

METROPOLIA AMMATTIKORKEAKOULU  
LIIKETALouden KOULUTUSOHJELMA

LIIKETOIMINNAN STRATEGINEN KEHITTÄMINEN  
Viherrakennusalan pk-yritys

Johanna Saarinen  
Kansainvälisen liiketoimin-  
nan suuntautumisvaihtoehto  
Opinnäytetyö  
Toukokuu 2010

## METROPOLIA AMMATTIKORKEAKOULU

Koulutusohjelma:	Liiketalous
Suuntautumisvaihtoehto:	Kansainvälinen liiketoiminta
Opinnäytetyön nimi:	Liiketoiminnan strateginen kehittäminen. Viherrakennusalan pk-yritys
Tekijä:	Johanna Saarinen
Vuosi:	2010
Sivumäärä:	67 + 11 liitesivua

### Tiivistelmä:

Tutkimuksen teoreettisen osan tavoitteena oli kartoittaa strategia-ajattelua ja olemassa olevia strategisen ajattelun koulukuntien keskeisiä teemoja ja perehtyä tarkemmin liikeidea-ajattelumallin sisältöön. Keskeisenä teemana oli liikeidean neljän peruselementin, markkinoiden, tuotteiden tai palveluiden, toimintatavan ja imagon välinen yhteensopivuus. Lisäksi tavoitteena oli perehtyä viherrakennusalan yrittäjyyteen analysoimalla toimialaa Porterin viiden voiman mallin ja SWOT-analyysin avulla.

Tutkimuksen empiirisen osan tavoitteena oli case-yrityksen liiketoiminnan kehittäminen strategia-ajattelun pohjalta käyttäen valittuja strategisia ajattelumalleja. Tavoitteena oli analysoida erilaisia kilpailustrategioita liikeidean kehittämisen kannalta yrityksen resursien mukaan. Johtopäätökseksi oli tarkoitus valita kolmesta erilaisesta tulevaisuuden visiosta se yritystä parhaiten palveleva visio ja strategia ja selvittää, mitä muutostoimenpiteitä valittuun strategiaan siirtyminen vaatisi.

Tutkimusaineistona työssä käytettiin kirjallisuutta ja case-yrityksen toimitusjohtajan haastattelua. Teoreettisissa luvuissa aineisto pohjautui strategista suunnittelua ja liikeidea käsitteleviin perusteoksiin. Toimialaa kuvaavassa luvussa ja case-yritystä käsittelevissä luvuissa aineistona oli toimitusjohtajan haastattelu ja oma pohdinta. Yrityksen nykyistä liikeidea analysoitiin Bostonin matriisin avulla ja liiketoiminnan strategiseen kehittämiseen käytettiin sekä Bostonin matriisia että Porterin strategiaikkunaa.

Strategiaikkunan avulla tunnistettiin liikeideoista kolme strategiavaihtoehtoa: kokonaispalveluiden markkinointi eli differointi yksityisille asiakkaille, voimakkaan vision kasvu eli kustannusjohtajuus toteuttamalla isoja ja rahakkaita rakennusurakoita isojen rakennusliikkeiden ja kuntien kanssa sekä keskittäminen eli suunnittelun osuuden kasvattaminen ja töiden teettäminen sekä rakennusliikkeillä että yksityisillä, mutta keskittyen kokonaan uudisrakentamiseen. Johtopäätöksenä kolmesta vaihtoehdosta strategiaksi valikoitui lievän kasvun visio eli keskittäminen, jolloin saatiin pienemmällä riskillä hyvä rahoitustulos. Tärkeimmäksi muutostoimenpiteeksi määriteltiin markkinoinnin kehittäminen.

Pitkän aikavälin strategisten tekijöiden huomioiminen toiminnan ja strategian suunnittelussa luo vahvan perustan yrityksen toiminnan jatkuvuudelle. Strategia-ajattelun tarkoituksena on yrityksen jatkuvan menestyksen turvaaminen nopeasti muuttuvassa ympäristössä yksinkertaistettujen mallien avulla. Parhaimman tuloksen saa, kun käyttää strategia-ajattelun koulukuntien eri ajattelumalleja työkaluina strategisen suunnittelun apuna eikä pitäydy kaavamaisesti vain yhden koulukunnan suunnittelumenetelmissä ja ajatusmalleissa.

Avainsanat: strategia, strateginen suunnittelu, liikeidea, toimiala, viherrakentaminen

Helsinki Metropolia University of Applied Sciences  
Degree Program: Economics and Business Administration  
Major: International Business  
Title: Strategic development of business operations,  
Green building SME company.  
Author: Johanna Saarinen  
Year: 2009  
Pages: 67 + 11 annex pages

Abstract:

The purpose of the theoretical part of this study was to survey strategic thinking generally and existing schools of thought in strategic thinking and to examine the content of the business idea model more closely. The fundamental theme in this model was the compatibility of the four basic elements of a business idea: markets, products and services, ways to function and the image. In addition, the purpose was to survey the entrepreneurship of green building by analysing the branch using the SWOT analysis. Also the five forces analysis created by Michael E. Porter was used.

The purpose of the empirical part of this study was the strategic development of business operations in the case of company using the chosen strategic thought patterns. The aim was to analyze different competitive strategies in case of developing business idea and at the same time keeping eye on company's current resources. The most suitable vision and strategy was chosen from the three possible and different visions of the future as a conclusion. Also the needed modifications of measures were chosen in order to follow chosen strategy the best was possible.

Research materials included both literature and an interview. In theoretical chapters the material was based on the basic literature of strategic planning and business idea. In the chapters which portrayed green building and the case company, the material was based on the interview of the president of the case company and also student's own considerations. The current business idea of the case company was analysed by using the Boston Matrix. This same Matrix was used in addition to Porter's strategic window to develop the business ideas.

By using the strategic window three possible strategies were identified: marketing the all-in service i.e. differentiation for individual customers, growth of strong vision i.e. leadership of costs by realising large and rich building contracts with big building developers and communities and also the centralization i.e. growing the share of planning and subcontracting with both, building developers and individuals but focusing only to new constructions. As a conclusion the chosen strategy was centralization due to good financial results with smaller risks. Development of marketing was defined as the most important modification of measures.

Considering the long-term strategic factors in business planning creates a strong base for the continuity of activities. The purpose of the strategic approach is to ensure continuous success of an enterprise in a turbulent environment by means of simplified models. The best results can be achieved by combining different thought patterns instead of using just one.

Keywords: Strategy, strategic planning, business idea, branch, green building

## SISÄLLYS

1 JOHDANTO	1
1.1 Työn tavoite	1
1.2 Aiheen rajaus	2
1.3 Rakenne ja toteuttamistapa	2
1.4 Aineisto ja tutkimusmenetelmät	3
2 STRATEGIA-AJATTELU	5
2.1 Strategia ja strategia-ajattelun käsite	5
2.2 Strategia-ajattelun koulukuntia	8
2.2.1 Systemaattinen YPO-koulukunta	8
2.2.2 Portfolio-koulukunta	9
2.2.3 Kilpailuanalyttinen strategianmuodostus eli porterilaisuus	11
2.3 Synteesi eri strategiamalleista	14
3 LIIKEIDEA-AJATTELU	15
3.1 Liikeidea	16
3.1.1 Liikeidean muodostuminen	16
3.1.2 Markkinasegmentti	17
3.1.3 Tuotteet	18
3.1.4 Toimintatapa	19
3.1.5 Imago	20
3.2 Liikeidean kehitysvaiheet	20
3.3 Liikeidean ylläpitäminen	22
4 VIHERRAKENNUSALAN YRITTÄJYYS	22
4.1. Yleistä tarkastelua	22
4.1.1 Toimialan nykyinen tila	22
4.1.2 Toimialan kehitysnäkymät	24
4.1.3 Suurimmat ongelmat ja muutokset	25
4.2 Toimintaympäristö	26
4.2.1 Viiden voiman malli	26
4.2.2 Kysyntä	29
4.2.3 Kilpailu	29
4.2.4 Toimintaympäristön muutos	29
4.3 Yritysten strategioista	30
4.4 SWOT-analyysi	31
4.4.1 Vahvuudet	31

4.4.2 Heikkoudet	32
4.4.3 Mahdollisuudet	33
4.4.4 Uhat	33
5 VIHERRAKENNUSYRITYS X	34
5.1 Yrityksen esittely	34
5.2 Yrityksen tähänastinen kehitys	35
5.3 Liikeidea	35
5.3.1 Tuotteet ja palvelut	35
5.3.2 Asiakkaat	37
5.3.3 Imago	37
5.3.4 Toimintatapa	37
5.4 Nykyisten konseptien tutkiminen valitun strategisen ajattelumallin avulla	39
6 CASE-YRITYKSEN LIKETOIMINNAN STRATEGINEN KEHITTÄMINEN	39
6.1 Liikeidean kehittäminen valitun strategisen ajattelumallin avulla	40
6.1.1 Kokonaisprojektien markkinointi	40
6.1.2 Voimakkaan kasvun visio	42
6.1.3 Keskittäminen	44
6.1.4 Valittu strategia	46
6.2 Muutostoimenpiteet ja toimintojen kehittäminen	46
6.2.1 Henkilöstö	46
6.2.2 Tuotevalikoima ja tuotanto	47
6.2.3 Materiaalitoiminnot	48
6.2.4 Markkinointi	48
6.2.5 Taloushallinto	49
6.3 Tulevaisuus	50
7 STRATEGIAT MARKKINOINNISSA	52
7.1 Segmentointi	52
7.2 Tuotedifferointi	53
7.2.1 Tuote	53
7.2.2 Hinnoittelu	53
7.2.3 Saatavuus	54
7.2.4 Markkinointiviestintä	55
7.3 Suhdemarkkinointiohjelma	56
7.3.1 Henkilökunta	58
7.3.2 Asiakkaat	58

7.3.3 Tavarantoimittajat ja alihankkijat	59
7.3.4 Potentiaaliset työntekijät	59
7.4. Tavoitteiden asettaminen	60
7.5. Markkinointitoimenpiteiden ja tuloksien seuranta	60
8 YHTEENVETO	61
LÄHTEET	66
LIITTEET	

# 1 JOHDANTO

Liiketoiminnan kehittämisen tavoitteena on kilpailuedun saavuttaminen ja säilyttäminen kilpailluilla markkinoilla. Vain siten yrityksen toiminta voi olla kannattavaa. Liiketoiminnan menestyksellinen kehittäminen vaatii selvän kuvan yrityksen voimavaroista ja kilpailuympäristön asettamista vaatimuksista. Yrityksen sisäinen kehittäminen ulkoisen toimintaympäristön asettamien vaatimuksien mukaisesti vaatii yritysjohdolta pitkäjänteistä työtä. Pitkän aikavälin strategisten tekijöiden huomioiminen toiminnan suunnittelussa luo vahvan perustan yrityksen toiminnan jatkuvuudelle. Strategia-ajattelun tarkoituksena on juuri yrityksen jatkuvan menestyksen turvaaminen nopeasti muuttuvassa ympäristössä.

Opinnäytetyössä on perehdytty liiketoiminnan kehittämiseen strategia-ajattelun pohjalta. Alussa on tarkasteltu puhtaasti strategia-ajattelusta lähteviä malleja. Sen jälkeen on pohdittu liikeidea-ajattelua, koska se on noussut erittäin suosituksi menetelmäksi ja ajattelutavaksi liiketoiminnan kehittämisessä. Sekä liikeidea- että strategia-ajattelussa esillä olevat asiat ovat hyvin pitkälti samoja: asiakkaat, asiakkaiden tarpeet, tuotteet, yrityksen toiminta, toiminnan kehittäminen ja niin edelleen. Vain ajattelun lähtökohta muuttuu mallien välillä.

## 1.1 Työn tavoite

Tässä työssä pyritään tuomaan esille niitä tekijöitä, joilla on vaikutusta mietittäessä yrityksen liikeidean kehittämistä. Tavoitteena on tarkastella saatavissa olevan teorian ja käytännön vastaavuutta keskenään. Pyrkimyksenä on selittää ongelmia ja ratkaisumalleja strategiatasolta operatiiviselle tasolle.

Tämän opinnäytetyön lähtökohtana on tilanne, jossa yrityksellä on tarve kehittää toimintaansa sen nykyisen liiketoiminnan ulkopuolelle. Varsinkin pienyritykset kohtaavat jossain vaiheessa toimintaansa sen rajan, jolloin ne haluavat kasvaa tai ainakin kehittyä. Silloin yrityksellä voi tulla mieleen seuraavia kysymyksiä: mitkä ideat ovat hyviä uusiksi liiketoiminnan perusteiksi, onko niillä riittävän laaja kysyntäpohja, millaiseksi alan kilpailu on kehittymässä ja muodostavatko yrityksen voimavarat riittävän vahvan pohjan kannattavan kilpailuaseman saavuttamiseksi? Näihin kysymyksiin yrityksen pitää löytää vastaukset, ennen kuin liiketoiminnan kehittäminen voi alkaa.

Työssä case-yrityksenä on pääkaupunkiseudulla toimiva viherrakennusalan yritys. Yritys ei halua nimeään mainittavan työssä, joten tekstissä yritykseen viitataan joko sanalla case-yritys tai yritys X. Opinnäytetyön pääongelmana on viherrakennusalan liikeidea ja sen strateginen kehittäminen. Nykyinen liikeidea on suunnattu moneen suuntaan ilman selkeää kilpailustrategista päämäärää. Työn päämääränä on tuottaa tietoa case-yrityksen tulevaisuuden suunnittelua ja toiminnan jännevöittämistä varten.

Tavoitteeni on analysoida erilaisia tulevaisuuden visioita eli kilpailustrategioita viherrakentamisen ja case-yrityksen liikeidean kehittämisen kannalta yrityksen olemassa olevia resursseja silmällä pitäen. Lisäksi päätetään, mikä kilpailustrategia palvelisi yritystä paremmin tulevaisuudessa ja mitä muutostoimenpiteitä valittuun strategiaan siirtyminen vaatisi.

## 1.2 Aiheen rajaus

Opinnäytetyön luonne on ennen kaikkea käytännönläheinen, mutta siitä huolimatta teoriaosassa esitetyt teoreettiset mallit on otettu tiiviisti mukaan työn empiiriseen osuuteen. Teoriamallit olisi voitu selittää vain yleisellä tasolla teoriaosassa, mutta sillä tavoin teorian käytännönläheisyys ei olisi tullut ilmi eikä empiiristä osaa olisi saatu kytkettyä teoriaosuuteen sulavasti.

Työn aihe on rajattu koskemaan vain yhtä viherrakennusalalla toimivaa viherrakennusyritystä ja sen liikeidean kehittämistä. Yrityksen valinta ei ole ollut sattuman kauppaa vaan sillä on merkitystä. Kyseessä on lähisukulaisen omistama yritys, jonka toimintaa olen päässyt seuraamaan lähietäisyydeltä.

## 1.3 Rakenne ja toteuttamistapa

Opinnäytetyö koostuu kahdeksasta osasta: johdannosta, kahdesta teorialuvusta, yhdestä toimialaan liittyvästä luvusta ja kolmesta case-yritykseen keskittyvästä ja käytäntöön painottuvasta eli empiirisestä luvusta ja lisäksi yhteenvedosta.

Johdannossa käsitellään tutkielman tavoitteet ja ongelma. Toinen luku on teoreettinen selvitys strategia-ajattelusta. Siinä osassa selvitetään strategisen suunnittelun perusteita sekä



esitellään eri koulukuntien strategia-ajattelun malleja ja niiden synteesiä. Aluksi tarkastellaan strategiaa ja strategia-ajattelumallia yleisellä tasolla. Tämän lisäksi esitellään lyhyesti muutamia strategia-ajattelun koulukuntia.

Kolmas luku on teoreettinen selvitys liikeidea-ajattelusta. Tässä osassa käydään läpi liikeidea käsitteenä ja sen kehitysvaiheita.

Neljännessä luvussa keskeinen teema on viherrakennusalan yrittäjäyys. Jotta viherrakennusala voisi ymmärtää ja jotta työllä olisi jonkinlainen pohja, selvitan toimialan nykyistä tilaa, suurimpia muutoksia ja toimialan kehitysnäkymiä ja yritysten käyttämiä toimintatapoja. SWOT-analyysi ja Porterin viiden voiman malli ovat teoreettisena viitekehyksenä toimialan analysoinnissa.

Viides ja kuudes luku käsittelevät opinnäytetyön case-yritystä. Viidennessä luvussa esitellään yritys ja sen nykyinen liikeidea. Nykyiset konseptit analysoidaan valitun strategisen ajattelumallin avulla. Kuudes luku käsittelee liiketoiminnan strategista kehittämistä. Liikeideoita analysoidaan valitun strategisen ajattelumallin avulla. Lisäksi käydään läpi tulevia muutostoimenpiteitä, lähinnä toimintojen kehittämistä. Tärkein muutostoimenpide käsitellään vielä erikseen seitsemännessä luvussa.

Kahdeksas luku on yhteenveto. Yhteenvedossa kootaan kasaan työn aikaisempien lukujen tärkeimmät teemat ja kerrataan tutkimuksen tulos.

#### 1.4 Aineisto ja tutkimusmenetelmät

Tutkimusaineistona työssä käytetään kirjallisuutta ja case-yrityksen toimitusjohtajan haastattelua. Strategia-ajattelua käsittelevässä luvussa aineisto pohjautuu strategisen suunnittelun perusteoksiin. Liikeideaan keskittyvän luvun aineisto taas pohjautuu liikeidea käsitteleviin perusteoksiin. Teokset ovat iäkkäitä, mutta niiden sanoma pätee myös tänä päivänä.

Toimialaa kuvaavassa luvussa ja case-yritystä käsittelevissä luvuissa avainaineistona on toimitusjohtajan haastattelu. Haastattelun teemana on viherrakennusala ja sen tulevaisuus. Lisäksi haastateltavalta kysytään kysymyksiä omasta yrityksestä, jotka liittyvät toimintoi-

hin, kilpailuun ja liikeideaan. Toimitusjohtaja ei halua koko nimeään mainittavan työssä, joten häneen viitataan tekstissä vain sukunimellä.

Haastattelun runkona käytetään liitettä 1, johon olen koonnut mielestäni tärkeimmät toimialaan ja sen muutoksiin liittyvät tekijät. Haastateltavaksi valikoitui case-yrityksen toimitusjohtaja, joka päivittäisessä työssään on tekemisissä viherrakennustöiden kanssa. Haastattelu suoritettiin kerralla yhden päivän aikana.

Perinteisessä opinnäytetyössä tutkitaan tutkimusongelmaa ja kerätään tietoja kvantitatiivisten tai kvalitatiivisten menetelmien avulla. Tutkijan pitää päättää tutkimuksen laajuus eli onko mielekästä tutkia koko perusjoukko vai ottaa perusjoukosta otos ja tutkia vain se. Perusjoukko tarkoittaa sitä ryhmää, jonka käyttäytymisestä, mielipiteistä tai jostain ominaisuudesta halutaan saada tietoja tutkimuksen avulla päätöksenteon pohjaksi. Osatutkimus tarkoittaa tutkimusta, jossa tutkimuksen kohteeksi valitaan otos perusjoukosta. Otoskoon voi määrittää erilaisilla otantamenetelmillä, joissa yksi on harkintaan perustuva otanta. Se tarkoittaa, että tutkijan näkemys vaikuttaa otantayksiköiden valintaan. Otoksen asemesta käytetään nimitystä näyte. (Lahtinen & Isoviita 1998, 50–58.)

Tässä opinnäytetyössä perusjoukkona ovat viherrakennusalan yritykset, mutta työ eroaa perinteisestä opinnäytetyöstä siinä, että otokseen on valittu perusjoukosta vain yksi yritys. Tutkimusongelma oikeastaan määrää sen, että on tarpeellista käyttää vain yhtä yritystä, sillä työssä kehitetään liikeidea vain yhdelle yritykselle. Tosin alan yritykset ovat melko heterogeenisiä keskenään ja yhden yrityksen kuvaus kertoo yleistetysti koko alan kuvauksen pienoiskoossa.

Tutkimuksen onnistuminen edellyttää kohderyhmävalinnan lisäksi parhaiten soveltuvan tutkimusmenetelmän valintaa. Tutkimusmenetelmät jakautuvat kirjoituspöytä tutkimuksiin ja kenttätutkimuksiin. Perinteisessä opinnäytetyössä käytetään tutkimusmenetelminä erilaisia kenttätutkimuksia, kuten kvantitatiivisia kysely-, havainnointi- ja haastattelututkimuksia ja kokeellisia tutkimuksia tai kvalitatiivisia syvä- ja teemahaastatteluja ja ryhmäkeskusteluja. Niillä kerätään tietoa tutkimusongelman ratkaisemiseksi. (Lahtinen ym. 1998, 7.)

Tämän tutkimuksen tutkimusmenetelmän voisi luokitella kvalitatiiviseksi teemahaastatteluksi, sillä haastattelu keskittyi etukäteen päätettyihin teemoihin. Tältä osin tämä opinnäytetyö eroaa taas perinteisestä työstä siinä, että haastattelun pääasiallinen tarkoitus oli tiedon

kerääminen lähdemateriaaliksi erityisesti toimialaa kuvaavaan lukuun eikä niinkään tutkimusongelman ratkaisu. Empiirinen osuus ja tarkemmin tutkimusongelman ratkaisu perustuu omaan pohdintaan.

## 2 STRATEGIA-AJATTELU

Pitkän aikavälin strategisten tekijöiden huomioiminen toiminnan suunnittelussa luo vahvan perustan yrityksen toiminnan jatkuvuudelle. Strategia-ajattelun tarkoituksena on yrityksen jatkuvuuden ja menestyksen turvaaminen alati muuttuvassa ympäristössä yksinkertaistettujen mallien avulla. Tässä luvussa tarkastellaan strategiaa ja strategia-ajattelumallia yleisellä tasolla. Lisäksi käsitellään lyhyesti muutamia strategia-ajattelun koulukuntia ja niiden keskeisiä teemoja.

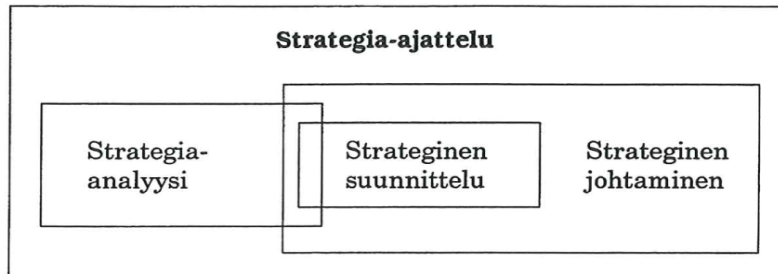
### 2.1 Strategia ja strategia-ajattelun käsite

Liiketoimintastrategiassa on kyse etumatkan saavuttamisesta kilpailijoihin nähden, mikä erottaa sen kaikesta muusta liiketoiminnan suunnittelusta. Ilman kilpailijoita ei tarvittaisi strategiaa, sillä strategisen suunnittelun ainoa tarkoitus on auttaa yhtiötä saamaan kestävä etu kilpailijoihin nähden niin tehokkaasti kuin mahdollista. Yhtiön strategiaan kuuluu vahvistaa yhtiön voimia suhteessa kilpailijoihin. (Ohmae 1983, 35.)

Yavitz ja Newman (1984, 35) määrittelevät strategian seuraavasti: ”Liiketoimintayksikön strategia määrittää yksikön päämäärän ja osoittaa pääasialliset erityiskeinot, joita päämäärän saavuttamiseksi tulee käyttää.”

Karlöf esittää, että liiketoimintastrategian tarkoitus on aikaan saada hyvän kannattavuuden antama pysyvä kilpailuetu. Strategia koostuu yhdistelmästä toimintamalleja, joiden avulla kilpailuetu pyritään saavuttamaan yrityksen voimavarojen koordinoimisen ja suuntaamisen avulla. (Karlöf 1989, 237.) Koko strategia-ajattelun tarkoituksena on siten kilpailuedun saavuttaminen ja säilyttäminen vapaasti kilpaillulla markkinoilla.

Strategia-ajattelu tarjoaa viitekehyksiä ja ajattelumalleja, jotka auttavat yrityksen johtoa tunnistamaan strategisia ilmiöitä, ryhmittelemään niitä, antamaan analyysipohjaa ja ideoimaan vaihtoehtoja (Näsi 1987, 77). Kuviossa 1. Näsi havainnoi strategia-ajattelun osia:



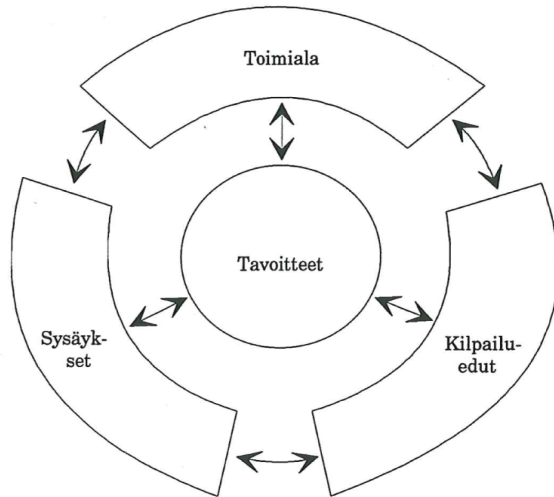
KUVIO 1. Strategia-ajattelu ja sen osat (Näsi 1987, 77)

Strateginen johtaminen vastaa kysymykseen ”miten pitäisi toimia?”. Siinä on ideana yrityksen johdon näkökulmasta toimintamallin rakentaminen ja läpivienti. Strateginen suunnittelu on osa strategista johtamista ja ”miten pitäisi” -harkintaa. Se antaa johtamiselle muodon, ajoituksen ja raamit sekä varmistaa osaltaan toimintamallin synnyn. Strategia-analyysi vastaa kysymyksiin ”miten on tapahtunut, mitä on tapahtunut, miksi on tapahtunut?”. Strategia-analyysi voi toimia joko strategisen johtamisen lähtökohtana tai pelkästään tiedon analysoinnin ja yrityksen tilanteen ymmärtämisen apuvälineenä. (Näsi 1987, 77.)

Strategian peruselementit ovat Yavitzin ja Newmanin (1984, 36) mukaan seuraavat:

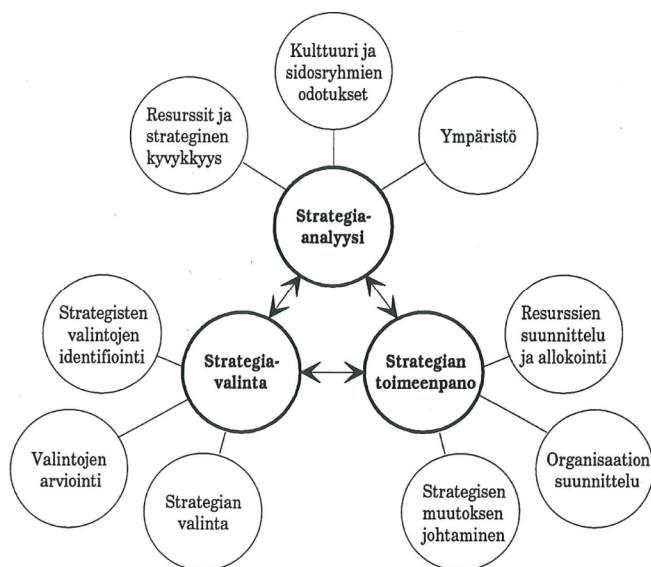
1. *Toimialan etsintä.* Mitä tuotteita ja palveluja liiketoimintayksikkö aikoo myydä ja mille asiakasryhmälle?
2. *Kilpailuetu toimialalla.* Millä perusteella yksikkö aikoo saavuttaa etumatkan kilpailijoihin tarjotessaan tuotteitaan ja palvelujaan?
3. *Tarpeelliset strategiset sysäykset ja niiden summittainen ajoitus.* Mihin toimenpiteisiin ryhdytään välittömästi ja mitkä voidaan lykätä tuonemmaksi siirrettäessä yksikkö nykyisestä asemasta kohdissa 1. ja 2. esitettyyn asemaan?
4. *Tavoitteet.* Mitä taloudellisia ja muita mittapuita yksikkö aikoo käyttää mitataksaan menestystään ja millaista suoritustasoa odotetaan?

Strategian määrittelyssä tulee ottaa huomioon kaikki edellä mainitut neljä kohtaa, joiden tulee olla keskenään yhteensopivia (kuvio 2).



KUVIO 2. Strategian neljä perusosaa (Yavitz & Newman 1984, 48)

Strateginen johtaminen eroaa yrityksen jokapäiväisestä johtamisesta. Se ei ole vain yrityksen pitkää aikaväliä koskevien päätösten tekemistä, vaan siinä voidaan erottaa kolme pääelementtiä, jotka ovat strategia-analyysi, strategiavalinta ja strategian toimeenpano. Strategia-analyysillä selvitetään organisaation strateginen asema. Strategiavalinnalla muotoillaan organisaation toiminnan mahdolliset suunnat, arvioidaan niiden hyvyys ja tehdään valinta niiden välillä. Strategian toimeenpanolla suunnitellaan, kuinka valittu strategia pannaan käytäntöön ja kuinka vaadittu muutosprosessi johdetaan. Nämä elementit eivät ole kuitenkaan käytännössä aina toisiinsa seuraavia peräkkäisiä vaiheita, vaan ne ovat yleensä yhtä aikaa suoritettavia, toisiinsa vaikuttavia prosesseja. Siten strategisen johtamisen prosessi voidaan tiivistää kuvioon 3. (Johnson & Scholes 1993, 16.)



KUVIO 3. Strategisen johtamisen elementit (Johnson & Scholes 1993, 23)

## 2.2 Strategia-ajattelun koulukuntia

Yrityksen johdon apuvälineenä strategia-ajattelu ei ole täysin yksiselitteinen. Viime vuosina eri koulukunnat ovat tarjonneet erilaisia strategisia ajattelumalleja myös suomalaisen liikkeenjohdon tarpeisiin. Mallit ovat saman asian erilaisia lähestymistapoja. Näin ollen niiden sanoma on osittain päällekkäinen. Eroja esiintyy lähinnä lähtökohdissa ja käsittelytavoissa. (Näsi 1987, 45.) Seuraavaksi esitellään joitakin tärkeimpiä koulukuntia.

### 2.2.1 Systemaattinen YPO-koulukunta

Systemaattisen YPO-koulukunnan nimi on kirjainlyhennelmä sanoista: ”Ympäristöön palveleva organisaatio”. Ajatusmallin luoja on Igor H. Ansoff. Ansoffin klassikko Corporate Strategy on vuodelta 1965. Se esittelee systemaattisen ja vaiheittaisen suunnittelumallin, joka nojaa ja tähtää yrityksen kasvuun ja monipuolistumiseen omassa tuotemarkkinamatriisissaan (Ansoff 1984, ref. Näsi 1987, 45).

Ansoffin tarkastelun mukaan yrityksen ollessa vakaassa ympäristössä tulevaisuuden toiminnan ohjaamiseen riittävät johdon aikaisemmat kokemukset. Sen sijaan yrityksen ollessa strategisesti epäjatkuvässä ympäristössä johdon kokemuksista ei ole

mitään hyötyä ongelmien ratkomisessa. Näiden ääripäiden väliin asettuu strateginen sopeutuminen, jossa on piirteitä kummastakin edellisestä. Yrityksen kehittyminen perustuu Ansoffin mukaan kykyyn tajuta ympäristöturbulenssia. Tämä voi olla stabiilia, reaktiivista, ennakoivaa, uutta etsivää tai luovaa. Johtajan on kyettävä tunnistamaan eritasoisia signaaleja, ympäristöjä, kyvykkyyksiä ja strategisia toimintamalleja. (Ansoff 1984, ref. Näsi 1987, 45.)

Ansoffin mukaan strateginen johtaminen on järjestelmällinen tapa johtaa yrityksen strategisia muutoksia

- asemoimalla yritys muuttuvaan ympäristöön strategian ja valmiuksien suunnittelun avulla
- vastaamalla yllätyksellisiin muutoksiin haasteita johtamalla
- hallitsemalla suunnitelmallisesti strategiseen muutokseen liittyvä vastarinta

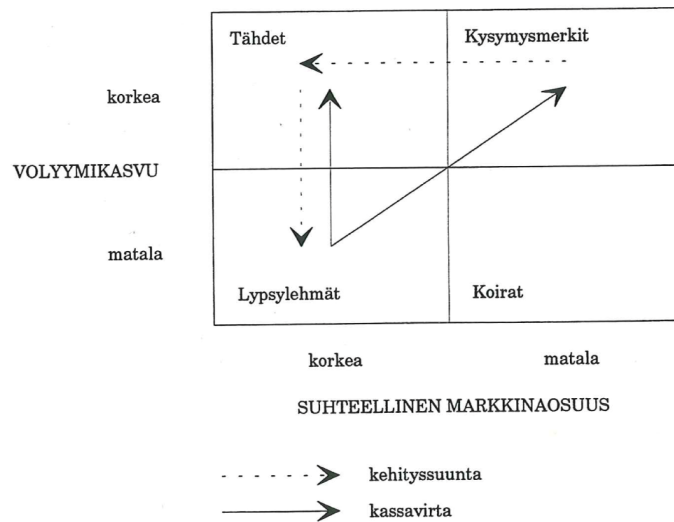
Systemaattisen YPO-koulukunnan oppeja voidaan kuvailla sanoilla analyttinen, looginen, teoreettinen. Toiminnan ohjenuorana on tunnistaa ja analysoida järjestelmällisesti. Toiminta pyritään selittämään kokonaisvaltaisesti johdon, yrityksen ja ennen kaikkea ympäristön välillä. (Ansoff 1984, ref. Näsi 1987, 47.)

### 2.2.2 Portfolio-koulukunta

Portfoliolähestymistavaksi kutsutaan sellaista periaatteistoa, jolla pyritään tarkastelemaan strategisten ilmiöiden kehitystilanteita. Tilanteiden esittäminen tapahtuu useimmiten jonkinlaisen matriisin muodossa. Strateginen kohde on tavallisimmin tuote tai strateginen bisnesalue (SBA), mutta se voi olla myös yritys tai toimiala. Koulukunnan ideana on analysoida kyseisiä ilmiöitä, koettaa tulkita niitä ympäristönsä keskellä ja lopulta yrittää kehittää hyviä toimintaohjeita ja vaihtoehtoja tilanteesta eteenpäin. Usein tilanne on se, että analysoitavana on useita kohteita yhtä aikaa. (Näsi 1987, 48–49.)

Suosituin portfolio -analyysin esitystapa on Boston Consulting Groupin kehittämä Bostonin matriisi. Mallin periaatteena on yrityksen liiketoiminta-alueiden jakamista neljään ryhmään liiketoiminta-alueen markkinoiden kasvuvauhdin ja yrityksen markkinaosuuden suhteen. Eri lohkot on jaettu siis ryhmiin sen perusteella, missä

määrin ne tuovat yritykseen rahaa ja missä määrin ne sitä tarvitsevat. (Lahti 1988, 59–60.)



KUVIO 4. Bostonin matriisi (Lahti 1983, 37)

Kuvio 4 esittää liiketoiminta-alueelta ”tähdet”, jotka tarjoavat mahdollisuuksia kannattavuudelle ja kasvulle, mutta joihin myös uppoaa investointeja niin, että tuloksen kannalta tämä ryhmä syö yhtä paljon kuin tienaa.

”Lypsylehmissä” yhdistyy suuri markkinaosuus ja alhainen markkinoiden kasvuvauhti. Tulorahoitusta syntyy ilman investointeja. (Lahti 1983, 36.)

”Kysymysmerkit” ovat liiketoiminta-alueita, joissa yhdistyvät kova markkinoiden kasvu ja pieni markkinaosuus. Pääomaa pitäisi sijoittaa alueelle, jolta ei voida taata tuottoa. (Lahti 1983, 36.)

”Koirissa” yhdistyy kolme asiaa: markkinoiden alhainen kasvu, pieni markkinaosuus ja tulorahoituksen puuttuminen. Tämä osuus tulisi siis hävittää. (Lahti 1983, 36.)

Näillä malleilla pyritään luomaan yleispäteviä ohjeita, joita eri kentissä sijaitseviin liiketoimintoihin tulisi soveltaa. Tärkeimmät ominaisuudet ovat seuraavat:



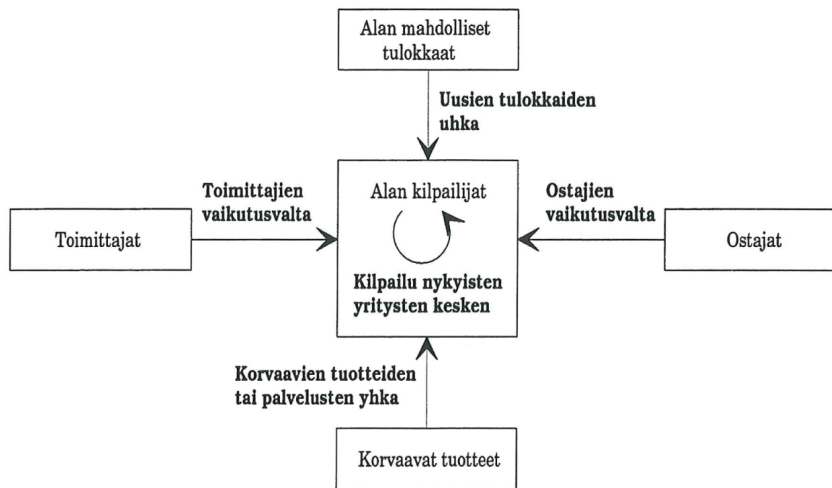
1. Markkinaosuuden kasvattamisstrategia, jonka leimaa antavin piirre on aggressiivisuus ja kannattavuutta haetaan kasvun kautta. Soveltuu matriisiin ”tähdille” ja osalle ”kysymysmerkeistä”.
2. Markkinaosuuden säilyttämisstrategia, joka on puolustava ja jolla pyritään säilyttämään tilanne. Soveltuu matriisiin ”lypsylehmille” ja osalle ”tähdistä”.
3. Markkinaosuuden hyödyntämisstrategia, joka on aggressiivinen ja jolla pyritään maksimoimaan lyhyen tähtäyksen tuotot myymällä markkinaosuutta. Tämä osa on ”koirien” osa.
4. Markkinaosuudesta luopumusstrategialla karsitaan elinkelvottomat tuotteet, joihin kuuluu osa ”koirista” ja ”kysymysmerkeistä”. (Lahti 1988, 61–62.)

Edellä olevilla strategioilla ohjataan portfolion muotoutumista. Portfolio-analyysi ei siis ole kertasuoritus tai lopputuote, vaan vaiheittainen ja jatkuva prosessi

### 2.2.3 Kilpailuanalyttinen strategianmuodostus eli porterilaisuus

Kilpailuanalyttisen koulukunnan luoja, Michael M. Porterin strategisen ajattelun keskeisiä käsitteitä ovat kilpailu, toimiala ja kilpailustrategia. Porterin mallissa (kuvio 5) analysoidaan alan nykyisten tulokkaiden, ostajien sekä korvaavien tuotteiden ja palveluiden vaikutus toimialan kilpailutilanteeseen. (Porter 1991, ref. Näsi 1987, 53.)

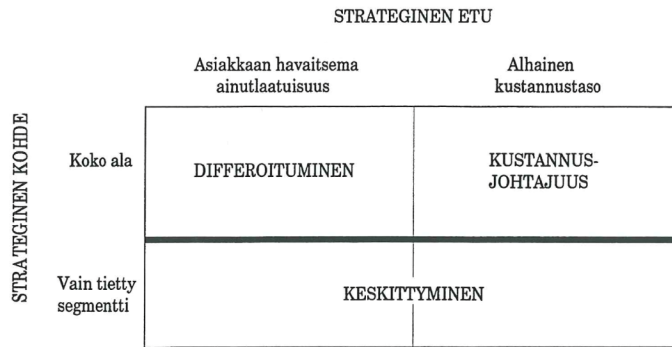
”Kilpailustrategian tavoitteena on löytää yritykselle sellainen asema markkinoilla, jossa yritys kykenee parhain mahdollisin tavoin puolustautumaan erilaisia kilpailuvoimia vastaan tai jossa yritys pystyy muuttamaan kilpailun edukseen.” (Lahti 1988, 118.)



KUVIO 5. Porterin laajennetun kilpailun malli (Lahti 1988, 119)

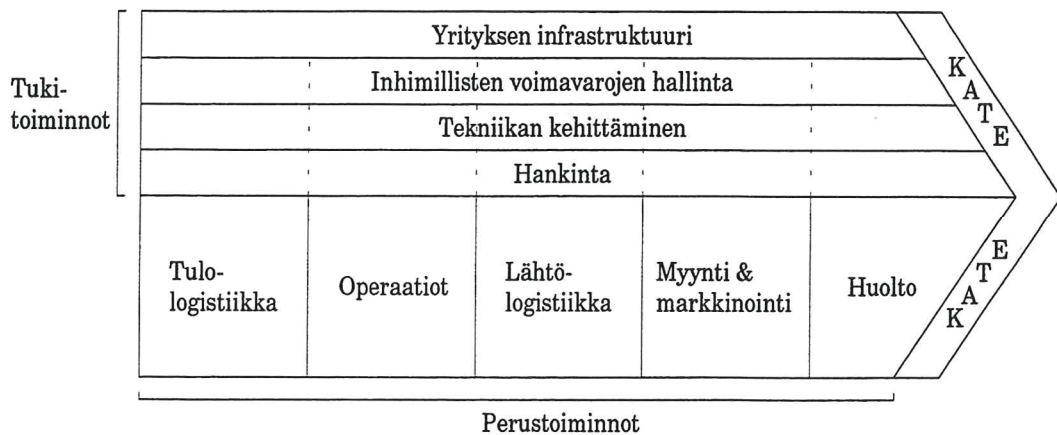
Porterilaisuuden keskeinen tarkastelutaso on toimialataso, joista jokaisella on oma vaihtoehtokokoelmansa erilaisia kilpailustrategioita. Toimialat ryhmitellään niiden luonteen mukaan. Vaihtoehtoina ovat hajaantuva, käynnistyvä, kypsä, globaali tai taantuva ala. Porterin analyysimallin tavoitteena on löytää kilpailijoiden heikot kohdat ja yrittää käyttää niitä hyväkseen. Kilpailija-analyysi koostuu yrityksen tavoitteista, omakuvasta, nykyisestä strategiasta ja potentiaalisesta strategiasta. (Lahti 1988, 122.)

Tunnetuin Porterin esittämä kilpailustrategian viitekehys on strategiaikkuna (kuviokuva 6), joka soveltuu hyvin kypsän, taantuvan ja globaalien toimialatyypin strategisen painopisteen selkeyttämiseen. Tässä mallissa yrityksen perusvalinnat tapahtuvat strategisen edun ja strategisen kohteen mukaan. Näin saadaan erotettua kolme peruskilpailustrategiaa: 1) differoitus, 2) kustannusjohtajuus ja 3) keskittyminen. (Porter 1991, ref. Näsi 1987, 55.)



KUVIO 6. Strateginen ikkuna (Näsi 1987, 55)

Porter kuvaa eri ryhmien käyttäytymistä arvoketjulla (kuvio 7). Arvoketju heijastaa yrityksen historiaa, strategiaa ja tapa toteuttaa kyseistä strategiaa. Yrityksen arvoketjut liittyvät muun muassa hankkijoihin, jakeluteiden ja asiakkaiden arvoketjuihin. Yhdessä nämä muodostavat arvojen järjestelmän. Yritys voi löytää kilpailuetua mikäli se sekä ymmärtää oman arvoketjunsä että osaa sovittaa sen arvojen järjestelmään. (Porter 1991, ref. Näsi 1987, 56.)



KUVIO 7. Arvoketju (Näsi 1987, 55)

Arvoketjun ymmärtäminen ja parantaminen on Porterin mukaan avain lähes kaikkien: kustannusetuun ja differointiin, segmentointiin ja käyttäytymiseen tuotteiden korvautumistilanteissa, hyökkäystilanteissa ja puolustusstrategian tapauksessa. Käytännönläheisenä mallina se tarjoaa kuitenkin hyödyllisiä apuvälineitä ja työkaluja strategian suunnitteluun ja tilanteiden selkiyttämiseen (Porter 1991, ref. Näsi 1987, 56).

### 2.3 Synteesi eri strategiamalleista

Eri strategiamallit tarkastelevat samaa asiaa eri näkökulmista. Koulukuntien välinen rajanveto on käytännössä vaikeaa. Mitään yksittäistä koulukuntaa ei voida pitää ainoana oikeana strategia-ajattelun koulukuntana. Käytännössä strategiset ohjausjärjestelmät ovatkin yhdistelmiä useista eri lähestymistavoista (Näsi 1987, 69).

Joitakin malleja on kritisoitu siitä, että ne pelkistävät todellisuutta liian yksinkertaiseksi. Eri lähestymistapojen samanaikainen käyttö strategian tarkastelussa on suotavaa, sillä ajattelumallit täydentävät toisiaan. Strategia-ajattelu kehittyy koko ajan yrityksen ja sen ympäristön mukana, se ei koskaan tule valmiiksi (Näsi 1987, 69).

Kaikista koulukunnista löytyy neljä yhteistä strategian muutoksen aluetta, jotka ovat välttämättömiä kunnolliselle strategia-analyysille. Ensimmäinen yhteinen tekijä kaikissa strategiamalleissa on yrityksen suhde toimialaansa. Porter korostaa koko toimialan ja kilpailijoiden toimien analysointia strategian kehittämisen lähtökohtana. Hänen mukaansa yritys voi menestyä vain ymmärtämällä toimialaa ja hyväksikäyttämällä tätä tietoa. (Porter 1991, ref. Näsi 1987, 72.) Ansoffin mukaan strategian kehittäminen on ympäristön signaalien ja johdon välistä analyysia ja dialogia. Yrityksen kehitys ja kehityksen suuntaviivat riippuvat yrityksen kyvystä tajuta ympäristön turbulenssia. Portfolio-koulukunta käsittelee strategian muodostusta tarkastelemalla toimialan haluttavuutta ja kehitysvaihetta rinnakkain yrityksen suhteellisen kilpailuaseman kanssa. (Ansoff 1984, ref. Näsi 1987, 72.)

Toinen yhteinen asia on tuote-markkinayhdistelmät. Portfolio-koulukunta käsittelee tuotemarkkinayhdistelmiä yksinkertaisten matriisien avulla. Koulukunnan mukaan yritys voi kehittyä vain laajentamalla tuote-markkinavalikoimaa, kun taas Porterin mukaan yrityksen tulee keskittyä vain tiettyihin mielekkäisiin tuotemarkkinayhdistelmiin esimerkiksi differoimalla (Porter 1991, ref. Näsi 1987, 72).

Toimintaan oleellisesti vaikuttavien järjestelmien ja olosuhteiden kehittäminen on kolmas yhteinen tekijä. Muutokset yrityksen tietojärjestelmissä, teknologiassa ja johtamisjärjestelmissä ja niin edelleen, ovat strategisia toimenpiteitä. Yrityksen sisäisen perustan eli toimintamallin muuttaminen käsitetään kaikissa malleissa strategiseksi ilmiöksi, lähinnä strategisen johtamisen menetelmäksi (Näsi 1987, 74).

Neljäntenä yhteisenä tekijänä malleissa ovat yrityskulttuuri ja avainhenkilöt. Yrityksen kulttuuri, arvomaailma ja sitä muokkaavat ihmiset ovat tärkeitä strategian elementtejä. Ansoff korostaa yrityksen johdon merkitystä strategisina avainhenkilöinä (Ansoff 1984, ref. Näsi 1987, 74).

### 3 LIIKEIDEA-AJATTELU

Liikeidea-ajattelun kehittäjä on Richard Normann. Normann (1988, 43) kiteyttää ajatuk-  
sensa liikeidea-ajattelusta seuraavasti:

”Niiden olosuhteiden takana, jotka paljastuvat tuote-markkina-analyysin avulla, esiintyy usein tietyn tyyppistä ylivoimaisuutta, osaamista tai kykyä, joka on rakennettu yrityksen organisaatorakenteeseen tai jonka yrityksessä toimivat yksilöt ovat omaksuneet. Käsite, jolla yleensä kuvataan tätä osaamista, on yrityksen liikeidea.”

Tässä luvussa tarkastellaan liikeidea-ajattelua ja liikeideaa, joka on tehokkaan yritystoiminnan edellytys. Lisäksi käydään läpi liikeidean neljä peruselementtiä: markkinat, tuotteet ja palvelut, tapa toimia ja imago. Näiden neljän elementin yhteensopivuus on menestyksen kannalta oleellista, sillä jokainen tekijä vaikuttaa muihin tekijöihin ja näin ollen koko liikeidean ja yritystoiminnan kokonaisuuteen.

Normann toi liikeyrityksen johtamiseen paljon uusia ajatuksia, jotka poikkesivat siihen asti vallalla olleista strategia-ajattelun malleista. Vaikka liikeidea-ajattelu sisältääkin samoja elementtejä kuin strategia-ajattelu, sen lähtökohta on toinen. Strategia-ajattelun mukaan yritys määrittelee ensin strategian ja vasta sen jälkeen muotoilee rakenteen sopeutettuna valittuun strategiaan, joka mahdollistaa strategian mukaisen kasvun. Normannin käsitys strategian ja rakenteen yhteensopivuudesta on se, että strategia tulee määrittää vasta rakenteen muotoilun jälkeen, eli strategia on seuraus rakenteesta. (Normann 1988, ref. Antti-Poika 1992, 34.) Perusteluina edelliseen Normann mainitsee seuraavat asiat:

1. Vallitseva toiminta ja rakenne johtavat uusien toimintatapojen ja ideoiden tuottamiseen, mikä puolestaan vaikuttaa toivottavaan tai mahdolliseen strategiaan.

2. Organisatorinen rakenne määrää pitkälti minkälaista osaamista yritykseen voidaan luoda. Näin ollen rakenne vaikuttaa mahdollisuuksiin löytää strategia.

### 3.1 Liikeidea

Liikeidea on yrityksen konkreettinen ja kokonaisvaltainen tapa toteuttaa liiketoimintaa. Liikeidea koostuu yrityksen sisäisistä ja ulkoisista tekijöistä, jotka muodostavat keskenään monisäikeisen järjestelmän. Yrityksen liikeidea on tulos siitä kokonaisosaamisesta, joka syntyy yrityksen vuorovaikutuksesta ympäristönsä kanssa ja niistä eri voimavaroista ja rakenteista, jotka mahdollistavat tämän vuorovaikutuksen. Liikeidean kaikki osat siis tukevat toisiaan. Pelkistetysti liikeidea on kuvaus siitä, miten yritys todella toimii ja on kannattava. (Jahnukainen & Junnelius & Sonki 1980, 115–116.)

#### 3.1.1 Liikeidean muodostuminen

Liiketoiminnan kehittäminen on jatkuva prosessi. Se käynnistyy mielenkiintoisen toiminta-ajatuksen tai tuotteen löytämisestä ja jalostuu liikeideaksi. Liikeidea ei ole koskaan lopullisesti valmis, vaan sen toteuttaminen on jatkuva prosessi, johon vaikuttavat asiakkaiden tarpeiden ja kulutustottumusten muuttuminen, kilpailutilanne ja muut ympäristössä tapahtuvat muutokset. Liikeidea-ajattelu on työväline, joka auttaa yrittäjää menestymään muuttuvassa maailmassa. Liikeyrityksen toiminta-ajatus kertoo, miksi kyseinen yritys on olemassa. Se on yleisluontoinen kuvaus ja antaa toiminnalle suuntaviivat. Kaupallistettu toiminta-ajatus on liikeidea. (Tuomisto 1993, 28.)

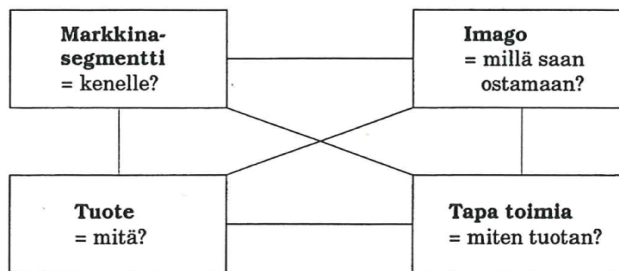
Jahnukaisen ym. (1980) mukaan liikeideaan sisältyy kolme tekijää:

1. markkinat ja markkinalohko
2. tuotteet ja/tai palvelut
3. rakenne, voimavarat, tapa toimia

Markkinat kuvaavat sitä aluetta, markkinasegmenttiä, millä yritys toimii. Tuotteet kuvaavat yritykset tuotteita ja palveluita sekä niiden ominaisuuksia. Nämä yhdessä määrittelevät ne konkreettiset puitteet, joissa yritys toimii. Tapa toimia kuvaa puolestaan yrityksen organi-

saatiorakennetta, voimavaroja ja osaamista. Nämä kolme elementtiä muodostavat yrityksen tuotantoidean. (Jahnukainen ym. 1980, 15–17.)

Asiakassuuntautuneessa ajattelussa liikeideaan täytyy liittää vielä yrityksen ja/tai sen tuotteiden imago, jonka avulla asiakkaat saadaan valitsemaan juuri kyseisen yrityksen tuotteet. Näiden pääosatekijöiden välinen yhteensopivuus on liikeideamallin peruslähtökohta. Jokainen osatekijä vaikuttaa muihin osatekijöihin ja sen myötä koko liiketoiminnan kokonaisuuteen (kuvio 8). (Jahnukainen ym. 1980, 15–17.)



KUVIO 8. Liikeidean peruselementit (Rope & Vahvaselkä 1993, 28)

Liikeideoiden tulisi aina perustua selvästi määriteltyyn tietoon kuluttajien valintakriteereistä ja tuote tai palveluodotuksista sekä kilpailevista tarjouksista valitulla markkina-alueella. Liikeidea on menestyvä, kun yrityksen voimavarojen käyttö sekä laadullisesti että määrällisesti vastaa asiakkaiden odotuksia. Se miten hyvin kukin osaryhmä on liikeidean omaksunut, näkyy laaduntarkkailun tuloksista ja viime kädessä yrityksen taloudellisesta menestyksestä. (Näsi 1988, 42.)

### 3.1.2 Markkinasegmentti

Asiakkaiden tarpeiden tunnistus on koko liiketoiminnan perusta. Asiakaskeskeisyyden tulee olla liikeidean keskeisenä periaatteena. Markkinoiden hyvällä tuntemisella ja asiakaskeskeisellä tuotannolla varmistetaan se, että yritys tuottaa juuri sellaisia tuotteita, joista on markkinoilla kysyntää. Koska tuotteet ovat tällöin juuri asiakkaiden tarpeiden mukaisia, on niitä myös mahdollista saada myydyksi hyvin. Tällöin liiketoiminnalle turvataan pitkäaikaisen menestymisen mahdollisuudet. (Rope 1987, 10.)

Se millaiseksi yrityksen asiakasrakenne muodostuu, vaikuttaa yrityksestä muodostuviin käsityksiin. Asiakkaat pyritään jakamaan ryhmiin, joiden tarpeiden tyydyttämiseen yritys tuotteillaan ja palveluillaan pyrkii. Asiakassegmentointi on yrityksen kannalta tärkeää, jotta pystyttäisiin löytämään asiakkaiden todelliset tarpeet ja odotukset. (Rope 1987, 10.)

### 3.1.3 Tuotteet

Tuote on yrityksen liiketoiminnan todellinen ydin. Yrityksellä on olemassa kahdenlaisia tuotteita: fyysisiä tuotteita ja palveluita. Molempien tuoteryhmien kohdalla on paljon yhtäläisyyksiä: on päätettävä miten tuotanto organisoidaan, kenelle tuotteet suunnataan, miten harjoitetaan markkinaviestintää, miten tuotteet hinnoitellaan, miten niistä saadaan kilpailukykyisiä, kuinka hyvin ne soveltuvat asiakkaiden tarpeisiin, kuinka kannattavaa tuotteen tuottaminen on yritykselle. (Halttunen 1986, 165.) Kyse on siis kilpailukykyisen tuotevalikoiman löytäminen tulevaisuuden toimintaa varten.

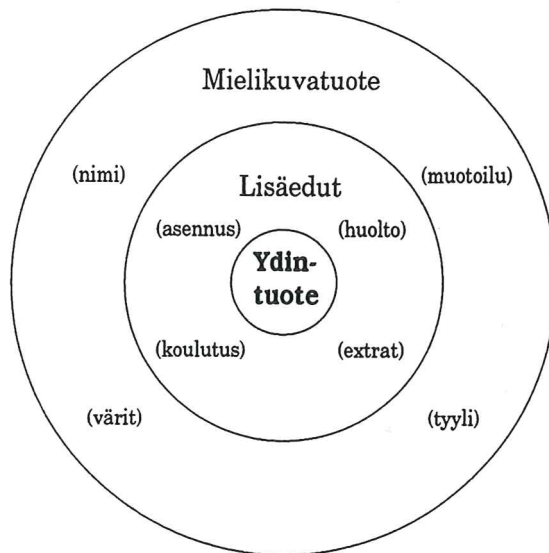
Fyysisillä tuotteilla ja palveluilla on myös selviä eroja. Fyysiset tuotteet ovat konkreettisia, kun taas palvelut aineettomia. Fyysiset tuotteet ovat asioita, kun taas palvelut ovat tekoja. Asiakkaat eivät osallistu fyysisten tuotteiden tuotantoprosessiin, kun taas palveluiden tuotantoon asiakas osallistuu ainakin jossain määrin. (Grönroos 1998, 50.)

Tuotteessa on kolme tasoa (kuvio 9):

1. Ydintuote
2. Lisäedut, esimerkiksi asennus, koulutus, huolto ja niin edelleen
3. Mielikuvatuote, joka syntyy tuotteen markkinoinnilla

Kilpailuetua voidaan hakea siten ydintuotteen lisäksi myös lisäeduilla ja imagolla. (Rope & Vahvaselkä 1993, 103.)





KUVIO 9. Kerrostunut tuote-käsite (Rope & Vahvaselkä 1993, 102)

### 3.1.4 Toimintatapa

*Organisaation* rakenteen on havaittu vaikuttavan paitsi tämän hetken liiketoiminnan hoitamiseen myös yrityksessä kehittyvään osaamiseen ja resurssien tulevaan pätevyyteen (Jahnukainen ym. 1980, 108).

Ensimmäinen asiakaskeskeisen yrityksen organisoinnin pääperiaate on organisaatiopyramidin madaltaminen. Asiakaskeskeisen toiminnan vaatimuksena yritykselle on markkinoinnin huomioiminen ja sen mukaan toiminnan sopeuttaminen. Matala organisaatioker rakenne ja päätöksentekovallan hajautus antavat mahdollisuuden nopeaan päätöksentekoon ja tuotannon joustavaan sopeuttamiseen. Tällöin voidaan vastata hyvin asiakkaiden tarpeisiin. (Grönroos 1998, 217.)

Toiminnan joustavuus on yksi merkittävä kilpailuedun antaja yritykselle. Tutkimuksissa on havaittu, että vakaassa ympäristössä työskentelevät organisaatiot hyötyvät enemmän virallisista organisatorisista apuvälineistä kuin muuttuvassa ympäristössä toimivat. Epävakaassa ympäristössä toimivalta yritykseltä vaaditaan joustavuutta. Tällöin työntekijät pystyvät tarttumaan uusiin ongelmiin nopeasti ilman rajoittavaa kaavamaisuutta. (Gorpe 1984, 119.)

Asiakaskeskeisen toiminnan toinen pääperiaate on organisaatiopyramidin kääntäminen ylösalaisin. Tämä merkitsee sitä, että juuri markkinat ja asiakkaat ovat yrityksen toiminnan

suuntaamisessa avainasemassa. Viime kädessä asiakkaat määräävät tarpeillaan sen, mitä tuotteita tai palveluja yrityksessä tuotetaan. Asiakkaiden palveleminen on tällöin avainasemassa yrityksen menestyksen luomisessa. Yrityksen muut toiminnot ovat tässä siten vain apuna asiakastyytyväisyyden luomisessa. (Grönroos 1998, 219.)

*Yrityskulttuuri* on melko vaikeasti määriteltävissä oleva käsite, sillä näkökannasta riippuen se voi käsittää monenlaisia asioita. Yrityskulttuurin käsitettä käytetään usein kuvaamaan organisaation ihmisten yhteisiä normeja ja arvoja. Sen ymmärtäminen auttaa ymmärtämään monia yrityksessä esiintyviä tapahtumia ja ilmiöitä. Se vaikuttaa olennaisesti siihen kuinka menestyksekkäästi yritys harjoittaa liiketoimintaa. (Schein (1991, 23.)

### 3.1.5 Imago

Imago on jonkin henkilön subjektiivinen käsitys jostakin asiasta. Mielikuva muodostuu ihmisen tietojen, kokemusten, asenteiden ja tuntemusten yhteisvaikutuksesta tarkasteltavaa asiaa kohtaan. Yrityskuvaan vaikuttavat ne kaikki tekijät, jotka sidosryhmät voivat aistia. (Rope & Vahvaselkä 1993, 72.)

### 3.2 Liikeidean kehitysvaiheet

Liiketoiminnan kehittäminen on elävä toiminto, jolle on ominaista jatkuva muutos ja sopeutuminen ympäristön muutoksiin. Jokaisessa yrityksessä on meneillään samanaikaisesti monia tapahtumasarjoja ja prosesseja, esimerkiksi vakiintuneiden liiketoimintojen harjoittaminen, uusien liiketoimintojen kehittäminen, uusien tuotteiden tai palvelujen kehittäminen, toimintojen muuttaminen ja suuntaaminen uusille markkinoille. (Jahnukainen ym. 1980, 10.)

Jokainen yritys on uniikki eikä ole olemassa mitään muistilistaa, jonka perusteella yritystä helposti voitaisiin kehittää. Toimenpiteet vaativat tilanteen mukaisia rakenteita, voimavaroja, ohjausjärjestelmiä ja niin edelleen, koska yritykset ovat eri kehitysvaiheissa, toimivat eri aloilla ja kullakin oma suuntansa kehittyä. Jokaiseen tilanteeseen on paneuduttava erikseen ja muutosvoimat ja mahdollisuudet ymmärrettävä ja suunnata sitten toimenpiteet kaikkia aspekteja silmällä pitäen. (Jahnukainen ym. 1980, 11.)

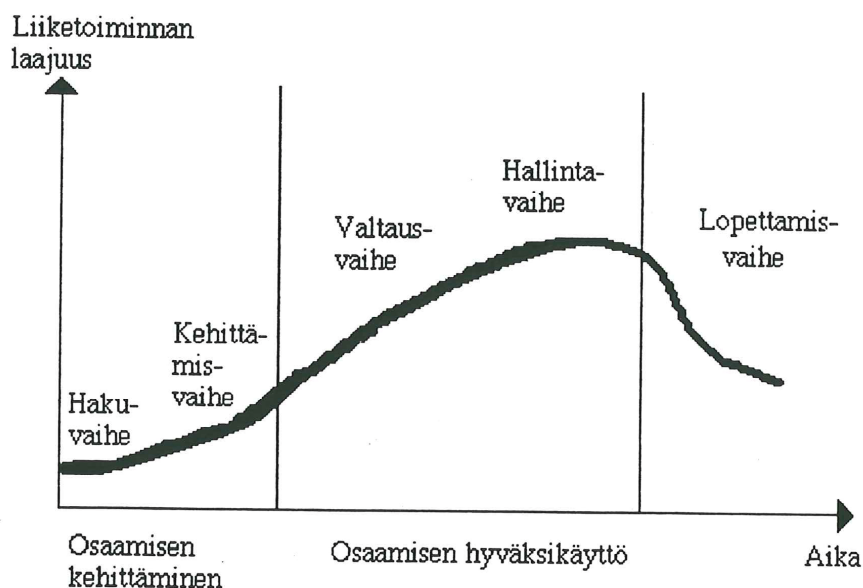
Liikeidean tehtävänä on tuottaa omistajalleen taloudellista hyötyä. Tuottokyky vaihtelee liikeidean eri kehitysvaiheissa (kuvio 10). Alussa haku- ja kehittämisvaiheessa taloudellinen tuottavuus on vähäisempää kuin lopussa valtaus- ja hallintavaiheessa. Alussa korostuu osaamisen kehittäminen ja lopussa osaamisen hyväksikäyttö. (Tuomisto 1993, 12.)

Liikeidean kehittämisvaiheessa on keskeistä tiedon hankkiminen uuden liikeidean mahdollisuuksista. Ominaista tälle vaiheelle on jatkuva osaamisen kehittäminen, joka liittyy aiotuun liikeideaan ja sen rakentamisvaihtoehtoihin. (Tuomisto 1993, 12.)

Valtausvaiheessa on kysymys toiminta-alueen valtaamisesta ja laajentamisesta ylivoimaisen osaamisen avulla. Tässä vaiheessa vallataan markkinoita kilpailijoilta. (Tuomisto 1993, 12.)

Hallintavaiheessa pyritään tuottavuuteen uuden liikeidean avulla, tavoitteena korkea kannattavuus. Hallintavaiheen aikana on aika tutkia liikeidean sisältöä ja sen mahdollisuuksia kehittyä siten, että tuottava vaihe muodostuisi mahdollisimman pitkäksi. (Tuomisto 1993, 12.)

Lopettamisvaihe on edessä silloin, kun esimerkiksi pysyvät rakennemuutokset ympäristössä tai kilpailutilanteessa ovat tehneet liiketoiminnan kannattamattomaksi tämän liikeidean kohdalla (Tuomisto 1993, 12).



KUVIO 10. Liikeidean kehitysvaiheet (Jahnukainen ym. 1980, 31)

### 3.3 Liikeidean ylläpitäminen

Koska yritykset saavuttavat korkean tehokkuuden kypsän liikeidean ja markkinasegmentin hallitsemisen avulla, ne pyrkivät myös suojelemaan ja säilyttämään reviirinsä. Yritykset käyttävät tähän tarkoitukseen lähinnä kahta menetelmää: liikeidean jatkuvaa jalostamista tai reviiriä ympäröiviin voimasuhteisiin vaikuttamista. Liikeidean jalostaminen tapahtuu lähinnä eräänlaisten tuote- tai palvelumuuntelujen avulla, toisin sanoen liikeidean puitteis- sa tapahtuvan tuotteiden ja rakenteen jatkuvien, vähäisten parannusten avulla. (Normann 1984, 71.)

## 4 VIHERRAKENNUSALAN YRITTÄJYYS

Toimialan katsotaan muodostuvan niiden yritysten joukosta, jotka myyvät samanlaisia tuotteita tai palveluita yhteiselle asiakaskunnalle, ostavat tuotannontekijänsä samalta hankkijaryhmältä, saavat rahoituksensa yhtenäiseltä rahoittajajoukolta ja hallitsevat yleisen tiedon ja taidon, jota nimitetään teknologiaksi ja joka on alan yritysten kaupallisen toiminnan perusta. Laajasti ottaen toimialaan kuuluvat kilpailevien yritysten lisäksi asiakkaat, hankkijat ja rahoittajat. (Lahti 1987, 87.)

Viherrakentaminen on viheralueiden ja pihojen suunnittelua, puiden, pensaiden ja kukkien istuttamista, rakentamista, hoitotyötä ja ylläpitoa. Viherrakentamiseen kuuluu oikeastaan kaikki, mikä liittyy talon tai rakennuksen seinien ulkopuolelle. Siihen voi liittyä myös niin maaston muotoilua, muurien rakentamista, pinnoitteiden valintaa kuin salaojitustakin.

### 4.1. Yleistä tarkastelua

#### 4.1.1 Toimialan nykyinen tila

Viimeiset vuodet viherrakentaminen on lisääntynyt nopeasti. Loppuvuoden 2009 työtilanne oli useimmilla yrityksillä edelleen hyvä. Viheraluerakentajat Ry:n kyselyyn vastanneista jäsenistä arvioi suhdannetilanteen alkuvuodesta 2009 tehdyssä jäsenkyselyssä hyväksi 24 %, normaaliksi 63 % ja heikoksi 13 %. Vastaajista 36 % arvioi suhdannetilanteen heikenevän, 58 % pysyvän ennallaan ja 6 % paranevan. Monet selvitykset kertovat, että yksityi-

set laittavat edelleen lähiympäristöään kuntoon. Ammattilaisia tarvitaan monissa vaativissa työtehtävissä, kuten kone- ja kivitöissä. (Viheralalla kohtalainen työtilanne 2009.)

Kuitenkin viherrakennusyrityksistä vaikein tilanne onkin ollut niillä, joiden asiakaspohja on ollut kapea ja joilla pääosa töistä on tullut rakennusliikkeiltä. Vaikka rakennusalalla suhdannenäkymät ovat olleet synkät, niin yhteiskunta tukee nyt korjausrakentamista. Investoinneille on saatavissa yhteiskunnan tukea. Todennäköisesti samassa yhteydessä korjataan myös ympäristöjä. (Viheralalla kohtalainen työtilanne 2009.)

Viheralan liikevaihdon nopein kasvu tulee erityisesti yksityissektorilta, lähinnä yksityispihoista. Ihmisten kulutustottumukset ja erityisesti arvomaailma ovat muuttuneet ja muuttuvat edelleen. Aiemmin pihaa rakennettiin vähitellen sitä mukaa kuin oli varaa. Nyt piha halutaan kerralla kuntoon, vaikka velkarahalla. (Närhi 2008.)

Ympäristörakentamisen kehittämistutkimuksessa yksittäisiä lukuja katsoessa voi sanoa, että tulokset ovat hyvin yksiselitteiset. Viheralan ammattilaisista 94 prosenttia arvioi, että viherrakentaminen kasvaa seuraavan kahden vuoden aikana, 28 prosentin mielestä jopa merkittävästi. Piharakentamisen kehittämistutkimuksessa yksityisistä omakotitalon omistavista ihmisistä 67 prosenttia on aikeissa kunnostaa tai rakentaa pihaansa seuraavan kahden vuoden aikana. Suunnitteluapua aikoo käyttää enemmän tai vähemmän 31 prosenttia. Rakennusapua aikoo käyttää 36 prosenttia vastaajista. (Närhi 2008.)

Tyypillisimpiä asioita, joihin ulkopuolista rakennusapua tarvitaan, ovat pohjatyöt ja maanrakennustyöt, kiveystyöt, kasvualustatyöt ja istutukset, valaistus ja puutyöt. Pääasiallisimpia syitä ulkopuoliseen rakennusapuun ovat seuraavat: tarvitaan koneita, ei ole osaamista, säästetään aikaa ja saadaan kerralla laadukas työnjälki. (Närhi 2008.)

Pihanhoitopalvelujen käyttö on vielä Suomessa yksityispihoissa vähäistä. On kuitenkin todennäköistä, että hoitopalvelut lisääntyvät lähivuosina, kun markkinat kehittyvät. Nyt pihan hoitopalveluja on jo saatavissa jossakin määrin yhdistettynä muihin kodinhoitopalveluihin, esimerkiksi nurmikonleikkuuta, kasvien hoitoa ja leikkausta. Lisäksi pihoihin hankitaan monipuolisesti tuotteita. Eniten hankitaan kasvillisuutta, betonikivituotteita, puutuotteita, valaistusta, luonnonkivituotteita, murskeita ja vesiaihteita. (Närhi 2008.)

#### 4.1.2 Toimialan kehitysnäkymät

Viime vuosina rakentaminen, myös viherrakentaminen, on lisääntynyt tasaisesti kuntien ja yksittäisten toimeksiantajien rakennushankkeiden ansioista. Pitkällä tähtäimellä määrän arvioidaan pysyvän vakaana. Rakentaminen keskittyy Etelä-Suomeen ja varsinkin pääkaupunkiseudulle, jossa väestön ja työpaikkojen määrän odotetaan kasvavan seuraavien 10 - 20 vuoden aikana. Kasvavan väestön johdosta varsinkin pääkaupunkiseudulla tullaan rakentamaan paljon asuntoja ynnä muita sellaisia tiloja ja näin ollen tarvitaan myös pihojen, puistojen ynnä muiden sellaisten viheralueiden suunnittelua, rakentajia ja kunnossapitäjiä. Ostovoiman kasvun odotetaan kanavoituvan kulutukseen ja asuntoinvestointeihin. (Ammattinetti 2008.)

Vanhassa taloudessa kasvua tavoiteltiin panostamalla koneisiin ja laitteisiin. Nykyisessä tietoyhteiskunnassa investoinnit koneisiin ja laitteisiin saavat rinnalleen enenevässä määrin kasvavat investoinnit ihmiseen ja osaamiseen. Samalla tavoin kuin koneet vaativat huoltoa investoinnin tuoton varmistamiseksi, myös laadun tekijät tarvitsevat hyvän johtajan, panostuksen työhyvinvointiin ja jatkuvan valmennuksen. Henkilökuntaa kannustetaan ja koulutetaan. Uusia keinoja uuden tiedon luomiseksi etsitään, ihmisten innovatiivisuutta, uusia toimintamalleja etsitään ja keksitään sekä jatkuvaa uuden oppimista korostetaan. Yritykset ja yhteisöt ovat yhä enemmän riippuvaisia ihmisistä ja siitä, että henkilöstö tekee töitä sydämellään. (Sundgren 2009.)

Kaupungit ja seurakunnat eivät lisää omaa henkilökuntaansa vaan tulevat kilpailuttamaan viherurakoita yksityisillä urakoitsijoilla. Kustannuspaineet ja tuotannon tehostamistarpeet kunnissa lisäävät myös yksityisiltä yrittäjiltä ostettavia palveluja. Yksityiset ihmiset teettävät viherurakoita ulkopuolisella urakoitsijalla, jolloin verottaja hyväksyy pihan rakentamisesta työn osuuden vähennykseksi. Samoin työn osuuden voi vähentää, jos antaa pihan hoidon ulkopuoliselle yrittäjälle. (Sundgren 2009.)

Viheralan tunnettavuuden lisääntyessä alan arvostus on lisääntymään päin. Asuinalueiden viheralueita arvostetaan tulevaisuudessa yhä enemmän, koska kaupunkilaiset eivät enää välttämättä halua omistaa kesämökkejä tai muuta sellaisia ja muuttaa maalle viikonloppuisin, vaan haluavat viettää vapaa-aikansa tapahtumien lähellä, joten viheralueiden suunnittelu, rakentaminen ja hoito ovat entistä tärkeämpää. Näin asuinalueille ja virkistysalueille

luodaan puhdasta luontoa ja lapsetkin saavat mahdollisuuden nähdä puita, kasveja ja eläimiä lähellä kotia. Laatu aletaan arvostaa halpaa hintaa enemmän. (Sundgren 2009.)

Tekninen kehitys on vähitellen ottanut jalansijaa myös viheralan käsityövoittoisena tunnettuun ammattiin. Koneiden ja laitteiden kehittyminen ja niiden tehokas käyttö on helpottanut ruumiillisena ja melko epäergonomisena työnä tunnetun puutarhurin työsarkaa. Toisaalta koneiden huima kehitys ei ainakaan vielä ole syrjäyttänyt viheralan puurtajien näppäriä sormityöskentelyä melko mahdottomiltakin tuntuissa työskentelypaikoissa. Suunnittelun tietotekniikka kehittyy vauhdilla. (Sundgren 2009.)

Yksityiset ihmiset ovat käyttäneet vähintään entiseen tapaan pihojen rakentamisessa ja kunnostuksessa ammattilaisia. Merkittävä apu tässä on kohonneella kotitalousvähennyksellä. Vähennys tulee pitää jatkossa vähintään samalla tasolla, koska ihmiset ovat alkaneet käyttää tätä vähennysoikeutta. Tässä työllisyystilanteessa yksityisten ihmisten merkitys viherrakennusyrityksille on erittäin merkittävä. Piha- ja ympäristörakentamisessa työn osuus urakoissa on suuri. (Viheraluerakentajat Ry vaatii korjausavustuksen jatkamista 2009.)

#### 4.1.3 Suurimmat ongelmat ja muutokset

Viheralan taloudellinen kehitys riippuu pitkälti suhdannevaihteluista. Rakentamisen laskun myötä myös viherrakentaminen hiljenee. Rakentamisen elpymisen myötä myös puutarhakaupan, mukaan luettuna viherrakentaminen ja taimimyyni, taloudellinen kehitys on kasvusuuntaista. Ala on melko tuore ja ollut noususuuntaista alusta lähtien, uusia yrityksiä on syntynyt kuin sieninä sateella. Mutta varsinkin rakennusteollisuuden romahdettua, viherrakentamisen alan ammattilaiset ovat huomanneet miten suhdanneherkkää ala on. (Sundgren 2009.)

Suomen pohjoinen sijainti ja ilmasto luovat väistämättä viheralalle kausiluontoisuuden leiman ja rajoittavat yrityksiä harjoittamasta osaamistaan ympäri vuoden. Tästä johtuen monet viheralan yritykset sulkevat ovensa talvikaudeksi ja taloudellinen kehitys hyytyy. Toisaalta tilanne luo mahdollisuuden kehittää omaa osaamistaan ympärivuotiseksi uusien palvelujen kehittämisen myötä. Alan kausiluonteisuus vaikeuttaa viheralan ammattitaitoisia ihmisiä hyödyntämästä osaamistaan ympärivuoden. Täten se hankaloittaa alan tunnetavuuden ja arvostuksen lisäämistä. Suurin muutos kausiluontoisuudessa on ollut viime

vuosina se, että varsinkin pääkaupunkiseudulla aivan eteläisessä Suomessa talvi tuntuu vuosi vuodelta tulevan myöhemmin ja kestävän vähemmän aikaa. Viherrakennuskausi on pidentynyt ilmastonmuutoksen ansiosta. Ilmaston muutokseen kannattaa varautua kokeilemalla esimerkiksi uusia kasvilajeja. (Sundgren 2009.)

Viheralan kausiluontoisuudesta johtuen ala asettaa sen harjoittajille ja työntekijöille vaatimuksia työllistyä ympärivuotisesti. Ympärivuotinen viheralan ammattimainen harjoittaminen ja työskentely vaativat alansa osaajalta jatkuvaa kehittymiskykyä. On osattava suhtautua positiivisesti muuttuviin vuodenaikoihin ja niiden mukaisiin työtehtävien muutoksiin sekä käytössä olevan kaluston hyödynnettävyyteen. Tämän yhtälön toimivaksi saaminen on riskien ottoa ja suunnitelmallisuutta vaativaa yhdistelyä. (Sundgren 2009.)

EU:n myötä lisääntynyt tuonti ulkomailta on asettanut viheralan talouden kehittymiselle esteitä. Halpoja koristekasvien taimia tuodaan rajojen ulkopuolelta. Monet kuluttajat unohtavat suomalaisen työn ja laadun valitessaan yli puolet edullisempia ulkomaan tuotteita. (Sundgren 2009.)

## 4.2 Toimintaympäristö

Viherala on halutessaan sidoksissa sekä yksityiseen että julkiseen sektoriin. Jos julkinen sektori haluaa esimerkiksi peruskorjata vanhoja kerrostaloja, yleensä myös pihaa pistetään uusiksi. Valtio ja kunnat osallistuvat näin ollen palvelun tuottamiseen ja rahoittamiseen. Mielestäni ala kuitenkin on enemmän yksityinen, jolloin se toimii puhtaasti markkinatalouden ehdoilla.

### 4.2.1 Viiden voiman malli

Toimialan tarkastelun viitekehyksenä voidaan käyttää jo aiemmin esiteltyä Porterin viiden voiman mallia. Porterin mukaan toimialan kilpailun luonteeseen ja toimintaympäristön houkuttelevuuteen vaikuttavat viisi kilpailuvoimaa:

1. Toimittajat/hankkijat
2. Ostajat/asiakkaat



3. Mahdolliset alalle tulijat - uusien tulijoiden muodostama uhka
4. Korvaavat tuotteet - korvaavien tuotteiden tai palveluiden uhka
5. Toimialalla jo toimivat kilpailijat - kilpailu nykyisten yritysten välillä.

(Lahti 1987, 118.)

Näiden kilpailuvoimien vaikutus toimialalla ilmenee uusien kilpailijoiden uhkana, tavarantoimittajien neuvotteluvoimana, ostajien neuvotteluvoimana, korvaavien tuotteiden uhkana ja toimialan yritysten välisenä kilpailuna. (Lahti 1987, 118.)

Hankkijat eli tavarantoimittajat vaikuttavat toimialaan uhkaamalla korottaa hintoja tai alentamalla myymiensä tuotteiden laatua. Voimakkaat hankkijat voivat vaikuttaa toimialan kannattavuuteen alentavasti nostamalla hintojaan ilman, että toimialalla on mahdollisuuksia tai edes perusteita siirtää korkeampia hankintakustannuksia omille asiakkailleen. (Lahti 1987, 120.) Viherrakentajat hankkivat kaiken materiaalinsa tavarantoimittajilta. Se mitä viherrakentajat tuottavat ovat palvelua ja valmista tuotetta, johon tarvitaan raaka-aineita. Kasvit, puut, kivet, kiviainekset, mullat, koneet, lannoitteet ja niin edelleen ovat se työn sisin. Puutarhamyymälöitä on pilvin pimein ainakin pääkaupunkiseudulla, joten heidän neuvotteluvoimansa ei ole niin vahva kuin esimerkiksi harvinaisten kivien jälleenmyyjän.

Pääasialliset asiakasryhmät ovat yksityiset henkilöt, julkisyhteisöt, kunnat ja kaupungit, taloyhtiöt, rakennusliikkeet ja joskus myös toiset viherrakennusalan yritykset. Yksityiset henkilöt ovat omakotitalon, rivitalon tai paritalon omistajia, joilla on oma tontti ja piha. Nykyinen trendi on oman pihan laitattaminen asiantuntijoilla, ellei suunnittelusta jälkihoidon asti, niin ainakin auttavana kätenä isommissa koneita vaativissa projekteissa. Kunnilta ja kaupungeilta lähetetään tarjouspyyntöjä myös melko useasti. Kyse on virastojen pihojen, puistojen ynnä muiden julkisten viheralueiden rakentamisesta ja hoidosta.

Rakennusliikkeiltä saa isoimmat urakat. Rakentaminen ja jälleenrakentaminen ja isot infrastruktuurihankkeet ovat käynnissä aina jossain. Rakennusliikkeet tilaavat useimmiten samassa yhteydessä viherrakentamisen viherrakennusyrityksiltä. Joskus myös toinen viherrakennusyritys voi olla asiakas. Jollain voi olla käytössään pieni kalusto, jolloin sen esimerkiksi pitää vuokrata toisen viherrakennusyrityksen kalustoa esimerkiksi hiekan kuljettamiseen. Pelin henki on, että asiakkaat vaativat alhaisempia hintoja ja korkeampaa laatua tai palvelutasoa ja kilpailuttavat toimialan yrityksiä keskenään. Porterin mukaan (Lahti 1987, 120) asiakkaiden neuvotteluvoima näin ollen on paljolti tavarantoimittajien neuvotteluvoiman peilikuva.

Markkinoiden kasvun uskotaan lisäävän pienten viherpalveluyritysten määrää, mutta viherakennuspalvelut voivat tulevaisuudessa kuulua kiinteästi myös suurten esimerkiksi kiinteistöhuoltoa tai muuta rakennustoimintaa päätoimisesti harjoittavien yritysten palvelutarjontaan. Myös asfaltointifirmat, maanrakennusliikkeet ja kiviasennusyritykset ovat alkaneet tarjota viherrakennuspalveluja. (Närhi 2005, 54.) Uusien kilpailijoiden uhka voi olla merkittävä, koska ne yrittävät vallata vakiintuneiden yritysten markkinaosuuksia ja voimavaroja (Lahti 1987, 119). Pahin uhka on, että maanrakentajat alkavat enenevässä määrin tekemään viherrakennuksen yhteyteen kuuluvia pintatöitä, joihin heillä on kalusto ja kokemus. Voimakkuus riippuu toimialalle tulon esteiden korkeudesta. Valitettavasti esteet viherrakennusalalla eivät ole korkeat, koska jopa toiminnan minimikoko pystyy toimimaan alalla. 1–5 hengen yritykset ovat alalla enemmän sääntö kuin poikkeus. Tällä hetkellä alan nopea kasvu vain siivittää uusien kilpailijoiden ponnistamista mukaan kilpailuun.

Korvaavat tuotteet vaikuttavat toimialan kilpailuun määräämällä sen hintarajan, jonka toimialan yritykset voivat veloittaa. Korvaavat tuotteet voidaan löytää parhaiten etsimällä tuotteita, jotka kykenevät suorittamaan samoja toimintoja kuin oman toimialan tuotteet. (Lahti 1987, 120.) Monesti esimerkiksi talon suunnitellut arkkitehti suunnittelee myös pihha-alueen tai asfaltointiyritys hoitaa itse viherrakentamiseen kuuluvat kivityöt. Korvaavalle tuotteelle voi asettaa esteitä parantamalla omaa hinta-laatusuhdetta.

Toimialan vakiintuneiden yritysten välinen kilpailu on niin sanottua normaalia kilpailua. Viherrakennusalalla kilpailua esiintyy, sillä alalla toimii suuri joukko samankokoisia yrityksiä, joista yksikään ei ole markkinajohtaja. Lisäksi alan vauhdikkaan kasvun ansiosta kilpailijoita tulee koko ajan lisää. Vakiintuneella yrityksellä on rahaa kiinni kalustossa, työvoimassa, työmaissa, suunnitelmissa, takuissa ja niin edelleen. Korkeat kiinteät kustannukset ovat luonteenomaisia ja se voimistaa kilpailua. Yritysten tarjoamat tuotteet ovat samanlaisia.

Kilpailuvoimien yhteisvaikutus ratkaisee lopullisesti toimialan potentiaalisuuden tai houkuttelevuuden. Toimialan kriittisten kilpailuvoimien tunnistaminen selventää yrityksen asemaa toimialansa kilpailussa, paljastaa ne alueet, joilla strategian muutos lisääisi eniten tulosta ja toisi uusia kehitysmahdollisuuksia. (Lahti 1987, 118.)

#### 4.2.2 Kysyntä

Viherrakennuspalvelujen kysyntä kasvaa tulevaisuudessa. Kasvavan väestön johdosta pääkaupunkiseudulla tullaan rakentamaan paljon asuntoja ja muita tiloja ja näin ollen tarvitaan myös pihojen, puistojen ja muiden viheralueiden suunnittelua, rakentajia ja kunnossapitäjiä.

#### 4.2.3 Kilpailu

Kilpailutilanne alalla on monitahoinen. Kunnat ovat yksityisrittäjien asiakkaita, mutta toisaalta ne ovat palvelujen tuottajina myös yritysten kilpailijoita. Sama koskee rakennusliikkeitä ja jossain määrin myös yksityisiä henkilöitä. Oman pikkupuutarhan pystyyn laittaminen omalla pihalla on aina pala pois viherrakentajan leivästä. Kilpailun merkitystä yrityksen toiminnalle pidetään melko suurena. Yrittäjät harvemmin pystyvät vähentämään kilpailun vaikutusta heti alussa erikoistumalla, sijaintivalinnalla tai erilaisella palveluvalikoimalla. Yhteistyötä esiintyy kuitenkin enenevässä määrin. Varsinkin kuntien kanssa asioidessa, viherrakentajat pitävät itseään enemmän täydentäjinä, auttajina tai yhteistyökumppaneina.

Viherrakennusliikkeiden tarjouskilpailuissa hintakilpailu on kireää, joten viherrakentajat kokevat olevansa jatkuvassa kilpailutilanteessa. Moni yritys ei ole hintatasoltaan tasavertaisessa asemassa muihin yrityksiin nähden. Varsinkin taantuman aikana monet tekevät tappiolla urakoita vaan saadakseen työmaita. Toiset eivät lähde mukaan hintojen alennuksiin.

#### 4.2.4 Toimintaympäristön muutos

Toimintaympäristö on vakio viherrakennusalalla, joten siihen ei odoteta muutoksia tulevien vuosien aikana. Töitä tehdään joko yksityisille tahoille tai julkisille tahoille tai molemmille ja rakennusliikkeille. Kilpailijoiden kanssa kilpaillaan ja tehdään myös yhteistyötä. Vaikka toimintaympäristö pysyisi muuttumattomana, niin se ei rajoita toimintaa. Toimintaympäristö on jo valmiiksi laaja, ja siinä yrityksellä on halutessaan tilaa ja mahdollisuuksia keskittää, kehittää tai jopa muuttaa toimintatapojaan.

### 4.3 Yritysten strategioista

Kilpailustrategia merkitsee suotuisan kilpailuaseman etsimistä toimialalta. Kilpailustrategian avulla pyritään saavuttamaan kannattava ja pysyvä asema toimialan sisäistä kilpailua määrääviä voimia vastaan. Strategiavalinnan avulla yritys voi parantaa tai heikentää omaa asemaansa toimialan sisällä. Onnistuneen kilpailustrategian avulla voi saavuttaa keskimääräistä paremman menestyksen. Porterin mukaan yrityksen tuotteiden kilpailuetu voi perustua joko kustannusjohtajuuteen tai differointiin.

Kustannusjohtajuudessa tuotteet ovat hintakilpailukyvyltään parhaita, differoinnissa tuotteet täyttävät parhaiten asiakkaiden tarpeet. Käytännössä hinta ei voi olla koskaan yksistään kilpailuedun lähde. Tuotteen on myös vastattava asiakkaan tarpeita. Lisäksi Porter erottaa kolmantena kilpailustrategiana keskittymisen. Siinä yritys palvelee kapeaa segmenttiä paremmin kuin muut yritykset ja saavuttaa kilpailuedun juuri sillä segmentillä, vaikka sillä ei ole kilpailuetua koko markkinoilla. (Porter 1991, 13–25.)

Kaikki kolme strategiaa on helppo soveltaa viherrakentamiseen. Ensimmäisenä strategiana on kustannusjohtajuus, jossa yrittäjä voi saavuttaa edun sellaisten toimintojen kustannustekijöiden avulla, jotka edustavat merkittävää osuutta kokonaiskustannuksista kuten koneiden tehokas käyttö ja materiaalinhallinta. Jos tehdään esimerkiksi vaan isoja ja pitkäkestoisia urakoita, saadaan koneet tehokkaaseen käyttöön ja materiaalin hankintakustannuksista saadaan alennusta, kun ostaa suuria määriä kerralla. Isot urakat tulevat yleensä rakennusliikkeiltä tai kunnilta.

Toisena strategiana on differointi. Yritys voi erottautua muista kilpailijoista valitsemalla kapean asiakasryhmän ja sen mukaisen erikoistumisen. Tämä valinta edellyttää tarkkaa näkemystä siitä, mitä hänen kohdeasiakkaansa tarvitsevat. Erikoistuminen saattaa vaatia erikoisosaamista, joka vaatii koulutusta ja työkokemusta. Kokonaisprojektit ovat tähän strategiaan sopivia tuotteita. Yritys tarjoaa kaiken suunnittelusta hoitoon. Kokonaisprojekteja kannattaa markkinoida erityisesti yksityishenkilöille.

Kolmas strategia on keskittyminen. Keskittyminen voidaan nähdä kahden aiemman strategian yhdistelmänä, sillä piirteitä näkyy sekä ainutlaatuisuudessa että kustannusjohtajuudessa. Projekteja voi tarjota sekä yksityisille että julkisille tahoille, mutta yritys keskittyy vain johonkin osaan markkinoista esimerkiksi korjausrakentamiseen tai uudisrakentamiseen.

## 4.4 SWOT-analyysi

SWOT-analyysia käytetään yleisemmin yrityksen toimenpiteiden ja resurssien tulkitsemiseen. Mutta mielestäni sitä voi käyttää myös toimialan analysointiin. Keskeistä voi olla selvittää sekä toimialan nykytilaan että sen tulevaisuuteen vaikuttavat asiat. SWOT-analyysi on yksinkertainen tapa ryhmitellä toimialaan vaikuttavia lukuisia tekijöitä havainnolliseen nelikenttämuotoon. Analyysi kokoaa yhteen toimialan vahvuudet, heikkoudet, mahdollisuudet ja uhat.

### 4.4.1 Vahvuudet

Toimialan vahvuudet ovat niitä tekijöitä, jotka tekevät toimialasta houkuttelevan ja joita kannattaa hyödyntää. Näitä vahvuuksia ovat

- kova markkinoiden kasvuvauhti
- teknologian hyödyntäminen
- raaka-aineiden saatavuus
- monipuolinen asiakaskunta
- asiakaslähtöisyys
- eri yhdistysten, kuten Viheraluerakentajat Ry:n, tuki.

Viherrakennus on yksi niistä aloista, jotka ovat kasvaneet kovasti viime vuosina mutta joiden kasvun ennustetaan jatkuvan tulevaisuudessakin. Tämä on ehdoton vahvuus.

Teknologia on kehittynyt huimasti, ja sen hyödyntäminen nopeuttaa, tehostaa ja monipuolistaa suunnittelua ja rakentamista. Esimerkiksi 3-D-suunnitteluohjelmien tulo markkinoille on ollut merkittävä edistysaskel laadukkaassa vihersuunnittelussa.

Raaka-aineita tai materiaaleja on hyvin saatavilla. Hankkijoita on tarpeeksi ja jälleenmyyntiä on varsinkin kesäisin paljon tarjolla. Tarjolla on sekä kotimaisia kasveja, kiviä, taimia, puita, pensaita ja kaikkea oheismateriaalia. Mutta tuonnin ansioista myös ulkomaista materiaalia on tarjolla. Laajan tuotemarkkinan avulla voi halutessaan omankin tuotepaletin kasvattaa monipuoliseksi.

Asiakaskunta on monipuolinen, kun asiakkaina voi olla yksityisten ihmisten lisäksi kuntia, julkistahoja, rakennusliikkeitä ja muita viheryrityksiä. Viherrakennusyritys voi halutessaan palvella kaikkia tai keskittyä johonkin erityiseen asiakaskuntaan.

Työ on asiakaslähtöistä. Koska asiakkaat arvostavat alaa nykyään yhä enemmän, riittää töitäkin.

Lisäksi viherrakentajilla on mahdollisuus liittyä alaa palveleviin yhdistyksiin kuten Viheraluerakentajat Ry:hyn. Yhdistyksistä saa halutessaan apua ja neuvoja alaan liittyvissä kysymyksissä ja sitä kautta on helppo verkostoitua myös muihin alalla toimijoihin. Yhdistykset tekevät paljon yhteistyötä myös ulkomaisten vastaavien yhdistysten kanssa, joten sitä kautta voi hakea kontakteja myös ulkomailta.

#### 4.4.2 Heikkoudet

Heikkoudet puolestaan ovat tekijöitä, jotka heikentävät toimialan houkuttelevuutta ja jotka ovat kirjaimellisesti toimialan ongelmat. Jotta toimialalla voisi toimia tehokkaasti, heikkoudet pitäisi pystyä parantamaan. Heikkouksia ovat

- riittävän ammattihenkilöstön löytäminen kausitöihin
- talvitöiden puute
- pieni markkinaosuus.

Alan yksi merkittävä heikkous on ammattitaitoisen henkilöstön löytäminen, ja varsinkin kausitöihin työntekijät. Koneiden käsittely, puutarhan hoito, teknologian hallinta ynnä muut alan työt vaativat koulutusta, jos ne halutaan hallita hyvin. Varsinkin harmaata työvoimaa käytettäessä, henkilöstöstä voi löytyä paljon ammattitaidottomia, mutta halpoja työntekijöitä. Myöskään kausitöihin tulevat työntekijät, esimerkiksi opiskelijat, eivät välttämättä tiedä alasta kovin paljon.

Viherala on Suomessa kausiluonteista, mikä johtuu maamme sijainnista. Suomessa on neljä vuodenaikaa, minkä takia henkilöstö ei pysty harjoittamaan osaamistaan ympäri vuoden.

Vaikka viherrakennus on kasvava ala, sen osuus rakentamisen kokonaismarkkinoista on pieni. Lisäksi kun kilpailijoita on alalla paljon, on yhdellä yrityksellä pieni markkinaosuus.

#### 4.4.3 Mahdollisuudet

Terveelliseen liiketoimintaan edesauttavat toimialan mahdollisuudet. Mahdollisuuksia ovat

- pääkaupunkiseudun kasvava väestö
- kasvavat markkinat
- työvoiman saanti muista EU-maista
- viheralan arvostuksen nousu
- työtä helpottava teknologia
- kansainvälistyminen.

Kuten jo monesti on mainittu, pääkaupunkiseudun väestö kasvaa koko ajan, mikä tarkoittaa uuden rakentamista, peruskorjauksia vanhaan rakennuskantaan ja sitä kautta myös viherrakentamisen kasvua. Ympäristötietoisuus on kestävä kehityksen ja ekologisen ajattelutavan myötä noussut. Erilaiset ympäristöongelmat ovat nostaneet ihmisten ympäristöarvot uudelle tasolle. Tulevaisuudessa keskitytään ympäristöön, joten ammattitaitoista viher-rakennusta käytetään entistä enemmän ja alan arvostus kasvaa.

Tekniikka kehittyy koko ajan, ja sitä kautta suunnittelu ja rakentaminen tehostuvat, nopeutuvat ja monipuolistuvat.

Kansainvälistyminen on varmastikin yksi merkittävämmistä mahdollisuuksista. Viennin arvioidaan kasvavan ja kansainvälisen verkottumisen tuovan hyötyjä. Markkinat Suomen ulkopuolella ovat valtavat. Kansainvälistymisen avulla yritys voi tehostaa tuotantoaan, tuoda uusia palvelutuotteita, keskittyä laatuun, kehittää toimintaansa sisäisesti ja verkottua ja kehittää konseptia yhteistyöyritysten kanssa.

#### 4.4.4 Uhat

Jos terveellistä liiketoimintaa edesauttavat mahdollisuudet, niin yrityksen tulevaisuutta vaarantavat puolestaan uhat. Uhat ovat

- työvoimapula
- työvoimakustannukset, kilpailijoiden käyttämä harmaa työvoima
- kiristyvä kilpailu
- taloudellinen taantuma
- muista EU-maista tulevat kilpailijat.

Toimialan keskeisenä uhkana nähdään osaavan ja ammattitaitoisen henkilöstön puute. Kun väkeä ei ole riittävästi, on huolena myös nykyisen henkilöstön jaksaminen.

Korkeat työvoimakustannukset ovat uhka, sillä niiden ratkaisemiseksi käytetään harmaata työvoimaa, usein ulkomailta tulevaa työvoimaa.

Kasvavalla alalla kilpailijoita on paljon ja niitä tulee koko ajan lisää. Kiristyvä kilpailu on näin ollen varteenotettava uhka.

Suhdanteiden luomat uhat, kuten taantuma, ovat merkittävä uhka. Taantuma iskee rakennusteollisuuteen nopeasti ja siinä sivussa myös viherrakentamiseen. Yksityiset kotitaloudet alkavat säästämään ja kotipiha on se mistä usein karsitaan.

Kansainvälistyminen on mahdollisuus, mutta myös uhka. Muista EU-maista tulevat kilpailijat kiristävät entisestään jo tiukkaa kilpailutilannetta.

## 5 VIHERRAKENNUSYRITYS X

### 5.1 Yrityksen esittely

Case-yritys on vuonna 1999 perustettu viherrakentamisen palveluita tarjoava yritys. Yrityksen toimitilat sijaitsevat Espoossa. Yhtiö harjoittaa viherrakentamisalan palveluita pääkaupunkiseudulla ja lähikunnissa. Yritys kuuluu viheraluerakentajien ja viheraluesuunnittelijoiden rekisteröityihin yhdistyksiin. Lisäksi se kuuluu Espoon Yrittäjiin ja yrityksellä on RALA-pätevyys (Rakentamisen Laatu Ry:n myöntämä pätevyytodistus kuulumisesta RALA:n jäseneksi). Yrityksellä on käytössään laatujärjestelmä, joka varmistaa työn laadun kaikilla osa-alueilla. Yrityksen perustiedot löytyvät liitteestä 6.



## 5.2 Yrityksen tähänastinen kehitys

Yritys on toiminut samalla toiminta-alueella perustamisestaan lähtien. Toiminnan alkaessa, yrityksessä oli töissä kaksi henkilöä, yrityksen perustajat. Alkupääoma oli 10 000 euroa. Yritys X työllistää viisi henkilöä kokopäiväisesti ympäri vuoden. Sesongin aikana yrityksessä työskentelee 10–15 ammattitaitoista ja osaavaa työntekijää; maisemasuunnittelijoita, hortonomeja, puutarhureita, kivimiehiä sekä alan opiskelijaharjoittelijoita.

Yrityksen keskeiset tunnusluvut vuosina 2006–2008 on esitetty liitteessä 7.

Vuosina 2006 ja 2007 kasvu oli voimakasta, yli 40 %, mutta vuonna 2008 kasvu oli enää lievää, noin 6 %.

Kannattavuuden keskeinen tunnusluku, sijoitetun pääoman tuotto prosentti, on hyvä (vuonna 2008 se oli 13,9 %). Vuoden 2007 myyntikateprosentti on noussut 60,0 76,1 prosenttiin, mikä on erittäin hyvä. Liikevoitto prosentti sen sijaan on laskenut 4,8 prosentista 3,8 prosenttiin. Kaikilla mittareilla tarkasteltuna kannattavuus on suhteellisen hyvä.

Maksuvalmius Quick Ratiolla (0,77) mitattuna on ollut koko ajan paranemaan päin ja on tällä tyydyttävä. Current ratiolla mitattuna maksuvalmius on myös parantunut, mutta on edelleen heikko. Myyntisaamisten kiertoaika (5) on ollut erittäin lyhyt.

Vakavaraisuusaste on omavaraisuusasteella mitattuna kohtalainen (20 %). Koneinvestointien takia velkaantuneisuus on 39 %.

## 5.3 Liikeidea

### 5.3.1 Tuotteet ja palvelut

Tuote on yrityksen liiketoiminnan ydin. Tuotteet ja palvelut pyritään kehittämään mahdollisimman hyvin asiakkaiden tarpeita tyydyttäväksi. Yrityksen pääasialliset kolme tuotetta ovat: pihasuunnitelmat, viheralueiden hoitotyöt ja viheralueiden rakentaminen.

Viheralueiden suunnittelua toteutetaan seuraaviin paikkoihin:

- asuinrakennusten pihat
- liikekiinteistöjen pihat
- koulu- ja päiväkotipihat
- vapaa-ajan ympäristöt
- puistot ja katu ympäristöt.

Viheralueiden rakentaminen koostuu seuraavista asioista:

- kokonaisurakat
- maanrakennustyöt
- piha- ja katukiveykset
- muurit, portaat, terassit, aidat
- vesiaiheet
- leikkivälineiden asennukset
- kasvialustat
- kasvien istutukset
- siirto- ja kylvönurmet.

Viheralueiden hoitotyöt koskevat seuraavia toimintoja:

- puiden ja pensaiden leikkaukset
- nurmikon leikkaukset
- istutusalueiden kitkentä
- lannoitukset ja kasvinsuojelu
- piha-alueiden kevät- ja syyskunnostukset
- alueurakat

Muut yrityksen palvelut ovat:

- viherympäristöliiton päteväittämä vihertöiden valvonta
- neuvonta- ja asiantuntijakäynnit
- kasvillisuus- ja maisemaselvitykset ja – analyysit
- viheralueiden kuntoarvioinnit
- asiantuntija-apu alan lehtiin

Varsinkin yksityishenkilöille tarjotaan kaikkia kolmea tuotetta. Yksityishenkilöiltä tuleekin pääasiassa kysyntä koko paletille. Kaupungit, taloyhtiöt ja rakennusliikkeet käyttävät pääasiassa vain kahta tuotetta, hoitoa ja rakentamista. Suunnittelu on yleensä hoidettu etukäteen muun muassa rakennuksen arkkitehdin toimesta.

Työhinnoittelu tehdään urakkatarjouksina tai ennalta määriteltynä tuntihinnoitteluna.

### 5.3.2 Asiakkaat

Asiakkaita ovat yksityisten henkilöiden lisäksi kaupunkien ja kuntien viheryksiköt, rakennusliikkeet sekä asuntoyhtiöt. Työkohteita ovat erilaiset toimitilakiinteistöjen pihat, rivi-, kerros- ja omakotitalopihat, vapaa-ajanympäristöt sekä julkiset viheralueet, kuten koulu- ja päiväkotipihat, puistot sekä katuympäristöt.

### 5.3.3 Imago

Yrityksen imagoon vaikuttaa kaikki toiminta, jota yritys harjoittaa. Imagon avulla asiakkaat saadaan valitsemaan juuri tämän yrityksen palvelut.

Yritys X:n imago on laadukas ja luotettava. Yritys on tunnettu ystävällisestä ja asiantuntevasta palvelusta. Näkemys projektisuunnittelussa on asiakaslähtöinen. Yritys tekee sen minkä lupaa. Toimitusjohtaja tai suunnittelijalla on iso näkyvyys. Koska kyseessä on alalle epätyypillisesti naispuolinen henkilö, hän jää ihmisten mieleen. Lisäksi hän istuu alalle merkittävien yhdistyksien hallituksissa. Tässä tapauksessa toimitusjohtaja tai suunnittelijan imago on yhtä kuin yrityksen imago.

### 5.3.4 Toimintatapa

Tapa toimia määrittää yrityksen toiminnan tehokkuuden ja siten vaikuttaa sitä kautta yrityksen menestykseen.

Yritys X tuottaa viheralan rakennus- ja hoitopalveluja kasvukaudella eli huhtikuusta joulukuun alkuun. Viheralueiden suunnittelua tehdään ympäri vuoden. Alkukevästä tehdään puiden ja pensaiden istutuksia.

Viherrakennuksessa yritys ostaa kaikki tuotteet: betonikivet, maa-ainekset, kasvit ja niin edelleen. Ne toimitetaan useimmiten suoraan kuhunkin työkohteeseen, joten yritys ei varastoi käytettäviä materiaaleja. Materiaalien kierto on hyvin nopeaa.

Selkeää markkinointisuunnitelmaa ei ole. Yhteistyö Viheraluerakentajien ja -suunnittelijoiden kanssa, osallistuminen messuille, Internet-sivut, teippaukset autoissa ja koneissa ja omat asiakirjapohjat hoitavat markkinoinnin virkaa.

Palkat, laskutus, maksuliikenne ja kirjanpidon kirjaukset Procounter-taloushallinnon ohjelmalla hoidetaan itse. Tilinpäätöksen ja veroilmoitukset hoitaa ulkopuolinen taloushallinnon ammattilainen, samoin tilintarkastuksen.

Yrityksellä on käytössään seuraavat koneet ja kalusto:

- Kuorma-auto Man, siirtolava-auto, 14 tn, vm 1996
- Kuorma-auto Ducato, vm 2004
- Kuorma-auto Chervolet Van, vm 2001
- Pakettiauto Nissan Primastar, vm 2003
- Asuntoauto Knaus Sunliner, vm 2005
- Bobcat 800, kauhakuormain, vm 2002
- Komatsu, pyöräkuormaaja, vm 2002
- JCB kaivuri, 3.5 tn, vm 1999
- 2 täryjyriä
- ruohonleikkureita, raivaussahoja, moottorisahoja ja käsityökaluja (porakoneet, leikkurin ja niin edelleen).

Kaikki koneet ja autot ovat hyväkuntoisia. Lähiaikoina on tarkoitus hankkia kymmenen tonnin pyöräkaivinkone.

Suunnitelmat tehdään VectorWorks Landscape 12 -vihersuunnitteluohjelmalla.

Espoossa on vuokratut toimisto- ja varastotilat, yhteensä 110 m<sup>2</sup>, ja lisäksi on pihatilaa. Tulevaisuudessa on tarkoitus rakentaa tai hankkia omat tarkoitukseen sopivat toimitilat.

#### 5.4 Nykyisten konseptien tutkiminen valitun strategisen ajattelumallin avulla

Viherrakennus ja tarkemmin sanottuna maanrakennus on toiminto, jossa investoinnit koneisiin, kuljetuskalustoon ja tietenkin ihmisiin vievät paljon rahaa. Samalla investoinnit kuitenkin tarjoavat uusia mahdollisuuksia, uusia ja isompia projekteja viherrakentamisessa ja kilpailuetua muihin alan yrityksiin. Tällä toiminnolla on suhteellisen korkea osuus nopeasti kasvavilla markkinoilla. Ja vaikka satsaukset ovat isoja, eikä tulorahoitus ole merkittävää, niin toiminnon kilpailuasema on kuitenkin vahva ja panostamisen arvoinen. Nykyinen viherrakennus yrityksessä sijoittuu Bostonin matriisissa tähden paikalle. (Sundgren 2009.)

Hoitotyöt ovat liiketoiminta-alue, jolla on pieni markkinaosuus suhteellisen nopeasti kasvavilla markkinoilla. Tällä toiminnolla yritykset yleensä aloittelevat toimintaansa, mutta se on myös jatkuvaa ja kilpailijoita on paljon. Asiakkaat ostavat vähintään tätä kyseistä palvelua. Ala ja markkinat kuitenkin kiinnostavat sen verran, että tähän toimintoon kannattaa panostaa myös. Toiminto sijoittuu Bostonin matriisissa kysymysmerkin paikalle. (Sundgren 2009.)

Vihersuunnittelu on toiminto, jolla on suuri markkinaosuus, mutta alhainen kasvuvauhti. Tähän toimintoon yritys haluaisi panostaa enemmän. Markkinoilla ei ole monia suunniteltua tarjoavia viherrakennusyrityksiä. Kysyntä on vähäistä, tosin se on koko ajan lisääntymässä, varsinkin yksityisellä puolella. Julkisella puolella kysyntä on myös vähäistä johtuen muun muassa siitä, että rakennuksia suunnittelevat arkkitehdit yleensä suunnittelevat rakennusten pihatkin. Tämä toiminto sijoittuu Bostonin matriisissa lypsylehmän paikalle. (Sundgren 2009.)

Yritys X:n toiminnassa ei tällä hetkellä ole tunnistettavissa toimintoa, jossa olisi alhainen kasvu, pieni markkinaosuus ja puuttuva tulorahoitus. Koiran paikka Bostonin matriisissa jää tyhjäksi. (Sundgren 2009.)

## 6 CASE-YRITYKSEN LIIKETOIMINNAN STRATEGINEN KEHITTÄMINEN

Yritys X:llä ei ole ollut käytössään yhtä selkeää kilpailustrategiaa. Toiminta on saatu nousujohteiseksi hankkimalla asiakkaita sekä julkiselta että yksityispuolelta ja toteuttamalla

viherrakennushankkeita erilaisina projekteina: kokonaisprojekteina, osaprojekteina, pelkinä suunnitteluprojekteina ja niin edelleen. Monenlaisissa projekteissa toiminen tuo asiakkaita, mutta toisaalta myös vie turhaa aikaa ja rahaa. Yritys on tukeutunut vahvasti omistaja-johtajan osaamisen ja asiantuntemuksen ympärille. Yrityksen yksi heikko piirre on kuitenkin vähäinen strateginen ajattelu. Omistaja-johtajan resurssit eivät useinkaan riitä strategiseen suunnitteluun, koska hän on kiinni jokapäiväisessä yrityksen pyörytyksessä. Osa yrityksen vahvuuksista on mahdollisesti jäänyt käyttämättä.

## 6.1 Liikeidean kehittäminen valitun strategisen ajattelumallin avulla

Viherrakennusala voidaan tunnistaa Porterin strategiaikkunan mukaisesti kolmea kilpailustrategiaa: kustannusjohtajuutta, differointia ja keskittymistä. Seuraavaksi mietitään kaikkia kolmea mahdollista tulevaisuuden visiota case-yrityksen liikeidean kehittämisen kannalta yrityksen olemassa olevia resursseja silmällä pitäen ja mitä visiot tarkoittaisivat sen toiminnassa. Lopuksi valitaan yksi strategioista palvelemaan yrityksen jatkoa viherrakennusosalalla.

### 6.1.1 Kokonaisprojektien markkinointi

Kokonaisprojektien markkinointi on strategisesti differointia. Peruskilpailustrategiana on, että viherrakentamista ohjattaisiin kokonaisprojektien suuntaan, joissa myytäisiin suunnittelu, rakentaminen ja hoitosopimus. Kilpailuetuna olisi ainutlaatuisuus, mutta välittömät kasvuodotukset eivät olisi suuret. Asiakkaita pitäisi tässä vaiheessa karsia ja kysynnän perusteella keskityttäisiin pääasiassa yksityisiin asiakkaisiin. Yksityishenkilöt muodostaisivat jopa 70 % asiakaskunnasta, mutta pienemmällä volyymilla asiakkaiksi voisi valikoitua myös kaupungit (20 %) ja muut yritykset (10 %).

Tämän liikeidean menestystekijät ovat monipuoliset: case-yrityksen palveluoltis ja ammattitaitoinen henkilökunta tukisivat tätä strategiaa. Yritys X voisi huoletta tarjota kokonaispakettia, koska se tietäisi osaavansa hoitaa kaikki osa-alueet ammattitaidolla. Kohdennettu markkinointi säästäisi kustannuksissa, kun enää ei tarvitsisi markkinoida kaikille vähän kaikkea. Viherrakennuksen kohteet toteutettaisiin laadukkaasti ja kohteisiin pyrittäisiin luomaan hoitosopimukset. Viherrakentamisessa valittaisiin katteeltaan parhaat kohteet vähentämällä volyymia. Yritys X pystyisi tässä liikeideassa tarjoamaan erityisosaamistaan eli

yksityispihojen suunnittelua, luonnonkivitiitä, puutöitä, muurien ja portaiden rakentamista. Case-yrityksen imago on laadukas, monipuolinen, luotettava ja osaava. Palvelun ostajalle jäisi kokonaispaketin hankinnasta sellainen olo, että tämän yrityksen ammattitaito on rau-  
taa, sehän osaa monipuolisesti kaikkea ja tekee vieläpä sen minkä lupaa.

Liiketoiminnan käytännön hoito hoidettaisiin seuraavasti:

Suunnittelua markkinoitaisiin voimakkaasti yksityishenkilöille sekä arkkitehtitoimistoille. Suunnittelutyöt pyritäisiin tekemään talviaikaan. Näin saataisiin työllistettyä ammatti-  
taitoisia työntekijöitä ympäri vuoden. Samoilta asiakkaille myytäisiin myös viherrakenta-  
minen ja mahdollisesti hoito (myös talvikunnossapito). Yksityispihoja rakennettaisiin kah-  
della porukalla kaksi tai kolme pihaa kuukaudessa huhti- marraskuussa. Urakkasummat  
olisivat noin 15 000–30 000 euroa. Suunnitelmia tehtäisiin viisi tai kuusi kuukaudessa.  
Pienemmällä volyymilla kaupungille ja yrityksille myytäisiin rakentamisen lisäksi hoito-  
työt pitkillä sopimuksilla. Kaupungeille tai rakennusliikkeille tehtäisiin vaan muutama  
isompi urakka vuodessa.

Viherrakennuksessa kaikki materiaali toimitettaisiin suoraan kuhunkin työkohteeseen. Ai-  
noastaan puiden tukiseipäät ja nurmikon siemenet ostettaisiin erissä ja varastoitaisiin käy-  
tettäväksi kasvukauden aikana. Hoitotöissä lannoitteet ynnä muut ostettaisiin isoissa erissä,  
mutta ne käytettäisiin saman tien, joten varastoimisaika olisi mahdollisimman lyhyt.

Myyntityö olisi yksi merkittävämmistä markkinointikeinoista. Jokainen työntekijä työkoh-  
teessaan pyrkisi omalta osaltaan lisäämään yrityksen tunnettavuutta ja osaamista. Työnte-  
kijöillä olisi yrityksen logolla varustetut työvaatteet ja autoissa ja koneissa olisi yrityksen  
mainokset. Mainonnassa panostettaisiin suoramainontaan, sekä alan messuihin ja muihin  
tapahtumiin missä yksityiset asiakkaat liikkuvat. Myös yksi mainontakeino on yrityksen  
kotisivut. Kotisivujen kautta asiakkaiden olisi mahdollista täyttää tarjouspyyntölomake.

Yrityksen tarjoamat tuotteet voidaan kuvata Bostonin matriisin avulla. Tässä strategiassa  
viherrakentaminen olisi liiketoiminta-alueen ”tähti”, joka tarjoaisi mahdollisuuksia kannat-  
tavuudelle ja kasvulle. Tähän uppoaisi investointeja, joten tuloksen kannata strategia söisi  
yhtä paljon kuin tienaisi. Alan houkuttelevuus on suuri ja kilpailukyky hyvä.

Suunnittelu olisi ”kysymysmerkki”, jossa yhdistyy kova markkinoiden kasvu ja pieni markkinaosuus. Pääomaa pitäisi sijoittaa alueelle, jolta ei voida taata voittoa. Alan houkuttelevuus on suuri ja kilpailukyky kohtalainen.

Hoitotyöt olisi ”lypsylehmä”, jossa yhdistyy suuri markkinaosuus ja alhainen markkinoiden kasvuvauhtia. Tulorahoitusta syntyisi ilman investointeja. Alan houkuttelevuus ja kilpailukyky ovat kohtalaiset.

”Koirana” olisi talvikunnossapito, jossa yhdistyvät kolme asiaa: markkinoiden alhainen kasvu, pieni markkinaosuus ja tulorahoituksen puuttuminen. Alan houkuttelevuus on vähäistä ja kilpailukyky heikkoa.

Tulosbudjetti ja tarvittavat investoinnit ovat liitteessä 3.

Tiivistetysti strategisena tavoitteena olisi kasvattaa suunnittelun osuutta ja sitä kautta talvi-työskentelyä. Palveluja myytäisiin pääasiassa yksityishenkilöille hyvällä katteella. Tavoitteena olisi investoida uuteen kalustoon vuonna 2010 esimerkiksi hankkimalla uusi pieni kuormaaja ja vaihtamalla nykyinen kuormaaja maanrakennus- ja kaivinkoneeseen.

### 6.1.2 Voimakkaan kasvun visio

Voimakkaan kasvun visio on strategisesti kustannusjohtajuutta. Peruskilpailustrategiana olisi kustannusjohtajuus niin, että yrityksen myynti kaksinkertaistuisi kolmen vuoden aikana. Asiakkaita pitäisi tässä vaiheessa karsia ja kysynnän perusteella keskittyttäisiin pääasiassa kuntiin ja rakennusliikkeisiin. Lisäksi asiakkaina pienemmissä urakoissa olisivat seurakunnat, taloyhtiöt, arkkitehtitoimistot ja ne yksityiset, joilla olisi laittaa isot rahat viher-rakentamiseen.

Tämän liikeidean menestystekijät ovat myös monipuoliset: Yrityksellä on käytössään työtä nopeuttavat koneet, joilla isot työmaat hoidettaisiin aikataulussaan ja luotettavasti. Ammatitaitoinen henkilökunta on motivoitunutta, mikä tarkoittaisi pysyvä henkilöstöä isoilla ja pitkäkestoisilla työmailla. Tämä strategia takaisi pitkäaikaiset sopimukset. Urakoiden koko haastaisi yrityksen toiminnan nopeuden, joustavuuden, laadun, toimintavarmuuden, ahkeruuden ja osaamisen ja antaisi mahdollisuuden kehittyä ja olla paras. Imagoon vaikuttaa positiivisesti se, että yrityksen tunnettavuus muun muassa rakennusliikkeiden ja kaupunki-



en keskuudessa on hyvä. Yritys on antanut luotettavan kuvan hoitamalla myös isommat projektit ammattitaidolla ja kunnialla alusta loppuun. Asiakkailta on saatu suosituksia. Yritys on vakavarainen, joten se antaisi ulospäin sen kuvan, että isommatkaan projektit eivät olisi ongelma.

Liiketoiminnan käytännön hoito hoidettaisiin seuraavasti:

Tuotteina yritys tarjoaisi viheralueiden rakentamista ja hoitoa sekä mahdollisesti talviaikaan suunnittelua, jos sille olisi kysyntää. Tässä keskityttäisiin isompiin urakoihin. Pieniä urakoita (alle 20 000 euroa) ei tarjottaisi ollenkaan. Näin saataisiin koneet tehokkaaseen käyttöön, kun niitä ei tarvitsisi siirrellä työmaiden välillä. Tavoitteena olisi hankkia lisää työtä helpottavaa kalustoa esimerkiksi koneelliseen ladontaan sopiva laite. Palkattaisiin uusi työnjohtaja, jolla on kokemusta isoista työmaista ja pidettäisiin koko ajan kahta isohkoa työmaata käynnissä. Yritys pyrkisi tekemään kuusi isoa työmaata vuodessa ja urakkasummat olisivat 30 000–100 000 euroa.

Materiaaleja voitaisiin ostaa isommissa erissä edullisemmin ja esimerkiksi kiviainekset ja kasvualustat voitaisiin toimittaa liukuhihnaisesti suoraan työmaille.

Palveluita markkinoitaisiin pääasiassa kaupungeille, seurakunnille ja suurille rakennusliiketoimintayrityksille suorakirjein päättävillä tahoilla. Tarkoitus olisi luoda pitkäaikaisia asiakassuhteita. Myös suunnittelua myytäisiin kaupungeille ja arkkitehtitoimistoille.

Kustannusjohtajuus toteutuisi Bostonin matriisissa seuraavasti: viherrakentaminen olisi liiketoiminta-alueen ”tähti”, joka tarjoaisi mahdollisuuksia kannattavuudelle ja kasvulle. Tähän uppoaisi investointeja, joten tuloksen kannalta strategia söisi yhtä paljon kuin tienaisi. Alan houkuttelevuus on suuri ja kilpailukyky hyvä.

Suunnittelu olisi ”kysymysmerkki”, jossa yhdistyisi kova markkinoiden kasvu ja pieni markkinaosuus. Pääomaa pitäisi sijoittaa alueelle, jolta ei voitaisi taata voittoa. Alan houkuttelevuus on suuri, mutta kilpailukyky heikko. Siksi suunnittelu voitaisiin mieltää myös ”koiraksi”.

Hoitotyöt olisi ”lypsylehmä”, jossa yhdistyisi suuri markkinaosuus ja alhainen markkinoiden kasvuvauhti. Tulorahoitusta syntyisi ilman investointeja. Alan houkuttelevuus ja kilpailukyky ovat kohtalaiset.

Tulosbudjetti ja tarvittavat investoinnit ovat liitteessä 4.

Tiivistetysti strategisena tavoitteena olisi kasvattaa viherrakentamisen osuutta paljon. Myös suunnittelussa ja hoitotöissä keskityttäisiin isompiin urakoihin. Tavoitteena olisi palkata vuonna 2010 yksi vakituinen tuotantohenkilö ja työnjohtaja. Lisäksi tarkoitus olisi investoida uusiin koneisiin, kuten 10 tonnin kaivuriin, ja vaihtamalla nykyinen kuormaaja maanrakennus- ja kaivinkoneeseen. Ulkopuolisia palveluja käytettäisiin isommissa koneistöissä.

### 6.1.3 Keskittäminen

Keskittäminen on yksi strateginen kehityssuunta. Peruskilpailustrategiana olisi ainutlaatuisuus niin, että yritys kokisi lievää kasvua. Asiakkaita karsittaisiin niin, että keskityttäisiin yksityisiin asiakkaisiin ja rakennusliikkeisiin. Mahdollisesti asiakkaiksi valikoituisi myös arkkitehtitoimistoja suunnittelun osalta.

Tämän liikeidean menestystekijät ovat myös monipuoliset. Yrityksellä on käytössään työhön sopivat koneet, joilla työ voitaisiin hoitaa sekä yksityisten pienillä pihilla että suuremmilla rakennusliikkeiden työmailla. Ammattitaitoinen henkilökunta on palvelualtista ja taso pysyisi, koska asiakkaat ovat erilaisia ja erikokoisia. Palvelu olisi joustavaa, koska henkilöstön pitäisi mukautua näiden kahden asiakasryhmän erilaisiin ja erikokoisiin tarpeisiin. Tämä vaikuttaisi myös imagoon positiivisesti. Laatu säilyy vaikka asiakasryhmä ja tarpeet muuttuisivat.

Liiketoiminnan käytännön hoito hoidettaisiin seuraavasti:

Tuotteina yritys tarjoaisi rakennusliikkeille pääasiassa viherrakennusta ja hoitotöitä ja jossain mittakaavassa myös suunnittelua. Yksityishenkilöille myytäisiin pääasiassa suunnittelua ja rakentamista, mutta vähemmän hoitosopimuksia. Arkkitehtitoimistoille mainostettaisiin suunnittelupalveluita. Strategian mukaisesti keskityttäisiin kuitenkin vain uudisrakennuskohteisiin. Rakennusliikkeille tehtäisiin isompia urakoita ja urakoitaisiin neljää isom-

paa 100 000 euron työmaata ja/tai kuutta pienempää 30 000 euron työmaata vuodessa. Yksityisille urakoitaisiin neljää 20 000 euron työmaata.

Materiaalit voitaisiin tilata isoissa erissä kustannuksia säästämällä suoraan työmaalle. Maa-urakoinnissa yritys suorittaisi työn omalla kalustolla. Tarvittavat maa-ainekset hankittaisiin ja kuljetettaisiin kohteeseen urakkasopimuksen mukaan.

Pyrkimyksenä olisi markkinoida kokonaisurakoita, joissa myytäisiin suunnittelu, rakentaminen ja hoitosopimus. Näin taattaisiin ainutlaatuisuus. Lisäksi pyrkimyksenä olisi markkinoida rakennusliikkeille isoja urakoita, joihin kuuluisi sekä maanrakennus että pintatyöt. Näin säästettäisiin kustannuksessa, kun samaa työtä ei tarvitsisi tehdä kahteen kertaan. Jo maanrakennusvaiheessa voitaisiin esimerkiksi mullata istutusalueet, eikä niitä siten tarvitse kaivaa erikseen. Maanrakennustöitä voisi tehdä myös talviaikaan.

Bostonin matriisiin ”tähtien” paikalle sijoittuisi viherrakentaminen ja varsinkin sen osa maanrakentaminen. Se tarjoaisi mahdollisuuksia kannattavuudelle ja kasvulle. Siihen uppoaisi investointeja, joten myös tässä tuloksen kannalta ”tähti” mahdollisesti söisi yhtä paljon kuin tienaisi. Maanrakennusurakat ovat hinnakkaita, joten tulevaisuudessa investoinnit maksaisivat itsensä takaisin. Viherrakennus voitaisiin mieltää myös ”lypsylehmäksi” maanrakennuksen osalta suuren markkinaosuuden takia. Alan houkuttelevuus on kohtalainen ja kilpailukyky hyvä.

Suunnittelu voisi päteä kahteen matriisin osaan. Se riippuisi ihan siitä millaisen vastaanoton suunnittelu saisi potentiaalisissa asiakkaissa. Siinä voi olla mahdollisuus kannattavuudelle ja kasvulle (”tähti”), suunnittelu voisi olla ”lypsylehmäkin” suuren markkinaosuuden, mutta alhaisen markkinoiden kasvuvauhdin takia. Alan houkuttelevuus on suurta ja kilpailukyky kohtalaista.

Hoitotyöt olisivat ”kysymysmerkki”, jossa yhdistyisivät kova markkinoiden kasvu ja pieni markkinaosuus. Pääomaa pitäisi sijoittaa alueelle, jolta ei voisi taata voittoa. Alan houkuttelevuus on vähäinen, mutta kilpailukyky kohtalainen.

.

”Koiraksi” ei löydy mitään.

Tulosbudjetti ja tarvittavat investoinnit ovat liitteessä 5.

Tiivistetysti strategisena tavoitteena on kasvattaa suunnittelun osuutta ja teettää töitä sekä rakennusliikkeille että yksityisille, mutta keskittyä uudisrakentamiseen. Tarkoituksena olisi investoida uuteen kalustoon muuan muassa vaihtamalla nykyinen kuormaaja maanrakennus- ja kaivinkoneeseen. Lisäksi hankittaisiin pieni kuormaaja, isompi telakaivuri ja kuorma-auto vaihdettaisiin isompaan.

#### 6.1.4 Valittu strategia

Case-yritys on itse painottanut koko ajan toivovansa strategiaa, joka ohjaisi yritystä enemmän suunnittelun pariin. Ottaen huomioon yrityksen omat toiveet jatkon suunnasta ja budjettilaskelmat, valitaan strategiaksi lievän kasvun visio eli keskittäminen. Näin saadaan pienemmällä riskillä hyvä rahoitustulos ja lisäksi yritys pääsee toteuttamaan valttikorttiin luokittelemaansa suunnittelua ja samalla asiakaskunta pysyy monipuolisena. Uudisrakentamiseen keskittyminen antaa helpommin vapauden suunnitella viherprojektit alusta asti itse. Suunnittelua pyritään myymään talvikaudelle, joten hortonomit pystyttäisiin työllistämään talviaikaan. Ja minkä talvella suunnittelee, sen voi seuraavana kesänä rakentaa.

Väistämättä keskittäminen on samalla vähän myös differointia ja kustannusjohtajuutta. Rakennusliikkeen valinta yhdeksi kohdeasiakasryhmäksi tuo viherrakentajan lähelle isoja urakoita, joissa pääsee toteuttamaan kustannusjohtajuutta esimerkiksi koneiden tehokäytöllä. Yksityishenkilöiden valinta toiseksi kohdeasiakasryhmäksi antaa viherrakentajalle mahdollisuuden markkinoida kokonaispaketteja, vaikkakin hieman pienemmällä volyymillä kuin mitä puhtaassa differoinnissa olisi ollut tavoitteena.

#### 6.2 Muutostoimenpiteet ja toimintojen kehittäminen

Kun yritys valitsee itselleen liiketoimintastrategian, sen täytyy käydä läpi omat resurssinsa ja miettiä mahdollisia muutostoimenpiteitä, joilla saada toimintatavat ja valittu strategia kulkemaan sulavasti yhdessä.

##### 6.2.1 Henkilöstö

Henkilöstöön tulisi muutoksia. Tavoitteena olisi palkata kolme uutta työntekijää: viherrakentaja, työnjohtaja ja toimistotyöntekijä. Viherrakentaja ja työnjohtaja tarvittaisiin raken-

nuusliikkeille tehtäviin isoihin urakoihin. Työnjohtajan pitäisi olla kokenut, sillä ison työmaan johtaminen on vaativaa työtä. Toimitusjohtaja tekee tällä hetkellä monen muun työtehtävän rinnalla myös toimistotöitä. Toimistotyöt vievät liian paljon hänen aikaansa. Tarkoitus olisi palkata yksi henkilö tekemään kaikki toimistotyöt taloushallintoa lukuun ottamatta, jotta toimitusjohtaja, jolla on koulutus ja tietotaito vihersuunnitteluun, voisi keskittyä viherrakennuksen ja suunnittelun toteuttamiseen.

### 6.2.2 Tuotevalikoima ja tuotanto

Yrityksen historian aikana suunnittelua on tehty hyvin pienessä mittakaavassa yksityisille asiakkaille, vain muutamia suunnitelmia kesäaikaan. Tavoitteena olisi, että suunnittelutöillä pystyttäisiin työllistämään ihmisiä talviaikaan ja kasvattamaan suunnittelutöiden osuutta toteutuneista töistä.

Aikaisemmin viherrakentamisessa on tehty kaikenkokoisia urakoita pääasiassa kaupungeille ja rakennusliikkeille ja viherrakentamisen osuus on ollut isoin koko kokonaistuotepalesta. Tavoitteena olisi, että lisänä yksityishenkilöille alettaisiin tehdä monipuolisia, vaativia kohteita hyvällä katteella osuuden pysyessä ennallaan, mutta kuntien työtarjouksiin ei välttämättä enää tartuttaisi. Rakennusliikkeille mainostettaisiin isompia kokonaisurakoita.

Jos hoitotyöt ovat menneinä vuosina koostuneet suurimmaksi osaksi takuuhoidoista ja yksityisille tehtävistä hoitotöistä, niin tavoitteena olisi jatkossa tehdä yksityisille omat takuuaajan hoitotyöt ja rakennusliikkeille koko kauden kestävät hoitosopimukset. Monet yksityishenkilöiden pihoihin kohdistuneet hoitotyöt ovat olleet hyvin pieniä puiden ja pensaiden leikkuita, mutta niiden osuus on ollut melko korkea koko hoitotyön osuudesta. Tavoitteena olisi pienentää sitä osuutta ja kasvattaa koko kasvukauden kestäviä hoitourakoiden osuutta.

Työn organisointi on ollut ennen sitä, että käynnissä on ollut useampi työkohteeseen samaan aikaan niin, että joka työmaalla ei ole ollut osaavaa työnjohtoa. Myös ammattiviherrakentajia on ollut liian vähän. Kun jatkossa pienennetään urakoiden määrää, mutta kasvatetaan niiden kokoa, niin jokaisessa työkohteessa olisi oltava vastaava työnjohtaja ja ammattiviherrakentaja. Uuden viherrakentajan ja työnjohtajan palkkaaminen palvelisi hyvin tätä visiota.

Tuotevalikoiman kehittämiseen tarvitaan markkinoinnin ja tiedottamisen tehostamista ja näyttävän 3-D-suunnittelun opettelua. Lisäksi markkinointia tulisi kohdistaa nimenomaan uusille omakotitalorakentajille ja syksyllä tehtäisiin mainoskampanjoita talvikauden suunnittelutoimeksiantojen houkuttelemiseksi. Luonnonkivitoille on kysyntää, joten niiden opettelu olisi tarpeen. Pienet hoitotyöt karsitaan pois ja pyritään saamaan koko kauden kestäviä hoitosopimuksia aktiivisella myyntityöllä. Hoitotöiden osuutta tuotannosta seurataan.

### 6.2.3 Materiaalitoiminnot

Materiaalitoimintojen kehittäminen tarkoittaisi ensisijaisesti kustannuksien keskittämistä ja vähentämistä. Aikaisemmin materiaalien ostot ovat olleet yhden henkilön vastuulla. Tavoitteena olisi, että jatkossa jokainen työmaavastaava tilaisi itse tarvittavat materiaalit. Työmaavastaava tietää itse kaikista parhaiten mitä materiaalia tarvitaan missäkin rakentamisen vaiheessa ja materiaalien toimittaminen nopeutuisi.

Kun ennen pienet materiaalierät on haettu tavarantoimittajilta omalla autolla ja isot erät toimitettu suoraan työmaalle, niin jatkossa kustannuksia ajatellen olisi paras toimittaa kaikki materiaalit isoissa erissä suoraan työmaalle.

Työntekijät voisivat jatkossa myös ottaa aina tarvittavat työvälineet itse mukaan työmaalle siirtyessään sen sijaan, että työntekijät menisivät suoraan työmaalle ja joku veisi heille sinne tarvittavat työvälineet. Kaikki nämä materiaalitoimintoihin kohdistuvat kehitystoimenpiteet säästäisivät ja rahaa ja aikaa.

Jotta kustannuksissa osattaisiin säästää oikein, pitäisi tehdä jokaisesta työmaasta työkohtainen laatusuunnitelma. Suunnitelmasta näkisi tarvittavat materiaalit ja mistä ja kuinka paljon niitä pitäisi tilata. Suunnitelmassa laskettaisiin myös etukäteen materiaalien meneki ja millaisissa erissä sitä olisi edullisinta toimittaa.

### 6.2.4 Markkinointi

Aikaisemmin varsinaista myyntityötä ei ole tehty, vaan asiakkaat ovat ottaneet itse yhteyttä. Tavoitteena olisi jatkossa hankkia kannattavia ja uusia asiakassuhteita myös omaloitteisesti.

Mainonta on ollut tähän asti hyvin vähäistä. Tarkoitus olisi lisätä sitä ja luoda imago luotettavasta, laadukkaasta ja osaavasta yrityksestä. Brändin rakentaminen on tärkeää alalla, jossa toiminta kilpailijoiden kesken on melko samanlaista ja yrityksen kilpailevat samoista asiakkaista.

Asiakastyytyväisyyden takaamiseksi olisi tärkeää toteuttaa jatkoseurantaa jollain tasolla. Aikaisemmin asiakaspalautteita ei ole kerätty eikä näin ollen olla oltu tietoisia, siitä ovatko asiakkaat olleet tyytyväisiä toimintaan. Jatkossa tavoitteena olisi pyytää asiakkaita täyttämään asiakaspalaute tai luoda yrityksen Internet-sivuille mahdollisuus jättää palautetta sähköisesti.

Markkinoinnin kehittämistoimenpiteinä olisi muun muassa tarkoitus osallistua säännöllisesti piha- ja puutarhamessuille ja yrittää saada koko henkilöstö mukaan yrityksen liikeidean ja markkinoinnin toteuttamiseen laatujärjestelmän avulla. Asiakasanalyysin avulla suunniteltaisiin markkinoinnin strategiat ja budjetointi ja yritykselle laadittaisiin vuosittain markkinointisuunnitelma. Ideana olisi lisäksi kehittää asiakaspalautteeseen pohjautuva toimintajärjestelmä, jonka avulla kehitettäisiin toimintaa yhä paremmin asiakkaiden odotuksia vastaavaksi ja lisäksi otettaisiin käyttöön asiakasrekisterit ja asiakashoitosuunnitelmat.

Yrityksen toiminnot täydentävät toisiaan, mutta markkinointi on uuden liiketoimintastrategian kannalta merkittävä, ellei jopa tärkein, toiminto ja sen toimenpiteet kannattaa miettiä tarkoin. Tästä syystä case-yrityksen markkinointiin perehdytään luvussa seitsemän vielä tarkemmin ja laajemmin.

#### 6.2.5 Taloushallinto

Yrityksen historiassa ei ole vielä koskaan tehty budjettia. Lisäksi palkanlaskenta, katelaskenta, seuranta ja investointien suunnittelu on ollut yhden ihmisen vastuulla. Tavoitteena olisi, että vuosittain tehtäisiin budjetti ja sen toteutumista seurattaisiin ja vastuu muista taloushallinnon tehtävistä jaettaisiin useammalle henkilölle. Kirjanpidon on aikaisemmin hoitanut tiloimisto ja tämä pidettäisiin ennallaan.

Vuosittain tehtävä budjetti olisi taloushallinnon kehittämistoimenpide ja yhden uuden ihmisen palkkaaminen toimistoon palvelisi tätä toimintoa.

### 6.3 Tulevaisuus

Tulevaisuuden potentiaalisia uusia liikeideoita olisivat kansainvälistyminen, kaluston vuokraus, vihersisustus ja Internet-kauppa.

Yritys X toivoisi saavansa tulevaisuudessa työskennellä ympärivuotisesti. Lisäksi alan ollessa erittäin suhdanneherkkä, olisi hyvä kehittää vaihtoehtoisia liikeideoita ”pahan päivän varalle”. Jos viherrakennus ei työllistä ympäri vuoden, yrityksen kannattaisi harkita laajentavansa sellaisiin liikeideoihin, jotka sivuavat nykyistä toimintalinjaa, mutta kestävät lunta ja pakkasta.

Yritys X jossain määrin jo harjoittaa kaluston vuokrausta muille alan yrityksille, joilla omaa kalustoa ei ole. Esimerkiksi he vuokraavat kuorma-autoa kuljettajineen muille yrityksille hiekan tai lumen kuljettamista varten. Tällä tavalla yritys saa rahaa eikä kalusto seiso tarpeettomana pihassa. Tarkoitus ei olisi tehdä kaluston vuokrauksesta pääliikeidea Ramirentin tapaan, vaan tuoda se sivuliiketoiminnaksi rakentamisen kylkeen.

Internet-kauppa ei myöskään ole poissuljettu liikeidea. Kuten aikaisemmin tässä tutkielmassa on mainittu, niin EU:n myötä viherala on lisännyt tuontia ulkomailta. Halpoja koristekasvien taimia, kiviä ynnä muuta sellaista tuodaan rajojen ulkopuolelta Suomeen rikkauttamaan suomalaisia kukka-, kivi- ja taimivalikoimia. Sähköinen kaupankäynti on nykypäivää ja lisääntynee tulevaisuudessa koko ajan enemmän, joten Yritys X:n kannattaisi lähteä mukaan tähän kehitykseen ja alkaa pitää yllä Internet-kauppaa, joka kauppaisi tuontina tullutta puutarha- ja rakennusmateriaalia.

Vihersisustus olisi uusi sisätiloissa toteutettava liikeidea. Vihersisustus on olennainen sisustuselementti ja luonnollinen viihtyvyystekijä. Tarkoitus olisi toimeksiannoilla sisustaa niin yksityisiä koteja kuin julkisia tiloja viherkasveilla ja silkkikasveilla. Lisäksi asiakkaille tarjottaisiin hoitotyötä. Kysyntää riittäisi varmasti ainakin julkisille tiloille.

Viherrakentamisen toimialan kehitysnäkymistä nousee vahvasti esiin kansainvälistyminen. Maailma globalisoituu ja yritysten on pysyttävä muutoksissa ja kehityksessä mukana. On-



nistunut kansainvälistyminen on valtti kilpailijoita vastaan ja kasvattaa yritystä tuloksellisesti, mutta myös henkisesti. Venäjän voimakkaasti kasvavat markkinat houkuttelevat yhä useampia suomalaisia yrittäjiä. Toimialojen kirjo on laaja, mutta varsinkin rakennusteollisuudella on kysyntää.

Finpro ja Tekes ovat tehneet yhteisen tutkimuksen suomalaisen rakennusalan mahdollisuuksista Venäjällä. Tutkimuksen mukaan Venäjällä rakennus- ja rakennusmateriaaliteollisuuden markkinat kasvavat edelleen. Alan suomalaisille yrityksille se tarkoittaisi valtavaa potentiaalia Suomen lähialueilla. Yhteistyöllä voitaisiin merkittävästi helpottaa toimintaa haastavilla Venäjän markkinoilla. Finanssikriisi on pysäyttänyt puolet käynnissä olevista rakennushankkeista Venäjällä, mikä aiheuttaa muun muassa valtavan asuntopulan seuraavan kahden vuoden aikana. Venäjän valtio on luvannut tukea asumisen rakennemuutosta ja rakennushankkeita 3-4 miljardilla eurolla. Koska tuki kohdistuu ensisijaisesti venäläisille yrityksille, markkinoille päästäkseen suomalaisyritykset tarvitsisivat venäläisiä kumppaneita. Venäjällä olisi kysyntää sekä pientalorakentamiselle että kerrostalojen uudis- ja korjausrakentamiselle. Suomalaisten vahvuudet ovat tietotaidossa, rakennustekniikassa ja ympäristösuunnittelussa. Kuluttajien kasvava laatutietoisuus sekä energiatehokkuuden ja ekologisuuden vaatimukset antavat kilpailuetua suomalaiselle korkealle teknologiselle osaamiselle. (Melin 2009.)

Case-yrityksen toimitusjohtaja Sundgren on vierailut Venäjällä Viherrakennusyhdistyksen järjestämällä tutustumisvierailulla ja hänen mukaansa varsinkin Moskovassa tuntuisi olevan valtavasti potentiaalia viherrakentajille. Maahan ei kannattaisi lähteä yksin ilman venäläistä partneria, sillä omin päin yrittäjä kohtaisi todennäköisesti paljon ongelmia. Suomalaisilla rakennusyrityksillä on venäläisiä kumppaneita, joten Sundgrenin mukaan paras tapa tuoda omat viherrakennuspalvelut lähelle kuluttajia olisi ensin lyöttäytyä yhteen suomalaisen rakennusyrityksen kanssa ja siinä siivellä päästä tekemään viherrakennusurakoita Venäjälle.

Yksityispuoleltakin löytyy paljon kysyntää ja venäläiset ovat olleet kiinnostuneita yhteistyöstä. Suomalaiset viherrakentajat löytäisivät sieltä halutessaan paljon tekemistä, jos vain osaisivat toimia oikein. Yritys X ei sulje pois sitä mahdollisuutta, että se lähtisi joskus tulevaisuudessa kokeilemaan viherrakentamista myös rajan taakse. Kotiläksyt olisi siinä vaiheessa tehtävä kunnolla, markkinaselvityksessä ei kannattaisi säästää. Kansainvälisillä markkinoilla toimimista voisi sillä aikaa harjoitella vientiprojektien kanssa. Suomalaiselle

suunnittelulle on kysyntää ja Sundgreniakin on pyydetty ulkomaille Japania myöten tekemään suomalaisten trendien mukaista pihasuunnittelua. ”Unelmia saa ja pitää olla”, sanoo Sudgren.

## 7 STRATEGIAT MARKKINOINNISSA

Case-yrityksen markkinointi ei ole aikaisemmin ollut ensisijainen panostuskohde toiminnassa, joten nyt liikeidea kehittäessä olisi oikea aika nostaa markkinoinnilliset tavoitteet muutostoimenpiteiden ensimmäiseksi kohteeksi. Uudenlaista strategiaa noudattavan yrityksen olisi hyvä ensisijaisesti panostaa markkinointiin, jotta oikeat asiakkaat löytäisivät oikeanlaiset palvelut. Strateginen markkinointi merkitsee strategian kehittämistä toiminnan kautta.

### 7.1 Segmentointi

Markkinoiden segmentoinnin tavoitteena on määrittää yrityksen toimintaratkaisujen pohjaksi sellainen ryhmä tai ryhmät kaikista potentiaalisista asiakkaista, joiden hoitamisen avulla yritys pystyy saavuttamaan tavoittelemansa menestyksen. Siinä päätetään millä markkinoilla, kuinka laajoilla ja useilla kohderyhmillä yritys toimii. (Rope 2005, 94–117.)

Yritys X ei ole aikaisemmassa toiminnassa kohdistanut markkinointia erityisesti millekään asiakasryhmälle. Mutta uuden liiketoimintastrategian myötä markkinointia tulisi kohdistaa yksityisasiakkaille ja isoille rakennusliikkeille. Karsimisen jälkeenkin asiakaskunta jää monipuoliseksi, sillä jokainen yksityisasiakas on erilainen ja rakennusliikkeet hoitavat erilaisia ja erikokoisia rakennusprojekteja.

Segmentointikriteereinä ovat asuinpaikka, varallisuus ja asenteet ja motiivit. Viherrakentamista ja suunnittelupalveluja tarjottaisiin pääkaupunkiseudulla ja lähikunnissa asuville omakoti-, rivi- tai paritalon omistaville yksityishenkilöille, jotka arvostavat pihan rakennusta ja sisustamista ja joilla on varallisuutta ostaa viherrakentajan palveluita. Lisäksi viherrakentamista ja hoitotöitä tarjottaisiin pääkaupunkiseudulla ja lähikunnissa rakennusurakoita tekeville isommille rakennusliikkeille, jotka toteuttavat uudisrakentamista.

Potentiaalisia asiakkaita ovat arkkitehtitoimistot ja muut viherrakentajat, jotka saattavat tarvita Yritys X:n palveluita satunnaisesti. Heillä on varallisuutta ja siksi merkittävää ostopotentiaalia.

## 7.2 Tuotedifferointi

Differoinnin tarkoitus on vaikuttaa kysyntään. Differointi tähtää kilpailijoista erottautumiseen, mikä tapahtuu muokkaamalla kysyntää. Differoitu markkinointi rakentuu ainutlaatuisuuteen ostajien mielissä. Keskeisenä käsitteenä ainutlaatuisuuden luomisessa on yrityskuva, joka luo käsityksen yrityksestä luotettavana asiakkaiden tarpeiden täyttäjänä. (Lahti 1987, 44.) Yritys X:n strategia on vaikuttaa kysyntään perinteisillä markkinoinnin kilpailukeinoilla: tuotteella, hinnoittelulla, saatavuudella ja markkinointiviestinnällä.

### 7.2.1 Tuote

Tärkeintä olisi saada asiakkaat tietämään, että tuote- ja palveluvalikoima on suunniteltu juuri heille. Tuotteissa ja palveluissa on tärkeää laatu ja toimivuus, ja hinnat pidetään laadua vastaavana. Tarkoitus on antaa mielikuva ja kokemus toimivasta tuotteesta ja asiantuntevasta palvelusta. Yritys X:n ydintuote on viherrakentaminen ja siihen liittyvät hoitotyöt. Lisäeduksi luokiteltaisiin Yritys X:n tarjoamat suunnittelupalvelut, joiden avulla tuote saataisiin kilpailijoista positiivisesti erottuvaksi ja houkuttelevammaksi.

### 7.2.2 Hinnoittelu

Hinta on se, mihin hintaan yritys tarjoaa tuotettaan. Hintaa on tuotteen tai palvelun arvon mittari. Hintaa kilpailukeinona koostuu itse hinnasta, alennuksista ja maksuehdoista. Hintaa on ainoa markkinoinnin kilpailukeino, joka tuo rahaa suoraan kassaan. Hintaa ja hinnoittelu vaikuttavat monin tavoin kaupalliseen menestykseen. Liian matala tai liian korkea hintaa ehkäisee tuotteen menekkiä, sekä vaikuttaa olennaisesti kohderyhmän ostopäätöksissä. Pitkällä aikavälillä ei ole kuitenkaan kannattavaa myydä hinnalla, joka ei peitä kustannuksia ja jätä katetta. (Rope 2005, 222–228.)

Alalla, jolla toimii paljon kilpailijoita, hinnoittelu voi vaihdella rajustikin yrityksestä riippuen. Varsinkin taantuman aikana moni yritys myy palveluita pilkkahinnalla vaan saadaakseen urakoita. Yritys X:n tavoite on välttää sekä ylihinnoittelua että alihinnoittelua. Tarkoi-

tus on kuitenkin soveltaa kahta eri hinnoitteluperiaatetta kahden eri asiakaskunnan tarpeisiin. Rakennusliikkeille tarjotaan urakkatarjouksia 30 000–100 000 euron väliltä ja yksityishenkilölle halvempia, maksimissaan 20 000 euron, töitä. Alan yhdistysten ansiosta tiedossa on urakoiden keskimääräiset markkinahinnat ja tavoitteena on olla alittamatta niitä. Hinnoitteluun vaikuttavat muun muassa materiaalikustannukset, työn koko ja kesto ja tarvittavien työmiesten määrä. Jos rakennusliike tilaa useamman urakan kerralla, mahdollisuus hinnan alennuksiin on olemassa.

### 7.2.3 Saatavuus

Perustehtävä saatavuudella on luoda edellytykset asiakkaan tarpeiden tyydyttämiseen. Aiemmin saatavuudesta käytettiin termiä jakelu, mutta nykypäivänä puhutaan enemmän saatavuudesta. Saatavuus on onnistunut silloin, kun tuote on asiakkaan saatavilla oikeaan aikaan, oikeassa paikassa, sopivan kokoisina erinä, helposti ja toimivasti. (Bergström & Leppänen 2009, 287.)

Saatavuus sisältää toisiinsa liittyvät toimintasektorit markkinointikanavan ja fyysisen jakelun. Markkinointikanava on väylä, jolla tuote viedään valmistajalta loppuasiakkaalle. Markkinointikanava ei välttämättä sisällä fyysisen tuotteen siirtoa vaan se voi olla pelkästään tietokanava. Kanavan välissä voi olla välikäsiä kuten esimerkiksi alihankkijoita ja agentteja. Fyysinen jakelu puolestaan sisältää väliportaattujen tuotteiden viemisen asiakkaalle, sekä tavaran toimitusväylään tehdyn kuljetus- ja varastointiratkaisun. (Rope 2005, 246–247.)

Viherrakentamisen markkinoinnissa saatavuus käytännön kilpailukeinona eroaa esimerkiksi teollisuuden aloihin verrattuna. Palvelutuote tuotetaan kulutustilassa, jolloin fyysistä jakelua ei todellisuudessa ole lukuun ottamatta materiaalin kuljetuksia. Case-yrityksen saatavuus liittyy hyvin pitkälti ulkoiseen ja sisäiseen saatavuuteen. Ulkoisella saatavuudella helpotetaan asiakkaan saapumista yritykseen ja asiakkaan mahdollisuuksia löytää yrityksen palvelut. Jos asiakas vierailee toimistolla, hänen pitäisi löytää toimisto helposti. Yrityksen kotisivujen tulisi olla selkeät ja helposti löydettävissä. Lisäksi case-yrityksen tulisi ottaa huomioon se, että asiakas tunnistaisi yrityksen muiden joukosta ja että hän saisi yrityksestä myönteisen ensivaikutelman. Sisäisellä saatavuudella pitäisi tehdä asiakkaan asioiminen helpoksi ja miellyttäväksi. Asiakkaan kohtaaminen pitäisi tehdä mahdollisimman helpoksi. Tuote- ja palveluvalikoiman pitäisi olla helppo, mutta monipuolinen ja opastuksen pitäisi

olla riittävää. Viherpalvelun suosioon vaikuttaa myös imagotekijät. Henkilökunnan palvelualltius, asiantuntevuus ja persoonallinen ote ovat ehdottomia edellytyksiä hyvälle ja kiinteille asiakassuhteille.

#### 7.2.4 Markkinointiviestintä

Markkinointiviestinnän avulla luodaan tunnettuutta ja yrityskuvaa, sekä annetaan tietoa tuotteista ja pyritään luomaan kysyntää. Markkinointiviestintää suunniteltaessa on tärkeää löytää viestinnän kohderyhmä, mihin viestinnällä pyritään, sekä miten viestiminen tapahtuu. Markkinoijan on osattava valita käytettävissä olevista keinoista sopivat tavat lähestyä kohderyhmää. Näitä viestinnän muotoja ovat mainonta, henkilökohtainen myyntityö, myynninedistäminen, sekä tiedotus- ja suhdetoiminta. (Bergström & Leppänen 2009, 328.)

Yritys X:n sisäinen markkinointi tarkoittaa sitä, että yrityksen edustajat tutustuvat omiin tuotteisiinsa itse ja koulutautuvat tarpeen vaatiessa lisää. Säännölliset palaverit pitävät huolen tiedon kulusta kaikille osapuolille. Kun oma osaaminen on hallinnassa, onnistuu henkilökohtainen myyntityö palvelemaan yritystä itseään asiakkaiden kanssa.

Yritys X toteuttaa henkilökohtaista myyntityötä jokapäiväisessä työssä. Yrityksen edustajat eli työntekijät ovat päivittäin sesonkiaikana tekemisissä asiakkaiden ja sidosryhmien kanssa, jolloin tietoa yrityksestä virtaa vastaanottajan käyttöön välittömästi.

Jotta uudet ja potentiaaliset asiakkaat olisivat tietoisia yrityksestä, panostetaan mainontaan. Mainosvälineet valitaan tarkkaan, jotta yrityksestä saatava mielikuva pysyisi oikeanlaisena. Mainonnan tavoitteena on saavuttaa kerralla suuret joukot ja paras keino siihen on joukotiedotusvälineet. Paikallisradiossa mainostetaan kaksi kertaa vuodessa, loppupalvesta ja kesän kynnyksellä. Viheralan lehtiin painetaan mainoksia joka kuukausi sesonkiaikana. Näiden mainonnan keinojen on tarkoitus tavoittaa erityisesti yksityishenkilöt. Lisäksi painatetaan pieniä esitteitä tai toteutetaan esitteitä sähköisesti, joita lähetetään rakennusliiketoimistoille ja arkkitehtitoimistoille.

Lisäksi osallistuminen alan messuille on yksi viestinnän keino, jolla tavoittaa paljon potentiaalisia asiakkaita kaikista asiakasryhmistä ja jolla luoda kontakteja muiden yritysten kanssa. Messuilta löytyvät alan uusimmat trendit, joten messuilla käyminen on välttämättömyys uusiutumisen kannalta.

Markkinoinnissa tärkeä väline on Internet. Yritys X:llä on omat kotisivut, joilla asiakkaat voivat käydä tutustumassa yritykseen. Sivujen ulkoasu on selkeä, ja värit ovat vihertämään sopivia. Yrityksen kotisivuilta löytää tiedot tuotteista ja palveluista ja muun muassa menneistä projekteista ja kansainvälisistä vihermatkoista. Sivuille voisi lisätä FAQ-osuuden, jossa asiakkaat voisivat kysyä mieltään askarruttavia kysymyksiä viherrakentamisesta ja puutarhan hoidosta. Internet-sivujen kautta olisi myös hyvä pystyä jättämään palautetta. Tärkeää olisi, että kotisivuja päivitetäisiin ja kehitettäisiin tarpeeksi usein ja että asiakkailla olisi mahdollisuus jättää palautetta kotisivujen kautta.

Työkohteissa olisi ehdottomasti oltava esillä yrityksestä kertovat mainostaulut.

Suhdetoimintaa Yritys X edustaa toimimalla viheralan yhdistyksissä. Toimitusjohtaja on paljon näkyvillä yhdistysten kautta ja luo kuin itsestään verkostoa myös oman yrityksensä käyttöön.

### 7.3 Suhdemarkkinointiohjelma

Evert Gummesson määrittelee suhdemarkkinoinnin seuraavasti: ”*Suhdemarkkinointi tarkoittaa sitä, että markkinointia tarkastellaan suhteina, verkostoina ja vuorovaikutuksena.*” Suhteeseen tarvitaan ainakin kaksi toisiinsa yhteyttä pitävää osapuolta. Verkosto muodostuu joskus hyvinkin monimutkaisesta suhteiden joukosta. (Gummesson 1998, 21). Yksinkertaisten suhteiden ja monimutkaisten verkostojen osapuolet pitävät aktiivisesti yhteyttä toisiinsa. Tätä kutsutaan vuorovaikutukseksi. (Gummesson 1998, 22).

Yritys X:n suhdemarkkinointiohjelma lähtee liikkeelle kohderyhmien määrittelystä. Yritys X:n tarkoituksena on luoda pysyviä ja kannattavia suhteita kaikkiin potentiaalsiin yhteistyökumppaneihin, ei pelkästään maksaviin asiakkaisiin. Kohderyhmille määritellään tavoitteet, joihin halutaan päästä, sen jälkeen toimenpiteet tavoitteiden saavuttamiseksi ja lopuksi seuranta. Tavoitteet on asetettava siten, että ne hyödyttävät mahdollisimman paljon kohderyhmiä ja Yritys X:ää itseään. Toimenpiteet tehdään kannattavuuden puitteissa ja seurannan avulla Yritys X näkee, onko tavoitteisiin päästy vai onko vielä kehittämistä.

Taulukko 2. Suhdemarkkinointiohjelman kohderyhmät ja tavoitteet

Kohderyhmä	Tavoitteet	Toimenpiteet	Seuranta
Henkilökunta	<p>Henkilökunnalle selvitetään yrityksen kohderyhmät, tavoitteet ja toiminta-ajatus</p> <p>Henkilökunnan sitouttaminen yritykseen</p> <p>Yhteenkuuluvuuden tunteen lisääminen</p>	<p>Koulutukset ja perehdytys</p> <p>Palkitsemis- ja kannustinjärjestelmä, jolla henkilökunta saadaan sitoutettua yritykseen, pikkujoulut, yhteiset tapahtumat</p>	Kehityskeskustelut ja myynnin seuranta
<p>Tärkeät asiakkaat:</p> <p>Rakennusliikkeet</p> <p>Yksityisasiakkaat</p>	<p>Kannattavan ja tiiviin asiakassuhteen luominen</p> <p>Merkin näkyvyys</p> <p>Positiivinen mielikuva tuotteesta</p>	<p>Promootiot ja mainonta</p> <p>Messut</p> <p>Tuotteisiin ja palveluihin liittyvä perehdyttäminen ja kampanjat</p> <p>Asiakasillat</p> <p>Joulukortit</p>	<p>Asiakastietokanta</p> <p>Asiakaskäynnit</p> <p>Asiakastyytyväisyyden seuranta</p>
<p>Loput asiakkaat:</p> <p>Arkkitehtitoimistot</p> <p>Muut viherrakentajat</p> <p>(Kunnat, kaupungit)</p>	<p>Asiakassuhteen kannattavuus</p> <p>Uudet asiakkaat</p>	<p>Suoramarkkinointia potentiaalisille asiakkaille</p> <p>Yhteiskuljetukset</p>	Asiakastietokanta
<p>Tavarantoimittajat</p> <p>Alihankkijat</p>	<p>Vaihtuvuuden vähentäminen</p> <p>Luotettavien yhteistyökumppaneiden hankkiminen</p>	<p>Kuljetusjärjestelmien toimivuus</p> <p>Yhteispalaverit</p> <p>Avoin suhtautuminen parannusehdotuksiin</p>	<p>Yhteispalaverit riittävän usein</p> <p>Mielipidemittaukset</p>

Potentiaaliset työntekijät	Uusien työntekijöiden saaminen yritykseen	Näkyvyys kouluissa ”Opiskelijarientojen” tukeminen Mainonta ja kesätyöntekijät	Rekrytointi
----------------------------	---	--	-------------

### 7.3.1 Henkilökunta

Yksi Yritys X:n kohderyhmistä on henkilökunta. Tavoitteena on selvittää henkilökunnalle kohderyhmät, tavoitteet ja toiminta-ajatus koulutusten ja perehdytysten avulla, jotta koko henkilöstö voisi olla mukana yrityksen liikeidean ja markkinoinnin toteuttamisessa. Henkilökunta olisi lisäksi saatava sitoutettua yritykseen, mihin käytetään erilaisia palkitsemis- ja kannustinjärjestelmiä. Yhteenkuuluvuuden tunteen lisääminen on myös tärkeää. ”Mehengen” parantamiseksi yritys järjestää pikkujouluja ja muita yhteisiä tapahtumia. Sen lisäksi kiusaamiseen työpaikalla pitäisi puuttua heti. Tyytyväisyyttä seurataan kehityskeskusteluiden avulla ja myynninseuranta mittaa yrityksen tehokkuutta.

### 7.3.2 Asiakkaat

Asiakkaat on jaoteltu tärkeisiin asiakkaisiin ja muihin asiakkaisiin. Kaikissa asiakasryhmissä on pyrittävä kannattavaan asiakassuhteeseen. Mitä tärkeämpi asiakas, sen tiiviimmäksi asiakassuhde rakennetaan. Kaikista asiakasryhmistä pidetään asiakastietokantaa ja tärkeimmistä asiakkaista myös asiakashoitosuunnitelmat.

Pienempiä asiakkaita, kuten esimerkiksi arkkitehtitoimistoja, joille yritetään myydä suunnittelupalveluita, houkutellaan suoramarkkinoinnin avulla. Suora lähestyminen esimerkiksi suoramarkkinointikirjein, soittamalla tai sähköpostimainonnalla on nopein keino herättää pienen ja harvassa olevan potentiaalisen asiakkaan huomio. Lisäksi Yritys X luokittelisi muut viherrakentajat pienemmiksi asiakkaiksi ja pyrkisi parantamaan kannattavuutta yhteiskuljetusten avulla.

Tärkeimmät asiakkaat ovat yksityishenkilöt ja erityisesti rakennusliikkeet. Rakennusliikkeille järjestetään promootioita, kampanjoita ja tuotteisiin ja palveluihin perehdyttämistä ja



jouluna muistetaan joulukortein. Yksityishenkilöiden huomiota tavoitellaan myös suoramarkkinointikirjein ja erityisesti alan messuilla useamman kerran vuodessa.

Asiakkaiden kannalta on tärkeää saada yritykselle näkyvyyttä ja luoda positiivinen mielikuva tuotteesta tai palvelusta. Siihen päästään mainonnalla ja erilaisilla kampanjoilla. Panostus asiakaspalveluun on tärkeää. Asiakassuhteen jatkumisen kannalta asioimisen Yritys X:n kanssa tulisi olla positiivinen kokemus. Lisäksi kaikista asiakkaista on olemassa asiakastietokannat ja tärkeimpiä asiakkaita seurataan asiakaskäynneillä ja asiakastytyväisyyden mittauksella. Ideana olisi kehittää asiakaspalautteeseen pohjautuva toimintajärjestelmä, jonka avulla kehitettäisiin toimintaa yhä paremmin asiakkaiden odotuksia vastaavaksi. Asiakasanalyysin avulla voitaisiin vuosittain laatia markkinointisuunnitelma.

### 7.3.3 Tavarantoimittajat ja alihankkijat

Tavoitteena on vaihtuvuuden vähentäminen ja luotettavien yhteistyökumppaneiden hankkiminen, jotta yhteistyö sujuisi mahdollisimman vaivattomasti. Kuljetusjärjestelmät olisi saatava toimiviksi. Jotta informaatio kulkisi kummankin osapuolen välillä, yhteispalaveri on järjestettävä tarpeeksi usein ja parannusehdotuksiin tulisi suhtautua avoimesti. Yhteispalavereiden lisäksi toimintaa seurataan mielipidemittauksilla.

### 7.3.4 Potentiaaliset työntekijät

Yritys X:n tavoitteena on saada uusia työntekijöitä yritykseen. Palvelualtis henkilöstö on yrityksen tärkein sisäinen voimavara. Hyvin koulutetun, osaavan ja motivoituneen työntekijän löytäminen saattaa olla ongelma. Siksi esimerkiksi oppilaitossuhteet ovat tärkeitä. Houkuttimena toimivat tiedottaminen kouluissa, ”opiskelurientojen” tukeminen ja mainonta. Myös kesätyöntekijät ovat potentiaalisia uusia pysyviä työntekijöitä. Rekrytointitilanteessa potentiaaliselta työntekijältä voidaan kysyä mistä hän on saanut kuulla työpaikasta, ja muun muassa tällä tavoin voidaan seurata toimenpiteiden toimivuutta.

#### 7.4. Tavoitteiden asettaminen

Markkinaosuustavoitetta on mahdoton asettaa, koska toimialueella toimii niin paljon muitakin kilpailijoita. Mutta yrityksen asiantuntemuksen ja suunnitteluosaamisen ansiosta Yritys X uskoo voivansa vallata kilpailijoiden markkinoita.

Myyntitavoite on, että Yritys X kuuluisi liikevaihtoluokkaan 1-1 000 000 euroa.

Markkinointitavoitteena olisi tarkoitus tehdä suoramarkkinointia potentiaalisille asiakkaille ympäri vuoden. Henkilökunnan kannustin- ja palkitsemisjärjestelmä toimisi myös ympäri vuoden. Mainontaa pyrittäisiin jakamaan tasaisesti koko vuodelle. Näytteet uutuustuotteista tapahtuisivat aina kesäsesongin alussa ja näytteet suunnittelupalveluista talvikauden aikana. Mainokset lähetettäisiin tärkeimmille asiakkaille ennen sesonkien alkua. Asiakaskyselyt, tyytyväisyysmittaukset ja mahdolliset tuote ja palveluesittelyt järjestettäisiin ennen mainoksien ilmestymistä, jotta niistä saataisiin raportit näytteisiin. Mainoskampanjat tapahtuisivat kaksi kertaa vuodessa, talvella alkuvuodesta ja kesän kynnyksellä. Rekryointitilaisuuksia järjestettäisiin heti vuoden alussa, jotta potentiaalisten työntekijöiden mielenkiinto saadaan herätettyä ennen kuin esimerkiksi opiskelijat alkavat hakea kesätöihin. Samoihin aikoihin järjestettäisiin henkilökunnan koulutuksia.

#### 7.5. Markkinointitoimenpiteiden ja tuloksien seuranta

Jotta Yritys X pysyisi perillä yritystoiminnastaan, on jatkuva myynnin seuranta tärkeää. Tarvitaan tietoa siitä, mikä tuote myy ja mikä ei. Sen lisäksi täytyy pysyä ajan hermolla. Ihmisten mieltymykset saattavat muuttua nopeasti. Muutoksiin vaikuttavat monet asiat. Uusia trendejä saavat aikaan tv-sarjat, lehdet, tutkimukset ynnä muut sellaiset. Vaikka viherrakentaminen ei koskaan katoa, sillä on silti monia eri muotoja. Siispä myös viherrakentamisessa on trendejä. Tavoitteena on myös tietää, jos yrityksellä on jotain puutteita tai parannettavaa. Tätä on helppo seurata asiakastytyväisyystutkimuksilla.

Koska Yritys X on yksi alansa edustajista, täytyy yrityksen edustajien osata myös vastata viherrakentamiseen liittyviin kysymyksiin. He käyvät erilaisilla kursseilla ja luennoilla. He lukevat kirjallisuutta sekä julkaisuja ja tutkimuksia. Jos on jotain mitä Yritys X ei pysty

asiakkaalle tuottamaan, ohjataan ihmisiä sellaisten yrittäjien luo, joilla kyseinen osaaminen on.

Kerran vuodessa tehdään kysely, jolla mitataan asiakkaiden mieltymyksiä. Vastaukset puretaan ja tuote- ja palveluvalikoimaa muutetaan tarpeen mukaan. Asiakaspalautteet käydään läpi viikoittain, niihin vastataan ja tehdään toimintaan tarvittavia muutoksia.

Kerran kuussa on yleispalaveri yrityksen työntekijöiden kesken, jossa käsitellään kaikki mahdolliset viimeisen kuukauden aikana tapahtuneet toiminnot.

Työmaiden tarkastusta tehdään viikoittain. Jos työtä on tehty huonosti, tehdään se uudelleen. Jos asiakas ei ole tyytyväinen työn etenemiseen tai lopputulokseen, Yritys X on valmis korjaamaan asian.

Kerran vuodessa on tilinpäätös. Tuloksen mukaan lasketaan seuraavan vuoden budjetti. Jos ollaan tappiolla, karsitaan joistakin menoista. Jos on tehty voittoa, voidaan menoja lisätä esimerkiksi palkkaamalla uusi työntekijä tarpeen vaatiessa.

## 8 YHTEENVETO

Liiketoiminnan kehittämisen tavoitteena on kilpailuedun saavuttaminen ja säilyttäminen, jotta toiminta olisi kannattavaa. Ajattelumallista riippumatta liiketoiminnan suunnittelussa on aina kyse pohjimmiltaan samasta asiasta; yrityksen resurssien sovittamisesta ympäristöön. Liiketoiminnan menestyksellinen kehittäminen vaatii selvän kuvan yrityksen voimavaroista ja kilpailuympäristön asettamista vaatimuksista. Kiinnittämällä huomio akuuteista ongelmista enemmän pitkän aikavälin strategiaan tekijöihin, luodaan liiketoiminnalle vahva perusta kilpailussa selviytymiseksi. Strategia-ajattelun tarkoitus on juuri yrityksen menestyksen turvaaminen jatkuvasti muuttuvassa toimintaympäristössä.

Strategia-ajattelun alueelle on muodostunut useita koulukuntia. Ne käsittelevät pohjimmiltaan samaa asiaa erilaisista näkökulmista. YPO -koulukunta tarkastelee sellaisia organisatioita, joiden pääasiallisena tehtävänä on tarjota tuotteita yhteiskunnalle. Portfolio -lähetystavassa tarkastellaan strategisten ilmiöiden kehitystilanteita. Ne esitetään useimmi-

ten jonkinlaisen yksinkertaisen matriisin muodossa. Porterin kehittämässä kilpailuanalyytisessä lähestymistavassa tarkastellaan toimialan kilpailutilannetta.

Liikeidea-ajattelu on yksi strategia-ajattelun koulukunnista. Se poikkeaa lähtökohdiltaan perinteisistä strategiamalleista. Päinvastoin kuin muissa malleissa, tässä tapauksessa yrityksen rakenne määritellään ennen strategiaa. Mallin mukaisesti tehokkaan liiketoiminnan edellytyksenä on liikeidea. Liikeidean pääosat ovat tuotteet tai palvelut, markkinat, tapa toimia ja imago. Liikeideamalli rakentuu Normannin ajatukselle, että näiden neljän osatekijän välinen yhteensopivuus on toimivan liikeidean perusta, jolla turvataan pitkän aikavälin menestyksen mahdollisuudet. Markkinat määrittävät yrityksen asiakkaat ja heidän tarpeensa. Tuotteet ja palvelut pyritään kehittämään mahdollisimman hyvin asiakkaiden tarpeita tyydyttäväksi. Tapa toimia määrittää yrityksen toiminnan tehokkuuden ja siten vaikuttaa sitä kautta yrityksen menestykseen. Imagon avulla asiakkaat saadaan valitsemaan juuri kyseisen yrityksen palvelut.

Liiketoiminnan kehittäminen ja toteuttaminen on jatkuva prosessi. Se käynnistyy mielenkiintoisen toiminta-ajatuksen tai tuotteen löytämisestä ja jalostuu liikeideaksi. Asiakkaiden tarpeiden ja kulutustottumusten muuttuminen, kilpailutilanne ja ympäristön muutokset vaativat jatkuvaa liikeidean tarkistamista. Kaikissa strategiamalleissa on selvästi kolme yhteistä tekijää. Ensimmäinen on yrityksen suhde toimialaansa. Toinen on yrityksen tuotemarkkinayhdistelmät. Kolmantena yhteisenä elementtinä on toimintamallin muuttaminen ja kehittäminen.

Kirjallisuudessa strategia nähdään yleisesti niiden keinojen kokoelmana, joilla yrityksen päämäärä pyritään saavuttamaan. Näkemykseni mukaan koko organisaation tulisi olla tietoinen yrityksen yhteisestä päämäärästä ja sen strategiasta eli niistä keinoista, joilla päämäärään pyritään, jotta se saavutettaisiin.

Liikeidea-ajattelu antaa ajattelemisen arvoisia, käyttökelpoisia ajattelumalleja ja työkaluja strategisen suunnittelun avuksi, mutta ne soveltuvat mielestäni vain apuvälineiksi. Yksistään liikeideamallin avulla strategista liiketoiminnan suunnittelua ei tulisi tehdä. Strategisella suunnittelulla luodaan edellytykset yrityksen pitkän aikavälin elinvoimaisuudelle; tämä edellyttää mielestäni liikeideamallin laajempaa näkökulmaa. Eri koulukuntien oppeja tulisikin mielestäni käyttää työkaluina strategisen suunnittelun avuksi eikä pitäytyä kaavamaisesti vain yhden koulukunnan suunnittelumenetelmiin ja ajatusmalleihin.

Viherrakentaminen alana on kasvanut kiihkeästi menneinä vuosina. Asiakkaat ovat ruvenneet arvostamaan pihan laittamista siinä missä kaikki panostus aiemmin on laitettu taloon. Lisäksi viime vuosina rakentaminen, myös viherrakentaminen, on lisääntynyt tasaisesti kuntien ja yksittäisten toimeksiantajien rakennushankkeiden ansioista ja määrän odotetaan pysyvän vakaana. Alalla on siis paljon potentiaalia jatkossakin. Mutta alalla on myös ongelmia, kuten kausiluonteisuus, joihin varmasti monet viherrakentajat etsivät ratkaisua koko ajan.

Toimialalla on monia muuttujia, jotka kuvaavat alan kilpailutilannetta ja neuvotteluvoimaa. Pääasialliset asiakasryhmät eli yksityiset henkilöt, julkisyhteisöt, kunnat ja kaupungit, taloyhtiöt, rakennusliikkeet ja joskus myös toiset viherrakennusalan yritykset, vaativat alhaisempia hintoja ja korkeampaa laatua tai palvelutasoa ja kilpailuttavat toimialan yrityksiä keskenään, mikä synnyttää kilpailutilanteen. Viherrakennusalalla kilpailua esiintyy muutenkin, sillä alalla toimii suuri joukko samankokoisia yrityksiä, joista yksikään ei ole markkinajohtaja. Alan vauhdikkaan kasvun ansiosta kilpailijoita tulee koko ajan lisää. Korvaavat tuotteet, kuten kivityöt asfaltointiyrityksen hoitamana, vaikuttavat kilpailuun määräämällä sen hintarajan, jonka toimialan yritykset voivat veloittaa. Tavarantoimittajat vaikuttavat toimialaan uhkaamalla korottaa hintoja tai alentamalla myymiensä tuotteiden laatua.

Kilpailustrategia merkitsee suotuisan kilpailuaseman etsimistä toimialalta. Porterin mukaan yrityksen tuotteiden kilpailuetu voi perustua kustannusjohtajuuteen, jossa tuotteet ovat hintakilpailukyvyltään parhaita, differointiin, jossa tuotetaan asiakkaalle arvoa ainutlaatuisen tapaan tai keskittymiseen, jossa yritys palvelee kapeaa segmenttiä paremmin kuin muut. Viherrakennuksessa kustannusjohtajuutta on kokonaiskustannuksien avulla saavuttama etu esimerkiksi koneiden tehokkaalla käytöllä tai materiaalinhallinnalla. Differoinnissa erikoistuminen ainutlaatuisella tavalla voi tarkoittaa esimerkiksi kokonaisprojekteja, joissa supistetulle asiakaskunnalle tarjotaan kaikki suunnittelusta hoitoon. Keskittymisessä voidaan tarjota projekteja eri asiakaskunnille, mutta esimerkiksi keskittymällä johonkin tiettyyn työsegmenttiin, kuten korjausrakentamiseen tai uudisrakentamiseen.

Case-yritys on viherrakennusalan pk-yritys, Yritys X. Tutkimuksen tarkoitus on sen liiketoiminnan strateginen kehittäminen. Yrityksellä, jolla on toimintaa moneen eri suuntaan, kannattaa miettiä strategiaansa säästääkseen rahaa, aikaa ja löytääkseen mahdollisia uusia

käyttämättömiä resursseja. Liiketoiminnan kokonaisuuden tarkastelu useamman kuin yhden koulukunnan näkökulmasta antanee parhaat työkalut yrityksen strategian luomisprosessissa. Case-yrityksen liiketoiminnan strategista kehitystä tarkasteltiin kahden eri koulukunnan näkökulmasta.

Kilpailuanalyttisen strategian muodostuksen avulla löydettiin kolmenlaista mahdollista strategiaa; kokonaisprojektien markkinointia (differointi), voimakkaan kasvun visiota (kustannusjohtajuus) ja keskittämistä uudisrakennukseen. Lisäksi Portfolio-koulukunnan Bostonin matriisin avulla selvitettiin kunkin strategian kohdalla mikä yrityksen toiminto toisi yritykselle kannattavuutta, mikä olisi markkina-alueen koko ja millaista markkinoiden kasvuvauhtia, ja kilpailukykyä toteutettaisiin.

Ottaen huomioon yrityksen omat toiveet ja budjettilaskelmat, yrityksen strategiaksi valikoitui lievän kasvun visio eli keskittäminen. Näin saadaan pienemmällä riskillä hyvä rahoitustulos ja strategiasta löytyy mielestäni lisäksi piirteitä sekä kustannusjohtajuudesta että differoinnista. Yritys pääsee toteuttamaan toivomaansa suunnittelua suuremmissa mittakaavassa, mutta asiakaskunta säilyy monipuolisena, kun asiakkaina on sekä yksityishenkilöitä ja isoja urakoita tarjoavia rakennusliikkeitä. Uudisrakentamiseen keskittyminen antaa helpommin vapauden suunnitella viherprojektit alusta asti itse, mikä myös osaltaan on ratkaisu talvikauden työllistymiseen.

Liiketoiminnan strateginen kehittäminen vaatii resurssien tarkistusta ja analysointia. Tarkoitus on tunnistaa ne toimintatavat, jotka toimivat sellaisenaan ja ne, joita pitää muuttaa tai uudistaa. Muutostoimenpiteet on hyvä käydä läpi askel askeleelta. Tärkeimmät tekijät ovat henkilöstö, materiaalitoiminnot, markkinointi ja taloushallinto. Tekijät ovat joko menestystekijöitä tai toimintaa estäviä tekijöitä. Toimintaa vaikeuttavia tai jopa estäviä tekijöitä muutetaan ja uudistetaan. Viherrakennuksessa oleellinen menestystekijä on henkilöstö, mutta mielestäni markkinointi määrää strategisen kehityksen alkutahdit. Case-yrityksen markkinointi ei ole aikaisemmin ollut ensisijainen panostuskohde toiminnassa, mutta kun liikeideaa kehitetään, on uutta strategiaa noudattavan yrityksen ensisijaisesti panostettava markkinointiin, jotta oikeat asiakkaat löytäisivät oikeanlaiset palvelut ja jotta yritys löytäisi oikeanlaiset asiakkaat.

Markkinointiin panostaminen tarkoitti tässä tapauksessa markkinoinnin strategioiden määrittelyä. Markkinoinnin strategioiksi päätettiin segmentointi, tuotedifferointi ja suhdemark-

kinointiohjelma. Segmentoinnilla määriteltiin asiakasryhmät, joille markkinointitoimenpiteet osoitetaan. Tuotedifferoinnin tarkoitus on vaikuttaa kysyntään ja Yritys X:n vaikutusvoimiksi määriteltiin perinteiset markkinoinnin kilpailukeinot: tuote, hinnoittelu, saatavuus ja markkinointiviestintä. Suhdemarkkinointiohjelman tarkoitus oli määrittellä Yritys X:n kohderyhmät, kuten asiakkaat, ja yhteistyökumppanit, kuten tavarantoimittajat. Lisäksi ohjelman avulla tunnistettiin erilaisia kannattavuuden kannalta tärkeitä markkinointitavoitteita ja toimenpiteitä näiden tavoitteiden saavuttamiseksi.

## LÄHTEET

- Ansoff, Igor 1984. Strategisen johtamisen käsikirja. Otava, Helsinki. Julkaisuun viitattu teoksessa Näsi, Juha 1987. Liikkeenjohdon viisastenkivet. Weilin+Göös, Espoo.
- Antti-Poika, Juuso 1992. Yrityssuunnittelu, strateginen johtaminen ja liikeidea. Haaga-Instituutin seminaarityö, Helsinki.
- Bergström, Seija & Leppänen, Arja 2009. Yrityksen asiakasmarkkinointi. Edita Publishing Oy, Helsinki.
- Gorpe, Peter 1984. Organisaatio ja johtaminen. Weilin+Göös, Espoo.
- Grönroos, Christian 1998. Nyt kilpaillaan palveluilla. Weilin+Göös, Espoo.
- Gummesson, Evert 1998. Suhdemarkkinointi 4P:stä 30R:ään. Gummerus Kirjapaino Oy, Jyväskylä.
- Halttunen Jussi 1986. Kilpailuetua tuotestrategialla. Gradu. Lappeenrannan teknillinen korkeakoulu, Lappeenranta.
- Jahnukainen, Iiro & Junnelius, Christian & Sonkin, Lena 1980. Liiketoiminnan kehittämisen liikeidean pohjalta. Weilin+Göös, Espoo.
- Johnson, Gerry & Scholes, Kevan 1993. Explorin Corporate Strategy: Text and Cases. Prentice Hall, New York.
- Karlöf, Bengt 1989. Yritystoiminnan avainsanat. Weilin+Göös, Espoo.
- Lahti, Arto. 1983. Yrityksen kilpailustrategia. Weilin+Göös, Espoo.
- Lahti, Arto 1987. Strateginen markkinointi. Weilin+Göös, Espoo.
- Lahti, Arto. 1988. Strateginen yritysanalyysi. Weilin+Göös, Espoo.
- Lahtinen, Jukka. Hytönen, Kari. Isoviita, Antti 1991. Markkinoinnin peruskilpailukeinot. Avaintulos, Tampere.
- Lahtinen, Jukka. Isoviita, Antti 1998. Markkinointitutkimus. Avaintulos, Tampere.
- Melin, Nelli-Maija 2009. Venäjällä yhä mahdollisuuksia suomalaiselle rakennusallalle. Finpro.  
[Http://www.finpro.fi/fiFI/Media/PressReleases/2009/Ven%C3%A4j%C3%A4ll%C3%A4+yh%C3%A4+mahdollisuuksia+suomalaiselle+rakennusallalle.htm](http://www.finpro.fi/fiFI/Media/PressReleases/2009/Ven%C3%A4j%C3%A4ll%C3%A4+yh%C3%A4+mahdollisuuksia+suomalaiselle+rakennusallalle.htm). Luettu 1.11.2009.
- Normann, Richard 1984. Palveluyrityksen johtaminen. Weilin+Göös, Espoo.
- Normann, Richard 1988. Luova yritysjohto. Weilin+Göös, Espoo.



Närhi, Seppo 2005. Luotettava rakentaja Hämeen Viherpojat rakentaa rakennusliikkeille. Viherympäristö 4, 54.

Närhi, Seppo 2008. Vihreä Kirja, Viheralankasvu tulee jatkossa yksityissektorilta. www.vihreäkirja.fi. Luettu 23.10.2009.

Näsi, Juha 1987. Liikkeenjohdon viisastenkivet. Weilin+Göös, Espoo.

Ohmae, Kenichi 1983. Strateginen ajattelu, osa japanilaista liikkeenjohtoa. Rastor, Helsinki.

Porter, Michael 1991. Kilpailuetu. Miten ylivoimainen osaaminen luodaan ja säilytetään? Weilin+Göös, Espoo.

Porter, Michael 1991. Kilpailuetu. Miten ylivoimainen osaaminen luodaan ja säilytetään? Weilin+Göös, Espoo. Julkaisuun viitattu teoksessa Näsi, Juha 1987. Liikkeenjohdon viisastenkivet. Weilin+Göös, Espoo.

Rope, Timo 1987. Asiakaskeskeinen markkinointi. Näkemyksiä ja sovelluksia. Weilin+Göös, Espoo.

Rope, Timo. Vahvaselkä, Irma 1993. Nykyaikainen markkinointi. WSOY, Porvoo.

Rope, Timo 2005. Suuri Markkinointikirja. Talentum, Helsinki.

Schein, Edgar 1991. Organisaatiokulttuuri ja johtaminen. Weilin+Göös, Espoo.

Sudgren, 2009. Toimitusjohtaja. Yritys X, Espoo. Haastattelu 27.8.2009.

Tuomisto, Merja 1993. Ravintolan uuden liikeidean käynnistäminen. Haaga-Instituutti, Helsinki.

Ammattinetti 2008. Työ- ja elinkeinoministeriö.

[http://www.ammattinetti.fi/web/guest/alat;jsessionid=CC2C3DE6FAC97814983212F55038032A?p\\_p\\_id=akysearchammattiala\\_INSTANCE\\_6tRI&p\\_p\\_action=1&p\\_p\\_state=normal&p\\_p\\_mode=view&p\\_p\\_col\\_id=column2&p\\_p\\_col\\_count=1&\\_akysearchammattiala\\_INSTANCE\\_6tRI\\_command=detailView&\\_akysearchammattiala\\_INSTANCE\\_6tRI\\_alaid=11&\\_akysearchammattiala\\_INSTANCE\\_6tRI\\_subAlaid=11.1](http://www.ammattinetti.fi/web/guest/alat;jsessionid=CC2C3DE6FAC97814983212F55038032A?p_p_id=akysearchammattiala_INSTANCE_6tRI&p_p_action=1&p_p_state=normal&p_p_mode=view&p_p_col_id=column2&p_p_col_count=1&_akysearchammattiala_INSTANCE_6tRI_command=detailView&_akysearchammattiala_INSTANCE_6tRI_alaid=11&_akysearchammattiala_INSTANCE_6tRI_subAlaid=11.1). Luettu 22.10.2009.

Viheraluerakentajat Ry vaatii korjausavustuksen jatkamista 2009. Viheraluerakentajat. Päivitetty 30.7.2009.

<http://www.viherymparisto.fi/index.php?action=view&id=462&module=newsmodule&src=%40random4a7143b6dd187>. Luettu 23.10.2009.

Viheralalla kohtalainen työtilanne 2009. Viheraluerakentajat. Päivitetty 22.11.2009. [http://www.viheraluerakentajat.fi/view.php?page=index&content\\_group\\_id=22&anonymous=nobody](http://www.viheraluerakentajat.fi/view.php?page=index&content_group_id=22&anonymous=nobody). Luettu 30.11.2009.

Yavitz, Boris & Newman, William. 1984. Strateginen suunnittelu käytössä. WSOY, Juva.

## HAASTATTELURUNKO

### VISIO TOIMINTAYMPÄRISTÖSTÄ

1. Mikä on tulevaisuuden visio yhteiskunnasta viherrakennusosalalla?
2. Mikä tulee olemaan yhteiskunnan taloudellinen ja tekninen kehitys viherrakennusosalalla?
3. Mitä ovat yhteiskunnan ihmiselle asettamat vaatimukset?
4. Onko arvoihin tullut muutoksia ja miten ne näkyvät?

### VISIO TOIMIALASTA

5. Mikä tulee olemaan toimialan taloudellinen ja tekninen kehitys viherrakennusosalalla?
6. Asettaako toimiala ihmiselle vaatimuksia?
7. Onko arvoihin tullut muutoksia ja miten ne näkyvät?

### CASE-YRITYYS

8. Mikä yrityksen toiminto tarjoaa mahdollisuuksia kannattavuudelle ja kasvu-  
le, mutta joihin myös uppoaa investointeja?,
9. Missä yrityksen toiminnossa on suuri markkinaosuus, mutta alhainen kasvu-  
vauhti?
10. Mikä on yrityksen toiminto, joissa yhdistyy kova markkinoiden kasvu, mut-  
ta pieni markkinaosuus?
11. Missä yrityksen toiminnossa on alhainen kasvu, pieni markkinaosuus ja tu-  
lorahoitus puuttuvat?
12. Onko alalla paljon kilpailua?
13. Keitä ovat alalla uudet kilpailijat?
14. Mitkä ovat kolme tärkeintä syytä miksi asiakas ostaa palveluitanne?
15. Miten juuri te eroatte kilpailijoista eduksenne?
16. Tuote, palvelu, toimintatapa – mihin tavoitteenmäärittely perustuu yrityk-  
sessänne?
17. Millaisin menetelmin mittaatte kannattavuutta?
18. Miten kauan mielestänne pitäisi varata aikaa uuden liikeidean toteuttamisel-  
le?

19. Tarvitaanko uusia investointeja uutta liikeideaa toteutettaessa tai vanhaa liikeideaa kehitettäessä?
20. Millainen on henkilöstön rooli liikeidean toteutuksessa?
21. Mitkä ovat pahimmat virheet liikeidean käynnistämisen alkuvaiheessa?
22. Mitkä olisivat potentiaaliset uudet liikeideat?
23. Mitkä ovat tavoitteet tulevaisuudelle?

## HAASTATTELU

1. Kaupungit ja seurakunnat eivät lisää omaa henkilökuntaansa, vaan tulevat kilpailuttamaan viherurakoita yksityisillä urakoitsijoilla. Vanhassa taloudessa kasvua tavoiteltiin panostamalla koneisiin ja laitteisiin, mutta nyt investoinnit koneisiin ja laitteisiin saavat rinnalleen kasvavat investoinnit ihmiseen ja osaamiseen. Samalla tavoin kuin koneet vaativat huoltoa investoinnin tuoton varmistamiseksi, myös laadun tekijät tarvitsevat hyvän johtajan, panostuksen työhyvinvointiin ja jatkuvan valmennuksen. Kun 2000-luvulla haetaan yrityksen kilpailukykyä ja työyhteisön menestymistä, se muodostuu erilaisista asioista kuin viime vuosikymmeninä. Nyt täytyy etsiä keinoja, joilla edistetään uuden tiedon luomista, ihmisten innovatiivisuutta, uusien toimintamallien keksimistä sekä jatkuvaa uuden oppimista. Yritykset ja yhteisöt ovat yhä enemmän riippuvaisia ihmisistä ja siitä, että henkilöstö tekee töitä sydämellään.

2. Ostovoiman kasvun odotetaan kanavoituvan kulutukseen ja asuntoinvestointeihin, sillä kuluttajien luottamus tulevaisuuteen on yhä vahva.

3. Muuttuva ja nopeasti kehittyvä yhteiskunta luo meille paineen seurata aikaansa pysyäkseen kehityksen mukana. Tämä kehityksen mukana pysyminen edellyttää jatkuvaa tiedonsaantia. Tiedonsaanti nykyajan kehittyvässä teknologiamailmassa ei aiheuttane ongelmia eikä erityisiä vaatimuksia. Sen sijaan on lähes mahdotonta paeta sitä tiedon tulvaa ja määrää, joka jokapäiväisessä arjessa tavoittaa meidät. Yhteiskunnan muuttumisen myötä myös meidän on muututtava ja muutettava toimintatapojamme. Toimintatapojen muuttuessa vaaditaan sopeutumiskykyä ja ennakkoluulottomuutta. Uusien toimintatapojen myötä voimme seurata ja olla mukana tehokkaammin koko ajan muuttuvassa yhteiskunnassa.

4. Työnkuva ja työn arvostus ovat muuttuneet lähimpien vuosikymmenien aikana. Kehittyvän yhteiskunnan myötä työ on muuttunut raskaasta agraariyhteiskunnasta nopeaan ja fyysisesti kevyempään IT-alaa hyödyntävään arkipäivään. Nuorilla työn arvostus on laskenut osaltaan myös työttömyyden myötä. Yhteiskunnan ”tarjoama” toimeentulo tuntuu nykypäivän nuorista helpolta verrattuna jokapäiväisen leipänsä tienaamiseen ’lapion varressa’. Työn arvostus on muuttunut lisääntyneen korkeakoulusuuntaisuuden myötä ja ammatillisen peruskoulutuksen arvostus on hiipunut. Ympäristötietoisuus on kestävä kehityksen ja

ekologisen ajattelutavan myötä nousut. Erilaiset ympäristöongelmat ja kulutuskeskeisyys ovat nostaneet ihmisten ympäristöarvot uudelle tasolle. Nykypäivänä yleisellä tasolla on jopa merkkejä nähtävissä kulutuskeskeisen elämäntavan kritisoinnista. Kotimaisuus on yksi niistä arvoista, joita lisääntynyt tuonti ulkomailta uhkaa. Yhä enemmän pyritään suomalaisten tuotteiden ja palveluiden edistämiseen. Suomalaisuuden myötä säilytetään myös suomalaisen työn arvostus.

5. Viheralan taloudellinen kehitys riippuu pitkälti suhdannevaihteluista. Rakentamisen elpymisen myötä myös puutarhakaupan, mukaan luettuna viherrakentaminen ja taimimyynti, taloudellinen kehitys tulee olemaan noususuuntaista. Suomen pohjoinen sijainti ja ilmasto antavat viheralalle kausiluontoisuuden leiman ja rajoittavat yrityksiä harjoittamasta osaamistaan ympäri vuoden. Tästä johtuu se, että monet meistä viheralan yrittäjistä sulkevat ovensa talvikaudeksi ja taloudellinen kehitys hyytyy. Toisaalta tilanne luo mahdollisuuden kehittää omaa osaamistaan ympärivuotiseksi uusien palvelujen kehittämisen myötä. EU:n myötä lisääntynyt tuonti ulkomailta on asettanut viheralan talouden kehittymiselle esteitä. Halpoja koristekasvien taimia tuodaan rajojen ulkopuolelta. Monet asiakkaat unohtavat suomalaisen työn ja laadun valitessaan yli puolet edullisempia ulkomaan tuotteita. Tekninen kehitys on pikku hiljaa ottanut jalansijaa myös viheralan käsityövoittoisena tunnettuun ammattiin. Koneiden ja laitteiden kehittyminen ja niiden tehokas käyttö on helpottanut ruumiillisena ja melko epäergonomisena työnä tunnetun puutarhurin työsarkaa. Toisaalta koneiden huima kehitys ei ainakaan vielä ole syrjäyttänyt viheralan puurtajien näppärää sormityöskentelyä melko mahdottomiltakin tuntuissa työskentelypaikoissa.

6. Viheralan kausiluontoisuudesta johtuen ala asettaa meille yrittäjille ja työntekijöille vaatimuksia työllistyä ympärivuotisesti. Meidän pitäisi oppia kehittymään jatkuvasti. On osattava suhtautua positiivisesti muuttuviin vuodenaikoihin ja niiden mukaisiin työtehtävien muutoksiin sekä käytössä olevan kaluston hyödynnettävyyteen. Mutta tämä vaatii riskien ottoja ja suunnitelmallisuutta.

7. Luulisin, että viheralan tunnettavuuden lisääntyessä alan arvostus on lisääntymään päin. Asuinalueiden viheralueita arvostetaan tulevaisuudessa yhä enemmän, koska kaupunkilaiset eivät enää välttämättä halua omistaa kesämökkejä tai muita sellaisia. ja muuttaa maalle viikonloppuisin, vaan haluavat viettää vapaa-aikansa tapahtumien lähellä, joten lähiviheralueiden suunnittelu, rakentaminen ja hoito ovat entistä tärkeämpää. Näin asuin-

alueille luodaan puhdasta luontoa ja lapsetkin saavat mahdollisuuden nähdä puita, kasveja ja eläimiä lähellä kotiaan.

8. Maanrakennus on kaikista näkyvin toiminto. Tässä toiminnossa investoinnit koneisiin, kuljetuskalustoon ja tietenkin ihmisiin vievät paljon rahaa. Mutta samalla se tarjoaa uusia mahdollisuuksia, uusia ja isompia projekteja viherrakentamisessa ja kilpailuetua muihin alan yrityksiin.

9. Hoitotyöt ovat varmastikin tällainen toiminto. Tulorahoitusta syntyy ilman sen suurempia investointeja. Tällä toiminnolla yritykset yleensä aloittelevat toimintaansa, mutta se on myös jatkuvaa ja kilpailijoita on paljon. Kaikki asiakkaat ostavat vähintään tätä kyseistä palvelua.

10. Ehdottomasti suunnittelu. Tähän haluaisimme panostaa enemmän. Suunnittelulle alkaa olla yhä enemmän kysyntää, varsinkin yksityisellä puolella. Julkisella puolella kysyntä on vielä melko lapsenkengissä johtuen muun muassa siitä, että arkkitehdit yleensä suunnittelevat rakennusten pihatkin.

11. Sellaista ei vielä toistaiseksi ole.

12. Viherrakennusala on melko tiivis yhteisö siitäkin huolimatta, että yrityksiä on paljon. Oman kokemuksen ja tuntemuksen perusteella kilpailua on kuitenkin paljon, koska yrityksen kilpailevat samoista asiakkaita.

13. Uusia kilpailijoita alalla ovat ehdottomasti maanrakennusliikkeet ja huoltoyritykset, jotka ovat myös alkaneet tarjoamaan viherrakennuspalveluita. Viherrakentajat tarjoavat asiakkailleen maan pintatöitä, mutta varsinkin maanrakennusliikkeet voivat tehdä sen vielä suuremmalla volyyymilla.

14. Ammattitaito, luotettavuus, sopiva hinta.

15. Meiltä saa kaiken 'avaimet käteen' periaatteella, suunnittelusta hoitoon. Yllättäen se ei ole kovin yleistä vielä johtuen ehkä siitä, että suunnitteluun tarvitsee koulutusta. Viherrakentajat ovat yleensä miehiä, joilla on rakennustuntemusta, mutta ei koulutusta. He ehkä arvostavatkin duunarityötä enemmän kuin tietokoneilla suunnittelua.

16. Palveluun. Olemme ensisijaisesti palveluyritys ja toimimme asiakaslähtöisesti.
17. Seurataan projektikohtaista tulosta sekä koko yrityksen tulosta reaaliajassa.
18. Tarkkoja aikarajoja ei voi sanoa, aina siihen kuitenkin uhrataan aikaa liian vähän. 2-3 vuotta voisi olla realistinen aikaraja, sisältäen suunnittelun, koulutuksen, resurssien hankkimisen ja toteuttamisen.
19. Tämä riippuu tietenkin liikeideasta, mutta mikään uusi tai kehityskelpoinen liikeidea ei kasva ilman lisäinvestointia.
20. Tällä alalla ammattitaitoinen henkilöstö on avainasemassa, oli kyse minkälaisesta liikeideasta tahansa. Oman kokemukseni mukaan ammattitaitoista henkilökuntaa on vaikea löytää. Tämä johtuu ehkä siitä, että alalle ominaisin työnhakija on kouluttamaton, mahdollisesti ulkomaalainen, jotain työtä vain etsivä.
21. Suunnittelelemattomuus, väärät investoinnit, henkilöstön rekrytointi; joko liian paljon tai liian vähän henkilöstöä, rahoitus.
22. Suunnittelu- ja viherrakennusprojektit ulkomailla, kaluston vuokraus muille viherrakentajille, Internet-kauppa, josta muut viherrakentajat ja asiakkaat voisivat hankkia Suomesta ja ulkomailta tulevia kasveja, kiviä ja muita materiaaleja.
23. Ympärivuotinen toiminta on varmasti jokaisen viherrakentajan unelma Suomessa, myös meidän. Tälle tavoitteelle ei ole aikarajaa, mutta toteutettavissa se on. Ympärivuotinen toiminta voi tulla esimerkiksi kansainvälistymisen, suunnittelun, Internet-kaupan tai kaluston vuokrauksen kautta.

## Liite 3

## Tulosbudjetti ja tarvittavat investoinnit

**BUDJETTI**

TULOSSUUNNITELMA	lähtövuosi		suunniteltu vuosi	
	2008	2009	2010	2011
	euro	euro	euro	euro
<b>LIKEVAIHTO</b>	<b>495 563</b>	<b>545 000</b>	<b>546 000</b>	<b>570 000</b>
Liiketoiminnan muut tuotot	0			
Ainekäyttö	103 087	174 400	128 000	130 000
Ulkopuoliset palvelut	15 000	47 000	22 000	22 800
Muuttuvat henkilöstökulut	6 000			
Muut muuttuvat kulut				
<b>MYYNTIKATE</b>	<b>366 804</b>	<b>323 600</b>	<b>396 000</b>	<b>417 200</b>
Kiinteät henkilöstökulut	137 816	180 000	234 360	241 800
Vuokrat	18 000	10 000	14 000	15 000
Muut kiinteät kulut	78 500	72 800	98 000	99 000
<b>KÄYTTÖKATE</b>	<b>132 488</b>	<b>60 800</b>	<b>49 640</b>	<b>61 400</b>
Muut tuotot/kulut	0			
Rahoitustuotot	500			
Rahoituskulut	5 594	5 900	5 500	8 000
Välittömät verot	22 200	5 585	3 468	4 784
<b>RAHOITUSTULOS</b>	<b>105 194</b>	<b>49 315</b>	<b>40 672</b>	<b>48 616</b>
Suunnitelmapoistot	42 000	33 500	26 672	35 000
<b>NETTOTULOS</b>	<b>63 194</b>	<b>15 815</b>	<b>13 872</b>	<b>13 616</b>



## Tulosbudjetti ja tarvittavat investoinnit

**BUDJETTI**

TULOSSUUNNITELMA	lähtövuosi	suunniteltu vuosi		
	2008	2009	2010	2011
	euro	euro	euro	euro
<b>LIKEVAIHTO</b>	<b>495 563</b>	<b>545 000</b>	<b>786 755</b>	<b>1 000 000</b>
Liiketoiminnan muut tuotot	0			
Ainekäyttö	99 800	174 400	259 600	346 960
Ulkopuoliset palvelut	18 668	47 000	63 000	85 000
Muuttuvat henkilöstökulut	6 000			
Muut muuttuvat kulut				
<b>MYYNTIKATE</b>	<b>377 093</b>	<b>323 600</b>	<b>464 155</b>	<b>568 040</b>
Kiinteät henkilöstökulut	211 739	180 000	209 000	244 000
Vuokrat	8 000	10 000	14 000	18 000
Muut kiinteät kulut	96 539	72 800	80 000	99 000
<b>KÄYTTÖKATE</b>	<b>60 995</b>	<b>60 800</b>	<b>161 155</b>	<b>210 040</b>
Muut tuotot/kulut	0			
Rahoitustuotot	0			600
Rahoituskulut	7 612	5 900	5 500	8 000
Välittömät verot	3 576	5 585	34 438	41 171
<b>RAHOITUSTULOS</b>	<b>49 806</b>	<b>49 315</b>	<b>121 217</b>	<b>160 869</b>
Suunnitelmapoistot	42 000	33 500	26 800	35 000
<b>NETTOTULOS</b>	<b>7 841</b>	<b>15 815</b>	<b>94 417</b>	<b>125 869</b>

## Tulosbudjetti ja tarvittavat investoinnit

**BUDJETTI**

TULOSSUUNNITELMA	lähtövuosi	suunniteltu vuosi		
	2008	2009	2010	2011
	euro	euro	euro	euro
<b>LIKEVAIHTO</b>	<b>495 563</b>	<b>545 000</b>	<b>626 700</b>	<b>720 000</b>
Liiketoiminnan muut tuotot				
Ainekäyttö	99 800	174 400	200 544	230 400
Ulkopuoliset palvelut	18 668	47 000	50 000	72 000
Muuttuvat henkilöstökulut				
Muut muuttuvat kulut				0
<b>MYYNTIKATE</b>	<b>377 093</b>	<b>323 600</b>	<b>376 156</b>	<b>417 600</b>
Kiinteät henkilöstökulut	211 739	180 000	218 000	231 000
Vuokrat	8 000	10 000	14 000	15 000
Muut kiinteät kulut	96 539	72 800	77 000	82 000
<b>KÄYTTÖKATE</b>	<b>60 995</b>	<b>60 800</b>	<b>67 156</b>	<b>89 600</b>
Muut tuotot/kulut				
Rahoitustuotot				
Rahoituskulut	7 612	5 900	5 500	8 000
Välittömät verot	3 576	5 585	9 096	12 278
<b>RAHOITUSTULOS</b>	<b>49 806</b>	<b>49 315</b>	<b>52 560</b>	<b>69 322</b>
Suunnitelmapoistot	42 000	33 500	26 800	35 000
<b>NETTOTULOS</b>	<b>7 841</b>	<b>15 815</b>	<b>25 760</b>	<b>34 322</b>

### Yrityksen perustiedot

Liiketoimintasektori:	Viherrakennusala
Toiminta-alue:	Pääkaupunkiseutu ja lähikunnat
Yrityksen historia:	Yritys on perustettu 15.2.1999
Liikevaihto v. 2008	EUR 495 563
Henkilöstö v. 2008	5 kokoaikaista

### Yhdistykset ja järjestöt

- Viheraluesuunnittelijat Ry. (VSU) - Yritysjäsenten suunnittelijoilla vähintään kahden vuoden työkokemus ympäristön suunnittelusta.
- Viheraluerakentajat Ry. - Viher- ja ympäristörakentamista, kivirakentamista sekä viheralueiden hoitoa harjoittavien yritysten muodostama järjestö. Viheraluerakentajat ry:n jäseneksi voi liittyä vähintään kolme vuotta viher- ja ympäristörakentamista sekä viheralueiden hoitoa ammattimaisesti harjoittanut yritys.
- Rakentamisen Laatu Ry. (RALA) - Pätevyystodistus kuulumisesta RALA:n jäseneksi.
- Euroopan viheraluerakentajien kattojärjestö, European Landscaping Contractors Association (ELCA) - Viherrakentamiseen liittyvän tieto-aidon ja yhteistyön edistäminen ja eurooppalaisen viherkulttuurin kehittäminen.
- Espoon Yrittäjät Ry.

## Tunnusluvut

	2006	2007	2008
Liikevaihto	314 674	468 133	495 563
Henkilöstö	5	5	5
Liikevaihto / hlö	62 935	93 626	99 112
Kasvu %	43.3	49	6
Kokonaispääoma / hlö	31 066	43 192	47 695
<b><u>Kannattavuus</u></b>			
Myyntikate %	69.5	60.6	76.1
Käyttökate %	17.7	14.7	12.3
Rahoitustulos	42 886	57 412.89	49 806.90
Nettotulos	17 978	11 310.28	7 841.25
Sijoitetun pääoman tuotto %	92.1	10.8	13.9
Jalostusarvo	153 288	182 334	272 734
Jalostusarvo / hlö	30 658	36 467	54 547
<b><u>Maksuvalmius</u></b>			
Nettokäyttöpääoma	39 717	3 416	1 014
Quick Ratio	0.65	0.53	0.77
Current Ratio	0.65	0.66	0.83
<b><u>Vakavaraisuus / Velkaisuus</u></b>			
Omavaraisuusaste %	17.4	19.3	19.7
Velat / liikevaihto %	40	37	39
<b><u>Pääomien käyttö</u></b>			
Käyttöpääoma %	- 19,32	- 15,06	- 22,37
Vaihto-omaisuuden kiertoaika	0	0	0
Myyntisaamisten kiertoaikata vuonna	0	0	2
Ostovelkojen kiertoaika	520	344	483