikaa ja yrityksiltä rohkeutta lähteä mukaan teknologian tuomiin haasteisiin. Tässä yritysten ja oppilaitosten välinen yhteistyö on ensiarvoisen tärkeää. Teknologian lisääminen yrityksissä tulee tehdä yritysten omien tarpeiden mukaan. Nykyään asiakas määrittää yrityksen arvoketjun. Yrityksen ydin- ja tukitoimintojen tulee luoda lisäarvoa asiakkaille. Teknologia vaikuttaa differoitumiseen luoden yrityksille uusia mahdollisuuksia.

Robotiikan tulo yrityksiin luo mahdollisuuden tuottaa pienempiä eriä erilaisia tuotteita ja sitä kautta mahdollistaa laajemman valikoiman. Verkostoitunut liiketoimintaympäristö on tätä päivää ja, jokainen yritys toimii siinä. Miten läpinäkyvää, joustavaa ja kuinka hyvin verkoston jäsenet toimivat yhdessä niin, sitä on vaikea sanoa.

Yritysvalmennuksessa mukana olleet yritykset olivat hyvin perillä yrityksen asioista ja siitä mitkä, asiat vaikuttavat yrityksen menestykseen. Väkisinkin jää miettimään, mitä hyötyä yritykselle oli yritysvalmennuksesta. Yritysvalmennusten tavoitteena on antaa yritykselle eväitä muutoksen hallintaan, ennakointiin ja jäseneltyyn suunnitteluun. Mielestäni yritysvalmennusten vaikuttavuus tällaisten yritysten kohdalla on pieni. Yritysvalmennuksesta olisi enemmän hyötyä yrityksille, jotka eivät ole niin perillä asioista. Tämä puolestaan vaatii hyvää ”myyntityötä”, että osaa selittää miksi, yrityksen kannattaa lähteä mukaan ja mitä hyötyä heille siitä olisi. Yrityksen edustajat täytyy saada vakuuttuneeksi siitä, että tästä on heille oikeasti hyötyä. Todennäköisesti yritykset eivät itsekään ymmärrä millainen, mahdollisuus tällainen heille olisi.

Lähteet

Toivanen, Jarmo; Putkiranta, Antero; Mäkelä, Päivi; Sidensnöre, Tiina. 2018 Roboreel - Robotiikasta resilienssiä ja elinvoimaa.

Ammatillisen koulutuksen reformi. Opetus- ja kulttuuriministeriö. Verkkoaineisto. <<https://minedu.fi/amisreformi>>. Luettu 15.10.2020.

Vantaan kaupunki. 2018. 6AIKA Robotiikasta resilienssiä ja elinvoimaa (ROBOREEL) hankehakemus. Luettu 3.2.2020.

Kotter, John. 1995. Leading Change Why Transformation Efforts Fails. Harvard Business Review. March – April. s.59-67.

McGahan, Anita. 2004. How Industries Change. Harvard Business Review. 1.10.2004, s.86-94.

Porter, Michael E. 2008. The Five Competitive Forces That Shape Strategy. Harvard Business Review 1.1.2008.

Schein, Edgar H. 1999. Process consultation revisited building the helping relationship

Tuulaniemi, Juha. 2013 Palvelumuotoilu. Talentum.

Marttinen, Jussi. 2018 Palvelukseen halutaan robotti tekoäly ja tulevaisuuden työelämä. Kustannusosakeyhtiö Aula & CO.

Haverila, Matti J.; Uusi-Rauva, Erkki; Kouri, Ilkka; Miettinen, Asko. 2009 Teollisuustalous. Infacts.

Lecklin, Olli; Laine, Risto.O. 2009. Innovatiisen johtamisjärjestelmän rakentaminen. Talentum.

Martinsuo, Miia; Mäkinen, Saku; Suomala, Petri; Lyly-Yrjänäinen Jouni.2016. Teollisuustalous kehittyvässä liiketoiminnassa. Edita.

Viitala, Riitta; Jylhä, Eila. 2011. Liiketoimintaosaaminen menestyvän yritystoiminnan perusta. Edita.

Lönnqvist, Antti; Mettänen Paula. 2003. Suorituskyvyn mittaaminen – tunnusluvut asiantuntija organisaation johtamisvälineenä. Edita.

Peltonen, Tuomo. 2007. Johtaminen ja organisointi teemoja, näkökulmia ja haasteita. Ky-Palvelut Oy.

Mattila, Pekka. 2011. Johdettu muutos avaimet organisaation hallittuun uudistumiseen. Talentum.

Kotter, John P. 2009. Tärkeys järjestykseen nyt. Talentum.

1 TEOLLISUUSYRITYS

Haastateltu yritys on teollisuusalan yritys, joka tuottaa ratkaisuja liikkuvien koneiden asiakkaille.

TOIMINTAYMPÄRISTÖ

Pestel-analyysillä analysoidaan yrityksen ulkoisen toimintaympäristö muutostekijöitä. Yritys ei seuraa ulkoista toimintaympäristöä tällä tasolla. Yritys näkee poliittisen, ekonominen ja lainsäädännölliset asiat yrityksen yleisenä toimintatapana. Ulkoinen toiminta ympäristö vaikuttaa yritykseen asiakkaiden kautta. Covid-19 voi vaikuttaa yrityksen toimintaa teknologian kautta. Sosiaalinen toimintaympäristön muutos näkyy yrityksessä nuorten kohdalla. Heidän työntekonsa motivaatio ja työnantaja uskollisuus on erilainen kuin vanhemmilla. Teknologian merkitys on yritykselle suuri. Teknologian kehityksestä putoaminen tarkoittaa yritykselle koko kilpailusta putoamista.

LIIKETOIMINTAYMPÄRISTÖ

Porterin viiden voiman mallin pohjalta toimialan kilpailutilannetta tarkastellessa yrityksellä on uhkia liiketoimintaympäristössään. Uhka tulee uusista asioista ja isoista toimijoista. Yritys seuraa asiakassegmenttien liikeitä.

TEOLLINEN MUUTOS

Ydinosaaminen perustuu korkeasti koulutettuihin ihmisiin ja heidän erityisosaamiseensa. Koulutetut ihmiset ovat yrityksen menestystekijä ja teknologian hyödyntäminen on eilinehto, kun kyse on kilpailukyvyistä ja elinvoimasta. Yrityksen hallitus seuraa tilaus-toimitusketjua.

MARKKINATILANNE JA MARKKINATEKIJÄT

Yritys kilpailee kolmessa sarjassa. Omassa sarjassaan yritys on haastajan roolissa. Yrityksen markkinajohtaja tulee Kanadasta. Yritys kokee voivansa kilpailla markkinajohtajan kanssa tietyissä olosuhteissa. Yritys kokee kansainvälisyyden erittäin tärkeänä. Yrityksen mielestä suorituskyvyn määrittelyssä on tärkeää ymmärtää missä, sarjassa kilpaillaan. Yrityksen tärkeimpiä suorituskyvyn tekijöitä ovat laatu, joustavuus, palvelutaso, tuottavuus, kannattavuus, yhteistyö ja henkilöstö. Yhteistyö yliopistojen kanssa koetaan tärkeänä osaavan henkilöstön saamiseksi. Asiakastytyväisyys on yritykselle tärkeää. Yrityksen hallitus seuraa NPS- suosittelemiseksi (Net Promote Score). Asiakastytyväisyydellä on merkitystä yrityksen kasvuun.

TEKNOLOGIA

Teknologian hyödyntäminen on hyvin merkittävässä roolissa yrityksessä.

Yritys ymmärtää henkilöstön arvon kannattavuuden ja tuottavuuden tekijänä. Henkilöstön hyvä osaaminen parantaa laatua ja palvelutasoa mikä, näkyy asiakastytyväisyytenä. Yritys ymmärtää joustavuuden merkityksen muuttuvilla markkinoilla.

2 TEOLLISUUSYRITYS

Haastateltu yritys on teollisuusalan yritys, joka toimii digitaalisen tiedolla johtamisen alalla.

TOIMINTAYMPÄRISTÖ

Pestel-analyysillä analysoidaan yrityksen ulkoisen toimintaympäristön muutostekijöitä. Poliittinen ympäristö luo yritykselle suurimmat haasteet, joita ovat lainsäädäntö ja henkilösuoja-asetus. Taloudellinen ympäristö vaikuttaa yritykseen talouden suhdanteiden kautta. Yhteiskunnallinen ympäristö vaikuttaa yritykseen automaation kautta. Automaatio lisää yrityksen tuottavuutta. Ympäristölliset muutokset vaikuttavat yrityksen toimintaan. Yritys toimii vallitsevan ympäristön kanssa. Yritys on hyvin perillä toimialalla tapahtuvista muutoksista. Yrityksen toiminta perustuu kokonaisvaltaiseen palveluliiketoimintaan, jossa hyödynnetään uutta teknologiaa.

LIIKETOIMINTAYMPÄRISTÖ

Porterin viiden voiman mallin pohjalta toimialan kilpailutilannetta tarkastellessa yrityksellä on uhkia pienissä kilpailuissa, mutta kokonaisratkaisuisissa yrityksellä ei ole kilpailijaa. Yritys tiedostaa, että uusien toimijoiden uhka on olemassa uusien yritys muodossa tai omien asiakkaiden toimesta. Yrityksen asiakkaat ymmärtävät digitaalisen tiedolla johtamisen hyödyt.

TEOLLINEN MUUTOS

Asiakkaat ovat menossa takaisin kivikaudelle. Uuden teknologian hyödyntäminen asiakkaiden kanssa. Yrityksen ydinosaaminen koostuu omasta kehittämisestä ja tekoälystä. 3D-printtaaminen on heille arkipäivää. Kehittyvä teknologia (robotiikka) on oleellinen uhka yritykselle, koska se muuttaa myös asiakkaiden tietotaitoa. Mutta samalla kehittyvä teknologia (robotiikka) on yritykselle suuri mahdollisuus.

MARKKINATILANNE JA MARKKINATEKIJÄT

Yritys kokee oman markkinatilanteen hyvänä ja, oma toimiala tasaantuu. Yritys keskittyy tuottavuuteen. Tulevaisuudessa kasvu tehdään yhdessä yhteistyökumppaneiden kanssa. Markkinat ovat alussa. Tavoite markkinoista on pientä, ja potentiaalinen kasvu on valtava. Yrityksen arvolupaus on tehdä asioita helpommin. Markkinat ohjaavat tuotetta ja, asiakkaat ohjaavat tuotetta yksilötasolla. Asiakkaiden ylempi johto näkee rahallisen hyödyn. Arvo pitää tuottaa asiakkaalle nopeasti. Yrityksen yrityskulttuuri on progressiivinen verrattuna sen omaan toimialaan. Yritys välttää oman toimialan sudenkuoppia saadun palautteen perusteella. Yritys tekee palvelusuunnittelua yhdessä asiakkaan kanssa. Yritykselle on tärkeää, että henkilöstö puhua samaa kieltä asiakkaan kanssa. Palaute tulee suoraan eikä välikäsiä kautta. Yrityksen suorituskyvyn tekijöitä ovat laatu ja palvelutaso, pitää yllättää mitään ei saa jättää tuottamatta ja toimittamatta. Hinta on neutraali, kun katsotaan hyötyjä. Joustavuus, pystytään tuottamaan ratkaisuja erityistarpeisiin ja voidaan muokata teknologiaa. Toimittajasuhteet ovat kriittiset, toimittajat pitää valita oikein. Taloudellisuus on yrityksen suorituskykytekijä. Seuraavaksi palveluun vaikuttavat analytiikka ja data.

Yritys tarvitsee uutta rakennusalan osaamista, asiakaspalvelutaitoja. Pitää osata puhua asiakkaan kanssa samaa kieltä.

TEKNOLOGIA

Digitalisaatio on tekemässä tuloaan tälle toimialalle. Digitalisaatio lisää alan houkuttelevuutta.

Yrityksen henkilöstö ei näy yrityksen suorituskykytekijöissä, vaikka se on hyvin tärkeä osa yrityksen toimintaa.

3 TEOLLISUUSYRITYS

Haastateltu yritys on digitaalisen suunnittelualan yritys.

TOIMINTAYMPÄRISTÖ

Pestel-analyysillä analysoidaan yrityksen ulkoisen toimintaympäristö muutostekijöitä. Poliittinen ympäristö vaikuttaa yrityksen toimintaan verotuksen kautta. Ulkomaankauppa ja sen muutokset vaikuttavat epäsuorasti asiakkaiden kautta. Sosiaalinen ympäristö vaikuttaa yrityksen toimintaan nuorten kautta. Nuorten arvot ovat erilaiset kuin vanhempien. Nuoret arvostavat enemmän etätyötä ja joustoa. Yrityksellä on pulaa osaavasta ja koulutetusta henkilöstöstä. Teknologinen ympäristö näkyy yrityksessä siinä, että yritys ottaa lisääntyvässä määrin teknologiaa käyttöön. Eknologinen ympäristö on mukana yrityksen toiminnassa. Yrityksen tavoitteena on auttaa asiakasta säästämään ympäristöä. Automaatio ja prosessien optimointi auttaa säästämään ympäristöä. Etätyö nähdään myös ympäristötekona. Lainsäädäntö vaikuttaa yrityksen toimintaan turvallisuuslainsäädännön kautta. Tietosuoja-asetus GDPR vaikuttaa myös yrityksen toimintaan.

LIIKETOIMINTAYMPÄRISTÖ

Porterin viiden voiman mallin pohjalta toimialan kilpailutilannetta tarkastellessa yritys näkee uhkia toimialalla. Uusia toimijoita ja palveluita voi tulla alle. Yritys ei osaa sanoa mistä suunnasta. Yritys kokee, että toimittajilla ja ostajilla on suuri valta toimialalla.

TEOLLINEN MUUTOS

Ydinsaaminen perustuu osaaviin ihmiseen. Yrityksen ydintoiminta perustuu syvälliseen ja pitkään tietämykseen. Yrityksen arvolupaus on olla luotettava kumppani, joka sitoutuu asiakkaaseen. Henkilöstö on itseohjautuvaa ja oma-aloitteista.

MARKKINATILANNE JA MARKKINATEKIJÄT

Yritys ei ole markkinajohtaja omalla toimialalla. Yrityksen tunnettavuus alalla on huono. Yrityksen pitää kirkastaa strateginen tavoitteensa ja asemoimaan itsensä uudelleen markkinoille. Yrityksen tärkeimmät suoristuskyky tekijät ovat asiakastyytyväisyys, henkilöstön kehittäminen, työelämän laatu, kannattavuus, laatu ja joustavuus.

TEKNOLOGIA

Yritys hyödyntää paljon automaatiota yrityksen toiminnassa.

Henkilöstön kehittäminen ja työelämän laatu luo pohjan kannattavuudelle ja tuottavuudelle. Henkilöstön kehittäminen lisää laatua, joka lisää asiakastytyväisyyttä. Yritys ymmärtää joustavuuden merkityksen muuttuvilla markkinoilla.

4 TEOLLISUUSYRITYS

Haastateltu yritys on metalliteollisuuden alihankinta yritys

TOIMINTAYMPÄRISTÖ

Pestel-analyysillä analysoidaan yrityksen ulkoisen toimintaympäristö muutostekijöitä. Poliittinen ympäristö vaikuttaa yrityksen asiakkaiden kautta. Lainsäädännöllinen ympäristö vaikuttaa yrityksen toimintaan asetusten, TESin ja standardimuutosten kautta. Yritys kehittää jatkuvasti tuotantoa ympäristöystävällisemmäksi, tämä näkyy tuotteiden parempana laatuna ja kustannusten säästönä.

LIIKETOIMINTAYMPÄRISTÖ

Porterin viiden voiman mallin pohjalta toimialan kilpailutilannetta tarkastellessa yrityksellä on kilpailijoita Euroopassa ja Kiinassa, mutta uusien toimijoiden uhkaa ei ole olemassa. Yritys seuraa uusien tuotteiden tuloa markkinoille asiakkaiden kautta. Yritys on pystynyt luomaan itselleen uusia tuotteita uudistamalla valmistustekniikkaa. Yritys seuraa toimialan tilannetta jatkuvasti. Asiakkaiden hankintapäätösten tekopaikka vaikuttaa yritykseen.

TEOLLINEN MUUTOS

Yrityksen ydinosaamista on suunnittelu, valmistus ja tuotanto. Yritys jakaa osaamistaan asiakkaiden kanssa oikeanlaisten tietojen saamiseksi. Yritys tarvitsee lisää osaajia kasvaakseen. Tuotannon henkilökunnan saatavuus on vaikeaa, koulutustason kasvamisen myötä ja nuorten työelämä taitojen puuteen vuoksi.

MARKKINATILANNE JA MARKKINATEKIJÄT

Yrityksen arvolupaus on yhdessä tekeminen ja ammattitaidon jakaminen. Yrityksen suorituskyky tekijät ovat hinta, tuottavuus, nopeus, joustavuus. Yrityksen arvolupaus näkyy suorituskyky tekijöissä. Yhdessä tekeminen ja ammattitaidon jakaminen näkyy tuottavuuden lisääntymisenä. Tuottavuus näkyy hinnassa. Yritys ymmärtää joustavuuden merkityksen markkinoilla. Yritys seuraa tilannetta.

TEKNOLOGIA

Yritys käyttää toiminnassaan paljon automaatiota. Robotteja yrityksellä ei ole mutta suunnitelmissa tällaisen hyödyntäminen on mahdollista. Yritys näkee robotiikan automaation jatkokehittämisenä. Yrityksen johto seuraa jatkuvasti alan uusia teknologioita ja kehitystä. Liiketoimintatapa vaikuttaa yrityksen investointeihin.

Teknologia luo yritykselle uusia mahdollisuuksia. Yrityksessä teknologia nähdään hyvänä asiana. Teknologia tulee saada toimimaan parhaalla mahdollisella tavalla olemassa olevilla resursseilla. Yritys on hyvin kehittämismyönteinen ja pyrkii viemään asioita eteenpäin.

5 TEOLLISUUSYRITYS

Haastateltu yritys on toimittajayritys

TOIMINTAYMPÄRISTÖ

Pestel-analyysillä analysoidaan yrityksen ulkoisen toimintaympäristö muutostekijöitä. Poliittinen ympäristö voi vaikuttaa yrityksen toimintaan sote uudistuksen kautta ja eurooppalaisen päämiehen kautta. Taloudellinen ympäristö vaikuttaa, jos iskee lama ja yritykset haluavat säästää. Sosiaalinen ympäristö vaikuttaa yrityksen toimintaan sillä yritys tarvitsee työntekijöitä. Teknologinen ympäristö on ongelma, se estää uusille markkinoille pääsemisen sillä tuotteet ovat hyvin kalliita. Ekologinen ympäristö tuottaa puhtaampia ja ekologisempia tuotteita. Lainsäädäntö vaikuttaa yrityksen toimintaan turvallisuuslakien ja tietoturvalain kautta. Uudet tuotteet ovat tietoturvallisuuden takia henkilökohtaisia. Niiden seurattavuus on parempaa ja ne toimivat täysin automaattisesti.

LIIKETOIMINTAYMPÄRISTÖ

Porterin viiden voiman mallin pohjalta toimialan kilpailutilannetta. Yritys tarjoaa ratkaisuja sairaaloille, hankintalaki määrittelee toiminnan. Toimitaan pienillä markkinoilla, jossa on vähän toimijoita. Uusia toimijoita voi tulla, mutta tällä hetkellä lainsäädäntö, standardit ja valvonta estää niiden tulon. Ostovalta perustuu toimintapahoihin. Yritys näkee riskejä toiminnalleen. Kuinka hyvin asiakkaat ottavat uusia tuotteita vastaan. Yritys kokee, että suurempi riski olisi jäädä paikoilleen. Yrityksen arvolupaus on helpottaa elämää. Yritys miettii strategiassaan tulevaisuutta, rinnakkaisia ja uusia tuotteita. Johtoryhmä miettii työntekijöiden kehittämistä. Yritys kilpailee palvelulla, joustavuudella ja luotettavuudella. Yritys tekee kaiken itse. Yritykselle voi tulla positiivinen ongelma työvoiman saatavuuden suhteen. Ammattitaitoisia ihmisiä kun ei saa valmiina vaan ne tulee kouluttaa itse. Päämiehen epävarmuus aiheuttaa toimitusvarmuudessa jännitystä.

TEOLLINEN MUUTOS

Robottiikka tuo lisää mahdollisuuksia. Toimiala muuttuu asteittain ja muutoksen voidaan nähdä positiivisena. Muutoksia täytyy seurata. Yrityksen perusliiketoiminta ei muutu. Yrityksen toimittamalla järjestelmällä on toinen varteenotettava toimija. Markkinat ovat pienet ja tuotteen kehittäminen on kallista. Yrityksen osaamispääoma koostuu omien tuotteiden tuntemisesta. Asiakkaille tarjotaan parasta asiakaspalvelua. Huollot tehdään nopeasti. Antureiden käyttö voisi tuoda huollon tarpeen nopeammin yrityksen tietoon. Asiakkaat tuntevat yrityksen. Viiden vuoden päästä yrityksen ihmisten osaaminen kasvaa. Robottiikan osuus on kasvanut, joka tarkoittaa asiantuntemuksen kasvattamista. Palkataan konsultti. Tehdään yhteistyötä paikallisen oppilaitoksen kanssa.

MARKKINATILANNE JA MARKKINATEKIJÄT

Yrityksellä on markkinoilla kilpailija. Kilpailijan tuote on vaatimattomampi ja hinta alhaisempi. Yritys kokee, että kilpailussa ratkaisee usein hinta. Yritykset toimivat samoilla markkinoilla ja osallistuvat samoihin kilpailuksiin. Ajan kanssa hinnat tippuu, jolloin yritykset ovat samalla viivalla toistensa kanssa. Yrityksessä koetaan, että laatua on vaikea myydä, jos ihminen ei ymmärrä sitä. Hinta ratkaisee, jolloin laadulla ei ole väliä. Yritys myy tuotteet leasing ajattelulla ja huoltosopimuksilla.

Yrityksen suorituskyky tekijät ovat kannattavuus, laatu, joustavuus, palvelutaso, tuottavuus, henkilöstön kehittäminen ja koulutus, asiakastyytyväisyys.

TEKNOLOGIA

Robottiikka, ohjelmointi tarvitaan uutta osaamista. Uudet laitteet ovat hankalampia korjata. Teknologiassa yritys näkee yhteistyön oppilaitoksen kanssa hyvänä asiana.

Käynti oli toimitusjohtajan mielestä hyödyllinen. Yritys sijoittuu teollisuuden muutos nelikentässä kohtaan asteittainen muutos.

Yritys arvostaa henkilöstön kehittämistä ja koulutusta. Tämä parantaa osaamista ja lisää tuottavuutta ja kannattavuutta. Osaamisen parantaminen näkyy laadun paranemisena, joka näkyy palvelutason nousuna ja sitä kautta parantaa asiakastytyvyyttä. Yritys ymmärtää joustavuuden merkityksen muuttuvilla markkinoilla.

6 TEOLLISUUSYRITYS

Haastateltu yritys on kosmetiikka-alan yritys

TOIMINTAYMPÄRISTÖ

Pestel-analyysillä analysoidaan yrityksen ulkoisen toimintaympäristö muutostekijöitä. Sosiaalinen ympäristö vaikuttaa yritykseen asiakassegmentin kautta. Ekologinen ympäristö vaikuttaa yritykseen myös asiakassegmentin kautta. Asiakasryhmän arvoja ovat ympäristöystävällisyys, vihreys, luonnollisuus ja kestävä kehitys. Kestävä kehitys vaikuttaa erityisesti nuorten ostajien ostopäätökseen. Yritys kehittää tuotantoaan jatkuvasti ympäristöystävällisemmäksi. Poliittinen ympäristö vaikuttaa yrityksen toimintaa toimitusketjun kautta. Tavaroiden saapuminen Covid-19 aikana on epävarmaa. Verotus vaikuttaa yritykseen myytävien tuotteiden kautta. Myydäänkö suomeen vai ulkomaille. Ulkomaankaupan osuus on yrityksessä pieni. Lainsäädäntö vaikuttaa yritykseen kosmetiikka alaan liittyvien säädösten kautta. Ekonominen ympäristö vaikuttaa yritykseen niin, että yritys pyrkii olemaan omarahoitteinen. Teknologinen ympäristö vaikuttaa yrityksen toimintaan, koska yritys toimii osittain digitaalisessa ympäristössä.

LIIKETOIMINTAYMPÄRISTÖ

Kosmetiikka-ala on hyvin kilpailtua. Yritys koetaan uusien korvaavien tuotteiden tai palveluiden uhkana. Yritys on haastaja luonnonkosmetiikka alalla. Yritys näkee luonnonkosmetiikka puolella myös haastajia itselleen. Ihonhoidon verkkovalmennuksen puolella haastajia ei ole. Yritys tuottaa tietoa kuluttajille internetin välityksellä. Yrityksellä on paljon pieniä toimittajia. Tämä voi olla pieni uhka tai suuri mahdollisuus. Yritys ei koe isoja toimittajien haastavan heitä markkinoilta. Luonnonkosmetiikan puolella ajatellaan, että tehdään yhdessä ja ollaan parempia yhdessä. Yritys ulkoistaa varaston maahantuojalle. Tuotteet ostetaan suoraan valmistajalta. Uuden toimijan uhka on olemassa. Kuka tahansa voi kopioida idean ja laittaa sen toiselle markkinalle. Yritys on rakentanut oman tarinan ja vahvan digitaalisen jalanjäljen. Uniikki tarina yhdistettynä hyvään tietotaitoon ja intohimoon. Tätä on vaikea kopioida, koska työtä tehdään sydän mukana. Tällainen intohimo valuu myös yrityksen yrityskulttuuriin. Yritys uudistuu jatkuvasti. Yritys seuraa toimialansa muutoksia, mutta keskittyy tekemään omaa juttuaan. Yrityksellä on hyvä asiakaskanta. Yritys kokee, että uusien korvaavien tuotteiden ja palveluiden uhka on olemassa. Aina on mahdollista, että joku tulee. Rankkaa olla pioneeri ja tiennäyttävä.

TEOLLINEN MUUTOS

Yrityksen ydintoimintaa on ihon hoitotuotteiden ja palveluiden myynti, ihmisten iho-ongelmissa auttaminen, webinaarit. Ydinosaaminen koostuu laaja-alaisesta talouden ymmärtämisestä, ihon biologiasta ja kosmetiikan valmistuksesta. Syvälinen osaaminen vaatii aikaa. Tästä syystä ydinosaaminenkaan ei ole uhattuna. Yritys on kasvava yritys, joten osaamista voi ostaa ulkoa tai hankkia itselle. Yrityksellä on hyvä olla itsellä kriittinen osaaminen kassavirrasta. Tieto siitä, mistä raha tulee. Yritys on ulkoistamassa logistiikan, koska yrityksen volyyymi on kasvamassa. Yritys hankkii tietotekniikan ja graafisen osaamisen kumppanilta. Yrityksellä olisi hyvä olla itsellään tietotekniikka ja markkinointi osaamista. Yritys haluaa olla kärkijoukossa innovatiivisuudessa.

MARKKINATILANNE JA MARKKINATEKIJÄT

Yritys on markkinajohtaja verkkovalmennuksissa. Ruohonjuuri on markkinajohtaja luonnonkosmetiikan alalla, koska se on toiminut alalla jo todella pitkään. Vanhin toimija. Kilpailijat ovat vanhoja toimijoita. Jokaisella luonnonkosmetiikka yrityksellä on oma kulmansa markkinoista, luksus tuotteet, edulliset tuotteet. Yritysten tarinat poikkeavat toisistaan. Kilpaillaanko hinnalla vai laadulla. Hyvät raaka-aineet maksavat. Ihmiset hakevat hyvää hinta-laatusuhdetta. Laatu on tässä tapauksessa vaikea määrittellä. Brändin on oltava kaiken ytimessä. Yrityksen suorituskyky tekijät ovat palvelutaso, asiakastyytyväisyys, toimittajasuhteet, laatu, henkilöstön kehittäminen, joustavuus.

TEKNOLOGIA

Teknologia ja automaatio ovat yrityksen kehittymisen aluetta. Osaaminen, teknologiat. Teknologia tarjoaa yritykselle mahdollisuuksia.

Henkilöstöön kehittäminen parantaa osaamisen nousun kautta laatua. Laatu paraneminen parantaa palvelutasoa ja asiakastyytyvyyttä. Yritys ymmärtää joustavuuden merkityksen muuttuvilla markkinoilla. Toimittajasuhteet ovat yritykselle tärkeässä roolissa ja niiden seuraaminen on tärkeää.