

VALMENNUSTAPAHTUMAN KÄSIKIRJA
VALMENNUSTAPAHTUMAN KÄSIKIRJA
VALMENNUSTAPAHTUMAN KÄSIKIRJA
VALMENNUSTAPAHTUMAN KÄSIKIRJA
VALMENNUSTAPAHTUMAN KÄSIKIRJA
VALMENNUSTAPAHTUMAN KÄSIKIRJA
VALMENNUSTAPAHTUMAN KÄSIKIRJA
VALMENNUSTAPAHTUMAN KÄSIKIRJA
VALMENNUSTAPAHTUMAN KÄSIKIRJA

VALMENNUSTAPAHTUMAN KÄSIKIRJA

© Metropolia Ammattikorkeakoulu 2021

Julkaisija: Metropolia Ammattikorkeakoulu

Kirjoittajat: Jarmo Toivanen, Antero Putkiranta
Graafinen suunnittelu ja kuvitus: Elina Sahlgren

Painopaikka: AM Digipaino, Helsinki

Metropolia Ammattikorkeakoulun julkaisuja
OIVA-sarja 31
Helsinki 2021

ISBN 978-952-328-284-1 (nid.)
ISBN 978-952-328-285-8 (pdf)
ISSN 2490-2047 (nid.)
ISSN 2490-2055 (pdf)

www.metropolia.fi/julkaisut

Tämä teos on lisensoitu Creative Commons Nimeä-EiKaupallinen-JaaSamoin 4.0
Kansainvälinen -lisenssillä.



 Metropolia

6Aika

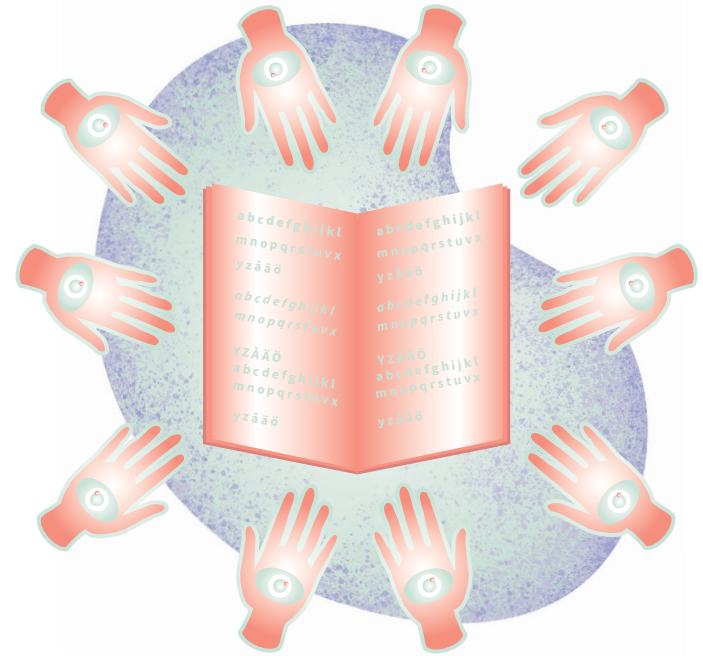


Euroopan unionin
Euroopan sosiaalirahasto

Vipuvoimaa
EU:lta
2014–2020



Suomen tasavalta
Opetus- ja kulttuuriministeriö



Julkaisu on tuotettu osana "Robotiikasta resilienssiä ja elinvoimaa (Roboreel)"

-tutkimushanketta, jota rahoitti Euroopan aluekehitysrahasto EAKR. Hankkeen

tavoitteena oli kehittää eri organisaatioiden kyvykkyyttä vastata teknologian

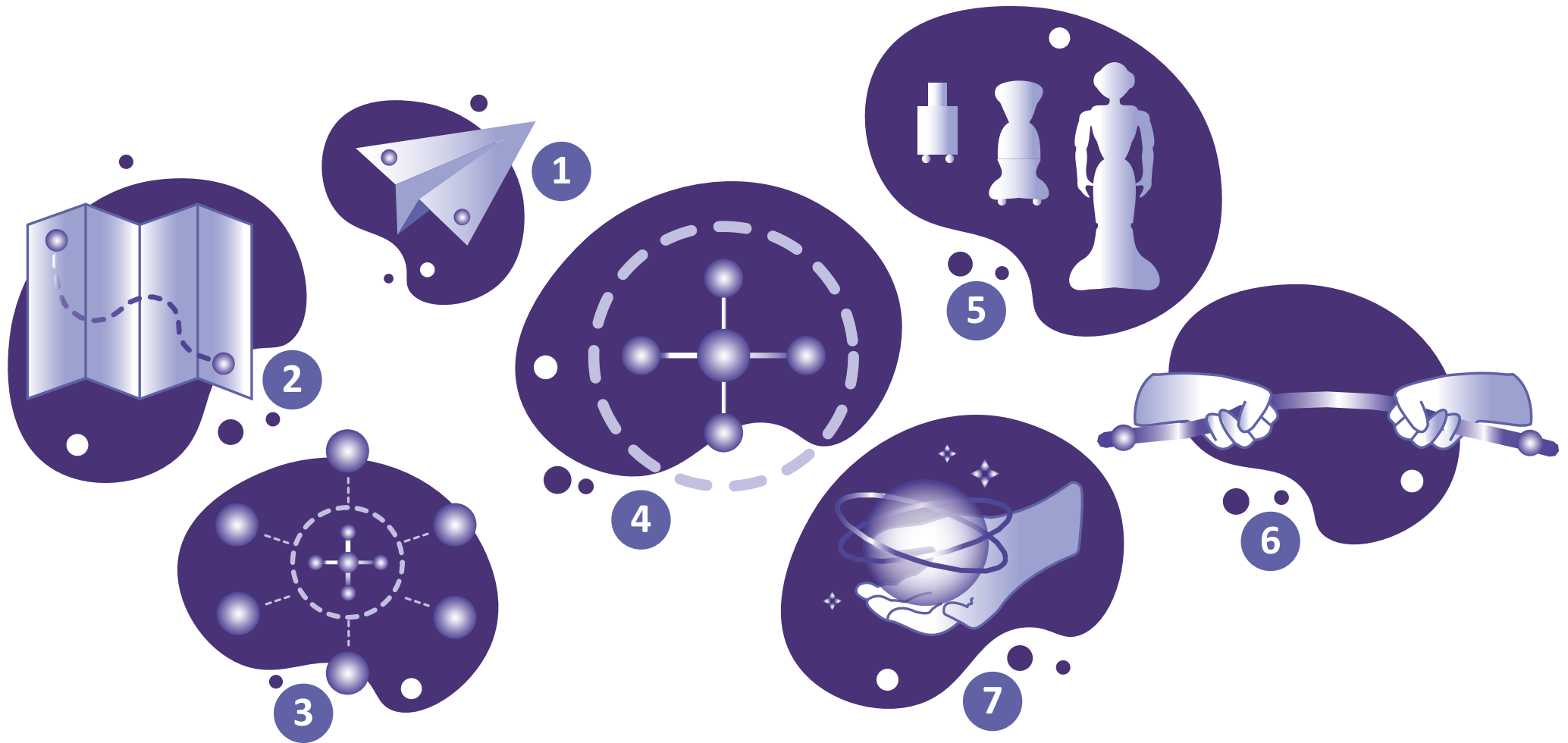
tuomiin mahdollisuuksiin toiminnan kehittämiseksi. Hanketta toteuttivat

Metropolia Ammattikorkeakoulu, Espoon seudun koulutuskuntayhtymä Omnia,

Oulun ammattikorkeakoulu, Tampereen seudun ammattiopisto Tredu, Turun

ammatti-instituutti (TAI), Vantaan ammattiopisto Varia ja Vantaa kaupunki.

Hanke toteutettiin vuosina 2018-2021.

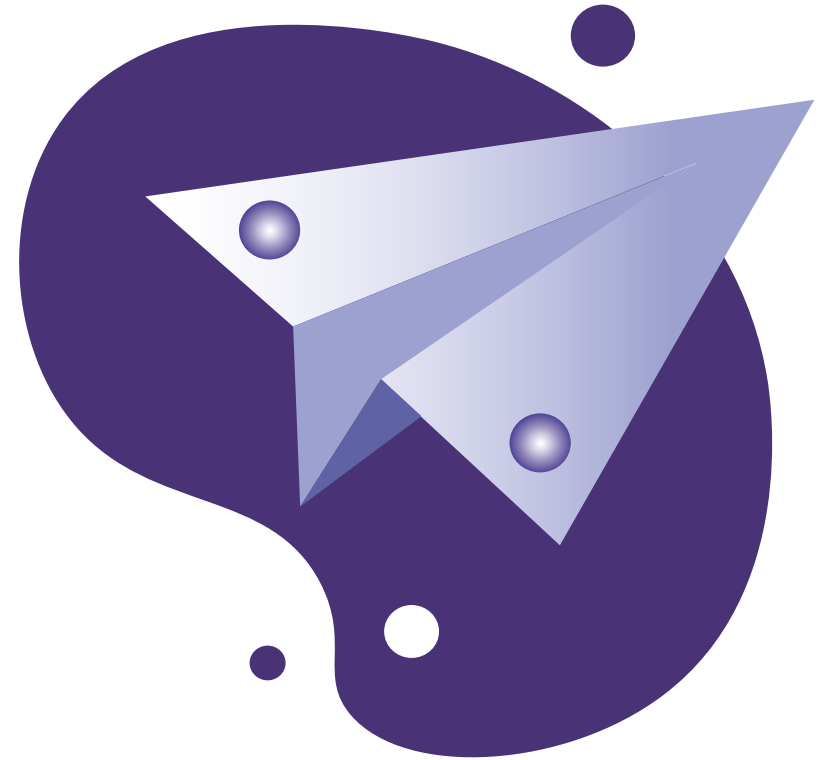


1. Johdanto **2.** Miten vien läpi konsultointitilaisuuden? **3.** Ulkoinen toimintaympäristö - PESTEL-analyysi
4. Kilpailuanalyysi - Porterin viisi voima **5.** Toimintaympäristön muutos **6.** Kilpailu **7.** Teknologian trendit

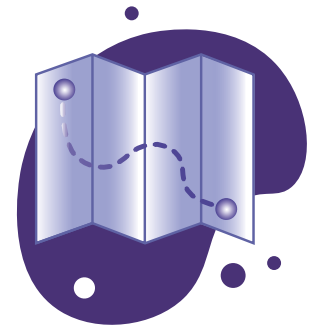
JOHDANTO

Tämän julkaisun tavoitteena on tiivistää Roboreel –
robotiikasta resilienssiä ja elinvoimaa –
- projektin koulutus ja konsultointimateriaali valmentajan
käsikirjaksi.

Käsikirja auttaa valmennustilaisuuksien järjestämistä ja
toteuttamista. Aineistoon on lisätty myös menetelmiä
ja tietoa, jotka auttavat hahmottamaan kunkin
osakokonaisuuden sisältöä ja niihin liittyviä kysymyksiä.



MITEN VIEN LÄPI KONSULTOINTITILAISUUDEN ?



YRITYSVALMENNUKSEN TOTEUTTAMINEN

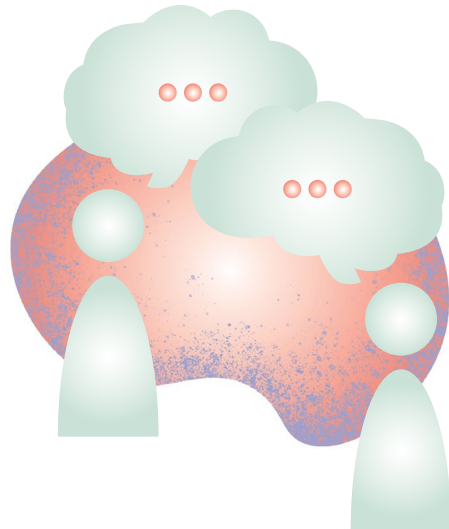
Yritysvalmennuksen tarkoituksena on saada kohdeorganisaation henkilöt miettimään ja pohtimaan toimintaansa uudesta näkökulmasta ja kyseenalaistamaan nykyiset toimintamallit. Valmennettavien pitää oivaltaa käsiteltävien ilmiöiden merkitys ja niiden tuomat mahdollisuudet ja oppia näin hyödyntämään uutta tietoa sekä tunnistaa teknologian tuomat mahdollisuudet ja turhuudet. Toimintamallina on puolistrukturoitu laadullinen teemahaastattelu, joka perustuu Edgar Scheinin (1999) ajatuksiin prosessikonsultoinnista.

Tavoitteena on löytää kehittymisen taustalla olevia monimutkaisia, uusia mahdollisuuksia sekä organisaation kulttuuriin ja kehityshistoriaan kytkeytyviä tekijöitä. Prosessia ohjaava konsultti ja asiakkaat yhdessä pyrkivät hahmottelemaan ajankohtaisia ilmiöitä ja mahdollisuuksia.

Työkirjan kysymyspatteristo toimii valmennuksen juonena.

Prosessikonsultointimallissa asiakas ja konsultti asettuvat yhteistyösuhteeseen tilanteen hahmottamiseksi ja tutkimiseksi. Konsultti ohjaa tätä prosessia kysymyksillään pyrkimyksenään olla asiakkaalle avuksi. Tutkivan prosessin tuloksena asiakas itse löytää keinoja ymmärtää tilannettaan ja ratkaista kohtaamiaan ongelmia. Valmennuksessa onnistuminen edellyttää asiakkaalta valmiutta puhumalla tapahtuvaan työhön, suostumista ponnisteluun ja uteliaisuutta vaativaan tarkasteluun, jossa on siedettävä määrittelyn puutteesta tulevaa epävarmuutta ja hitautta. Perusoletuksena on, että ongelman ”omistajat” ovat asiassa vastuullisia toimijoita ja he ovat myös kykeneviä löytämään parhaat ratkaisut. Konsulttia tarvitaan ongelman tutkimisen ja jäsentämisen väliaikaisena kumppanina, prosessin kannattelijana. Konsultti ei ole ulkopuolinen eikä neutraali vaan vaikuttaa ongelmaa käsittelevään suhdeverkostoon kaikella

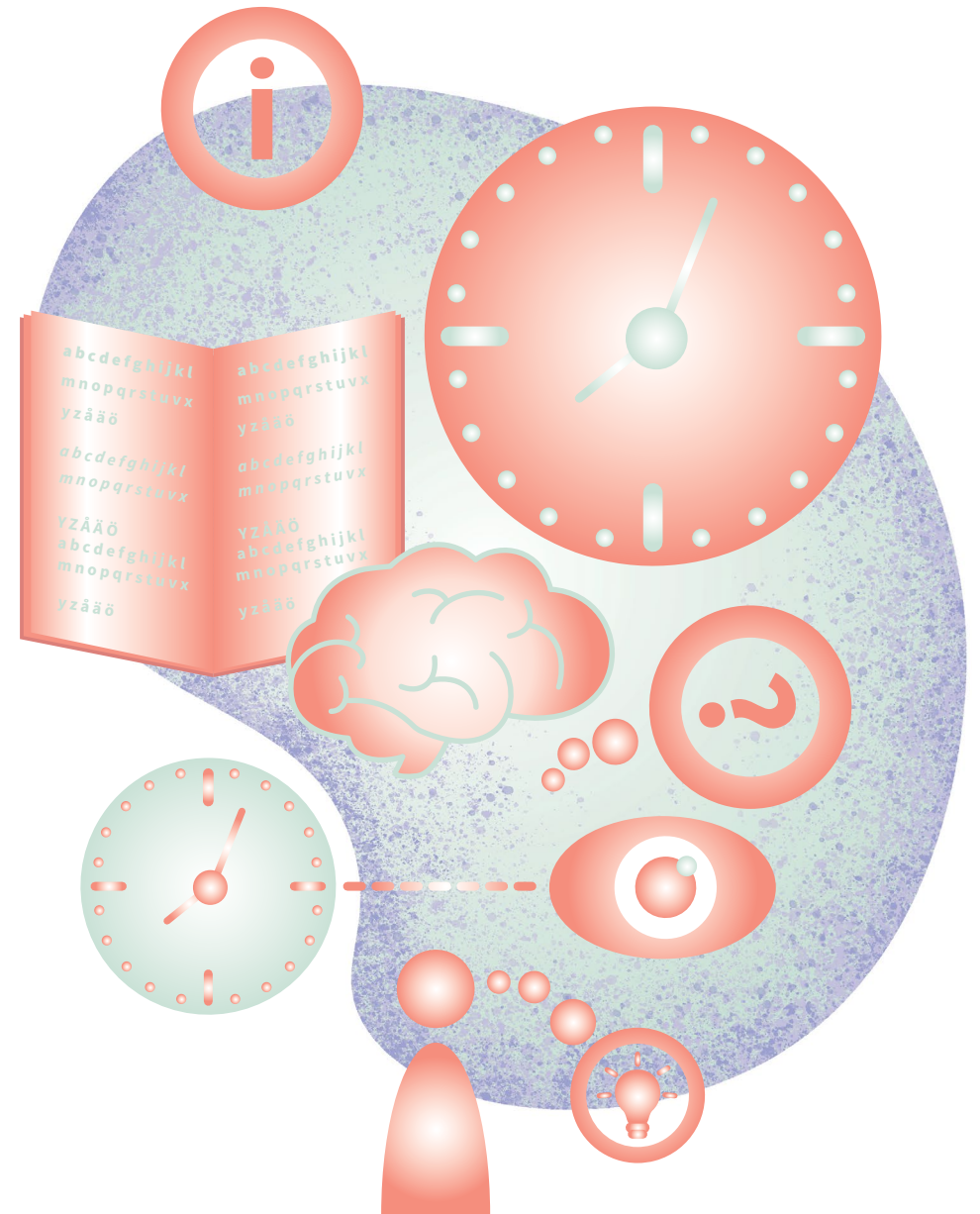
tekemisellään ja valinnoillaan, käyttämillään käsitteillä ja esittämillään kysymyksillä. Prosessikonsultoinnin keskiöön nousee näin asiakkaan ja konsultin välinen vuorovaikutussuhde, joka rakentuu ja syvenee vähitellen. Samalla myös keskinäinen luottamus kehittyy ja johtaa parempiin tuloksiin. Asiakas nähdään aktiivisena ja vastuullisena toimijana, ongelmien ja ratkaisujen omistajana. Pyrkimyksenä on saada aikaan prosessi, jonka kuluessa asiakkaan valmiudet ”auttaa itse itseään” vahvistuvat. Lähtökohtana on tilanne ”tässä ja nyt”, prosessikonsultoinnissa korostuu pitkäaikaisen avun ja näkemyksen näkökulma. Tavoitteena on tuottaa sellainen yhteistyökokemus, joka lisää yhteisön taitoja tunnistaa, määrittellä ja ratkaista myös tulevia mahdollisuuksia ja uhkia.

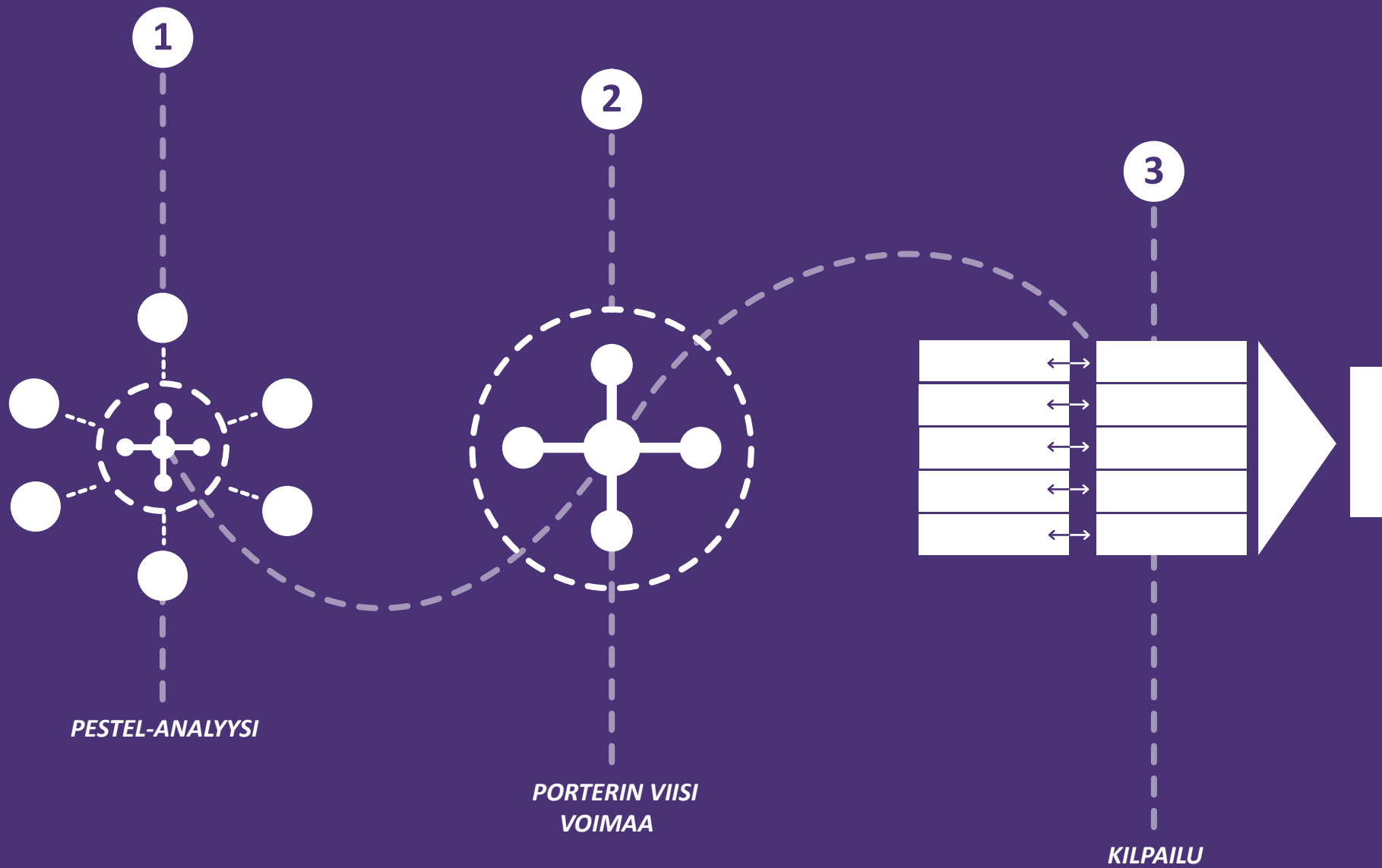


VALMENNUKSEN TOTEUTTAMINEN - VALMISTAUTUMINEN

- *Valmistaudu valmennukseen tutustumalla yrityksen toimintaan, toimintaympäristöön ja tuotteisiin. Tutustu myös yrityksen kilpailijoihin ja toimialaan.*
- *Viestitä ennakkoon tavoitteista ja aikataulusta, jotta valmennettavat osaavat varautua oikein.*
- *Perehdy huolella valmennusmateriaaliin (käsikirja+työkirja), niin että ymmärrät haastattelukysymyksien tarkoituksen ja merkityksen.*
- *Suunnitelkaa valmennuksen aikataulu ja tehtävänjako huolellisesti yhdessä työryhmänne kanssa, jotta vätytään sekaannuksilta.*

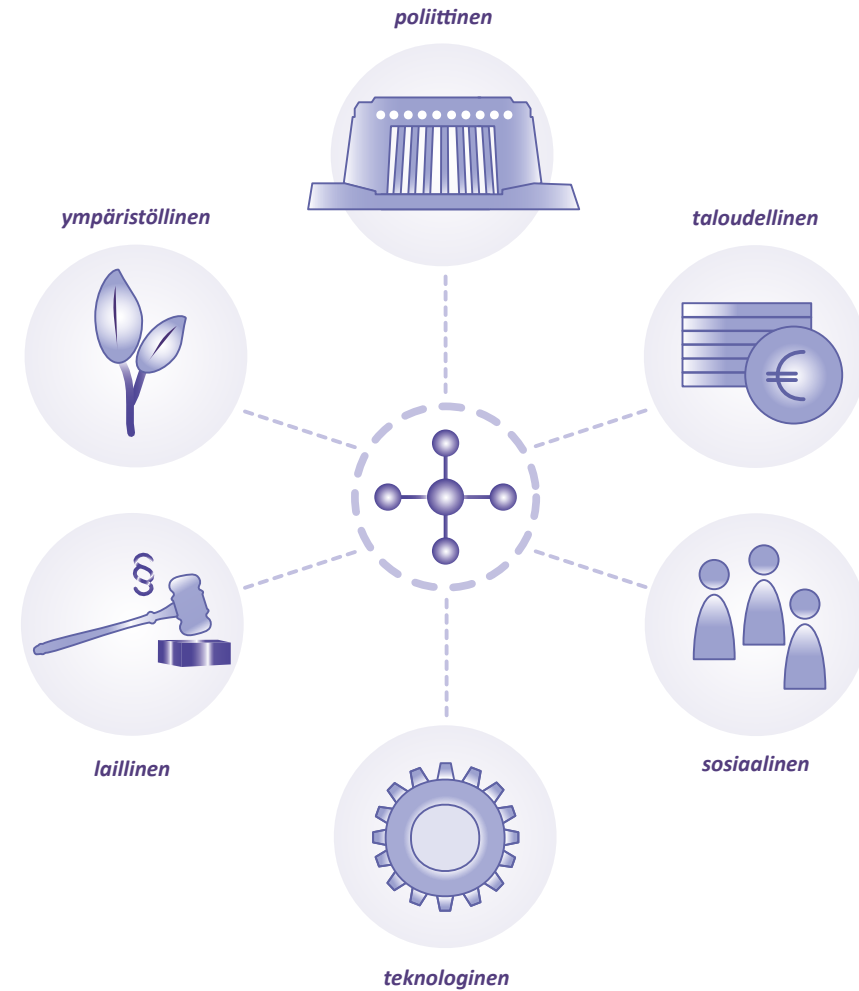
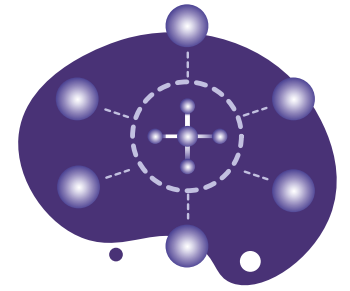
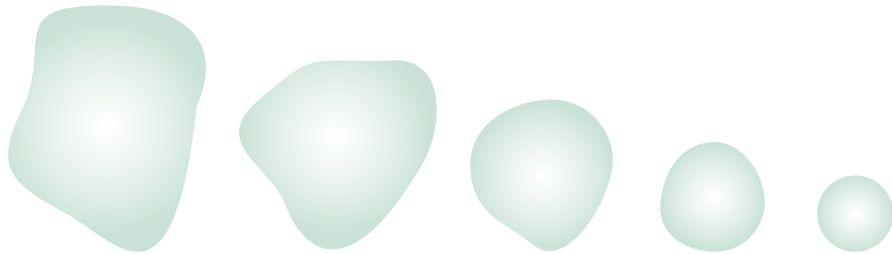
- *Kunkin osion lopussa olevat haastattelukysymykset on tarkoitettu valmistuksen keskustelujen rungoksi. Todennäköisesti vastauksia kysymyksiin tulee keskustelun aaltoilla myös satunnaisesti, joten ajankäytön tehokkuuden kannalta turhien kysymysten välttäminen säästää aikaa, mutta vaatii myös tarkkuutta.*
- *Kaikki kysymykset eivät ole relevantteja kyseiselle yritykselle, joten kaikkiin kysymyksiin ei saa vastauksia. Turhien kysymysten esittäminen voi valmistettavan kannalta olla turhauttavaa.*
- *On tärkeää huolehtia, että valmistustapahtuma etenee ja aikataulu pitää.*
- *Oleellista on, että pohdinnan ja oivallusten kautta uutta tietoa tuottavat valmistettavat, eivät konsultit.*





ULKOINEN TOIMINTAYMPÄRISTÖ – PESTEL-ANALYYSI

Osion tavoitteena on analysoida yrityksen toimintaympäristöä lyhyellä ja pitkällä aikavälillä ja painottaa etenkin tulevia muutoksia siinä. Muutokset ovat kaikki ennusteita, ja niiden avulla mietitään ulkoisen toimintaympäristön muutosten vaikutuksia omaan toimintaan ja siihen, kuinka niihin tulisi tai voisi reagoida, mikäli muutos tapahtuu.



PESTEL

PESTEL -analyysillä tarkastellaan yrityksen ulkoisen toimintaympäristön muutosta. Tavoitteena on miettiä ja ymmärtää, mitkä ne tulevat muutokset ovat ja mitkä näistä muutoksista vaikuttavat omaan toimintaan joko mahdollistaen toimintaa tai uhaten sitä. Kysymyksessä on nimenomaan ulkoisessa maailmassa tapahtuvat muutokset, eivät oman yrityksen tai pelkän toimialan muutokset. Osa PESTELin asioista limittyvät keskenään.

PESTEL on lyhenne sanoista:

- **Political** - poliittinen
- **Economical** - taloudellinen
- **Social** - sosiaalinen
- **Technological** - teknologinen
- **Environmental** - ympäristöllinen
- **Legal** - laillinen

Poliittiset muutokset

Mitkä poliittisessa ympäristössä tapahtuvat muutokset voivat vaikuttaa omaan toimintaan? Tällaisia muutoksia ovat olleet esimerkiksi:

Sote-alueella

- *Hoitajamitoitus*
- *Sote-alueiden muutos*

Teollisuudessa

- *Vapaakauppasopimukset*
- *Sanktiot ja tullit*

Taloudelliset muutokset

Mitkä yleisessä taloudellisessa ympäristössä tapahtuvat muutokset voivat vaikuttaa omaan toimintaan? Tällaisia muutoksia ovat olleet esimerkiksi:

- *Korkotason vaihtelut*
- *Koronan aiheuttama kysynnän heittäminen*
- *Kuluttajien ostovoiman muutokset*

Sosiaaliset muutokset

Mitkä sosiaalisessa ympäristössä tapahtuvat muutokset voivat vaikuttaa omaan toimintaan? Tällaisia muutoksia ovat olleet esimerkiksi:

- *Muutokset ikärakenteessa*
- *Kaupungistuminen*
- *Muuttovirta paikkakuntien välillä*
- *Maahanmuutto*
- *Elintapojen muutokset*

Teknologiset muutokset

Mitkä teknologisessa ympäristössä tapahtuvat muutokset voivat vaikuttaa omaan toimintaan? Tällaisia muutoksia ovat olleet esimerkiksi:

- *Tekoälyn kehitys tai käyttöönotto*
- *Tietoturvajärjestelmät*
- *Robottiikka*
- *Teknologian kehityksen kautta tulevat hinnanmuutokset*
- *Uudet tietojärjestelmät kuten Apotti*

Lakimuutokset

Mitkä oikeudellisessa ympäristössä tapahtuvat muutokset voivat vaikuttaa omaan toimintaan? Tällaisia muutoksia ovat olleet esimerkiksi:

Sote-alueella

- *Hoitajamitoitus*
- *GDPR*

Teollisuudessa

- *GDPR*
- *Tuotevastuulait*

Ympäristölliset muutokset

Mitkä ympäristöasioissa tapahtuvat muutokset voivat vaikuttaa omaan toimintaan. Tällaisia muutoksia on ollut esimerkiksi

Sote-alueella

- *Hoitovälineiden kierrätys*

Teollisuudessa

- *Kierrätys*
- *Pakkaukset*
- *Energia*

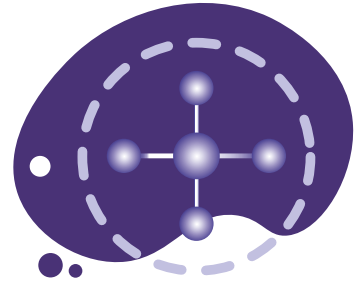
1. Mitä muutoksia tapahtuu näiden kuuden tekijän alueella?

*Poliittinen, taloudellinen, sosiaalinen, teknologinen, laillinen,
ympäristöllinen*

2. Miten nämä muutokset vaikuttavat organisaatioonne?

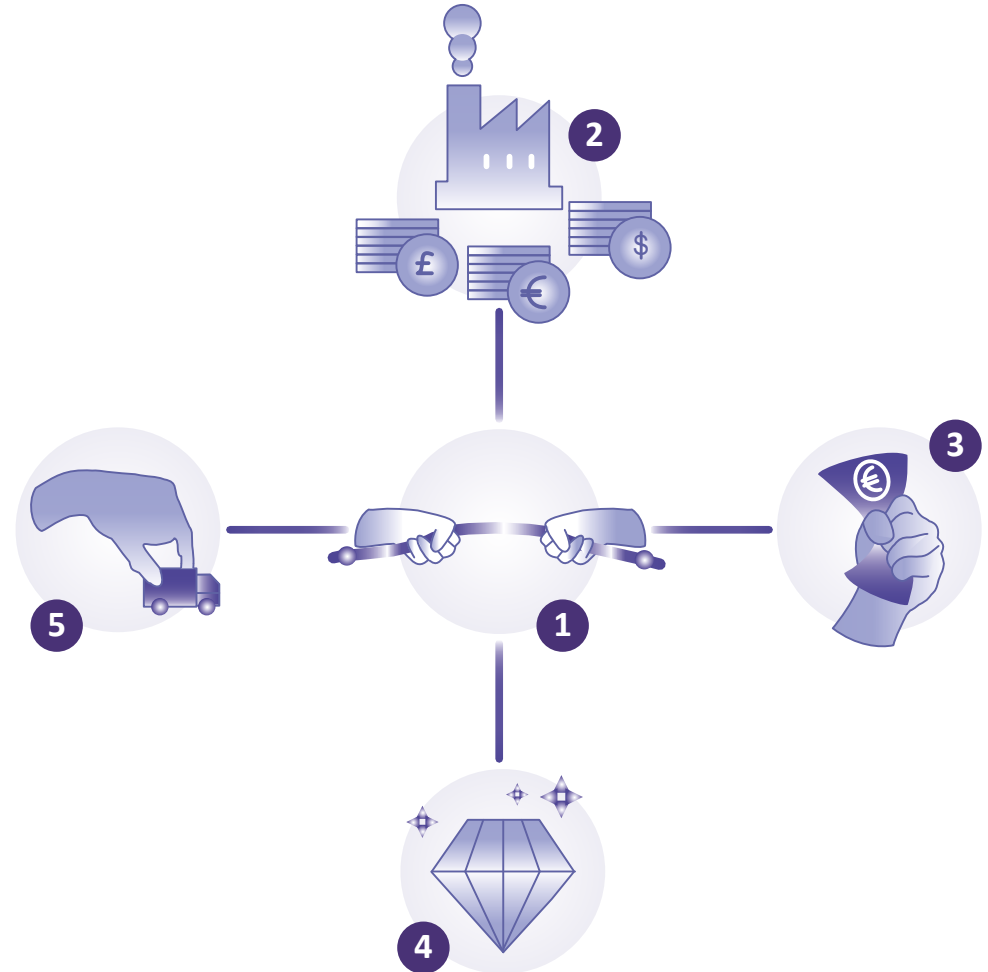
3. Miten teknologia (automatisaatio, robotisaatio) vaikuttaa edellä
mainittuihin alueisiin omalla toimialallanne?

KILPAILUANALYYSI – PORTERIN VIISI VOIMAA



Harvardin professori Michael E. Porter julkaisi vuonna 1979 laajennetun kilpailutilanteen mallin, jossa toimialan kilpailutilannetta analysoidaan viiden siihen vaikuttavan voiman näkökulmasta.

- 1. Kilpailu toimialan nykyisten toimijoiden kesken*
- 2. Uudet kilpailijat tai toimijat ja niiden kilpailukyky*
- 3. Neuvotteluvoima suhteessa asiakkaisiin*
- 4. Vaihtoehtoisten tuotteiden uhka*
- 5. Neuvotteluvoima suhteessa alihankkijoihin ja toimittajiin*



Perinteisesti liiketoimintasuunnitelmissa keskitytään etenkin kilpailutilanteeseen nykykilpailijoiden kanssa sekä näiden mahdolliseen kehitykseen. Tämä antaa kuitenkin toimintakentästä erittäin vajavaisen kuvan etenkin nopean teknologian kehityksen aikakautena.

On tärkeitä analysoida myös koko toimintakentässä tapahtuvat mahdolliset muutokset, jotta niihin voi varautua ennakolta.

Ostajien ostovalta määrittelee, kuinka riippuvainen yritys on asiakkaastaan. Kysymys on, onko yrityksellä vain muutama pääasiakas vai paljon suurin piirtein samankokoisia asiakkaita.

On toimialoja, joissa on vain yksi tai muutama asiakas, jolloin ko. asiakas pystyy toiminnallaan määrittelemään ehtoja hyvinkin laajasti. Näin on esim. tilanteessa, jossa toimitetaan palveluita kunnille ja valtiolle esim. hoiva-alalla. Teollisuuden puolella vastaava tilanne on esim. televerkkopuolella, jossa asiakkaita on vain muutama. Yksittäistä markkinaa kohden ja globaalistikin ne keskittyvät. Myös päivittäistavarakauppa on hyvin keskittynyttä, jolloin toimittajien pelivara on aika pientä. On tärkeitä ymmärtää ja ennakoida,

tapahtuuko ostajakentässä muutoksia, jotka voivat vaikuttaa tulevaan toimintaan, esim. hintoihin ja muihin toimitusehtoihin. On myös paljon tilanteita, joissa asiakkaina ovat yksityishenkilöt, jolloin asiakkaiden ostovalta on aika heikko.

Toimittajien valta on samansuuntainen kuin ostajien ostovalta, mutta käytännössä se on sen peilikuva. Kyse on siitä, onko toimittajakenttä keskittynyt vai hajallaan. Teollisuudessa tällä hetkellä esim. metallien toimittaminen on kohtuullisen keskittynyttä Suomessa, kuten akkuteollisuudessa litiumin. On ollut jopa tilanteita, jossa kilpailija on ostanut päätoimittajan.

Uusien toimijoiden uhkaa määrittelemällä ja analysoimalla nähdään, onko mahdollista, että alalle tulee ulkopuolelta uusia yrityksiä, jotka vaikuttavat markkinatilanteeseen. Tämä tilanne oli esim. päivittäistavarakaupassa, kun Lidl tuli Suomeen uutena toimijana, minkä merkitystä aluksi jopa vähäteltiin. Vastaavasti Amazonin tulo niin postin jakeluun kuin vähittäistavarakauppaan tulee muuttamaan näiden toimialojen rakennetta ja nykytoimijoiden kannattavuutta.

Sote-alueella uudet toimijat tulivat vahvasti muutama vuosi takaperin sijoitusrahastojen muodossa ja alkoivat kehittää ko. kenttää - tosin eivät aina aivan onnistuneesti.

Uusien korvaavien tuotteiden tai palveluiden uhka on ehkä hankalin näistä kaikista. Usein tämä tulee yllätyksenä yritysjohdolle ja perustuu uuteen teknologiaan, jota ei ymmärretä tai johon ei uskota. Näin kävi mm. matkatoimistoalalla, kun internet alkoi vyöryä voimakkaasti. Matkojen varaaminen siirtyi internetiin, ja monen matkatoimiston liikevaihto pieneni paljon ja tapahtui jopa useita konkurssseja. Etenkin internet ja verkkopalvelut ovat luoneet paljon uusia toimintamalleja verkkokauppaan sekä palveluihin.

Sote-maailmassa erilaiset etäpalvelut ovat lisääntyneet voimakkaasti. Helsingin kaupungin toteuttama etävalvonta on hyvä esimerkki asiasta. Robotiikan ja tekoälyn sekä erilaisten älyantureiden tulo Sote-alueelle voi myös muuttaa alaa suuresti - niin palveluita kuin hinnoitteluaikin.



1. Määritellä kunkin viiden voiman vaikutus liiketoimintaan.

Ostajat, toimittajat, uudet toimijat, uudet korvaavat tuotteet ja palvelut, nykytoimijat

2. Määritellä uhat ja mahdollisuudet.

3. Miten teknologia vaikuttaa em. alueisiin omalla toimialallanne?

4. Millä tavalla yrityksenne voi teknologiaa ja teknologista osaamista hyödyntämällä vaikuttaa näihin tekijöihin?

Porterin 5 voimaa – Täydentäviä kysymyksiä toimintaympäristöstä:

1. Mikä on yrityksen toimintaperiaatteet ja -kulttuuri?

- Arvolupaus
- Arvot ja pitkän aikavälin tavoite

2. Mikä on henkilöstön rooli toimintojen kehittämisessä ja uuden toiminnan jalkauttamisessa, esimerkkejä?

3. Kuvailisitko liiketoimintaanne asiakas-, tuote- vai markkinaohjautuvaksi?

4. Kilpailetteko hinnalla, laadulla, palvelulla, nopeudella, joustavuudella vai luotettavuudella?

5. Millaisia yhteistyökumppaneita teillä on ja miten ne valikoituivat?

- Miten yhteistyötä johdetaan?
- Kuinka syvää yhteistyö on?

6. Mitkä ovat toimialanne merkittävimmät haasteet, miten ne heijastuvat omaan toimintaanne?

TOIMINTAYMPÄRISTÖN MUUTOS



Johtajien tulee ymmärtää, kuinka oma toimiala muuttuu, jotta pystytään tekemään organisaation kannalta järkeviä päätöksiä ja kehittämään toimintaa oikeaan suuntaan. 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 tulevaisuuden kannalta. Muutoksen luonne kertoo, millaisella strategialla organisaatio menestyy ja mitkä asiat eivät toimi tulevaisuudessa. Muutosta tapahtuu kahdella eri osa-alueella. Ensimmäinen uhkaa organisaation ydintoimintaa. Ydintoiminta on toimintaa, jonka varassa tulokset tehdään. Toinen uhka vaikuttaa ydinosoitamiseen. Ydinosoitaminen on vaarassa, jos sillä ei pystytä tuottamaan arvoa asiakkaille, omistajille tai sidosryhmille.

Yrityksen toimintaa ohjaavat joko tietoiset tai tiedostamattomat liiketoimintaprosessit. Ydintoimintaa ovat prosessit, jotka lisäävät tuotteelle tai palvelulle lisäarvoa. Ydinliiketoimintaprosessit liittyvät yleensä liiketoimintastrategiaan ja ovat siten ensiarvoisen tärkeitä yrityksen menestyksen kannalta. Suorituskyvyn kehittämisessä keskitytään yleensä ydinliiketoimintaprosessien parantamiseen.

Ydinosoitaminen on karkeasti määriteltynä ala tai toiminnot, joilla yritys menestyy. Kilpailijoiden on vaikea jäljitellä yrityksen ydinosoitamista, mikä antaa yritykselle kilpailuetua. Yrityksen ydinosoitaminen on kaikki se, mitä yritys tekee paremmin kuin kilpailijansa. Esimerkiksi Lidl keskittyy käyttökustannustensa alentamiseen. Lidlin luoma kustannusetu on mahdollistanut hinnoitella myytävät tuotteet halvemmalla kuin useimmat kilpailijat. Tässä tapauksessa ydinosoitaminen johtuu yrityksen

kyvystä jaella ja myydä nopeasti suuria myyntimääriä, jolloin yritys voi toimia kannattavasti huolimatta alhaisesta voittomarginaalista.

Toimialan muutos voidaan jakaa neljään kehityskaareen. Organisaatio voi olla vain yhdellä kehityskaarella kerrallaan. Muutoksen kehityskaaret ovat *radikaali muutos*, *luova muutos*, *välillinen muutos* ja *asteittainen muutos*.



Kuva yllä, muokailten Teollisen muutoksen kehityskaaret (McGahan 2004: 90).

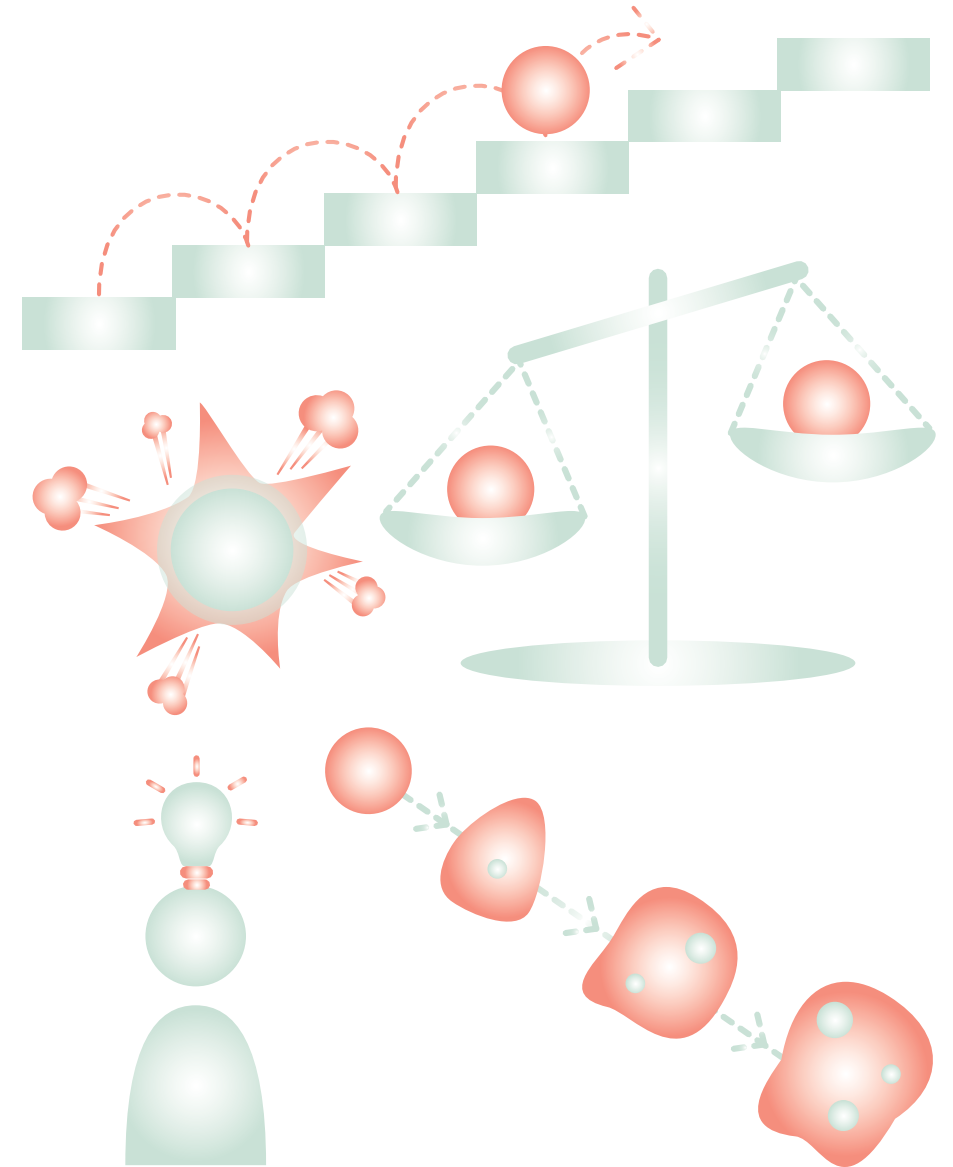
Radikaali muutos tapahtuu, kun toiminnan ydinosaaminen ja ydintoiminta ovat uhattuina. Tämä tapahtuu, kun organisaation suhteet ostajiin ja toimittajiin joutuvat kriisiin. Radikaalin muutoksen kohteena oleva toiminta muuttuu täysin. Radikaali muutos tapahtuu, kun uutta tekniikkaa otetaan käyttöön isossa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

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. Organisaation tulee löytää tapoja suojella tärkeitä asiakas- ja toimittajasuhteita. Resurssien ja varojen jatkuva kehittäminen sekä tehokas verkostoituminen luo erinomaisen suorituskyvyn pitkällä aikavälillä.

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

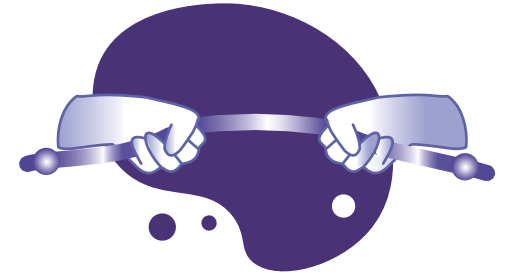
tarjonta muuttuvat yhtäaikaaisesti. Tämä johtaa esimerkiksi toimitusketjussa yhteistyökumppaneiden ja asiakkaiden samanaikaiseen muutoksen tarpeeseen, mikä johtaa koko toimitusketjun huonoon suorituskykyyn.

Asteittainen muutos tapahtuu, kun ydinosaminen ja ydintoiminta eivät ole uhattuina. Toimialan muutostrendi on asteittainen. Näillä toimialoilla perusominaisuudet, toiminnot ja tekniikka pysyvät vakaina. Asteittaisessa muutoksessa ostajilla, toimittajilla ja yrityksillä on halu säilyttää asemansa. Asteittaisessa muutoksessa muutosta tapahtuu koko ajan ja muutoksessa tekniikalla on suuri merkitys, mutta se tapahtuu tarjottavien tuotteiden ja palveluiden kehittymisen kautta.



- 1. Määritellä, mikä on yrityksenne keskeisimmät ydintoiminnot (1–3).*
- 2. Miten liiketoimintaympäristönne on muuttumassa? Määritellä muutostekijät. Muuttuvatko ydintoiminnot?*
- 3. Määritellä yrityksenne keskeisin osaamispääoma, resurssit ja kilpailukyvyyn tekijät.*
- 4. Minkälaista uutta osaamispääomaa ja resursseja yrityksenne tarvitsee tulevaisuudessa?*
- 5. Mikä on nykyisten osaamispääoman, resurssien ja kilpailukyvyyn merkitys tulevaisuuden kilpailukyvyllä?*

KILPAILU

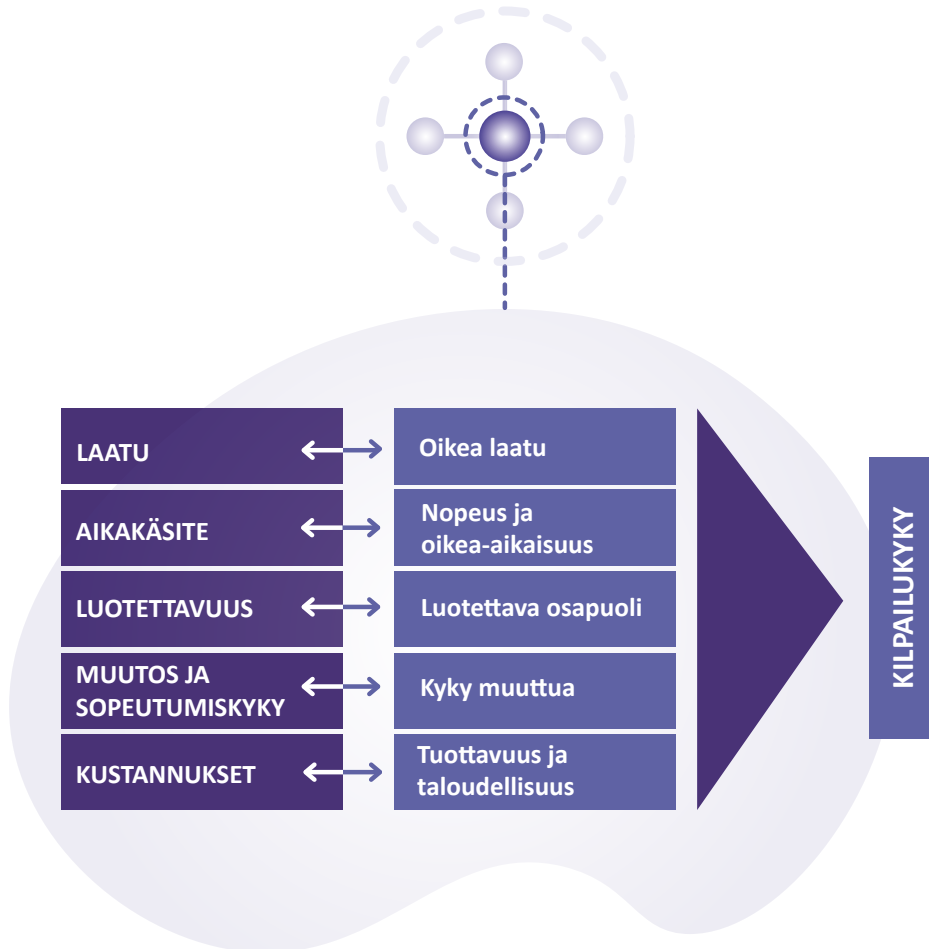


Yritykset pyrkivät löytämään erilaisia tapoja olla ainutlaatuisia markkinoilla ja näin saamaan kilpailuetua. Erilaistamalla tuotteet, palvelut, henkilöstön osaamisen tai tuotemerkin voi yritys luoda ainutlaatuisen aseman toimintaympäristössään. Toinen vaihtoehto luoda kilpailuetua on kehittää ainutlaatuinen toimintamalli, jota on vaikea kopioida. Tästä hyvänä esimerkkinä on IKEA. Kilpailukyky taas on organisaation kyvykkyys tuottaa ja myydä tuotteita ja palveluita, jotka vastaavat markkinoiden vaatimuksia samoilla tai alhaisemmilla hinnoilla ja maksimoivat niiden tuottamiseen käytettyjen resurssien tuoton. Se on myös organisaation kyky tarjota kilpailijoihinsa nähden arvokkaampia tuotteita samoilla tai alhaisemmilla hinnoilla ja näin rakentaa kilpailuetua, joka mahdollistavat paremman taloudellisen suorituskyvyn verrattuna kilpailijoihin.

Muutoksen tarvetta ja nopeutta voidaan myös tarkastella kilpailullisten prioriteettien kautta. Kilpailullisia prioriteetteja ovat joustavuus, luotettavuus, laatu, aika ja kustannukset. Jokainen organisaatio määrittelee nämä oman toiminnan tavoitteiden ja strategian kannalta. Suhteessa kilpailullisiin prioriteetteihin organisaatio määrittelee tärkeiksi tekijöiksi toiminnan painopisteet eli mahdollistajat. Ne ovat kilpailutekijöitä, jotka ovat tärkeitä asiakkaille ja osoittavat, kuinka hyviä ollaan suhteessa kilpailijoihin.

Mahdollistajia ovat esimerkiksi se *miten vastuullista toiminta on, minkälainen vakaus, pysyvyys ja luottamus eri toimijoiden välillä on, minkälaisia ovat valtasuhteet ja miten tärkeää roolia teknologia ja osaaminen ja niiden kehittyminen ovat muutoksessa*. Kilpailulliset prioriteetit määrittelevät myös ne

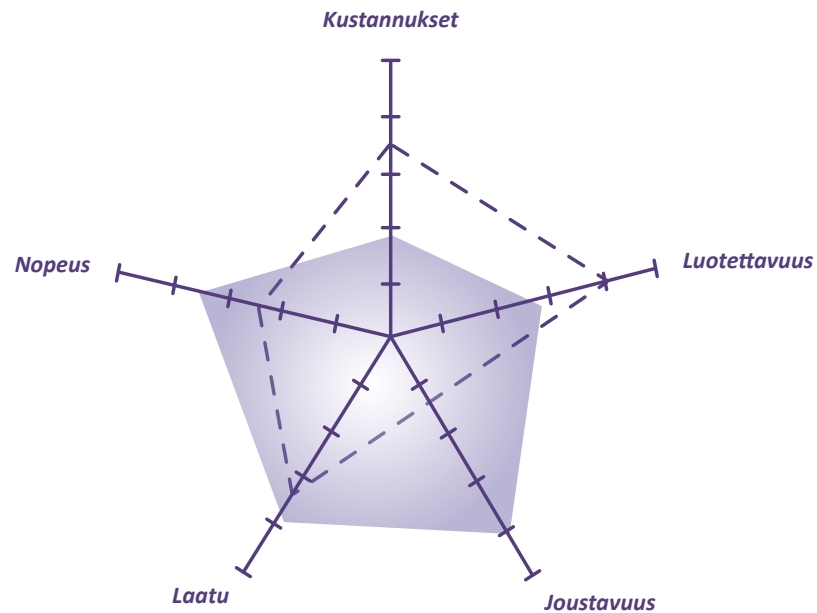
suorituskyvyn tekijät, joita organisaatio painottaa ja miten se saavuttaa asetetut tavoitteet nyt ja tulevaisuudessa. Yritys menestyy, jos se pystyy erottumaan kilpailijoistaan yhden tai kahden kilpailuvaltin avulla.



- **Laatu:** *Miten ja kuka määrittelee laadun (tuotteet, palvelut, toiminta)?*
- **Aikakäsite:** *Nyt heti, tänään vai ensi viikolla? Miten tarjoan tuotteeni ja palveluni oikein?*
- **Luotettavuus:** *Miten hyödynnän verkostoja, läpinäkyvyys, kestävyys, mukautumiskyky?*
- **Joustavuus:** *Vakaus vai ketteryys? Kuinka hyödynnän tietoa, teknologiaa ja automaatiota?*
- **Kustannukset:** *Tuotteet, toiminta ja palvelut, brändi? Mikä on oleellista ja mistä asiakas on valmis maksamaan?*

Vertailun eri toimijoiden välillä voi tehdä esim. kuiluanalyysin avulla. Kuiluanalyysin avulla kahden erilaisen toimijan kilpailuvaltteja ja niiden osatekijöitä vertaillaan keskenään. Näin voidaan muodostaa kilpailullisten prioriteettien avulla nk. napakaavio, joka hahmottaa toimintojen erilaisuutta sekä määrittelee menestystekijät ja

suorituskyvyn mittareiden merkityksen. Näitä malleja voidaan käyttää esimerkiksi valmistuksen jatkovaiheessa, kun halutaan syvällisemmin analysoida esim. kilpailijoiden välistä toimintaa. Alla olevassa napakaaviossa on kuvattu esimerkkinä kilpailullisten prioriteettien ero taksin ja bussin palveluissa.



TOIMINTAYMPÄRISTÖ

Asiakkaat tekevät hankintapäätöksensä niistä lähtökohdista, jotka parhaiten palvelevat heidän tavoitteitaan. Tilauksen saaneella yrityksellä on kilpailuetu, kuten laatu, toimitusnopeus, luotettavuus, tuotesuunnittelu, joustavuus ja imago, jotka saavat yrityksen asiakkaan valitsemaan kyseisen yrityksen tuotteet tai palvelut. Tämän osion tavoitteena on tarkastella, mitkä yritykset/organisaatiot pärjäävät toimialallaan parhaiten ja mitkä tekijät tekevät näistä toimijoista niin hyviä sekä millaista kyvykkyyttä tarvitaan ja mitä markkinat/asiakkaat edellyttävät. Samalla pyritään hahmottamaan, minkälaisia toimintamalleja toimialalla on ja minkälaista teknologista osaamista tarvitaan menestykseen. Yritys/organisaatio on itse määritellyt ne suorituskyvyn tekijät ja osaamiset, joita menestykseen tarvitaan. Yritysten erilaisuutta, niiden toimintamallia sekä menestystekijöitä voidaan hahmottaa vertailemalla yrityksiä 4V-analyysin avulla.

Samalla toimialalla jokainen yritys toimii jonkin verran samalla tavalla, mutta sillä, miten niiden neljä eri ominaisuutta, volyyymi, vaihtelevuus, kysynnän vaihtelu ja näkyvyys, eroavat toisistaan, määrittelee niiden

toiminnan eron. Tämä helpottaa ymmärtämään samalla toimialalla toimivien yritysten erilaisuutta. Näiden neljän ominaisuuden tarkka yhdistelmä määrää viime kädessä, miten organisaatioprosessi voidaan suunnitella parhaalla mahdollisella tavalla. Tyypillisesti on tehtävä kompromissipäätöksiä toiminnan hallinnasta näiden neljän tekijän mukaan. On hyödyllistä tarjota joitain esimerkkejä havainnollistamaan, miksi nämä neljä ominaisuutta ovat niin tärkeitä.

Volyymi: Volyymi viittaa tuotettujen yksiköiden, palveluiden tai esineiden fyysiseen määrään. Esimerkki suuren tuotannon tai palveluiden tuottamisesta ovat pikaruokaravintolat. Ne myyvät päivittäin lukemattomia ruoka-annoksia, ja yksi niiden tyypillinen ominaisuus on, että niiden tarjonta on rajattu ja hyvin tarkkaan mietitty. Niiden palvelut on suunniteltu tehokkaiksi ja vakioiksi. Niillä on vakiintuneet prosessit, joiden tavoitteena on toimia mahdollisimman nopeasti. Yksi toiminnan eduista on, että toimintaan liittyy tyypillisesti suhteellisen yksinkertainen tuotantoprosessi, joka jaetaan useisiin yksinkertaisiin vaiheisiin. Tämä auttaa lisäämään tehokkuutta järjestelmällisesti. Vaihtoehtoisesti pienimuotoinen esimerkki on

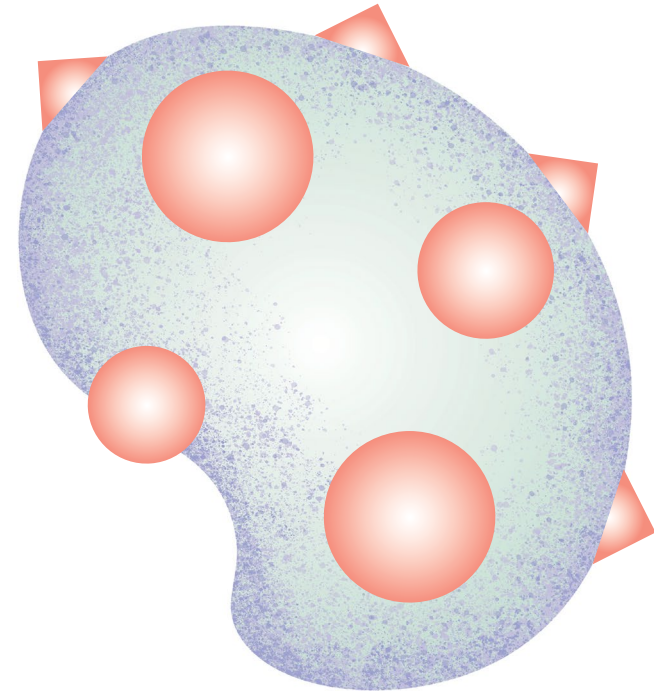
mittatilaustyönä erikoistuotteita toimittavat yritykset. Niiden tarjonta on täysin ainutlaatuisia, kertaluonteisia tuotteita, joiden valmistaminen kestää todennäköisesti kauan ja joita ei voida helposti toistaa tai toistaa tarkalleen, jos ollenkaan. Tämä on erittäin resursseja kuluttava ja usein pitkäaikainen prosessi.

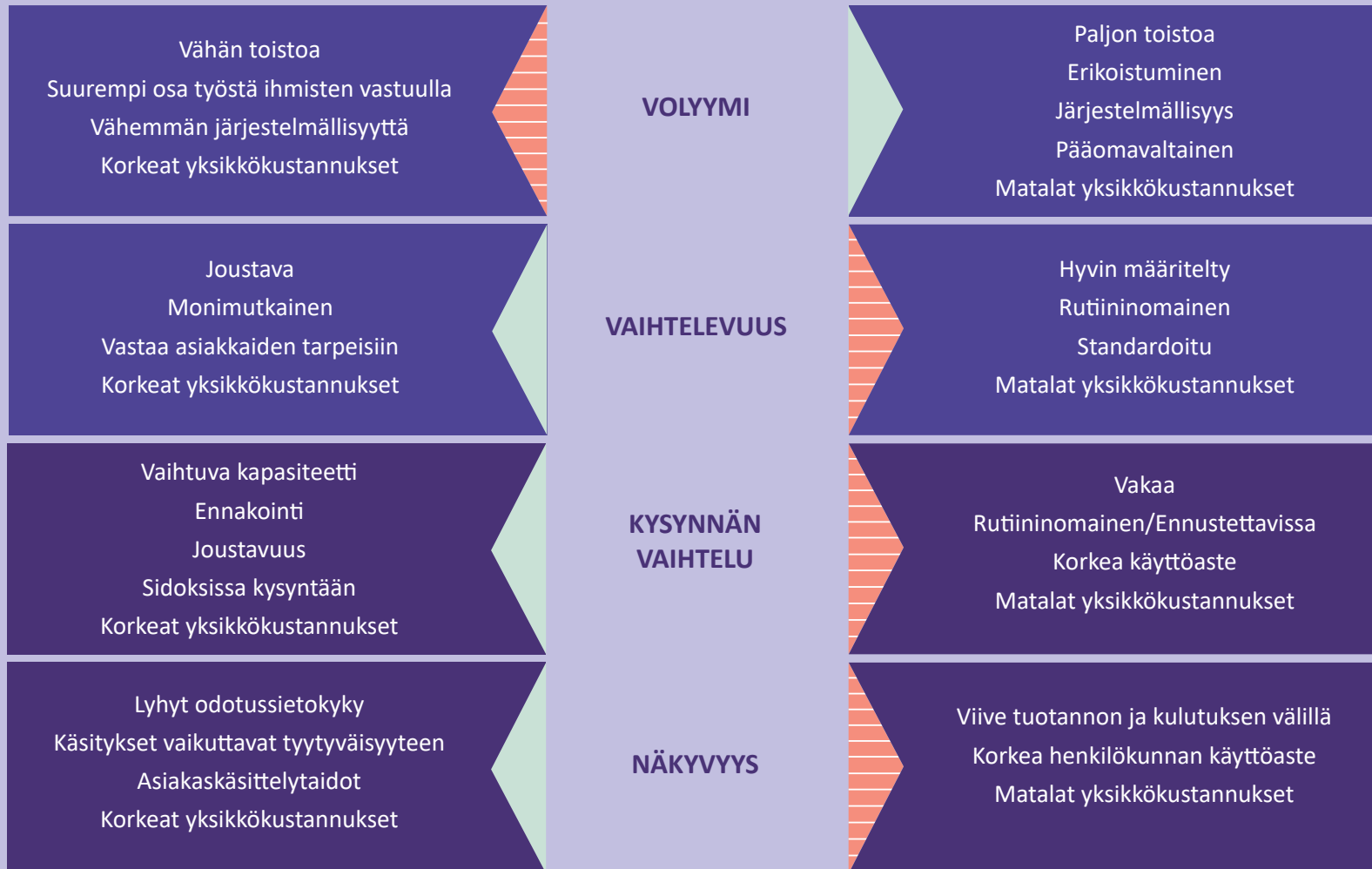
Vaihtelevuus: Vaihtelevuus viittaa koko prosessin joustavuuteen. Esimerkki on kuriiriyritys, joka tietää, että sen on kerättävä ja toimitettava paketteja, mutta jokaisen päivän alussa ei tiedetä tarkalleen, mihin on matkustettava. Vaihtelevuus voi ja usein lisää kustannuksia, koska ei välttämättä ole mahdollista tietää etukäteen tarkalleen, mikä on kuriirin seuraavan päivän reitti. Vaihtoehtona voi käyttää esim. Postin logistiikkapalveluja, koska sillä on tehokas toiminnan rakenne ja kattavuus yhteistyökumppaneiden kanssa ympäri maailman. Asiakkaan tulee postin yhteydessä varautua kuitenkin siihen, että toimitus voi kestää kauemmin ja pakettien tarkka jäljittäminen voi olla vaikeampaa kuin kuriiripalvelun yhteydessä. Näissä tapauksissa kuriiria käyttävän organisaation on päätettävä, kumpi on tärkeämpää: kustannukset vai palvelu.

Kysynnän vaihtelu: Kysynnän vaihtelu viittaa yleensä kysynnän muutoksiin tietyn ajanjakson aikana, esimerkiksi vuoden aikana lomakohteissa hotelli on todennäköisemmin hyvin kiireinen kesäkuukausina ja hiljaisempi talvikuukausina. Tällä on vaikutuksia resurssien käyttöön, kuten henkilökuntaan, muihin palveluihin ja ravintolaruoan ja juoman kulutukseen. Toinen esimerkki on lelukauppa, joka on todennäköisesti poikkeuksellisen kiireinen jouluna, mutta vain kohtuullisen kiireinen loppuvuoden ajan. Jos organisaatio ymmärtää kysynnän vaihtelun merkityksen, tämä voi auttaa huomattavasti resurssien tarpeen ennustamisessa ja suunnittelussa.

Näkyvyys: Näkyvyys viittaa siihen, missä määrin loppukäyttäjillä tai asiakkailla on näkyvyys toiminnan kokonaisprosessiin. Esimerkki on erikoistavarakauppa, jossa vieraillemalla tai verkkosivuilta katsomalla asiakas voi suoraan nähdä, mitä tuotteita kussakin myyntipisteessä on tarjolla. Näin asiakkaan ei tarvitse odottaa tuotteen tilaamista ja toimittamista, vaan hän saa tuotteen heti käyttöön. Vaihtoehtoisesti pelkällä verkkokaupan pitäjällä voi olla samanlaisia asiakkaita, mutta he ovat valmiita odottamaan toimitusta. Asiakkaiden

odotusten lisääntyminen on kuitenkin vaikuttanut viime vuosina verkkokauppoihin, ja ne ovat todenneet, että huolimatta edullisesta hinnasta jotkut asiakkaat odottavat toimitusta saman päivän aikana. Tämän vuoksi ne ovat perustaneet erillisiä jakelupisteitä.





 Korkea
  Matala

1. Mitkä yritykset ovat toimialanne markkinajohtajia?

- Miksi ko. yritykset ovat markkinajohtajia?
- Millaista kyvykkyyttä tarvitaan, ja mitä markkinat/asiakkaat edellyttävät?

2. Ketkä ovat pahimmat kilpailijanne?

- Miksi ko. yritykset ovat pahimpia kilpailijoitanne?
- Toimintatapa markkinoilla (kustannusjohtajuus, erilaistuminen...)
- Teknologisen osaamisen merkitys kilpailukyvyssä? Minkälaista teknologista osaamista tarvitaan?
- Mihin suuntaan alalla tullaan panostamaan robotiikassa ja automaatiossa tulevaisuudessa?

3. Mihin suuntaan edustamaanne yritystä pitäisi kehittää, jotta olisitte parempia kuin kilpailijanne?

- Miten kuvailisitte yrityksenne historiaa, nykytilaa ja tulevaisuuden näkymiä?
- Millä keinoin parannatte kilpailukykyänne, mitkä näette tulevaisuuden menestystekijöinä?
- Miten kehitätte asiakkuuksianne, siirtykö painopiste tuotteista palveluihin?

4. Valitse kuusi tärkeintä suorituskyvyn tekijää ja aseta ne tärkeysjärjestykseen:

Laatu, hinta, saatavuus, joustavuus, palvelutaso, tuottavuus, kannattavuus, toimittajasuhteet, henkilöstön kehittäminen, työelämän laatu, taloudellisuus, asiakastyytyväisyys.

Miksi valitsitte juuri nämä?

TEKNOLOGIAN TRENDIT

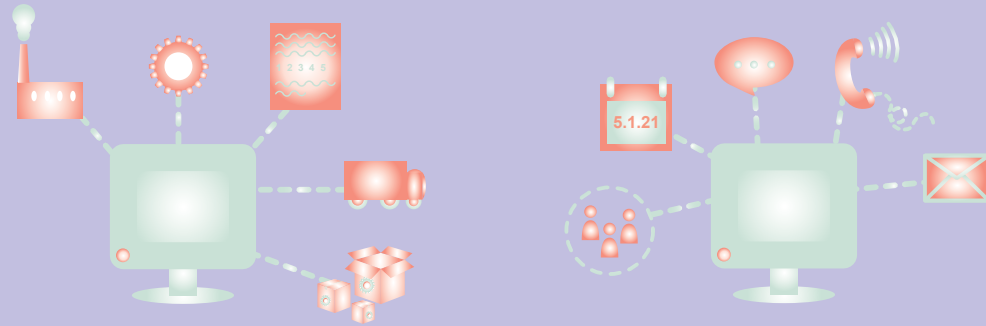


Teknologian nopea kehittyminen on johtanut robotiikan yhä laajamittaisempaan hyödyntämiseen tuotannossa ja palveluissa. Niin kansallisessa kuin globaalissa kilpailussa pärjätäkseen suomalaisten yritysten on pysyttävä kehityksessä mukana. Automaatisaation ja robotisaation kehitys on nykyisellään nopeaa, mikä tarjoaa huikeita mahdollisuuksia toiminnan tehostamiseen ja uudistamiseen, niin teollisuudessa kuin julkishallinnon organisaatioissa. Sillä, joka pystyy käyttämään uutta teknologiaa tehokkaasti hyödykseen, on paremmat mahdollisuudet pärjätä myös tulevaisuudessa. Vastatakseen näihin haasteisiin organisaatiolla pitää olla suunnitelma siitä, miten se tulevaisuudessa ottaa käyttöön uutta teknologiaa ja varmistaa sen, että sillä on riittävä osaaminen toteuttaa nämä suunnitelmat.

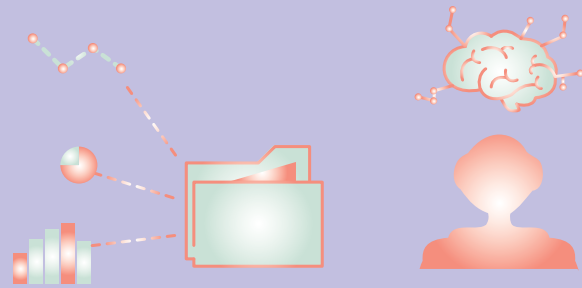
Yrityksen tärkein tavoite on tuottaa lisäarvoa. Lisäarvo tuotetaan osaamispääoman avulla, jonka tärkein osa on inhimillinen pääoma.

Tällä tarkoitetaan strategisesti tärkeitä aineettomia voimavaroja, joita organisaatiolla tai yhteisöllä on. Inhimillisen pääoman osa-alueita ovat yrityksen ja henkilöstön osaaminen ja taidot sekä innostus, kokemus ja motivaatio. Kehittääkseen osaamispääomaansa yrityksen on oltava uudistuskyykyinen ja näin oppia uusia asioita jatkuvasti. Tämän tueksi yritys tarvitsee kumppanuuksia ja verkoston, jota se voi hyödyntää uuden oppimisessa.

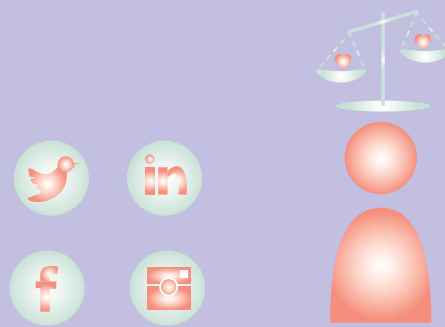
Tämän päivän oppilaitokset, ammatti-instituutit ja korkeakoulut tarjoavat kumppanuuteen mainion mahdollisuuden ja yhtenevät tavoitteet. Kumppanuus on aina haaste siihen osallistuville ihmisille ja yrityksille. Yhtenevät tavoitteet, joissa oppilaitokset tarjoavat koulutusta ja tietoa ja yritykset oman toimialaosamisensa, ovat hyvä pohja sille kytkökselle ja liitokselle, joita hyvän kumppanuuden rakentaminen vaatii. Samalla myös varmistetaan, että työntekijöiden kehittyminen ja motivaatio säilyvät myös tulevaisuudessa.



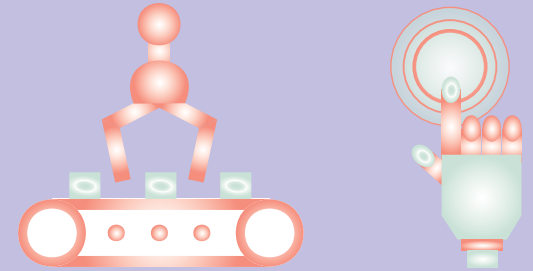
Toiminnan ohjaus ERP VS CRM



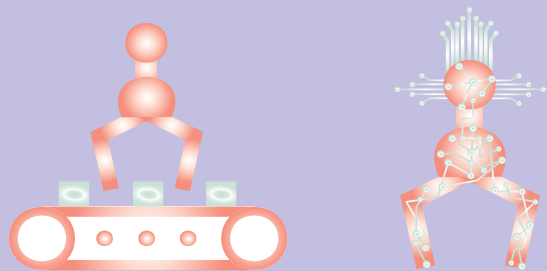
Tiedon analysointi VS tekoäly



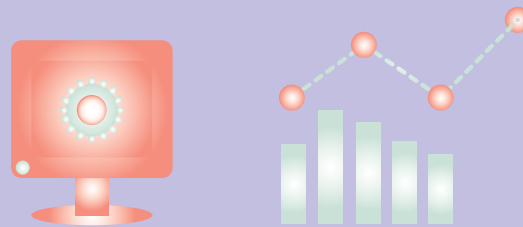
SOME VS etiikka



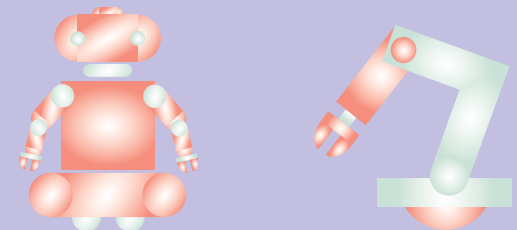
Automaatio vs robotiikka



Automaatio vs digital twin



Tiedonhallinta VS analytiikka



Robotit VS cobotit

1. Miten hyödynätte automaatiota/robotiikkaa yrityksenne prosesseissa?

- Missä laajuudessa?
- Minkä tyyppisissä toiminnoissa?
- Jos ette hyödynnä, mikä on suurin este?
- Miten toimialalla muut hyödyntävät robotiikkaa?

2. Mikä on automaation/robotiikan lisäarvo?

- Tuottavuus, turvallisuus, laatu, uudet palvelut/tuotteet?

3. Onko teillä tarkoituksena aloittaa/jatkaa toiminnan automatisointia ja onko teillä suunnitelma, miten edetään?

4. Mitä yrityksessänne muuttuu automaation ja robotiikan johdosta?

- Voidaanko robotiikalla muuttaa ja kehittää uusia tuotteita/palveluita?
- Voidaanko tuottavuutta saavuttaa siirtämällä yksinkertaisempia tehtäviä robotiikalla hoidettavaksi?

• Mitä haasteita ja riskejä näette investoinnissa uuteen teknologiaan?

• Millä tavalla digitalisaatio tulee vaikuttamaan yrityksenne toimintaan jatkossa?

• Mihin seuraavista teknologioista aiotte panostaa tulevaisuudessa?

• Automaatio, tekoäly, pilvipalvelut, analytiikka, tiedon integroitavuus

5. Minkälaista uutta osaamista koette tarvitsevanne ja miten se hankitaan?

6. Minkälaisia kumppaneita tarvitsette kehittämiseen ja uuden teknologian oppimiseen?

7. Miten kehittäisitte yhteistyötä paikallisten oppilaitosten kanssa?

VALMENNUS TAPAHTUMAN KÄSIKIRJA