



Satakunnan ammattikorkeakoulu  
Satakunta University of Applied Sciences

WERNERI KAIVOLA

# **Business Model Canvas**

## **Omnigym Oy:lle**

LIIKETALouden TUTKINTO-OHJELMA  
2022

Tekijä(t) Kaivola, Werner	Julkaisun laji Opinnäytetyö, AMK	Päivämäärä Toukokuu 2022
	Sivumäärä 36	Julkaisun kieli Suomi
Julkaisun nimi Business Model Canvas yritykselle Omnigym		
Tutkinto-ohjelma Liiketalouden tutkinto-ohjelma		
<p>Tiivistelmä</p> <p>Työssä tutkittiin teoriaa ja teorian pohjalta rakennettiin yritykselle toimiva Business Model Canvas. Opinnäytetyössä keskityttiin pitkälti siihen, mistä BMC koostuu sekä lisätiedon tuottamiseen. Teorian lisäksi tehtiin yrityksestä SWOT- analyysi sekä hyödynnettiin teemahaastattelua BMC:n tukena.</p> <p>Tuloksena valmistui huoneen taulu yrityksen seinälle. Tavoite sillä on yksinkertaistaa yrityksen toiminta sekä tehdä helpoksi huomata yrityksen juuret. Business Model Canvas on mahdollista päivittää tarvittaessa.</p> <p>Opinnäytetyö valmistettiin laadullisena eli kvalitatiivisena tutkimuksena ja tämän työn tutkimusmenetelmänä oli teemahaastattelu. Tutkimus lähti liikkeelle teoriapohjasta, jonka tarkoitus oli keskittyä liiketoimintasuunnitelman perusteisiin sekä Business Model Canvasin valmistamiseen. Lopuksi tutkija valmisti SWOT- analyysin kohdeyrityksestä.</p>		
<a href="#">Asiasanat</a> Business Model Canvas		

Author(s) Kaivola, Werner	Type of Publication Bachelor's thesis	Date 05/2022
	Number of pages 36	Language of publication: Finnish
Title of publication <b>Business Model Canvas for Omnigym</b>		
Degree program Bachelor's degree in Business Administration		
<p>Abstract</p> <p>In this thesis, the point was to study theory and by the knowledge of theory, there was a plan to build purpose-built Business Model Canvas. Thesis focused mostly to base structure about Business Model Canvas and creating value to the company. In addition of theory there was utilized a thematic interview in support of creating BMC.</p> <p>As a result of this thesis, there was a picture made on the wall of the company. The goal was to simplify the activities of the company and make it easy to observe the roots of the company. Business Model Canvas is possible to update if necessary.</p> <p>Thesis was made as qualitative research and the research method which was used was theme interview. Research started from the body of theoretical part and the point was to focus on basics of the business plan and creating the Business Model Canvas. After everything the researcher did his own SWOT analysis about the company.</p>		
<p><u><a href="#">Key words</a></u> search from key word list but not link</p>		

# SISÄLLYS

1 JOHDANTO .....	6
2 TUTKIMUKSEN TAVOITE, TUTKIMUSTEHTÄVÄ JA SEN RAJAUS .....	7
2.1 Työn tavoite .....	7
2.2 Tutkimustehtävä .....	7
2.3 Opinnäytetyön rajausta .....	8
3 OMNIGYM .....	9
4 LIIKETOIMINTASUUNNITELMA .....	10
4.1 Liiketoimintasuunnitelma .....	10
4.2 Suunnitelman rakenne .....	10
4.2.1 Liikeidea, visio ja arvot .....	10
4.2.2 Ympäristöanalyysi .....	11
4.2.3 Strategia .....	12
4.2.4 Segmentointi sekä kohderyhmän ostokäyttäytyminen .....	13
4.2.5 Markkinoinnin tavoitteet ja toimenpiteet .....	15
4.2.6 Myyntityö .....	15
4.2.7 Tuotanto .....	16
4.2.8 Yrityksen laskelmat sekä kannattavuus .....	16
4.2.9 Riskit .....	17
5 BUSINESS MODEL CANVAS .....	17
5.1 Arvolupaus .....	18
5.2 Asiakassuhteet .....	19
5.3 Asiakassegmentit .....	20
5.4 Kanavat .....	23
5.5 Tulovirrat .....	25
5.6 Kulurakenne .....	26
5.7 Yhteistyökumppanit .....	26
5.8 Avaintoiminnot .....	27
5.9 Resurssit .....	27
6 BUSINESS MODEL CANVASIN TOTEUTUS JA SUUNNITTELU .....	29
6.1 SWOT-analyysi .....	29
6.2 SWOT-analyysi Omnigymille .....	30
6.2.1 Vahvat puolet .....	30
6.2.2 Heikot puolet .....	31
6.2.3 Mahdollisuudet .....	31
6.2.4 Uhat .....	32

7 HAASTATTELU JA SEN TULOKSET .....	33
7.1 Teemahaastattelu .....	33
7.2 Validiteetti ja reliabiliteetti .....	33
7.3 Tulokset.....	34
8 POHDINTA .....	35
9 YHTEENVETO .....	36
9.1 Palaute .....	<b>Virhe. Kirjanmerkkiä ei ole määritetty.</b>

LÄHTEET

LIITTEET

## 1 JOHDANTO

Opinnäytetyön tavoitteena on luoda urheiluvälineiden valmistaja Omnigym Oy:lle Business Model Canvas, jonka avulla pystytään tarkastelemaan yrityksen toimintaa, tiedostamaan keitä ovat heidän avain kumppaninsa, mitkä ovat tärkeimmät tehtävät, miten asiakasarvo huomioidaan yrityksen toiminnassa, kuinka asiakas suhdetta hoidetaan, mitkä ovat yrityksen asiakassegmentit, markkinoilla esiintyvät kilpailijat, avain resurssit, sekä jakelutiet ja mahdollisuudet. Lisäksi mallinnuksella pyritään kuvaamaan liiketoimintamallin kustannuksia, sekä sisään tulevaa kassavirtaa eri asiakassegmenteistä.

Tämän mallintamisen tarkoituksena on luoda kokonaiskuva, jonka avulla yritys pystyy rakentamaan liiketoimintasuunnitelman ja lähteä sitä pitkäjänteisesti toteuttamaan. Kyseisellä alalla on paljon kasvupotentiaalia, koska liikkumattomuus on kasvava ongelma ja aiheuttaa 3–7.5 mrd kustannukset pelkästään Suomessa. Myös tämänhetkinen vallitseva covid-19 on kasvattanut osaltaan ulkoliikuntapaikkojen tarvetta, koska esimerkiksi kuntosalien käyttö ympäri maailmaa on ollut rajoitettua tai tiettyinä ajanjaksoina ovet ovat olleet jopa kokonaan suljettuina.

Itse olen harrastanut kuntosalilla käyntiä jo pidemmän aikaa ja kuntoilu on minulle tärkeää. Olen myös kohdeyritykselleni tehnyt aikaisemmin asiakastyytyväisyyskyselyn, kun yrityksen valmistamat välineet asennettiin Raumalle Lähdepellon kuntoluportaiden viereen. Asiakastyytyväisyyskyselyä tehdessäni innostuin ihmisten antamasta hyvästä palautteesta ja kiinnostuin, mikä on yrityksen asema markkinoilla, sekä sen potentiaalista kasvaa.

## 2 TUTKIMUKSEN TAVOITE, TUTKIMUSTEHTÄVÄ JA SEN RAJAUS

### 2.1 Työn tavoite

Tämän työn päätavoite on tehdä kohdeyritykselle Business Model Canvas. Business Model Canvasin tarkoitus on kerätä olennainen informaatio ja kerätä ne tiiviiseen pakettiin, joka mahdollisesti tuottaisi yritykselle jonkinlaista arvoa. BMC:n avulla voidaan helposti käydä läpi liikeideaa sekä siihen kuuluvia osatekijöitä kokonaisuutena, joka taas helpottaa tulevan suunnittelua tai olemassa olevien osien kehittämistä. Ajatuksena on tehdä yritykselle oikea taulu seinälle ripustettavaksi, joka on johdon näkyvillä koko ajan.

### 2.2 Tutkimustehtävä

Tämä on toiminnallinen opinnäytetyö. Toiminnallinen opinnäytetyö voi olla käyttöönottoa varten suunnattu ohje tai opastus, kuten esimerkiksi näyttely, perehdyttämisopas, turvallisuusohje tai jokin järjestetty tapahtuma. Toiminnallisessa opinnäytetyössä yhdistetään käytännön toteutus ja raportointi. (Vilka & Airaksinen 2003, 9.)

Raportti on toiminnallisessa opinnäytetyössä teksti, jonka avulla kerrotaan miksi, millainen ja miten prosessi on kulkeutunut ja minkälaisiin tuloksiin ja johtopäätöksiin on päädytty. Raportin kautta voidaan arvioida omaa oppimista sekä tapahtumaprosessia. (Vilka & Airaksinen 2003, 65.)

Kun kyseessä on toiminnallinen opinnäytetyö, niin ei ole välttämätöntä hyödyntää tutkimuksellisia menetelmiä ja yleisesti tutkimuskäytäntöjä käytetään hieman vähemmän merkityksellä, kuin tutkimuksellisissa opinnäytetöissä. Tutkimustietojen analysointi on myös vähemmän. Haastatteluista saadun aineiston perusteella saatua tietoa voidaan käyttää päättelyn ja argumentoinnin tukena. (Vilka & Airaksinen, 56–58)

Tutkimustehtävän tarkoituksena on selvittää, minkälainen on hyvä Business Model Canvas (BMC), joka helpottaa yrityksen asioiden keskittämistä tiiviiseen pakettiin, jota voi hyödyntää jatkossa. Eli tutkimustehtävänä on selvittää toiminnan yhdeksän eri avainkohtaa, jonka jälkeen, kun kokonaisuus on muodostunut, niin niiden pohjalta on tarkoitus kehittää lisäideoita tai parannuskohteita yritykselle. Lopuksi tarkoituksen on valmistaa asiaan kuuluva kehys, joka sisältää tämän kokonaisuuden.

### 2.3 Opinnäytetyön rajaus

Business Model Canvasin osa-alueet ovat kumppanit, ydintoiminnot, arvolupaus, asiakassuhteet, asiakassegmentit, resurssit, jakelukanavat, kulurakenne ja tulovirrat. Opinnäytetyö on rajattu viiteen eri keskeiseen osa-alueeseen. Nämä osa-alueet ovat tulovirrat, jakelukanavat, ydintoiminnot, asiakassegmentit ja arvolupaus.

Opinnäytetyössä ei keskitytä luomaan yritykselle uutta liiketoimintasuunnitelmaa, sillä jo pelkästään liiketoimintasuunnitelma koostuu laajasta monien eri asioiden haaroista ja yritykseltä tämänlainen varsinainen suunnitelma jo löytyy. Tarkoituksena on siis enemmän keskittyä Business Model Canvasin luomiseen sekä asioiden tutkimiseen, jonka avulla voidaan kehittää toimintaa näissä tietyissä osa-alueissa. Tarkoituksena ei ole lähteä tutkimaan kaikkea yhdeksää BMC:n osa-aluetta vaan keskittyä yllä mainittuihin osiin BMC:stä.

Toiminnan kehittämisen tueksi tuotan yrityksestä SWOT-analyysin, jonka avulla pystyn helposti kiinnittämään huomiot yrityksen neljään olennaiseen osaan, jotka ovat siis vahvuudet, heikkoudet, mahdollisuudet ja uhat. Nämä neljä osa-aluetta ovat kriittisiä tietää ennen kuin mitään kehitysideointia ruvetaan rakentamaan.

Opinnäytetyössä tehdään myös teemahaastattelu, jonka reliabiliteettia sekä validiteettia käydään läpi haastattelusta tulleiden tuloksien kanssa.



### 3 OMNIGYM

Omnigym muuntaa perinteisen kuntosalikokemuksen raikkaaseen ulkoilmaan. Erinomaisen laatuiset ulkokuntoilu laitteet ovat pitkän ja omistautuneen kehityksen tulos. Omnigymmin avulla, kuka vaan voi saada turvallisen, mutta tehokkaan ulkokuntoilu kokemuksen.

Omnigym auttaa kuntia, Suomen armeijaa ja yksityistä sektoria, kuten kuntoilukeskuksia, lomakohteita ja kuntosaleja tuottamaan hyvinvointia tehokkaan ulkoilman kuntoiluun avulla. He tarjoavat suorituskykyiset ja kestävät ulkokuntoilu laitteet, jotka ovat luontevia ja turvallisia käyttää. Laitteiden suunnittelu ja valmistus hoituu Turussa, jossa yrityksen tehdas sijaitsee.

Kaikki tämä alkoi, kun vuonna 2015 ensimmäiset laitteet suunniteltiin Helsingissä. Samana vuonna he voittivat vuoden parhaimman kuntoilu tuotteen palkinnon. Ensimmäinen muutaman laitteen ulkosali suunniteltiin Espooseen. Tällä hetkellä Omnigymmin laitteita voi löytää yli 150 kohteesta ympäri Suomen ja Euroopan eri kuntoilu paikkoja. Heiltä löytyy myös jakelua ympäri suurimpia Euroopan maita.

Taulukosta voidaan seurata Omnigym Oy:n taloustietoja viimeisiltä vuosilta. Taulukkoa katsellen voidaan huomata, että yrityksellä on tasaista kasvua vuosittain ja parhaimmillaan kasvua on tullut vuosien 2019-2020 välillä 75%.

	2017	2018	2019	2020	2021
Liikevaihto	339 tuhatta	467 tuhatta	800 tuhatta	1,4 milj.	2,02 milj.
Tilikauden tulos	-32 tuhatta	-155 tuhatta	-14 tuhatta	34 tuhatta	30 tuhatta

(Taulukko 1. Taloustiedot)

## 4 LIIKETOIMINTASUUNNITELMA

### 4.1 Liiketoimintasuunnitelma

Hyvästä liiketoimintasuunnitelmasta selviää yritykselle oleellisia mahdollisuuksia sekä uhkia, joihin yrityksen on tulevaisuudessa varauduttava. Tulevaisuuttahan kehtää ei pysty ennustamaan, mutta erilaisiin tapahtumiin voi hyvän liiketoimintasuunnitelman avulla varautua. Varautuminen ja harjoittelu näitä tulevia tapahtumia varten onnistuu hyvän liiketoimintasuunnitelman avulla. Hyvin valmisteltu liiketoimintasuunnitelma on valmistajansa näkemys siitä, miten tulevat kilpailijat päihitetään ja kuinka luodaan lisäarvoa asiakkaalle, joka ei ole helposti kopioitavissa. (Hesso, Johannes, 10)

Liiketoimintasuunnitelma koostuu tulevan tai olemassa olevan yrityksen suunnitelmista. Sen avulla käydään läpi toimia, jonka yrityksen on tehtävä menestymisen varmistamiseksi. Menestyminen on sitä, kun yritys tai yrittäjä saavuttaa haluamansa tavoitteen tai unelman, jota voidaan kutsua visioksi. Visio on tavoite, joka pyritään saavuttamaan hyödyntämällä liiketoimintasuunnitelmaa. (Hesso, Johannes, 11)

### 4.2 Suunnitelman rakenne

Tässä osassa käymme läpi liiketoimintasuunnitelman perinteistä rakennetta. Aluksi käydään perusteellisesti yrityksen liikeidea, jonka avulla saadaan jo laajasti tietoa liiketoimintasuunnitelman sisällöstä. Liikeidean pohjalta on helppo saada kuva siitä, mitä, miten sekä kenelle palveluita on suunniteltu. Kun liikeidea on saatu laadittua, siirrytään yrityksen liiketoiminnan kannalta olennaisten tavoitteiden ja sääntöjen selvittämiseen.

#### 4.2.1 Liikeidea, visio ja arvot

Liiketoimintasuunnitelmaan kuuluu visio, joka pystytään perusteellisesti rakennetun suunnitelman mukaan saavuttamaan. Seuraavana suunnitelmaan kuuluu ”Arvot” eli

yrityksen pelisäännöt, jotka toimivat kuin ohjenuorina, joita noudattamalla pyritään ponnistella kohti visiota. (Hesso, Johannes, 13)

Yksi tärkeimmistä liiketoimintasuunnitelman tavoitteista on laittaa tekijäänsä arvioiminaan kriittisesti oman ideansa mahdollisuutta menestyä. Menestyminen tarkoittaa sitä, että tulosta pystytään tuottamaan pitkällä aikavälillä. Yritys menestyy silloin, kun se pystyy luomaan lisäarvoa asiakkaalle ja pärjää kilpailussa toisille.

Liikeidea on tiivis paketti, jonka avulla saadaan ajatus siitä mitä on tarkoitus tehdä. Liikeidea koostuu kolmesta osasta, jotka ovat:

**Mitä** tuotetta tai palvelua yritys tuottaa. Se käydään läpi, niin laajasti, että mahdollinen asiakas tai sijoittaja ymmärtävät sen lisäarvopotentialin

**Miten** yritys hoitaa tuotteen tai palvelun asiakkaiden tietoon ja ostettavaksi. Käydään läpi alustavasti yrityksen strategia.

**Kenelle** on tarkoitus tuotetta tai palvelua tuottaa ja miten yritys erottuu massasta.

Vision taas tarkoitus kertoa siitä mihin yritys pyrkii eli tavoitteena voi olla vaikka johtava yritys, jollakin alalla tai menestyä vaikkapa jääkiekkoseuran omassa liigassa. Vision saavuttaminen on mahdollista, kun sen eteen tehdään kovasti töitä, laaditaan hyvä strategia ja sisällytetään mukaan myös hieman onnea. (Hesso, Johannes, 13-15)

#### 4.2.2 Ympäristöanalyysi

SWOT analyysin tarkoitus on kartoittaa yrityksen vahvuudet, heikkoukset, mahdollisuudet sekä uhat. SWOT-analyysin avulla voidaan selvittää oman toiminnan, tuotteen tai palvelun aseman tai kilpailukyyn. SWOT-analyysiä voi myös hyödyntää, kun tutkitaan kilpailijan toimintaa tai kilpailukykyä. Analyysi voidaan tehdä yksilötyönä, jonka jälkeen voidaan hyödyntää työparien tai ryhmiä, joihin kootaan eri henkilöiden näkemykset ja näistä luodaan yhteinen näkemys tuloksista. Saatujen tietojen pohjalta voidaan tehdä päätelmiä, kuinka vahvuuksia voidaan hyödyntää, miten

heikkoukset saadaan muutettua vahvuuksiksi, miten tulevaisuuden mahdollisuuksia voidaan hyödyntää ja miten uhkia voidaan välttää. Näiden pohjalta voidaan rakentaa toimintasuunnitelma siitä, mitä kyseisille asioille tarvitsee tehdä. (Lindroos, Jan-Erik. Lohivesi, Kari, 219–220, 2010.)

Ympäristöanalyysin avulla pystytään kartoittamaan sitä, mitä tapahtuu taloudessa, mitä kilpailijat tekevät ja mitä asiakas oikein haluaa sekä keitä he ylipäänsä ovat. Sisäisen ympäristön analysoinnissa taas perehdytään siihen, että kuinka hyvin yritys pystyy vastaamaan ulkoisen ympäristön analyysin perusteella nousseihin mahdollisuuksiin ja uhkiin. Kun lisäarvon luojat sekä niitä mahdollisesti estävät tekijät on analysoitu, niin voidaan siirtyä strategian ja laadukkaan suunnitelman laadintaan. (Hesso, Johannes, 2015, 14)

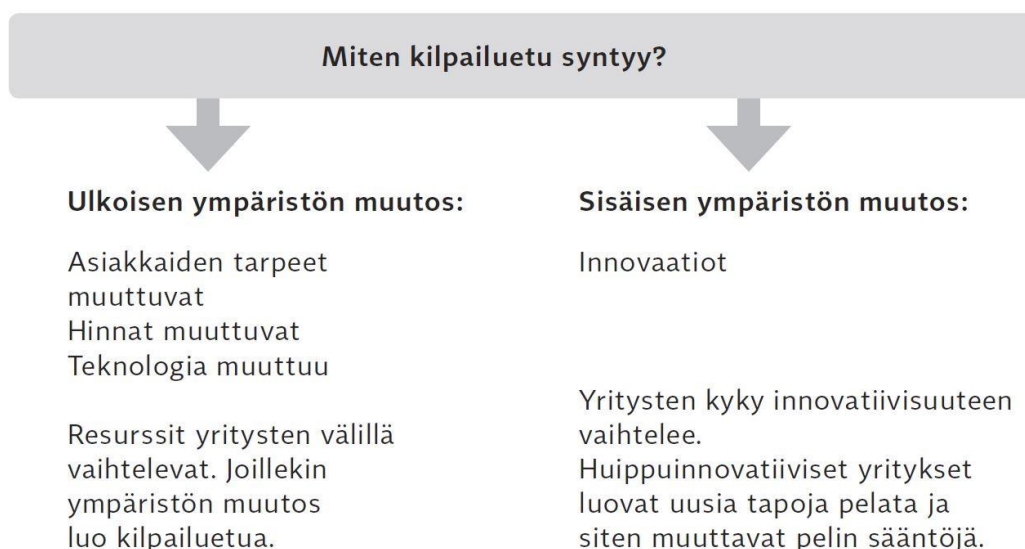
Ulkoista ympäristöanalyysiä tehdessä otetaan huomioon suuren mittakaavan markkinailmiö. Se aloitetaan analysoimalla ensiksi poliittinen ympäristö ja tämän jälkeen pohditaan, taloudellisia, sosiaalisia ja teknologian ympäristön vaikutuksia sekä ympäristötietoisuuden lisääntymisen vaikutusta yritystoimintaan. Viimeisenä käydään läpi näistä lainsäädännöllisen ympäristön analysointi, joka on todella tärkeää käydä läpi yrityksen kilpailuedun kannalta. Kun suuren mittakaavan ilmiöiden analyysi on tehty, niin siirrytään kilpailija- ja asiakastason tarkasteluun, joka helpottaa strategian laatimista, kun tunnetaan kilpailutilanne hyvin. (Hesso, Johannes, 2015, 35)

#### 4.2.3 Strategia

Strategia toimii taas suunnitelmana, joka on tulevaa varten eli ne teot ja asiat, jonka avulla se voi saavuttaa visionsa. Monesti yrityksissä strategian suunnittelu on yhtä kuin liiketoimintasuunnitelman teko. Strategian tekeminen on yksi liiketoimintasuunnitelman tärkeistä osista, kun suunnitellaan idean kaupallistamista. Suuremmissa organisaatioissa liiketoimintasuunnitelma laaditetaan melko useasti yksiköiden vetäjillä, budjettivastuullisilla tuotepäälliköillä tai muilla vastaavilla. Tämän kautta voidaan huomata strategian sisäistämisen tärkeys, kun suunnitellaan liiketoimintasuunnitelmaa. Monesti voi käydä niin, että esimerkiksi budjettivastuussa oleva henki-

lö valmistelee omalle vastuualueelle liiketoimintasuunnitelman laskelmineen, mutta se ei ole välttämättä yhteydessä yrityksen strategiaan. (Hesso, Johannes, 2015, 14)

Strategiavaihtoehdot pohjautuvat joko ulkoisen ympäristön tai sisäisen ympäristön muutokseen. Organisaatiolla on mahdollisuus hyödyntää molempia luoden hyvän kilpailuedun. Kilpailuedut tulee taas seuraavista asioista:



Kuva 1. Kilpailuedun lähteet. Lähde: Grant 2008, Contemporary Strategy Analysis.

#### 4.2.4 Segmentointi sekä kohderyhmän ostokäyttäytyminen

Markkinoinnin tarkoitus on luoda asiakkaalle lisäarvoa, joten ensimmäinen askel on ymmärtää mitkä ovat asiakkaan tarpeet ja kuinka he käyttäytyvät. Asiakkaan ymmärtäminen voidaan jakaa viiteen ydinosaan, jotka ovat:

1. Asiakkaan tarpeet, jotka sisältävät perusasiat, joita ovat ruoka, vaatteet, lämpö ja turvallisuus. Sosiaalisia tarpeita ovat johonkin kuuluminen ja tunteellisuus. Yksilöllisiä tarpeita on tietoisuus ja itseilmaisu. Haluamiset ovat, niitä asioita, jotka täyttävät tarpeet, kuten jokin brändi. Vaatimukset taas ovat sitä, mitä asiakas odottaa saavana tuotteelta, jotta se täyttää haluamiset sekä tarpeet.
2. Tämän jälkeen, kun asiakas on tunnistanut tarpeen, niin hän vertailee erilaisia vaihtoehtoja internetistä. Lähes jokainen ihminen etsii erilaisia informaatiota

verkkosivuilta, joten on yrityksen kannalta tärkeää saada yritystä edustavaa palautetta.

3. Kun vaihtoehdot on saatu valittua, niin henkilö tutkii tarkemmin vaihtoehtojaan. Tässä vaiheessa on oleellista, että yrityksen palvelut tai tuote on puoleensa vetävä. Tässä kohdassa voi vaikuttaa esimerkiksi verkkosivujen ulkoasu tai riittävä informaation löytäminen helposti.
4. Asiakkaan saadessa kaikki tarvittavat tiedot ostopäätöksensä tueksi, niin hän tekee kaupat. Kauppojen syntymisen vuoksi on oleellista tuottaa mutkattoman tiedonhaun. Ostopäätösprosessin analysointi on tärkeää, koska sen avulla voidaan mahdollistaa onnistuva markkinointi, joka uppoaa näin kohderyhmäänsä luoden kysyntää ja kasvattaen myyntiä.
5. Ostos jälkeinen toiminnan hoitaminen on yrityksen kannalta tärkeää, koska onnistunut ostoprosessi ja sen jälkeinen toiminta kasvattaa mahdollisuutta saada pitkä omistautunut asiakassuhde kuluttajan kanssa. Ostos jälkeistä toimintaa voi olla esimerkiksi lisämyynti, joka tuo asiakkaalle lisäarvoa tai positiivisesti hoidettu reklamaatio tilanne.

(Hesso, Johannes, 2015, 99)

Sellaista tilannetta ei ole, että jokainen olisi kiinnostunut yrityksen palvelusta tai tuotteesta. On erittäin tärkeää, että kohderyhmä, johon päädytään, on kiinnostunut tuotteesta ja sen kautta he voivat kokea lisäarvoa tuotteesta. Segmentointi on siis sitä, kuinka isompia massoja tai yritysasiakkaita saadaan eriteltä ryhmiin. Hahmottava esimerkki segmentoinnista on terveydenhuoltoalan organisaation segmentointi. Tämä voi perustua kuluttajaan tai yritykseen eli on luotu kaksi eri segmenttiä. Kun tutkitaan näitä kohderyhmiä, on selvää, että heidän kohdallaan on luotava eri tavalla kysyntää tai markkinointia. (Hesso, Johannes, 2015, 92)

Segmentointiprosessi lähtee siitä, kun yritys lähtee tutkimaan markkina-alueen kysyntää sekä ostokäyttäytymisen tutkimista. Näiden kohdalla selvitetään seuraavat asiat eli markkinan koko ja rakenne, ostokäyttäytymisen tunnuspiirteet ja valitaan segmentointikriteeri ja muodostetaan kohderyhmät. (Hesso, Johannes, 2015, 93)

Kuluttajan ostohalun herättää hänen tarpeensa ja niitä ohjaavat motiivit. Jos yritys on keskittynyt tarkasti jonkin kohderyhmän ostokäyttäytymiseen, niin yritys pystyy vai-

kuttamaan markkinointiviestinnän avulla kuluttajan ostopäätökseen. Kun asiakas päätyy ostamaan tuotteen tai palvelun ja on tyytyväinen siihen, niin asiakas saa lisäarvoa siitä. (Hesso, Johannes, 2015, 96)

Segmentoinnissa käytännössä käydään läpi monia eri segmentointikriteereitä, jonka avulla pystytään analysoimaan sitä, että mikä kohderyhmä soveltuu parhaiten yrityksen asiakaskuntaan. Kun on saatu luotua eri segmentit, niin voidaan keskittyä enemmän ostokäyttäytymiseen ja siihen, kuinka lähdetään luomaan asiakassuhteita tai markkinointia kohderyhmälle. Yrityksen kannalta on tärkeää tutkia eri ryhmien ostokäyttäytymistä sekä myös seurata ostoprosessin ketjua.

#### 4.2.5 Markkinoinnin tavoitteet ja toimenpiteet

Kun on tehty huolellisesti liiketoimintasuunnitelma, niin se mahdollistaa kohderyhmään uppoavan ja heissä kysyntää nostavan markkinoinnin suunnittelun ja toteutuksen. Nykyaikainen markkinointi tapahtuu monella eri kanavalla sekä on kustannustehokasta. Nykyään on yrityksen kannalta erittäin tärkeää hyödyntää digitaalisia markkinointikanavia, kuten sosiaalista mediaa, joka on kuluttajien suosiossa vahvasti. (Hesso, Johannes, 2015, 104)

Markkinointia varten on oleellista rakentaa strategia, joka on suunniteltu hyvin. Markkinointia suunnitellessa on tärkeää käydä läpi mitä toimenpiteitä tehdään, jotta fokusoitunut markkinointi tuottaa halutut tavoitteet. Oleellista markkinointiviestinnän kannalta on saada mainontaa oikeilla kanavilla, joka on yrityksen kannalta edullista ja tehokasta, mikä myös puhuttelee haluttua kohderyhmää.

#### 4.2.6 Myyntityö

Myynnin avulla pystytään hyödyntämään suunnitelmallinen markkinointi muuntamalla kysynnän kassavirraksi. Henkilökohtainen myyntityö on parhaimmillaan yrityksen arvojen mukaista, aktiivista ja jatkuvasti kehittyvää tuloksellista vuorovaikutusta asiakkaiden kanssa. Myyntityön kannalta on tärkeää analysoida eri segmenttien tunnuspiirteet, jotta haluttu tulos saadaan aikaan. On erittäin tärkeää saada asiakas

pysymään vakituisena asiakassuhteena, joten onnistunut myyntityö mahdollistaa parempaa kannattavuutta. (Hesso, Johannes, 2015, 142)

Liiketoimintasuunnitelmassa on kannattavaa sisällyttää suunnitelma myyntiprosessin rakenteelle. Myyntiprosessille pitää löytyä taustaa, jotta myyntitilanteessa pystytään lunastamaan asiakaslupaus. Eli oleellista on käydä läpi asioita, joiden avulla myyntityöhön saa varmuuden ja selvät ytimekkäät sävelet siihen, kuinka homma etenee.

#### 4.2.7 Tuotanto

Yleisesti ottaen yritystoiminta on tuottamista, oli kyseessä sitten teollinen yritys tai palveluita tuottava yritys. Tuotannossa on mahdollista hyödyntää yhteistyökumppaneita, jonka avulla saadaan luotua kivuttomampi vaihtoehto, kun ei tarvitse siirtää ajatuksia työvoiman palkkaamiseen. Lähtökohtaisesti paras tapa lähteä rakentamaan liiketoimintaa on hankkia itselleen vuokratilat sillä pääomat ei ole tällöin sidottu toimitiloihin. Tämä mahdollistaa yrityksen nopean reagoinnin tilanteessa, kun ympäristö tai markkinatilanne muuttuu. Investointien toteuttamiseen tarvitaan rahoitusta, joka voidaan tehdä omistajien pääomalla tai rahoituksella jostain muualta. Tuotannossa tulee ottaa huomioon ympäristöasiat, kuten kierrätys, päästöjen hallinta, jätteenhuolto, energian käyttö ja ympäristöriskit. (Yritystulkki.fi/)

#### 4.2.8 Yrityksen laskelmat sekä kannattavuus

Liiketoimintasuunnitelmaa varten on hyvä olla myös tehtynä laskelmat kannattavuuden varalle. Näkökulmana on se, että kuinka yritys aikoo jatkuvasti luoda kilpailuetua ja tämän kautta lisäarvoa asiakkaalle, jotta yrityksen toiminta pysyy kannattavana. Yrityksen kannalta on siis elintärkeää käydä läpi kulurakennetta ja päiväkohtaista tarvittavan laskutuksen määrää, että voidaan siirtyä tulosbudjetin harjoitteluun. Mikään yritys ei välttämättä aluksi ole kannattavaa, joten on tärkeää laskea yritykselleen kriittinen piste, jonka kohdalla yrityksen toiminta muuttuu kannattavaksi. Eli liiketoimintasuunnitelmaan kuuluu erilaiset laskelmat kaikelle, joka on oleellista yrityksen kannalta (Hesso, Johannes, 2015, 163)



#### 4.2.9 Riskit

Riskienhallinta on johtamisen tukena ja auttaa päätöksentekoa, kun tavoitteisiin vaikuttavat riskit ja mahdollisuudet tunnistetaan ja niihin voidaan myös varautua. Hyödyntämällä järjestelmällistä riskienhallintaa voi yrityksesi estää tai vähentää mahdollisia häiriöitä ja vahinkoja. Tämä myös mahdollistaa kehityksen uusille toimintatavoille sekä luo edellytykset turvalliselle työpaikalle ja paremmalle henkilöstön hyvinvoinnille.

Yrityksien tavoitteena on pyrkiä saavuttamaan tavoitteet hyvin sekä luotettavasti. Riskit vaikuttavat toteutuessaan yritykseen eri tavoin. On tärkeää luokitella riskejä, niitä tunnistaessa ja riskien hallintakeinoja suunniteltaessa. Luokittelu perinteisesti on:

- **Taloudelliset riskit**, jotka vaikuttavat yrityksen taloudelliseen tilanteeseen, maksuvalmiuteen, kustannuksiin sekä yleisesti yrityksen kannattavuuteen.
- **Strategiset riskit**, jotka vaikuttavat strategian pitkän aikavälin tavoitteiden toteutumiseen.
- **Vahinkoriskit**, jotka ovat esimerkiksi henkilöturvallisuuteen, ympäristöön tai omaisuuteen kohdistuvat riskit
- **Operatiiviset riskit**, jotka ovat organisaation sisäisiä tai ulkoisista prosesseista, henkilöstöstä tai järjestelmistä johtuvia riskejä

([www.lahitapiola.fi](http://www.lahitapiola.fi))

## 5 BUSINESS MODEL CANVAS

Business model canvas (BMC) on uudenlainen ja mahtava väline yrittäjille, jonka on kehittänyt Alexander Osterwalder. Kyseinen liiketoimintamalli voidaan määritellä seuraavasti ”the logic by which an enterprise sustains itself financially.”, joka voidaan taas kääntää ”Logiikka, jolla yritys ylläpitää itseään taloudellisesti.”. Yksinkertaisesti sanottuna BMC:tä voidaan pitää ”Tapana, jolla yritys tekee rahaa”. (Duening, T. 2014. 26)

Business Model Canvas koostuu yhdeksästä segmentistä, jonka avulla yrityksen toimintaa voidaan tarkistella. Yhdeksän segmenttiä, jota BMC:hen kuuluu ovat:

### 5.1 Arvolupaus

Arvolupaus on syy siihen, miksi asiakas valitsee tietyn yrityksen tuotteen tai palvelun. Se ratkaisee asiakkaan ongelman tai tyydyttää tarpeen. Jokainen arvolupaus sisältää tuoteryhmän tai palvelun, joka tarjoaa asiakassegmentille ratkaisun tämän tarpeisiin. Arvoja, joita asiakas haluaa voivat olla kooste siitä, kuinka hinta, laatu, muotoilu tai asiakaskokemus kohtaavat. Arvolupauksen avulla voidaan keskittyä siihen mitä lisäarvoa haluamme asiakkaalle tuoda, minkä asiakkaan ongelman pystymme ratkaisemaan, keiden asiakkaiden tarpeet pystymme ratkaisemaan tai minkälaisia tuotteita/palveluita tarjoamme kullekin asiakassegmentille. (Osterwalder & Pigneur. 2010.)

On tärkeää yrityksen kannalta luoda jokaiselle segmentille oma huolellisesti suunniteltu yhdistelmä tuotteita tai palveluita, joiden avulla pystytään täyttämään asiakkaan tarpeet. Yhdistelmä voi olla jotakin innovatiivisia tai olemassa olevia lisäarvon tuottavia lupauksia lisätyillä ominaisuuksilla (Osterwalder & Pigneur. 2010, 22-25.)

Arvolupauksen myötä on mahdollista luoda hyvät suhteet toimittajiin, asiakkaihin sekä muihin yhteistyökumppaneihin, jonka avulla pystytään luomaan lisäarvoa asiakkaalle. Omnigym voi mahdollisesti luoda arvoa kykenemällä luomaan uusia ja ylläpitämällä vanhoja suhteita, kun arvolupaus pystytään pitämään, niin asiakkaat säilyvät sekä mahdollisuudet kasvaa kannattavien yhteistyökumppanien suhteen.

Lisäarvon haltuun ottaminen mahdollistaa yritykselle voimakkaan kilpailuedun. Lisäarvon jalostaminen vaatii innovaatiota sekä syvällistä strategista ajattelua. Kun käydään läpi lisäarvon laatimista, niin on oltava valmis valitsemaan strateginen suunta ja uskallettava lähteä riskien suuntaan. Suuren ajattelun sekä riskien avulla päästään kohti suurempaa lisäarvopotentiaalia, joka tulisi hoitaa yhdistämällä strategisia resursseja sekä pätevyksiä luoda uutta. (Santalainen, Timo. 2014, 165)

” Our values are foundation of our work and our culture. Our values guide the way we work. We support, promote, and expect these from each of us.”

Arvolupauksesta voidaan huomata, että Omnigym:llä on vahvat arvot ja niiden pohjalta toimitaan. Arvolupauksen perusteena on tiivis yhteisöllisyys organisaation sisällä sekä laadun varmistaminen, jotta viesti menee perille. Arvojen avulla yritys kykenee luomaan toimivan tuottoa tekevän pohjan sekä luomaan lisäarvoa, niin käyttäjilleen kuin ostajilleen. Arvolupausta edistetään henkilöstötyytyväisyystutkimuksilla sekä face-to-face keskusteluilla. Henkilöstötyytyväisyys on Omnigym:llä 4,3/5.

## 5.2 Asiakassuhteet

Yrityksen kannalta on tärkeää päättää, kuinka asiakassuhteet hoidetaan eri segmenttien kanssa. Liiketoiminnassa tulee pitää huolta siitä, kuinka asiakkaiden hankinta, niiden säilyttäminen ja myynnin edistäminen hoidetaan. Erilaisia tapoja hoitaa asiakassuhteita on esimerkkinä:

- Automaattisesti toimiva tuki, joka palvelee asiakasta kerätyn datan mukaan antaen informaatiota hänen tilauksistaan tai ehdottaa jotain mistä asiakas voisi olla kiinnostunut
- Itsepalvelu, jonka avulla yritys tarjoaa asiakkaalleen kaiken tarvittavan, jotta hän voi itse täyttää tarpeensa
- Henkilökohtainen tuki, joka voi olla työntekijä, joka auttaa tarvittavien asioiden kanssa esimerkkinä myyntityö, sähköposti, puhelin
- Omistautunut henkilökohtainen tuki, jonka avulla pystytään palvelemaan asiakas mahdollisimman tarkasti, yksilöllisesti ja asiakkaan tarpeet tyydyttäen
- Yhteisöt, jotka toimivat ongelmien ratkomisessa tai kokemusten sekä tietojen vaihdossa
- Yhteistyö, jolloin asiakkaalla on mahdollisuus vaikuttaa itse palvelun tai tuotteen lopputulokseen

(Osterwalder & Pigneur, 2010, 28–29.)

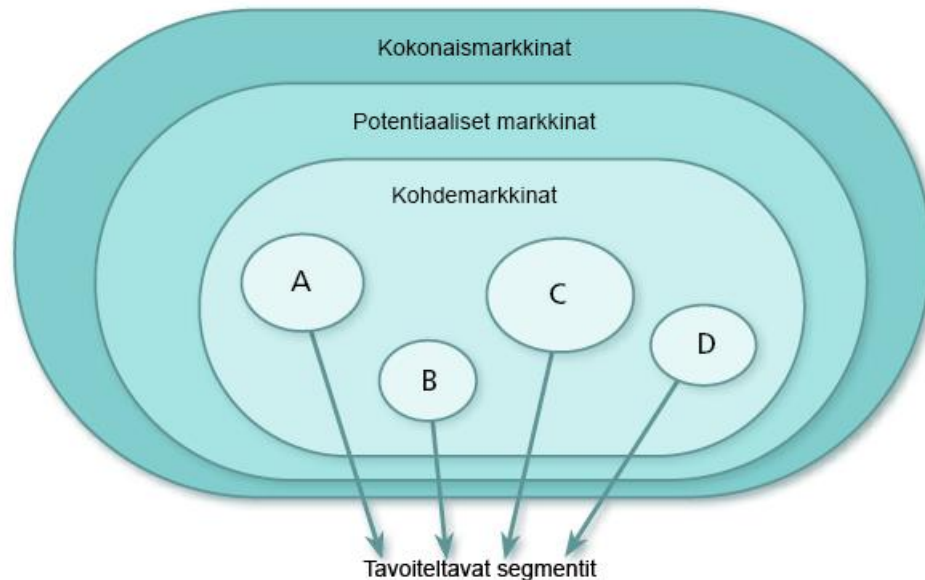
Omnigymillä asiakassuhteita mitataan säännöllisillä asiakastyytyväisyystutkimuksilla, jotka toimivat erinomaisena perustana sille, että laadukas toiminta toteutuu. Asiakastyytyväisyystutkimuksia voidaan hyödyntää myös myynnin tukena sillä tulokset näistä tutkimuksista tukevat Omnigym:n laadullisuutta sekä mahdollistavat myyntiargumentteja tuleviin kaupanteko tilanteisiin. Myyntiä voidaan edistää näyttämällä NPS lukua, joka on Omnigymillä 88 sekä asiakastyytyväisyydellä, joka on 8,3/10.

Net Promoter Score eli NPS on laajasti käytetty ja tunnistettu asiakaskokemusta mittaava järjestelmä. Luku koostuu asiakkaiden antamista vastauksista heidän kokemuksestaan yrityksestä, tuotteesta tai palvelusta. NPS tulos voi liikkua -100 sekä 100 välillä ja tästä nähdään, että Omnigymillä on erittäin vahva tulos asiakastyytyväisyyden perusteella. (Happy-or-not.com)

### 5.3 Asiakassegmentit

Asiakassegmentit ovat yrityksen niin sanottu sydän. Ilman tuottoisia asiakkaita ei yritys voi pärjätä kovin pitkälle. Kun halutaan panostaa asiakkaiden tyytyväisyyteen, niin tulee heidät asettaa segmentteihin, jonka avulla pystytään vastaamaan asiakkaan tarpeisiin paremmin. BMC voi sisältää yhden, muutaman suuremman tai monta pientä segmenttiä, jonka perusteella he voivat valita tärkeimmät segmentit mihin keskittyä. Tämän tehtyä voidaan luoda hyvin suunniteltu ymmärrys tämän kyseisen segmentin ympärille. (Pigneur & Osterwalder, A. 2010. 20–21.)

Ilman onnistunutta segmentointia on haastavaa lähteä markkinoimaan onnistuneesti. Yrityksen tulee löytää asiakasryhmät, jonka ostokäyttäytymiset eroavat siten, että millä perusteilla ja mitä ostetaan. Yrityksen tulee valita ne kohderyhmät, jotka mahdollistavat yritykselle parhaimmat mahdollisuudet. Yrityksen koosta riippuen on tärkeää pienempien yritysten keskittyä vain yhteen tai muutamaan segmenttiin, jotta eri segmenttien palveleminen onnistuu kilpailukykyisesti.

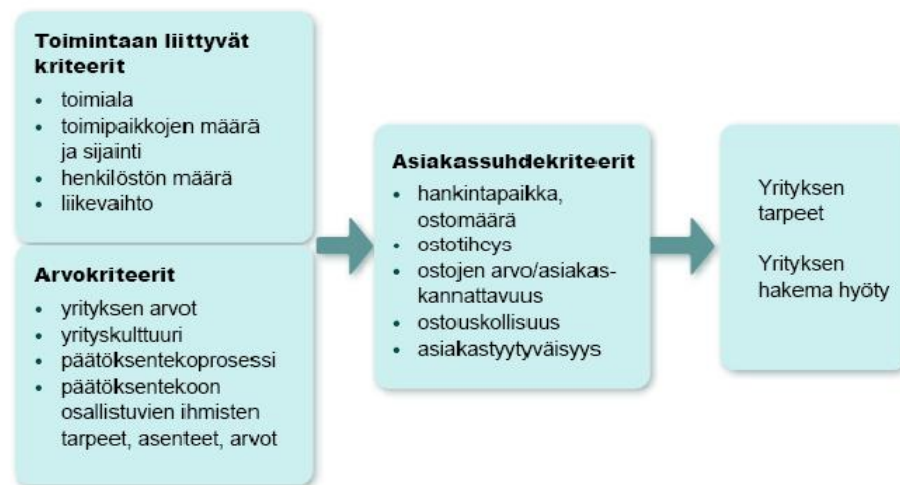


Kuva 2. Yrityksen asiakasmarkkinointi 113

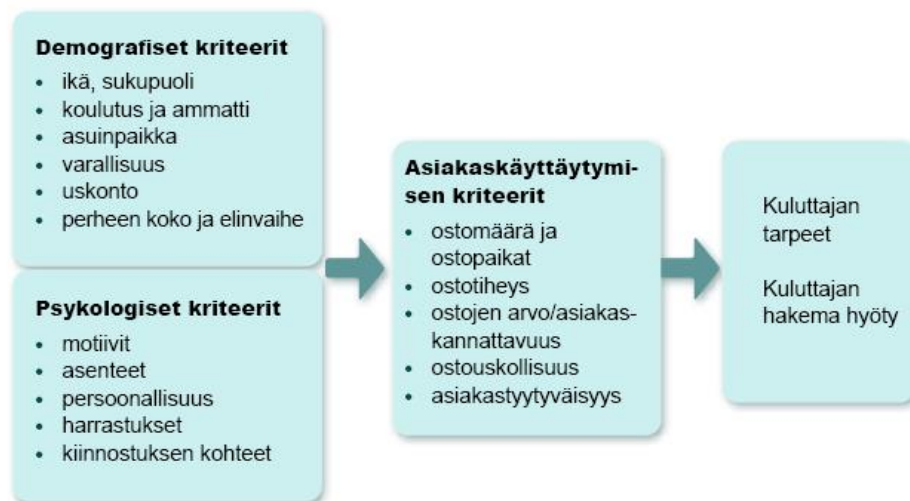
Valinta luopua suuresta joukosta potentiaalisia asiakkaista voi olla vaikeaa, mutta se mahdollistaa keskittymisen tarkkaan segmentointiin. Tarkan segmentoinnin avulla voidaan käyttää markkinointiresurssien rajallisuutta optimaalisin keinoin. Ongelma ei ole se, että resursseja ei yrityksessä riitä, vaan niiden hajottaminen liian valtavalle alueelle. Tästä johtuen resurssien hyödyntäminen menee hukkaan ja niitä ei voida luoda toimivaa markkinointia potentiaalisille markkinoinnin kohteille. (Bergström & Leppänen. 2021, 113)

Segmentointiprosessi määrittelee sen, kuinka markkinat tutkitaan ja tämän lisäksi selvitetään asiakkaan ostokäyttäytyminen. Kysyntää arvioitaessa tulee selvittää markkinoilla olevien asiakkaiden toiveiden ja tarpeiden eroavaisuudet sekä yhtenäisyydet. Kun analysoidaan kysyntää sekä ostokäyttäytymistä yrityksen tulee hakea niitä piirteitä, joiden avulla pystytään valitsemaan tärkeitä kriteerejä ja perusteita

segmenttien luomista varten. Segmentointi voi tapahtua esimerkiksi iän, sukupuolen, elämänvaiheen, harrastuksien, asuinalueen tai persoonallisuuden perusteella.



Kuva 3. Segmentointikriteerejä yritysmarkkinoilla



Kuva 4. Segmentointikriteerejä kuluttajamarkkinoilla

Kun oikeat segmentit on onnistuttu valitsemaan, niin yrityksen on tärkeää tuottaa jokaisesta kohderyhmästä asiakasanalyysi. Tämä tarkoittaa syvällisempää tutkimista segmentistä, jotka ovat asiakaskäyttäytymisen, ostotilanteeseen johtuvien kriteerien, tuotteen tuoman hyödyn ja asiakkaita puhuttelevien argumenttien selvittämistä. (Bergström, S & Leppänen, A. 2021, 116–118)

Tällä hetkellä Omnigym:n tärkeimmät asiakassegmentit ovat kaupungit, kunnat sekä B2B myynti. Kaupungit ja kunnat investoivat vuosittain erilaisiin leikkipuistoihin ja ulkoilu aktiviteetteihin, joten Omnigym:n myynnit koostuvat pitkälti näiden segmenttien pohjalta. Myyntiä tulee myös B2B sektorilta, jossa esimerkiksi hotellit haluavat lisätä omien asiakkaiden kokemusta ja näin investoivat tuotteisiin. Segmentointi näihin kohteisiin perustuu 10 vuoden kokemukseen alalta ja b2b puolta on lähdetty nyt kokeilemaan paremmin COVID-19 tilanteen helpottaessa.

#### 5.4 Kanavat

Kanavat osio kuvaa, kuinka yritys hyödyntää eri kanavoita kommunikoidakseen asiakassegmenttinsä kanssa tuoden esille arvolupauksensa. Kommunikointi, jakelu ja myynti kanavat muodostavat yhteisen väylän yrityksen ja asiakkaan välille. Kanavien hyödyt yritykselle ovat tietoisuuden lisääminen yrityksestä asiakkaille, tietoisuuden lisääminen yrityksen tuotteista ja palveluista, auttaa asiakasta näkemään yrityksen arvolupausta, mahdollistaa asiakkaan kaupankäynnin tietyille tuotteille tai palveluille, viedä arvolupaus asiakkaalle ja tarjota asiakkaalle ostoksen jälkeistä asiakaspalvelua.

Kanavien kohdalla tulisi miettiä seuraavia kysymyksiä kanavat muuttuvat asiakkuuden elinkaaren eri vaiheissa, jotka ovat:

1. Tunnettuus – kuinka asiakas tulee tietoiseksi yrityksestämme?
2. Arviointi – miten asiakas voi arvioida arvolupaustamme?
3. Hankinta – miten asiakas ostaa meiltä tuotteita/palveluita?
4. Toiminta – miten toimitamme asiakkaalle arvolupauksen?
5. Myynnin jälkeen- kuinka hoidamme myynnin jälkeisen asiakaspalvelun?

(Pigneur, Y. Osterwalder, A. 2010. 26-27.)

Jos mietitään nykytilannetta, niin lähes jokainen ihminen on jollain tavalla liitoksissa sosiaaliseen mediaan. Sosiaalinen media on osa monen jokapäiväistä elämää ja se on jopa odotus, että yrityksiltäkin löytyy jonkin näköinen sosiaalisen median tili. Oikeita kanavia hyödyntämällä pystytään tuomaan omaa tuotetta tai palvelua asiakkaiden

tietoisuuteen ja omasta mielestäni on elintärkeää yrityksen kannalta tuottaa, jonkinlaista näkyvyyttä sosiaalisessa mediassa, jotta ihmiset saadaan tietoisiksi yrityksestä.

Tärkeintä on lähteä tutkimaan aluksi, missä kanavassa kohderyhmäsi sijaitsee. Tämän avulla saat vahvistusta siihen mitä someverkostoja sinun tulee hyödyntää tavoitteesi yleisösi.

Digimarkkinointia tehdessä tulee osata tunnistaa asiakas verkossa ja tämän avulla pystyä muotoilemaan asiakaskokemus heille. Suuntaamalla katseet ja korvat voit saada tarpeellisia oivalluksia asiakkaista. Asiakasta voi lähteä kuuntelemaan eri digikanavissa ja näihin löytyy työvälineitä niiden hyödyntämiseksi. Ensimmäisenä voi lähteä tutkimaan, millä sanoilla asiakkaat tietoa etsivät. Keyword Everywhere ja Keyword Planner toimii tähän tarpeeseen hyvin, sillä niiden avulla pystyt tarkistamaan, kuinka hyvin tuotteesi tai palvelusi osuvat asiakkaiden avainsanoihin.

Sosiaalisen median ryhmiin liittymällä ja keskustelua seuraamalla, voit selvittää ryhmien jäsenten kiinnostuksen kohteita ja mahdollisia positiivisia ja negatiivisia asioita. Voit myös tutkia erilaisia blogeja, arvostelusivuja tai omaan teemaan sopeutuvia keskustelusivuja, jonka avulla voit löytää tärkeää tietoa siitä, mitä kysytään ja mitä ominaisuuksia asiakkaat arvostavat.

Omalla sosiaalisen median tililläsi on mahdollista tehdä kyselyitä, jonka avulla voit saada tärkeää tietoa siitä, mitä parannuksia tai kehityskohteita tuotteellasi tai palvelullasi on. (Komulainen, M. 2018, 37)

Omnigymmin tärkeimmät jakelukanavat ovat maahantuoja sekä suoramyynti. Maahantuonnin avulla voidaan helposti viedä tuotteita ympäri EU:ta ja tämän avulla lisätä myyntiä. Viestintä hoidetaan Omnigym:llä pääsääntöisesti henkilökohtaisilla tapaamasilla, mutta tämän lisäksi hyödynnetään sosiaalista mediaa, markkinointia, puhelimia ja sähköposteja. Suoramyynti ja maahantuonti hoidetaan vastaavanlaisesti tapaamisilla, sähköposteilla ja puheluilla.



## 5.5 Tulovirrat

Tulovirrat osio edustaa sitä, mistä yritys tuottaa käteisvirtansa. Tässä kohdassa tulee yrityksen kysyä itseltään, että mitä eri segmentit ovat oikeasti valmiita maksamaan? Kun osataan vastata tähän kysymykseen oikein, niin tuloksena on tulovirtaa eri segmenteistä. Jokaisessa tulovirrassa voi olla erilaiset hinnoittelut, tinkimisen mahdollisuus, huutokauppa, markkinoista riippuvat tulot ja tilauksen määrästä riippuvat tulot.

Erilaisia tulovirtoja voidaan hyödyntää, kuten:

### **Tuotteen myynti**

Tuote myydään asiakkaalle suoraan omaan omistukseen, mitä asiakas voi sitten käyttää omalla haluamallaan tavalla

### **Käyttömaksu**

Eli mitä enemmän tuotetta käytetään, niin sitä enemmän asiakas siitä maksaa.

### **Kuukausittain maksu**

Kuten esimerkiksi kuntosalilla on yleensä kuukausittainen tai vuosittainen sopimus, josta sitten maksetaan tietty määrä.

### **Vuokraaminen**

Tätä voidaan hyödyntää, kun tuotetta tai palvelua tarvitaan tietyllä ajanjaksolle. Tämä tuottaa yritykselle hyvin tasaista tulovirtaa.

### **Lisensiointi**

Annetaan asiakkaalle lupa hyödyntää tuotetta tai palvelua jatkomyynnillä.

(Osterwalder & Pigneur, 30–33, 2010.)

Tulovirrat koostuvat Omnigym:llä laitemyynnistä tällä hetkellä, mutta Ruotsin tytäryhtiössä lähdetään Q2 kohdalla luomaan uutta liiketoimintamallia, jonka avulla saadaan lisätuloja digitaalisesta mittauksesta. Digitaalinen mittauksen avulla pystytään laskemaan laitteiden käyttöaste, josta saadaan dataa siitä, kuinka paljon laitteita todellisuudessa käytetään. Lisäksi on tulossa huoltoliiketoiminta, jonka avulla voidaan varmistaa laitteiden toimivuus sekä tarjota lisäarvona tehdastakuu. Huoltoliiketoimintaa kuuluu myös laitteiden asennus.

## 5.6 Kulurakenne

Kulurakenne kattaa kaikki kulut, joita tulee toiminnan pyörimisen ohella. Tämä osio keskittää tärkeimmät kulut, jotka pitäisi pystyä listaamaan

- Mitkä ovat merkittävimmät kulumme?
- Mitkä resurssit ovat kalleimpia?
- Mitkä ydinprosessit ovat kalleimpia?

Kulut pystytään määrittämään, kun tiedetään avainresurssit, yhteistyökumppanit sekä avaintoiminnot. Joillakin liiketoimintamalleilla voi olla enemmän oleellista kulujen hallinta, kun taas toiset perustuvat taas täysin matalaan kulurakenteeseen.

(Osterwalder & Pigneur 2010, 40-41.)

Kulurakenne perustuu budjetointiin Omnigym:llä ja se on kasvutavoitteisiin perustuva eli käydään läpi sitä, kuinka nykyinen jakelukenttä toimii ja seurataan sitä, kuinka kehitys edistyy. Seuraamalla lukuja pysytään ajan tasalla, missä mennään sekä pystytään reagoimaan tilanteen tarvittaessa muutoksiin.

## 5.7 Yhteistyökumppanit

Tässä osiossa kuvataan verkostoa, joka koostuu tavarantoimittajista sekä muista yhteistyökumppaneista, jonka avulla voidaan liiketoimintaa tehdä. Yhteistyökumppanit muodostavat kulmakiven liiketoiminnalle ja yrityksen kannalta on tärkeää luoda erilaisia kumppanuuksia, jotta liiketoimintaa voidaan optimoida, pystytään vähentämään riskejä ja saadaan yritykselle tärkeitä resursseja. Tähän kohtaan olisi oleellista pystyä vastamaan seuraaviin kysymyksiin.

- Keitä ovat tärkeimmät toimittajamme?
- Keitä ovat tärkeimmät kumppanimme?
- Mitä resursseja saamme heiltä?
- Mitä ydintoimintoja kumppanimme hoitavat?

(Osterwalder & Pigneur, 2010, 38-39.)

Omnigym:n yhteistyökumppanit ovat alihankkijat, joiden avulla saadaan tuotteeseen tarvittut materiaalit, tavarantoimittajat, joiden avulla saadaan kuljetettua tuote tai materiaalit haluttuun paikkaan ja muut sidosryhmät. Tässä opinnäytetyössä ei käydä yhteistyökumppaneita tämän tarkemmin läpi.

## 5.8 Avaintoiminnot

Avaintoiminnot kuvailevat kaikki tärkeimmät asiat mitä yrityksen tulee tehdä, jotta liiketoimintamalli toimii oikein. Avaintoimintojen avulla pystytään luomaan asiakkaalle lisäarvoa, tavoitetaan markkinat sekä tärkeät segmentit, hoidetaan asiakassuhteet ja keskitytään olemaan tuotollisia. Avaintoimintojen avulla pystytään valmistautumaan tarvittaviin tehtäviin, joiden avulla saadaan luotua yhdistelmä millä yrityksen toiminta onnistuu. (Osterwalder & Pigneur, 2010, 36-37.)

Avaintoiminnot Omnigym:n tuloksen saavuttamiseksi on laitemyynti, Ruotsin tytäryhtiön kehittäminen, tutkimus ja tuotekehitys Global User Studies ja erilaiset messutapahtumat sekä esittelykierrokset autolla.

## 5.9 Resurssit

Jokainen bisnesmalli tarvitsee avainresursseja. Näiden resurssien avulla yritys kykenee kehittämään ja tarjoamaan arvolupauksen, tavoittaa markkinat, ylläpitämään asiakassuhteet ja tuottamaan tuloja yritykselle. Resursseja voidaan kategoroida neljään eri osioon, jotka ovat:

**Fyysinen:** Tähän kategoriaan kuuluu fyysiset omistukset, kuten tehtaot, rakennukset, laitteet, ajoneuvot, ohjelmat ja jakeluverkosto. Isoimmilla yrityksillä kuten esimerkiksi Amazon.com hyödyntää hyvin paljon fyysisiä resursseja. Heillä on maailmanlaajuinen verkosto erilaisia logistiikkaan liittyviä resursseja sekä varastoja.

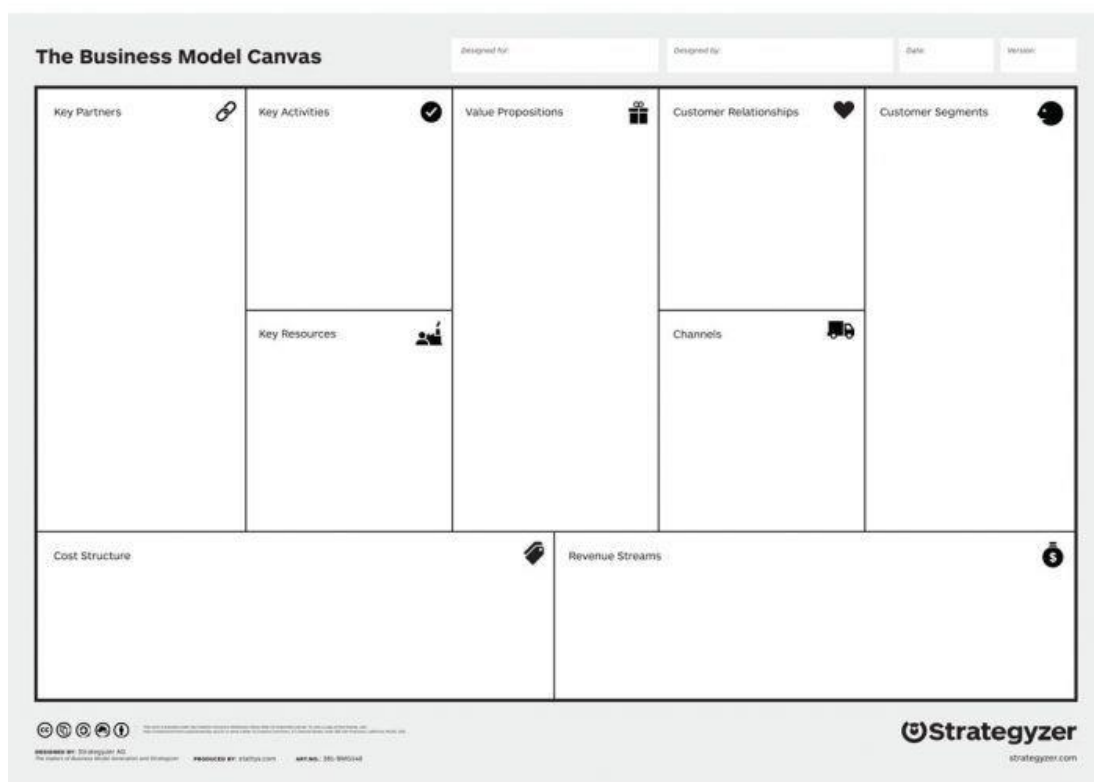
**Intellectual:** Tämän kategorian resurssit ovat brändit, omaisuus, patentit sekä tekijänoikeudet, kumppanuudet ja asiakasdata. Äskettäin luetut resurssit ovat äärimmäisen tärkeitä, kun rakennetaan vahvaa bisnesmallia. Näiden resurssien hankkiminen

saattaa olla vaikeaa saavuttaa, mutta oikein hyödynnettynä saattavat tarjota merkittävän hyödyn.

**Ihminen:** Jokainen yritys tarvitsee ihmisresursseja, mutta yleisesti ihmiset ovat osittain merkittävä resurssi tietyissä bisnesmalleissa. Yleensä ihmisresurssit ovat tärkeimpiä, kun on kyseessä tietoa tai luovuutta tarvitseva yritys.

**Taloudellinen:** Joidenkin bisnesmallien kannalta on elintärkeää taloudelliset resurssit ja rahoitukset, joiden avulla pystytään palkkaamaan oikeat avainhenkilöt yritykseen sisälle. (Pigneur, Y. Osterwalder, A. 2010. 34-35)

Resurssit hoidetaan Omnigym:n strategian mukaisesti. Strategia pohjautuu kolmen vuoden suunnitelmaan. Tätä osiota ei kuitenkaan käydä tässä opinnäytetyössä sen tarkemmin läpi.



Kuvio 1. Business Model Canvas -pohja

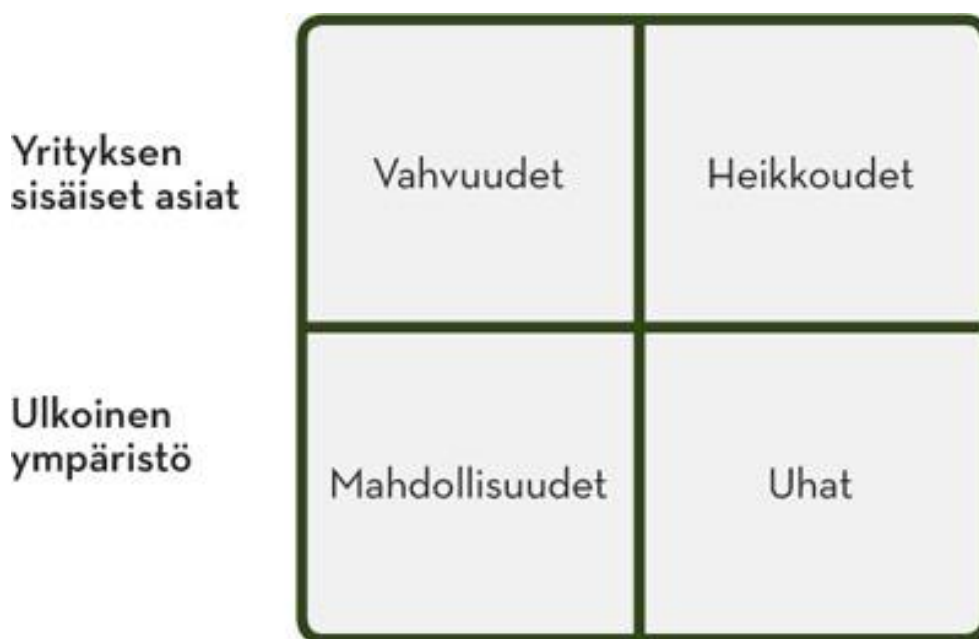
## 6 BUSINESS MODEL CANVASIN TOTEUTUS JA SUUNNITTELU

Business Model Canvasin toteutus tapahtui keräämällä oleellinen teoria ja sen jälkeen SWOT-analyysin hyödyntääkseni sitä BMC:n toteuksen ja suunnittelun kanssa. Business Model Canvasin suunnitteluun hyödynnän myös haastattelusta keräämääni tietoa, näiden kyseisten aineistojen avulla saan kerättyä laajan sekä hyödyllisen materiaalin BMC:n toteuttamiseksi.

### 6.1 SWOT-analyysi

SWOT- nelikenttäanalyysi on yksinkertaistettu sekä yleisesti maailmalla käytetty yritystoiminnan analysointimenetelmä. Tämän analyysin avulla voidaan selvittää mitkä ovat yrityksen vahvuudet, heikkoudet, mahdollisuudet ja uhat. Nelikenttäruudukkoa hyödyntämällä voidaan antaa vaivattomasti arvio toiminnasta. (pk-rh.fi)

SWOT- nelikenttäanalyysi on sopiva, käytettäväksi kaikentyyppisille yrityksille ja organisaatioille. Sitä voidaan hyödyntää koko yrityksen tarkasteluun tai johonkin yksityiskohtaisempaan yritystoiminnan osaan. Yksityiskohtaisempaan tarkastelun kohteena voi olla esimerkiksi, tuotteet, markkinat tai henkilöstö. (pk-rh.fi)



Kuva 6. strategiakirja sivu 89

SWOT-analyysin on tarkoitus tehdä selkeä kokonaiskuva tilanteesta, jossa yritys tällä hetkellä on. Hyvin tehty SWOT tarvitsee tuekseen monia yrityksen resursseihin sekä toimintaympäristöön liittyviä osa-analyysijä. On vaikeaa tehdä analyysiä oikein, jos organisaatiota tai sen toimintaympäristöä ei tunneta tarpeeksi hyvin. Kun hyödynnetään kyseistä analyysiä, niin pinnalle pitäisi nousta pari oleellista teemaa, joihin yrityksessä tulisi keskittyä. Jos listataan liian monta asiaa tai jätetään yksityiskohdalliset ja perusteelliset pohjatyt tekemättä, niin analyysiin kertyy vain itsensänselvyyksiä ja ei niin oleellisia asioita.

Kun puhutaan SWOT-analyysin osa-alueista, niin S eli vahvuudet ja W eli heikkoudet ovat asioita, joita voidaan tutkia yrityksen sisällä, mutta taas O eli mahdollisuudet ja T eli uhat ovat taas liiketoimintaympäristöön keskittyviä teemoja. Vahvuudet ja heikkoudet ovat lähinnä tässä ja nyt olevia asioita, kun taas Mahdollisuudet ja Uhat ovat tulevaisuudessa havaittavia haasteita. SWOT-analyysin tarkoituksena on nimensä mukaan tuottaa ensimmäisenä analyysiä ja sitten analyysin jälkeisiä valintoja sekä toimintasuunnitelmia. (Vuorinen, T. 2013. 89)

Seuraavaa taulukko kertoo, miten SWOT-analyysistä tulleita tuloksia voidaan hyödyntää organisaatiossa.

Vahvat puolet:	Miten käyttää hyväksi ja vahvistaa?
Heikot puolet:	Miten poistaa, lieventää tai välttää?
Mahdollisuudet:	Miten varmistaa hyödyntäminen?
Uhat:	Miten poistaa, lieventää tai kääntää mahdollisuudeksi?

Taulukko 2. SWOT -analyysin pohja

## 6.2 SWOT-analyysi Omnigymille

### 6.2.1 Vahvat puolet

Aloitetaan vahvoista puolista, joita asianomaisella yrityksellä on. Ensimmäinen vahva puoli minkä näen yrityksellä, on ainutlaatuiset laitteet. Ulkokuntoiluun sopeutuvia

laitteita on monia markkinoilla, mutta Omnigymmin välineet ovat omaa luokkaansa sillä, heidän laitteensa valmistuksessa on käytetty laadullista materiaalia sekä välineiden käytöstä on tutkimuksia, jotka tukevat niiden erinomaisuutta. Näiden lisäksi Omnigym on tehnyt monta asiakastyytyväisyyskyselyä, jotka myös antavat vahvaa pohjaa laadulle. Patentoitu siirrettävä painovastus mahdollistaa monipuolisen treenin toisin kuin taas markkinoilla olevat kehopainolla toimivat laitteet perustuvat pelkästään toistoihin samalla painolla.

Liikkumattomuus on yksi suurista nykymaailman ongelmista ja se maksaa valtioille paljon terveydenhuollon kannalta. Joten näen tässä potentiaalisen kasvavan markkinan. Vahvuuksiin lukeutuu myös pohjoismainen laatu eli se voi tuottaa lisäarvoa asiakkaille, kun myydään kansainvälisesti.

#### 6.2.2 Heikot puolet

Kun tutkitaan kyseessä olevan yrityksen nettisivuja, niin voidaan huomata, että heidän tuotevalikoimansa koostuu tällä hetkellä kymmenestä laitteesta eli tämä voi johtaa siihen, että jos valikoimasta ei löydy asiakkaan toivomaa kokonaisuutta, niin kaupat voi jäädä tekemättä tai sitten hän hankkii tarvittavat lisävarusteet jostain muualta, joka on mahdollisten lisämyyntien menetys. Kaupunkien ja kuntien budjetista, johtuen yleensä päädytään halvimpaan vaihtoehtoon, joten kotimainen laadukas tuote ei välttämättä pärjää kilpailussa, jos kilpailija tarjoaa halvempaa vaihtoehtoa.

Heikkoutena näen myös Suomen sään, joka voi vaikeuttaa ulkokuntoilulaitteiden myyntiä. Pitkät talvet vaikeuttavat investoinnin varmuuteen asiakkailta.

#### 6.2.3 Mahdollisuudet

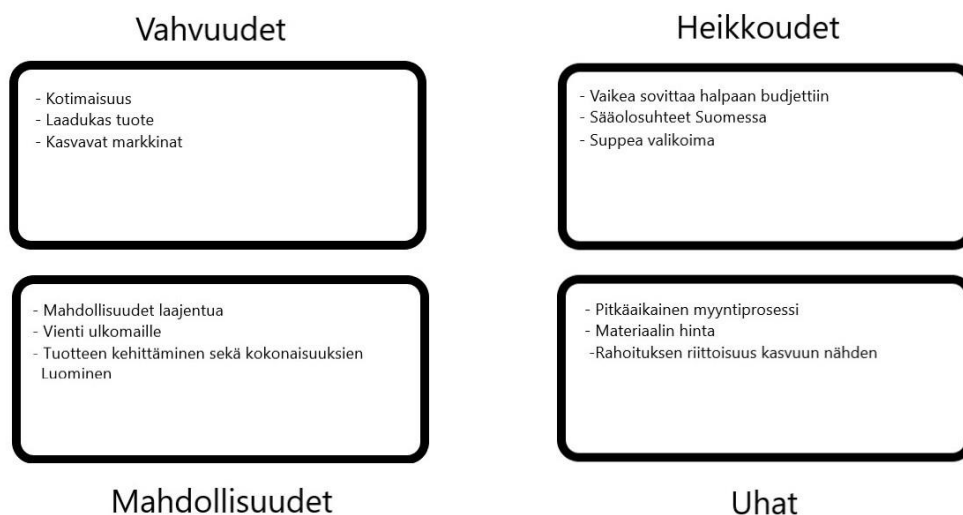
Mahdollisuutena on saada kunnon myyntiä maihin, joissa sää ei ole varsinainen ongelmatekijä treenaamiselle. Esimerkiksi Suomen talvi saattaa olla hyvin kylmä, kun taas Euroopassa alemmalla tasolla sijaitsevat maat nauttivat lämpimistä ulkoilukeleistä ympäri vuoden mahdollistaen treenaamisen laitteilla aktiivisesti. Myös vienti Yhdysvaltoihin on suuri mahdollisuus. Mahdollisuuteen myös liittyy imago pohjois-

maisesta laadusta, joka voidaan nähdä valttina markkinoilla. Omnigym on tällä hetkellä markkinajohtaja Suomessa ja juuri tänä vuonna laajennuttuaan Ruotsiin on hyvät lähtökohdat päästä valloittamaan pohjoismaita ja olemaan markkinajohtaja tällä sektorilla.

#### 6.2.4 Uhat

Mahdollisena uhkana yrityksellä ensimmäisenä huomioisin rahoituksen riittävyyden tasaiseen kasvuun nähden eli riittääkö rahoitus jatkuvaan nousuun vai saattaako tulla vaikeuksia rahoituksen hankinnassa. Toisena uhkana yritykselle on se, kuinka he tuottavat laitteet Suomessa käyttäen kotimaisia metalleja. Metallin hinta on noussut huomattavasti viimeisen vuoden aikana, joten onko pian enää edes kannattavaa tuottaa välineitä Suomessa, kun raaka-aineiden kulut lisättynä muihin kuluihin nostaa tuotteiden hintaa, niin ettei kauppvoja enää tule.

Kaupunkien ja kuntien budjetoinnista johtuen uhkana näen myös sen, että heidän budjetistansa on kilpailua ja pitkien myyntiprosessien on tärkeää tuottaa tulosta, sillä myyntiprosessit voivat olla aikaa vieviä sekä suurin osa tulovirroista tulee näiden myyntien kautta. Jos myyntiprosessia ei onnistuta viemään maaliin, niin resursseja menee hukkaan sekä tärkeää aikaa myymistä varten on myös menetetty.



Kuvio 2. SWOT-Analyysi



## 7 HAASTATTELU JA SEN TULOKSET

### 7.1 Teemahaastattelu

Laadullisessa tutkimuksessa käytetään eniten erilaisia haastattelutyppejä, jotka toimivat tutkimusaineiston keruumetodina. Haastattelu voidaan nähdä keskusteluna, jolla on etukäteen asetettu tavoite. Haastattelu on menetelmänä tietoisuuden sekä ajatuksien sisältöihin kohdistuvaa kanssakäymistä, jonka tavoitteena on saada sellaista aineisto, jota voidaan hyödyntää tutkimusta koskevia päätelmiä. (Laadullisen tutkimuksen näkökulmat ja menetelmät, sivu 99)

Teemahaastattelun hyödyntäminen sopii erinomaisesti ilmiöiden tutkimiseen. Teemahaastattelussa oletetaan, että haastattelun kohteena oleva on läpikäynyt tai kokenut tietyn asian tai prosessin. Teemahaastattelun metodisia ominaisuuksia on, että haastattelu on osittain ennalta päätetty, jonka avulla tutkija voi ohjata haastattelua ilman, että hän kontrolloi haastattelua kokonaan. (Laadullisen tutkimuksen näkökulmat ja menetelmät sivu 107)

Valitsin tähän opinnäytetyöhön laadullisen tutkimuksen näkökulmaa varten teemahaastattelun. Syy miksi päädyin teemahaastatteluun oli se, että sen avulla pääsen suoraan parhaiten sisälle yrityksen toimintaan. Teemahaastattelun avulla saadaan näkökulma päivittäin yrityksen parissa olevalta henkilöltä.

### 7.2 Validiteetti ja reliabiliteetti

Validiteetti on tutkimuksen pätevyys, joka tarkoittaa tutkimusmenetelmän, suorituskykyä mitata, sitä asiaa mitä tutkimuksessa oli tarkoituskin mitata. Validiteetin kannalta tutkimuksessa ei voi olla systemaattisia virheitä, koska tulokset saattavat vääristyä, jos haastateltava ymmärtää, mittarin, kysymykset tai kyselomakkeen väärin. Tuloksia ei voida nähdä validina, jos haastateltava ei ajattelekaan, kuten tutkija oletti. Tutkimus on silloin pätevä, kun voidaan todeta teoreettiset ja operationaaliset määritelmät yhtäpitäviksi. Kysymys on siitä, kuinka onnistuneesti tutkija on pystynyt hyö-

dyntämään tutkimuksessa käydyt teorian käsitteet sekä ajatuskokonaisuuden haastateltavan kohdalla. (Vilkka, H. 2010, 153)

Reliabiliteetti tarkoittaa tutkimuksen luotettavuutta eli mittauksen kykyä tuoda ei-sattumanvaraisia tuloksia tai toistettavuutta. Tämän pohjalta voidaan toistaessa todeta, että mittaus saman henkilön kohdalla tuottaa saman lopputuloksen riippumatta siitä, että ketä asiaa tutkii. Luotettavuutta voi heikentää esimerkiksi, jos vastaaja ei muista kyseessä olevaa asiaa vastaushetkellä oikein tai ymmärtää kysyttävän asian eri tavalla, kun haastattelija. (Vilkka, H. 2010, 153)

Luotettavuutta ja pätevyyttä hyödyntämällä voidaan muodostaa kokonaisluotettavuuden, jonka avulla lisätään tutkimustuloksien uskottavuutta.

### 7.3 Tulokset

Tässä tutkimuksessa haastateltiin kohdeyrityksen operatiivista johtajaa Sami Kaivola. Käydään siis seuraavaksi asiat, jotka haastattelun myötä tuli ilmi. Haastattelun kysymykset perustuivat BMC:n osioihin mistä se rakentuu. Haastattelun myötä yrityksen arvolutapaukseksi ilmeni ”Lisää fyysistä aktiivisuutta ja hyvinvointia kaikille”. Tärkeimpänä asiakassegmenttinä ovat tällä hetkellä kunnat ja kaupungit. Asiakassuhteita hoidetaan jälleenmyyntiverkoston sekä asiakassuhteisiin keskittyvän henkilön avulla. Kanavat, joita hyödynnetään asiakassuhteiden hoitamiseen ovat henkilökohdalliset käynnit, sosiaalinen media, sähköposti sekä puhelu. Tulovirta koostuu yksinkertaisesti laitemyynteistä. Omnigymn kulut koostuvat kiinteistä kuluista, muuttuvista kuluista, materiaalin hankkimisesta, myynnistä ja markkinoimisesta sekä rahoituskuluista. Tärkeimmät yhteistyökumppanit yritykselle ovat alihankkijat, materiaallintoimittajat sekä jälleenmyyntiverkosto. Ydintoiminnot, joiden avulla yritys saavuttaa kannattavuuden ovat tutkimus- ja kehitystyö, tuotanto, tuotannon kehittäminen, brändin vahvistaminen, jonka avulla pystyy nostamaan hintoja ja myynti sekä markkinointi. Yrityksen avainresursseihin kuuluu hyvä henkilökunta, rekrytointiin panostaminen ja osaamisen ostaminen taloon sekä sitoutuminen yrityksen arvoihin.

Mielestäni haastattelu voidaan nähdä validina, koska BMC:n osiot, joita haastattelussa käytiin läpi, on käytännössä perusasioita, jotka kuuluvat Omnigym:n johdossa työskentelevälle henkilölle oleellista tietää. Kysymyksiä käydessäni läpi en huomannut varsinaista epäröintiä tai kyseenalaistamista omista vastauksistaan sekä vastaukset myös vaikuttavat loogisilta Omnigym:n kannalta, joka lisää haastattelun reliabilitteettia. Tutkimuksen luotettavuutta lisää myös pitkän aikavälin jälkeinen keskustelu haastattelussa käytyjen kysymyksien osalta, jonka tuloksena vastaukset pysyivät vastaavana. Tuloksien perusteella sanoisin tutkimuksen olevan uskottava, luotettava sekä pätevä.

## 8 POHDINTA

Opinnäytetyössä kerättiin teoriaa Business Model Canvasista sekä arvioitiin kohdeyritykseni Omnigym:n nykyistä tilaa. Kun olin tutustunut teoriaan tarpeeksi, niin hyödynsin teemahaastattelua, jotta saisin yrityksestä paremman arvion sen nykytilanteesta sekä, siitä miten asiat hoidetaan tällä hetkellä. Tavoitteena mukaan kerättiin tietoa Omnigym:lle sekä tiivistettiin se yksinkertaiseen muotoon, joka voi helpottaa yrityksen toimintaa tai mahdollisesti jopa tuoda lisäarvoa. Kaiken tarvittavan tiedon yrityksestä keräämisen jälkeen, valmistin Omnigym:stä SWOT-analyysin, jonka tulokset näyttivät oman näkemykseni yrityksen nykyisestä tilasta.

Saadessani tämän työn valmiiksi olin tyytyväinen siihen, mitä olin saanut aikaan ja toivoin, että siitä olisi jatkossa konkreettista hyötyä yritykselle. Kehitysideana jälkeenpäin totesin, että työstä olisi voinut tehdä vielä laajemman tutkimuksen sekä hyödyntää erilaisia analyysejä, jotta Omnigym saisi informaatiota, jota he eivät mahdollisesti ole edes ajatellut ja tämän kautta mahdollisesti pystyisivät parantamaan omaa toimintaansa.

Toimeksiantajan, Sami Kaivolan, palaute ”Mielestäni opinnäytetyöhön oli hyvin kasattu eri lähteistä yrityksen perusasiat, jotka jokaisen yrittäjän tulisi tietää ja käytännössä myös tehdä, jotta yhtiötä olisi helpompi ohjata. Tällä rungolla olisi aloitta-

van tai vaikka jo kokeneemmankin yrittäjän todella helppo tehdä omasta yhtiöstä syväanalyysi ja sen pohjalta kirkastaa liiketoimintasuunnitelmaa/strategiaa. Omnigymmin näkökulmasta sisältö jää hieman ”kevyeksi” ja mitään sellaista uutta herättävää havaintoa en työstä löytänyt. Toki yhtiössä on opinnäytetyössäkin viitattuihin asioihin panostettu jo useamman vuoden, joten asiat ovat tuttuja ja olleet mukana päivittäisessä operatiivisessa toiminnassa osana yhtiön strategian toteuttamista. Pienellä jäsentelyllä työstä saisi oivan työkalun yrittäjille.”

## 9 YHTEENVETO

Opinnäytetyön kirjoittaminen alkoi keväällä 2021 ja minulla oli jo mielessä, miten lähden rakentamaan tutkimuksen pohjaa. Tavoitteena oli tehdä jotain hyödyllistä Omnigymille, joka on jo ennestään tuttu, mutta varsinaista syvällisempää tietoa yrityksestä ei ollut vielä. Nyt tällä hetkellä, kun opinnäytetyö on valmis, niin tämä opinnäytetyö antaa minulle pohjan lähteä kyseiseen yritykseen töihin. Työn alkuun saaminen oli hieman haastavaa, koska koulunkäynti oli jäänyt hieman toissijaiseksi ja tästä johtuen joitakin juttuja oli päässyt unohtumaan. Kuitenkin pitkän prosessin jälkeen sain valmistettua tutkimuksen, jonka valmiiksi saaminen tuntui alkujaan vaikealta.

Opinnäytetyössä käytiin läpi teoriaa, jonka pohjalta lähdettiin katsomaan yrityksen nykyistä tilaa. Työn loppuvaiheessa totesin, että en saanut tehtyä työtä, niin laajasti, kuin alun perin oli tarkoitus.

## LÄHTEET

Hesso, J. 2015. Hyvä liiketoimintasuunnitelma. Vantaa: Hansaprint Oy

Duening, N, T. Hisrich, A, R. Lechter, A, M. 2014. Technology Entrepreneurship. Elsevier Science & Technology.

Vuorinen, T. 2013. Strategiakirja. Helsinki: Talentum

Santalainen, T. 2014. Strateginen ajattelu. Helsinki: Talentum

Osterwalder, A. Pigneur, Y. Clark, T. Smith, A. Pijl, P. 2010. Business model generation. Hoboken, N.J. : John wiley & Sons cop.

Vilkka, H. & Airaksinen, T. 2003. Toiminnallinen opinnäytetyö. Jyväskylä. Gummerus Kirjapaino Oy.

Lindroos, J-E & Lohivesi, K. 2010. Onnistu strategiassa. Helsinki: WSOYpro.

<https://yritystulkki.fi/fi/alue/businessstampere/aloittavayrittaja/suunnittelu/liiketoimintasuunnitelmat/>

Bergström, S & Leppänen, A. 2021. Yrityksen asiakasmarkkinointi. Helsinki: Edita.

Komulainen, M. 2018. Menesty digimarkkinoinnilla. Helsinki: Kauppakamari.

<https://pk-rh.fi/tools/swot.html>

Puusa, A. Juuti, P. Aaltio, I. 2020. Laadullisen tutkimuksen näkökulmat ja menetelmät. Helsinki: Gaudeamus.

Vilkka, H. 2021. Tutki ja kehitä. Jyväskylä: PS-kustannus.

<https://support.happy-or-not.com/s/article/HappyOrNot-NPS-Index>

Liite 1. Yritykselle toimitettu BMC

# OMNIGYM BMC

## Avaintoiminnot



Tuotteiden myynti  
Tytäryhtiön  
kehittäminen  
Tutkimus ja  
tuotekehitys

## Resurssit



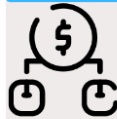
Kolmen vuoden  
strategian mukainen  
resurssien hallinta

## Asiakassuhteet

Tyytyväisyystutkimukset  
Erinomainen palvelu  
NPS -mittarin  
Hyödyntäminen



## Jakelukanavat



Maahantuojat  
Suoramyynti  
Sosiaalinen media

## Tulovirrat



Laitemyynti  
Digitaalinen mittaus  
Huoltotoiminta

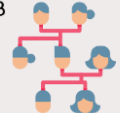
## Kumppanit

Alihankkijat  
Tavarantoimittajat  
Muut sidosryhmät



## Segmentit

Kaupungit ja kunnat  
B2B



## Arvolupaus

Tiivis yhteisöllisyys  
Laadun  
varmistaminen  
Vahva henkilöstö



## Kulurakenne



Materiaalit  
Henkilöstökulut  
Tilan vuokra  
Kehityskulut