

Panu Paunonen

LIIKETOIMINTASTRATEGIA ALOITTAVALLE YRITYKSELLE

Opinnäytetyö
Liiketalouden koulutusohjelma


Toukokuu 2010




MIKKELIN AMMATTIKORKEAKOULU

Mikkeli University of Applied Sciences

KUVAILULEHTI

 MIKKELIN AMMATTIKORKEAKOULU <small>Mikkeli University of Applied Sciences</small>	Opinnäytetyön päivämäärä 17.5.2010				
Tekijä(t) Panu Paunonen	Koulutusohjelma ja suuntautuminen Liiketalouden koulutusohjelma Markkinointi				
Nimeke Liiketoimintastrategia aloittavalle yritykselle					
Tiivistelmä Suomessa syntyy vuosittain yli 20 000 uutta yritystä, mutta vain harvasta kehittyy todellista menestystarinaa. Usein aloittavien yritysten heikon menestyksen takana on joko huonosti suunnitellut tai heikosti toteutetut strategiat. Tämän yleisen aloittavien yritysten kompastuskiven välttämiseksi ehdotin toimeksiantajalle, että voisin perehtyä aiheeseen tarkemmin opinnäytetyössäni. Asiaa hetken harkittuaan toimeksiantaja päätti palkata minut suunnittelemaan mahdollisimman realistiset liiketoimintastrategiat korroosionestoalalla aloittavalle yritykselle. Yrityksen tärkeimpinä tuotteina tulevat olemaan erilaiset sähkökemialliset korroosionestosuojaukset. Korroosionestojärjestelmien markkinat ovat hyvin elinvoimaiset, sillä jopa 75 miljardin euron arvoinen osuus korroosion vuosittain aiheuttamista kustannuksista olisi mahdollista ehkäistä sähkökemiallisilla korroosionestoratkaisuilla. Yrityksen on tarkoitus aloittaa toimintansa Pohjoismaissa, mutta suunnitelmassa on laajentaa toimintaa mahdollisimman pian myös muualle Eurooppaan, Venäjälle ja Japaniin. Jo muutaman prosentin markkinaosuuden saavuttaminen tärkeimmillä segmenteillä riittäisi takamaan toimeksiantajalle ja hänen tulevalle yritykselleen turvatun tulevaisuuden. Tämän opinnäytetyön tutkimusongelmana oli aloittavan yrityksen liiketoimintastrategiasuunnitelman luominen ja tavoitteena oli luoda realistinen strategiasuunnitelma korroosionestoalalla aloittavalle yritykselle hankittujen taustatietojen pohjalta. Tutkimusmenetelmänä käytin ainoastaan kvalitatiivista menetelmää tutkimusongelman luonteesta johtuen. Tutkimusaineiston keräsin pääosin haastattelujen avulla ja lisätietoa hankin vielä analysoimalla lukuisia korroosionestoalaan liittyviä dokumentteja. Tutkimustulosten osalta olen hyvin vakuuttunut siitä, että strategiasuosituksiani noudattamalla ja niiden ohjaamat käytännön toimenpiteet hyvin toteuttamalla toimeksiantajan suunnittelema yritys tulisi menestymään korroosionestoalalla.					
Asiasanat (avainsanat) Yritys strategiat, strategia, strateginen johtaminen, korroosionesto					
Sivumäärä 99 s. + liitteet 22 s.	<table style="width: 100%; border: none;"> <tr> <td style="border: none;">Kieli</td> <td style="border: none;">URN</td> </tr> <tr> <td style="border: none;">Suomi</td> <td style="border: none;"></td> </tr> </table>	Kieli	URN	Suomi	
Kieli	URN				
Suomi					
Huomautus (huomautukset liitteistä)					
Ohjaavan opettajan nimi Eila Jussila	Opinnäytetyön toimeksiantaja Ari Paunonen				

DESCRIPTION

 <p>MIKKELIN AMMATTIKORKEAKOULU Mikkeli University of Applied Sciences</p>		Date of the bachelor's thesis 17.5.2010	
Author(s) Panu Paunonen		Degree programme and option Business Management Marketing	
Name of the bachelor's thesis Business strategy for a starting company			
Abstract There are over twenty thousand new corporations founded every year in Finland, but only few of those manage to become real success stories. The reasons behind starting companies' fairly weak successes vary, but often one of the main reasons is the lack of well planned strategies or the poor execution of their strategy plans. To avoid this common mistake I suggested to my employer that I could get more acquainted with this subject. After some consideration my employer decided to hire me to plan as realistic business strategies as possible for his forthcoming company in the corrosion prevention business. The company's most important products will be different kind of electrochemical corrosion prevention systems. Markets on those products are quite significant because from the destruction which corrosion causes every year, a portion worth over 75 billion Euros could be saved with proper electrochemical corrosion prevention systems. Company will start to operate first in the Nordic countries, but it will soon expand its business to the rest of Europe as well as to the markets of Russia and Japan. Even a few percent share of market in the most important segments would be enough to secure the success and welfare of the "employer" as well as that of his company. The research problem of this bachelor thesis was to create a business strategy plan for a starting company. The goal of this bachelor thesis was to plan and create a realistic strategy plan based on the gathered facts and the background information for the new company. For the research I used only qualitative research method because of the nature of this subject. My research material was acquired mostly by the interviews, but I also collected some further information through analyzing numerous corrosion protection documents. As far as the results are concerned, I am confident that the upcoming company would be a success story in the field of corrosion prevention business if the employer follows my strategy plans carefully and also executes the measures directed by those strategy plans well enough.			
Subject headings, (keywords) Corporation strategies, strategy, strategic management, corrosion prevention			
Pages 99 p. + appendices 22 p.		Language Finnish	
URN			
Remarks, notes on appendices			
Tutor Eila Jussila		Bachelor's thesis assigned by Ari Paunonen	

SISÄLTÖ

1	JOHDANTO	1
2	LIIKETOIMINTASTRATEGIA	2
2.1	Strategia käsitteenä	3
2.2	Strategiatasot.....	6
2.3	Erilaisia liiketoimintastrategioita.....	8
2.3.1	Perustamisstrategiat	9
2.3.2	Differointistrategiat.....	13
2.3.3	Kustannus- ja hinnoittelustrategiat	15
2.3.4	Segmentointistrategiat.....	17
2.3.5	Kumppanuusstrategiat.....	21
2.3.6	Asiakassuuntainen markkinointistrategia	23
2.3.7	Osto-, tuotanto-, tuote- ja tuotekehitysstrategiat.....	26
2.4	Liiketoimintastrategioiden suunnittelu ja valinta	29
3	LIIKETOIMINTASTRATEGIA LIIKETOIMINTASUUNNITELMAN OSANA36	
3.1	Liiketoimintasuunnitelma	36
3.2	Liiketoimintasuunnitelman strategiset osat	39
3.2.1	SWOT-analyysi.....	40
3.2.2	Tuotemarkkinamatriisi	41
3.2.3	Kilpailuanalyysi	42
3.3	Strategiaprosessi	43
4	STRATEGIASUUNNITELMAN LAATIMINEN.....	47
4.1	Tutkimusmenetelmä	47
4.2	Tutkimusaineisto.....	49
4.3	Tutkimuksen luotettavuus.....	53
5	YRITYS X	55
5.1	Liikeidea, arvot, visio ja missio.....	55
5.2	Kohdetoimialat ja markkina-alueet.....	57
5.3	Tuotteet ja palvelut	58
6	STRATEGIASUUNNITELMAN ANALYSOINTI.....	61
6.1	Strategiasuunnitelma aloittavan yrityksen toiminnan lähtökohtana.....	62
6.2	Toimenpidesuosituksset	64
6.2.1	Perustamisstrategia	65

6.2.2	Differointistrategia.....	69
6.2.3	Kustannus- ja hinnoittelustrategiat	71
6.2.4	Segmentointistrategia.....	74
6.2.5	Kumppanuus-, henkilöstö- ja asiakasstrategiat.....	78
6.2.6	Osto-, tuotanto-, tuote- ja tuotekehitysstrategiat.....	83
7	PÄÄTÄNTÖ	88
	LÄHTEET	91
	LIITTEET	

1 JOHDANTO

Suomessa syntyy vuosittain yli 22 000 uutta yritystä. Useilla aloittavista yrityksistä alku on kivikkoinen ja monesta ei tule menestystarinaa vuosien ponnistelujen jälkeenkään. Syitä heikkoon menestymiseen on lukuisia, mutta yksi suurimpia uusien yritysten kompastuskiviä on huonosti valittu tai toteutettu strategia. Korroosionestoalalla töitä tulee riittämään aina, elleivät esimerkiksi laivat tai siltarakenteet jostain syystä yhtäkkiä tule immuuneiksi ruosteelle. Korroosion aiheuttamat kustannukset globaalisti on karkeasti arvioiden 1,5 biljoonaa euroa vuodessa. Näistä korroosion aiheuttamista ongelmista noin viisi prosenttia eli noin 75 miljardia euroa voitaisiin ehkäistä sähkökemiallisilla korroosionestoratkaisuilla. Kilpailu alalla on valitusta segmentistä riippuen, joko hyvinkin kovaa tai jopa lähes olematonta.

Opinnäytetyöni aiheena on luoda toimiva liiketoimintastrategia korroosionestoalalle pyrkivälle uudelle yritykselle. Yrityksen tärkeimpinä tuotteina tulevat olemaan erilaiset anodiset ja katodiset korroosionestosuojaukset. Näiden suojausten avulla korroosipotentialla saadaan siirrettyä pourbaix-diagrammin passiivi- tai immuunialueelle, jolloin termodynamiikan lakien mukaan korroosio hidastuu. Toimeksiantajan pidemmän tähtäimen tavoitteena on tehdä täydellinen liiketoimintasuunnitelma perustettavalle yritykselle ja minun tehtäväkseni muodostui liiketoimintasuunnitelman strategisten osien suunnittelu. Tarkoitukseni on suunnitella toimivat ja realistiset liiketoimintastrategiat, millä yritys voisi saavuttaa kilpailuedun kyseisellä alalla.

Tutkimusongelmana on aloittavan yrityksen liiketoimintastrategiasuunnitelman luominen. Opinnäytetyön tavoitteena on luoda realistinen ja kilpailukykyinen liiketoimintastrategiasuunnitelma korroosionestoalalla aloittavalle yritykselle muun muassa asiakkaista, toimintaympäristöstä ja kilpailijoista saatujen ja kerättyjen tietojen pohjalta. Rajaan käsittelyn ulkopuolelle liiketoimintastrategioihin kuulumattomien liiketoimintasuunnitelman osien lisäksi myös kaikki aloittavan yrityksen rahoitukseen ja sen hankintaan liittyvät osiot.

Aihe syntyi keskustellessani yleisesti korroosionestoalasta kyseisellä alalla toimineen yrityksen entisen toimitusjohtajan kanssa. Keskusteluissa tuli ilmi, että alalla voisi olla potentiaalisia menestymisen mahdollisuuksia uudelle yritykselle oikein valituilla ja hyvin toteutetuilla strategioilla ja tarkasti valituilla segmenteillä. Mielestäni aihe oli

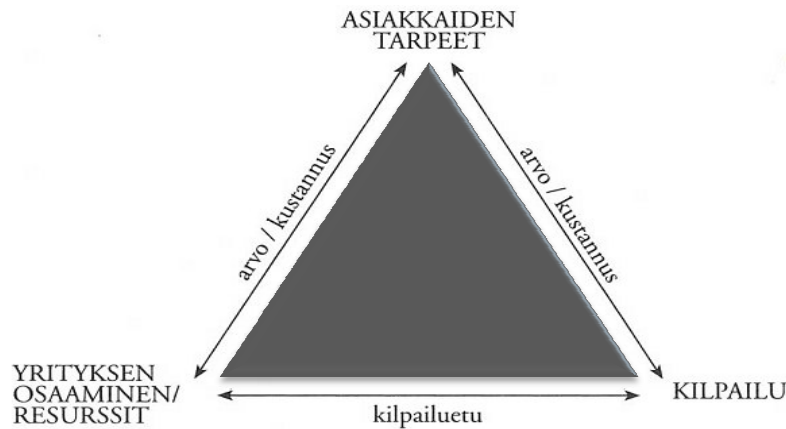
tarkemman tutkimisen arvoinen ja tiesin, että toimeksiantaja harkitsee vakavasti yrittäjäksi ryhtymistä, joten ehdotin, että voisin kartoittaa alan potentiaalia tarkemmin ja suunnitella alalle pyrkivälle yritykselle liiketoimintastrategian. Olen myös itse suunnitellut oman yrityksen aloittamista, joten aloittavan yrityksen strategioihin syvällisesti perehtyminen tukee myös omia pyrkimyksiäni.

2 LIIKETOIMINTASTRATEGIA

Kamensky (2008, 25) määrittelee liiketoimintastrategian tarkoittavan kilpailustrategi-aa, jolla yritys pystyy luomaan itselleen kilpailuedun valitsemillaan liiketoiminta-alueilla. Vanhalan ym. (2002, 129 - 130) mukaan liiketoimintastrategia tai kilpailustrategia määrittelee yrityksen liiketoiminnan kantavan peruslinjan ja kertoo sen, miten yritys kilpailee, rakentaa kestävän kilpailuaseman sekä kilpailuedun valitsemas- saan liiketoiminnassa. Liiketoimintastrategiaa pidetään osassa kirjallisuutta kilpailu- ja liiketoimintatason strategioiden synonyyminä. Termit ovat sinänsä osuvia, sillä liike- toimintatasolla yritys pyrkii saavuttamaan strategian avulla menestystä niissä kilpailu- lajeissa, joissa se on mukana. Laineman ym. (2001, 50 - 54) mukaan kilpailustrategia kertoo sen, miten yritys aikoo kilpailla tietyllä liiketoiminta-alueella. Liiketoiminta- strategiaa voidaan kuitenkin lähestyä monista muistakin näkökulmista kuin kilpailun suunnasta. Tällöin saadaan laajempi ja luotettavampi kuva kokonaisuudesta, vaikka tähtäimessä on menestyminen tietyssä kilpailulajissa. Lisäksi liiketoimintastrategia sopii paremmin hahmottamaan sellaisenkin yrityksen tulevaisuutta millä ei ole suoraa kilpailua. (Kamensky 2008, 240.)

Liiketoimintastrategian lähtökohtana on Kamenskyn (2008, 25) mukaan ajatus, että päivittäinen kilpailu käydään ensisijaisesti liiketoimintatasolla, jossa kohdataan asiak- kaat, toimittajat ja erilaiset kilpailijat. Vanhalan ym. (2002, 114 - 116) mukaan liike- toimintastrategia vastaa kysymykseen, miten yritys toimii kilpailussa toimialallaan ja toimintaympäristössään sekä siihen, miten yritys toimii asiakkaisiin päin. Liiketoimin- tastrategian tärkeimpänä tavoitteena voidaan pitää pyrkimystä ratkaista liiketoiminnan kolmiodraama (kuvio 1). Liiketoiminnan kolmiodraamalla tarkoitetaan asiakkaiden tarpeiden, kilpailun ja yrityksen osaamisen ja resurssien välisiä vuorovaikutussuhteita. Yrityksen osaamisella pyritään saamaan kilpailuetua ja pyritään vastaamaan asiakkai- den tarpeisiin kustannustehokkaammin kuin kilpailijat. Tämän kolmiodraaman ratkai-

seminen vaatii yritykseltä kilpailun, organisaatio-osaamisen ja resurssien sekä asiakkaiden tarpeiden ymmärtämistä ja hallintaa. Näiden välisten vuorovaikutussuhteiden hallinta on hyvin tärkeä osa kolmiodraaman ratkaisua. (Kamensky 2008, 239 – 241.)



KUVIO 1. Liiketoiminnan kolmiodraama (Kamensky 2008, 240)

Liiketoimintastrategia on kiteytettynä suunnitelma erilaisia taktiikoita, joilla yritys pyrkii saavuttamaan kilpailuedun ja tätä kautta menestystä. Ilman kilpailuetua yrityksen on lähes mahdotonta saavuttaa pidempiaikaista menestystä. Kilpailuetua voidaankin pitää liiketoimintastrategioiden ytimenä. Liiketoimintastrategialla pitäisi voida saavuttaa, ylläpitää tai vahvistaa kilpailuetua. Kaplanin ja Nortonin (2004, 27) mukaan kaikki yritykset käsittelevät käytännössä strategiaa eri tavoilla. Yleisesti ottaen organisaation strategia kuvaa sitä, millä tavoin organisaatio aikoo tuottaa arvoa osakkeenomistajille tai asiakkailleen. (Kamensky 2008, 239 – 241.)

2.1 Strategia käsitteenä

Näsin ja Aunolan (2001, 8) mukaan strategia terminä juontaa juurensa jo 2500 vuoden takaa antiikin Kreikasta. Tällöin aktiivinen ateenalainen valtionmies Kleistenes loi kymmenen heimodivisioonan struktuurin. Yhtymän kaikkien divisioonien johdossa oli Strategos, eli strategi, jotka yhdessä muodostivat Ateenan sotaneuvoston. Karlöfin (2004, 19) mukaan itse strategia-sanan lähtökohta löytyy kreikan kielen kenraalia tarkoittavasta sanasta ”stratigos”. Stratigos sanana puolestaan koostuu sanoista ”stratos” eli armeija ja ”agein” eli johtaa. Maanpuolustus korkeakoulun strategian laitos (Strategian määritelmä, 2008) taas kertoo, että strategia sanana juontaa juurensa kreikan kielen sanasta ”strategos”, joka tarkoittaa sodan johtajaa. Liiketoimintaa käsittelevään

kirjallisuuden strategia termi ilmestyi ensimmäisen kerran jo 1940-luvulla, mutta jatkuvaan käyttöön strategia termi pääsi vasta 1960-luvulla. Liiketoimintastrategian isänä pidetään venäjällä syntynyttä Igor Ansoffia, joka kirjoitti ensimmäisen kokonaan strategialle omistetun kirjan jo vuonna 1965.

Kamenskyn (2008, 19) mukaan strategia käsite on niin laaja, että sitä on mahdoton määrittellä lyhyesti. Kamenskyn toteamusta tukee myös Lindroosin ja Lohiveden (2004, 27 - 30) analysointi asiasta. Heidän mukaansa strategia määritelmiä on yhtä monta kuin määrittelijöitäkin. Mintzber, Ahlstrand ja Lampel käsittelivät vuonna 1998 ilmestyneessä opuksessaan ”Strategy safari” kymmentä erilaista strategiakoulukuntaa. Karlöf käsitteli jo vuonna 1986 ilmestyneessä kirjassaan ”Strategian ydinkohdat” niin ikään kymmentä erilaista koulukuntaa. Näsin ja Aunolan (2001, 8 - 11) mukaan esimerkiksi Johnson ja Scholes käsittelivät vuonna 1993 kuutta erilaista ja Näsi itse löysi vuonna 1986 seitsemän strategian koulukuntaa. Strategian määritelmiä sekä erilaisia näkemyksiä ja koulukuntia strategioista löytyy siis lähes loputtomasti ja yhtä ja ainoaa oikeaa strategia määritelmää ei ole olemassakaan.

Mintzberg ym. (1998, 9 - 15) lähestyvät strategian määrittelyä Mintzbergin kuuluisalla ”Five Ps for strategy” – mallilla. Tämä viiden p:n malli koostuu sanoista plan, ploy, pattern, position ja perspective. Suomennettuna Mintzbergin viiden p:n malli sisältää siis suunnitelman, juonen, johdonmukaisuuden, position ja näkökulman. Suunnitelmalla tarkoitetaan tietoisesti muodostettua ja tavoiteltua toimintalinjaa. Juonella tarkoitetaan kilpailijoiden harhaan johtamista tai toimia, joilla parannellaan omia kilpailuasemia. Johdonmukaisuus on käytännössä yrityksen peruslinja, positio on yrityksen asema markkinoilla tai toimintaympäristössä ja näkökulma on yrityksen tapa tarkastella kilpailuympäristöä. Lindroos ja Lohivesi (2004, 27 - 30) kiteyttävät strategian yksinkertaisesti, joukoksi johtopäätöksiä, toimenpiteitä, valintoja ja pohdintoja, joiden avulla yritys pyrkii saavuttamaan visiossa ja tavoitteissa määritellyt päämäärät.

Kamensky (2008, 19 - 21) taas ottaa strategian tarkastelulle pohjaksi kolme erilaista, mutta toisiaan hyvin täydentäviä strategiamääritelmiä. Ensimmäinen strategiamääritelmä Kamenskyn mukaan on: ”Strategia on yrityksen tietoinen keskeisten tavoitteiden ja toiminnan suuntaviivojen valinta muuttuvassa maailmassa.” Tässä määritelmässä strategian lähtökohta on yrityksen toimintaympäristö eli muuttuva maailma. Sisällään tämä strategian määritelmä pitää sekä toimintalinjat että yrityksen tavoitteet.

Strategian ydinajatus on asioiden laittaminen tärkeysjärjestykseen eli priorisoidaan muun muassa yrityksen voimavarat oikein. Yrityksen johdon täytyy osata kieltäytyä joistakin hyvistäkin mahdollisuuksista, jotta voidaan keskittyä paremmin tärkeysjärjestyksessä ylempänä oleviin vaihtoehtoihin.

Toinen strategiamääritelmä Kamenskyn (2008, 20 - 21) mukaan kuuluu: ”Strategian avulla yritys hallitsee ympäristöään.” Tämän määritelmän perusta on yrityksen kyky sopeutua ympäristössä tapahtuviin muutoksiin, muokata ja vaikuttaa ympäristöön sekä valita oma selkeä toimintaympäristö. Kolmas Kamenskyn käyttämä strategiamääritelmä on: ”Strategian avulla yritys hallitsee tietoisesti ulkoisia ja sisäisiä tekijöitä sekä niiden välisiä vuorovaikutussuhteita siten, että yritykselle asetetut kannattavuus-, jatkuvuus- ja kehittämistavoitteet pystytään saavuttamaan.” Tämä kolmas strategiamääritelmä syventää kahta edellistä määritelmää korostaen tavoiteasetannan tasapainoa ja sisäisten tekijöiden merkitystä.

Karlöfin (2004, 19) mukaan nykyisessä liiketaloustieteessä strategialla ymmärretään tavoitteita ja pyrkimyksiä sekä pyritään niitä kohti. Karlöfin määritelmä strategiasta kuuluu näin: ”Nykyhetkessä tehtävät päätökset ja toimenpiteet tulevan menestyksen varmistamiseksi ja mahdollisuuksien hyödyntämiseksi.” Aikaisemmassa kirjassaan ”Strategia- suunnitelmasta toteutukseen” Karlöf (1996, 13) sanoo tarkoittavansa strategialla yksinkertaisesti ”Nyt tehdään päätöksiä tulevan menestyksen varmistamiseksi”. Naumanen (2001, 12) määrittelee strategian tavaksi, jolla yritys pyrkii luomaan lisäarvoa koordinoimalla ja mukauttamalla toimintojaan. Näsin ja Aunolan (2001, 8 - 13) mukaan strategia taas voidaan nähdä muun muassa suunnitelmana, maailmankuvana, reviiirinä tai toimintamallina päätösten virrassa. Strategiaa voidaan myös pitää johtamisen jäsentelysysteminä, operatiivisena vastauksena SWOT-analyysiin, yrityksen integroivana päätösmallina, yrityksen mission varmistajana tai vaikkapa yrityksen toiminnan vuorovaikutusmallina omistajien ja muiden sidosryhmien kanssa. Hyvin tiivistettynä strategia merkitsee siis jonkinlaista tarkoin suunniteltua, luovaa ja päämäärähakuista työtä, jolla varmistetaan tavalla tai toisella tulevaisuuden menestyminen.

2.2 Strategiatasot

Strategiaa voidaan käsitellä monella eri tasolla. Suuret konsernit käyttävät kattavia konsernistrategioita ja verkostostrategioita. Konsernistrategiassa käsitellään koko yhtiön liiketoimintarakenteen sisältöä, kuten erillisten yritysten ostoja tai myyntejä ja muita suuria investointeja ja rahoituspolitiikkaa. Konserni tarvitsee myös liiketoimintojen tasolla olevia liiketoimintastrategioita, jotka ottavat kantaa esimerkiksi asiakkaiden, jakelukanavien ja resurssien kehittämiseen. Yrityksen tukiyksiköt voivat taas käyttää kilpailuedun saavuttamiseksi erilaisia perusstrategioita, kuten kilpailla alhaisella kulutasolla, pyrkiä tuotejohtajaksi tai luoda räätälöityjä tuotteita kapealle segmentille. (Kaplan & Norton 2007, 145.) Näiden lisäksi käytetään usein vielä tarkemmin segmentoituja, niin sanottuja alastrategioita eri asiakassegmenteille, tuotteille tai toimialalle. Lähemmäksi asiakaspintaa mentäessä, strategiat alkavat sisältää aina vain enemmän yksityiskohtia. (Lindroos & Lohivesi 2004, 29 – 30.)

Näsin ja Aunolan (2001, 66 - 74) mukaan strategiatasot voidaan jakaa kolmeen käsitteeseen, jotka ovat yritysstrategia, liiketoimintastrategia ja funktionaalinen strategia. Yritysstrategia eli korporaatiostrategia koskettaa lähinnä monialaisia yrityksiä. Yritysstrategia käsittää tällöin sisälleen yritysostot, yritysmyynnit, linjojenvahvistukset, synergioiden etsimisen ja kehittämisen, kokonaisuuden investointien ja resurssiallokatioiden priorisoinnit sekä konsernitason arkipäiväiset strategiset päätökset. Liiketoimintastrategia käsittää tässä jaossa sisälleen liiketoimintatasolla tapahtuvat strategiset linjaukset ja päätökset, joiden tärkeimpänä tehtävänä voidaan pitää kilpailuedun etsintää. Funktionaalinen strategia on suoraan toimintokohtaista. Se ottaa kantaa siihen, miten jonkin toiminnon avulla tuetaan parhaiten tietyllä bisnesalueella pärjäämistä. Funktionaaliseen strategiaan voidaan laskea sisältyväksi esimerkiksi tutkimus- ja kehitystyö, valmistus, markkinointi, rahoitus sekä henkilöstövoimavarat.

Myös Karlöf (2004, 10) jakaa kirjassaan strategiat kolmeen perustyyppiin, lähes identtisesti edellä käsitellyn Näsin ja Aunolan jaon kanssa. Karlöfin strategiatasoihin kuuluu portfoliostrategia, liiketoimintastrategia ja toimintostrategia. Hänen jaottelussa portfoliostrategiaa sovelletaan lähinnä silloin, kun kyseessä on ryhmä liiketoimintayksiköitä, joilla on sama omistus. Portfolio voi olla hajautettu tai synerginen riippuen siitä, kuinka paljon portfolioon sisältyvien yritysten välillä on yhteistä. Toimintostrategia niputtaa kaikki toiminnot, prosessit ja työskentelyareenat saman käsitteen alle.

Toimintostrategiaan lasketaan myös tavat, joilla yritystä pilkotaan osiin tai yksiköihin, kuten IT-osastoon tai vaikkapa pohjoiseen alueeseen. Liiketoimintastrategiaan taas lasketaan kuuluvaksi monet erilaiset alastrategiat, joilla pyritään saavuttamaan kilpailuetua tai tehostamaan liiketoimintatasolla tapahtuvia prosesseja. Vanhalan ym. (2002, 93 - 94) käyttämät strategiatyypit eli yhtymästrategia, kilpailustrategia ja funktiostrategia ja Ropen (2003, 20) kolme strategiatasoa eli konserni-, liiketoiminta- ja toimintostrategiat, tukevat ja myötäilevät vielä omalta osaltaan niin Karlöfin kuin Näsin ja Aunolankin strategiatasojenjakoja. Tämä kolmeen strategiatasoon jako onkin ylivoi- maisesti suosituin tapa jaotella strategiatasot strategiakirjallisuudessa.

Kamenskyn (2008, 22 - 26) mukaan yksityiskohtaisimmassa strategiaajaossa strategiatasot voidaan kuitenkin jakaa jopa kuuteen osaan: omistaja-, konserni-, toimiala-, liiketoiminta-, funktio- ja yksilöstrategiaan (kuvio 2). Kuvion strategiatasojaossa alaspäin mentäessä eli lähestyttäessä asiakaspintaa, strategiat on suunnattu ja määritelty yksityiskohtaisemmin. Suurimmassa osassa yrityksistä strategiat tulisi kuitenkin jakaa vain kahteen tasoon: konsernistrategiaan eli ryhmätasonstrategiaan ja liiketoimintastrategiaan eli liiketoimintatason strategiaan. Useat eri strategiatasot voivat mutkistaa yhteisen ymmärryksen ja näkemyksen saavuttamista yrityksessä, joten on tärkeää selvittää itselleen miten eri tasot liittyvät yhteen ja mistä strategiatastosta on kysymys.



KUVIO 2. Strategian tasot (Kamensky 2008, 23)

Omistajastrategian laatiminen tulee kyseeseen varsinkin silloin, kun puhutaan laajalaisesti omistetuista perheyhtiöistä. Tällöin omistajastrategiassa käsitellään omistamiseen ja toimintaan osallistumisen periaatteet, sukupolvenvaihdoskysymykset sekä irtautumisen ehdot ja periaatteet. Suurimmassa osassa yrityksistä omistajastrategia voidaan kuitenkin sisällyttää konsernistrategiaan. Konsernistrategiaa voidaan pitää yleisterminä, mikä käsittää kaikki strategiat, joita tarvitaan liiketoimintatason yläpuolella. Konsernistrategia vastaa siihen, missä liiketoiminnoissa yritys on mukana ja millä painoarvolla, miten liiketoimintoja johdetaan ja miksi yritys on olemassa ja millä periaatteilla se toimii. (Kamensky 2008, 22 – 25.)

Toimialastrategiaa käytetään periaatteessa vain, jos konserni koostuu monista toimialoista, jotka vielä koostuvat useista liiketoiminta-alueista. Yrityksessä, jossa on vain yksi liiketoiminta-alue, liiketoimintastrategia ja konsernistrategia voidaan sisällyttää samaan strategiaan. Liiketoimintastrategialla tarkoitetaan (tässä strategiatasoissa), kilpailustrategiaa, jolla yritys aikoo luoda kilpailuetua tietyillä liiketoiminta-alueilla. Funktiostrategia käsittää alleen funktiotasoilla olevat strategiat, jotka ovat toimintokohtaisia kuten osto- ja tuotantostrategiat sekä mahdollisesti tutkimus- ja kehitystyön, markkinoinnin, rahoituksen ja henkilöstövoimavarat. (Näsi & Aunola 2002, 66 – 67.) Alimpana Kamenskyn strategiatasoluokittelussa oleva strategiataro eli yksilöstrategia, käsittelee toimintasuunnitelmista ja strategioista purettuja tavoite- ja toimenpideohjelmaa. (Kamensky 2008, 23 – 25.)

2.3 Erilaisia liiketoimintastrategioita

Ei ole olemassa yhtä ainoa oikeaa liiketoimintastrategiaa, jolla mikä vain yritys voi saavuttaa menestystä ja kilpailuetua. Yrityksen kilpailukyky koostuu monista osioista ja se syntyy useiden eri asioiden yhteisvaikutuksesta. Kauppinen (2001, 35 - 36) korostaakin, että yrityksen menestyminen vaatii useita erilaisia hienosäätöisiä strategioita kuten eri strategiat eri segmenteille ja markkinoille ja näihin sopivat organisaatio-, ohjaus- ja toimintamallit. Kaplanin ja Nortonin (2004, 305 - 306) mukaan erilaiset strategiatyypit ovat vaihtoehtoisia tapoja, joilla yrityksen asemaa voidaan jäsentää arvoketjussa. Liiketoimintastrategioiden tulisi sijoittaa yritys sellaiseen kilpailuympäristöön, jossa yritys pystyy keräämään mahdollisimman suuren osan arvosta. Kamenskyn (2008, 25) mukaan liiketoimintastrategia sisältää olennaisia kannanottoja eri toi-

mintoihin ja prosesseihin. Nämä toiminnot ja prosessit voidaan vielä purkaa omiksi strategioiksi kuten tuotekehitys-, markkinointi, osto- ja tuotantostrategioiksi.

Porter (1985, 24 - 25) jaottelee kirjassaan liiketoimintastrategiat kolmeen erilaiseen perusstrategiaan. Hänen strategiajakoon sisältyy kustannusjohtajuus, erilaistaminen eli differointi ja keskittäminen eli segmentointi. Perusstrategioiden taustalla on ajatus siitä, että jokaisen strategian ydinasia on kilpailuetu. Nämä edellä mainitut strategiat ovat vain erilaisia teitä sen saavuttamiseksi. Yrityksen tulee myös valita minkälaiseen kilpailuetuun se pyrkii ja millä alueella kilpailuetu pyritään saavuttamaan. Valittava kilpailuedun tyyppi yhdistetään siihen strategiseen kohdealueeseen, missä kilpailuetu pyritään saavuttamaan. Usein yritykset aloittavat taipaleensa tarkalla segmentoinnilla, josta päädytään huomattavasti laaja-alaisempaan differointistrategiaan ja lopulta päädytään vielä kustannustehokkuuteen. Toinen kohtalaisen yleinen polku yrityksille on kulkea segmentointistrategioiden kautta kustannusjohtajuuteen ja sieltä erilaistamiseen. (Kamensky 2008, 254.)

Lähes jokainen alan asiantuntija jaottelee, käsittelee ja luokittelee strategioita hieman eri tavoilla. Jokainen kuitenkin korostaa jonkinlaisen strategian ja strategiasuunnitelman luomisen tärkeyttä. Keskityn itse käsittelemään tässä luvussa muutamia, aloittavan yrityksen kannalta mielestäni tärkeimpiä strategioita. Syvennyn käsittelemään Porterin kolmen perusstrategian eli differoinnin, segmentoinnin ja kustannusjohtajuuden lisäksi myös yrityksen perustamisstrategioita ja asiakas-, kumppanuus-, hinnoittelu-, osto-, tuotanto-, tuote- sekä tuotekehitysstrategioita.

2.3.1 Perustamisstrategiat

Yrittäjyys on vähintään 4500 vuotta vanha ilmiö ja nykyään joka vuosi pelkästään Yhdysvalloissa perustetaan jo liki 6 miljoonaa uutta yritystä (Passila 2009, 11). Suomessa uusia yrityksiä syntyy hieman hillitymmällä tahdilla eli noin 22000 uutta yritystä vuosittain. Uuden yrittäjän perusongelmia ovat muun muassa sopivan toimialan löytäminen, yrityksen toiminnan perustan määrittely ja se miten alalle tullaan. Aloittavien yritysten taustat ja lähtökohdat tietenkin vaihtelevat. Raatikaisen (2007, 16 - 17) mukaan uutta liiketoimintaa syntyy, kun yrittäjät uskaltavat tarttuaan ympärillä oleviin mahdollisuuksiin sekä ovat valmiita uusiin investointeihin tuotekehittelyyn ja innovaatioiden avulla. Osa havaitsee tilaisuuden ja tarttuu siihen, mutta yleisimmin

yrietykset lähtevät käyntiin jollain tavalla läheltä perustajaa. Ohjaavina tekijöinä toimii tällöin muun muassa yrittäjän oma koulutus, kokemus, osaaminen ja tietämys. Yrittäjän oma panostus, kyky ja halu kehittää liiketoimintaa ja organisaatiota ovat kriittisen tärkeitä osia aloittamisprosessissa. (Tikkanen & Alajoutsijärvi 2001, 26 – 27.) Yritysten perustamisstrategioista voidaan löytää muutamia perustyyppjejä. Vanhalan ym. (2002, 159) mukaan Vesper nimesi 1990-luvulla viisi erilaista perustamisstrategiaa tai toimintamallia, uusi tuote tai palvelu, rinnakkainen kilpaileminen, tilaisuuden hyväksikäyttö, franchising ja yritysosto.

Uusi tuote tai palvelu perustamisstrategiana ei tarkoita markkinoilla olemassa olevan tuotteen muunnelmaa vaan aivan uutta innovaatiota tai olennaista uudistetta. (Vanhala ym. 2002, 160.) Strategiana tämä ei ole helpoimmasta päästä, sillä tämä usein edellyttää vahvaa osaamisperustaa ja valtavasti aikaa vievää kehittämistyötä. Lisäksi siirtyminen ideoinnista tuotteiden ensimmäisen vaiheen tuotantoon on usein aloittavalle yritykselle suuri haaste. (Lindroos & Lohivesi 2004, 69 - 71.) Toimiala myös elää jatkuvasti ja kilpailutilanne usein muuttuu vaikeasti ennustettavalla tavalla, joten kun kehitystyö saadaan vihdoon päätökseen voi sen tyyppisten tuotteiden kysyntä tai asiakkaiden tarpeet olla jo muuttuneet ratkaisevalla tavalla. Tavalla tai toisella kaikki tuotteet tulevat elinkaarensa päähän jossain vaiheessa. Pahimmassa tapauksessa uuden innovatiivisen tuotteen segmentti on kokonaan kuollut siinä vaiheessa, kun se olisi valmiina yrittämään markkinoille penetroitumista. (Rope 2003, 42 – 47.) Liian aikaisin markkinoille tulo voi taas aiheuttaa esimerkiksi liian mittavia markkinointikustannuksia, jos aika ei vielä ole kypsä ja markkinoita ei vielä ole olemassa uudelle innovaatiolle. Toisaltaan aikaisin markkinoille tulo voi edesauttaa yritystä luomaan kiinteitä asiakassuhteita, edelläkävijän mainetta ja tuotantokokemusta. Parhailaan innovatiivisilla, usein teknologia pohjaisilla, veturiyrityksillä on mahdollisuus suorastaan räjähtävään kasvuun. (Tikkanen & Alajoutsijärvi 2001, 21 - 28.)

Rinnakkain kilpailemisella tarkoitetaan strategiaa, jossa yritys toistaa jo olemassa olevan liiketoimintaa, mutta pyrkii tekemään sen jotenkin paremmin. Tämänkaltainen strategia on yleisin aloittavien yritysten perustamisstrategia. Hyvin olennaista tässä strategiassa on saavuttaa sellainen kilpailuetu, jota kilpailijat eivät voi kumota helposti omia toimintojaan parantamalla. Yrityksen on osattava käyttää niin puolustus kuin hyökkäysstrategioitakin oman kilpailuedun ylläpitämiseen, kuten hyödyntää asiakkaat, jotka helposti vaihtavat korvaaviin tuotteisiin tai keskittää investoinnit tarvittaessa

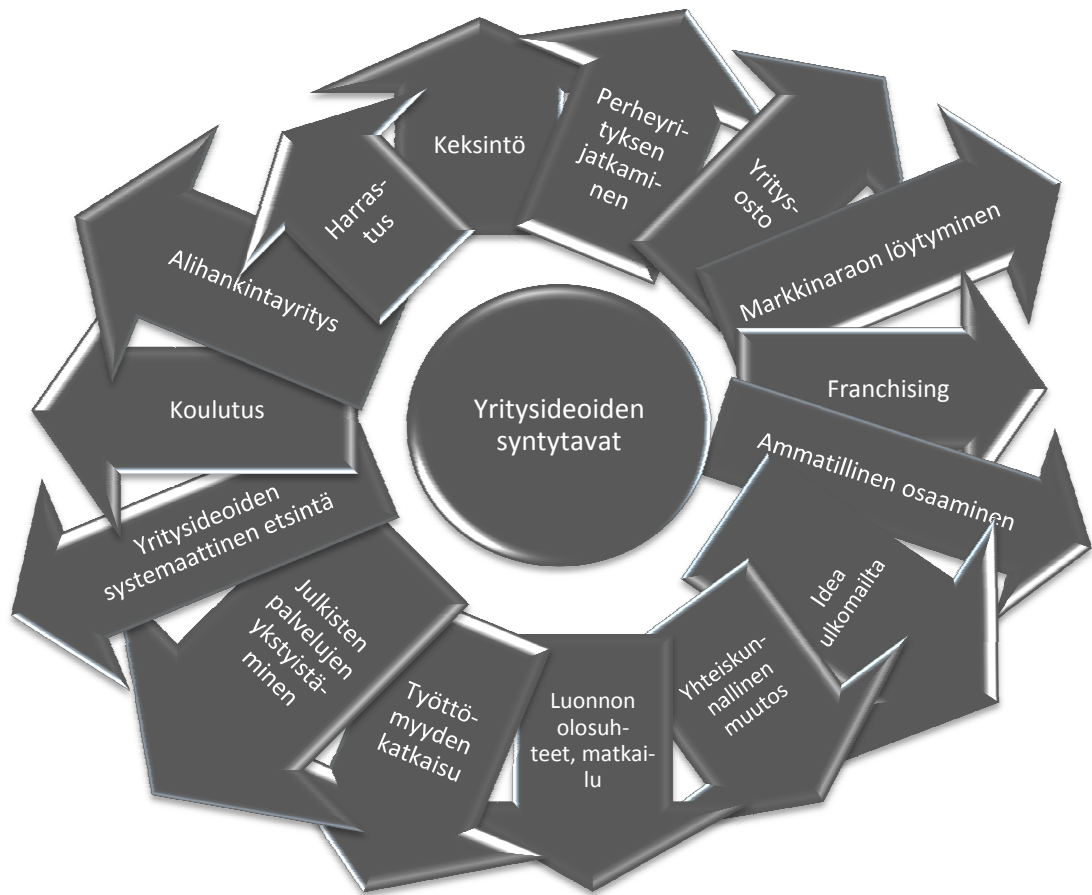
vain tietyllä helposti puolustettavalle segmentille. (Porter 1985, 367 – 376.) Toimialan syvä tuntemus auttaa rinnakkain kilpailustrategian valinnutta yritystä, mutta menestymiseen tarvitaan lisäksi selviä aukkoja alan entisessä tarjonnassa kuten kilpailijoiden korkeaa hintatasoa tai epäluotettavuutta. Tilaisuuden hyväksikäyttö strategiasa jo olemassa oleva liiketoiminta kopioidaan täysin, mutta toistetaan se eri paikassa, missä sille oletetaan olevan parempi markkinarako. Varsinkin aikaisemmin monet yritykset kopioivat liiketoimintamalleja ulkomailta ja siirsivät ne sitten kotimaahansa, missä niitä ei vielä oltu ymmärretty ottaa käyttöön kuten postimyynnin tuleminen Suomeen Kalle Anttilan avustuksella (Vanhala ym. 2002, 160 - 161). Ihmisten liikkuvuuden ja nopean tiedonkulun ansiosta liiketoimintamallien kopiointi toimii edelleen ja jopa entistäkin paremmin.

Franchising on laajalti tunnettu aloittavan yrityksen perustamisstrategia muun muassa pikaruokaketjujen ansiosta. Franchising on kahden itsenäisen yrityksen, franchise-antajan ja franchise-ottajan sopimusperusteista yhteistyötä, jossa franchise-antaja antaa taloudellista korvausta vastaan franchise-ottajalle oikeuden käyttää liiketoimintakonseptiaan tarkoin määritetyillä ehdoilla. Franchising voidaan jakaa kahteen pääasialliseen tyyppiin, tuotejakelu- ja tavaramerkkifranchisingiin ja liiketoimintamallifranchisingiin. (Torikka 2010.) Franchising on kohtalaisen varma tapa päästä nopeasti alkuun, mutta sopimukset yleensä estävät äkkirikastumiset. Yksi franchisingin kantavia ajatuksia on tuotteen ja palvelun laadun sama taso koko markkina-alueella. (Passila 2009, 47 – 56.) Helpoimmillaan franchisingilla aloittava yritys saa valmiina koulutuksen, selvitetty kilpailuedellytykset, sopivan paikan ja koko liiketoimintakonseptin, mutta vastapainoksi kasvumahdollisuudet ja oma päätäntävalta on useimmiten hyvin vähäistä ja lisäksi franchising-palkkiot vievät armotta osan tuloksesta. (Vanhala ym. 2002, 161 – 163.)

Viimeinen Vesperin perustamisstrategia tai hänen termejä käyttäen ”entry wedge” eli tulokiila on yritysosto (Vanhala ym. 2002, 161 - 163). Suomessa on syntymässä suuren ikäluokkien jäädessä eläkkeelle tilanne, jossa yrityksiä on tarjolla ostettavaksi huomattavasti enemmän kuin kysyntää olisi. Seuraavien noin kymmenen vuoden aikana Suomessa on tulossa myyntiin arvioiden mukaan yli 70000 yritystä. Yritys voi siirtyä omistajien ikääntymisen takia suvussa eteenpäin tai aloittava yrittäjä voi ostaa hänelle ennaltaan tuntemattoman yrityksen, vaikka toiselta puolelta maailmaa, mutta yrittäjän on aina muistettava tehdä taustojen selvitystyö huolella. Ennen yrityksen

ostoa, ostajan tulisi vastata itselleen rehellisesti muutamaiin peruskysymyksiin ja selvittää näiden avulla lisää itsestään sekä myytävänä olevasta yrityksestä. Onko hänestä todella yrittäjäksi ja onko tämä juuri se yritys tai ala, jossa hän todella haluaa toimia? Onko hänellä tarpeeksi kokemusta, jota tarvitaan yrityksen johtamiseen tai voisiko vanha yrittäjä mahdollisesti toimia opettajana joitain kuukausia? Onko hänellä uusia ideoita, millä saadaan yritys uuteen nousuun, jos toiminta on ollut hiipuvaa? Ovatko markkinat tai yrityksen sijainti hyvät kyseiselle bisnekselle ja miksi yritys on tullut edes myyntiin, jos kaikki on kunnossa ja yritys tuottaa hyvin? (Passila 2009, 63 – 68.)

Passilan (2009, 64 - 69) mukaan yritysostossa yksi hyvin keskeisiä kysymyksiä on joustava omistajanvaihdos. Vanhan omistajan tulee siirtää, yleensä jo sopimuksien ehtojen täyttämisen takia, mahdollisimman paljon tietoa uudelle yrittäjälle. Suurimpana etuna yritysostossa on valmis liiketoimintamalli, joka vähentää aloittamisen riskejä ja lyhentää kivistä alkutaivalta. Silloin kun ostetaan menestyvä yritys, se on yleensä menestyvä myös kaupan jälkeenkin. Mukana saadaan yleensä muun muassa valmiit varastot, vakiintuneet ostoluotot, asennetut ja testatut koneet sekä lisäetuina henkilökunta ja strategiset tavarantoimittajat ovat valmiina ja rahoituksen hankkiminen on helpompaa. Suurimmat riskit yritysostossa liittyy yleensä omistajavaihdoksen aiheuttamiin muutoksiin esimerkiksi avainhenkilöissä tai toimittaja- ja asiakassuhteissa. Riskiksi voidaan laskea myös yritysoston yhteydessä mukaan tuleva mahdollisesti epäpätevä henkilökunta, joiden irtisanominen on tehty varsinkin Suomessa erittäin vaikeaksi. Lisää kustannuksia voi aiheuttaa myös koneet ja laitteet, jos ne ovatkin vanhentuneita tai tehottomampia, mitä yritystä ostettaessa luultiin. Vesperin perustamisstrategioita kattavammin ja yksityiskohtaisemmin uusien yritysideoiden syntytapoja on kuvailtu vielä kuviossa 3. (Raatikainen 2007, 23 - 25.)



KUVIO 3. Yritysideoiden syntytavat (Raatikainen 2007, 25)

2.3.2 Differentistrategiat

Differoinnin luullaan usein tarkoittavan vain tuotteen erilaistamista, vaikka todellisuudessa differentistrategialla menestystä hakevan yrityksen on otettava huomioon paljon muutakin. Tuotteen ominaisuuksien, laadun, pakkauksen, nimen ja designin lisäksi on pyrittävä erottautumaan kilpailijoista myös tuotteen lisäetujen avulla, kuten huollolla, takuilla, asennuksilla ja toimituksella. Differentistrategiassa yritys erottuu kilpailijoistaan tarjoamalla jotain ainutlaatuista, joka on asiakkaalle arvokasta muun syyn kuin alhaisen hinnan takia. Kamenskyn (2008, 255 - 258) mukaan differoiminen eli kilpailijoista erottuminen on tärkeimpiä strategisen ajattelun osa-alueita. Differoinnin merkitystä korostaa moni muukin strategioiden asiantuntija. Kaplanin ja Nortonin (2004, 305 - 306) mukaan ilman ainutlaatuista tarjontaa kilpailijoihinsa verrattuna yritys menettää tuotettua arvoa, sillä valta siirtyy asiakkaille. Porterin (1985, 28) mukaan yritys voi saavuttaa differoinnin avulla huomattavaa menestystä, jos saavutettu hinnanlisä ylittää ainutlaatuisuuden tavoittelusta aiheutuneet lisäkustannukset. Diffe-

roiva yritys voi pyytää tuotteestaan tai palvelustaan korkeampaa hintaa tai saavuttaa muita huomattavia etuja kuten kasvattaa myyntivolyymia tai edistää asiakasuskollisuutta. (Porter 1985, 151 - 156.)

Differointi voi perustua jakelu-, perus- tai tukitoimintoihin, kilpailukenttään eli toimintojen laajuuteen, yrityksen arvoketjuun tai vaikkapa tuotteen erinomaisuuteen. Toimiakseen käytännössä differoiminen vaatii mittavien resurssien lisäksi myös erinomaista osaamista sekä uudistumiskykyä. Yrityksen on kiinnitettävä huomiota myös siihen kuinka helposti ja nopeasti kilpailijat voivat seurata tai kopioida. Erilaistamisesta saadut hyödyt menetetään nopeasti siitä koituneiden tuotekehityskustannusten takia, jos kilpailijoiden on helppoa kopioida yrityksen tuotetta tai toimintaa. Erilaisuutta tulisikin hakea osaamisen ja koko arvoketjun sekä verkoston avulla, tällöin kopiointi muuttuu huomattavasti vaikeammaksi kuin mitä pelkän tuotteen kopioiminen on. (Kamensky 2008, 255 – 258.) Luontevimpana lähtökohtana erilaistamiselle voidaan pitää toimialaa, jossa on lukumääräisesti paljon differointimahdollisuuksia ja missä yksittäiset erilaistamistekijät ovat merkittäviä. Menestykselliset differointistrategiat pohjautuvat yrityksen kaikkien osien koordinoituun yhteispeliin eivätkä pelkästään markkinointiosaston toimintaan. (Porter 1985, 151 – 156.)

Varsinaiset differointikeinot ovat luonnollisesti jokaisella alalla hieman erilaisia. Toimialan rakenne määrittelee sen missä määrin samalla alalla toimivat kilpailijat voivat erottautua toisistaan. Yritys voi aloittaa differoimaan tuotettaan, tuotteen jakelujärjestelmää, markkinointia tai esimerkiksi tuotekuvaa. Differointistrategian käyttökohde tulee valita kuitenkin niin, että siinä erilaistetaan sellaisia ominaisuuksia mitkä eivät ole kilpailijoiden parhaita valttikortteja. (Porter 1985, 151 – 152.) Differointistrategiaa harkitsevan yrityksen on otettava jo alkuvaiheessa selvälle, onko asiakas todella valmis maksamaan ylimääräistä tuotteen ainutlaatuisuudesta. Tämän lisäksi differoijan on muistettava, että asiakkaan tarve differoidun tuotteen hyötyihin verrattuna halvempaan kilpailijaan voi ajan myötä laskea tai kadota kokonaan, jolloin asiakas valitsee taas mieluummin halvemman tuotteen. Yrityksen on pystyttävä todella tarjoamaan jotain ainutlaatuista tai vähintään antamaan kuva ainutlaatuisuudesta, jos hintoja halutaan nostaa totuttua korkeammiksi. Liian korkea hintaero differoidun tuotteen ja kilpailijan kustannustehokkaasti tehdyn halvemman mallin välillä voi ajaa asiakkaan unohtamaan brändiuskollisuuden ja uhraamaan muutamia hyviä ominaisuuksia säästääkseen rahaa. (Porter 1998, 46.)

Differoijan on aina otettava huomioon myös kustannusasemansa, sillä kustannusase-
man heikkeneminen mitätöi korkeamman hinnan suomat hyödyt. Differoivan yrityk-
sen ei ole kuitenkaan pakko pyrkiä kasvattamaan tuotteensa hintaa. Tilanteessa, missä
tuotteen hinta on suurin piirtein kilpailijoiden tasolla, hyöty erilaistamisesta voidaan
saada kasvaneen myyntivolyymin myötä. (Porter 1985, 28.) Käytännössä asiakas siis
valitsee differoinnin takia mieluummin meidän tuotteen kuin kilpailijan vastaavan.
Erilaistamisesta aiheutuvien kustannusten on aina jäätävä saatavia hyötyjä pienem-
miksi, joten differoivan yrityksen on koko ajan pyrittävä etsimään keinoja millä hin-
nannousu pidetään differointikustannusten edellä. (Kamensky 2008, 255 – 258.)

2.3.3 Kustannus- ja hinnoittelustrategiat

Yhtenä aloittavan yrittäjän vaikeimmista tehtävistä pidetään oikeanlaista hinnoittelua
(Raatikainen 2007, 87 - 89). Hinnoittelussa käytettävien strategioiden ja erilaisten
taktiikoiden kirjo on valtava, rajoina ovat vain mielikuvitus ja luovuus. Hinnoittelun
taide on psykologiaa, joka selittää erilaiset taustatekijät, jotka vaikuttavat siihen, että
jotkin markkinasegmentit haluavat maksaa sellaista hintaa, mitä joku toinen segmentti
pitää jopa naurettavana. Hyvä esimerkki tästä ovat kymmeniä tuhansia euroja maksa-
vat brändikellot, kuten Rolexit tai Cartierit. Yleensä ylihinnoinneltu tuote ei kuitenkaan
pääse kunnolla edes markkinoille ja liian alhaisella hinnalla myytävä tuote ei taas riitä
kattamaan kustannuksia. (Passila 2009, 212 – 216.)

Ensimmäinen vaihe hinnoittelussa on selvittää kustannusrakenne ja tuotteen hintaan
vaikuttavat tekijät. Tuotteen hintaan vaikuttaa muun muassa asiakkaiden ja kilpailijoi-
den ominaisuudet sekä määrä, julkinen valta, markkinointi- ja pääomakustannukset,
yleinen hintataso, välittömät ja välilliset kustannukset ja yrityksen tavoitteet. Hyvän
hinnoittelustrategian perustana on, että molemmat osapuolet niin asiakkaat kuin yrittä-
jä tai yritys on tyytyväisiä lopputulokseen. Menestyvä hinnoittelustrategia edellyttää
usein sekä kustannusedun että suuren volyymin yhtäaikaisen toteutumisen. (Rope
2003, 147 – 149.) Hinnoittelustrategiassa määritellään hinnoittelun peruslinjaukset ja
tavoitteet, joiden pohjalta voidaan sitten tehdä konkreettisempia hinnoittelupäätöksiä.
Tunnetuin hinnoittelustrategian muoto lienee hinnan esittämistapa, millä pyritään esit-
tämään hinta mahdollisimman houkuttelevasti, kuten juuri ja juuri alittamalla tasahin-
nat, ilmoittamalla hinta pientä yksikköä kohden tai vaikkapa liittämällä hintaan ostora-
joitus. (Raatikainen 2007, 87 – 89.)

Kustannusjohtajuus eli käytännössä hintakilpailuedun luominen on varmaankin tunnetuin kustannusstrategia ja selkein Porterin perusstrategioista. Sen valitseva yritys pyrkii olemaan alansa ainoa alhaisin kustannuksin tuottava yritys. Kustannusjohtajuusstrategia suojelee Porterin (1998, 35 - 37) mukaan yritystä kaikilta viideltä kilpailuvoimalta. Kustannustehokkuus on ollut tärkeä osa-alue lähes kaikilla toimialoilla toimiville yrityksille jo pitemmän aikaa, mutta viime vuosina kustannusstrategioiden merkitys on korostunut entisestään. Tämän on saanut aikaisiksi muun muassa kilpailun vapautuminen ja kiristyminen sekä markkinoiden nopeampi ja suurempi läpinäkyvyys. Uusien kehittyvien talouksien taholta tulevat paineet ovat lisäksi vaikuttaneet vahvasti pitkälle teollistuneisiin maihin. Kilpailijoista differoiminen positiivisella tavalla ilman alhaisempaa hintaa on muuttunut vaikeammaksi, joten kustannustehokkuuden merkitys on korostunut huomattavasti. Kilpailijoita parempi kustannustehokkuus onkin juuri nyt hyvin vahva kilpailuase. (Kamensky 2008, 251 – 255.)

Menestyäkseen kustannusjohtajan täytyy olla differoinnin perusteissa lähes yhdenvertainen kilpailijoidensa kanssa. Yritys voi hintoja alentamalla eliminoida kilpailijoitaan tai vähintään pakottaa heidät muuttamaan strategioitaan. Alennussota kuluttaa kustannusjohtajankin katetta, mutta vain siihen asti kun alan toiseksi kustannustehokkain yritys on eliminoitu ja vähemmän kustannustehokkaat kilpailijat joutuvat tietenkin kohtaamaan ensimmäisinä kilpailun kasvaneen paineen. (Porter 1998, 35 – 37.) Kustannusedun saavuttamiseksi yritys joutuu usein jakamaan huomionsa useille segmenteille ja toimimaan hyvin laaja-alaisesti (Porter 1985, 26 - 27). Kustannustehokkuus ja kustannusjohtajuus ei merkitse pelkästään kulujen karsimista, vaan usein kustannustehokkuuden parantaminen vaatii merkittäviä investointeja kuten uusia tehokkaampia tuotantolinjoja. Kustannustehokkuutta tavoittelevan yrityksen ei myöskään tulisi pyrkiä tekemään kaikkea yksin vaan yrityksen tulisi etsiä mahdollisia operatiivisia kumpanuussuhteita kulujen karsimiseksi. (Stähle & Laento 2000, 82.) Riskinä kustannusjohtajuuden tavoittelussa on myös se, että seuraajien tai kopioijien vielä uudemmat teknologiat, vielä paremmat tuotantolinjat tai uudet tuote innovaatiot voivat nopeasti mitätöidä kustannusedun. (Porter 1998, 45) Kustannusjohtajuutta ei tulisi tavoitella jääräpäisesti, jos sen saavuttaminen ja sen avulla kilpailuedun löytäminen ei ole realistisesti mahdollista. Tällöin yrityksen tärkeimpänä liiketoimintastrategiana voisi toimia paremmin segmentointiin tai differointiin keskittyminen. (Kamensky 2008, 253 – 255.)

Vaikkakin kustannusjohtajuuden saavuttaminen ja kustannustehokkuus ovat usein tärkeitä käsitteitä lähes jokaiselle yritykselle, niiden varaan ei tulisi kuitenkaan rakentaa koko yrityksen strategialinjaa. Jotta kustannusjohtajuus toimii tehokkaasti strategiana, yrityksen on pystyttävä olemaan ainoa kustannusjohtaja eikä yksi monista samaan pyrkivistä. (Porter 1985, 26 – 27.) Kustannusjohtajuuden saaminen ja sen pitäminen aiheuttaa usein sen, että muihin strategisiin osa-alueisiin ei voida keskittyä yhtä hyvin. Asiakas voi tällöin valita hieman kalliimman kilpailevan tuotteen, jos kilpailijan tarjoama laatu on parempaa tai vaikkapa toimitus tai jakelu on nopeampaa ja luotettavampaa. Toisaalta taas liika keskittyminen laatuun ja differoitumiseen voi aiheuttaa sen, että yrityksen hintataso nousee asiakkaan mielestä liian korkeaksi tai yrityksen kate voi jäädä liian vähäiseksi. Menestykseen pyrkivän yrityksen on siis löydettävä tasapaino kustannustehokkuuden ja muiden strategioiden kesken. (Porter 1998, 148.)

2.3.4 Segmentointistrategiat

Segmentointistrategioiden ytimenä voidaan pitää ajatusta, että keskitytään kunnolla yhteen kapeahkoon asiakasryhmään (Rope 1998, 55 - 60). Tällöin yritys voi tällä valitulla segmentillä tarjota paremmin asiakkaiden tarpeita tyydyttäviä ratkaisuja verrattuna kilpailijoihin, jotka keskittyvät samalla useisiin muihinkin kohderyhmiin. Segmentoija pyrkii siis käyttämään hyväkseen sitä, että laajan kohdealueen valinneet yritykset eivät pysty palvelemaan ja toimimaan optimaalisesti. (Porter 1985, 29 – 31.) Yksi yrityksen kauaskantoisimmista strategisista päätöksistä onkin juuri markkinasegmentin valinta. Yrityksen tulee valita segmentti tai segmenttiryhmä ja laatia strategia niin, että se palvelee kohdesegmenttiä ja sulkee muut segmentit ulkopuolelle. Tätä päätöstä tulee harkita tarkkaan ja sitä tulisi analysoida useista eri näkökulmista. Yrityksen kilpailuetu voidaan saavuttaa segmentointistrategiassakin muun muassa kustannuspohjaisesti, differoimalla tuotetta tai jollakin näiden yhdistelmällä. Yrityksen ei tarvitse kuitenkaan saavuttaa kilpailuetua koko markkinoilla, vaan juuri omalla tarkasti harkitulla kohdesegmentillään. (Vanhala ym. 2002, 130 – 131.)

Markkinasegmentin valinta tulee tehdä aina tapauskohtaisesti ja sitä päätettäessä on kiinnitettävä huomiota useisiin eri aspekteihin. Yksi tärkeimmistä huomioitavista asioista on segmentin houkuttelevuus. Segmentin houkuttelevuus riippuu sen rakenteelli-

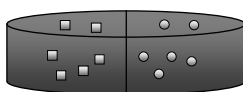
sesta houkuttelevuudesta, sen koosta ja kasvuvauhdista sekä segmentin tarpeiden ja yrityksen kykyjen välisestä yhteensopivuudesta. (Porter 1985, 308 – 311.) Tärkeimpien huomioitavien asioiden listalle pääsee myös yrityksen voimavarat, tuotteiden homogeenisuus, tuotteen asema elinkaarella, markkinoiden homogeenisuus, kilpailijoiden lukumäärä ja heidän strategiat sekä itse markkinoiden koko (Rope 1998, 55 - 63).

Porter (1985, 29 - 31) jakaa segmentointistrategiat kahteen erilaiseen päävaihtoehtoon, kustannus- ja differointipainotteiseen segmentointiin. Kustannuspainotteista segmentointistrategiaa harrastava yritys pyrkii saavuttamaan kustannusedun segmentissään. Kustannuspainotteinen segmentointi pyrkii hyödyntämään segmentin kustannuskäytätymisessä olevia mahdollisia eroavuuksia. Differointipainotteista segmentointistrategiaa suosiva yritys taas pyrkii erilaistamaan tarjontansa kohdesegmentilleen ja löytämään asiakkaiden erikoistarpeet. Molemmat näistä perustuvat yrityksen valikoidun kohdesegmentin ja markkinoiden muiden segmenttien eroihin. Kohdesegmentistä on löydyttävä ostajia, joilla on epätavallisia tarpeita tai parhaiten kohderyhmää palvelevien tuotanto- ja jakelujärjestelmien on oltava erilaisia kuin muissa segmenteissä.

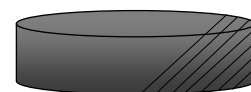
Ropen (1998, 60 - 65) mukaan segmentointistrategiat taas voidaan jakaa kolmeen ala-strategiaan eli segmentoimattomaan markkinointiin, selektiiviseen markkinointiin ja keskitettyyn markkinointiin (kuvio 4). Segmentoimattomalla markkinoinnilla tarkoitetaan strategiaa, missä yritys käsittelee markkinoita kokonaisuutena. Tällöin tuote ja markkinointi suunnitellaan miellyttämään potentiaalisten asiakkaiden enemmistöä. Markkinoinnissa keskitytään silloin näiden asiakkaiden yhteisiin tarpeisiin ja jätetään tarpeiden eroavaisuudet huomiotta. Tämänlainen markkinointistrategia toimi vielä ennen vanhaan, mutta nykyään tällä tyylillä on hyvin vaikeaa saavuttaa kilpailuetua fiksusti segmentoiviin kilpailijoihin nähden.



a) Segmentoimaton
markkinointi



b) Selektiivinen
markkinointi



c) Keskitetty
markkinointi

KUVIO 4. Vaihtoehtoiset strategiat markkinoiden segmentoinnissa (Rope 1998, 60)

Ropen segmentointistrategioiden toinen vaihtoehto eli selektiivinen markkinointi tarkoittaa eriytettyä markkinointia. Tätä segmentointistrategiaa käyttävät varsinkin suur-yritykset, jotka operoivat kaikilla markkinoiden segmenteillä, mutta käyttävät erilaisia strategioita eri markkinalohkoille. Jokaiselle segmentille pyritään näin tarjoamaan juuri heitä tyydyttävät ja heitä varten suunnitellut vaihtoehdot. Selektiivisellä segmentointistrategialla yritys voi saavuttaa suuremman kokonaismyynnin kuin segmentoimattomalla markkinoinnilla. Monelle eri segmentille panostaminen vaatii tietenkin enemmän resursseja, joka on otettava huomioon segmentointistrategioita laadittaessa. (Rope 1998, 63 – 64.)

Ropen kolmas vaihtoehtoinen segmenttistrategia on keskitetty markkinointi. Tällöin yritys rajaa markkinoilta itselleen yhden tai muutaman segmentin, mihin se sitten kohdistaa voimavaransa. Etuina tässä segmentointistrategiassa on muun muassa se, että yritys pystyy saavuttamaan säästöjä erikoistumisen ansiosta. Riskinä taas tässä strategiassa on se, että yritys sitoo kasvunsa ja hyvin suuren osan resursseistaan käytännössä yhden kortin varaan. Suomessa markkinasegmentit ovat usein myös turhan pieniä, jolloin kapasiteetin sovittaminen niille on haastavaa. (Passila 2009, 43 – 44.) Keskitetty markkinointi voidaan vielä jakaa kahteen alastrategiaan, täysin keskitettyyn markkinointiin ja rajattuun markkinointiin. Ensin mainitussa segmentointistrategiassa keskitytään vain yhteen segmenttiin ja jälkimmäisessä vaihtoehdossa keskitytään useampiin, mutta silti määrällisesti tarkasti rajattuihin segmentteihin. (Rope 1998, 64 – 65.)

Segmentoinnin onnistumisen peruskriteereitä ovat Ropen ja Vahvaselän (1995, 54 - 56) mukaan selityskyky, erottelukyky, kannattavuus, hyödyllisyys ja vahvuuksien hyödyntämiskyky. Selityskyvyllä tarkoitetaan muun muassa yrityksen kykyä luoda lohkomiskriteerejä, jotka selittävät eri segmentteihin kuuluvien ostotapahtumien eroja. Selityskyvyllä tuotetaan tavallaan perusta erilaisille segmenteille. Erottelukyvyllä erotellaan eri segmentteihin kuuluvat asiakkaat toisistaan. Kannattavuuskriteerillä varmistetaan, että valitut segmentit tarjoavat yritykselle riittävän suuren markkinavolyymien. Hyödyllisyydellä tarkoitetaan olemassa olevien segmenttien tueksi otettavia lisäsegmenttejä. Viimeisellä peruskriteerillä eli vahvuuksien hyödyntämiskyvyllä taas tarkoitetaan yrityksen kykyä valita sellaiset segmentit, joilla tuotteen valintakriteerit ovat yhteneviä yrityksen vahvuuksien kanssa.

Porter (1985, 29 - 31) taas korostaa segmentin rakenteellisen houkuttelevuuden sekä segmenttien välisten ja sisäisten erojen löytämisen ja hyödyntämisen tärkeyttä. Segmentointiprosessin huolellisella toteutuksella ja näiden edellä mainittujen kriteerien täyttymisellä varmistetaan koko markkinointitoiminnon elinvoimaisuus. Ropen ja Vahvaselän (1995, 54) mukaan varsinainen segmentoinnin toteutus on aina monivaiheinen prosessi, joka käy hyvin ilmi alapuolella olevasta kuviosta (kuvio 5). Kuviosta käy hyvin ilmi myös se, miten systemaattista segmentointiprosessi on ja miten edellisen vaiheen ratkaisut luovat pohjaa seuraavalle vaiheelle.



KUVIO 5. Segmentoinnin toteutuksen vaiheet (Rope & Vahvaselkä 1995, 54)

2.3.5 Kumppanuusstrategiat

Aloittavan yrityksen kannalta oikeiden kumppanuussuhteiden valinta voi osoittautua hyvin tärkeäksi. Liikesuhteen kehityksen voi Tikkasen ja Alajoutsijärven (2001, 78 - 83) mukaan jakaa viiteen kehitysvaiheeseen, jotka ovat suhteen esivaihe, varhainen vaihe, kehitysvaihe, stabiili vaihe ja päättyminen. Esivaiheessa osapuolet tunnistavat toisensa, tutustumisvaiheessa keskinäinen vetovoima lisääntyy ja kehitysvaiheessa keskinäinen riippuvuus kasvaa. Stabiilivaiheessa osapuolien keskeinen toiminta on jo rutinisoitua ja osapuolet voivat tarjota toisilleen palveluita, mihin muut eivät pysty. Suhteen päättymisvaihe voidaan vielä jakaa neljään osaan, sisäiseen-, vuorovaikutus- ja julkiseen vaiheeseen sekä palaamiseen suhdetta edeltävään aikaan. Potentiaalista kumppania etsittäessä on hyvin tärkeää olla systemaattinen ja arviointi on tehtävä monesta eri näkökulmasta, jotta suhteen päättymisvaihe ei olisi heti ajankohtaisena uhkana. Ensisijaisen tärkeää on kumppanin toimiala, taloudellinen menestys ja tulevaisuuden odotukset. Nämä eivät kuitenkaan itsessään riitä määrittämään hyvää kumppania. Potentiaalisen yhteistyökumppanin strategisen suuntautumisen tulisi sopia yhteen omien tavoitteiden ja strategioiden kanssa. Tikkasen ym. (2007, 57 - 60) mukaan yrityksen markkinointistrategia on ohjelma, joka pyrkii tuottamaan asetettujen strategisten ja operatiivisten tavoitteiden mukaisesti lisäarvoa myös verkostokumppaneille. Molempien yritysten johtojen tulisi miettiä minkälaista molemminpuolista strategista etua kumppanuudesta olisi saatavilla. Myös Ståhlen ja Laennon (2000, 104 - 107) mukaan kumppanuusstrategioiden ydin on aina lisäarvon tuottaminen molemmille osapuolille.

Kumppanin osaamisen tulisi voida täydentää juuri oman yrityksen strategian toteutusta. Mitä tiiviimpi suhde ja mitä lujemmat sidokset, sitä tärkeämpää yritysten strategioiden ja toimintojen yhteensopivuus on. (Bell 1994, 5 - 6.) Yrityksen olisi hyvä tehdä kattava analyysi kumppanin eri vahvuuksista, mahdollisuuksista, uhista ja heikkouksista. SWOT-analyysin lisäksi kumppanista olisi hyvä tietää myös sen nykyinen markkina-asema, muiden yhteistyökumppaneiden suhtautuminen kyseiseen kumppaniin ja yleisesti se, minkälainen maine potentiaalisella kumppanilla on. Yhteistyökumppanista olisi syytä tarkistaa myös sen organisaatorakenne, johtamiskulttuuri sekä pyrkiä selvittämään yrityksen sisäistä kulttuuria. (Ståhle & Laento 2000, 104 - 107.)

Kumppanuussuhteen tulisi olla tasapainoinen, molempien yhteistyökumppaneiden tulisi olla samanarvoisia (Bell 1994, 5 – 6). Kumppanusten aseman epätasapaino voi olla riskitekijä, vahvempi osapuoli usein panostaa kumppanuuteen vähemmän, jakaa tietoa niukemmin ja on usein välinpitämättömämpi. Aloittavan yrityksen tulisikin miettiä tarkkaan, onko järkevää solmia kumppanuussuhteita valtavien monikansallisten yritysten kanssa. Hyvin toimeen tulevasta ja laajoilla yhteyksillä varustetusta kumppanista voi olla suurtakin hyötyä, mutta tällöin aloittava yritys tulee menettämään suuren osan päätösvallastaan ja joutuu mukauttamaan omat strategiansa kumppanin suunnitelmiin. Jos ja kun vahvemmassa asemassa oleva kumppani sitten päättää lopettaa yhteistyön, voi aloittava yritys jäädä ikävään tilanteeseen. (Stähle & Laento 2000, 105 - 109.)

Kumppanuusstrategia prosessin toteutuksessa on Stählen ja Laennon (2004, 110 - 112) mukaan kolme päävaihetta, ennakkotutkimuksen vaihe, sopimusvaihe ja yhteistyövaihe. Ensimmäisessä vaiheessa ei vielä oteta yhteyttä potentiaaliseen kumppaniin, vaan pyritään tekemään kattava tausta selvitys niiden tietojen pohjalta, jotka ovat saatavilla. Tässä vaiheessa pyritään selvittämään, onko omat ennakkokäsitykset paikkaansa pitäviä, etsitään mahdollisia riskitekijöitä ja selvitetään kumppanin tilannetta. Tässä vaiheessa myös asetetaan ensimmäiset alustavat tavoitteet, mitkä sitten ohjaavat ennakkotutkimuksen tekemistä.

Olettaen, että ennakkotutkimuksen tulokset ovat positiivisia, voidaan siirtyä sopimusvaiheeseen. Sopimusvaiheessa avataan neuvotteluyhteydet kumppaniin, mutta jatketaan edelleen taustojen ja tulevaisuuden näkymien selvittelyä, entistäkin syvemmällä tasolla. Tätä vaihetta pidetään hyvin tärkeänä, jo sen takia, että tässä vaiheessa luodaan koko kumppanuussuhteen perusta. Vahvan pohjan luominen vaatii, että tehdään alustavaa suunnittelutyötä, jaetaan tietoa, rakennetaan kumppaneiden välistä luottamusta, pyritään luomaan mahdollisuuksia sekä neuvotellaan panostuksista ja tulonjasta. Jos kaikki menee hyvin ja sopimus saadaan kirjoitettua, voidaan siirtyä kolmannen vaiheeseen eli varsinaisen yhteistyön aloittamiseen. Tämän vaiheen alussa käydään viedä yhdessä läpi molempien osapuolien intressit, tavoitteet, strategiat ja varmistetaan se, että ollaan todellakin menossa sovittuun suuntaan. Vaiheen alussa olisi myös hyvä sopia kumppanuuden toimivuuden seurantamenetelmistä eli säättää arviointikohdat ja käytännöt. Kunnan kartoituksen ja selvien yhteisten toimintaviivojen ve-

tämisen jälkeen molempien on helpompi siirtyä suunnittelusta varsinaiseen käytännön toteutukseen. (Ståhle & Laento 2004, 110 – 112.)

2.3.6 Asiakassuuntainen markkinointistrategia

Yritys pyrkii tuottamaan arvoa asiakkaille, omistajille ja verkostokumppaneilleen markkinointistrategian avulla oikein asetettujen operatiivisten ja strategisten tavoitteiden mukaisesti. Toinen selkeä markkinointistrategian määritelmä on, että markkinointistrategia selvittää, millä periaatteilla varmistetaan menestyminen kilpailussa ja mihin kohteisiin tulevaisuudessa panostetaan (Markkinointistrategia 2010). Markkinointistrategia on aina kuitenkin jonkinlainen operatiivinen toimintaohjelma, jonka tarkoituksena on toteuttaa strategisen markkinoinnin visioita käytännössä. Markkinointistrategia muodostuu yleensä tuotetta, hintaa, jakelua ja markkinointiviestintää koskevista päätöksistä. Markkinointistrategian määritelmiä on loputtomasti ja eri lähteet ilmoittavat eri alastrategiat kuuluviksi markkinointistrategian alle. Laajimmillaan markkinointistrategia käsittelee kaikkien kilpailustrategioiden lisäksi myös erilaisia kasvu- ja kannattavuusstrategioita.

Tikkanen ym. (2007, 57 - 60) pitävät tärkeimpänä markkinointistrategiana asiakassuhteisiin keskittyvää strategiaa. Aloittavan yrittäjän on tiedettävä, minkälaista mielikuvaa yrityksestään hän lähtee rakentamaan asiakkaille ja sidosryhmilleen, sillä yritys-*imago* muokataan asiakaskohderyhmän mukaiseksi (Raatikainen 2007, 38 - 39). Yrityksen markkinointistrategiaa määriteltäessä on ensin muodostettava visio tai tahtotila. Käytännössä tämä merkitsee sitä, että yrityksen tulee määritellä markkinoinnin johtamisen tehtävät osana liiketoimintastrategiaa, jolla pyritään sitten toteuttamaan yrityksen tavoitteet. Samalla yritykselle voi olla useita markkinointistrategioita, kuten eri strategiat eri kohdemaittain. Markkinointistrategia muotoutuu kokonaisuutena tavoitteiden asettamisen, toimenpiteiden suunnittelun ja toteuttamisen sekä seurannan kautta ja tämä kokonaisuus on usein hyvin kohdema-, toimiala- ja yritysکوhtainen.

Asiakas- ja markkinasuuntautuneisuus sekä toimintaprosessien koordinointi integroituna kokonaisuutena yrityksen sisällä ja sen toimintaverkossa kannattavuustavoitehuomioiden on asiakkaisiin keskittyvän markkinointistrategian käsitteen ydin (Tikkanen ym. 2007, 58 - 60). Asiakasstrategiaa tarkastellaan usein liian kapeakatseisesti, keskittymällä vain operatiivisiin ongelmiin. Asiakasstrategian avarakatseisemmalla

huomioimisella ja tarkemmalla suunnittelulla, yritys voi parantaa kilpailuasemaansa ja vähentää haavoittuvuuttaan asiakkaiden tai toimittajien neuvotteluvoiman käytön suhteen. Erilaisten ja erilaisia tarpeita omaavien kuluttajien neuvotteluvoima on yksi oleellisimmista kilpailuvoimista toimialan potentiaalisten tuottojen määrittelyssä. Yrityksen kannalta on hyvin olennaista myös se minkälaisia määriä tuotetta tai tuotteita asiakkaat ostavat. Pieniä määriä ostavat asiakkaat yleensä aiheuttavat suhteessa suurempia kuluja yritykselle, muun muassa käsittely- ja paperitöiden takia. (Porter 1998, 108 – 112.)

Useimmilla aloilla yritykset myyvät tuotteitaan tai palveluitaan joukolle erilaisia ostajia. Empatian merkitys korostuu, kun asiakasstrategiaa tarkastellaan yksilötasolla. Yrityksen on osattava tarkastella asioita asiakkaan saappaista pystyäkseen vastaamaan heidän tarpeisiin mahdollisimman tehokkaasti. (Tikkanen ym. 2007, 123 – 124.) Joillakin asiakkaista on täysin erilaiset tarpeet kuin toisilla, osa kuluttajista välittää vain laadusta, osa arvostaa hinta-laatu suhdetta, jotkut haluavat kestävyyttä ja pidempiä takuu aikoja, toiset kaipaavat lisää tietoa ennen ostopäätöstä ja osalla on enemmän ostovoimaa muun muassa paksumman lompakon muodossa. Asiakkaiden tarpeita diagnosoidessa on otettava huomioon kaikki tekijät, mitkä vaikuttavat asiakkaan ostoprosessiin ja ostopäätökseen. (Porter 1998, 108 – 112.) Vaikka yrityksen tuote olisi miten edistysellinen, differoitu tai täynnä loistavia ominaisuuksia, ei se silti luo kilpailuetua yritykselle, jos asiakas ei ymmärrä tai arvosta näitä ylimääräisiä ominaisuuksia (Rope 2003, 92 – 93).

Asiakasvalinta on muun muassa asiakkaiden heterogeenisyyden takia tärkeä strateginen muuttuja. Kaplanin ja Nortonin (2004, 121 - 125) mukaan asiakkuuksien kehittäminen koostuu neljästä prosessista, ensimmäisenä prosessina on asiakkaiden valitseminen, toisena uusien asiakkaiden hankkiminen, kolmantena asiakkaiden säilyttäminen ja viimeisenä asiakassuhteiden vahvistaminen. Asiakkaiden valintaprosessissa yritys määrittelee tuotteilleen ja palveluilleen asiakassegmentit sekä laatii näille segmenteille sopivan arvolupauksen ja brändi-imagon. Uusien asiakkaiden hankinta perustuu arvolupauksen viestimiseen markkinoille ja potentiaalisten asiakkaiden hankintaan, joista sitten muokataan myyntityön avulla todellisia asiakkaita. Asiakkaat saadaan säilytettyä varmistamalla tuotteen ja palvelun laatu ja asiakassuhteita vahvistetaan tutustumalla asiakkaaseen ja yrittämällä lisätä yrityksen tuotteiden osuutta asiakkaan kokonaiskulutuksesta. Yrityksen tulisi keskittyä myymään mahdollisimman hy-

vän katteen tuottaville asiakkaille, jos se vain on mahdollista. Asiakasstrategia ja -valinta voi vaikuttaa merkittävästi yrityksen kasvuvauhtiin ja sen avulla voidaan minimoida asiakkaiden potentiaalisesti haitallista tai uhkaavaa neuvotteluvoimaa. Myyjän valta asiakkaaseen perustuu paljolti siihen, miten riippuvainen kyseinen asiakas on myyjän resursseista. (Tikkanen & Alajoutsijärvi 2001, 78 – 83.) Asiakasvalinta on erityisen tärkeä strateginen muuttuja varsinkin kypsillä teollisuuden aloilla ja aloilla, missä differoinnin ja teknologisten innovaatioiden aiheuttamat esteet ovat vaikeita ylläpitää. Kun yritys on määritellyt, minkälainen on heidän kannaltaan hyvä asiakas, voidaan aloittaa puhumaan strategisista johtopäätöksistä koskien asiakasvalintaa. (Porter 1998, 110 - 113.)

Yritys voi löytää hyviä asiakkaita, mutta sen lisäksi se voi myös luoda niitä lisää. Strategisesti tärkeitä kriteerejä, mitkä määrittelevät hyvän asiakkaan on Porterin (1998, 110 - 113) mukaan neljä, asiakkaan ostotarpeiden suhde yrityksen kyvykkyyteen tai osaamiseen, ostajan kasvupotentiaali, rakenteellinen asema eli asiakkaan neuvotteluvoima ja taipumus käyttää sitä alhaisempien hintojen tavoitteluun sekä viimeisenä kriteerinä kustannukset asiakkaan palvelemisesta. Yritys voi kasvattaa kilpailuetuaan, jos se kohdistaa panostuksensa niihin asiakkaisiin, joiden palveluun sillä on suhteellisesti paras asema. Asiakkuuksien varsinaista kannattavuutta voidaan arvioida yksittäisten asiakkaiden tai asiakassegmenttien odotettujen tulevaisuuden ostojen perusteelta. (Tikkanen ym. 2007, 83 – 84.) Asiakkaan korkeampi kasvupotentiaali eli asiakkaan toimialan ja valittujen markkinointisegmenttien kasvuvauhti sekä asiakkaan markkinaosuuden kasvu näillä segmenteillä lisää todennäköisyyttä siihen, että hänen kysyntänsä yrityksen tuotetta kohtaan kasvaa ajan myötä. Suuria määriä ostavat asiakkaat eivät aina ole erityisen hintaherkkiä tai he voivat arvostaa tuotteen muita ominaisuuksia hinnan yli. Asiakkaan luontaisen neuvotteluvoiman käyttö vaihtelee, mutta yrityksen on muistettava, että nekin asiakkaat ketkä eivät vielä ole yrittäneet käyttää sitä hintojen alentamiseen, voivat muuttaa hintatietoisuuttaan ja hintaherkkyyttään ja alkaa yhtäkkiä käyttämään potentiaalista vaikutusvaltaansa.

Yrityksen täytyy, hyvän asiakkaan etsinnöissään, löytää tasapaino näiden edellä mainittujen neljän kriteerin välillä sekä hyödyntää omaa osaamistaan suhteessa kilpailijoihin. Asiakkaan tarpeiden tunteminen yrityksen oman liiketoiminnan osalta, mielellään paremmin kuin asiakkaat itse, parantaa yrityksen menestymisen mahdollisuuksia ja edistää lisäarvon luontia myös asiakkaalle. (Kauppinen 2001, 103 – 106.) Asiakkaat

joilla on suurin kasvupotentiaali ja jotka ostavat suuria määriä kerrallaan, ovat usein samalla ryhmä, mikä omistaa suurimman neuvotteluvoiman ja ketkä myös tykkäävät häikäilemättömästi käyttää sitä. Asiakkaat, jotka taas eivät omista tai käytä neuvotteluvoimaa yrityksen katteen pienentämiseksi, voivat olla liian kalliita palvelulla, joten mahdollisesta hieman korkeammasta katteesta saatu hyöty katoaa nopeasti. Syitä tietyn asiakkaan liian korkeisiin palvelukustannuksiin voivat olla muun muassa pienet tilauskoot, korkeat kuljetuskulut, paisuneet differointikustannukset, pitkät läpimenoajat tai korkeahkot myyntikulut. Lisäksi parhaiten ja helpoiten yrityksen kannalta palveltava asiakas voi silti osoittautua epäkannattavaksi muilla kriteereillä tai analyysillä mitattuna. Yrityksen tulisi pyrkiä löytämään asiakkaita, joiden palveleminen tukee omalta osaltaan yrityksen missiossa ja visiossa määriteltyjä strategisia päämääriä ja tavoitteita. (Porter 1998, 110 – 122.)

2.3.7 Osto-, tuotanto-, tuote- ja tuotekehitysstrategiat

Ostostrategiaa laatiessa on Porterin (1998, 122 - 126) mukaan huomioitava muun muassa optimaalinen aste vertikaaliselle integraatiolle eli saman tuotteen eri tuotantovaiheita hoitavien yritysten yhdistymiselle, toimittajien pysyvyys ja kilpailukyky, ostosten kohdistaminen sopiviin hankkijoihin ja mahdollisimman suuren vipuvoiman luominen valittujen tavarantoimittajien suhteen. Suuremmat ostomäärät edesauttavat hankintojen saamista edullisesti. Pienemmänkin yrityksen on mahdollista saada ostosynergiaa yhdistämällä ostotoimintaa useiden yritysten kesken, näin voidaan päästä samanlaiseen volyymietuun kuin suuryrityksillä. (Rope 2003, 90 – 92.) Strategisesta näkökulmasta, yrityksen olisi hyvä ostaa sellaiselta toimittajalta, joka pystyy pitämään tai parantamaan kilpailuasemaansa tuotteiden tai palvelujen suhteen. Tämä edesauttaa varmistamaan sen, että yrityksen oma kilpailukyky pysyy kunnossa. Lisäksi vakaa ja hyvässä kilpailuasemassa oleva hankkija pystyy todennäköisesti vastaamaan yrityksen tarpeisiin jatkossakin, joten yritykselle ei tule turhia lisäkuluja jatkuvasta uusien tavarantoimittajien etsinnöistä. Tavarantoimittaja tai alihankkija vahvistaa asemiaan ja luo neuvotteluvoimaa itselleen ostajaan nähden muun muassa differoidulla tuotteella, asiakkaiden vähäisestä uhasta taaksepäin suuntautuvan integraation suhteen, asiakkaalle aiheutuvista neuvottelu-, toimittajan vaihto-, osto- tai informaatiokuluista sekä riippumattomuudesta asiakkaasta.

Ostostrategian on sitten löydettävä keinot näiden edellä mainittujen tavarantoimittajan neuvotteluvoiman lähteiden kiertämiseen, lieventämiseen tai kumoamiseen. Tämä ei aina ole ulkoisista tekijöistä johtuen mahdollista, mutta usein yritys voi kasvattaa omaa neuvotteluvoimaansa muuan muassa hajauttamalla hankintojaan. Hankintoja hajauttaessa useammalla hankkijalla, on jokaisella toimittajalle kuitenkin jäätävä tarpeeksi suuri osa toimitettavaksi, jotta kyseisen diilin menettäminen aiheuttaa tavarantoimittajalle pelkoa, mutta tarpeeksi pieni osa, että he eivät saa siitä lisää neuvotteluvoimaa ostajaan nähden. Yrityksen on huomioitava, että eri toimittajilla on usein erilaiset intressit yritystä kohtaan, joten eri toimittajat voivat vaatia erilaiset ostostrategiat. (Weele 2002, 145.) Toinen keino ostostrategiassa oman neuvotteluvoiman parantamiseksi on välttää turhia vaihtokuluja. Käytännössä tämä tarkoittaa sitä, että muun muassa vältetään kiusausta tulla liian riippuvaiseksi hankkijan teknisestä avusta, vältetään investoimasta liikaa välineistöön, minkä hyöty rajoittuu vain tiettyyn alihankkijaan ja vastustetaan sellaisia tuotteita, mitkä vaativat työntekijöiltä erikoiskoulutusta tai muuta vastaavaa lisämenoa. (Porter 1998, 122 – 126.)

Vaihtoehtoisten alihankkijoiden tukeminen ja alalle houkuttelevuus sekä tuotteiden standardisointi ovat myös toimivia apuvälineitä oman neuvotteluvoiman ja aseman parantamiseksi. Yrityksen on myös huomioitava, että erilaiset tuotteet voivat vaatia erilaisia ostostrategioita. (Koskinen ym. 1995, 235 – 236.) Yritys voi myös yrittää herättää taaksepäin suuntautuvan integraation pelkoa eli luodaan uhkakuvaa siitä, että esimerkiksi ostetaan toimittajana toimiva yritys. Vaikka näin ei oikeasta haluttaisikaan tehdä, tämä silti parantaa yrityksen neuvotteluasemaa. Yritys voi parantaa asemaansa alihankkijoihin nähden huomattavasti myös osallistumalla valmistusprosessiin itse osittaisen integraation avulla eli esimerkiksi tekemällä itse jotain tuotteen tärkeää osaa. Kaikkien näiden lähestymistapojen päämääränä on pienentää pitkän aikavälin ostokustannuksia. Osa näistä neuvotteluvoiman tai yrityksen aseman parantamisen tavoista voi lisätä lyhyellä aikavälillä ja kapeakatseisesti tarkasteltaessa tiettyjä kustannuksia, mutta pidemmällä aika välillä hyödyt kumoavat haitat. (Porter 1998, 122 – 126.)

Yrityksen tuotantostrategia koostuu tuotteiden ominaisuuksista, laatu- ja hintatasosta, tuotteiden uusiutumisenopeudesta sekä tuotevalikoimasta. Yrityksen jatkuvuus ja mahdollinen kasvu ilmenevät tuotantostrategian onnistumisesta. Yrityksen nopea kasvu voi kuitenkin aiheuttaa tuotevalikoiman kontrolloimatonta ja linjatonta laajenemista,

joka on huomioitava tuotantostrategiaa laatiessa. (Häti-Korkeila & Kähönen 1985, 43 – 46.) Yrityksen tulisi varsinkin tuotekehitysstrategiassa, mutta myös tuotantostrategiassaan panostaa enemmän niihin keinoihin, millä tuotteelle luodaan lisäarvoa asiakkaan silmissä kuin siihen miten tuotteen hintaa saataisiin alas. Tuotantostrategia ottaa kantaa myös tuotannontekijöihin eli toimitiloihin, raaka-aineisiin, työhön, tuotantokoneisiin ja osaamiseen. (Raatikainen 2007, 49 – 51.) Yrityksen markkinat muuttuvat koko ajan ja tuotantostrategian ohjaamalla keinoilla yrityksen on pystyttävä pysymään ajan tasalla niin uusiutumisenopeudessa kuin myös tuotantojärjestelmissä. (Porter 1985, 237 – 240.)

Tuotekehitys on suurimmassa osassa yrityksistä yksi yrityksen menestyksen keskeisimmistä edellytyksistä. Tuotekehityksen johtamisen suunnan sanelee yrityksen tuotekehitysstrategia. (Tikkanen ym. 2007, 37 – 39.) Tuotekehityksellä tarkoitetaan toimintaa, jolla pyritään joko parantamaan olemassa olevaa tuotetta tai kehittämään aivan uusi tuote. Tuotteita on kehitettävä koko ajan, sillä kaikki tuotteet vanhenevat, toiset nopeammin ja toiset hitaammin, mutta mikään tuote ei ole ikuinen. Tuotekehitysprojektin käynnistäminen edellyttää, että tuotteelle on jo olemassa tarve tai että sellainen voidaan luoda uudella tuotteella. Tarpeeseen vastataan idealla, jonka pohjalta tehdään esitutkimus, joka johtaa luonnosteluun sekä suunnitteluun ja viimeisenä tuotekehitysprojekti huipentuu tuotteen valmistukseen ja viimeistelyyn. (Raatikainen 2007, 47 – 49.)

Tuotekehitysprojektin konkreettinen aloittaminen vaatii lisäksi yritykseltä realistisen mielikuvan sen toteuttamismahdollisuudesta ja riittävästi resursseja. Vaikka osa keksinnöistä ja tuoteideoista tulee täysin sattuman kautta, ei tuotekehitystä voida perustaa niiden varaan vaan tuotekehitystoiminnan on oltava systemaattista ja organisoitua työtä. Kun sopiva idea on löydetty, yrityksen täytyy vielä tutkia sen soveltuvuutta markkinoille. Yrityksen täytyy selvittää muun muassa onko tuotteelle todella kysyntää, tuovatko sen ominaisuudet lisäarvoa asiakkaalle kilpailijoiden tarjontaan nähden, saadaanko tuotteen valmistus integroitua muuhun tuotantoon vaivattomasti ja minkälainen on tuotteen kannattavuus. (Jokinen 2001, 9 – 15.) Tuotekehitysstrategioiden tarpeellisuutta lisäävät muun muassa kiristynvä kansainvälinen kilpailu, tuotteiden elinkaaren lyheneminen, uudet määräykset ja rajoitukset, muutokset kulutustottumuksissa, korvaavien tuotteiden uhka, raaka-aine ja energia kustannusten kasvu ja teknologian jatkuva kehitys (Johnsson & Varjoranta 1985, 9 - 10).

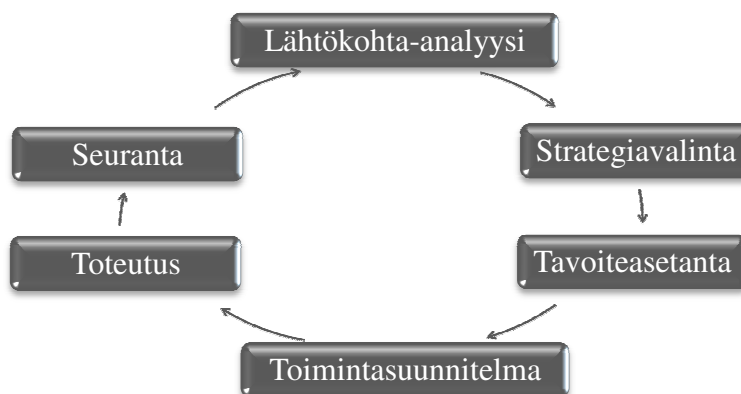
Tuotestrategiassa yrityksen on otettava huomioon muun muassa tuotteen kriittiset tekijät, jotka suoraan vaikuttavat asiakkaan ostopäätökseen, merkittävimmät tuoteominaisuudet ja niiden todellinen arvo kilpailijoihin nähden, pitkän aikavälin tavoitteet, teknologiajohtajuuden alueet, arvolupaukset sekä toimintojen tärkeysjärjestys (Naumanen 2001, 21 - 25). Toimiala tai tuotetyyppi ei välttämättä määrittele tuotteen elinkaarta, vaan yrityksen omat strategiset ratkaisut ovat usein suurin vaikuttaja tuotteen menestymisen mahdollisuuksiin (Rope 2003, 42 - 47). Strategiaratkaisujen pohjaksi yrityksen tulisi myös selvittää tietyt tekijät yrityksen nykytilanteesta ja tulevaisuuden menestysedellytyksistä. Näitä tekijöitä ovat tuotteiden elinkaaren vaiheet, tuotteen ja yrityksen markkina-asema, liiketoiminnan sisäiset kytkennät, markkinoiden ja ympäristön tilanne ja niiden kehityssuunnat sekä kilpailutilanne ja sen mahdolliset muutokset. Strategiaratkaisuihin vaikuttavien muuttujien hahmottamiseksi on useita käyttökelpoisia analyysejä, kuten Bostonin portfolio ja parannettu General Electricin matriisi. Bostonin mallissa tuotteita pyritään analysoimaan sen mukaisesti, miten ne sijoittuvat markkinoille suhteellisen markkina-aseman ja markkinoiden kasvun perusteella. Bostonin mallissa tuotteet jaotellaan lypsylehmiksi, rakkikoiriksi, kysymysmerkeiksi tai tähdiksi. Parannetussa General Electricin matriisissa taas tarkastellaan yrityksen tuotteita suhteessa sen saavuttamaan markkinaosuuteen ja tuotteiden elinkaareen. (Rope & Vahvaselkä 1995, 234 - 237.)

2.4 Liiketoimintastrategioiden suunnittelu ja valinta

Liiketoimintastrategian valinnalla ja strategioiden suunnittelulla yritys pyrkii saavuttamaan sekä nykyhetken että tulevaisuudenkin menestystä (Kamensky 2008, 302 - 303). Kaplanin ja Nortonin (2009, 53 - 56) mukaan jopa neljä viidestä yrityksestä käyttää virallista strategian suunnitteluprosessia ja strateginen suunnittelu onkin edelleen ylimmän johdon suosikki johtamistyökalujen joukosta. Ennen strategioiden valintaa olisi hyvä kiteyttää yritykselle perustehtävän eli mission pohjalta riittävän haastava, mutta realistinen visio tulevien linjausten pohjaksi. Tällöin yrityksen visio ja missio toimivat eräänlaisina tukipilareina, minkä varaan yrityksen linjaukset eli strategiat voidaan rakentaa. (Lindroos & Lohivesi 2004, 42 - 45.) Liiketoimintastrategioiden suunnittelussa tulisi muistaa, että suunnittelu ei aina ole mahdollista yllätyksellisissä olosuhteissa. Suunnitelmat eivät myöskään aina toteudu tavoitteiden mukaisesti, vaan esimerkiksi muuttuva kilpailuympäristö voi pakottaa yrityksen muuttamaan strategisia

linjauksia, joten suunnitelmia on aina oltava valmiina päivittämään. (Lainema ym. 2001, 33 - 42.) Jo liiketoimintastrategioiden suunnitteluvaiheessa yrityksen olisi hyvä osata vastata muutamiin käytännön kysymyksiin. Miksi aloitamme tekemään strategiaa? Ketkä osallistuvat projektiin? Miten työtä käytännössä tehdään? Minkälaisella aikataululla työ viedään päätökseen? (Karlöf 2004, 33 - 39.)

Strategisen suunnittelun tarve kasvaa koko ajan ja syitä tähän on muun muassa ympäristötekijöiden kasvava merkitys, toimintaympäristössä tapahtuvien muutosten kiihtyvä tahti, kilpailun monipuolistuminen ja yritysten joustavan reagoitokyvyn taantuminen. Yritys on monin tavoin riippuvainen ympäristöstään ja toimintaympäristön muutosnopeus kasvaa koko ajan. Osa yrityksistä ei kykene reagoimaan muutoksiin riittävän nopeasti, esimerkiksi ryhmittymisen tai yrityskoon kasvun aiheuttaman joustamattomuuden lisääntymisen takia. Myös uusien innovaatioiden rantautuminen markkinoille yhä kiihtyvällä tahdilla ja kilpailun monipuolistuminen pakottaa yrityksen kasvattamaan strategisen suunnittelun reagoit nopeutta. Varsinaisen strategisen suunnitelman tulisi Ropen (2003, 32 – 39.) mukaan olla kirjallinen ja konkreettinen, liiketoimintokohtainen, markkinakeskeinen, kokonaisvaltainen, nykytoiminnasta irtautuva sekä selvästi tulevaisuussuuntainen. Kuvio 6 kuvaa suunnitteluprosessin jatkuvuutta ja sitä miten edellisestä suunnitteluprosessin seurantavaiheesta on suora jatkuvuus seuraavan prosessin analyysi vaiheeseen. Edellisin vaiheen tulokset siis toimivat seuraavan vaiheen sisällön käynnistimenä. Tällaisessa suunnitteluprosessissa lähtökohtana on analyysit, vaihtoehtoinen tapa on ottaa strategiaratkaisujen perustaksi yrityksen tahtotila.



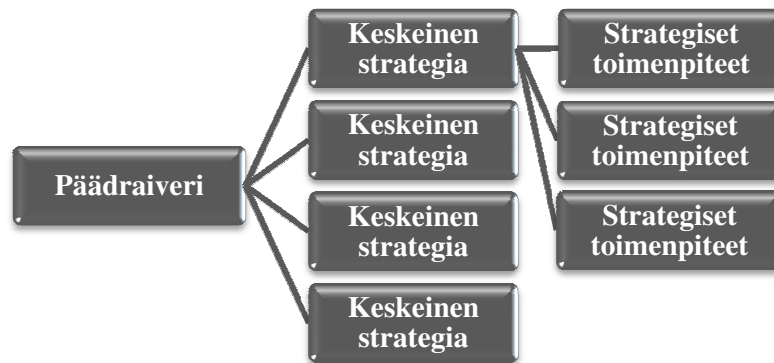
KUVIO 6. Suunnitteluprosessi (Rope 2003, 34)

Porterin (1991, 57 - 59) mukaan kilpailustrategian valinnan taustalta löytyy kaksi perusasiaa, asemointi ja toimialan rakenne. Kumpikaan näistä perusasioista ei kuitenkaan yksinään riitä ohjaamaan yrityksen liiketoimintastrategian valintaa. Yhtä yleisesti pätevää ja kaikille yrityksille toimivaa liiketoimintastrategiaa ei voida määrittellä, vaan liiketoimintastrategian valinnassa on otettava huomioon juuri kyseisen yrityksen omat resurssit ja osaaminen. Liiketoimintastrategian valinta ja varsinaisen strategia-prosessin läpivienti muuttuu helpommaksi, jos yrityksellä on selkeä pohja, mille työn voi aloittaa. Tukevan pohjan luominen strategiatyölle vaatii usein selvää kartoitusta yrityksen nykytilasta. Nykytilanteen ja toiminnan taustojen selvittämisen avuksi tulevat lukuisat analyysit, kuten SWOT-, portfolio-, ympäristö-, sidosryhmä- ja osaamis-analyysi. Kun tiedetään selvästi yrityksen nykytilanne, niin voidaan valita juuri oikeat strategiat ja toimenpiteet edesauttamaan tavoitteisiin pääsemistä. (Karlöf 2004, 39 - 42.)

Yksi keskeinen asia yrityksen liiketoimintastrategia valinnoissa on yrityksen omistajien ja johdon suhtautuminen yrityksen kasvuun ja tavoitteisiin. Suuremmalla ja nopeammin kasvavalla yritykselle on erilaiset tarpeet ja vaatimukset strategioiden ja tavoitteiden suhteen. Yrityksen kasvun tulisi tähdätä pitkällä aikavälillä markkina-arvon kasvuun, joka lisää samalla yrityksen omistajien varallisuuden arvoa. (Lehtonen 1999, 130 – 131.) Strategisesti kyvykäs organisaatio kykenee valitun strategian toteuttamisen lisäksi myös tuottamaan sille merkittävää lisäarvoa. Yrityksen strategiselle kyvykkyydelle olennaista on yrityksen johdon kyky tehdä nopeita ja uskaliaita päätöksiä. Strategisten valintojen päivittämisen kannalta olennaista on myös yrityksen sisäisen viestinnän tehokkuus. Dialogisen yhteyden organisaation ja johdon välillä täytyy toimia tehokkaasti eli tiedon täytyy kulkea sujuvasti molempiin suuntiin. (Stähle & Laento 2000, 34 - 35.) Liiketoimintastrategian valintaan liittyy olennaisesti myös yrityksen ja tuotteen asema markkinoilla, toimintaympäristö ja tuotteiden elinkaaret. Lisäksi liiketoimintastrategiaa suunniteltaessa ja valittaessa on huomioitava myös muun muassa liiketoiminnan sisäiset kytkennät, markkinoiden kasvunopeus ja toimialan kiinnostavuusaste sekä kilpailutilanne. Ennen liiketoimintastrategioiden valintaa yrityksen on myös tehtävä päätökset sen suhteen, että millä tuote- ja markkinaratkaisuuilla yritys aikoo kilpailla. (Rope & Vahvaselkä 1995, 233 – 245.)

Yrityksen on kyettävä valitsemaan oma polkunsu valtavasta vaihtoehtojen massasta. On kyettävä erottamaan toisistaan muun muassa olennaiset ja epäolennaiset asiat,

suppeiden mittakaavojen urakat ja kauaskantoiset valtavasti energiaa vievät projektit. Yrityksen on myös osattava priorisoida asiat ja tehtävät sekä kyettävä näkemään näiden eri tasoisten ja kokoisten asioiden ja projektien keskinäiset vuorovaikutussuhteet. Strategioista vastaavan johtajan velvollisuus on auttaa organisaatiota menestymään myös uusissa ympäristöissä (Kauppinen & Ogg 1999, 32 – 34). Johdon on pystyttävä nopeasti reagoimalla ohjaamaan ja mukauttamaan organisaatiota keskellä tätä sekasortoa. Tähän lähes kaoottisen sekasotkun hallintaan on kuitenkin toimivia apuvälineitä kuten hierarkiatekniikka (kuvio 7). Näsin ja Aunolan (2002, 64 - 66) mukaan strategiaprosessiin liittyviä hierarkiatasoja on yrityksissä keskimäärin kolmesta neljään, mutta joissakin yrityksissä hierarkia tasoja on jopa kuusi. Hierarkian avulla voidaan asettaa asiat tärkeysjärjestykseen, hahmottaa kokonaisuudet sekä nähdä asioiden väliset riippuvuussuhteet. (Kamensky 2008, 239 - 245.)



KUVIO 7. Liiketoimintastrategioiden hierarkia (Kamensky 2008, 242)

Hierarkian kolmitasoisien rakenteiden avulla voidaan muodostaa yritykselle liiketoimintastrategia. Tähän kolmitasoiseen hierarkiaan kuuluu päädraiveri, keskeiset strategiat ja strategiset toimenpiteet. Päädraiverin tarkoituksena on saada ratkaiseva ero kilpailijoihin nähden. Päädraiverin valinta ottaa kantaa siihen, mikä on yrityksen mielestä tärkein lähestymiskulma liiketoimintaan. Tämä valinta vaikuttaa suoraan myös siihen, millaisiin keskeisiin strategioihin ja strategisiin toimenpiteisiin yritys päätyy. Keskeiset strategiat pyrkivät edelleen vahvistamaan yrityksen erottumista kilpailijoista, tuomalla esiin liiketoiminnan kannalta kaikkein tärkeimmät asiat. Strategisten toimenpiteiden tarkoituksena on saattaa kilpailijoista differoituminen päätökseen. Pelin lopullinen ratkaisu vaatii usein monia toimenpiteitä ja näiden välistä vuorovaikutusta. Kiteytettynä organisaation on siis kyettävä muodostamaan strategiahierarkian avulla selkeä näkemys yrityksen lähitulevaisuudesta. Näkemyksestä pitää käydä ilmi se, mi-

ten erotutaan kilpailijoista ja ensisijaisesti se, miten kilpailuetu luodaan tai miten sitä ylläpidetään ja vahvistetaan entisestään. (Kamensky 2008, 239 – 245.)

Lindroosin ja Lohiveden (2004, 36 - 46) mukaan, ennen strategioiden valintaa tulisi tehdä tilannekatsaus kilpailutilanteen lisäksi myös oman tuotteen tai liiketoiminnan asemasta markkinoilla. Tilanteessa, missä suurin osa toimialan yrityksistä toimii samanlaisen strategian mukaisesti, yrityksen liiketoimintayksikön tai tuotteen tulisi olla kyseisen alan joko suurin tai toiseksi suurin. Jos tähän tilanteeseen ei ole edellytyksiä päästä, tulisi yrityksen miettiä aivan erilaisia strategioita. Yritys voi lähestyä ongelmaa esimerkiksi pohtimalla, mitä toimintoja ja tekijöitä voisi lakkauttaa tai supistaa ja mihin vastapainoisesti panostaa kilpailijoita enemmän. Näiden lisäksi yritys voi tietenkin pyrkiä luomaan kokonaan uudenlaisia toimintoja tai tekijöitä, mitä kilpailijat eivät kyseisellä alalla tarjoa. Uusilla tai parannelluilla toiminnoilla yritys pyrkii saavuttamaan parempaa asiakashyötyä tai luomaan kokonaan uutta kysyntää.

Kamenskyn (2008, 302 - 306) mukaan uppoudumme usein liian helposti liiketoimintastrategioiden valinnassa käsittelemään vain sitä kysymystä, mikä kulloinkin on esillä. Kätevä apuväline tämän ongelman pienentämiseen on strategioiden valintakartta (kuvio 8). Valintakartta on tiivistelmä strategisen arkkitehtuurin eri elementeistä ja se toimii symbolisena ilmauksena sille, että yritys hyödyntää arkkitehtuurissa olevia elementtejä strategiavalinnoissaan. Valintakartan koko vaihtelee tarpeiden, materiaalin ja tietämyksen mukaan.

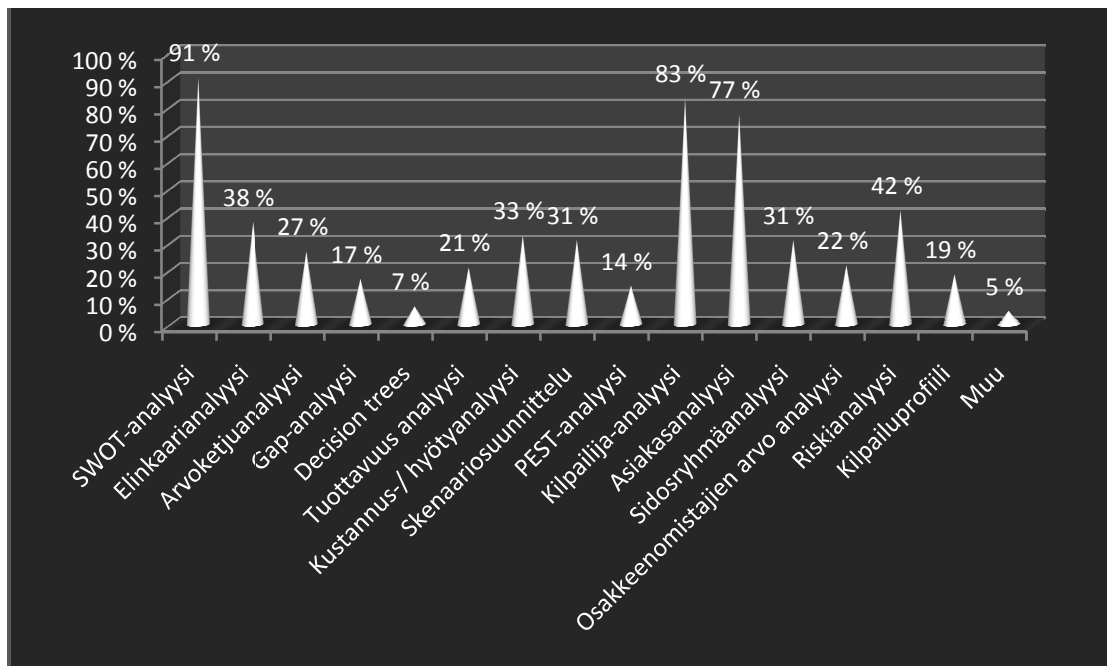


KUVIO 8. Strategioiden valintakartta (Kamensky 2008, 304)

Elämäntehtävä ja sen osaelementit eli yrityksen toiminta-ajatus, arvot ja visiot toimivat lähtökohtana kaikille strategiavalinnoille. Osaelementit ovat sekä ohjaus- että rajoitustekijöitä. Toiminta-ajatus samalla ohjaa, mutta myös selkeästi rajaa yrityksen pelikenttää. Myös arvot ohjaavat yrityksen toimintaa ja niitä ei tulisi rikkoa missään olosuhteissa. Vision tärkein painopiste on toimia ohjenuorena koko yrityksen toiminnalle. Erilaisten analyysien suhde strategioiden on molemminpuolinen vaikutussuhde. Parantamalla analyysityötä parannetaan strategiaa ja toisinpäin. Analyysien teko on hyvin olennainen osa jo strategian valintaprosessia ja ne tukevat strategioiden suunnittelua sekä toteutusta. Strategisten tavoitteiden rooli liiketoimintastrategioiden valinnoissa on teoriassa hyvinkin selkeä, mutta käytännössä se voi olla hieman ongelmallinen. Strategiset tavoitteet ohjaavat varsinaisten liiketoimintastrategioiden valintaa. Tavoitteiden tulee kuitenkin olla oikeita, tasapainoisia ja niiden tulee olla asetettuja oikealla tasolle ennen kuin niitä voidaan käyttää ohjenuorana valinnoissa. Toimintaympäristön monimutkaisuudesta johtuen edes oikein valitut, tasapainoiset ja oikealla tasolla olevat strategiset tavoitteet eivät vielä yksinään riitä liiketoimintastrategioiden valinnan perustaksi. Luovuus ja innovatiivisuus ansaitsevat paikkansa strategioiden valintakartalla selvistä syistä, molemmat ovat olleet viimevuosina talouselämän pääteemoja. Molemmat käsitteet korostavat uutta ajattelua ja toimintaa, vaikkakaan luo-

vuotta ei voida kytkeä talouteen tai kilpailukykyyn yhtä suoraan kuin innovaatioita. (Kamensky 2008, 302 – 310.)

Kamenskyn (2008, 304) liiketoimintastrategioiden valintakartasta suurimman osan täyttää erilaiset analyysit. Ne ovatkin hyvin tärkeä osa strategioiden suunnittelussa sekä liiketoimintasuunnitelman teossa. Erilaisten analyysien käytöstä ja suosiosta eri yrityksissä saa selkeän kuvan Näsin ja Aunolan (2002, 74 - 76) vuonna 2000 suorittaman tutkimuksen perusteella (kuvio 9). Kuviosta käy hyvin ilmi miten suuri osa yrityksistä käyttää mitäänkin analyysiä. Selvästi suosituin analyysi on SWOT-analyysi, mutta myös kilpailija- ja asiakasanalyysit pääsivät käyttöön useammassa kuin kolmessa neljästä yrityksistä. Muita mainittavin arvoisia analyyssejä ovat elinkaarianalyysi, kustannus-/ hyötyanalyysi, skenaariosuunnittelu, riskianalyysi sekä sidosryhmä analyysi, joista jokaista yli kolmannes yrityksistä käyttää.



KUVIO 9. Sisäisessä ja ulkoisessa analyysissä käytetyt tekniikat (Näsi & Aunola 2002, 76)

3 LIKETOIMINTASTRATEGIA LIKETOIMINTASUUNNITELMAN OSANA

Liiketoimintastrategian luominen on merkittävä osa liiketoimintasuunnitelman teko-prosessia. Lindroosin ja Lohiveden (2004, 44) mukaan hyvä liiketoimintastrategia on yleensä yksinkertainen ja siinä määritellään muutama tärkeä kehittämisen kohde. Liiketoimintastrategian ja -suunnitelman huolellinen suunnittelu ja tekeminen on aloittavalle yritykselle erittäin tärkeää ja suurin osa yritysjohtajista ymmärtää sen. Strategiaa pidetäänkin nykyään liikkeenjohto-opin tärkeimpänä käytännöllisenä areenana. (Näsi & Neilimo 2006, 85.) Silti useiden yritysten johtajat eivät löydä aikaa tai eivät saa itsestään irti vaadittavaa energiaa toimivan ja kattavan strategiasuunnitelman tai edes tarpeeksi hyvän liiketoimintasuunnitelman tekoon. Tämänlainen laiskuus kostautuu helposti, sillä vastassaan heillä on asemansa markkinoilla jo vakiinnuttaneet kilpailijat, jotka ovat jo varautuneet siihen, että uusia yrittäjiä tulee kilpailemaan heidän kanssaan.

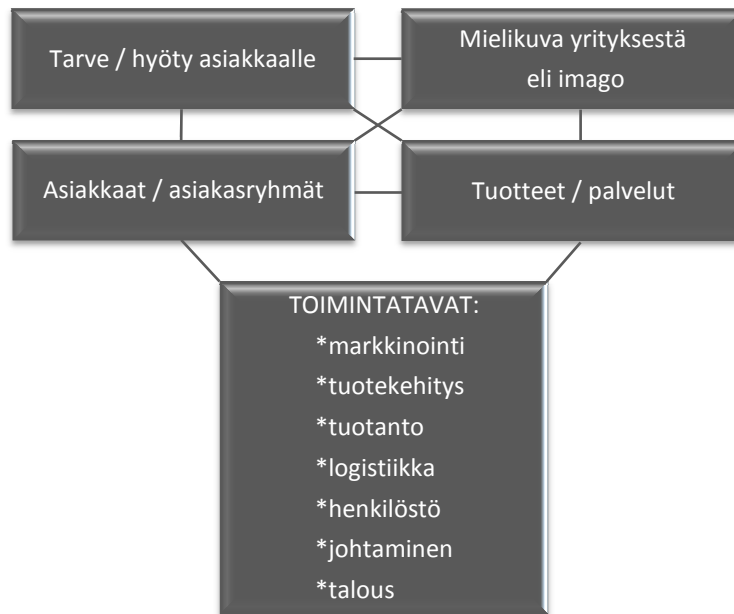
Aloittavan yrittäjän on oltava varautunut liiketoimintastrategialla kilpailijoiden reaktioihin ja vastatoimiin tai yrittäjäyys saattaa loppua lyhyeen (Passila 2009, 29 - 31). Strategiakysymyksiä laiminlyödään silti usein, koska operatiiviset ongelmat ovat kiireellisempiä ja vaativat välittömämpiä toimenpiteitä. Strategiakysymykset ovat harvemmin niin akuutteja ja ne vaativat aina ylimääräistä energiaa ja niiden ratkaisemiseen ja suunnitteluun täytyy nähdä vaivaa. Monet johtajista eivät myöskään tiedä, miten tehokasta strategiatyötä tehdään käytännössä. Heillä ei ole tarvittavaa ymmärrystä esimerkiksi siitä, miten resursseja voidaan ohjailta oikeisiin paikkoihin ilman valtavia lisäkustannuksia. Osalle johtajista strategiasuunnitelman laiminlyönnin syy on siinä, että he eivät ole valmiita käyttämään resursseja ja aikaa niin pitkäjänteiseen projektiin, joka ei tuota voittoa hetkessä. (Karlöf 2004, 22 - 23.)

3.1 Liiketoimintasuunnitelma

Yritystoiminnan synnyn ydin on yritysidea, joka voi syntyä sattumalta tai vuosien pohdinnan pohjalta. Yritysideasta muodostuu vähitellen liikeidea, jota aloittavan yrittäjän tulee analysoida laatimalla liiketoimintasuunnitelma eli LTS. (Raatikainen 2007, 38 – 39.) Yksinkertaisimmin määriteltynä liiketoimintasuunnitelma on yrityksen liiketoimintaa kuvaava dokumentti. Hieman tarkennettuna se on yrityksen johdon laatima

liiketoiminnan kuvaus, jossa kuvataan liiketoiminnan päämäärät ja tavoitteet sekä keinot millä nämä saavutetaan. Liiketoimintasuunnitelma myös määrittelee sen, miten yrityksen johto hyödyntää liiketoimintamahdollisuuden. Liiketoimintasuunnitelma sisältää operatiiviset ja taloudelliset yksityiskohdat, markkinointimahdollisuudet, strategian ja yrityksen johdon taidot johtaa yritystoimintaa. (Passila 2009, 93 - 97.) Liiketoimintasuunnitelmia alettiin laatia 1960-luvulla Yhdysvalloissa, kun yliopistojen ja korkeakoulujen professorit ja opiskelijat hakivat rahoitusta innovaatioilleen. Uusiin yrityksiin liittyvien riskien takia rahoittajat alkoivat vaatia ideoiden kehittäjiltä kuvauksia tuotteen kehittämismahdollisuuksista kirjallisena varmistuakseen sijoituksiensa kannattavuuden ja riskien arvioimisen helpottamiseksi. Liiketoimintasuunnitelma ei ole kuitenkaan pelkästään kätevä tapa esitellä ideoita rahoittajille tai vakuutusyhtiöille, vaan se on yritystoiminnan kehittämisen välttämätön väline. (Koski & Virtanen 2005, 8 – 19.)

Passilan (2009, 93 - 97) mukaan hyvä liiketoimintasuunnitelma on paras vakuutus epäonnistuneiden yritysten laajaan kirjoon liittymistä vastaan. Lukuisten kansainvälisten tutkimustenkin mukaan ne yritykset, jotka ovat laatineet huolella liiketoimintasuunnitelman päihittävät heikosti tai ylimalkaisesti suunnitelmansa laatineet yritykset kaikissa kategorioissa. Kirjallinen liiketoimintasuunnitelma on tärkeä työkalu aloittavan yrittäjän lisäksi myös hänen sidosryhmilleen. Liiketoimintasuunnitelman tärkeys korostuu yrityksen perustamisvaiheessa, mutta myös jatkossa missä yrityksen toimintaa suunnitellaan eteenpäin. Liiketoimintasuunnitelma elää koko ajan ja sitä muutetaan ja päivitetään tarvittaessa, sen ei ole tarkoitus jäädä keräämään pölyä hyllyn päälle. Sen avulla yritys kehittää ja arvioi yritysidea aloittamisvaiheesta toteutukseen asti. Hyvän liiketoimintasuunnittelun avulla pystytään määrittelemään pahimmat riskit. Hyvässä liiketoimintasuunnitelmassa on myös tehokkaat työkalut ja keinot suunnitelman toteuttamiseksi, toteutumisen valvomiseksi ja rahoituksen saamiseksi. Yritystoimintaa aloittaessa on olennaista, että yrittäjä osaa hahmoittaa oman yrityksen toiminnot kokonaisuutena. Kätevä apuväline yritystoiminnan hahmottamiseen kokonaisuutena on liikeideamalli (kuvio 10). Liikeideamallissa on hahmotettava muun muassa se, miksi yritys on olemassa eli miten se palvelee asiakasta, minkä asiakkaan tarpeen se aikoo tyydyttää tai minkä asiakkaan ongelman se yrittää poistaa. (Raatikainen 2007, 38 – 42.)



KUVIO 10. Liikeideamalli (Raatikainen 2007, 39)

Liiketoimintasuunnitelma on aina uniikki ja sen sisältö ja esittämistapa on räätälöity yrityksen oman liiketoiminnan luonteen mukaisesti. Liiketoimintasuunnitelman rakenne voi olla yleinen, mutta tarina minkä se kertoo pitää heijastaa yrittäjän henkilökohtaista käsitystä ja innostusta yrityksestä ja sen vahvuuksista. (Passila 2009, 97 – 98.) Jokaisen suunnitelman tulee kuitenkin sisältää kuvaukset yrityksestä, tuotteesta tai palvelusta, strategioista, markkinoista, kilpailijoista, johdosta, henkilöstöstä sekä taloudesta ja rahoituksesta. Sisältö ja painotukset vaihtelevat sen mukaan ketä varten suunnitelmaa laaditaan. Ensisijaisesti liiketoimintasuunnitelma on työkalu itse yrittäjälle, mutta sen taustalla on alun perin sidosryhmien, ei yrittäjän tarpeet. Sitä ei tulisi laatia vain rahoittajien tarpeisiin, sillä silloin siitä tulee helposti liian optimistinen tarina eikä realistinen liiketoiminnan kehittämistyökalu. (Koski & Virtanen 2005, 22 – 25.) Ruuskan ym. (2001, 5) mukaan liiketoimintasuunnitelman sisältönä on yleisesti yrityksen lähtötilanteen, markkinoiden sekä kilpailutilanteen kuvaus ja analysointi, yrityksen tavoitteet ja strategiat, eri toimintojen järjestelyt ja kehityssuunnitelmat, taloudelliset laskelmat ja tulevaisuuden riskien ja mahdollisuuksien arviointi. Raatikaisen (2007, 42) esimerkkinä toimivan liiketoimintasuunnitelman sisältö on seuraavanlainen:

Kansilehti

- Yrityksen nimi ja logo
- Toiminta-ajatus lyhyesti

- Suunnitelman laatija tai laatijat

Sisältö

1. Yrittäjän tausta ja osaaminen
2. Liikeidea liikeideamallin avulla
3. Yhtiömuoto ja toiminimi
4. Markkinat ja kilpailijat
 - Asiakasanalyysi ja hinnoittelu
 - Markkinatuoteanalyysi ja kilpailijoiden arviointi
 - Yrityksen sijainti
5. Riskianalyysi ja henkilöstötarve
6. Rahoituksen järjestäminen
7. Laskelmat
 - Investointi-, käyttöpääoma- ja rahoituslaskelma
 - Katetarpeen laskenta ja tulossuunnitelma
8. Perustamisasiakirjat
9. Arvio koko yrityshankkeesta ja visio tulevaisuudesta eli lähivuosien tavoitteet

3.2 Liiketoimintasuunnitelman strategiset osat

Passilan (2009, 100 - 101) mukaan eräs liiketoimintasuunnitelman tärkeimpiä osia on yrittäjän henkilökohtainen näkemys siitä strategiasta, millä yritys aikoo kohdata ja kampaata kilpailijansa. Liiketoimintasuunnitelman strategian tulisi kattaa liiketoimintaa toteuttava organisaatio kokonaisuudessaan. Liiketoiminnan strategiasisältöön kuuluu päätökset siitä, mikä on yrityksen tuote- ja palveluvalikoima, keitä ovat asiakkaat ja mitä kilpailuetuja yrityksellä on markkinoilla. (Koski & Virtanen 2005, 34 – 37.) Strategia on käsitteenä niin laaja, että lähes kaikki osat liiketoimintasuunnitelmasta voitaisiin niputtaa jonkin osastrategian alle. Yrityksen taustojen ja tietojen lisäksi liiketoimintasuunnitelman strategisiin osiin ei yleensä lasketa myöskään erilaisia taloudellisia laskelmia, itse myyntiprosessia tai rahoitukseen liittyviä pulmia. Keskityn tässä osi-
oissa käsittelemään selvästi strategiaan liittyviä, yleisesti liiketoimintasuunnitelmaan kuuluvia ja oleellisen tärkeitä osia, mitä en ole vielä aiemmin tutkimuksessani käsitellyt; SWOT-analyysiä, tuotemarkkinamatriisia ja kilpailuanalyysiä.

3.2.1 SWOT-analyysi

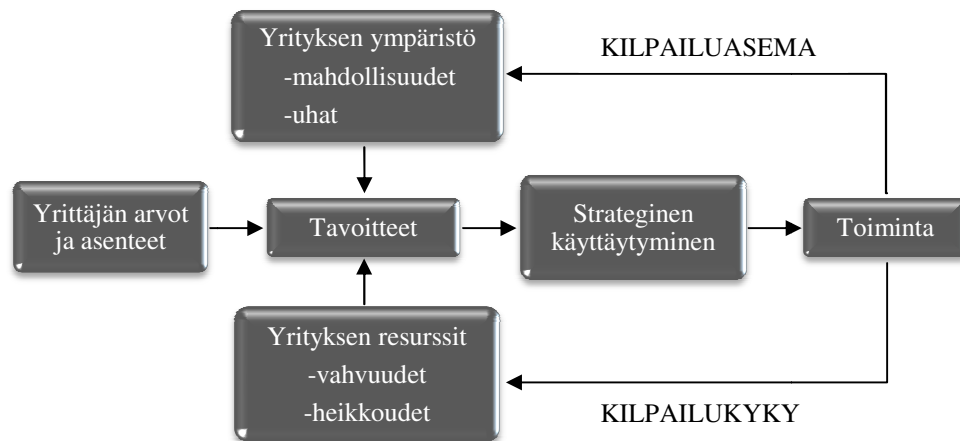
SWOT-analyysi on yksi käytetyimmistä välineistä kaikenlaisessa strategia- ja suunnittelutyössä. Kosken ja Virtasen (2005, 49 - 51) mukaan SWOT-analyysi on yrityksen resurssien ja sisäisen kyvykkyyden sekä yrityksen ulkopuolisten tekijöiden luomien mahdollisuuksien ja uhkien analysointiin käytettävä työkalu. Sen suosio johtuu lähinnä sen yksinkertaisuudesta, suuresta selitysarvosta ja hyvästä soveltuvuudesta strategiakeskusteluihin. SWOT on lyhenne sanoista strengths, weaknesses, opportunities ja threats eli vahvuudet, heikkoudet, mahdollisuudet ja uhat. SWOT-analyysin kohteena voi olla yrityksen oma toiminta kokonaisuudessaan, jonkin tuotteen tai palvelun asema ja kilpailukyky tai vaikkapa jonkin kilpailijan toiminta ja kilpailukyky. (Lindroos & Lohivesi 2004, 217 – 218.) SWOT-analyysiä laadittaessa on kuitenkin tärkeä rajata selkeästi se, mitä sillä kulloinkin arvioidaan tai tulosten vertailukelpoisuus ja luotettavuus kärsii. SWOT-analyysin tuloksena huomataan usein, että samat asiat voivat olla sekä mahdollisuuksia, heikkouksia, vahvuuksia että uhkia. SWOT kuvataan yleensä kuvion 11 kaltaisena nelikenttä analyysinä. SWOT:issa on tärkeää määrittää vertailukohta, yleensä omia vahvuuksia ja heikkouksia tulisi verrata pahimpaan kilpailijaan. Suurimpia riskejä SWOT:in yksinkertaisuudessa on se, että omia vahvuuksia ja mahdollisuuksia yliarvioidaan helposti ja kilpailijoiden vastaavia ominaisuuksia taas aliarvioidaan. (Karlöf 2004, 51 – 52.)



KUVIO 11. SWOT-analyysialusta (Lindroos & Lohivesi 2004, 218)

SWOT-analyysi voidaan myös yhdistää strategiseen käyttäytymiseen alla olevan kuvion 12 mukaisesti. Siinä yrityksen strategista käyttäytymistä kuvataan suhteessa toimintaympäristöön alun perin Bambergerin (1987) esittämällä mallilla. Tämän mallin

tarkoituksena on kytkeä yrityksen resurssit ja toimintaympäristö strategiseen käyttäytymiseen ja havainnollistaa näin yrityksen kilpailukykyä ja -aseman muotoutumista. Mallissa yrityksen tavoitteet johdetaan yrityksen arvojen ja asenteiden lisäksi toimintaympäristöstä ja yrityksen resursseista. Toimintaympäristö määrittää uhat ja mahdollisuudet ja yrityksen resurssit määrittävät vahvuudet ja heikkoudet. Tavoitteet vaikuttavat yrityksen strategiseen käyttäytymiseen, joka näkyy yrityksen toimintana. Strateginen toiminta ja käyttäytyminen suhteessa ympäristöön määrittävät yrityksen kilpailuaseman markkinoilla ja strateginen toiminta ja käyttäytyminen suhteessa resursseihin taas kuvastavat yrityksen kilpailukykyä. (Koski & Virtanen 2005, 49 – 51.)



KUVIO 12. Yrityksen strateginen käyttäytyminen ja SWOT-analyysi (Koski & Virtanen 2005, 49)

3.2.2 Tuotemarkkinamatriisi

Tuotemarkkinamatriisi on klassinen strategian laatimismenetelmä. Se on käytännöllinen tapa asiakasryhmien tai tuotteiden ja markkinoiden ryhmittelyyn sen mukaan, miten epävarmoja myynti- ja markkinoillepääsymahdollisuudet ovat (kuvio 13). Tuotemarkkinamatriisista käy ilmi, että myynnissä onnistumisen todennäköisyys laskee sitä mukaa kuin siirrytään kauemmaksi päätuotteesta ja päämarkkinoista. Esimerkiksi IBM yritti myydä pari kymmentä vuotta sitten uutta, mutta kuitenkin nykyisiä tuotteita lähellä olevaa tuotetta PC Junioria täysin uusille markkinoille, sen onnistumistodennäköisyys oli vain 20 prosenttia ja PC Juniori ei ikinä löytänytään tietä nuorten kulluttajien koteihin (Haines & Mccoy 1995, 155 - 156). Nykyisille asiakkaille on paljon vaikeampi myydä uusia tuotteita tai palveluita, jos ne poikkeavat liian paljon nyky-

sestä tarjonnasta. Nykyisiä tuotteita on myös yleensä huomattavasti helpompi myydä nykyisiä asiakasryhmiä lähellä oleville asiakkaille kuin aivan uusille markkinoille. Tuotemarkkinamatriisia voi käyttää myös merkitsemällä ruutuihin todennäköisyydet ja kertomalla ne myyntivolyymilla, jolloin saadaan lukuarvo suunnitellulle myynnille. Tuotemarkkinamatriisi soveltuu myös liiketoiminnan jaotteluun markkinoittain ja markkinasegmenteittäin tai tuotteittain ja palveluittain, jolloin saadaan tietoa siitä, mitä tuotteita tulisi karsia pois ja mitä kehittää lisää. (Karlöf 2004, 52 – 53.)

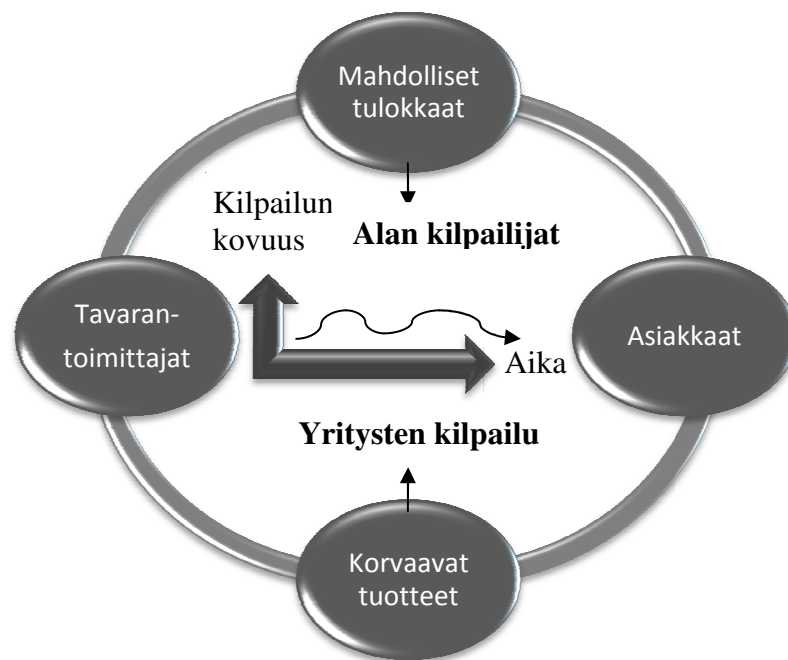
	Nykyiset tuotteet	Uudet, mutta nykyisiä lähellä olevat tuotteet	Aivan uudet tuotteet
Nykyiset markkinat	90 %	60 %	30 %
Uudet, mutta nykyisiä lähellä olevat markkinat	60 %	40 %	20 %
Aivan uudet Markkinat	30 %	20 %	10 %

KUVIO 13. Tuote-markkinamatriisi (Karlöf 2004, 53)

3.2.3 Kilpailuanalyysi

Strategisen kilpailuanalyysin tekemisessä monet asiantuntijat käyttävät Michael Porterilta (1985, 19) omaksuttua pohjaa (kuvio 14). Kuvion keskellä oleva aaltoviiva kuvaa yritysten välistä kilpailua siten, että kilpailun kovetessa aalto menee ylöspäin ja kilpailun helpottuessa aalto menee alaspäin. Porterin kilpailuanalyysi sopii yksittäisen liiketoiminnan tai yksittäisen toimialan kilpailutilanteen tarkasteluun. (Rope 2003, 68-69.) Analyysillä voidaan tarkastella muun muassa toimialan kasvua, tuoteominaisuuksien eroja, piilevää ylikapasiteettia, brändien tunnettavuutta, vaihtokustannuksia, kilpailijoiden kilpailutekijöitä ja niiden eroja sekä alalta poistumisen kustannuksia. Tätä ana-

lyysiä tehtäessä huomiota kiinnitetään vuorotellen viiteen eri kilpailuvoimaan eli alan nykyisiin kilpailijoihin, alalle mahdollisesti tuleviin uusiin tulokkaisiin, korvaaviin tai vaihtoehtoisiin tuotteisiin tai palveluihin, toimittajiin ja asiakkaisiin. Kilpailu alalla jo olevia yrityksiä vastaan edellyttää usein differointistrategian tai kustannusjohtajuusstrategian käyttöä. Yrityksen tuotekehitysstrategioilla taas voidaan ehkäistä sekä tulokkaiden että uusien korvaavien tuotteiden uhkaa. Toimittaja- tai hankintastrategioilla vastataan kilpailuun tuotantotekijöistä ja asiakkuuksia taas puolustetaan erilaisilla asiakasstrategioilla. (Koski & Virtanen 2005, 55 – 58.) Yrityksen liiketoimintastrategiat kiteyttävät tietyllä toimialalla vallitsevat kilpailuvoimat ja liiketoimintastrategian avulla yritys pyrkii käyttämään näitä kilpailun sääntöjä tai voimia oman organisaation eduksi (Karlöf 2004, 59). Kilpailuanalyysin tuloksena yritys saa käsityksen siitä minäkäläisessä markkinatilanteessa se nyt toimii ja mitä on odotettavissa lähitulevaisuudessa. Onnistuneen analyysin teko edellyttää huolellisesti tehtyä perustietojen keräystä. (Lindroos & Lohivesi 2004, 219 – 220.)



KUVIO 14. Kilpailun muospaineet (Rope 2004, 68)

3.3 Strategiaprosessi

Näsin ja Aunolan (2001, 62 - 65) mukaan jopa 84 prosenttia yrityksistä ilmoittaa strategian laadintaprosessinsa olevan vuosittainen tapahtumaketju. Monet yritykset kutsuvatkin sitä vuosisuunnitteluprosessiksi eli kerran vuodessa strategiat tarkastetaan ja niitä pyritään parantelemaan. Vain noin neljä prosenttia yrityksistä toistaa strategia-

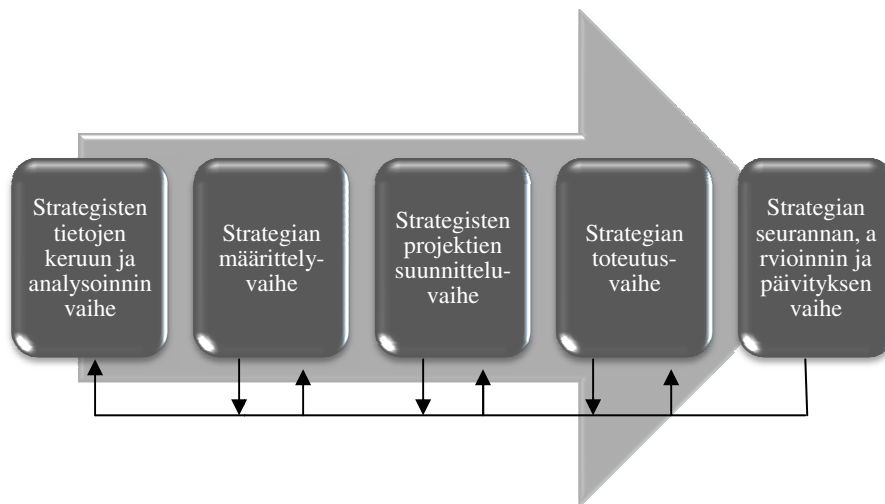
prosessin useammin kuin kerran vuodessa ja niin ikään 4 prosenttia käy strategiansa läpi kerran kahdessa vuodessa. Kymmenen prosenttia yrityksistä taas muokkaa strategiaansa, joko tarpeen vaatiessa tai kokoajan työstämällä. Suurimmalla osalla yrityksistä strategioiden laadintaprosessi vie aikaa korkeintaan kolme kuukautta ja noin neljäsosalla yrityksistä aikaa prosessin läpivientiin kulutetaan neljästä kuuteen kuukauteen. Strategiatyöhön ja strategiaprosessiin käytettyä aikaa voi kuitenkin olla välillä vaikea arvioida tarkkaan, sillä strategian luomisen ei tarvitse aina olla täysin formaalia toimintaa. Kaiken ei tarvitse olla kirjallista ja dokumentoitua, vaan jo selkeät linjaukset avainhenkilöiden mielissä voidaan laskea ohjaavaksi strategiaksi. (Vanhala ym. 2002, 90 – 94.)

Yrityksen ja yrityksen strategian menestyminen edellyttää, että yrityksen on pystyttävä luomaan menestysstrategia, toteuttamaan se erinomaisesti sekä vielä pystyttävä uudistamaan se ajoissa (Kamensky 2008, 307). Näsin ja Aunolan (2001, 18 - 20) mukaan strategiaprosessilla etsitään yrityksen erityistä ja omaleimaista pätevyyttä, jonka avulla yritys voi sitten sopeutua epävarmaan tulevaisuuteensa. Strategiaprosessin suunnittelu on yhtä tärkeää kuin varsinainen strategiasisällön suunnittelu. Yrityksen on mietittävä tarkkaan millaisilla prosessitekniikoilla työskennellään, miten paljon aikaa prosessit vievät, milloin niitä työstetään ja ketkä prosessiin osallistuvat (Kamensky 2008, 67 - 68). Strategiaprosessin perustana voidaan pitää yrityksen liikeideaa tai toiminta-ajatusta, jonka pohjalta luodaan prosessi, joka tähtää yhteiseen näkemykseen toiminnankehittämisen osalta. Strategiatyössä ei riitä pelkkä tulevaisuuden suunnittelu, vaan siihen kuuluu myös menneisyyden ja nykyisyyden arviointi. (Karlöf 2004, 33 – 35.)

Strategiatyössä vaaditaan kattavan ajattelutyön lisäksi myös konkreettisia toimintasuunnitelmia. Yrityksen tulisi tarkastella ympäröivää maailmaa omasta näkökulmastaan, mutta miettiä myös miltä yritys näyttää ympäröivän maailman mielestä. Yhteinen strategiaprosessi yrityksen eri sidosryhmien välillä avaa oven uusille mahdollisuuksille ja voi luoda aivan uusia innovaatioita. (Doz & Kosonen 2008, 90 – 92.) Jokaisen yrityksen tulisi lisäksi ymmärtää, että strategiaprosessi on aikaa ja resursseja vievä operaatio, mitä ei voi tehdä valmiiksi muutamassa päivässä. Strategiasuunnitelmaa on myös oltava valmiina päivittämään, koska yrityksen toimintaympäristö muuttuu taukoamatta ja oman toimialan kilpailutilanne voi vaihtua nopeasti. Yleisesti ottaen mitä enemmän ihmisiä osallistuu projektiin sitä paremmin onnistutaan toteutukses-

sa, mutta usein kuitenkin strategiatyön tekeminen jää ylimmälle johdolle. (Lindroos & Lohivesi 2004, 31 – 57.)

Strategiaprosessi etenee niin, että ensin arvioidaan ja analysoidaan liiketoimintaympäristöä, sitten visioidaan toiminnalle päämäärät, sen jälkeen täsmennetään keinot näiden päämäärien saavuttamiseksi ja viimeisenä valitaan toteutusta tukevat resurssit ja kehityshankkeet. Kyseiseen prosessiin kuuluu Lindroosin ja Lohiveden mukaan (2004, 31 - 32) viisi keskeistä vaihetta eli työjaksoa (kuvio 15) Työjaksot heidän määritelmässään ovat strategisten tietojen keruun ja analysoinnin vaihe, strategian määrittelyvaihe, strategisten projektien suunnitteluvaihe, strategian toteutusvaihe ja viimeisenä strategian seurannan, arvioinnin ja päivityksen vaihe. Karlöfin (2004, 33 - 34) mielestä strategiatyön voi jakaa myös yksinkertaisesti kahteen päävaiheeseen, ensimmäisessä osassa päätetään mitä aiotaan tehdä ja toisessa osassa siirrytään sanoista tekoihin.



KUVIO 15. Strategiaproessin viisi keskeistä työvaihetta (Lindroos & Lohivesi 2004, 31)

Lindroosin ja Lohiveden (2004, 31 - 42) strategiaproessin ensimmäisessä vaiheessa arvioidaan liiketoimintaympäristöä, minkälainen se on nyt ja minkälaiseksi se on kehittymässä. Lisäksi yritetään arvioida sidosryhmissä odotettavissa olevia muutoksia, yrityksen sisäisen toiminnan tilaa sekä markkinoiden ja kilpailuaseman kehittymistä. Tähän vaiheeseen kuuluu olennaisena osana erilaiset analyysit kuten ympäristö-, skenaario-, SWOT-, kilpailu-, kasvu-, portfolio- sekä organisaation valmiusanalyysi. Erilaisilla analyyseillä pyritään luomaan selkeä kuva yrityksen nykytilanteesta sekä hahmottamaan menneisyyttä ja tulevaisuutta. Tämän työjakson tärkein päämäärä on muo-

dostaa kokonaiskatsaus siitä, millaiseen toimintaympäristöön strategiaa ruvetaan laatimaan.

Toisessa vaiheessa eli strategian määrittelyvaiheessa on aika tehdä päätökset siitä, millaisia päämääriä yrityksen toiminnalle asetetaan. Keinot päämäärien saavuttamiseen vaihtelevat muun muassa sen mukaan, miten haastavaa visiota lähdetään toteuttamaan ja millaisesta yrityksestä on kyse. Työjakson tavoitteena on luoda visio toiminnan linjaamisen pohjaksi. Vision tulee olla realistinen, mutta silti haastava ja sen tulee pohjautua organisaation perustehtävään eli missioon. Missio ja visio toimivat näin perustana yrityksen strategioille. Silloin, kun missio ei enää vastaa yrityksen strategiaa, se on pystyttävä kiteyttämään uudelleen tai vaihtoehtoisesti strategiaa on päivitettävä. Tämä edesauttaa yrityksen oman henkilöstön sekä sidosryhmien edustajien hahmotuskykyä siitä, mitä ollaan tekemässä ja minkä takia. Vision pohjalta määritellyt tavoitteet tulisi olla hyvin konkreettisia. Tavoitteiden eli yrityksen tahtotilan toteutumisista pitäisi pystyä seuraamaan käytännössä. Tavoitteiden on oltava sellaisia, mitkä todella halutaan saavuttaa ja samoin kuin yrityksen vision, niiden on oltava haastavia, mutta mahdollisia toteuttaa. Riittävän haastavilla tavoitteilla yritys pakotetaan etsimään uusia uria toiminnalleen ja välttämään paikoille jumittumista. (Lindroos & Lohivesi 2004, 42 – 45.)

Strategiaprosessin kolmas työvaihe keskittyy käsittelemään tarvittavia kehitysprojekteja ja strategian toteuttamiseksi vaadittavia muutoksia. Kehitysprojektit määritellään yleensä koko strategiajaksolle ja niistä ensimmäisten tulisi alkaa mahdollisimman aikaisessa vaiheessa. Neljännessä työjaksossa siirrytään toteuttamaan strategiaa vuosittaisten toimintasuunnitelmien avulla. Kaplanin ja Nortonin (2009, 18 - 19) mukaan kansainvälisessä, The Monitor Groupin 2006 vuonna suorittamassa tutkimuksessa on saatu selville, että yritysten ylimpien johtohenkilöiden mukaan yrityksen tärkein tavoite oli juuri strategian toteutus. Toimintasuunnitelmista tulee käydä ilmi tarkka määrittelmä siitä, mikä on yrityksen sen vuoden tavoite ja miten siihen päästään. Tämä strategian toteutusvaihe eroaa kolmesta edellisestä vaiheesta selvästi. Toteutus vaatii huomattavasti enemmän panostusta kuin analyysi- ja suunnitteluvaiheet. Kyseessä ei myöskään ole enää tietyn ajanjakson kestävä toiminto vaan kokoajan jatkuva prosessi. Onnistuminen toteutuksessa edellyttää yritykseltä halun lisäksi taitoa, toimivaa sisäistä markkinointia sekä strategista johtamista. (Tikkanen & Vassinen 2009, 25 – 30.) Viimeinen strategiaprosessin työjakso paneutuu tulosten ja edistymisen jatkuvaan seu-

rantaan ja arviointiin sekä tarvittaessa strategioiden päivitykseen. Strategian tulisi olla riittävän joustavaa, jotta liiketoimintaympäristön muutoksiin voidaan reagoida. (Lindroos & Lohivesi 2004, 46 – 49.)

4 STRATEGIASUUNNITELMAN LAATIMINEN

Valitsin opinnäytetyöni tutkimusmenetelmäksi kvalitatiivisen tutkimustavan, jota sovelsin haastatellessani opinnäytetyöni toimeksiantajaa ja korroosionestoalalle ennen toimineen yrityksen tuotantopäällikköä. Kvalitatiivinen tutkimusmenetelmä sopii kvantitatiivista menetelmää paremmin tilanteisiin, joissa tutkimusaineistoa kerätään lähinnä haastatteluja apuna käyttäen. Tutkimukseni aiheen laajuudesta ja monimutkaisuudesta sekä strategioiden suunnittelua varten vaadittavien taustaselvitysten määrästä johtuen päätin käyttää haastatteluissa kaikkia kolmea yleisintä haastattelumetodia. Haastatteluiden lisäksi syvensin ymmärrystäni aihepiiristä analysoimalla lukuisia dokumentteja ja keräämällä tietoa Internetistä sekä kirjallisuudesta.

4.1 Tutkimusmenetelmä

Kvalitatiivisen eli laadullisen ja kvantitatiivisen eli määrällisen tutkimuksen välille on vaikeaa vetää selvää rajaa. Tutkijat ovat pyrkineet erottelemaan näitä kahta menetelmää lähinnä korostamalla eroja joko tutkimuskäytänteissä (pragmaattinen painotus) tai periaatteellisissa (epistemologisissa) kysymyksissä. Hirsjärven ym. (2007, 131 - 133) mukaan menetelmät tulisi nähdä pikemminkin toisiaan täydentävinä kuin keskenään kilpailevina lähestymistapoina. Yleisesti ottaen kvalitatiivista tutkimusta pidetään kuitenkin enemmän ymmärtävänä ja kohteen sekä tutkijan vuorovaikutukseen perustuvana tutkimuksena. Kvantitatiivista menetelmää taas pidetään enemmänkin selittävänä tai numeroita käsittelevänä lähestymistapana, jossa tutkimuksen kohde on tutkijasta riippumaton. (Hirsjärvi & Hurme 2004, 21 – 24.) Tutkimustavasta riippumatta tutkimuksella on aina jokin tarkoitus tai tehtävä, joka ohjaa tutkimusstrategisia valintoja. Tutkimuksella voi olla useampiakin tarkoituksia ja nämä voivat vielä muuttua matkan varrella. Tutkimuksen tarkoituksena on yleisesti kartoittaa, ennustaa, selittää tai kuvailla jotain asiaa tai ilmiötä.

Havaintojen teoriapitoisuus eli havaintomenetelmien tiedostettu vaikutus tutkimustuloksiin on yksi kvalitatiivisen tutkimuksen peruskulmakivistä (Tuomi & Sarajärvi 2003, 19). Kvalitatiivinen tutkimus on luonteeltaan kokonaisvaltaista tiedon keräämistä, jossa tutkija luottaa enemmän omaan havainnointiin ja keskusteluihin tutkittaviensa kanssa kuin erilaisilla mittausvälineillä hankittuihin tietoihin. Aineisto kootaan laadullisessa tutkimuksessa luonnollisissa ja todellisissa tilanteissa ja tutkimuksen pyrkimyksenä on paljastaa odottamattomia seikkoja. Lähtökohtana laadullisessa tutkimuksessa ei ole teorian tai hypoteesin testaaminen vaan aineiston yksityiskohtainen tarkastelu. Kvalitatiivisessa tutkimuksessa kohdejoukko valitaan tarkoituksenmukaisesti ja tapauksia käsitellään ainutlaatuisina ja hankittua aineistoa käsitellään sen mukaisesti. Laadullisessa tutkimuksessa suositaan muun muassa erilaisten dokumenttien diskursiivisia analyysyjä, osallistuvaa havainnointia, teemahaastatteluja ja muita vastaavia metodeja missä myös tutkittavan ääni tulee kuulluksi. (Hirsjärvi ym. 2007, 157 – 160.)

Käytin itse opinnäytetyössäni tutkimusmenetelmänä kvalitatiivista menetelmää, koska tutkimusongelmani ympärille ei ollut saatavilla sellaista aineistoa, mitä olisin voinut käsitellä järkevästi kvantitatiivisella menetelmällä. Lisäksi strategiaprosessin aloittamiseen vaaditaan syvällistä pohdintaa ja yrityksen liiketoimintaympäristön analysointia monelta kantilta, mihin kvalitatiivinen tutkimus soveltuu mielestäni kvantitatiivista menetelmää paremmin. Tutustuin ensin korroosionestoalaan ja sillä ennen toimineeseen yritykseen eniten avointahaastattelua muistuttavalla metodilla eli keskustelemalla yleisesti kyseisestä aihepiiristä ilman varsinaista haastattelurunkoa. Seuraavassa haastattelussa käytin strukturoitua haastattelua tilanteen tarkemman kokonaiskuvan hahmottamiseen ja faktojen keräämiseen. Viimeisillä haastattelukerroilla pyrin saamaan aiheeseen vielä lisää näkökulmia ja haastateltavan mielipiteitä sekä selventämään kattavan strategiasuunnitelman luomiseen vaadittavaa kokonaiskuvaa puolistrukturoidulla haastatteluilla. Haastatteluiden lisäksi tutkin myös kymmeniä erilaisia dokumentteja, mitkä käsittelivät yleisesti korroosionestoalaa ja korroosionestoalalla ennen toimineen yrityksen projekteja, kilpailijoita ja tuotteita.

4.2 Tutkimusaineisto

Yleisimmin käytetyt menetelmät aineiston keräämiseen kvalitatiivisessa tutkimusmenetelmässä ovat kysely, haastattelu, havainnointi ja erilaisista dokumenteista kerätty tieto. Näitä voidaan tutkittavan ongelman ja resurssien mukaan käyttää myös rinnakkain tai eri tavoin yhdisteltyinä. (Tuomi & Sarajärvi 2003, 73 – 76.) Haastattelu ja erityisesti syvä- ja teemahaastattelut ovat nykyään käytetyimpiä tiedonkeruunmuotoja. Haastattelun sopiminen moniin erilaisiin tutkimustarkoituksiin johtuu pääosin sen joustavuudesta. Haastattelutilanteiden joustavuus onkin kyseisen tiedonkeruumenetelmän suurin etu, sillä esimerkiksi kysymykset voidaan tarvittaessa toistaa tai niitä voidaan tarkentaa ja näin välttyään väärinkäsityksiltä ja estetään tutkimustuloksien vääristyminen. Haastattelun etuja on myös mahdollisuus syventää ja tarkentaa saatavia tietoja, saada esiin vastauksien taustalla olevia motiiveja, säätää aiheiden käsittelyjärjestystä ja saada lisätietoa myös ei kielellisistä vihjeistä. (Hirsjärvi & Hurme 2004, 34 – 37.)

Haastattelulla tarkoitetaan tilannetta, jossa henkilöiltä kysytään heidän omia mielipiteitään tutkimuksen kohteesta ja vastaukset saadaan puhutussa muodossa. Haastattelua voidaan myös pitää keskusteluna, millä on ennalta päätetty tarkoitus (Hirsjärvi & Hurme 2004, 41 - 48). Haastatteluissa on kuitenkin eroja, jotka syntyvät lähinnä strukturointiasteen perusteella eli miten haastattelijä jäsentää tilannetta ja miten kiinteästi ja joustamattomasti kysymykset on muotoiltu. Tutkimushaastattelun lajeja on määritelty kirjallisuudessa useilla eri termeillä, mutta periaatteessa tutkimushaastattelu lajeja on kolmea erilaista: strukturoituja ja puoli strukturoitujahaastatteluja sekä syvähaastatteluja. (Tuomi & Sarajärvi 2003, 76 – 79.)

Strukturoitu eli lomakehaastattelu tapahtuu nimensä mukaisesti jonkinlaista lomaketta apuna käyttäen. Lomakkeessa on määritelty tarkasti kysymysten ja väitteiden muoto ja näiden esittämisjärjestys on ennalta päätetty. Lomakehaastattelua käytetään muun muassa silloin, kun testataan muodollisia hypoteeseja tai aiempien kvalitatiivisten tulosten yleistettävyyttä tai kun kerättyä aineistoa halutaan kvantifioida helposti. (Hirsjärvi & Hurme 2004, 44 – 45.) Lomakehaastattelua pidetään parhaana vaihtoehtona myös silloin, kun kerätään faktatietoa sellaiselta haastateltavalta, josta tiedetään etukäteen minkälaista tietoa häneltä voidaan saada. Strukturoitu haastattelu on suhteel-

lisen helppo tehdä sen jälkeen, kun kysymykset ja haastattelulomake on saatu muotoiltua ja järjestettyä oikeanlaisiksi. (Hirsjärvi ym. 2007, 202 – 203.)

Puolistrukturoitu haastattelu eli teemahaastattelu on lomakehaastattelun ja syvähaastattelun välimuoto. Teemahaastattelussa on ominaista, että haastattelun aihepiirit ovat tiedossa, mutta kysymysten tarkka muoto ja niiden järjestys puuttuu. (Hirsjärvi ym. 2007, 203 – 204.) Yleensä teemahaastattelussa on lyöty jokin tietty haastattelun näkökohta lukkoon, mutta ei niitä kaikkia. Haastattelutilanteissa puolistrukturoitua menetelmää käytettäessä haastattelun suunta kohdistetaan johonkin tiettyyn teemaan tai tiettyihin teemoihin, joista sitten keskustellaan vuorovaikutuselementti huomioiden. Tällöin haastateltavan oma ääni ja mielipiteet saadaan kuuluviin. (Hirsjärvi & Hurme 2004, 47 – 48.)

Syvähaastattelua kutsutaan myös avoimeksi, vapaaksi, strukturoimattomaksi tai informaalisesti haastatteluksi. Syvähaastattelu on kaikista haastattelutyypeistä lähimpänä keskustelua. Syvähaastattelussa tutkija pyrkii selvittämään haastateltavan mielipiteitä, ajatuksia, tunteita ja käsityksiä sen mukaan kuin ne tulevat aidosti vastaan keskustelun edetessä. Tutkijan kannalta syvähaastattelu vaatii eniten taitoa, koska haastattelussa ei ole kiinteää runkoa, joten tilanteen ohjailu jää kokonaan tutkijan harteille. Syvähaastattelu vaatii yleensä myös paljon aikaa ja edellyttää monesti useita haastattelukertoja. Yleisimmin syvähaastattelua käytetään kliinisissä ja kansantieteellisissä tutkimuksissa sekä terapeuttisissa keskusteluissa. (Hirsjärvi ym. 2007, 204 – 206.)

Oman tutkimusaineistoni tärkein lähde oli toimeksiantajan eli Ari Paunosen haastattelut. Osa haastatteluista kesti vain reilun tunnin verran, mutta jotkin haastattelut venyivät useiden tuntien mittaisiksi keskustelutuokioiksi. Päätin aloittaa ensimmäiset haastattelut strukturoimattomalla haastattelutyylillä ilman varsinaisia kysymyksiä tai haastattelurunkoa. En myöskään käyttänyt näissä avoimissa haastatteluissa nauhuria, vaan kirjoitin ylös vain muutamia tärkeimpiä keskusteluissa heränneitä asioita ja kysymyksiä. Ensimmäiset haastattelut olivat lähinnä täysin vapaata keskustelua aiheesta, jolloin pyrin keräämään itselleni mahdollisimman paljon tietoa yleisesti korroosionestoalasta. Näillä ensimmäisillä haastattelu kerroilla pyrin myös selvittämään toimeksiantajan omia mielipiteitä, käsityksiä ja ajatuksia niin korroosionestoalasta, hänen luotusaamastaan alalla ennen toimineesta yrityksestä kuin myös yleensä yrittäjyydestä ja yrityksen pyörittämisestä. Kun olin saanut luotua itselleni edes jonkinlaisen kokonais-

kuvan itse korroosionestoalasta ja siellä käytetyistä tuotteista ja toimintatavoista sekä toimeksiantajan suunnitelmista ja tavoitteista niin minun oli helpompi luoda täsmen-
täviä kysymyksiä tulevia teema- ja lomakehaastatteluja varten.

Ari Paunosen lisäksi haastattelin avoimella haastattelumetodilla myös korroosionesto-
alalla ennen toimineen yrityksen tuotanto- ja laatujohtajaa Ilkka Virjulaa. Hänen
mielipiteensä ja ajatuksensa valaisivat minulle vielä uudenlaista näkökulmaa kor-
roosionestoalasta ja auttoivat minut alkuun varsinkin tuote- ja tuotantostrategioiden
pohdinnassa. Suoritin avoimet haastattelut molempien haastateltavien osalta tammi-
kuussa vuonna 2010. Haastattelupaikkoina toimivat molempien kohdalla heidän omat
toimistonsa Savcor Group Oy:n pääkonttorissa Mikkelissä. Savcor Group Oy:n pää-
konttori sopi haastattelupaikaksi loistavasti, koska molemmilla haastateltavilla on siel-
lä omat toimistonsa, missä haastattelut voitiin suorittaa häiriöttä. Ilkka Virjulaa haas-
tattelin vielä lyhyesti toisen kerran vuoden 2010 maaliskuussa puhelimesta avoimella
haastattelumetodilla ilman varsinaista haastattelurunkoa.

Avoimien haastattelujen jälkeen sain toimeksiantajalta analysoitavaksi kymmeniä
dokumentteja niin korroosionestoalasta kuin sillä ennen toimineesta yrityksestäkin.
Näistä dokumenteista sain tietää muun muassa potentiaalisia kilpailijoita ja heidän
tuotteitaan sekä mahdollisia kohdetoimialoja ja markkina-alueita. Vaikkakin näistä
dokumenteista oli löydettävissä valtavasti tietoa, niin ongelmana oli se, että tiedot
olivat monin osin vanhentuneita. Lisäksi tiedot oli kerätty lähinnä tietyn yrityksen
tarpeisiin, joten niiden yleistettävyyttä edes samalla alalla toimivalle toiselle yritykselle
oli hieman kyseenalaista. Nämä dokumentit kuitenkin auttoivat minua muodostamaan
tukevampaa kokonaiskuvaa alasta ja varsinkin ymmärtämään tiettyjä korroosionestos-
sa käytettäviä tekniikoita sekä niiden erilaisia käyttökohteita. Suurimman osan van-
hentuneista, mutta muuten relevanteista tiedoista, sain päivitettyä ajan tasalle haastat-
teluilla ja käyttämällä muutaman tunnin googlettamiseen. Netistä pystyin päivittämään
esimerkiksi tietoja mahdollisista kilpailijoista hakemalla niiden kotisivuja suoraan
yrityksen nimellä. Näitä ja muita vastaavia tietoja pystyin sitten suoraan käyttämään
hyödyksi miettiessäni minkälaisilla strategioilla nykyään korroosionestoalalla aloitta-
van yrityksen olisi mahdollista saavuttaa menestystä ja kilpailuetua.

Dokumenttien analysoinnin, strategiakirjallisuuden lukemisen ja avoimien haastattelu-
jen jälkeen aloin jo ymmärtää tarpeeksi korroosionestoalasta ja potentiaalisista strate-

gioista, jotta pystyin laatimaan relevantit kysymykset strukturoituun haastatteluun (liite 1). Strukturoidun haastattelun toteutin vuoden 2010 helmikuussa kahdessa osassa toimeksiantajan työpaikalla. Osa kysymyksistä vaati yhteistä pohdintaa ja pidempiäkin keskusteluita asioista, mutta moniin kysymyksistä toimeksiantajalla oli vastaukset valmiina. Näiden kysymysten tärkeimpänä päämääränä oli saada taustatietoa ja kerätä erilaisia faktoja suunnitteilla olevasta yrityksestä sekä yleisesti korroosionestoalasta. Pyrin selvittämään ja selventämään näiden kysymysten avulla toimeksiantajan suunnitelmaa ja näkökulmaa muun muassa perustettavan yrityksen liikeideasta, toiminta-ajatuksista, mahdollisista tuotteista ja tuotekehityksestä sekä potentiaalisesti tärkeimmistä kohdemaista ja -toimialoista. Nauhoitin strukturoidun haastattelun vielä varmuuden vuoksi nauhurilla, jotta pystyin jälkepäin vielä tarkastamaan ja täydentämään haastattelusta tekemäni muistiinpanot. Strukturoidun haastattelun jälkeen olin vihdoinkin tarpeeksi perillä alasta ja toimeksiantajan toiveista, että pystyin aloittamaan toden teolla varsinaisten strategioiden pohtimisen ja suunnittelun.

Viimeisenä vaiheena aineiston keräämisessä, lukuun ottamatta satunnaisia lyhyitä tapaamisia tai puhelin soittoja projektin tiimoilta, minulla oli aiempia tiedonkeräysmenetelmiä täydentävät teemahaastattelut. Teemahaastatteluun valmistelin kysymyksiä ja keskustelun aiheita lähinnä niiden asioiden tiimoilta, mitä emme mielestäni vielä ehtineet käsitellä tarpeeksi lomake- tai syvähaastatteluissa. Teemahaastattelut toteutin vuoden 2010 helmi-maaliskuun aikana ja haastattelupaikkana toimi Ari Paunosen toimisto. Osaan kysymyksistä tiesin jo ennalta todennäköisimmät vastaukset, mutta ajatuksena teemahaastattelun kysymysten ja keskustelun aiheiden taustalla oli kuitenkin saada haastateltavan omat näkökulmat paremmin esille. Ennen näitä haastatteluja olin lisäksi suunnitellut jo muutamia ehdotuksia mahdollisiksi strategioiksi perustettavalle yritykselle. Ennen strategioiden tarkempaa hiomista ja viimeistelyä halusin saada niistä alustavia mielipiteitä ja pohtia pintapuolisesti niiden toteuttamiskelpoisuutta alaa paremmin tuntevan toimeksiantajan kanssa. Näissä haastatteluissa en halunnut häiritä keskittymistäni jatkuvalla muistiin kirjaamisella, joten nauhoitin haastattelut alusta loppuun ja purin vastaukset tietokoneelle vasta myöhemmin. Kaikkien varsinaisten haastattelutilanteiden osalta tarkemmat aikataulut löytyvät vielä työni liiteosista (liite 2).

4.3 Tutkimuksen luotettavuus

Tutkimusten luotettavuus ja pätevyys vaihtelevat tutkimuksesta toiseen, vaikka virheiden tekoa pyritäänkin aina välttämään. Tutkimuksen luotettavuutta voidaan arvioida monilla erilaisilla mittaus- ja tutkimustavoilla, mutta yleensä sitä arvioidaan kuitenkin lähinnä validiteetin ja reliabiliteetin avulla. Tutkimuksen reliaabelius eli tutkimuksen mittaustulosten toistettavuus tarkoittaa tutkimuksen kykyä antaa ei-sattumanvaraisia tuloksia. Tutkimuksen reliaabelius voidaan todeta esimerkiksi, jos kaksi tutkijaa päätyy samanlaiseen tulokseen tai kun samaa henkilöä tutkitaan eri tutkimuskerroilla ja päädytään samoihin tuloksiin. Tutkimuksen validiutta eli pätevyyttä voidaan arvioida eri näkökulmista, mutta se tarkoittaa tutkimuksessa käytetyn mittarin tai tutkimusmenetelmän kykyä mitata juuri sitä, mitä on tarkoituskin mitata. (Hirsjärvi ym. 2007, 226 – 228.)

Kvalitatiivisten tutkimusten osalta reliaabeliuden ja validiuden käsitteiden käyttöä on kuitenkin kyseenalaistettu, koska molemmat näistä käsitteistä on synnytetty määrällisen tutkimuksen arvioinnin avuksi. Laadullisen tutkimuksen luotettavuutta arvioidessa esille nousevat usein kysymykset totuudesta ja objektiivisesta tiedosta. Tuomen ja Sarajärven (2003, 131 - 135) mukaan laadullisessa tutkimuksessa on hyvin olennaista, että tutkimuksen sisäinen johdonmukaisuus on kunnossa. Laadullisen tutkimuksen luotettavuutta voidaan parantaa monella tapaa kuten tekemällä tarkka selostus tutkimuksen toteutuksesta ja sen eri vaiheista. Tutkijan tulisi myös perustella selkeästi ja tarkasti kaikki tulkintansa ja päätelmänsä sekä kertoa aineiston tuottamisessa vallinneet olosuhteet. Tutkimuksen näennäistä pätevyyttä voidaan lisätä myös käyttämällä useampia tutkimusmenetelmiä. (Hirsjärvi ym. 2007, 226 – 228.)

Hirsjärven ym. (2007, 227 - 228) mukaan haastattelututkimuksessa luotettavuutta voidaan lisätä kertomalla totuuden mukaisesti ja selkeästi aineiston tuottamisen olosuhteet sekä paikat, joissa aineisto kerättiin. Haastattelututkimuksen osalta tutkimuksen luotettavuutta lisää myös se, kun tutkimuksessa kerrotaan mahdolliset häiriötekijät tai virhetulkinnat haastatteluissa sekä tutkijan oma itsearviointi tilanteesta. Näiden lisäksi kvalitatiivisen tutkimuksen tutkimusraportista tulisi käydä ilmi tutkijan omat sitoumukset, tutkimuksen kohde ja tarkoitus, tutkimuksen tiedonantaja, tutkimuksen kesto sekä aineiston analysointimenetelmät. Suorilla haastatteluotteilla tai muilla vas-

taavilla autenttisilla dokumenteilla voidaan vielä parantaa tutkimuksen luotettavuutta entisestään. (Tuomi & Sarajärvi 2003, 135.)

Omassa tutkimuksessani nauhoitin kaikki tärkeimmät haastattelut, jotta pystyin käymään ne läpi yksityiskohtaisemmin vielä myöhemmin. Tämä lisää haastattelututkimuksen luotettavuutta, sillä kaikki haastattelussa esiin nousseet asiat, käydyt keskustelut ja kysymyksen vastaukset voidaan vielä tarkistaa jälkikäteen ja näin voidaan estää virheellisten tai puutteellisten tietojen päätyminen itse raporttiin. Kaikkia haastatteluja en kuitenkaan nauhoittanut, mutta näistä nauhoittamattomista haastattelutilanteista tein hyvin tarkat muistiinpanot. Muistiinpanot kävin vielä haastatteluiden jälkeen päpiirteissään läpi haastateltavan kanssa, joten myös nämä haastattelut voidaan laskea luotettavaksi tutkimusaineistoksi. Asiavirheiden ja virhetulkintojen välttämiseksi jokainen haastattelujen pohjalta tehty osio raportissani tarkastettiin vielä yhdessä haastateltavan kanssa. Tutkimuksen luotettavuutta lisää osaltaan myös raportistani ilmikäyvät oleelliset tiedot kuten haastattelujen ajankohdat ja haastattelupaikat sekä itse tutkimuksen keston, kohteen ja tarkoituksen selostukset.

Tutkimuksen luotettavuutta ja pätevyyttä lisääviksi seikoiksi voidaan laskea myös suorat haastatteluotteet, jatkuva yhteydenpito toimeksiantajan kanssa, tiedot aineiston analysointimenetelmistä, selostus tutkimuksen toteutusvaiheista ja päätelmistä sekä liitteistä löytyvä lomakehaastattelun kysymysrunko. Dokumenttien analysoinnin osalta tutkimuksen luotettavuutta laski hieman niistä saatujen tietojen mahdollinen vanhentuminen sekä tietojen kyseenalainen yleistettävyys. Molemmat dokumenteista saatujen tietojen luotettavuutta nakertavat ongelmat olivat kuitenkin helposti korjattavissa, sillä pystyin varmistamaan kaikki dokumenteista keräämäni tiedot vielä suoraan toimeksiantajalta, jolla on vankka, yli kahdenkymmenen vuoden kokemus korroosionestotalta.

5 YRITYS X

Tätä raporttia kirjoittaessani Yritys X:ää ei ole vielä perustettu. Yritys X on vasta suunnitteilla ja strategiasuunnitelmani lisäksi vaaditaan mahdollisesti vielä tarkempaa markkinoiden selvitystä ja kattavan liiketoimintasuunnitelman luomista ennen kuin ideat oikeasti realisoituvat perustettavan yrityksen muotoon. Olemme molemmat pohjineet sekä yhdessä että erikseen toimeksiantajan kanssa korroosionestoalan potentiaalia ja tehneet erilaisia taustaselvityksiä alan toimintaympäristöstä. Olemme tulleet siihen tulokseen, että oikein valituilla ja hyvin toteutetuilla strategioilla alalla todellakin olisi mahdollisuuksia menestykseen, joten uskon että Yritys X todella tullaan perustamaan lähi tulevaisuudessa.

Kaikki tässä raporttini osioissa käsitellyt tiedot pohjautuvat suurimmalta osalta suorittamiini haastatteluihin ja toimeksiantajan kanssa käytyihin keskusteluihin. Haastatteluista keräämieni tietojen lisäksi käytin tämän osion kasaamisessa sekä haastattelu-runkojen suunnittelussa apuna myös toimeksiantajalta saatuja dokumentteja. Näiden lisäksi tämän osion kirjoittaminen vaati jo alustavia strategiasuunnitelmia, perehtymistä korroosionestokirjallisuuteen sekä erilaisia taustaselvityksiä. Viimeisten teemahaastattelujen ja alustavien strategiasuunnitelmieni jälkeen tämän osion kirjoittaminen oli vihdoin mahdollista, mutta jotkin tässä osiossa käsitellyistä tiedoista voivat silti vielä muuttua tai niitä saatetaan päivittää ennen varsinaisen Yritys X:n liiketoimintasuunnitelman kirjoittamista ja yrityksen perustamista.

5.1 Liikeidea, arvot, visio ja missio

Perustettavan yrityksen liikeidean selvittäminen oli heti ensimmäisen lomakehaastattelukysymyksen tarkoituksena, mutta liikeidean osa-alueiden tarkempi jäsentely ja puhtaaksi kirjoittaminen oli mahdollista vasta suunnittelemani strategioiden tarkastelun jälkeen. Toimeksiantajalla oli kuitenkin jo valmiina selkeä kuva siitä, mitä yrityksen on tarkoitus aloittaa myymään ja kenelle. Tarkempi selvitys siitä, miten tuotteita aiotaan myydä, oli tarkoituskin jäädä minun huolekseni, joten sitä emme käsitelleet tarkemmin yhdessä haastattelujen yhteydessä. Myös yrityskuva tarkentui vasta esittelemieni strategia ehdotusten jälkeen. Varsinaisia myyntitaktiikoita sekä yrityskuvan muodostamiseen vaikuttaneita seikkoja käsitelen tarkemmin raporttini ”Toimenpidesuosituksiset” osiosta löytyvissä strategiasuosituksissa.

Yritys X:n kokonaisliikeidea on helpoin ja selkein kuvata nelikentällä (kuvio 16). Nelikentässä pääkohdat ovat kuvailtu lyhyesti ja vain yleisellä tasolla. Pääkohdat jakautuvat vielä pienemmiksi alasektoreiksi, joista tärkeimpiä käsittelen raportissani tarkemmin vielä myöhemmin. Tiivistettynä yrityksen liikeideana on toimittaa tarkasti räätälöityjä, laadukkaita ja kaiken kattavia korroosionestoratkaisuja tarkasti valittujen asiakkaiden tarpeisiin.

Mitä?	Kenelle?
Sähkökemiallisia ratkaisuja asiakkaiden kunnossapito- ja prosessi ongelmiin. *Katodinen korroosionestosuojaus *Anodinen korroosionestosuojaus *Inhibiitit, CAFS ja EFS *Konsultointi, monitorointi ja huolto	*Prosessiteollisuus *Voimalaitokset *Kunnallistekniikka *Meritekniikka *Betoni/ rakentaminen
Miten?	Yrityskuva
*Oma myyntityö (face to face) *Agentit *Räätälöidyt kokonaistoimitukset	*Vahva sähkökemiallinen osaaja *Räätälöidyt ratkaisut *Korkea hinta ja laatu

KUVIO 16. Perustettavan yrityksen liikeidea

Yritys X:n arvot, visio ja missio pohjautuvat täysin lomakehaastattelusta kerättyihin tietoihin. Missio ja visio olivat jo toimeksiantajalla mietittyinä valmiiksi ja perustettavan yrityksen arvot syntyivät nopeasti haastattelun aikana vastausta pohdittaessa. Yritys X:n arvoihin kuuluu vastuunotto ja vastuunkanto sekä asiakaslähtöinen liiketoiminta. Yrityksen arvoihin kuuluu toimeksiantajan mukaan vahvasti myös tasa-arvoisuus eli häntä suoraan lainaten: ”kaikki työntekijät ovat ihmisinä samanarvoisia riippumatta työtehtävästä, ihon väristä, uskonnosta tai kansalaisuudesta”. Yritys X:n arvoihin kuuluu lisäksi myös jatkuva oppiminen eli Yritys X:ssä pyritään ottamaan oppia toisiltaan ja pyritään lisäksi oppimaan myös asiakkaiden prosessit ja toimintatavat mahdollisimman hyvin.

Yritys X:n visio on toimeksiantajan mukaan: ”Olla alansa paras valituilla bisnesalueillaan”. Yrityksen visiona on myös olla tärkeä ja haluttu partneri kaikille yhteistyökumppaneilleen. Yritys X:n visioon kirjataan lisäksi halu saavuttaa tunnustusta korkeasta osaamisestaan ja laadustaan maailmanlaajuisesti. Yrityksen missiona on pyrkiä tuottamaan asiakkaiden ydinprosesseihin lisäarvoa korkean teknologian sovelluksilla. Yritys X:n missioon kuuluu myös pyrkimys huolehtia asiakkaistaan globaalisti.

5.2 Kohdetoimialat ja markkina-alueet

Yritys X:n tärkeimpien kohdetoimialojen ja markkina-alueiden määrittelyyn tärkeimmät lähteet olivat haastattelut ja yhdessä toimeksiantajan kanssa tekemämme taustaselvitykset. Tämän lisäksi tutkin myös aiemmin alalla toimineen yrityksen dokumentteja, joista sain vielä lisää hyviä vinkkejä, mihin päin maailmaa ja mille toimialoille korroosionesto tuotteita voisi saada myytyä. Kohdetoimialojen ja markkina-alueiden tarkempaa määrittelyä varten oli myös alustavien strategiasuunnitelmien oltava valmiina. Yritys X:lle tärkeimmät markkina-alueet ja kohdetoimialat on mietitty mahdollisimman realistisesti ottaen huomioon kohdemaan korroosionestotarpeen ja kilpailun odotetun voimakkuuden sekä alustavien strategiasuunnitelmieni lisäksi myös toimeksiantajan valmiin suhdeverkoston.

Tärkeimmät markkinointikohteet yrityksen alkutaipaleella ovat Suomen lisäksi Norja ja Ruotsi. Näiden jälkeen tärkeimpinä kohteina ovat Venäjä, Viro, Latvia ja Puola. Hieman myöhemmin markkinointia aletaan kohdistaa vahvasti myös Japaniin, jossa on valtavasti potentiaalia korroosionestolle ja johon toimeksiantajalla on jo valmiina hyvät suhteet. Japanista voisi myöhemmin muodostua yrityksen tärkein markkina-alue, koska Yritys X pyrkii tähtäämään erittäin korkeaan laatuun, mitä Japanissa osataan arvostaa ja mistä siellä ollaan myös valmiita maksamaan korkeampaa hintaa. Lisäksi markkinointikohteita etsitään satunnaisesti muualtakin Euroopasta, kuten Portugalista ja Espanjasta.

Yritys X:n tärkeimmät kohdetoimialat ovat prosessiteollisuus, voimalaitokset, kunnallistekniikka, meritekniikka ja betonirakenteet. Näiden lisäksi myös metalliteollisuuden jäähdytysjärjestelmät ja selkeyttimet ovat hyviä kohteita katodiselle suojaukselle ja flokkausjärjestelmille. Prosessiteollisuudesta lähinnä kemianteollisuus, selluteollisuus

ja paperiteollisuus muodostavat Yritys X:n kohdetoimialat. Näillä teollisuuden aloilla hyviä kohteita ovat muun muassa sellukeittimet, jäähdytysvesijärjestelmät, imeytys-tornit, valkaisurummut, happosäiliöt, paperikoneiden vesijärjestelmät ja erilaiset betonirakenteet, koska niihin liittyy vaativia prosesseja, joiden kunnossapitoon yritykset haluavat panostaa. Paperikoneiden vesijärjestelmiin eli putkistoihin ja tankkeihin voidaan yrittää myydä korroosionestojärjestelmien lisäksi myös eliöidenestojärjestelmiä ja happosäiliöihin taas voidaan tarjotaan niihin hyvin sopivaa anodista suojausta. Prosessiteollisuuden jäähdytysvesijärjestelmät ja erilaiset betonirakenteet ovat taas sopivia kohteita katodiselle suojaukselle.

Voimalaitosten jäähdytysjärjestelmien metallisäiliöt ja –putkistot sekä betoniset vesikanavat sekä kunnallistekniikan kohteet kuten puhdasvesi- ja jätevesijärjestelmät ovat hyviä kohteita katodiselle suojaukselle. Meritekniikassa Yritys X:n katodisille korroosionestojärjestelmille kohteita löytyy lähinnä laivoista ja satamarakenteista. Lisäksi laivojen jäähdytysjärjestelmiin voidaan myydä eliöidenestojärjestelmiä. Rahallisesti tärkein, mutta mahdollisesti myös kilpailutilanteeltaan haastavin Yritys X:n kohdetoimiala on betonirakenteet eli sillat, satamat, parkkihallit ja rakennukset, joissa on korroosio-ongelmia, joita voidaan ehkäistä katodisella suojauksella. Yleisimmin betonirakenteiden korroosio-ongelmia esiintyy merien läheisyydessä olevissa betonirakenteissa, joissa meriveden kloridit tunkeutuvat betonin sisällä oleviin teräksiin. Tämä aiheuttaa ruostumisesta johtuvaa teräksen tilavuuden kasvua, mikä johtaa betonin murtumiseen ja teräksien vetomurtolujuuden heikkenemiseen.

5.3 Tuotteet ja palvelut

Toimeksiantajalla on jo hyvin selkeä suunnitelma, minkälaisilla tuotteilla ja palveluilla menestystä lähdetään hakemaan, vaikka yritystä ei ole vielä edes perustettu. Suurin osa tuotteista ja palveluista perustuu samankaltaisiin korroosionestojärjestelmiin, joiden parissa toimeksiantaja on työskennellyt jo kolmatta vuosikymmentä. Tiedot Yritys X:n tulevista tuotteista olen kerännyt useampien haastattelujen pohjalta sekä dokumentteja ja korroosionestokirjallisuutta analysoimalla.

Kaikki yritys X:n tuotteet liittyvät korroosioon eli luonnon tapahtumaan, jossa jokin materiaali pyrkii palaamaan takaisin siihen olomuotoon, josta se on jalostettu lopulliseen käyttötarkoitukseensa. Korroosio on sähkökemiallinen tapahtuma, jossa kemial-

listen yhdisteiden lisäksi myös sähköiset varaukset kuten ionit ja elektronit ottavat osaa reaktioihin. Yritys X:n kannalta tärkeimmän suojattavan materiaalin eli teräksen korroosio, jota kansanomaisesti sanotaan ruostumiseksi, johtuu sähkökemiallisesta prosessista, joka tapahtuu teräksen pinnalla. Teräksen joutuessa elektrolyyttiin kuten prosessiliuokseen tai meriveteen siihen syntyy galvaanisia pareja, jotka aikaansaavat heikkoja galvaanisia virtoja. Galvaaninen pari koostuu anodista ja katodista, joiden välinen potentiaaliero on korroosion ajava voima. Korroosioreaktiossa anodin ja kation osalta syöpmisen uhriksi joutuu anodi. Mikään materiaali ei ole täysin korroosionkestävää kaikissa olosuhteissa jopa kulta, joka kestää hyvin ilmastollista rasi-tusta, syöpyy jos se joutuu alttiiksi elohopealle korkeissa lämpötiloissa. Korroosion pysäyttämiseksi tai hidastamiseksi on useita keinoja, joita Yritys X käyttää hyväkseen etsiessään ratkaisua asiakkaan korroosio-ongelmiin.

Yritys X:n ehdottomasti tärkeimpinä tuotteina tulevat ainakin aluksi olemaan sähkö-kemiaan perustuvat erilaiset anodiset ja katodiset korroosionestosuojaukset. Sähkö-kemiallinen korroosio koostuu useista kemiallisista reaktioista, joissa muodostuu kor-roosiopareja, joiden elektrodien välillä korroosiovirta kulkee. Korroosionesto perustuu elektrolyytin, katodin ja anodin suljetun virtapiirin katkaisemiseen. Käytännössä tämä tarkoittaa sitä, että Yritys X:n järjestelmillä pyritään pysäyttämään anodi- tai katodire-aktio, poistamaan elektrolyytti tai eristämään sähköisesti anodi- ja katodialueet. Anodi- sessa korroosionestosuojauksessa Yritys X säätää suojattavan materiaalin potentiaalia niin, että materiaalin pinnalle muodostetaan suojaava passiivikerros, joka estää kor-roosioreaktion syntymisen ja näin korroosiota saadaan hidastettua huomattavasti. Ka- todisella korroosionestosuojauksella suojattavaan kappaleeseen muodostetaan kor-roosiomekanismille vastakkaisuuntainen virta, joka pysäyttää korroosion lähes koko- naan. Katodisessa suojauksessa suojattavan materiaalin potentiaali lasketaan materiaa- lin immuunialueelle tai nostetaan passiivialueella. Anodisessa suojauksessa vastaava potentiaali siirretään passiivialueelle ja suojattavan metallin pintaan syövytetään oksidi- kerros.

Anodisten ja katodisten korroosionestosuojausten lisäksi Yritys X:n menetelmiin kuu- luu tulevaisuudessa myös Anti-Fouling järjestelmä (CAFS eli Conventional Anti- Fouling System) ja flokkaus (EFS eli Electro Chemical Flocculation System). Anti- Foulin tarkoittaa kasvien ja eläinten kuten levien, merirokkojen, simpukoiden ja koti- loiden kerrostumisen estämistä metalli- tai betonipinnoille, jolloin esimerkiksi jäähdy-

tysjärjestelmien tehon heikkeneminen saadaan estettyä. Anodiset ja katodiset suojausjärjestelmät sekä Anti-Fouling- ja flokkausjärjestelmät koostuvat virtalähteistä, virransyöttöelementeistä, mittauselektrodeista sekä mittaus- ja ohjausjärjestelmistä ja edityksellisistä tietokoneohjelmista. Kerrostumisenestoon käytetyn sähkövirran syötön lisäksi voidaan sähköllä liuottaa tiettyjä metalleja esimerkiksi jäähdytysnesteeseen, jolloin erilaisten eliöiden kiinnittyminen jäähdytysputkistojen tai kammioiden pinnoille voidaan estää. Flokkauksella taas sidotaan sähkövirran avulla pieniä partikkeleita isommiksi ja painavimmiksi yksiköiksi, jolloin niiden vajoamisnopeus nesteessä kasvaa. Flokkausta voidaan käyttää lähinnä tuotantoprosessien jätevesien selkeyttimien tehon ja nopeuden parantamiseen.

Yritys X tulee myös toimittamaan inhibiittejä eli korroosionestokemikaaleja, jotka toimivat katodisen suojauksen tapaan. Inhibiitit pysäyttävät tai hidastavat anodireaktiota ja estävät metalli-ionien liukenemisen anodilla. Näiden lisäksi Yritys X panostaa myös korroosiomonitorointiin, konsultointiin ja korroosionestojärjestelmien huoltamiseen. Korroosiomonitorointi tarkoittaa rakenteiden korroosipotentiaalin mittaamista vertailuelektrodeilla, joiden mittaama tieto kerätään kehittyneissä järjestelmissä tietokoneen ja analysointiohjelmistojen avulla ja tulokset esitetään sitten graafisessa helposti tutkittavassa muodossa. Konsultoinnilla tarkoitetaan asiakkaiden neuvomista tuotantolaitteiden korroosio-ongelmien paikantamisessa ja estämisessä sekä prosessilaitteiden materiaalinvalinnoissa. Asiakkaille toimitetut korroosionestojärjestelmät kaipaavat säännöllistä huoltoa toimiakseen tarkoitetulla tavalla, joten Yritys X tarjoaa myös asiantuntevaa järjestelmien huoltopalvelua.

Kaikki Yritys X:n tuotteet ja palvelut on vielä lueteltu toimialoittain alapuolelta löytyvässä kuviossa (kuvio 17). Kuvioista käy ilmi ruksilla (X) merkattuina mitä tuotetta tai palvelua milläkin toimialalla käytetään. Käsittelen Yritys X:n segmentointia ja eri toimialojen sekä tuotteiden tärkeyttä ja niihin panostamista tarkemmin vielä segmentointi- ja tuotestrategioiden yhteydessä raporttini ”toimenpidesuosituksien” osiossa.

	Meri- tekniikka	Kunnallis- tekniikka	Voima- laitokset	Betoni- rakenteet	Prosessi- teollisuus	Metalli- teollisuus
Anodinen					X	
Katodinen	X	X	X	X	X	X
EFS		X			X	X
CAFS	X		X	X		
Monitorointi	X	X	X	X	X	X
Konsultointi	X	X	X	X	X	X
Huolto	X	X	X	X	X	X
Inhibiitit	X	X	X		X	X

KUVIO 17. Yritys X:n tuotteet toimialoittain

6 STRATEGIASUUNNITELMAN ANALYSOINTI

Opinnäytetyöni tavoitteena oli luoda realistiset liiketoimintastrategiat Yritys X:lle. Tärkeimpänä tehtävänäni toimeksiantajan kannalta oli liiketoimintastrategioiden suunnittelu yleisellä tasolla ja yrityksen strategisten suuntaviivojen luominen, mutta pyrin suunnittelemaan myös tarkempia yksityiskohtia mahdollisuuksien mukaan. Tarkoitukseni oli rajata kaikki aloittavan yrityksen rahoitukseen liittyvät ongelmat aiheeni ulkopuolelle, mutta olen kuitenkin ottanut huomioon aloittavan yrityksen tiukahkon rahatilanteen strategioita suunnitellessani. Tämän osion ensimmäisessä luvussa analysoin strategiasuunnitelmani toimivuutta aloittavan yrityksen toiminnan lähtökohtana. Yritän analysoida sitä mahdollisimman monesta näkökulmasta miettien hyvien puolien lisäksi myös suunnitelman mahdollisia riskejä ja puutteita.

Tämän osion jälkimmäisessä luvussa keskityn käsittelemään tarkemmin sitä, miten ja mistä syystä päädyin suosittelemaan jotain tiettyä strategiaa. Jokaisen luvun loppuun tiivistän vielä käsittelemäni asiat yhteenvedon muodossa. Näiden strategiasuosituksien luomisessa olen hyödyntänyt kaikkea opinnäytetyötäni varten varaamaani kirjallisuutta, kaikkia haastatteluja, dokumenttien analysointia ja vuosien varrella niin koulun penkeiltä kuin työelämästäkin keräämääni tietotaitoa. Opinnäytetyön raportin liitteistä löytyy vielä erillinen toimeksiantajalle toimitettava strategiasuunnitelma (liite 3). Erillisessä strategiasuunnitelmassa pyrin käsittelemään tiettyjä strategioita vielä hieman

yksityiskohtaisemmin ja käytännön läheisemmin, mutta samalla lyhyemmin ja kertoen vain olennaisimmat asiat niiden suunnittelusta ja niiden valitsemiseen johtaneista syistä.

6.1 Strategiasuunnitelma aloittavan yrityksen toiminnan lähtökohtana

Yleisesti ottaen olen itse sitä mieltä, että onnistuin strategiasuunnitelman tekemisessä hyvin ja ylitin ehdottomasti ainakin omat odotukseni. Toimeksiantajalle esittämäni alustavat liiketoimintastrategiasuunnitelmat saivat myös kovasti kehuja, joten oletan hänen olevan tyytyväinen myös viimeiseen, hieman tarkemmin hiotumpaan versioon strategiasuunnitelmastani. Varsinaisia tuloksia strategiasuunnitelmani toimivuudesta saadaan selville kuitenkin vasta, kun yritys on perustettu ja strategioita on päästy testaamaan käytännössä. Olen hyvin luottavainen ja koen onnistuneeni erityisen hyvin varsinkin suurempien strategisten suuntaviivojen pohdinnassa kuten suosituksissa pyrkiä kaikkien tuotteiden ja palveluiden korkeaan laatuun ja reiluun katteeseen sekä suosituksissani keskittyä tarkkaan segmentointiin ja tuotteiden differointiin. Itse käytännön toimenpiteisiin ja joidenkin strategioiden yksityiskohtiin ei kuitenkaan ollut mahdollista panostaa niin paljoa kuin olisin halunnut johtuen lähinnä siitä, että yritystä ei vielä ole perustettu eivätkä rahoitusratkaisut ole vielä selvillä.

Tarkimmat yksityiskohdat, varsinkin tuote-, osto- ja segmentointistrategioissa vaativat myöhemmin vielä mahdollisesti päivitystä, täydentämistä ja tarkastamista, sillä yrityksen toiminta- ja kilpailuympäristöt voivat muuttua hyvinkin nopeasti. Kumppanuusstrategian osalta en voi suunnitella ollenkaan tarkempia yksityiskohtia, koska valmiit kumppanuuksuhteet ovat tiedossa vain toimeksiantajalla eikä niiden julkaiseminen raportissani ole niiden salaisen luonteen takia mahdollista. Yleisesti strategiasuunnitelmani kaikkien strategioiden yksityiskohdat vaativat vielä päivitystä yrityksen perustamisen tai viimeistään ensimmäisen vuoden jälkeen, mutta uskon että strategiasuunnitelmani on tarpeeksi kattava ja että suosittelimillani strategioilla voidaan päästä hyvään alkuun.

Strategiasuunnitelman toteutettavuus ja realismi ovat mielestäni hyvällä mallilla. Riskinä ovat kuitenkin mahdolliset rahoituksesta tai sen riittämättömyydestä aiheutuvat ongelmat, jotka voivat esimerkiksi estää tuotekehityksen kokonaan tai aiheuttaa muita ikäviä hidasteita ennen ensimmäisiä suurempia kauppoja. Ensimmäisten kaup-

pojen saaminen olisi hyvin vaikeaa ilman toimeksiantajan pitkää kokemusta alalta ja myyntityöstä. Sillä mielestäni ainut järkevä hinnoittelustrategia näin pienelle yritykselle on tähdätä korkeisiin hintoihin ja suuriin katteisiin osaamiseen perustuvan laadun ja face to face -myynnin avulla. Betonirakenteiden tai happosäiliöiden suojauksista Yritys X voisi saada muutaman suuremman kaupan syntymään käyttämällä hyödyksi valmiita suhteita. Kunnallistekniikan puolelta kauppojen saaminen aluksi voi olla hankalampaa. Sillä kunnallistekniikan projektien päättäjät eli virkamiehet ja poliitikot valitsevat kuitenkin usein halvimman vaihtoehdon, eivätkä välitä niinkään laadusta, koska mahdolliset ongelmat heikompilaatuisen tuotteen valitsemisesta eivät vaikuta mitenkään heidän omiin tuloihinsa. Lisäksi heillä on usein määräys kilpailuttaa tuotteet useammalla myyjällä, jolloin Yritys X:n korkeampi hinta voi muodostua ylitykseksi esteeksi.

Ensimmäisistä kaupoista saatavilla voitoilla voidaan sitten keskittyä paremmin muun muassa tuotekehitykseen ja differointiin. Käytettävissä olevien varojen lisääntymisen myötä voidaan myös mahdollisesti laajentaa toimintaa uusille segmenteille tai vähintäänkin tehostaa panostusta tarkasti valituille kohderyhmille. Maineen ja varojen kasvassa myös laajentaminen kauemmas Euroopan ulkopuolelle tulee olemaan helpompaa. Ensimmäisen reilummin voitollisen vuoden jälkeen voidaan myös harkita tuotantostrategioita uusiksi, mutta mielestäni alkuun Yritys X:n kannattaisi ulkoistaa lähes koko tuotanto ja keskittyä itse hankkimaan kauppvoja.

Yksi riskitekijä strategioiden käytännön toimivuuden kannalta on opinnäytetyöni raportin julkaiseminen. Vaikka olen pyrkinyt välttämään Yritys X:n tulevaisuutta haittaavien ja raportin kannalta turhien yksityiskohtien lisäämistä ja vaikka yrityksen tulevaa nimeä ei kerrota raportissani, olisi kilpailijoiden silti mahdollista saada jonkinlaisia hyötyä tämän raportin lukemisesta. Tietenkin se mahdollisuus, että joku kilpailija sattuisi löytämään tämän raportin, osaisi yhdistää sen oikeaan yritykseen ja pystyisi vielä käyttämään sitä hyödykseen on minimaalinen. Hienoinen riski suunnittelemissani strategioissa on myös se, että minulla itselläni ei ollut alalta kovin paljoa kokemusta ennen tätä projektia. Joten olen esimerkiksi voinut yliarvioida joidenkin tuotteiden tai kohdetoimialojen tärkeyttä tai jättää huomiotta jonkin olennaisen alakohtaisen erityispiirteen. Uskon kuitenkin, että useamman haastattelun ja lukuisten puhelinsoittojen kautta olen pystynyt keräämään tarpeeksi tietoa, jotta pystyin välttämään erilaiset asiavirheet ja löytämään korroosionestoalan tärkeimmät ominaispiirteet. Toimeksian-

taja on lisäksi itse saanut vielä tarkistaa kaikki haastatteluihin perustuneet raportin osiot ja alustavat strategiasuunnitelmat, joten uskon että viimeistään silloin erilaiset asiavirheet olisi tullut ilmi.

Strategiasuunnitelman lisäksi toimeksiantaja tulee tarvitsemaan mahdollisesti myös jonkinlaisen tarkemman markkinointi- tai mainontasuunnitelman ja miettimään itse kaikki muutkin strategioihin liittymättömät liiketoimintasuunnitelman osat ennen rahoituksen hakemista. Lisäksi toimeksiantajan on tehtävä yksityiskohtaisempia suunnitelmia varsinaisista toimenpiteistä, millä hänen henkilökohtaista osaamistaan voidaan hyödyntää parhaimmalla mahdollisessa tavalla käytännössä. Kilpailijoista ja kohde-toimialoista on mielestäni kerättävä vielä lisää tietoa tai olemassa olevia tietoja on vähintäänkin päivitettävä ennen asiakaskäyntejä, sillä mielestäni yrityksen tulisi välttää aluksi suoraa kilpailua ja kilpailijoihin vertaamista niin paljon kuin mahdollista. Kilpailijoita korkeamman hinnan ja yritykselle elintärkeän maineen ja luotettavuuden kuvan takia kaiken on toimittava täydellisesti heti ensimmäisestä tilauksesta lähtien. Kaikkien yrityksen tuotteiden, palveluiden ja järjestelmien sekä kaukovalvontaohjelmistojen käytännön toimivuus on siis pystyttävä varmistamaan ennen myyntityöhön ryhtymistä.

6.2 Toimenpidesuosituksset

Tässä luvussa käsittelen erikseen kaikkia Yritys X:lle laatimiani liiketoimintatason strategioita. Tulevaisuuden huolenaiheet kuten mahdolliset yritysostot kuuluvat konsernistrategioiden piiriin, joiden suunnittelu ei kuulunut minun opinnäytetyöni aiheeseen. Keskityn käsittelemään varsinkin strategiavalintoihini johtaneita syitä ja pyrin selostamaan mahdollisimman tarkasti sen, miten tai miksi mielestäni Yritys X:n kannattaisi aloittaa toimintansa milläkin suosittelimallani strategialla. Jokaista strategiaa miettiessäni yhdistelin keräämiäni tietoja strategiakirjallisuudesta ja aiemmin opituista asioista tietoihin, mitä sain haastatteluista ja dokumenttien analysoinnista. Strategioita miettiessäni olen pyrkinyt ottamaan huomioon korroosionestoalan erityispiirteiden ja toimeksiantajan henkilökohtaisen osaamisen hyödyntämisen lisäksi myös potentiaalisten asiakkaiden näkökulman. Olen lisäksi yrittänyt luoda suosittelimani strategiat mahdollisimman realistisiksi huomioimalla sen, että aloittavalla yritykselle ei tule olemaan erityisemmin ylimääräistä rahaa.

Yritys X:n perustaminen on vielä niin alkuvaiheessa, että en usko toimeksiantajan vielä kerenneen itse miettiä strategioita kovinkaan tarkasti tulevalle yritykselleen. Uskon kuitenkin, että osa suosittelimistani strategioista voi olla samankaltaisia, mitä toimeksiantaja on itsekkin pohtinut, mutta en usko, että työni olisi mennyt hukkaan näissäkään tapauksissa. Se, että joku ulkopuolinen henkilö päätyy suosittelemaan samankaltaista strategiaa, mitä hän on jo itsekkin miettinyt, tuo varmasti lisää itsevarmuutta ja luottamusta toimeksiantajalle yrityksen perustamiseen. Lisäksi uskon, että erilainen näkökulma ja strategioiden tarkempi ja teoreettisempi pohtiminen sekä strategioiden ylöskirjoittaminen sellaiseen muotoon, mistä ne on helppo muokata sopiviksi suoraan liiketoimintasuunnitelmaan hyödyttää varmasti toimeksiantajaa.

6.2.1 Perustamisstrategia

Perustamisstrategioiden kuulumisesta varsinaisiin liiketoimintastrategioihin voidaan olla montaa mieltä, mutta kun aiheenani on liiketoimintastrategioiden luominen juuri aloittavalle yritykselle, niin silloin on mielestäni aiheellista käsitellä myös yrityksen perustamisstrategiaa. Lähestyin tätä aihetta Vesperin viiden perustamisstrategian mukaisesti ja pyrin huomioimaan varsinkin toimeksiantajan osaamisen ja korroosionestotalan erityispiirteet sekä kilpailutilanteen niitä puntaroidessani.

Uusi tuote tai palvelu perustamisstrategiana ei tarkoita markkinoilla jo olemassa olevan tuotteen muunnelmaa vaan aivan uutta innovaatiota tai olennaista uudistetta. Toimeksiantajalla on jo useita tuotteita mietittynä, mutta kaikki ne perustavat jo olemassa oleviin järjestelmiin ja korroosioneston periaatteisiin, joista hänellä on useiden vuosien kokemus, joten näitä tuotteita ei voida kutsua uusiksi innovaatioiksi, vaikka niitä pyrittäisiinkin differoimaan. Uuden tuotteen tai palvelun perustamisstrategiassa on sekä hyvät että huonot puolensa. Täysin uuden ja innovatiivisen tuotteen avulla voitaisiin saada Yritys X:lle suorastaan räjähdysmäinen kasvu. Toimeksiantajan osaamisen ansiosta uuden tuotteen tai palvelun suunnittelu olisi teoriassa myös täysin mahdollista.

Uuden sellaisen innovaation keksiminen, millä pystyttäisiin syrjäyttämään jo olemassa olevat keksinnöt ja korroosionestojärjestelmät, kuulostaa kuitenkin hyvin epätodennäköiseltä. Korvaavan järjestelmän kehittämiseen ja testaamiseen jouduttaisiin käyttämään jopa useita vuosia eikä toimeksiantajalla ole haastattelujen perusteella aikaa eikä

halua käyttää useita vuosia ideointiin, joka ei välttämättä johtaisi mihinkään. Korroosionestoalalla mullistuksen tuottavan tuotteen kehittäminen ja sen saaminen tuotantoon asti maksaisi lisäksi luultavasti useita miljoonia euroja, johon aloittavalla yritykselle ei ole varaa. Joten mielestäni uusi tuote tai palvelu perustamisstrategiana ei tule käytännössä kysymykseen Yritys X:n tapauksessa, vaikkakin teoriassa mahdolliset nopeat ja suuret voitot tietenkin kiinnostavat toimeksiantajaa.

Tilaisuuden hyväksikäyttöstrategiassa pyritään taas kopioimaan jo olemassa oleva liiketoimintamalli täysin, mutta toistetaan se eri paikassa, missä sille odotetaan löytyvän parempi markkinarako. Tämän strategian toteuttaminen olisi mahdollista niin teoriassa kuin käytännössäkin, jos sopiva markkinarako löydettäisiin, koska toimeksiantajalla on valtavasti kokemusta korroosionestoalalta ja hän on toiminut toimitusjohtajana myös korroosionestoalalla toimineessa yrityksessä. Haastatteluiden perusteella ainakaan juuri kyseisen alalla ennen toimineen yrityksen liiketoimintamallin suora kopiointi ei kuitenkaan ole mielestäni järkevää. Menemättä salaisina pidettäviin yksityiskohtiin aiemmasta yrityksestä voin perustella edellistä mielipidettäni toteamalla, että korroosionestoalalla ennen toiminut yritys toimi ilman tarkempia strategioita, koska se kuului suurempaan konserniin, minkä kiinnostuksen kohteet olivat muualla. Vaikka liiketoimintamallia ei aiota kopioida miltään aiemmalta tai nykyisin toiminnassa olevalta yritykseltä, niin toimeksiantajan kokemuksen ja osaamisen kautta Yritys X:n tuotteisiin on siirtynyt vaikutteita useammaltakin korroosionestoalalla vaikuttavalta yritykseltä. Tuotteita käsittelen tarkemmin kuitenkin vasta tämän osion tuotestrategiaa käsittelevässä luvussa. Haastatteluihin ja dokumenttien analysointiin perustuen mielestäni Yritys X:n kannattaa siis etsiä oma polkunsä ja luottaa enemmän toimeksiantajan oman osaamiseen ja kokemukseen kuin kilpailijoiden kopiointiin.

Franchising on perustamisstrategiana kohtalaisen varma tapa päästä nopeasti alkuun, mutta haastatteluiden perusteella toimeksiantajaa ei kiinnosta perustaa yritystä, minkä mahdollisuudet mittaviin voittoihin ovat heikot. Lisäksi franchisingin avulla yritystä perustettaessa toimeksiantajan oman osaamisen ja kokemuksen merkitys vähenisi huomattavasti, kun itsenäisessä yrityksessä niiden avulla taas voitaisiin mahdollisesti saavuttaa suurempaakin menestystä. Täysin itsenäisenä yrityksenä Yritys X voi myös säilyttää päätöstentekovallan kokonaan itsellään ja hyödyntää erilaisia strategioita aivan eri tavalla kuin mikä olisi mahdollista franchising -sopimusten sitomassa ympäristössä. Korroosionestoalalla ei tietääkseni ole monia franchising-antajia, joten fran-

chising-ottajan roolin sijaan Yritys X voisi tulevaisuudessa harkita mielestäni ennemminkin franchising-antajan roolia eli luovuttaa oikeuden liiketoimintakonseptinsa hyödyntämiseen jollekin toiselle yritykselle. Franchising ei kuitenkaan mielestäni sovi Yritys X:n tapauksessa perustamisstrategiaksi tai edes lähitulevaisuuden suunnitelmaksi, mutta toimeksiantajan kannattaisi mielestäni harkita franchising-antajan roolia joskus myöhemmin.

Yritysosto perustamisstrategiana olisi mahdollisesti helpoin tie päästä heti keräämään työnsä tuloksia, mutta yritysoston riskit ovat mielestäni turhan korkeat ja siitä saavat hyödyt ehdottomasti liian vähäiset korroosionestoalalla ja varsinkin toimeksiantajan tapauksessa. Hyötyä yritysostosta olisi mielestäni saatavilla vain silloin, jos toimeksiantajalla ei olisi niin kattavaa omakohtaista kokemusta ja osaamista alalta. Yritysoston mukana tulisi mahdollisesti myös tuotantolaitteistoa, jotka ovat mielestäni turhia sijoituksia, koska haastatteluiden perusteella uskon että Yritys X:n kannattaisi ulkoistaa lähes koko tuotanto. Yritysostoon tarvittaisiin myös reilusti varoja, joita ei mielestäni tarvitse riskeerata, kun vaihtoehtona on aloittaa omaan osaamiseen pohjautuva uusi yritys vain muutaman tuhannen euron omalla pääomalla. Lisäksi uutta yritystä perustettaessa toimeksiantajan omat henkilökohtaiset vahvuudet saadaan hyödynnettyä optimaalisella tavalla.

Vesperin viides perustamisstrategia eli rinnakkain kilpaileminen on yleisin aloittavien yritysten perustamisstrategia ja sopii mielestäni Vesperin vaihtoehtoista parhaiten myös Yritys X:lle. Tämän strategian ideana on toistaa jo olemassa olevaa liiketoimintaa, mutta tehdä se kilpailijoita paremmin. Tarkoituksena ei kuitenkaan missään nimessä ole haastaa kilpailijoita suoraan kaikilla osa-alueilla, vaan toimia samoilla peruseriaatteilla, mutta välttää suoraa vertailua ja kilpailua mahdollisimman paljon. Tämän perustamisstrategian toimiminen vaatii syvällistä tuntemusta alasta, jota toimeksiantajalta todellakin löytyy. Menestymiseen tarvitaan lisäksi aukkoja kilpailijoiden toiminnassa tai alan entisessä tarjonnassa. Uskon, että nämäkin molemmat vaatimukset täyttyvät. Kilpailijoilla ei ole käytössään kaikkia Yritys X:n käytettävissä olevia tekniikoita kuten anodisia korroosionestosuojauksia, joita Yritys X pystyy käyttämään hyödyksi segmentoinnissaan. Lisäksi haastattelujen perusteella tietyissä maissa olevat potentiaaliset asiakkaat olisivat mahdollisesti kiinnostuneita maksamaan reilusti extraa, jos järjestelmien luotettavuutta ja käytettävyyttä voitaisiin parantaa.

Yksi rinnakkain kilpailemisstrategian avulla menestykseen pyrkimisen olennaisempia seikkoja on luoda sellainen kilpailuetu, jonka kumoaminen pelkästään omia toimintojaan parantelemalla on hyvin vaikeaa kilpailijoille. Yritys X voisi mielestäni keskittyä aluksi juuri niihin korroosioneston osa-alueisiin, missä kilpailijat eivät pysty tarjoamaan täysin samanlaista ratkaisua. Yksi tällainen kohde olisi usein jäissä olevilla merialueilla liikkuvat laivat. Toinen hyvä segmentti, jolla voitaisiin saavuttaa vaikeasti kumottavissa oleva kilpailuetu, olisi fosfori- ja rikkihapposäiliöiden anodiset korroosionestosuojaukset. Näillä kapeahkoilla segmenteillä kilpailu on lähes olematonta ja markkinat olisivat molemmissa kohtalaisen lähellä. Mielestäni Yritys X:n tulisi siis pyrkiä aluksi keskittymään niihin alueisiin, joissa kilpailijat eivät ole niin vahvoilla ja pyrkiä lisäksi etsimään ja hyödyntämään sellaiset asiakkaat, mitkä vaihtavat helposti korvaaviin tuotteisiin. Korkeaan laatuun panostaminen ja investoinnit helposti puolustettavalle segmentille edesauttavat vielä vahvaan alkuun pääsemistä. Segmentointistrategiaa käsittelem vielä tarkemmin tämän osion myöhemmässä Yritys X:n segmentointistrategialle omistetussa luvussa.

Kaikissa Vesperin perustamisstrategioissa on omat hyvät ja huonot puolensa, mutta mielestäni franchising ja yritysosto ovat huonoimmat vaihtoehdot Yritys X:lle. Tilaisuuden hyväksi käyttö voisi tulla kysymykseen perustamisstrategiaa pohdittaessa, mutta mielestäni rinnakkain kilpaileminen sopii Yritys X:lle ja toimeksiantajalle paremmin, kun otetaan huomioon toimeksiantajan osaaminen ja kokemus sekä Yritys X:lle suunnitellut tuotteet. Uusi tuote tai innovaatio olisi mielestäni vielä rinnakkain kilpailemista parempi perustamisstrategia, jos sen käytännön toteutus olisi realistista. Yritys X:n kannattaisi kuitenkin mielestäni tulevaisuudessa harkita panostusta uuden tuotteen tai innovaation kehittämiseen ja miettiä mahdollisesti lisäksi myös franchising -antajan roolia.

6.2.2 Differointistrategia

Differointistrategiassa yritys erottuu kilpailijoistaan tarjoamalla jotain ainutlaatuista, joka on asiakkaalle arvokasta muun syyn kuin alhaisen hinnan takia. Yritys X:n tulisi mielestäni panostaa vahvasti tuotteidensa ja palveluidensa differointiin juuri siitä syystä, että differoidusta tuotteesta voidaan pyytää huomattavasti korkeampaa hintaa. Differoitu tuote lisää myös asiakasuskollisuutta ja korkeampi hinta luo vaikutelmaa laadukkuudesta. Yritys X ei haastatteluiden perusteella pysty missään nimessä kilpailemaan alhaisella hinnalla, joten sen on pystyttävä tarjoamaan asiakkaalle jotain ainutlaatuista, mistä asiakas on valmis maksamaan kilpailevia tuotteita tai palveluita korkeampaa hintaa. Ainutlaatuisuuden tavoittelusta aiheutuvat kustannukset eivät tietenkään saa nousta siitä saavutettavien hyötyjen edelle, joten täysin uusien tuotteiden kehittäminen ei luultavasti ole aluksi mahdollista. Toimeksiantajan suunnittelemien tai jo valmiina olevien tuotteiden ja palveluiden tarkasti harkittu ja mahdollisimman pienin kustannuksin toteutettu differoiminen riittää mielestäni oikeuttamaan korkeamman hinnan pyytämisen.

Toimialan rakenne määrittelee sen missä määrin samalla alalla olevat kilpailijat voivat erottua toisistaan. Korroosionestoalalla on haastatteluiden ja dokumenttien analysoinnin perusteella tilanne, missä kilpailijoista erottautuminen vaatii yritykseltä jotain erityisosaamista, mutta kaikki yksittäiset erilaistamistekijät ovat merkittäviä. Täysin uusia innovaatioita ei korroosionestoalalla ole viime vuosina näkynyt, joten siitäkin syystä kilpailijoita korkeamman laadun tavoittelemisen osaamisen avulla olisi mielestäni yksinkertaisin ja luultavasti toimivin differointikeino. Yritys X:n tapauksessa kilpailijoista voidaan kuitenkin erottautua laadun lisäksi myös muun muassa anodisilla korroosionestosuojauksilla, joita nykyiset kilpailijat eivät osaa tehdä. Lisäksi Yritys X:n kilpailuetua voidaan edistää kilpailijoita paremmin toteutetuilla korroosionmonitorointi- ja kaukovalvontajärjestelmillä, joiden differoiminen voisi olla kustannustehokkain differointikeino Yritys X:lle. Uskon, että jo pelkästään automatisoinnin parantaminen tai järjestelmien etäseurantagrafiikoiden hiominen voisi ratkaista useammankin kaupan Yritys X:n eduksi. Muiden tuotteiden ominaisuuksien tai designin differoimisen avulla hinnan nostaminen on vähintäänkin haastavaa, mutta tuotteen lisäetujen kuten huollon, takuiden, asennuksien ja toimituksen differoimiseen on ehdottomasti panostettava. Yksi varteenotettava ja mahdollisesti kohtalaisen alhaisin kus-

tannuksin toteutettava differointikeino voisi olla myös ympäristöystävällisyyden korostaminen ja parantaminen kaikissa tuotteissa ja palveluissa.

Differointistrategiaa toteuttavan yrityksen on myös kiinnitettävä huomiota siihen, miten helposti kilpailijat voivat matkia yrityksen differoitua tuotetta. Differointi aiheuttaa aina kustannuksia ja vaatii kehitystyötä, joten jos differoinnin avulla syntyvää tuotetta ei voida tai kannata patentoida, niin tuotteen on ainakin oltava vaikeasti kopioitava. Yritys X:n tapauksessa vaikeasti kopioitavia tuotteita ovat varsinkin anodiset korroosionestosuojaukset, koska niiden tekeminen vaatii monimutkaista erityisosaamista. Lisäksi Yritys X:n monitorointijärjestelmien differointia kilpailijat eivät luultavasti osaisi tai ymmärtäisi kopioida, sillä kilpailijoiden olisi vaikea saada edes tietää Yritys X:llä olevista erilaisista monitorointijärjestelmistä. Tuotteen lisätujen kopiointi on kilpailijoille helpompaa, mutta yleisen laadukkuuden kuvan parantamiseksi niihin on silti panostettava. Toimeksiantajan on myös muistettava se, että asiakkaan tarve differoitujen tuotteiden hyötyihin voi ajan myötä laskea, joten differointistrategiaa on oltava valmiina päivittämään nopeasti ja siihen ei kannata käyttää liikaa rahaa, jos differoinnilla saavutettavat hyödyt eivät ole pitkäkestoisia.

Yhteenvedona tästä luvusta, Yritys X:n on mielestäni ehdottomasti hyödynnettävä differointistrategioita paremman katteen saamiseksi. Tärkeimpänä differoitavana kokonaisuutena pidän tuotteiden ja palveluiden yleistä laatua, jonka turvin tuotteista ja palveluista voidaan pyytää kilpailijoita korkeampaa hintaa. Helposti toteutettavia, kilpailuetua kasvattavia ja kustannuksiltaan alhaisimpia differointikohteita ovat mielestäni korroosionestojärjestelmien kaukovalvonta- sekä monitorointijärjestelmät sekä tuotteen lisäedut kuten huolto, takuut ja asennukset. Näiden lisäksi toimeksiantajan kannattaisi mielestäni pohtia ympäristöystävällisyyden lisäämistä ja korostamista tuotteissaan. Lopullinen ratkaisu siihen saadaanko kauppa Yritys X:lle vai meneekö se kilpailijalle, tulee olemaan kiinni myyjän taidoista ja asiakkaan luottamuksen voittamisesta, mutta oikein valitulla ja hyvin toteutetulla differointistrategialla Yritys X voi helpottaa myyjän työtä huomattavasti.

6.2.3 Kustannus- ja hinnoittelustrategiat

Hinnoittelustrategian tavoitteena on yleensä määritellä hinnoittelun periaatteet ja peruslinjaukset, näiden pohjalta voidaan myöhemmin sitten tehdä konkreettisempia hinnoittelupäätöksiä. Pyrin kuitenkin käsittelemään myös tarkempia yksityiskohtia hinnoittelustrategiasuosituksissani. Oikeanlaisen tuotteiden hinnoittelun luomista pidetään yhtenä aloittavan yrittäjän vaikeimmista tehtävistä. Yritys X:n tapauksessa ja korroosionestoalan ominaispiirteet huomioiden hinnoittelustrategian luominen, yksityiskohtia lukuunottamatta, oli kuitenkin mielestäni helpohko tehtävä, koska kustannusjohtajuuden tavoittelu tai tuotteiden myyminen kilpailijoita alhaisemmilla hinnoilla ei yksinkertaisesti ole mielestäni mahdollista Yritys X:lle. Joten vaihtoehdoksi jää se, että alhaisella hinnalla ei pyritä kilpailemaan ollenkaan vaan keskitytään parantamaan tuotteiden ja palveluiden laatua ja differoidaan niitä tarpeeksi, jotta Yritys X:n hintojen vertaaminen suoraan kilpailijoihin on vaikeaa tai mielellään mahdotonta.

Tunnetuimmasta hinnoittelustrategian muodosta eli hinnan esittämistavasta, jossa hinta yritetään esittää mahdollisimman houkuttelevasti, ei mielestäni ole juurikaan hyötyä Yritys X:lle. Kauppasummat tulevat olemaan pienimmilläänkin kymmeniä tuhansia euroja ja useimmiten satoja tuhansia tai parhaimmillaan jopa useampia miljoonia euroja, joten muutamien eurojen viilaukset tai tasalukujen välttämiset tuskin vaikuttavat paljoakaan kaupan saamiseen. Silti isoimmissa kaupoissa voisi joskus olla viisasta vähentää hinnasta muutamia tuhansia euroja pois, jos sen avulla päästään esimerkiksi juuri miljoonan euron alle. Yleisesti ottaen henkilökohtainen mielipiteeni on kuitenkin se, että numeroiden kaunistelun välttäminen luo paremmin kuvaa tarkasti kustannuksiin pohjautuvasta hinnoittelusta. Esimerkiksi, jos jonkin tuotteen hinta juuri ja juuri ylittää jonkin isomman tasaluvun, asiakkaalle voisi jäädä mielikuva siitä, että tuotteen katteen on oltava todella vähäinen, koska hintaa ei pystytty alentamaan edes muutamaa tuhatta euroa, jotta kauppasumma olisi saatu esimerkiksi alle miljoonaan.

Tarkasti segmentoiduilla ja asiakkaiden tarpeiden mukaan räätälöidyillä tuotteilla voidaan pyytää jopa huomattavasti kilpailijoita korkeampaa hintaa, koska hintojen vertaaminen suoraan kilpailijoiden tuotteisiin ei differoinnin takia ole mahdollista tai järkevää. Mielestäni Yritys X:n hinnoittelufilosofia voisi perustua tarvepohjaiseen hinnoitteluun. Räätälöidyistä kokonaispaketeista pyydettävä hinta voisi siis määräytyä asiakkaan tuotteesta saaman hyödyn mukaan. Hinnoittelun ei mielestäni tarvitse pe-

rustua millään tavalla omiin tuotekustannuksiin, mutta asiakkaan taloudellinen tilanne, asiakkaan toimiala sekä asiakassuhde tulisi ottaa hinnoittelussa huomioon. Asiakkaan saama hyötykin on hieman suhteellinen käsite, sillä Yritys X:n tulisi mielestäni aina pyrkiä maksimoimaan voittonsa. Hyvin varakkaalta asiakkaalta voidaan siis periä vielä korkeampaa hintaa muuttelemalla hieman toimitettavaa kokonaispakettia vertailun välttämiseksi. Tarvepohjaisen hinnoittelun erot eri toimialoilla tulevat nopeasti näkyviin kannattavuudessa, esimerkiksi kunnallistekniikan toimialalla katteet jäävät kovan hintakilpailutuksen myötä väistämättä pienemmiksi kuin vastaavien kohteiden suojaamisesta saatavat katteet muilla Yritys X:n kohdetoimialoilla. Vähemmän kannattavista toimialoista luopumista tulee mielestäni harkita vakavasti jatkossa, mutta haastatteluiden perusteella myös kunnallistekniikan puolelle kannattaisi alussa panostaa.

Alennuksia Yritys X:n ei mielestäni kannata tarjota ollenkaan. Suoraan eräästä toimexiantajan haastattelusta lainaten: ”Alennuksen saanut asiakas jää aina pohtimaan sitä olisiko voinut saada tuotteen vielä vähän halvemmalla, jolloin asiakas ei ikinä ole täysin tyytyväinen tekemäänsä kauppaan”. En ollut itse ajatellut asiaa aiemmin tältä kantilta, mutta mielestäni tässä ajatuksessa on todellakin perää, joten tämä kannattaa ehdottomasti huomioida alennuksien antamista harkittaessa. Joskus on kuitenkin tilanne, missä asiakkaalla ei yksinkertaisesti ole varaa maksaa pyydettyä hintaa ja kauppa jää varmasti saamatta, jos hintaa ei saada alennettua. Tällaisissa tilanteissa mielestäni hintaa on pakko leikata hieman, mutta vain pieniä summia ja pitkän harkinnan jälkeen, jotta asiakkaalle jää edelleen kuva, että tuotteella ei ole paljoakaan katetta vaikka todellisuudessa kate olisikin edelleen useiden kymmenien prosenttejen luokkaa. Vaihtoehtona tilanteeseen missä vaikuttaa siltä, että pyydetty hinta ylittää asiakkaan maksukyvyn reilusti, voitaisiin alennuksien sijaan tarjota asiakkaalle ratkaisuksi joidenkin ominaisuuksien karsimista kuten automatisoinnin vähentämistä tai suojausten kohdistamista vain kriittisimpiin osiin.

Vaikka joku kauppa jäisikin saamatta sen takia, ettei kovempiin alennuksiin suostuta, niin mielestäni se on parempi vaihtoehto kuin se, että jatkossa kaikki muutkin asiakkaat vaatisivat samat alennukset. Tällöin katteen heikentyminen pidemmällä tarkastelulla koituu huomattavasti kalliimmaksi kuin yksittäisen kaupan menettäminen. Lisäksi alennuksien antaminen voi laskea tuotteen laadusta asiakkaalle välittyvää kuvaa, johon Yritys X:llä ei ole varaa.

Kauppan saaminen huomattavasti kilpailijoita korkeammilla hinnoilla riippuu myös myyjän kyvyistä. Suoraan toimeksiantajaa lainaten: ”Tärkein asia myynnissä ja tilauksen saamisessa on asiakkaan luottamuksen voittaminen. Asiakkaalta on löydettävä tarve, johon on osattava tarjota siihen sopiva tuote, tällöin hinnallakaan ei ole niin paljon merkitystä”. Kysyessäni toimeksiantajan mielipidettä mahdollisuuteen saada kauppoja korkeammalla hinnalla hän kertoi, että silloin asiakas on saatava rakastumaan tuotteeseen ennen hinnan ottamista puheeksi. Täytyy kuitenkin muistaa, että hinnoittelustrategiasuositukseni ideana ei ole myydä samaa tuotetta kalliimmalla hinnalla kuin mitä kilpailija, vaan differoida ja parantaa tuotteina niin, että niiden suora vertaaminen kilpailijoihin on mahdotonta.

Kilpailevien yritysten kustannusjohtajuuden tavoittelemisen ja sen pitäminen aiheuttaa usein sen, että he eivät pysty keskittymään muihin strategisiin osa-alueisiin yhtä hyvin. Asiakas voi tällöin valita mielellään Yritys X:n kalliimman tuotteen, jos Yritys X:n tarjoama laatu on parempaa tai vaikkapa toimitus on nopeampaa ja luotettavampaa. Yritys X:n tulisikin mielestäni pyrkiä hyödyntämään kaikin keinoin kilpailijoiden kustannusjohtajuuden tavoittelusta aiheutuvia muiden strategisten osa-alueiden laiminlyöntejä. Kustannusjohtajuutta tavoittelevat yrityksen joutuvat myös panostamaan huomattavia summia tehokkaisiin tuotantolinjoihin, joiden heille tuoma kustannusetu pystytään mitätöimään, jos Yritys X:n tulevaisuuden tuotekehitys projektit poikivat joitain mullistavia innovaatioita. Yritys X:n ei kuitenkaan mielestäni tarvitse juurikaan välittää siitä, mitä kilpailijat puuhastelevat, jos toimeksiantaja päättää käyttää suositteliani differointistrategioita ja toteuttaa segmentoinnin tarpeeksi hyvin.

Tiivistettynä Yritys X:n kannattaisi siis mielestäni perustaa hinnoittelunsa lähinnä asiakkaiden tuotteesta saaman hyödyn eikä itselle aiheutuvien kustannusten mukaan. Yritys X:n tuotteiden ja palveluiden hinnat voivat mielestäni olla huomattavasti kilpailijoita korkeammalla tasolla, kunhan myös Yritys X:n tuotteiden laatu saadaan nostettua kilpailijoita paremmaksi. Alhaisella hinnalla ei mielestäni kannata pyrkiä kilpailemaan millään kohdetoimialalla tai markkina-alueella. Yritys X:n tulisi lisäksi pyrkiä aina maksimoimaan katteensa. Varakkailta asiakkailta ja tietyillä kohdetoimialoilla voidaan pyytää vielä Yritys X:n normaaleja hintoja korkeampia summia. Alennuksia Yritys X:n ei kannata antaa mielestäni ollenkaan tai niiden on ainakin oltava prosentuaalisesti kauppasummasta tarkasteltuna todella vähäisiä. Tuotteita ja palveluita tulisi

aina siis pyrkiä differoimaan ja ne tulisi räätälöidä asiakkaiden tarpeiden mukaan, jolloin voidaan välttää suoraa vertailua kilpailijoihin ja heidän hintoihinsa.

6.2.4 Segmentointistrategia

Tarkasti valitut segmentit ovat mahdollisesti kaikkein tärkein asia Yritys X:n menestykselle. Korroosionestoalalla kilpailu on valitusta segmentistä riippuen joko hyvin tiukkaa tai jopa lähes olematonta. Yritys X:n tulisi mielestäni yleisesti ottaen pyrkiä välttämään suoraa kilpailua ja kilpailijoihin vertaamisesta mahdollisimman paljon. Joten Yritys X:n kannattaa mielestäni miettiä hyvin tarkasti millä segmenteillä aiotaan kilpailla. Toimeksiantajalla oli jo ennaltaan erittäin hyvä kokonaiskäsitys korroosionestoalan kilpailutilanteesta ja mahdollisista kohdesegmenteistä. Pyrimme vielä yhdessä sekä erikseen parantamaan tätä kokonaiskäsitystä keräämällä lisätietoa kilpailijoista ja päivittämällä tietoja erilaisten tuotevaihtoehtojen soveltuvuudesta kohde-toimialoille. Kerron tässä luvussa tarkemmin muutamista potentiaalisista segmenteistä ja segmentointistrategioista. Luvun loppuun ennen varsinaista yhteenvetoa tiivistän vielä kaikki käräämämme tiedot erittäin tarkasti harkitun ja hyvin kattavan panostusmatriisin muotoon.

Yritys X:n kannattaisi mielestäni käyttää Porterin differointipainotteista segmentointistrategiaa. Differointipainotteista segmentointistrategiaa suosiva yritys pyrkii erilaistamaan tarjontansa kohdesegmentilleen ja löytämään asiakkaiden erikoistarpeet. Tällöin kohderyhmistä on löydyttävä asiakkaita, joilla on joitakin muille segmenteille epätavallisia tarpeita. Tämä vaatimus täyttyy jokaisessa Yritys X:lle mietityssä segmentissä, kaikista segmenteistä löytyy asiakkaita, joilla on jonkinlaisia ongelmia korroosion kanssa. Näihin erilaisten ongelmien ratkaisemiseen Yritys X yrittää löytää ja tarjota parhaan mahdollisen ratkaisun.

Ropen viimeisen segmentointistrategian eli keskitetyn markkinoinin mukaisesti Yritys X voisi aluksi rajata itselleen muutaman segmentin, joihin käytettävissä olevat voimavarat kohdistetaan. Yritys X:n tapauksessa ja korroosionestoalan ollessa kyseessä segmenttejä on mielestäni pakko olla useampia, koska monet kiinnostavimmista segmenteistä ovat hyvin kapeita. Kaikille segmenteille ei voida panostaa yhtä paljoa, mutta silläkkin riskillä, että kaikkiin segmentteihin ei voida keskittyä optimaalisesti, on Yritys X:n mielestäni jaettava resurssejaan useammalle mielenkiintoiselle segmentille

etsiessään potentiaalisia asiakkaita. Jokainen asiakas on kuitenkin erilainen ja lähes jokainen toimitettava korroosionestojärjestelmä tulee olemaan asiakkaan tarpeiden mukaan räätälöity, joten jokaiseen kauppaan ja toimitukseen joudutaan kuitenkin keskittymään suurella osalla Yritys X:n kapasiteetista. Segmenttejä voidaan valita useampia siitäkin syystä, että millekkään segmentille ei tarvitse erikseen kohdistaa kustannuksia kasvattavia mittavia mainoskampanioita.

Yritys X:n kannattaa mielestäni ihan aluksi pyrkiä luomaan hieman nimeä itselleen kotimaan markkinoilla. Haastattelujen perusteella Suomesta löytyy vielä monia hyviä kohteita Yritys X:n tuotteille. Lukumäärällisesti eniten suojattavia kohteita Suomesta löytyy meritekniikan kohdetoimialalta laivojen ja satamarakenteiden muodossa. Muita hyviä kohteita Suomessa on muun muassa erilaiset jäähdytysjärjestelmät ja vesiputkistot. Näiden lisäksi Yritys X voisi panostaa myös öljysäiliöiden sekä teiden alitse kulkevien putkisiltojen suojaamiseen. Mahdollisesti kaikkein tärkein segmentti Suomessa Yritys X:lle on kuitenkin prosessisäiliöt eli lähinnä rikki- ja fosforihapposäiliöt sekä prosessiputkistot, sillä niihin voidaan käyttää anodista korroosionestosuojausta, jota nykyiset kilpailijat eivät osaa tehdä. Toimeksiantajan mukaan osa prosessisäiliöistä ja -putkistoista on jo kuitenkin suojattu, mutta suojattavia kohteita löytyy silti edelleen tarpeeksi, että tälle kapeahkolle segmentillä kannattaa ehdottomasti panostaa. Suomen markkinat kunnallistekniikan osalta ovat hankalammat suunnittelemalleni korkeampaan laatuun tähtäävälle strategialle, koska kunnallistekniikan puolen päättäjät arvostavat usein alhaisempaa hintaa enemmän kuin korkeampaa laatua.

Suomen lisäksi Yritys X:n kannattaisi aloittaa asiakkaiden etsiminen mahdollisimman nopeasti myös Ruotsista ja Norjasta, joista molemmista löytyy erittäin hyviä kohteita korroosionestosuojauksille. Molemmat maat ovat myös maantieteellisesti sopivan lähellä ja toimeksi antajalla on lisäksi valmiita suhteita komponenttitoimittajiin sekä potentiaalisiin asiakkaisiin molemmissa maissa. Norjassa tärkeimmiksi kohdesegmentteiksi muodostuu luultavasti laivojen, satamarakenteiden ja betonisiltojen suojaukset. Ruotsissa on useita kohtalaisen tärkeitä panostamisen kohteita, mutta samasta syystä kuin Suomessakin, prosessisäiliöiden ja -putkistojen suojaukset ovat luultavasti Yritys X:lle antoisimmat kohteet ainakin aluksi. Kaikissa Pohjoismaissa olevat jäänmurtajat ja muut jäiden seassa liikkuvat laivat ja alukset ovat erittäin hyvä kohdesegmentti Yritys X:lle, koska kilpailu näihin tehtävissä suojauksissa on hyvin vähäistä. Suojaukset on kuitenkin saatava myytyä suoraan laivan omistajalle, koska pelkästään laivan

rakentamisesta vastaava yritys pyrkii mieluummin valitsemaan mahdollisimman halvan korroosionestosuojauksen, välittämättä pätkeäkään siitä, onko se tulevaisuuden kannalta paras ratkaisu kyseiseen alukseen.

Pohjoismaiden jälkeen Yritys X voisi alkaa kohdistaa panostustaan Venäjän markkinoille. Ensimmäisenä Venäjän markkinoilta voitaisiin pyrkiä etsimään potentiaalisia asiakkaita Pietarista ja sen lähiympäristöstä. Venäjältä kauppojen saaminen tulee olemaan huomattavasti hankalampaa, koska pieneen yritykseen ei välttämättä luoteta eikä toimeksiantajalla ole Venäjälle yhtä hyviä potentiaalisia kumppanuussuhteita valmiina kuin esimerkiksi Norjaan tai Japaniin. Vaikkakin Venäjän markkinat saattaavat mahdollisesti osoittautua liian kovaksi palaksi Yritys X:lle, sinne kannattaa silti mielestäni aina panostaa jonkin verran. Sillä yhden merkittävän kaupan saaminen Venäjän kaasuputkien suojaamisessa voisi tuottaa Yritys X:lle enemmän voittoa kuin kaikki seuraavien kymmenen vuoden aikana Pohjoismaista saatavat kaupat yhteensä.

Venäjän jälkeen yritys voisi tarkistaa mahdollisuudet myös Puolasta, Virosta ja Latviasta. Kaikissa näissä maissa on Yritys X:n tuotteille soveltuvia suojattavia kohteita jonkin verran ja kilpailua valituilla segmenteillä kohtalaisen vähän. Kaikista näistä maista on myös jo ennaltaan tiedossa muutamia potentiaalisia asiakkaita, jotka kannattaa käydä läpi. Lisäksi näissä maissa toiminen on nykyään helpompaa kuin niiden ollessa EU:n ulkopuolella. Lisäksi EU tukee edelleen näiden maiden infrastruktuurin parantamista, jolloin kyseisillä mailla on mahdollisuus hankkia myös parempia korroosionestojärjestelmiä. Puolan, Viron ja Latvian lisäksi Yritys X:n kannattaa mielestäni tarkistaa mahdollisuutensa myöhemmin myös muualta Euroopasta, varsinkin merien ympäröimiltä alueilta kuten Iberian niemimaalta Portugalista ja Espanjasta. Missään näissä maissa ei kuitenkaan toimeksiantajan mukaan ole mahdollisuutta saman kaliiberin kauppoihin kuin Venäjällä tai Japanissa.

Kun yritys on luonut hieman nimeä korroosionestoalalla ja saanut muutamia kauppvoja, jotka mahdollistavat voimakkaamman panostuksen tuotekehitykseen ja differointiin, tulisi Yritys X:n suunnata Japania kohti. Japanissa on lukematon määrä suojattavia kohteita ja sieltä on mahdollisuus saada valtavia, koko yrityksen tulevaisuuden mullistavia kauppvoja. Lisäksi Japanissa osataan arvostaa laatua ja sinne on toimeksiantajalla hyvät suhteet valmiina erittäin merkittäviin potentiaalsiin asiakkaisiin, paikallisiin tutkimuslaitoksiin ja mahdollisiin myyntiagentteihin. Kaikista hyvistä puo-

lista huolimatta Japaniin ei kannata kuitenkaan kohdistaa panostusta ennen kuin Yritys X on luonut jonkin verran mainetta ja saanut hyviä referenssejä. Sillä pienellä ja täysin tuntemattomalla yritykselle ei ole haastatteluiden perusteella käytännössä mahdollisuuksia kilpailla Japanissa menestyksekkäästi isompia ja tunnetumpia kilpailijoita vastaan eikä saada myyntiagenteiksi tunnettuja kauppahuoneita. Uskon, että Japanista tulee kuitenkin jossain vaiheessa yrityksen tärkein kohdetoimimaa ja Japanissa olevista rikkihappo- ja fosforihapposäiliöistä yrityksen ehdottomasti tärkeimpiin kuuluva kohdesegmentti.

Seuraavalta sivulta löytyvästä panostusmatriisista käy ilmi Yritys X:n kohdetoimialoilta poimitut yksittäiset suojauskohteet jokaisessa kohdemaassa (kuvio 18). Mitä useampi ruksi (X) on merkattu ruutuun, sitä tärkeämpi kyseinen kohde on kyseisessä maassa ja sitä enemmän sinne kannattaa panostaa. Kaikkein tärkeimmät suojattavat kohteet löytyvät Suomen ja Norjan meritekniikan toimialan lisäksi Venäjällä olevista kaasuputkista sekä Japanista löytyvistä betonisilloista, prosessisäiliöistä ja satamarakenteista. Tämän panostusmatriisin kokoamisessa on otettu huomioon tuotteiden soveltuvuuden ja suojattavien kohteiden määrän lisäksi myös kohdemarkkinoilla olevan kilpailun oletettu voimakkuus sekä paikallisen kulttuurin erityispiirteet. Esimerkiksi Venäjältä löytyisi erittäin hyviä kohteita kaasuputkien lisäksi myös esimerkiksi satamarakenteista ja vesiputkistoista. Venäjällä kauppojen saaminen näissä kohteissa on kuitenkin lähes mahdotonta pienelle yritykselle, joten niihin ei panosteta yhtä voimakkaasti kuin esimerkiksi huomattavasti heikomman katteen tarjoaviin putkisiltoihin vaikkapa Ruotsissa.

	Suomi	Norja	Ruotsi	Venäjä	Japani	Puola	Viro, Latvia
Satamarakenteet	XXX	XXXX	XXX	XX	XXXX	XX	XX
Jäähdytysjärjestelmät	XXX	XXX	XXX	XX	XXX	XX	XX
Prosessiputkistot	XXX	XX	XXX	X	XXX	X	X
Vesiputkistot	XXX	X	XX	XX	XXX	X	X
Kaasuputket	X	X		XXXX	XXX		
Öljyputket		X		XXX	XX		
Selkeyttimet	XX		XX		XXX		
Prosessisäiliöt	XXX	XX	XXX		XXXX		
Kaasusäiliöt		X			XXX		
Öljysäiliöt	XXX	XXX	XX	XXX	XXX		
Betonisillat	XX	XXXX	XXX	XXX	XXXX	XX	X
Putkisillat	XXX	XXX	XXX				
Betonirakennukset	XX	XXX	XX	XX	XXX		
Muut betonirakenteet	XX	XX	XX	XX	XXX	XX	
Jäähdytystornit					XX		
Laivat	XXXX	XXXX	XXX	XX	XXX		

KUVIO 18. Yritys X:n suojauskohteet markkina-alueittain

Tiivistettynä Yritys X:n tulisi siis mielestäni aloittaa toimintansa Pohjoismaissa useammalla tarkasti valituilla segmentillä keskittyen differointipainotteisiin segmentointi-strategiaan. Tämän jälkeen voidaan yrittää saada kauppvoja kumppanuussuhteita hyväksi käyttäen ja kapeahkoille segmenteille panostaen Venäjältä, Puolasta, Latviasta ja Virosta. Kun Yritys X on saanut luotua lisää mainetta ja nimeä korroosionestoalalla sekä kerännyt lisää varoja, resursseja voidaan aloittaa kohdistamaan voimakkaasti Japanin hyvin lupaaviin markkinoihin.

6.2.5 Kumppanuus-, henkilöstö- ja asiakasstrategiat

Uusia ja hyödyllisiä ideoita tarjoavien kumppanuus- ja asiakasstrategioiden suunnittelu toimeksiantajalle, jolla on jo valmiita kumppanuussuhteita ja joka on työskennellyt myyjänkin tehtävissä jokaisella mantereella, on vähintäänkin haastava tehtävä. Suurin osa jo olemassa olevista tai suunnitelluista kumppanuuksista ja osa potentiaalisista

asiakkaista on lisäksi vain toimeksiantajan tiedossa. Joten sen sijaan, että pyrkisin luomaan tarkkoja yksityiskohtia tai toimenpidesuosituksia asiakas- tai kumppanuusstrategioihin, pyrin ennemminkin luomaan strategisia suuntaviivoja ja keskityn käsittelemään näitä strategioita hieman teoreettisemmalta kannalta kuin muita suosittellemiä strategioita. Käsittelem tässä luvussa lisäksi lyhyesti myös henkilöstö- ja rekrytointistrategiaa Yritys X:lle.

Yritys X:n kannalta oikeiden kumppanuussuhteiden valinta voi osoittautua hyvin tärkeäksi varsinkin, jos tuotanto päädytään ulkoistamaan lähes kokonaan. Kumppanin toimialan, taloudellisen menestyksen ja tulevaisuuden odotuksien selvittäminen on hyvin tärkeää potentiaalista kumppania mietittäessä. Toimeksiantajan tulee olla kumppanuuksien etsinnöissään systemaattinen ja selvittää myös potentiaalisen yhteistyökumppanin strategisen suuntautumisen yhteensopivuus omien tavoitteiden ja strategioiden kanssa. Kumppanuusstrategian ydin eli lisäarvon tuottaminen molemmille osapuolille on myös otettava huomioon. Kumppanin osaamisen tulisi lisäksi täydentää Yritys X:n strategian toteutusta. Valmiina olevien potentiaalisten komponenttien toimittajien ja alihankkijoiden lisäksi toimeksiantajan tulisi pyrkiä luomaan hyvät suhteet myös kaikkien niiden yritysten kanssa, mitkä vastaavat tuotannosta. Hyvät välit ovat kriittisen tärkeitä myös niiden henkilöiden kanssa, joita aiotaan palkata myyntiagentin tehtäviin kauempina oleviin kohdemaihin.

Ennen kumppaneiden lopullista valintaa suosittelen, että toimeksiantaja tekee vielä tarkat SWOT-analyysit potentiaalisista kumppaneista. Yritys X:n kumppaneiksi sopisi mielestäni monikansallisia suuryrityksiä paremmin hieman pienemmät yritykset. Tällöin Yritys X ei riskeerisi omaa päätäntävaltaansa ja omia strategioita ei tarvitsisi muuttaa dominoivan kumppanin suunnitelmiin paremmin sopiviksi. Lisäksi Yritys X:n tulisi ehdottomasti pyrkiä välttämään tilannetta, missä ollaan riippuvaisia esimerkiksi yhdestä alihankkijasta.

Yrityksen henkilöstö- tai rekrytointistrategiaa on hyvin vaikea suunnitella tarkasti vielä tässä vaiheessa, mutta muutamia suosituksia voidaan mielestäni jo antaa. Uskon, että alussa Yritys X:n vakituiseksi henkilöstöksi riittäisi toimeksiantajan lisäksi pari myyjää, jos kaikki tuotanto ulkoistetaan. Vakituisten myyjien lisäksi Yritys X tarvitsee myös myyntiagentteja ulkomailta, jotka voivat etsiä potentiaalisia asiakkaita yritykselle. Näiden agenttien palkkaus kannattaa kuitenkin ehdottomasti hoitaa tulos-

palkkauksella eli heille maksetaan korvaus vain kaupan toteutuessa. Toimeksiantaja voisi oman osaamisen ja kokemuksen kautta kouluttaa ja perehdyttää itse kaikki palkattavat työntekijät korroosionestoalan saloihin. Hyvin koulutettu ja osaava henkilöstö olisi toimeksiantajan oman osaamisen ja kokemuksen lisäksi toinen tukijalka Yritys X:lle. Useilla kohdesegmenteillä kauppojen saaminen riippuu paljon myyjän kyvyistä vakuttaa asiakas tuotteiden tarpeellisuudesta tai paremmuudesta, joten myyntityöhön palkattavien henkilöiden valintaan tulee kiinnittää huomiota erityisen paljon. Myyjien lisäksi yritys tulee myöhemmin tarvitsemaan henkilöstöä myös tekniseen tukeen ja huoltoon sekä projektien kasaantuessa myös niistä vastaamiseen. Mielestäni Yritys X:n tulisi kuitenkin pyrkiä ulkoistamaan mahdollisimman suuri osa toiminnoistaan ja palkata vain täysin välttämättömät henkilöt vakituisiksi työntekijöiksi. Myöhemmin yrityksen kasvaessa ja tuottojen lisääntyessä henkilöstö- ja tuotantostrategiaa voidaan miettiä uusiksi, mutta uskon, että aluksi Yritys X:n kannattaa välttää turhia investointeja ja ylimääräisiä kuluja kaikin keinoin.

Henkilöstö voidaan rekrytoida lehti-ilmoittelulla ja lisäksi avautuvista työpaikoista voisi ilmoittaa Yritys X:lle tehtävillä kotisivuilla internetissä. Kaikki palkattavat henkilöt tulee haastatella henkilökohtaisesti soveltuvuustestejä hyväksikäyttäen ja mielestäni jokaisella tulisi lisäksi olla ensiksi koeaika, jotta palkattavan henkilön kyvyistä päästään paremmin selville. Yhteisten kouluttamistilaisuuksien lisäksi henkilöstön työssäjaksamista voitaisiin parantaa esimerkiksi järjestämällä yhteisiä virkistäytymispäiviä ja tarjoamalla etuja paikallisiin liikuntamahdollisuuksiin jakamalla vaikkapa kuntosalikortteja tai liikuntaseteleitä. Henkilökuntaa olisi hyvä muistaa jollain tavalla myös erilaisten juhlapyhien ja lomien aikana. Motivointikeinona palkattaville myyjille pitäisi mielestäni ehdottomasti käyttää jonkinlaista myyntiproviisiota, esimerkiksi parin prosentin bonusta kauppojen tuotoista suoraan myyjälle. Useiden tuhansien eurojen potentiaaliset bonukset onnistuneesta myyntikäynnistä varmistaisivat täyden työhön keskittymisen.

Yritys X:n asiakasstrategiaa mietittäessä ja asiakkaiden tarpeita diagnostisoitaessa on otettava huomioon kaikki tekijät, mitkä vaikuttavat asiakkaan ostoprosessiin ja ostopäätökseen. Yritys X:n on osattava tarkastella asioita myös asiakkaan näkökulmasta pystyäkseen vastaamaan heidän tarpeisiin mahdollisimman tehokkaasti. Asiakkaan tarpeiden tunteminen yrityksen oman liiketoiminnan osalta, mielellään paremmin kuin asiakkaat itse, parantaa yrityksen menestymisen mahdollisuuksia ja edistää lisäarvon

luontia myös asiakkaalle. Vaikka Yritys X:n tuote olisi miten edistyksellinen tai differoitu, ei se silti luo kilpailuetua yritykselle, jos asiakas ei ymmärrä tai arvosta näitä ylimääräisiä ominaisuuksia. Yritys X:n myyjien on siis todellakin oltava perillä myytävien tuotteiden ja korroosioneston periaatteiden lisäksi myös itse asiakkaasta ja asiakkaan erilaisista tarpeista. Yritys X:n tulisi keskittyä korkean kasvupotentiaalin omaaviin asiakkaisiin, koska heiltä voidaan saada tulevaisuudessa lisää kauppvoja ilman uusia aikaa ja resursseja vieviä myyntikäyntejä. Asiakkaita valitessaan Yritys X:n tulee kiinnittää huomiota myös siihen, miten tuottavia ja suuria kauppvoja potentiaalisen asiakkaan kanssa on mahdollista tehdä. Hyvin vähäisen katteen omaavien tai kauppasummaltaan erittäin pienien kauppvojen tekemisessä muun muassa käsittely- ja paperitöiden kulut kasvavat suhteessa saatavaan katteeseen kohtuuttoman paljon. Yritys X joutuu käyttämään hieman erilaisia asiakasstrategioita eri markkina-alueilla joutuessaan muun muassa kohdesegmenttien, taloudellisin tilanteen tai paikallisten kulttuurien eroavaisuuksista kohdemaiden välillä.

Yritys X:n tuotteiden myynti kannattaa haastattelujen perusteella mielestäni perustaa lähes täysin face-to-face-myyntiin. Tällöin asiakkaan ongelmat saadaan kartoitettua aina tapauskohtaisesti, jolloin tuotteet on helpompi räätälöidä juuri kyseisellä asiakkaalle sopiviksi. Ilman henkilökohtaisia tapaamisia Yritys X:n olisi lisäksi hyvin vaikeaa saada myytyä järjestelmiään kilpailijoita korkeammilla hinnoilla. Asiakkaalle on päästävä henkilökohtaisesti selventämään ne syyt, minkä takia juuri Yritys X:n tuotteet ovat korkeammasta hinnasta huolimatta paras vaihtoehto asiakkaan ongelmien ratkaisemiseen.

Yritys X:n asiakassuuntaisessa markkinointistrategiassa voitaisiin kuitenkin mahdollisesti hyödyntää satunnaisesti messuesiintymisiä tai tarkasti valituissa lehdissä mainostamista, mutta näistä saatava hyöty on luultavasti liian vähäistä kustannuksiin nähden. Televisio- tai radiomainontaan ei mielestäni kannata missään vaiheessa uhrata aikaa tai resursseja ollenkaan. Sosiaalisten medioiden kuten facebookin käyttämistä mainostamiseen voitaisiin harkita vakavasti niiden valtavan suosion takia. Huolimatta siitä, että niissä mainostaminen ei välttämättä tuo montaa kauppvaa korroosionestoalalla, niin trendi-ilmiöissä mukana oleminen voisi tehdä silti hyvää yritysimagolle ja brändin rakentamiselle. Yritys X:n kotisivuihin pitäisi mielestäni panostaa erittäin paljon joka tapauksessa, mutta varsinkin silloin, jos toimeksiantaja päättää käyttää sosiaalisia medioita myyntikanavana. Yritys X:n kotisivuilta on löydettävä kattavasti

tietoa korroosionestosta, Yritys X:n palveluista ja tuotteista sekä itse yrityksestä useammalla eri kielellä. Kotisivuilla voidaan myös esitellä korroosionestojärjestelmiä kuvien ja videoiden muodossa korostaen kaikissa sitä, miten Yritys X:n tuotteisiin panostamalla asiakas säästää rahaa pidemmällä tähtäimellä ja voi vihdoinkin tuntea olonsa turvatuksi uhkaavilta katastrofeilta.

Tarkempia asiakasstrategioiden toimenpiteitä mietittäessä hyvä keino asiakkaan vaikutteluun korroosionestojärjestelmän tarpeellisuudesta on toimeksiantajan haastattelusta esiin noussut niin sanottu ”itkettämistaktiikka”. Tässä taktiikassa ideana on ensin saada asiakas pelkäämään ja järkyttymään siitä, miten pahoja seuraamuksia siitä voi syntyä, jos korroosio puhkaisee esimerkiksi rikkihapposäiliöt. Sitten, kun asiakas alkaa olla jo epätoivon partaalla, että onko kaikki nyt menetetty, myyjä kertoo, että hänellä on kuitenkin keinot ehkäistä tämä alkava katastrofi. Taktiikan puriessa asiakas ei juuri välitä enää hinnasta vaan haluaa suojata kallisarvoiset korroosion uhkaamat kohteensa mahdollisimman nopeasti ja tehokkaasti kustannuksia säästelemättä. Tämä taktiikka ei kuitenkaan toimi, jos sitä yritetään käyttää sellaiseen henkilöön, jonka omat rahat eivät ole vaarassa. Joten itkettämistaktiikkaa tulisi käyttää vain yrityksen omistajiin ja merkittäviin päättäjiin tai muuten itkeväksi osapuoleksi voi turhautumisen takia muuttua myyjä itse.

Loppuyhteenvetona, kaikki kumppanuussuhteet tulee siis valita Yritys X:lle hyvin tarkasti. Ennen kumppanuuksien lopullista valintaa toimeksiantajan täytyy selvittää potentiaalisen kumppanin vahvuudet, heikkoudet, mahdollisuudet ja uhat sekä kumppanin strategisen suuntautumisen sopivuus suhteessa omiin strategiavalintoihin. Henkilöstön koulutukseen ja rekrytointiprosessiin tulee panostaa erityisen paljon, koska myyjien harteille jää niin paljon vastuuta. Yrityksen tuotteiden myynti kannattaa mielestäni perustaa lähes täysin face-to-face-myyntiin. Mainontaan ei mielestäni kannata tai edes tarvitse panostaa juuri ollenkaan, koska asiakkaat joudutaan kuitenkin etsimään pääsääntöisesti itse käyttäen apuna vain paikallisia myyntiagentteja. Yrityksen kotisivut kannattaa kuitenkin tehdä mielestäni mahdollisimman huolellisesti, täydellisyttä tavoitellen ja kuluja säästelemättä.

6.2.6 Osto-, tuotanto-, tuote- ja tuotekehitysstrategiat

Osto-, tuotanto-, tuote- ja tuotekehitysstrategioiden tärkeimpien yksityiskohtien suunnittelu ei ole tässä vaiheessa realistista, koska yritystä ei vielä ole perustettu. Strategisten suuntaviivojen suosittelu ja joidenkin toimintojen miettiminen on kuitenkin täysin mahdollista. Tuotantostrategian osalta perustan suositukseni Ilkka Virjulan ja toimeksiantajan haastatteluista keräämiini tietoihin sekä tuotantostrategiateorioiden varaan. Ostostrategiasuosituksiini tärkein lähde on luonnollisesti toimeksiantajan haastattelut, sillä hän toimii nykyään erään suuren konsernin ostajohtajana. Tuote- ja tuotekehitysstrategioissa tärkeimpänä tiedonlähteenä oli haastatteluiden lisäksi myös erilaisten dokumenttien analysointi.

Ostostrategiaa laadittaessa on otettava huomioon lukuisia eri seikkoja. Yksi tärkeimmistä asioista on vipuvoiman luominen toimittajiin nähden. Ostostrategian on siis löydettävä keinot tavarantoimittajan neuvotteluvoiman lähteiden kiertämiseen. Yritys X voisi esimerkiksi pyrkiä hajauttamaan hankintojaan. Hankintoja hajautettaessa toimeksiantajan on kuitenkin jätettävä jokaisella tavarantoimittajalla tarpeeksi toimitettavaa, että he pitävät hankintasopimusta edelleen arvokkaana heille. Toimeksiantajan on myös huomioitava, että eri toimittajilla on usein erilaiset intressit yritystä kohtaan, joten eri toimittajat ja myös eri tuotteet voivat vaatia erilaiset ostostrategiat. Myös vaihtoehtoisten alihankkijoiden tukeminen ja alalle houkutteleminen oman neuvotteluvoiman ja aseman parantamiseksi voisi tulla kysymykseen Yritys X:n tapauksessa. Yritys X:n tulisi myös pyrkiä välttämään vaihtokuluja eli vältetään kiusausta tulla liian riippuvaiseksi hankkijan teknisestä avusta ja vältetään investoimasta liikaa sellaiseen välineistöön, minkä hyöty rajoittuu vain tiettyyn alihankkijaan. Tärkeimpänä oman neuvotteluvoiman parantamiskeinona suosittelen Yritys X:lle kuitenkin osittaisista integraatiota eli käytännössä Yritys X voisi osallistua joihinkin valmistusprosessin tärkeimpiin osiin itse, vaikka kaikki muu tuotanto ulkoistettaisiinkin. Osa näistä neuvotteluvoiman tai yrityksen aseman parantamisen tavoista voi lisätä lyhyellä aikavälillä tarkasteltaessa hieman kustannuksia, mutta pidemmällä aika välillä hyödyt tulevat kumoamaan haitat.

Ostostrategioiden tärkein tehtävä on pienentää pitkän aikavälin hankintakustannuksia. Yritys X:lle on erittäin tärkeää löytää sellaisia toimittajia, joilta voidaan saada laadukkaita komponentteja mahdollisimman halvalla. Joten Yritys X:n tulisi käyttää aikaa

toimittajien kilpailuttamiseen ja pyytää kaikilta toimittajilta näytekappaleet, joita voidaan itse vertailla ennen lopullisen päätöksen tekoa. Hankinnat tulisi mielestäni keskittää tietyn komponentin tai tuotteen osalta yhdelle hankkijalle suuremman ostovoilymin saavuttamiseksi. Tällöin hinnat saadaan kiristettyä mahdollisimman alas, vaikka suurten konsernien volyymietuun ei vielä päästäkään. Jokaisella hankkijalle tulisi kuitenkin olla mietittynä korvaaja, jotta yhden hankkijan konkurssi tai sopimusten kariutuminen ei aiheuta Yritys X:lle liikaa hidasteita tai vaihtokuluja.

Strategisesta näkökulmasta, Yritys X:n olisi hyvä ostaa sellaisilta toimittailta, jotka pystyvät pitämään tai parantamaan kilpailuasemiansa tuotteidensa suhteen. Tämä edesauttaa varmistamaan sen, että Yritys X:n oma kilpailukyky pysyy kunnossa. Lisäksi hyvässä kilpailuasemassa oleva hankkija pystyy todennäköisesti vastaamaan Yritys X:n tarpeisiin jatkossakin, joten toimeksiantajalle ei tule turhia lisäkuluja jatkuvasta uusien tavarantoimittajien etsinnöistä. Myöhemmin Yritys X voisi myös harmita taaksepäin suuntautuvaa integraatiota, sillä jo pelkällä tavarantoimittajan ostamisen suunnittelemisella voidaan kasvattaa omaa neuvotteluvoimaa.

Korroosionestojärjestelmät vaativat valtavan kasan erilaisia komponentteja ja niiden kaikkien tekeminen ja kasaaminen itse olisi lähes mahdotonta aloittavalle yritykselle. Kaikkien tuotannon vaiheiden tekeminen itse vaatisi valtavia investointeja tuotantolinjoihin ja -koneisiin sekä itse toimitiloihin. Näiden välttämättömien investointien lisäksi jouduttaisiin myös palkkamaan vakituista henkilökuntaa moninkertainen määrä verrattuna siihen, että tuotanto ulkoistettaisiin lähes kokonaan. Näiden lisääntyvien juoksevien kustannusten sekä valtaviin investointeihin lisäksi on vielä otettava huomioon se, että Yritys X:n kohdemarkkinat ovat useammalla mantereella. Joten joidenkin komponenttien ostaminen läheltä asiakasta ja laitteistojen kokoaminen itse tai paikallisia alihankkijoita käyttäen suoraan paikanpäällä voisi olla kaikkia muita vaihtoehtoja kustannustehokkaampaa. Joten kaikki nämä seikat huomioiden, mielestäni ainut vaihtoehto tuotantostrategian yleiseksi suuntaviivaksi Yritys X:lle on lähes koko tuotannon ulkoistaminen. Yritys X voisi tällöin keskittyä itse paremmin uusien asiakkaiden etsintään ja panostaa enemmän resurssejaan asiakkaiden toiveita ja tarpeita paremmin vastaavien korroosionestojärjestelmien suunnitteluun, testaamiseen, laadunvalvontaan ja myymiseen.

Toimeksiantajan haastattelun perusteella hänellä on itsellään tarpeeksi tietotaitoa tehdä kaikki vaadittavat tapauskohtaiset laskelmat ja muut tarkemmat suunnitelmat. Koneinsinöörin koulutuksen pohjalta myös laitteiden kokoaminen komponenteista onnistuu toimeksiantajalta itseltään tarvittaessa. Itse korroosionestojärjestelmien asennustyöt paikan päällä voitaisiin ulkoistaa kokonaan, mutta asennustöitä vahtimaan tarvitaan kuitenkin toimeksiantaja itse tai hänen kouluttamansa projektivastaava. Joitakin ydintekniikan tärkeimpiä komponentteja voitaisiin mahdollisesti tehdä itse, jos niiden valmistus pystytään hoitamaan ilman mittavia investointeja. Alustavien ja vain suuntaa antavien laskelmieni mukaan alihankkijoita tarvittaisiin yhteensä noin kaksikymmentä. Ulkoistettua valmistusprosessia olisi mielestäni pystyttävä jollain keinolla seuraamaan ja valvomaan itse, jotta saadaan varmistettua kaikkien Yritys X:n tuotteiden toimivuus ja yleinen laadukkuus.

Yleisesti ottaen Yritys X:n tulisi aluksi keskittyä mielestäni vain laadun parantamiseen ja tuotteiden differointiin tuotestrategiassaan. Laatuun panostamalla vältetään samalla muun muassa reklamaatiot, maineen huononeminen ja turhat korjauskustannukset sekä edistetään mahdollisuutta saada lisää kauppvoja samalta asiakkaalta. Tuotteiden laatua tulisi tarkkailla itse testaamisella ja sen lisäksi laadun tarkkailuun voitaisiin laatia vielä kunnon laatujärjestelmä, jota noudattamalla varmistettaisiin myös työnteon tehokkuus.

Yritys X:n tuote- ja tuotekehitysstrategioiden yksityiskohtia hiottaessa toimeksiantajan on otettava huomioon muun muassa tuotteen kriittiset tekijät, merkittävimmät tuoteminaisuudet ja niiden todellinen arvo kilpailijoihin nähden, pitkän aikavälin tavoitteet, teknologiajohtajuuden alueet, arvolupaukset sekä toimintojen tärkeysjärjestys. Oikein valituilla strategisilla ratkaisuilla tuotteiden elinkaaria voitaisiin pidentään huomattavasti. Tuote- ja tuotekehitysstrategioita myöhemmin päivitettäessä toimeksiantajan tulisi selvittää tietyt tekijät yrityksen sen hetkisestä tilanteesta ja tulevaisuuden menestysedellytyksistä. Näitä tekijöitä ovat tuotteiden elinkaaren vaiheet, tuotteen ja yrityksen markkina-asema, liiketoiminnan sisäiset kytkennät, markkinoiden ja ympäristön tilanne ja niiden kehityssuunnat sekä kilpailutilanne ja sen mahdolliset muutokset. Strategiaratkaisuihin vaikuttavien muuttujien hahmottamiseksi toimeksiantaja voisi myöhemmin käyttää Bostonin portfoliota tai parannettua General Electricin matriisia, joita käsittelem tarkemmin erillisessä liitteistä löytyvässä strategiasuunnitelmasani.

Tuotekehityksellä tarkoitetaan toimintaa, millä pyritään joko parantamaan olemassa olevaa tuotetta tai kehittämään aivan uusi tuote. Yritys X:n kannattaisi mielestäni keskittyä aluksi parantelemaan valmiiksi suunniteltuja tuotteitaan ja vasta myöhemmin, rahatilanteen parantuessa, harkita uusien tuotteiden kehittämistä. Tuotekehitysprojekti kannattaa aloittaa vain, jos kehitettävä tuote voi luoda tarpeen tai jos tarve on jo olemassa. Tuotekehityksen tarpeellisuutta voidaan kartoittaa jatkuvasti asiakkailta saaman palautteen ja omien innovaatioiden pohjalta. Asiakkaille näkyvät kohteet Yritys X:n järjestelmissä tulisi kuitenkin olla kokoajan tuotekehityksen kohteena. Haastatteluiden perusteella Yritys X:n valikoimiin suunnitelluista tuotteista monet ovat kehityksessä nykyisiä kilpailijoita edellä, mutta jos tuotekehitykseen ei panosteta tarpeeksi, etumatka tulee häviämään nopeasti. Tuotekehityksen kautta syntyvien tuotteiden suojaustarve ja mahdolliset patentit voidaan harkita tapauskohtaisesti.

Yritys X:n jo olemassa olevista tai tarkoin suunnitelluista tuotteista eniten kannattaa mielestäni panostaa anodisiin korroosionestosuojauksiin niiden teknisen etumatkan ja niiden käyttökohteiden kilpailutilanteen takia. Rahallisesti mitattuna anodisten korroosionestosuojausten kohdesegmentit eivät ole arvoikkaimmasta päästä, mutta varsinkin aloittavalle yritykselle niillä voi silti olla hyvinkin ratkaiseva merkitys. Korrosiomonitorointiin, konsultointiin ja katodisiin korroosionestosuojauksiin on myös panostettava jatkuvasti niiden laajan soveltuvuuden takia. Kaikkien tuotteiden ja palveluiden soveltuvuus erilaisiin suojauskohteisiin on vielä esitetty seuraavalta sivulta löytyvässä matriisissa (kuvio 19).

	Anod. suoj.	Katod. suoj.	EFS	CAFS	Monit.	Konsult.	Inhib.
Satamarakenteet		X		X	X	X	
Jäähdytysjärjestelmät		X		X	X	X	X
Prosessiputkistot	X	X			X	X	
Vesiputkistot		X			X	X	
Kaasuputket		X			X	X	
Öljyputket		X			X	X	
Selkeyttimet		X	X		X	X	
Prosessisäiliöt	X	X			X	X	
Kaasusäiliöt		X			X	X	
Öljysäiliöt		X			X	X	
Betonisillat		X			X	X	
Putkisillat		X			X	X	
Betonirakennukset		X			X	X	
Muut betonirakenteet		X			X	X	
Jäähdytystornit		X			X	X	
Laivat		X		X	X	X	

KUVIO 19. Yritys X:n tuotteiden soveltuvuus suojauskohteisiin

Luvun loppuyhteenvedon voidaan sanoa, että Yritys X:n tulisi mielestäni panostaa tuotanto-, tuote- ja tuotekehitysstrategioissaan enemmän niihin keinoihin, joilla tuotteelle luodaan lisäarvoa asiakkaan silmissä kuin siihen miten tuotteen hintaa saataisiin alas. Ostostrategiassa pyritään hankintahintojen minimoimisen lisäksi vahvistamaan Yritys X:n omia asemiaan sekä kasvattamaan omaa neuvotteluvoimaa tavarantoimittajiin nähden. Tuontantostategian ydin on lähes kaikkien toimintojen ja tuotantovaiheiden ulkoistaminen. Tuotekehitysstrategian osalta panostetaan ensin jo suunniteltujen tuotteiden paranteluun ja vasta myöhemmin harkitaan uusien tuotteiden kehittelyä. Tuotestrategiassa taas keskitytään lähinnä niihin kriittisiin tekijöihin, jotka suoraan vaikuttavat asiakkaan ostopäätökseen.

7 PÄÄTÄNTÖ

Minun opinnäytetyöni tavoitteenani oli luoda toimivat liiketoimintastrategiat korroosionestoalalla aloittavalle yritykselle ja tarkoitukseni oli rajata aiheeni ulkopuolelle kaikki strategioihin kuulumattomat osat. Liiketoimintastrategioita suunniteltaessa on kuitenkin ymmärrettävä myös muut liiketoimintasuunnitelmaan kuuluvat osat ja tiedettävä tarpeeksi valitusta alasta, suunnitellusta yrityksestä ja yleisesti yrityksen perustamisesta sekä kaikista niihin liittyvistä asioista. Näiden erilaisten taitojen ja tietojen keräämiseen ja sisäistämiseen auttoi haastattelujen ja dokumenttien analysoinnin lisäksi myös työpisteeni vierellä makoileva noin metrin korkuinen kirjapino, joka sisälsi värikkään kirjon erilaisia strategioista ja aloittavan yrityksen perusasioista kertovia opuksia. Olin oppinut jonkin verran strategioista jo koulumme tarjoamalla kurssella, mutta vasta tämän projektin jälkeen tunnen todella sisäistäneeni erilaiset liiketoimintastrategiat ja itse strategiaprosessin läpiviennin.

Minun tärkeimpänä tehtävänä oli siis luoda sellaiset liiketoimintastrategiat aloittavalle yritykselle, joiden pohjalta todella voitaisiin aloittaa liiketoiminta ja saavuttaa kilpailuedun luomisen kautta menestystä. Mielestäni onnistuin tehtävässäni hyvin ja uskon, että toimeksiantajani ottaa tulevalle yritykselleen suositteleni strategiat vähintäänkin vakavasti harkintaan, jos niitä ei kirjata jo lähes sellaisinaan suoraan liiketoimintasuunnitelmaan. Uskon, että noudattamalla suositteleni strategioita ja toteuttamalla ne sekä niiden ohjaamat käytännön toimenpiteet hyvin Yritys X pääsisi kiinni vahvaan alkuun ja olisi valmiina valtaamaan oman osansa korroosionesto- markkinoista.

Varsinaisia tuloksia siitä, toimivatko suunnittelemani strategiat käytännössä, ei ole kuitenkaan mahdollista liittää tähän raporttiin, koska yritystä ei ole vielä edes perustettu. Myös toimeksiantajani kuitenkin vaikutti erittäin tyytyväiseltä ja luottavaiselta hänelle esiteltyihin alustaviin strategiasuunnitelmiini ja uskon hänen olevan tyytyväinen myös viimeiseen liitteistä löytyvään tarkemmin hiottuun strategiasuunnitelmaani. Täytyy kuitenkin muistaa, että vaikka suunnittelemani strategiat kuulostaisivat hyvälle ja toimisivat käytännössäkin juuri nyt, niin yrityksen kilpailustrategioita on aina oltava valmiina päivittämään, koska yrityksen toimintaympäristö ja kilpailutilanne muuttuu myös korroosionestoalalla jatkuvasti. Strategioita on kuitenkin huomattavasti helpompi päivittää ajan tasalle kuin luoda niitä kokonaan uusiksi, joten uskon, että strategia-

suunnitelmastani tulee olemaan hyötyä toimeksiantajalleni myös siinä tapauksessa, jos yrityksen perustaminen viivästyisikin jostakin syystä myöhemmälle ajankohdalle.

Yleisesti opinnäytetyöni aihe syntyi lähes sattumalta keskustellessani yleisesti korroosionestoalasta ja yrittäjyydestä kyseisellä alalla ennen toimineen yrityksen entisen toimitusjohtajan kanssa. Liiketoimintastrategiat valitsin aiheekseni lähinnä siitä syystä, että tiesin tähän aiheeseen tutustumisen ja panostamisen hyödyttävän tulevaisuudessa toimeksiantajan lisäksi myös minua. Korroosionestoala taas on toimialana kiinnostanut minua jo pidemmän aikaa, sillä olen itse ollut mukana muun muassa korroosionestolaitteistojen asennustöissä Ruotsissa ja tehnyt myös erilaisia toimistohomia kyseiselläkin alalla toimivalle konsernille. Korroosionestotalle soveltuvien liiketoimintastrategioiden suunnitteluun luontevin lähtökohta ja toimeksiantajan suunnitelmien takia samalla ainut todellinen vaihtoehtoni oli sitten lähteä suunnittelemaan niitä puhtaalta pöydältä eli suunnitella strategiat aloittavalle yritykselle. Toinen vaihtoehto olisi ollut yrittää parantaa tai päivittää jo jonkin alalla toimivan yrityksen strategioita, mutta tämä päämäärä ei olisi auttanut minua itseäni niin paljon eikä se olisi tarjonnut samanlaisia haasteita kuin täysin uudelle yritykselle strategioiden suunnittelu. Lisäksi sellaisen toimeksiantajan löytäminen, jolla on jo toiminnassa oleva yritys ja joka haluaisi vielä kuunnella jonkun tuntemattoman opiskelijan strategianeuvoja, olisi ollut jo itsessään liiankin haastava tehtävä.

Kuten varmasti moni muukin opinnäytetyötään viimeistelevä opiskelija myös minä olin täydellisen yllättynyt siitä, miten valtava projekti tämä loppujen lopuksi oli. Minulla on tulevaisuuden tavoitteenani oman yrityksen perustaminen, jolloin joudun tekemään liiketoimintasuunnitelman ja suunnittelemaan liiketoimintastrategioita yritykselleni, joten tämä projekti todella auttoi toimeksiantajan lisäksi myös minua. Todellinen ja laskennallinen työmäärä suhteessa saavutettaviin opintopisteisiin ylittyi reilusti, mutta tästä projektista saamani henkilökohtainen hyöty itsessään riittää jo korvaamaan kaiken vaivannäön. Olin ajatellut, että pystyn tekemään koko opinnäytetyön helposti parissa kuukaudessa, koska en ollut töissä eikä minulla ollut enää kurssejakaan jäljellä. Olin ilmeisesti hieman yliarvioinut omat kykyni ja selkeästi aliarvioinut tämän projektin laajuuden ja haastavuuden. Opinnäytetyöni tekemisen aloitin aktiivisesti tammikuun alussa 2010 ja sain sen valmiiksi reilut neljä kuukautta myöhemmin, huhtikuun puolivälin aikoihin. Olin kuitenkin jo perehtynyt korroosionestoalaan pintapuolisesti ja suunnitellut alustavasti opinnäytetyötäni jo useita kuukausia aikaisemminkin.

Lopuksi haluan vielä kiittää erityisesti toimeksiantajaani Ari Paunosta. Hänen pitkä kokemuksensa korroosionestoalalta ja kärsivällisyytensä vastata lukemattomiin haastattelukysymyksiin mahdollisti realististen strategioiden suunnittelun juuri kyseiselle alalle sopiviksi. Lisäksi haluan ehdottomasti kiittää myös opinnäytetyöni ohjaajaa ja koulutusohjelman koulutusvastaavaa sekä kaikkia niitä muita henkilöitä, jotka ovat tukeneet minua tämän pitkän projektin aikana.

LÄHTEET

Aromaa, Jari 1994. Katodisen suojauksen perusteet. Teknillinen korkeakoulu. Korroosion ja materiaalikemian laboratorio. Espoo.

Bell, C.R., 1994. Customers as partners: Building relationships that last. San Francisco. Berrett-Koehler Publishers Inc.

Doz, Yves & Kosonen, Mikko 2008. Nopea strategia. Jyväskylä: Gummerus Kirjapaino Oy.

Haines, Stephen G. & McCoy, Katie 1995. Sustaining High Performance The Strategic Transformation to A Customer-Focused Learning Organization. St. Lucie Press.

Hirsjärvi, Sirkka & Hurme, Helena 2004. Tutkimushaastattelu. Teemahaastattelun teoria ja käytäntö. Helsinki: Yliopistopaino.

Hirsjärvi, Sirkka; Remes, Pirkko & Sajavaara, Paula 2007. Tutki ja kirjoita. Otavan Kirjapaino Oy.

Häti-korkeila, Marjatta & Kähönen, Hannu 1985. Tuotesuunnittelun perusteita. Porvoo: WSOY:n Graafiset laitokset.

Johnsson, Raoul & Varjoranta, Kimmo 1985. Pienyrityksen tuotekehitystyö. Mänttä: Mäntän Kirjapaino Oy.

Jokinen, Tapani 2001. Tuotekehitys. Helsinki: Hakapaino Oy.

Kamensky, Mika 2008. Strateginen johtaminen Menestyksen timantti. Hämeenlinna: Kariston Kirjapaino Oy.

Kaplan, Robert S. & Norton, David P. 2004. Strategia kartat – aineettoman pääoman muuttaminen mitattaviksi tuloksiksi. Jyväskylä: Gummerus Kirjapaino Oy.

Kaplan, Robert S. & Norton, David P. 2007. Strategian toteutus. Helsinki: Karisto Oy.

Kaplan, Robert S. & Norton, David P. 2009. Strategiaverkko. Helsinki: Gummerus Kirjapaino Oy.

Karlöf, Bengt 1986. Strategian ydinkohdat. Espoo: Amer-yhtymä Oy Weilin + Göösin Kirjapaino.

Karlöf, Bengt 1996. Strategia suunnitelmasta toteutukseen. Porvoo: WSOY

Karlöf, Bengt 2004. Strategian rakentaminen – sisältö ja välineet. Helsinki: Edita Prima Oy.

Kauppinen, Tero J. & Ogg, Alexander J. jr 1999. Visiosta tuloksiin – johtaminen organisaation kilpailuvalttina. Keuruu: Otavan Kirjapaino Oy.

Kauppinen, Tero J. 2001. Navigoiva johtaminen – onnistumisen organisointi ja navigointi jatkuvassa muutoksessa. Keuruu: Otavan Kirjapaino Oy.

Koski, Toivo & Virtanen, Markku 2005. Tulos. Liiketoiminnan suunnittelulla menestykseen. Keuruu: Otavan Kirjapaino Oy.

Koskinen, Aki; Lankinen, Matti; Sakki, Jouni; Kivistö, Timo. & Vepsäläinen Ari, P.J. 1995. Ostotoiminta yrityksen kehittämisessä. Juva: WSOY:n Graafiset Laitokset.

Trethewey, Kenneth R. & Chamberlain, John 1998. Corrosion for Science and Engineering. Essex: Addison Wesley Longman limited.

Lainema, Matti, Lahdenpää, Markku & Puolakka, Pekka 2001. Strategisen johtamisen arena ja horisontti. Porvoo: WS Bookwell Oy.

Lehtonen, Pekka 1999. Strateginen yrittäjyys. Helsinki: Multiprint.

Lindroos, Jan Erik & Lohivesi, Kari 2004. Onnistu strategiassa. Juva: WS Bookwell Oy.

Mintzberg, Henry; Ahlstrand, Bruce & Lampel, Joseph 1998. Strategy safari. The complete guide through the wilds of strategic management. Great Britain CPI bath.

Markkinointistrategia. 2010. Markkinointisuunnitelma. WWW-dokumentti.
<http://www.edu.fi/oppimateriaalit/markkinointisuunnitelma/pages/markkinointistrategia.htm> Ei päivitystietoja. Luettu 2.3.2010.

Naumanen, Mika 2001. Roadmap – kartta menestykseen. Vantaa: Tummavuoren Kirjapaino Oy.

Näsi, Juha & Aunola, Manu 2001. Yritysten strategiaprosessit. Yleinen teoria ja suomalainen käytäntö. Jyväskylä: Gummerus Kirjapaino Oy.

Näsi, Juha & Aunola, Manu 2002. Strategisen johtamisen teoria ja käytäntö. Tampere: Tammerpaino Oy.

Näsi, Juha & Neilimo, Kari 2006. Mitä on liiketoimintaosaaminen. Juva: WS Bookwell Oy.

Passila, Esko 2009. Tehokas liiketoiminnan johtaminen. Saarijärven Offset Oy.

Porter, Michael E. 1985. Kilpailuetu. Espoo: Weilin + Göös Kirjapaino.

Porter, Michael E. 1991. Kansakuntien kilpailuetu. Keuruu: Kustannusosakeyhtiön Otavan painolaitokset.

Porter, Michael E. 1998. Competitive strategy. Techniques for analyzing industries and competitors – with a new introduction. The Free Press.

Strategian määritelmä. 2008. Puolustusvoimat. Maanpuolustuskorkeakoulu. Strategian laitos. WWW-dokumentti.

<http://www.mpkk.fi/fi/esittely/organisaatio/laitokset/stratl/Strategia/>.

Päivitetty 22.12.2008. Luettu 19.1.2009.

Raatikainen, Leena 2007. Liikeideasta liikkeelle. Helsinki: Edita Prima Oy.

Rope, Timo & Vahvaselkä, Irma 1995. Nykyaikainen markkinointi. Porvoo: WSOY.

Rope, Timo 1998. Business to Business – markkinointi. Porvoo: WSOY – Kirjapainoyksikkö.

Rope, Timo 2003. Johdon markkinointi ratkaisut – strateginen markkinointi. Porvoo: WS Bookwell Oy.

Ruuska, Markku; Karjalainen, Lasse & Johnsson, Raoul 2001. Miten laaditaan hyvä liiketoimintasuunnitelma Business Plan. Kuopio: Finnvera Oyj.

Stähle, Pirjo & Laento, Kari 2000. Strateginen kumppanuus – avain uudistumiskykyyn ja ylivoimaan. Porvoo: WS Bookwell Oy.

Tikkanen, Henrikki & Alajoutsijärvi, Kimmo 2001. Kasvuyritysten osaamisen strategiat. Kehityspolkuja metalli- ja elektroniikkateollisuudesta. Tampere: Tammer-paino Oy.

Tikkanen, Henrikki; Aspara, Jaakko & Parviainen, Petri 2007. Strategisen markkinoinnin perusteet. Jyväskylä: Gummerus Kirjapaino Oy.

Tikkanen, Henrikki & Vassinen, Antti 2009. StratMark: Strateginen markkinointiosaaminen. Hämeenlinna: Kariston Kirjapaino Oy.

Torikka, Jenni 2010. Franchisingkäsitteet. WWW-dokumentti.

<http://www.franchising.fi/index.php?p=16>.

Päivitetty 12.03.2010. Luettu 27.3.2010.

Tuomi, Jouni & Sarajärvi, Anneli 2003. Laadullinen tutkimus ja sisällönanalyysi. Jyväskylä: Gummerus Kirjapaino Oy.

Vanhala, Sinikka; Laukkanen, Mauri & Koskinen, Antero 2002. Liiketoiminta ja johtaminen. Keuruu: Otavan Kirjapaino Oy.

Van Weele, A.J. 2002. Purchasing and supply chain management: Analysis, Planning and Practice. Singapore: Thomson.

LIITE 1.

Lomakehaastattelukysymykset

1. Mikä on perustettavan yrityksen liikeidea? Mitä? Kenelle? Miten? Yrityskuva?
2. Mitkä ovat perustettavan yrityksen arvot, visio ja missio?
3. Mikä voisi olla yrityksen menestystekijä?
4. SWOT-analyysi eli uhat, mahdollisuudet, vahvuudet ja heikkoudet?
5. Minkälaisia tuotteita yrityksen olisi tarkoitus myydä tai valmistaa?
6. Mitkä ovat yrityksen tärkeimmät kohdetoimialat?
7. Mitkä ovat yritykselle tärkeimmät kohdemaat, jos Suomen markkinat ei riitä?
8. Mille kohdetoimialoille tähdätään tärkeimmillä markkina-alueilla?
9. Minkälaisia tuotteita millekin kohdetoimialalle?
10. Minkälaista tuotekehitystä on tarkoitus harjoittaa? Kehittää Uusia tuotteita?
Parantaa jo olemassa olevia?
11. Miten tuotanto aiotaan hoitaa? Mitä asioita tehdään itse ja mitä teetetään muualla?
12. Onko yritykselle tarkoituksena yleisesti pyrkiä voimakkaaseen kasvuun?
13. Minkälainen on henkilöstön tarve heti aluksi? Entäpä muutaman vuoden päästä? Koulutetaanko henkilöstö itse?
14. Miten markkinointi hoidetaan? Minkälaista mainontaa? Onko mainostaminen alalla tärkeää vai onko tärkeämpää esimerkiksi henkilökohtaiset asiakaskäynnit?
15. Onko valmiita toimittajia tai potentiaalisia asiakkaita jo kartoitettu? Onko mitään muita valmiita suhteita, mitä voisi käyttää hyödyksi?
16. Mitkä asiat mielestäsi vaikuttavat suoraan siihen saadaanko tilaus tai kauppa vai ei?
17. Minkälaiset ovat markkina näkymät? Onko korroosionesto miten iso bisnes maailmanlaajuisesti?
18. Minkälaista osuutta markkinoista lähdetään tavoittelemaan?
19. Miten paljon alalla on kilpailua ja minkälaisia kilpailijat ovat? Olisiko mahdollista löytää joku segmentti millä kilpailu oli vähäisempää?
20. Mitä sille yritykselle, missä aiemmin toimit toimitusjohtajana tapahtui? Mikä meni hyvin? Mikä meni huonosti?

LIITE 2.**Haastattelut**

<u>Päivämäärä</u>	<u>Haastattelumetodi</u>	<u>Haastateltu henkilö</u>
22.01.2010	Avoin haastattelu	Ari Paunonen
22.01.2010	Avoin haastattelu	Ilkka Virjula
04.02.2010	Lomakehaastattelu	Ari Paunonen
05.02.2010	Lomakehaastattelu	Ari Paunonen
06.02.2010	Teemahaastattelu	Ari Paunonen
07.02.2010	Teemahaastattelu	Ari Paunonen
15.02.2010	Teemahaastattelu	Ari Paunonen
02.03.2010	Teemahaastattelu	Ari Paunonen
22.03.2010	Teemahaastattelu	Ari Paunonen
25.03.2010	Avoin puhelinhaastattelu	Ilkka Virjula

LIITE 3(1).

Strategiasuunnitelma

Panu Paunonen

**LIIKETOIMINTASTRATEGIA
YRITYS X:LLE**

Opinnäytetyön liite
Liiketalouden koulutusohjelma

Huhtikuu 2010



MIKKELIN AMMATTIKORKEAKOULU

Mikkeli University of Applied Sciences

LIITE 3(2).
Strategiasuunnitelma

SISÄLTÖ

1	JOHDANTO	1
2	SWOT-ANALYYSI.....	2
3	PERUSTAMISSTRATEGIA.....	4
4	DIFFEROINTI-, TUOTEKEHITYS- JA TUOTESTRATEGIAT	6
5	KUSTANNUS- JA HINNOITTELUSTRATEGIAT	10
6	SEGMENTOINTISTRATEGIA.....	12
7	KUMPPANUUS-, ASIAKAS- JA HENKILÖSTÖSTRATEGIA	14
8	OSTO- JA TUOTANTOSTRATEGIAT	17

LIITE 3(3).**Strategiasuunnitelma****1 JOHDANTO**

Tärkeimpänä tehtävänäni oli liiketoimintastrategioiden suunnittelu yleisellä tasolla ja strategisten suuntaviivojen luominen perustettavalle yritykselle, mutta olen lisännyt suositteluuni strategioihin mahdollisuuksien mukaan myös tarkempia yksityiskohtia ja toimenpidesuosituksia. Sovimme ennen tämän projektin aloittamista, että rahoitukseen liittyvät ongelmat tai rahoitusstrategiat eivät ole minun vastuulla, mutta olen kuitenkin ottanut strategioita suunnitellessani huomioon myös aloittavan yrityksen oletusti tiukahkon rahatilanteen. Näiden strategiasuosituksien luomisessa olen hyödyntänyt kaikkea opinnäytetyötäni varten varaamaani strategia- ja korroosionestokirjallisuutta, kaikkia haastatteluja, dokumenttien analysointia ja vuosien varrella niin koulun penkeiltä kuin työelämästäkin keräämääni tietotaitoa. Varsinaisessa opinnäytetyössäni olen käsitellyt strategioita hieman laajemmin ja pyrkinyt selittämään mahdollisimman tarkasti sen, miten tai miksi olen päätenyt johonkin tiettyyn ratkaisuun. Tässä erillisessä toimeksiantajalle toimitettavassa strategiasuunnitelmassa pyrin kertomaan vain olennaisimmat asiat ja keskityn hieman enemmän strategiasuosituksieni yksityiskohtiin ja käytännön toimenpiteisiin.

Uskon, että suunnittelemani strategiat toimivat sellaisinaan tai vaativat korkeintaan pientä hiomista, jos yritys saadaan toimintaan ensi vuoden aikana ennen kuin yrityksen toiminta- tai kilpailuympäristö ehtii muuttua merkittävästi. Strategiasuositukseni sopivat myös liitettäväksi suoraan myöhemmin tehtävään liiketoimintasuunnitelmaan muokkaamalla hieman niiden kirjoitusasua. Jos yrityksen perustaminen viivästyy, niin suunnittelemani strategiat on helppo päivittää ajan tasalle kartoittamalla uudelleen yrityksen toimintaympäristöä. Suosittelen vielä kattavan kilpailuanalyysin tekemistä tekemäni SWOT-analyysin lisäksi ennen yrityksen perustamista. Kilpailuanalyysillä voitaisiin vielä tarkastella muun muassa toimialan kasvua, tuoteominaisuuksien eroja, kilpailijoiden kilpailutekijöitä ja niiden eroja sekä alalta poistumisen kustannuksia. Lisäksi toimeksiantajan kannattaisi mielestäni tutustua tarkemmin vielä tuotemarkkinamatriisiin, Bostonin portfolioon ja General Electricin paranneltuun matriisiin sitten, kun kaikki tuotteet ja niiden yksityiskohdat ovat paremmin selvillä.

LIITE 3(4).**Strategiasuunnitelma**

Tämän strategiasuunnitelman pohjalta voitaisiin mielestäni vielä pitää palaveri yhdessä toimeksiantajan kanssa ennen yrityksen perustamista. Tällöin strategioita voitaisiin vielä arvioida kahdesta erilaisesta näkökulmasta ja voisimme vielä yrittää yhdessä miettiä, että olisiko suunnittelemissani strategioissa vielä jotain parannettavaa. Tällöin voisin tarvittaessa lisäksi selittää tarkemmin strategiasuosituksiini johtaneita syitä ja vastata samalla kaikkiin muihinkin mahdollisiin kysymyksiin strategioistani.

2 SWOT-ANALYYSI

SWOT-analyysi on yrityksen resurssien ja sisäisen kyvykkyyden sekä yrityksen ulkopuolisten tekijöiden luomien mahdollisuuksien ja uhkien analysointiin käytettävä työkalu. SWOT-analyysin kohteena on tässä tapauksessa Yritys X:n oma toiminta kokonaisuudessaan (kuvio 1). SWOT-analyysin kohteeksi voidaan valita myös jonkin tuotteen tai palvelun asema ja kilpailukyky tai vaikkapa jonkin kilpailijan toiminta. Tämä seuraava SWOT-analyysi on minun näkemykseni Yritys X:n potentiaalisista vahvuuksista, heikkouksista, mahdollisuuksista ja uhista. Rahoituksen saamisen varmistamiseksi toimeksiantajan tulisi mielestäni vielä pohtia lisää keinoja näiden uhkien välttämiseksi ja heikkouksien korjaamiseksi tai yksinkertaisesti jättää mainitsematta osa niistä liiketoimintasuunnitelmaan liitettävästä SWOT-analyysistä.

Yritys X:n suurin vahvuus on toimeksiantajan sähkökemiallinen osaaminen ja tietotaito, jonka avulla Yritys X voi saavuttaa teknologisen etumatkan kilpailijoihin nähden. Tämän lisäksi toimeksiantajan pitkä kokemus korroosionestoalalta ja myyntityöstä, kilpailijoiden tuntemus ja jo olemassa olevat kumppanuussuhteet potentiaalsiin asiakkaisiin, komponenttitoimittajiin, tutkimuslaitoksiin ja alihankkijoihin ovat tärkeimpiä Yritys X:n vahvuuksista. Yritys X:n vahvuuksiin voisi kuulua myös luotettava, nopea ja joustava toimitus, jos kaikki kumppanuussuhteet valitaan tarkasti. Yritys X:n vahvuuksiin on laskettava myös edistysellinen korroosiomonitorointi ja järjestelmien etäseuranta, pätevät konsultointipalvelut sekä tarkasti mietityt tietokoneiden ja korroosionestojärjestelmien ohjelmistot.

LIITE 3(5).**Strategiasuunnitelma**

Suurimmat Yritys X:n heikkoudet aiheutuvat resurssien puutteista. Tuotekehitykseen tai edes myyntityöhön ei voida panostaa niin paljoa kuin olisi suotavaa. Useista syistä johtuen Yritys X ei voi myöskään kilpailla alhaisella hinnalla ja se on riippuvainen alihankkijoistaan. Aloittavan yrityksen pieni koko ja tuntemattomuus aiheuttavat myös ongelmia, koska kaikilla markkina-alueilla pienellä ja tuntemattomalla yrityksellä ei ole realistisia mahdollisuuksia menestyä. Suurin yksittäinen uhka Yritys X:lle on toimeksiantajan poistuminen kuvioista. Yrityksen ensimmäisinä vuosina tämä riittäisi tietenkin kaatamaan yrityksen saman tien, mutta myös kauempana tulevaisuudessa, jatkaminen ilman toimeksiantajaa voisi olla hyvin haastavaa, jopa tarkasti valitulle ja hyvin koulutetulle henkilökunnalle. Tämän jälkeen suurimmat uhat ovat kilpailijoiden uudet innovaatiot, maineen menettäminen, alihankkijoiden kaatuminen, hallitsematon kasvu ja markkina-alueiden tai kohdesegmenttien tyrehtyminen.

Yritys X:n tärkeimmät mahdollisuudet avautuvat resurssien ja maineen kasvaessa. Paremmilla resursseilla voidaan kehittää uusia innovaatioita, joilla voidaan saavuttaa jopa räjähdysmäistä kasvua. Maineen kasvaessa kasvavat myös mahdollisuudet valta-
viin kaappoihin Venäjältä tai Japanista. Lisääntyneet resurssit ja kasvava maine mahdollistavat myös esimerkiksi yritysostot tai franchising -antajan roolin harkitsemisen. Kilpailijoiden kaatuessa tai tehdessä suurempia virheitä Yritys X:lle voi aueta uusia kannattavia segmenttejä tai kokonaan uusia markkina-alueita.

LIITE 3(6).**Strategiasuunnitelma****KUVIO 1. Swot-analyysi****3 PERUSTAMISSTRATEGIA**

Lähestyin tätä aihetta Vesperin viiden perustamisstrategian mukaisesti ja pyrin huomioimaan varsinkin toimeksiantajan osaamisen ja korroosionestoalan erityispiirteet sekä kilpailutilanteen niitä puntaroidessani. Kaikissa Vesperin perustamisstrategioissa on sekä hyvät että huonot puolensa. Vesperin strategioista kuitenkin vain ”rinnakkain kilpaileminen” on mielestäni realistinen vaihtoehto Yritys X:n perustamisstrategiaksi, kun otetaan huomioon toimeksiantajan osaaminen ja kokemus sekä perustettavan yrityksen tuleva tuotevalikoima ja tiukahko rahatilanne.

Kyseisen perustamisstrategian ideana on toistaa jo olemassa olevaa liiketoimintaa, mutta tehdä se kilpailijoita paremmin. Tämän strategian toimiminen vaatii syvällistä

LIITE 3(7).**Strategiasuunnitelma**

tuntemusta alasta ja menestymiseen tarvitaan lisäksi aukkoja kilpailijoiden toiminnassa tai alan entisessä tarjonnassa. Uskon, että nämä molemmat vaatimukset täyttyvät Yritys X:n tapauksessa. Haastatteluiden perusteella toimeksiantajalla on kokemusta korroosionestoalalta enemmän kuin tarpeeksi ja lisäksi kilpailijoilla ei ole käytössään kaikkia Yritys X:n käytettävissä olevia tekniikoita, joten kilpailijoiden tarjonnastakin löytyy aukkoja. Vaikka tämän perustamisstrategian ideana on siis toistaa jo olemassa olevaa liiketoimintamallia, niin Yritys X:n ei missään nimessä tule pyrkiä haastamaan kilpailijoita suoraan vaan ainoastaan toimia samankaltaisilla peruseriaatteilla, mutta välttämättä suoraa vertailua kilpailijoihin.

Yksi rinnakkain kilpailemisstrategian avulla menestykseen pyrkimisen olennaisempia seikkoja on luoda sellainen kilpailuetu, jonka kumoaminen pelkästään omia toimintojaan parantelemalla on kilpailijoille hyvin vaikeaa. Yritys X voisi mielestäni keskittyä aluksi juuri niihin korroosioneston osa-alueisiin ja niille segmenteille, missä kilpailijat eivät pysty tarjoamaan täysin samanlaista ratkaisua. Yksi tällainen segmentti olisi fosfori- ja rikkihapposäiliöiden anodiset korroosionestosuojaukset, joihin keskittymällä voitaisiin todella saavuttaa sellainen kilpailuetu, jota kilpailijat eivät pysty kumoamaan.

Rinnakkain kilpailemisen lisäksi ainut toinen todellinen vaihtoehto Yritys X:n perustamisstrategiaksi olisi mielestäni uuden tuotteen tai innovaation kehittäminen. Täysin uuden ja innovatiivisen tuotteen avulla voitaisiin saada Yritys X:lle suorastaan räjähdysmäinen kasvu, mutta sellaisen uuden innovaation keksiminen, millä pystyttäisiin syrjäyttämään jo olemassa olevat keksinnöt ja korroosionestojärjestelmät, kuulostaa kuitenkin hyvin epätodennäköiseltä. Korvaavan järjestelmän testaamiseen ja kehittämiseen jouduttaisiin käyttämään jopa useita vuosia, eikä sekään takaisi sitä, että siitä tulisi välttämättä menestystä. Korroosionestoalalla mullistuksen tuottavan tuotteen kehittäminen ja sen saaminen tuotantoon asti maksaisi lisäksi luultavasti useita miljoonia euroja. Joten aluksi kannattaa keskittyä realistisimpiin tapoihin kilpailuedun saavuttamiseksi ja siirtää täysin uuden tuotteen tai järjestelmän systemaattinen kehittäminen myöhemmin harkittavaksi vaihtoehdoksi.

LIITE 3(8).**Strategiasuunnitelma**

Yritys X:n kannattaa siis mielestäni lähteä kilpailuun mukaan sillä mentaliteetilla, että massasta erotetaan laadun ja differoitujen tuotteiden avulla sekä yksinkertaisesti pyrkimällä olemaan kilpailijoita parempi kaikilla osa-alueilla, kuitenkin välttäen suoraa vertailua ja kilpailua mahdollisimman tehokkaasti. Korkeaan laatuun panostaminen ja investoinnit vain helposti puolustettaville segmenteille edesauttaisivat vielä vahvaan alkuun pääsemistä. Yritys X:n tulisi pyrkiä aluksi keskittymään niihin alueisiin, missä kilpailijat eivät ole niin vahvoilla ja pyrkiä lisäksi etsimään ja hyödyntämään sellaiset asiakkaat, jotka vaihtavat helposti korvaaviin tuotteisiin paremman laadun takia. Tulevaisuudessa toimeksiantaja voisi harkita myös franchising-antajan roolia ja mahdollisesti jopa yritysostoja, mutta kumpikaan näistä vaihtoehdoista ei mielestäni sovi perustamisstrategiaksi tai edes lähitulevaisuuden suunnitelmaksi.

4 DIFFEROINTI-, TUOTEKEHITYS JA TUOTESTRATEGIAT

Kauppan saaminen tulee usein olemaan valittujen strategioiden lisäksi kiinni monista muistakin asioista kuten myyjän taidoista ja asiakkaan luottamuksen voittamisesta. Oikein valituilla, hyvin toteutetuilla ja tarpeeksi usein päivitetyillä tuote- ja tuotekehitysstrategioilla sekä differointikeinoilla voidaan kuitenkin helpottaa myyjien työtä huomattavasti.

Differointistrategiassa yritys erottuu kilpailijoistaan tarjoamalla jotain ainutlaatuista, joka on asiakkaalle arvokasta muun syyn kuin alhaisen hinnan takia. Yritys X:n ei ole mahdollista kilpailla alhaisella hinnalla, joten sen on pystyttävä tarjoamaan asiakkaiden korroosio-ongelmiin sellaisia ratkaisuja, mistä asiakas on valmis maksamaan kilpailevia tuotteita tai palveluita korkeampaa hintaa. Differoitu tuote lisää myös asiakasuskollisuutta ja korkeampi hinta luo tehokkaasti vaikutelmaa laadukkuudesta. Ainutlaatuisuuden tavoittelusta aiheutuvat kustannukset eivät tietenkään saa nousta siitä saavutettavien hyötyjen edelle. Toimeksiantajan on myös otettava huomioon, että asiakkaan tarve differoitujen tuotteiden tarjoamiin hyötyihin voi ajan myötä laskea, joten differointistrategiaa on oltava valmiina päivittämään

LIITE 3(9).**Strategiasuunnitelma**

nopeasti. Ennen ensimmäisiä isompia kauppoja differointiin ei ole varaa panostaa kovin paljoa, joten varsinkin aluksi kaikki differointikohteet tulee valita hyvin tarkkaan ja kaikissa differointikeinoissa pitää myös pyrkiä pitämään kustannukset minimissä.

Tärkein differoitava kokonaisuus on mielestäni tuotteiden ja palveluiden yleinen laadukkuus, jonka turvin tuotteista ja palveluista voidaan pyytää huomattavasti korkeampaa hintaa. Korroosionestoalalla on nykyään tilanne, missä kaikki yksittäiset erilaistamistekijät ovat merkittäviä, joten siitäkin syystä yleisesti kilpailijoita korkeamman laadun tavoittelemisen osaamisen avulla on yksinkertaisin ja luultavasti toimivin differointikeino. Toinen pienellä budjetilla toteutettava, tehokas ja ajankohtainen differointikeino voisi olla kaikkien tuotteiden ympäristöystävällisyyden parantaminen, jota voitaisiin sitten korostaa myös Yritys X:n markkinoinnissa. Helposti toteutettavia, kilpailuetua kasvattavia ja kustannuksiltaan kohtalaisen alhaisia differointikohteita ovat myös tietokoneohjelmistot, korroosionestojärjestelmien kaukovalvonta- ja monitorintijärjestelmät sekä tuotteen lisäedut kuten huolto, takuut ja asennukset. Ohjelmistojen differoinnissa voitaisiin keskittyä käytettävyyden ja monipuolisuuden parantamiseen, kaukovalvonnan osalta tehokkuuden ja yksilöllisyyden lisäämiseen ja korroosiomonitoroinnin osalta taas tarkkuuden parantamiseen. Lisätujen osalta takuuaikojaa voidaan pidentää ja huoltokäynnit ja asennustyöt voidaan yrittää hoitaa kilpailijoita nopeammin ja lisäksi asiakkaalle voitaisiin tarjota asiantuntevaa konsultointipalvelua. Näiden lisäksi myös järjestelmien etäseurantagrafiikoiden ja muiden myös asiakkaille näkyvien osien differointiin kannattaa panostaa vahvasti heti, kun käytettävissä olevat resurssit sen sallivat.

Tuotekehitysstrategiassa Yritys X:n kannattaisi mielestäni keskittyä aluksi vain parantelemaan valmiiksi suunniteltuja tuotteitaan ja vasta myöhemmin, rahatilanteen parantuessa, harkita uusien tuotteiden kehittämistä. Tuotekehitysprojekti kannattaa aloittaa vain, jos kehitettävälle tuotteelle on arvioitu olevan riittävästi kysyntää tai sille on olemassa todellinen tarve. Tuotekehityksen kautta syntyvien tuotteiden suojaustarve ja mahdolliset patentit täytyy harkita aina tapauskohtaisesti. Yleisesti tuotekehityksen tarpeellisuutta tulee kartoittaa jatkuvasti asiakkailta saaman

LIITE 3(10).**Strategiasuunnitelma**

palautteen ja omien innovaatioiden pohjalta, mutta kaikki asiakkaille näkyvät kohteet Yritys X:n järjestelmissä tulisi kuitenkin olla kokoajan tuotekehityksen kohteena. Yritys X:n valikoimiin suunnitelluista tuotteista monet ovat tällä hetkellä kehityksessä nykyisiä kilpailijoita edellä, mutta jos tuotekehitykseen ei panosteta tarpeeksi, etumatka tulee häviämään nopeasti. Ensimmäisenä kannattaa mielestäni panostaa anodisiin korroosionestosuojauksiin niiden teknisen etumatkan suojelemiseksi. Anodiset korroosionestosuojaukset ovat lisäksi mielestäni varmin tapa kattaa aluksi yrityksen juoksevat kulut ja saada samalla jonkin verran lisää resursseja myös tuotekehitykseen ja myyntiin panostamiseen, joiden avulla mahdollistetaan suuremmat kaupat tulevaisuudessa.

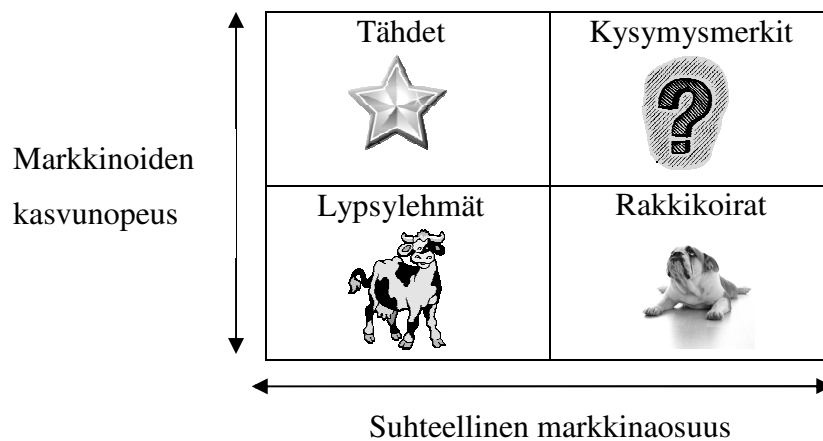
Tuotestrategiassa Yritys X:n tulisi mielestäni keskittyä lähinnä niihin kriittisiin tekijöihin, mitkä suoraan vaikuttavat asiakkaan ostopäätökseen. Korroosionestoalalla näitä kriittisiä tekijöitä ovat mielestäni muun muassa tuotteiden laadukkuus, toimintavarmuus ja kestävyys sekä järjestelmien ja tietokoneohjelmistojen käytettävyys ja automatisointi. Laatuun panostamalla voidaan kasvattaa kilpailuetua ja korottaa pyydettyjä hintoja ja samalla vältetään muun muassa reklamaatiot, maineen huononeminen ja turhat korjauskustannukset sekä edistetään mahdollisuutta saada lisää kauppvoja samalta asiakkaalta. Tuotteiden laatua tulisi tarkkailla testaamalla niitä itse ja sen lisäksi laadun tarkkailuun voitaisiin laatia vielä kunnon laatu järjestelmä, jota noudattamalla varmistettaisiin myös työnteon tehokkuus.

Yleisesti ottaen Yritys X:n tulisi siis mielestäni panostaa tuote- ja tuotekehitysstrategioissaan enemmän niihin keinoihin, millä tuotteelle luodaan lisäarvoa asiakkaan silmissä kuin siihen miten tuotteen hintaa saataisiin alas. Yritys X:n tuote- ja tuotekehitysstrategioiden tarkempia yksityiskohtia myöhemmin hiottaessa toimeksiantajan on otettava huomioon tuotteiden kriittisten tekijöiden lisäksi myös muun muassa merkittävimmät tuoteominaisuudet ja niiden todellinen arvo kilpailijoihin nähden. Tuote- ja tuotekehitysstrategioita päivitettäessä toimeksiantajan tulee selvittää myös tietyt tekijät yrityksen sen hetkisestä tilanteesta ja tulevaisuuden menestysedellytyksistä. Näitä tekijöitä ovat tuotteiden elinkaaren vaiheet, tuotteen ja yrityksen markkina-asema, kaikki liiketoiminnan sisäiset

LIITE 3(11).**Strategiasuunnitelma**

kytkennät, markkinoiden ja ympäristön sen hetkiset tilanteet ja niiden arvioidut kehityssuunnat sekä kilpailutilanne ja kilpailutilanteen arvioidut muutokset.

Strategiaratkaisuihin vaikuttavien muuttujien hahmottamiseksi ja paremman yleiskuvan luomiseksi suosittelen vielä käyttämään hyvin suosittua Bostonin portfolioa tai parannettua General Electricin matriisia. Bostonin mallissa tuotteita pyritään analysoimaan sen mukaisesti, miten ne sijoittuvat markkinoille suhteellisen markkina-aseman ja markkinoiden kasvun perusteella. Bostonin mallissa tuotteet jaotellaan lypsylehmiksi, rakkikoiriksi, kysymysmerkeiksi tai tähdiksi. Tähtituotteella markkinoiden kasvu sekä suhteellinen markkinaosuus ovat suuria, kysymysmerkeillä markkinoiden kasvu on suurta, mutta suhteelliset markkinaosuudet ovat taas pieniä. Rakkikoiriksi merkattavilla tuotteilla taas molemmat sekä markkinoiden kasvu että suhteellinen markkinaosuus ovat pieniä ja lypsylehmillä markkinoiden kasvu on pientä, mutta suhteellinen markkinaosuus suurta. Alapuolelta löytyy vielä esimerkki Bostonin portfolioista (kuvio 2).

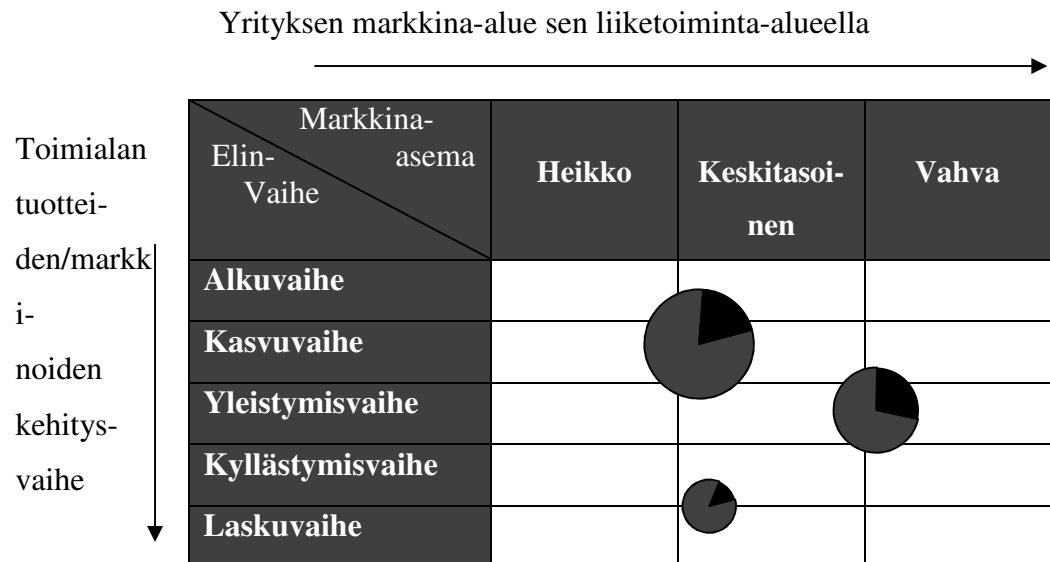


KUVIO 2. Bostonin portfolio

Parannetussa General Electricin matriisissa taas tarkastellaan yrityksen tuotteita suhteessa sen saavuttamaan markkinaosuuteen ja tuotteiden elinkaareen. Analyysiä tehtäessä jokainen tuote merkitään ympyrällä siihen kohtaan taulukkoa, johon se asemoituu toimialan elinvaiheeseen ja yrityksen markkina-asemaan. Ympyrän koko kuvaa tuotteen myyntimäärää tai liikevaihtoa. Ympyrään merkataan lisäksi tuotteen

LIITE 3(12).**Strategiasuunnitelma**

kate tummennettuna. Alapuolelta löytyy vielä esimerkki General Electricin parannetusta matriisista (kuvio 3).



KUVIO 3. Parannettu General Electricin matriisi

5 KUSTANNUS- JA HINNOITTELUSTRATEGIAT

Hinnoittelustrategian tavoitteena on yleensä määritellä hinnoittelun periaatteet ja peruslinjaukset, joiden pohjalta voidaan myöhemmin sitten tehdä konkreettisempia hinnoittelupäätöksiä, pyrin kuitenkin käsittelemään tässä luvussa myös joitakin tarkempia yksityiskohtia. Kustannusjohtajuuden tavoittelu tai tuotteiden myyminen kilpailijoita alhaisemmilla hinnoilla ei yksinkertaisesti ole mielestäni mahdollista Yritys X:lle. Joten hinnoittelustrategian peruslinjauksen vaihtoehdoksi jää se, että alhaisella hinnalla ei pyritä kilpailemaan ollenkaan vaan keskitytään parantamaan tuotteiden ja palveluiden laatua ja differoidaan niitä tarpeeksi, jotta Yritys X:n hintojen vertaaminen suoraan kilpailijoihin on vaikeaa tai mielellään mahdotonta. Yritys X:n tulisi mielestäni pyrkiä myös hyödyntämään kaikin keinoin kilpailijoiden kustannusjohtajuuden tavoittelusta aiheutuvia muiden strategisten osa-alueiden laiminlyöntejä. Uskon, että moni asiakas valitsee mielellään Yritys X:n kalliimman

LIITE 3(13).**Strategiasuunnitelma**

tuotteen, jos tuotteen laatu on parempi kuin kilpailijoilla ja tarjottu ratkaisu on tarkasti asiakkaan tarpeiden mukaan räätälöity.

Hintojen esittämisestä houkuttelevasti eli juuri tasahinnat alittaen ei ole mielestäni juurikaan hyötyä Yritys X:lle. Silti isoimmissa kaupoissa voisi joskus olla viisasta vähentää hinnasta muutamia tuhansia euroja pois, jos sen avulla päästään esimerkiksi juuri miljoonan euron alle. Numeroiden kaunistelun välttäminen kokonaan luo toisaltaan taas paremmin kuvaa tarkasti kustannuksiin pohjautuvasta hinnoittelusta, joten kummassakin vaihtoehdossa on omat hyvät puolensa. Yleisesti ottaen suosittelen joka tapauksessa käyttämään hyvin tarkkoja hintoja ja välttämään hintojen pyörityksiä mihinkään suuntaan, jotta asiakkaalle jää kuva hyvin tarkasti lasketusta hinnasta.

Mielestäni Yritys X:n hinnoittelun periaatteet voisivat yleisesti ottaen pohjautua niin sanottuun tarvepohjaiseen hinnoitteluun. Räätälöidyistä kokonaispaketeista pyydetty hinta määräytyisi asiakkaan tuotteesta saaman hyödyn eikä itselle aiheutuvien kustannusten mukaan. Asiakkaan taloudellinen tilanne, asiakkaan toimiala sekä asiakassuhde tulee kuitenkin ottaa huomioon hinnoittelussa. Yritys X:n tulisi mielestäni lisäksi aina pyrkiä maksimoimaan voittonsa eli hyvin varakkaalta asiakkaalta tai asiakkaiden tarpeiden mukaan räätälöidyillä tuotteilla voidaan pyytää huomattavasti korkeampaa hintaa juuri siitä syystä, että hintojen vertaaminen suoraan kilpailijoiden tuotteisiin tai Yritys X:n aikaisempiin toimituksiin on hyvin vaikeaa.

Alennuksia Yritys X:n ei mielestäni yleisesti ottaen kannata tarjota ollenkaan, mutta joskus eteen tulee kuitenkin tilanne, missä asiakkaalla ei yksinkertaisesti ole varaa maksaa pyydettyä hintaa ja kauppa jää varmasti saamatta, jos hintaa ei saada alennettua. Tällaisissa tilanteissa mielestäni hintaa on pakko leikata hieman, mutta vain pieniä summia ja pitkän harkinnan jälkeen, jotta asiakkaalle jää edelleen kuva, että tuotteella ei ole paljoa katetta. Vaihtoehtona tilanteeseen missä vaikuttaa siltä, että pyydetty hinta ylittää asiakkaan maksukyvyn reilusti, suosittelen alennuksien sijaan tarjoamaan asiakkaalle ratkaisuksi joidenkin järjestelmien ominaisuuksien karsimista kuten automatisoinnin vähentämistä tai suojausten kohdistamista vain kriittisimpiin

LIITE 3(14).**Strategiasuunnitelma**

osiin. Vaikka joku kauppa jäisikin saamatta sen takia, ettei kovempiin alennuksiin suostuta, niin mielestäni se on parempi vaihtoehto kuin se, että jatkossa jouduttaisiin aina antamaan alennuksia. Lisäksi alennuksien antaminen voi laskea tuotteen laadusta asiakkaalle välittyvää kuvaa, johon Yritys X:llä ei ole mielestäni varaa.

6 SEGMENTOINTISTRATEGIA

Yritys X:n tulisi mielestäni pyrkiä välttämään suoraa kilpailua ja kilpailijoihin vertaamisesta mahdollisimman paljon, joten tarkka segmentointi on erittäin olennainen osa Yritys X:n strategioita. Oikein valituilla segmenteillä kilpailu voidaan korroosionestoalalla parhaassa tapauksessa välttää lähes kokonaan. Segmentointistrategian yleiseksi linjaukseksi suosittelen differointipainotteista segmentointistrategiaa eli yrityksen tulee erilaistaa tarjontansa eri kohdesegmenteille ja pyrkiä löytämään asiakkaiden erikoistarpeet tai ongelmat, joihin pyritään keksimään toimivat ratkaisut tapauskohtaisesti. Yritys X voisi aluksi rajata itselleen muutaman segmentin, joihin käytettävissä olevat voimavarat kohdistetaan. Segmenttejä on mielestäni pakko olla useampia, koska monet kiinnostavimmista segmenteistä ovat hyvin kapeita ja jokainen löytyvä asiakas sitoo joka tapauksessa suuren osan Yritys X:n kapasiteetista kerrallaan, joten huomion jakautumista liian monelle eri kohdetoimialalle ei tarvitse pelätä.

Yritys X:n kannattaa mielestäni ihan aluksi pyrkiä luomaan hieman nimeä itselleen kotimaan markkinoilla. Tämän jälkeen kannattaa tarkistaa mahdollisuudet Norjasta ja Ruotsista. Seuraaviksi tärkeimmät kohteet löytyvät Puolasta, Virosta, Latviasta ja Venäjältä. Lisäksi muutamista muistakin Euroopan maista kannattaa etsiä asiakkaita jossain vaiheessa kuten Espanjasta ja Portugalista. Myöhemmin kaikkein tärkein kohdema tulee luultavasti olemaan Japani. Kaikki olennaisimmat segmentit ja niiden tärkeysjärjestys käyvät selkeästi ilmi seuraavalta sivulta löytyvästä panostusmatriisista, jossa on erikseen käsitelty Yritys X:n kaikilta kohdetoimialoilta poimitut yksittäiset suojauskohteet jokaisessa kohdemaassa (kuvio 4). Mitä useampi ruksi (X) on merkattu ruutuun, sitä tärkeämpi kyseinen kohde on kyseisessä maassa ja

LIITE 3(15).**Strategiasuunnitelma**

sitä enemmän sinne kannattaa mielestäni panostaa. Olen ottanut tämän panostusmatriisin kokoamisessa huomioon tuotteiden soveltuvuuden ja suojattavien kohteiden määrän lisäksi myös kohdemarkkinoilla olevan kilpailun oletetun voimakkuuden sekä paikallisen kulttuurin erityispiirteet. Uskon, että yleisesti laatua ja toimitusvarmuutta kehittämällä ja parantamalla sekä differoituja tuotteita käyttämällä näillä tarkasti valituilla segmenteillä voitaisiin saavuttaa selkeä kilpailuetu ja sitä kautta riittävästi voittoja varmistamaan vahva alku Yritys X:lle.

	Suomi	Norja	Ruotsi	Venäjä	Japani	Puola	Viro, Latvia
Satamarakenteet	XXX	XXXX	XXX	XX	XXXX	XX	XX
Jäähdytysjärjestelmät	XXX	XXX	XXX	XX	XXX	XX	XX
Prosessiputkistot	XXX	XX	XXX	X	XXX	X	X
Vesiputkistot	XXX	X	XX	XX	XXX	X	X
Kaasuputket	X	X		XXXX	XXX		
Öljyputket		X		XXX	XX		
Selkeyttimet	XX		XX		XXX		
Prosessisäiliöt	XXX	XX	XXX		XXXX		
Kaasusäiliöt		X			XXX		
Öljysäiliöt	XXX	XXX	XX	XXX	XXX		
Betonisillat	XX	XXXX	XXX	XXX	XXXX	XX	X
Putkisillat	XXX	XXX	XXX				
Betonirakennukset	XX	XXX	XX	XX	XXX		
Muut betonirakenteet	XX	XX	XX	XX	XXX	XX	
Jäähdytystornit					XX		
Laivat	XXXX	XXXX	XXX	XX	XXX		

KUVIO 4. Suojauskohteet ja niihin panostaminen markkina-alueittain

Sellaisia kilpailijoita, joiden kanssa suoraa kilpailua tulisi aluksi pyrkiä välttämään, on Suomessa Hyvinkään Tekimet Oy, Coresto Oy, Leion Oy, Oy Cosmos Technology Ltd ja laivasuojauksissa myös Wilson Walton international Inc. Ruotsissa ja Norjassa

LIITE 3(16).**Strategiasuunnitelma**

pahimmat kilpailijat ovat luultavasti Corpro Companies Inc., BAC Corrosion Control Ltd ja Corrosion Group international AB. Venäjällä kilpailijoita on venäläisten yritysten lisäksi muun muassa Corpro Companies Inc. ja OSMOS GmbH. Japanissa samoista kaupoista kilpailee taas Nakabotec Corrosion Protecting Co ja Corpro Companies Inc. Monet näistä samoista nimistä kilpailee kaupoista myös Puolassa, Virossa ja Latviassa. Näiden kilpailijoiden lisäksi myös Savcor Group Ltd. voi olla merkittävä uhkatekijä Yritys X:lle, jos Savcor jostain syystä päättäisi taas aloittaa panostamaan korroosionestosuojauksiin Euroopassa, Venäjällä tai Japanissa. Savcorin kanssa voisi tosin olla mahdollista tehdä myös yhteistyötä halutessaan joissakin projekteissa.

7 KUMPPANUUS-, ASIAKAS- JA HENKILÖSTÖSTRATEGIAT

Sen sijaan, että pyrkisin luomaan tarkkoja yksityiskohtia tai toimenpidesuosituksia asiakas- tai kumppanuusstrategioihin, pyrin ennemminkin luomaan strategisia suunta- viivoja ja keskityn käsittelemään näitä strategioita hieman teoreettisemmalta kannalta. Henkilöstöstrategian osalta taas käsittelem mahdollisimman tarkasti juuri yksityiskoh- tia ja jätän teoreettisen pohdinnan vähemmälle.

Kumppanuusstrategian ydin tulee olla lisäarvon tuottaminen molemmille osapuolille. Kumppanin toimialan, taloudellisen menestyksen ja tulevaisuuden odotuksien selvit- täminen on erittäin tärkeää potentiaalista kumppania mietittäessä. Sopivia kumppaneita etsittäessä tulee olla myös systemaattinen ja selvittää potentiaalisten yhteistyö- kumppaneiden strategisten suuntautumisten yhteensopivuus omien tavoitteiden ja stra- tegioiden kanssa. Kumppanin ydinosaamisen tulisi lisäksi täydentää Yritys X:n strate- gian toteutusta. Ennen kumppaneiden lopullista valintaa suosittelen vielä tarkan SWOT-analyysin tekemistä potentiaalisista kumppaneista. Yleisesti ottaen Yritys X:n kumppaneiksi sopisi mielestäni monikansallisia suuryrityksiä paremmin hieman pie- nemmät yritykset. Vaikkakin kumppanuussuhteet ovat hyvin tärkeitä, Yritys X:n tulisi ehdottomasti pyrkiä välttämään tilannetta, missä ollaan täysin riippuvaisia esimerkiksi yhdestä tietystä alihankkijasta.

LIITE 3(17).**Strategiasuunnitelma**

Yritys X:n asiakasstrategian yksityiskohtia mietittäessä ja asiakkaiden tarpeita diagnosoitaessa on otettava huomioon kaikki tekijät, mitkä vaikuttavat asiakkaan ostoprosessiin ja ostopäätökseen. Yritys X:n on osattava tarkastella asioita myös asiakkaan näkökulmasta, jotta heidän tarpeisiinsa pystytään vastaamaan mahdollisimman tehokkaasti. Vaikka Yritys X:n tuote olisi miten edistyksellinen tai differoitu, ei se silti luo kilpailuetua yritykselle, jos asiakas ei ymmärrä tai arvosta näitä ylimääräisiä ominaisuuksia. Yritys X:n myyjien on siis todellakin oltava perillä myytävien tuotteiden ja korroosioneston periaatteiden lisäksi myös itse asiakkaasta ja asiakkaan erilaisista tarpeista. Yritys X:n tulisi keskittyä korkean kasvupotentiaalinen omaaviin asiakkaisiin, koska heiltä voidaan saada tulevaisuudessa lisää kauppvoja ilman uusia aikaa ja resursseja vieviä myyntikäyntejä. Hyvin vähäisen katteen omaavien tai kauppasummaltaan erittäin pienien kauppvojen tekemisessä muun muassa käsittely- ja paperitöiden kulut kasvavat suhteessa saatavaan katteeseen kohtuuttoman paljon. Eri markkina-alueet vaativat myös hieman erilaiset asiakasstrategiat johtuen erilaisista kohdesegmenteistä, markkina-alueen taloudellisesta tilanteesta ja paikallisten kulttuurien eroavaisuuksista kohdemaiden välillä.

Yritys X:n tuotteiden myynti kannattaa perustaa lähes täysin face-to-face myyntiin. Tällöin asiakkaan ongelmat saadaan kartoitettua aina tapauskohtaisesti, jolloin tuotteet on helpompi räätälöidä juuri kyseisellä asiakkaalle sopiviksi. Asiakkaalle on päästävä henkilökohtaisesti selventämään ne syyt, minkä takia juuri Yritys X:n tuotteet ovat korkeammasta hinnasta huolimatta paras vaihtoehto asiakkaan ongelmien ratkaisemiseen. Yritys X:n asiakassuuntaisessa markkinointistrategiassa voitaisiin kuitenkin mahdollisesti hyödyntää satunnaisesti messuesiintymisiä tai tarkasti valituissa lehdissä mainostamista, mutta televisio- ja radiomainonta kannattaa mielestäni unohtaa kokonaan. Sosiaalisten medioiden kuten Facebookin käyttämistä mainostamiseen voitaisiin harkita vakavasti niiden valtavan suosion takia ja trendi-ilmiöissä mukana oleminen voisi lisäksi tehdä hyvää yritysimagolle ja brändin rakentamiselle.

LIITE 3(18).**Strategiasuunnitelma**

Yritys X:n kotisivuihin pitäisi mielestäni panostaa vahvasti joka tapauksessa, mutta varsinkin silloin, jos käytetään sosiaalisia medioita myyntikanavana. Yritys X:n kotisivuilta on löydyttävä kattavasti tietoa korroosionestosta, Yritys X:n palveluista ja tuotteista sekä itse yrityksestä useammalla eri kielellä. Kotisivuilla voitaisiin myös esitellä korroosionestojärjestelmiä kuvien tai videoiden muodossa korostaen kaikissa sitä, miten Yritys X:n tuotteisiin panostamalla asiakas säästää rahaa pidemmällä tähtäimellä ja voi vihdoinkin tuntea olonsa turvatuksi uhkaavilta katastrofeilta. Kotisivuille voisi lisätä myös erilaisia videoita tai kuvia korroosion aiheuttamista tuhoista, höyryäen nämäkin mainoksilla siitä, miten tällaiset katastrofit voitaisiin ennaltaehkäistä kokonaan Yritys X:n edistyksellisillä korroosionestosuojauksilla.

Yritys X:n henkilöstöstrategia riippuu paljolti siitä ulkoistetaanko tuotanto vai ei. Jos tuotanto ulkoistetaan suosituksieni mukaisesti lähes kokonaan, Yritys X:n vakituiseksi henkilöstöksi riittäisi toimeksiantajan lisäksi pari myyjää. Vakituisten myyjien lisäksi tarvitaan myös myyntiagenteja ulkomailta, jotka voivat etsiä potentiaalisia asiakkaita kyseisistä kohdemaista. Näiden agenttien palkkaus kannattaa ehdottomasti hoitaa tulospalkkauksella eli tällöin heille tarvitsee maksaa korvaus vain toteutuneista kaupoista. Yritys X:n katteiden ollessa erittäin suuria tuntuvienkaan korvausten maksaminen myyntiagenteille tai bonusten maksaminen vakituksille myyjille ei vaikuta Yritys X:n tulokseen juurikaan. Useilla kohdesegmenteillä kauppojen saaminen riippuu paljon myyjän kyvyistä vakuuttaa asiakas Yritys X:n tuotteiden tarpeellisuudesta tai paremmuudesta, joten myyntityöhön palkattavien henkilöiden valintaan ja koulutukseen tulee kiinnittää huomiota erityisen paljon.

Henkilöstö voidaan rekrytoida lehti-ilmoittelulla tai hyödyntämällä esimerkiksi Mollia tai headhuntereita ja lisäksi avautuvista työpaikoista voitaisiin ilmoittaa myös kotisivuilla. Kaikki palkattavat henkilöt kannattaa haastatella henkilökohtaisesti soveltuvuustestejä hyväksikäyttäen ja mielestäni jokaisella tulisi lisäksi olla ensiksi koeaika, jotta palkattavan henkilön kyvyistä päästään paremmin selville. Myyjien ja myyntiagenttien lisäksi yritys tulee myöhemmin tarvitsemaan henkilöstöä myös tekniseen tukeen ja huoltoon sekä projektien kasaantuessa myös niistä vastaamiseen. Mielestäni Yritys X:n tulisi kuitenkin pyrkiä ulkoistamaan mahdollisimman suuri osa

LIITE 3(19).**Strategiasuunnitelma**

toiminnoistaan ja palkata vain täysin välttämättömät henkilöt vakituisiksi työntekijöiksi. Myöhemmin yrityksen kasvaessa ja tuottojen lisääntyessä henkilöstö- ja tuotantostrategioita voidaan miettiä uusiksi, mutta aluksi kannattaa välttää kaikkia turhia investointeja ja muita ylimääräisiä kuluja kaikin keinoin.

8 OSTO- JA TUOTANTOSTRATEGIAT

Yritys X:n ostostrategian tärkein tehtävä on pienentää pitkän aikavälin hankintakustannuksia. Hankintakustannusten lisäksi huomiota on kiinnitettävä myös kaikkien komponenttien laatuun. Joten Yritys X:n tulisi käyttää aikaa toimittajien kilpailuttamiseen ja pyytää kaikilta toimittajilta näytekappaleet, joita voidaan itse vertailla ennen lopullisen päätöksen tekoa. Hankinnat tulisi mielestäni keskittää tietyn komponentin osalta yhdelle hankkijalle suuremman ostovolyymien saavuttamiseksi. Jokaisella hankkijalle tulisi kuitenkin olla mietittynä korvaaja, jotta yhden hankkijan konkurssi tai sopimusten kariutuminen ei aiheuta Yritys X:lle liikaa hidasteita tai vaihtokuluja. Strategisesta näkökulmasta Yritys X:n olisi hyvä ostaa sellaisilta toimittajilta, jotka pystyvät pitämään tai parantamaan kilpailuasemiansa tuotteidensa suhteen, koska se edesauttaa varmistamaan sen, että Yritys X:n oma kilpailukyky pysyy kunnossa. Toimittajilla on usein erilaiset intressit yritystä kohtaan, joten eri toimittajat ja myös eri tuotteet voivat vaatia hieman erilaiset ostostrategiat.

Ostostrategian on myös löydettävä keinot tavarantoimittajan neuvotteluvoiman lähteiden kiertämiseen ja oman neuvotteluvoiman ja aseman parantamiseen. Yritys X voisi esimerkiksi pyrkiä hajauttamaan hankintojaan. Hankintoja hajautettaessa jokaisella tavarantoimittajalla on kuitenkin jätettävä tarpeeksi toimitettavaa, että he pitävät hankintasopimusta edelleen arvokkaana heille. Toinen vaihtoehto oman neuvotteluvoiman lisäämiseen ja oman aseman paranteluun olisi vaihtoehtoisten alihankkijoiden tukeminen ja alalle houkuttelevuus. Yritys X:n täytyy myös pyrkiä välttämään vaihtokuluja eli välttää kiusausta tulla liian riippuvaiseksi hankkijoiden teknisestä avusta ja välttää investoimasta liikaa sellaiseen välineistöön, minkä hyöty rajoittuu vain tiettyyn alihankkijaan. Tärkeimpänä oman neuvotteluvoiman parantamiskeinona suosittelen Yritys X:lle kuitenkin osittaista integraatiota eli

LIITE 3(20).**Strategiasuunnitelma**

käytännössä Yritys X voisi osallistua joihinkin valmistusprosessin tärkeimpiin osiin itse, vaikka kaikki muu tuotanto ulkoistettaisiinkin.

Tuotantostrategian ydin tulee mielestäni olla mahdollisimman monen tuotannon osa-alueen ulkoistaminen. Kaikkien tuotannon vaiheiden tekeminen itse vaatisi valtavia investointeja tuotantolinjoihin ja -koneisiin sekä itse toimitiloihin. Näiden välttämättömien investointien lisäksi jouduttaisiin myös palkkamaan vakituista henkilökuntaa moninkertainen määrä verrattuna siihen, että tuotanto ulkoistettaisiin lähes kokonaan. Näiden lisääntyvien juoksevien kustannusten sekä valtavien investointejen lisäksi on vielä otettava huomioon se, että Yritys X:n kohdemarkkinat ovat useammalla mantereella. Joten joidenkin komponenttien ostaminen läheltä asiakasta ja laitteistojen koaminen itse tai paikallisia alihankkijoita käyttäen suoraan paikanpäällä voisi olla kaikkia muita vaihtoehtoja kustannustehokkaampaa. Kaikki nämä seikat huomioiden mielestäni ainut vaihtoehto tuotantostrategian yleiseksi suuntaviivaksi Yritys X:lle on lähes koko tuotannon ulkoistaminen. Yritys X voisi tällöin keskittyä itse paremmin uusien asiakkaiden etsintään ja panostaa enemmän resurssejaan asiakkaiden toiveita ja tarpeita paremmin vastaavien korroosionestojärjestelmien suunnitteluun, testaamiseen, laadunvalvontaan ja myymiseen. Ulkoistettua valmistusprosessia olisi mielestäni pysyttävä jollain keinolla kuitenkin seuraamaan ja valvomaan itse, jotta saadaan varmistettua kaikkien Yritys X:n tuotteiden toimivuus ja yleinen laadukkuus. Myös kirjanpito ja asiakkaan luona tehtävät järjestelmien asennustyöt voitaisiin ulkoistaa kokonaan, mutta asennustöitä vahtimaan tarvitaan kuitenkin tarkasti valittu ja hyvin koulutettu projektivastaava.