



ANALYYSI HUUTOKOSKEN TAIMISTOSTA

Arttu Haverinen

**Opinnäytetyö
Joulukuu 2007**



**JYVÄSKYLÄN
AMMATTIKORKEAKOULU**
Liiketalous

Tekijä(t) HAVERINEN, Arttu	Julkaisun laji Opinnäytetyö	
	Sivumäärä 45	Julkaisun kieli Suomi
	Luottamuksellisuus <input checked="" type="checkbox"/> Salainen 1.1.2015 saakka	
Työn nimi ANALYYSI HUUTOKOSKEN TAIMISTOSTA Taimistolle tehtiin toimintasuunnitelma vuoteen 2015 asti.		
Koulutusohjelma Liiketalous/Tiimiakatemia		
Työn ohjaaja(t) LUUKAS, Ulla		
Toimeksiantaja(t) Huutokosken Taimisto/Anne Haverinen		
<p>Tiivistelmä</p> <p>Työn tavoitteena oli tehdä toimintasuunnitelma Huutokosken Taimistolle vuoteen 2015 asti. Opinnäytteessä keskityttiin seuraaviin alueisiin: Johtaminen ja strategiat, verkostot, taimistojen toimiala ja mahdollisiin yhteistyö mahdollisuuksiin.</p> <p>Vierailuja tehtiin Suomen suurimmille taimistoille, joidenka avulla kartoitettiin Suomen taimistojen tilannetta ja saatiin kokonaiskuva Suomen taimistojen toimialasta.</p> <p>Toimeksianto tuli Huutokosken Taimistolta ja päätavoite oli luoda strategia Huutokosken Taimistolle. Samalla piti tehdä päätös mihin keskitytään ja mitä jätetään pois tuotannosta. Teimme strategian vuoteen 2015 asti sekä supistimme tuote valikoimaa.</p> <p>Taloudellinen tarkastelu oli toinen päätavoite. Tarkasteltiin taloudellista tilannetta ja asetettiin rahalliset tavoitteet vuoteen 2015 asti.</p> <p>Tulin siihen loppu tulokseen, että Suomen taimistojen tuotanto tehokkuuden parantaminen vaatii eri taimistoilta keskittymistä tiettyihin artikkeleihin, silloin voi specialisoitua ja olla tehokas siinä mitä tuottaa. Ongelmana on vain, että kukaan suurempi taimisto ei halua olla riipuvainen toisesta taimistosta. Nyt siis kaikilla Suomen suurimmilla taimistoilla on vähän kaikkea ja kaikille.</p> <p>Hollannissa taimistot ovat erikoistuneet niin, että tuotanto on jaettu monelle eri taimistoille ja jopa myyntitaimistot ovat omia yksiköitä. Tässä tilanteessa taimistot voivat keskittyä tiettyyn alueeseen logistisessa ketjussa ja hioa kaikki pienetkin yksityiskohdat toimiviksi käytännöiksi. Näin erikoistunut käytäntö ei kuitenkaa Suomessa toimi, sillä taimi kauppa Suomessa on paljon vähäisempää kuin Hollannin, johtuen mm. lyhemmästä kasvu kaudesta (Hollannissa taimi kasvaa 2,5 vuodessa samaan mittaan kuin Suomessa 4 vuodessa).</p>		
Avainsanat (asiasanat) Toimintasuunnitelma ja Taimisto		
Muut tiedot Sivut 33-40 salaisia		

Author(s) HAVERINEN, Arttu	Type of Publication Bachelor´s Thesis	
	Pages 45	Language Finnish
	Confidential <input checked="" type="checkbox"/> Until 1.1.2015	
Title RESEARCH OF HUUTOKOSKEN TAIMISTO Operating plan for Huutokosken Taimisto until the year 2015		
Degree Programme Business and Administration/ Team Academy		
Tutor(s) LUUKAS, Ulla		
Assigned by Huutokosken Taimisto/Anne Haverinen		
Abstract <p>The goal of the research was to create an operating plan for Huutokosken Taimisto until the year 2015. In this thesis the following themes were focused on: management and strategies, networks, the branch of business in plant nursery and co-operation possibilities.</p> <p>The Finland's largest plant nurseries were visited and the situation of Finnish nurseries was made clear.</p> <p>This research was assigned by Huutokosken Taimisto and the main goal was to create a strategy for the company. In the same time it was important to decide with items were focused on, and which items were removed from the production. The strategy was made until the year 2015 and the product assortment was reduced.</p> <p>Another main goal was the financial observation. Financial goals were set until the year 2015.</p> <p>After finishing this thesis, the conclusion was that in order to improve the efficiency the Finnish nurseries must focus on certain articles. Only then can the nursery specify itself and be efficient with its products. The problem is that none of the bigger nurseries want to be dependent on another nursery.</p> <p>In Holland the nurseries have specified so that the production has divided into many separate nurseries and even the seller nurseries are individual units, so that they can be as efficient as possible in they own area. This much specification is not possible in Finland, because potential market is much smaller than in Holland due to the shorter growing season.</p>		
Keywords Operating plan and Nursery		
Miscellaneous Pages 33-40 are secret		

SISÄLLYS

1 JOHDANTO	3
1.1 LÄHTÖTILANNE	3
1.2 TAIMISTO TOIMIALANA.....	4
2 JOHTAMINEN JA STRATEGIAT	5
2.1 KÄSITYSJOHTAMISESTA	5
2.2 STRATEGINEN JOHTAMINEN	5
2.3 HALLITUKSEN ROOLI	6
2.4 HYVÄN JOHTAJAN OMINAISUUKSIA	6
2.5 JOHTAMISEN PERIAATTEITA	6
2.6 ÄLYKÄS ORGANISAATIO	8
3 VERKOSTOT	10
3.1 MIKSI MUODOSTUU VERKOSTOJA	10
3.2 VERKOSTOT JA SUHTEET	10
3.3 WIN-WIN TAVOITE.....	11
3.4 VERKOSTOJEN JA SUHTEIDEN OMINAISUUKSIA.....	12
4 HUUTOKOSKEN TAIMISTO ESITTELY	13
4.1 PERUSTIEDOT YRITYKSESTÄ.....	13
4.2 YRITYKSEN NYKYTILANNE	14
4.4 HUUTOKOSKEN TAIMISTON HISTORIA 1952-2006.....	15
4.5 SWOT.....	16
4.6 TAIMISTOTOIMIALAN RAKENNE JA KEHITYS.....	17
5 TUTKIMUKSEN TOTEUTUS	19
5.1 TUTKIMUKSEN TAVOITE JA TOTEUTUS	19
5.2 TUTKIMUS.....	20
6 MITEN TAIMISTOALAN KEHITTYMISTÄ JOHDETAAN STRATEGISTI?	23
6.1 MITEN KILPAILIJAT YHTEISTYÖKUMPPANIT NÄKEVÄT TAIMISTOALAN?	23
7 MITEN VERKOSTOJA VOIDAAN HYÖDYNTÄÄ TAIMISTOALALLA SUOMESSA?	25
7.1 YHTEISTYÖTÄ LOGISTIIKAN OSALTA	26
7.2 YHTEISTYÖTÄ TUOTANNOSSA	27
7.3 YHDESSÄ VENÄJÄLLE.....	27
8 YRITYSJOHTO JA HENKILÖSTÖ	29
8.1 JOHTAMISJÄRJESTELMÄN OSAT	29
8.2 VUOSIKELLO	30
8.3 ORGANISAATION KEHITTÄMINEN	31
8.4 KOULUTUSSUUNNITELMA	31
8.5 PALKKAUSJÄRJESTELMÄ.....	32
8.6 ULKOPUOLISTEN ASIANTUNTIJOIDEN KÄYTTÖ	32
9 LIIKEIDEA	33
10 STRATEGIA	34

11 KOLME VUOTISSUUNNITELMA 2007-2009	36
12 YHTEENVETO	41
13 LÄHDELUETTELO	43
14 LIITELUETTELO	45
LIITE 1	45
JOHTAMISPROFIILIT	45
LIITE 2	45
TULOSLASKELMA	45
LIITE 3	45
VYÖHYKKEET	45

1 JOHDANTO

Huutokosken Taimisto on Joroisissa sijaitseva Taimisto, joka sai alkunsa Toivo Haverisen aloitteesta vuonna 1952. Taimisto toimii tällä hetkellä kolmannessa polvessa ja yrityksen kehittäminen suunnitelmallisesti on nyt ajankohtaista. Yrityksestä sekä toimialasta myöhemmin lisää.

Ensisijainen tavoite oli tehdä liiketoimintasuunnitelma Huutokosken Taimistolle vuoteen 2015, jonka avulla pystytään sisäistämään mitä Huutokosken Taimistolla tapahtuu nyt ja mitä tulee tapahtumaan tulevaisuudessa. Olen itse menossa työskentelemään kyseiseen yritykseen keväällä 2007. Toinen tavoite oli tehdä dokumentti, jota voimme esitellä mm. pankeille sekä TET-keskukselle. Kolmas tavoite oli tehdä opinnäytetyö tästä materiaalista. Tähän opinnäytetyöhön on otettu liiketoimintasuunnitelmasta osiot yhteistyö, johtaminen sekä strategia.

Aluksi tarkastelemme teoriaa yleisellä tasolla yhteistyön, johtamisen sekä strategia näkökulmista. Jonka jälkeen sovellamme näitä teorioita itse taimiston kehittämiseen.

1.1 Lähtötilanne

Tämän alan taloudellinen erikoisuus on siinä, että kauden viimeiset tulot tulevat marraskuussa, jonka jälkeen seuraavat tulot tulevat seuraavan vuoden toukokuussa. Tänä aikana toiminta on kuitenkin käynnissä ja palkkamenot yms. maksetaan normaalisti. Tästä johtuen olemme vuoteen 2004 asti joutuneet ottamaan lyhytaikaista velkaa maaliskuu-huhtikuulla. Vuosi 2005 oli ensimmäinen vuosi laman jälkeen, kun pääsimme eroon tästä kierteestä.

Yrityksen nykyinen liikevaihto on n. 500 000 € ja kannattavuus on kasvanut. Velan määrä on enää alle 20% liikevaihdosta ja omavaraisuusastetta on tarkoitus kohentaa huomattavasti.

1.2 Taimisto toimialana

Taimisto-ala on tällä hetkellä kasvussa ja on jatkanut kasvuaan aina 90-luvun puolivälistä saakka. Markkinat ovat kaksinkertaistuneet viimeisen kymmenen vuoden aikana. Yksityissektorilla on nyt trendikästä sisustaa oma piha / parveke ”toiseksi olohuoneeksi”, julkinen - ja yksityinen rakentaminen on muutenkin kasvussa. Tulevaisuus näyttää tällä alalla kokonaisuudessaan vihreää valoa.

Nykyisin rakentamisen yhteydessä on lain mukaan pakko suunnitella myös piha-alue. Tämä on hyvä asia taimistoalalle menekin kannalta. Myös kuten jo mainitsinkin pihan suunnittelu on kasvattanut suosiotaan ja tämän todistaa kotitalouksien keskiostohinnat, jotka Ruotsissa ja Norjassa ovat huomattavasti korkeammat kuin Suomessa. Suomi saavuttaa näiden maiden lukuja koko ajan (myöhemmin esitellään keskiarvo, minkä verran kunkin maan kotitalous käyttää tällä hetkellä euroissa omaan pihaansa).

Taimistojen kilpailu on kovaa ja usein hinta/laatu suhde ratkaisee. Tämän vuoksi Huutokosken Taimiston on pystyttävä kehittämään tuotantoaan tehokkaammaksi, jotta se voi pärjätä markkinoilla. Jokaisen suomalaisen suuremman taimiston on pystyttävä tänä päivänä toimittamaan asiakkailleen kaikki tarjouksessa kysytyt tuotteet, jonka vuoksi tuotannossa on paljon lajeja. Tämän on huomattu olevan heikkous, koska liian moneen asiaan keskittyminen ei anna tuotantotehokasta lopputulosta. Huutokosken Taimisto erikoistuu ja keskittyy tulevaisuudessa kasvattamaan pensaita ja etsii itselleen sopivia kumppaneita tuottamaan muita lajeja.

Taimistot kehittävät jatkuvasti yhteistyötä keskenään ja tässä apuna toimii Taimistoviljelijät Ry, joka järjestää yhteisiä tapahtumia, retkiä ja seminaareja ympäri vuoden. Taimistoviljelijät Ry pitää taimistojen puolia ja päättää alalla yhteisistä asioista. Huutokosken Taimisto pyrkii olemaan tässä järjestössä aina mukana.

Aineisto on peräisin Huutokosken Taimiston työntekijöiltä sekä vierailuiltani eri Suomen ja Hollannin taimistoilta.

2 JOHTAMINEN JA STRATEGIAT

2.1 Käsitysjohtamisesta

Pohjoismaalaiset ihmiset tarkoittavat johtamisella ihmisten johtamista, motivointia, ihmisten innostamista tai kykyä saada ihmiset mukaan. Johtamista ei ajatella yleensä tavoitteiden saavuttamisena strategian avulla. Liiketoimintasuunnitelman yhtenä ytimenä toimii strategia, joka antaa toimintaohjeen tulevien vuosien varrelle.

Strategian avulla saamme myös asiat järkevään tärkeysjärjestykseen. (Karlöf 2004, 8.)

2.2 Strateginen johtaminen

Strategia tarkoittaa pitkäjänteistä kehitystyötä, jonka avulla voidaan saavuttaa monia tavoitteita, niin että niihin ei tuskastu. Strategia ei kuulu pelkästään konsernin johdolle, vaan sitä voi soveltaa mihin organisaation osaan tahansa. Strategia kuuluu johtamisen käsitteisiin ja strategiaosaamista tarvitaan yhä enemmän, koska nykyään kokonaisvastuuta jaetaan yhä useammalle työntekijälle. (Karlöf 2004, 9.)

Tutkimusten mukaan on keskitytty liian paljon strategian sisältöön ja liian vähän strategia prosessiin. Paperilla asiat näyttävät yleensä hyvälle, mutta jos asioiden vieminen käytäntöön on mahdotonta, ei sellaisia suunnitelmia pidä edes tehdä. Tämän vuoksi strategian tekemiseen tarvitaan muitakin kuin ydinjohto tai joku ulkopuolinen konsultti. Strategian tekeminen vaati asennoitumista ja paneutumista asiaan. Strategisessa dialogissa pitää etsiä oikeat päätelmät, eikä tehdä pikaisia päätöksiä. (Karlöf 2004, 121.)

On tärkeä muistaa, että kun strategia on luotu, siihen pitää palata sopivin väliajoin. Kerta vuodessa ei riitä, mutta kuukausittainen tarkistelu ei ole tarpeen.

Tarkastelutiheys riippuu hyvin paljon toimialasta ja kehitystahdista. Kun strategiaa tarkistetaan sitä pitää pystyä muuttamaan tarpeen mukaan ajanmukaiseksi. (Karlöf 2004, 122.)

Kun toimitusjohtaja on ollut toimessa vasta vähän aikaa, on toimitusjohtajan pystyttävä keskustelemaan ennakkoluulottomasti ja kaunistelematta toiminnan kehityksestä. Strateginen kannustus on hyvä tapa perehdyttää uusi johtaja. Ruotsissa

tehdyn tutkimuksen mukaan on ongelmallista saada aikaan muutoksia, jos uhkakuvia ei ole näköpiirissä. Uuden johtajan on helpompi nähdä uhkakuvia. (Karlöf 2004, 140.)

Strategiaa tehdessä on hyvä kartoittaa seuraavat tekijät:

- markkinaosuus
- kohdemarkkinat
- mittakaavaedut
- kilpailijat ja korvaavat tuotteet
- markkinoiden kehitys
- kannattavuus
- pääomavaltaisuus
- asiakkaan saamaan arvoon liittyvä osaamisprofiili
- tuottavuus

(Karlöf 2004, 137.)

2.3 Hallituksen rooli

Hallituksen jäsenellä saattaa olla suuret palkkiot, mutta vastuukin on sen mukainen. Tämän vuoksi hallitusten jäsenten on tärkeää olla perillä yrityksen kaikista asioista. Hallituksen on nähtävä asiat itsenäisesti ilman toimitusjohtajan ja johtoryhmän myötävaikutusta. Hallituksen jäsenien tulee osallistua erityisesti tavoitteiden luomiseen. Päätehtävä hallituksella on pitää huoli, että strategiatyötä tehdään, mutta yritysjohdon tehtäväksi jää itse strategiatyö. (Karlöf 2004, 122-123.)

2.4 Hyvän johtajan ominaisuuksia

Hyvä johtaja ei lähde aina ratkaisemaan ongelmaa itse, vaan on avoin mitä ympärillä tapahtuu (benchlearning). Jos tulee ongelmia, on hyvin todennäköistä, että joku on jo ratkaisut saman ongelman tai lähes samanlaisen ongelman. Tämän vuoksi alan tapahtumissa sekä yritysvierailuilla kannattaa olla avoin kaikelle. (Karlöf 2004, 129.)

2.5 Johtamisen periaatteita

Tulossuuntautuneisuus.

Johtaminen on oma ammattinsa. Johtajan pitää saavuttaa tuloksia ja sitten mitata niitä eri menetelmin ja tehdä näin johtopäätöksiä, mikä on hyvin ja missä voidaan parantaa.

Matti Nykänen sanoi voitettuaan maailmanmestaruuden: ” Olisi tämän voinut paremminkin tehdä”.

(Malik 2005, 74.)

Osa kokonaisuutta

Miten taidot, osaaminen ja kokemus edesauttaa johtajan asemaa? Johtajan tulee keskittyä siihen, missä hän on hyvä, ja kehittää siinä sivussa huonompia osaamisalueitaan. On osattava ajatella kokonaisuutta monesta eri näkökulmasta. Lisäkoulutus ei koskaan ole pahitteeksi. Asiat muuttuvat ajan mukana ja johtajan on pysyttävä muutoksessa mukana, jos hän haluaa menestyä. (Malik 2005, 86-87.)

Vähään keskittyminen

Johtajan tulee keskittyä ainoastaan tärkeimpiin asioihin, ja antaa alaisilleen vastuuta. Avainasemassa on ajanhallinta. Usein ihmisillä on kauhea kiire ja yhteisille asioille ei löydy aikaa. Aikaa on aina niihin asioihin mihin haluaa. Jos sinulla on aikaa katsoa TV:tä, ja sanot, että sinulla ei ole aikaa, silloin voit miettiä onko asia todella niin. Kääntöpuoli taas on, että aikaa pitää jäädä myös itselleen ja rentoutumiselle, mutta missä menee raja? Asiat täytyy laittaa tärkeysjärjestykseen ja katsoa, onko aikaa tehdä tätä kaikkea, vai onko aikaa ottaa lisää töitä. (Malik 2005, 96-97.)

Vahvuuksien hyödyntäminen

Johtajan tulee kerätä palautetta ja ottaa sitä avoimin mielin vastaan. Kehityskeskustelut työntekijöiden, tiimivetäjien ja johtoryhmän kanssa ovat kaikki yhtä tärkeitä, jos johtaja haluaa oppia itsestään ja organisaatiostaan. Kuten jo edellä mainittiin, johtajan tulee keskittyä vahvuuksiinsa ja olla niissä vaikkapa maailman paras. Heikkoja osa-alueita ei kuitenkaan tule unohtaa, vaan niitä pitää kehittää pikkuhiljaa. Kukaan ei ole superihminen kaikessa. (Malik 2005, 107.)

Luottamus

Johtajan on pyrittävä olemaan joka tilanteessa aito. Tämä on vaikeaa, mutta siinä on mahdollista kehittyä kokoajan. Kun pystyy tähän, myös muut antavat luottamusta ja arvostusta. Tietyissä tilanteissa ei välttämättä tarvitse kyllä kertoa kaikkea, mutta voi antaa käsityksen, että on kertonut kaiken (mm. liikesalaisuus). Tämä ei välttämättä ole moraalisesti oikein, mutta suuri osa näin tekee, myönsivät he sen tai eivät. (Malik 2005, 123.)

Positiivinen ajattelu

Johtajan on nähtävä asiat mahdollisiksi, mutta aina pitää muistaa pitää realiteetti mukana. Kun innostuu, ei välttämättä näe asiaa kuin yhdestä mahtavasta näkökulmasta. Silti kannattaa kokeilla uusia asioita, kunhan muistaa tarkastella asiaa realistisesti. Jalat vain täytyy pitää maassa. Motivointi on aloitettava henkilökohtaisella tasolla. Positiivisessa ajattelussa on paljon hyviä puolia. Muita kehumalla saa itse positiivista energiaa ja kehuttava saa siitä kaksi kertaa enemmän motivaatiota. Myös negatiivisen palautteen antaminen tarvittaessa on tärkeää. Ainainen pään silittely ei ole kehittävää, vaikka se motivoikin. Liika kehuminen vie pohjan palautteen antamiselta. (Malik 2005, 137.)

2.6 Älykäs organisaatio

Älykäs organisaatio tasapainottaa kolmea asiaa, jotka ovat pitkällä tähtäimellä organisaatiolle elintärkeitä. Nämä ovat uusiutuminen, tehokkuus ja hyvinvointi. Älykäs organisaatio toimii tehokkaasti, siksi se on kilpailukykyinen. Älykkäällä organisaatiolla on kaksi päätavoitetta: tehokkuus sekä jatkuva oppiminen. Näin se varmistaa myös tulevaisuuden kilpailukyvyn. Kolmanneksi älykäs organisaatio huolehtii hyvinvoinnistaan niin, että sen henkilöstö jaksaa pitkällä tähtäimellä tehdä tulosta, voida hyvin ja uudistua. (Sydänmaalakka 2002.)

Kuvassa 1 on esitetty älykkään organisaation ulottuvuudet ja neljä johtamisprosessia. Niiden avulla on mahdollista saavuttaa konkreettinen tasapaino. Johtamisprosessit ovat suorituksen, tiedon, osaamisen, ja itsensä johtaminen. Suorituksen johtaminen tarkoittaa sitä, että kaikki tietävät, mikä on heidän tehtävänsä, mitkä ovat heidän tavoitteensa ja mitä osaamista heiltä vaaditaan, sekä sitä, että he saavat palautetta riittävästi tehtäviensä hoitamiseen. Tärkeimmät työkalut suorituksen johtamisessa ovat kehitys- ja suunnittelukeskustelut. Monissa organisaatioissa nämä keskustelut eivät toimi kunnolla, mikä on valitettavaa, tai vain osa henkilöstöstä osallistuu niihin. Suorituksen johtaminen on kuitenkin tärkeimpiä henkilöstöjohtamisen prosesseja, jonka varaan rakennetaan monia muita prosesseja. Siksi sen toimivuuteen olisi hyvä kiinnittää huomiota. (Sydänmaalakka 2002.)

Kuva 1.



Tiedon johtaminen on prosessi, jossa hankitaan, luodaan, varastoidaan, jaetaan ja viedään käytäntöön tietoa. Näissä alaprosesseissa yksilön tiedot muuttuvat tiimin tiedoiksi, ja hiljaiset tiedot havaittaviksi tiedoiksi. Pää tavoitteena on informaation nopea soveltaminen tilanteissa, joissa päätöksiä tehdään. Miten voidaan hallita tai johtaa sitä valtavaa tietomäärää, joka on kaikkien saatavilla nykyisin? Tiedon kasvu asettaa yksilöille isoja haasteita. (Sydänmaalakka 2002.)

Osaamisen johtaminen tarkoittaa, että organisaation visiosta, strategiasta ja tavoitteista lähtien määritellään koko organisaation ydinosat ja muut tarvittavat osaamiset. Viimeisen kymmenen vuoden aikana osaamisen johtaminen on noussut kaikkien tietoisuuteen. Organisaatiossa tarvittava osaaminen muuttuu nopeasti. Osaamisesta ja sen jatkuvasta kehittämisestä on tullut haaste niin organisaatioille kuin yksilöille. Abraham Lincoln sanoi: ”Jos et halua olla parempi, et ole enää hyvä”. (Sydänmaalakka 2002.)

Tärkein näistä prosesseista on itsensä johtaminen. Jatkuvassa muutoksessa eläminen ei ole aina mieluisaa. Olemme usein ahdistuneita tässä turbulentissa maailmassa. Meillä pitää olla aikaa pysähtyä ja miettiä, mitä minä haluan elämältäni, kuka minä olen ja minne minä olen matkalla. Itsensä johtaminen on avain näihin kysymyksiin ja samalla se on itsetuntemusta. Me kaikki olemme Oy Minä Ab:n toimitusjohtajia ja meidän

pitäisi pystyä ohjaamaan omaa yritystämme, ja elää hyvin tätä elämää.
(Sydänmaalakka 2002.)

3 VERKOSTOT

3.1 Miksi muodostuu verkostoja

Verkostoistuminen on kilpailukyvyyn ja menestymisen kulmakivi, ja tämä korostuu koko ajan enemmän ja enemmän. Avainasioita ovat globalisaatio, avoimet markkinat ja yhtenäiset toimintatavat, sekä teknologian ja logistiikan kehitys. Yritykset ulkoistavat toimintojaan ja keskittyvät ydinosamiseksi muodostaen laajempia, joustavampia ja nopeampia tarjoamia verkostoistumista hyödyntäen. Lähtökohtana on asiakas ja asiakkaiden tarpeet ja odotukset. (Petri Sipilä, Jussi Moisio ja Eira Koponen 2003.)

3.2 Verkostot ja suhteet

Verkostot ovat jokapäiväinen ilmiö, joilla on monille ihmisille merkitystä vaihtelevissa määrin. Verkostoilla on erilaisia tehtäviä, kuten täydentää osaamista, siirtää informaatiota ja jopa luoda viihtyisyyttä. Niitä hyödyntämällä on mahdollista päästä aivan toisen luokan edistymisvauhtiin kuin tukeutumalla ainoastaan omaan kyvykkyyteen. Filosofisesti voidaan sanoa, että melkein kaikki ihmisen suuret saavutukset perustuvat yhteistyöhön ja sopeutumiseen. (Vexom 2005.)

Verkostojen ylläpitoa ja laajenemista tukevia ilmiöitä on useita. Verkostodynamiikkaa auttaa suuresti, mikäli sen jäsenet ovat nöyriä ja osaavia. Kyvykkäät huomaavat hyvin usein tarvitsevansa toisiensa apua, ja nöyrät ovat yhteistyöhaluisia ja auttavaisia. Verkoston arvo on suurimmillaan, kun tarvitaan kipeästi apua ja neuvoja. (Vexom 2005.)

Kahden ihmisen väliset suhteet ovat aina juurtuneita verkostoon ja riippuvat enemmän tai vähemmän verkostoon kuulumisesta. Jopa silloin, kun mennään naimisiin – tätä voisi pitää parisuhteen arkiesimerkkinä – pari huomaa pian, että kumpikin on saanut omat roolinsa myös kumppanin perhe-, suku-, ystävä ja työtoveriverkostossa. Syntyy uusia keskipisteitä ja uusia suhteita. Se voi tarkoittaa sekä uusia resursseja, että uusia

velvoitteita. Ääriesimerkki on, kun normaali kansalaisen avioituu kruununprinssin kanssa. Tasmanialainen Mary Donaldson ei mennyt naimisiin pelkästään jonkun Frederik-nimisen nuoren miehen kanssa, vaan Tanskan kruununprinssi Fredekin kanssa – ja kaiken Frederikin rooliin kuuluvan kanssa. Mary meni naimisiin koko Tanskan kanssa – hänen verkostonsa maksimoitui. (Gummesson 2005, 47.)

Verkostojen dynamiikassa on viisi tärkeää asiaa. Ensimmäinen on toiminnan ytimessä, eli yhteistyö. Toinen on palvelusten välittämistä ja kykyä organisoida yhteistä toimintaa. Organisoititaidossa korostuu kolme seikkaa: henkilötietokannat, aktiivinen viestintä ja muiden jäsenten muistaminen. Verkoston ylläpitäminen on vaativaa, mutta silti kannattavaa. Yleensä siihen kannattaa varata aikaa muutama tunti viikossa tai isommissa verkostoissa ottaa siihen oma vastuhenkilö, joka tekee työtä päätoimisesti. (Vexom 2005.)

Jokaisella pk-yrityksellä on oma visionsa ja tyyliensä tuottaa lisäarvoa. Yritys erottuu muista myös mahdollisimman selkeällä liike- tai toimintaidealla. Kun aloitetaan etsimään kumppania ja hakemaan toisiaan täydentäviä voimia, ei oma erinomaisuus enää riitä. Täytyy löytää yhteinen erinomaisuus, jossa kummankin parhaat puolet hyödynnetään yhteiseksi hyväksi. Jonkin yrityksen on otettava johtajan rooli ja toimittava ns. veturina, että liikkeelle päästään. Olisi hyvä, että kyseisellä yrityksellä olisi laaja näkemys ja pitkälle kantava visio alan tulevaisuudesta. Lisäksi muiden tulisi suostua johdettavaksi, mikä edellyttää johtajalta tietynlaista uskottavuutta myös ammatillisessa mielessä, karismaa sekä näyttöjä menestyksestä. Johtavan tahon tulisi olla, ellei paras, niin huippu, vertaistensa joukossa. Jos yksittäistä henkilöä ei löydy, niin toisiinsa luottava johtotiimi (esim. 3-5 henkilöä) on myös mahdollinen käynnistäjä. (Heinonen 2003.)

3.3 Win-win tavoite

Tehokas ja pitkälle tähtäävä yhteistyö voi toteutua vain, jos kaikki osalliset tuntevat itsensä voittajiksi. Ei välttämättä koko ajan, mutta yleisesti – ainakin niin, että ne tuntevat sillä hetkellä voittavansa enemmän, kuin mitä he voittaisivat jossain muussa suhteessa. Tällöin kaikkien osapuolien on ajateltava kaikkia osapuolia, sekä partneereina että vastapuolina. Syntyy balanssi empatian ja egoismin välillä: tasapaino, jossa vaalitaan omia intressejä, mutta myös samalla ymmärretään toista osapuolta. ”Rakasta lähimmäistäsi niin kuin itseäsi”, sanotaan Raamatussa. Se on win-win

sanonta; se tarkoittaa kaikkien osapuolien – niin kanssaihmiesten että itsensä – huomioon ottamista. Iskulauseen ”Asiakas on aina oikeassa” tilalle voidaan ottaa uudeksi iskulauseeksi ”Rakasta asiakasta niin kuin itseäsi” tai ”Rakasta toimittajaa niin kuin itseäsi”. (Gummesson 2005, 51.) Sisäinen nanoverkosto on yhtä tärkeä kuin ulkoiset verkostot. (Gummesson 2005, 65.)

Yritysten muodostamassa verkostossa pitää ensin syntyä sitoutuminen ja yhteinen visio siitä, mistä yhdessä yrittämisessä on kyse, mitä palveluja ja tuotteita yhdessä tuotetaan, millaisia resurssien ja taitojen kombinaatioita yhteisöllä on, ja mitä resursseja tarvitaan eri palveluiden ja tuotteiden aikaansaamiseksi. Yritysten muodostamassa verkostossa vahvuutena on prosessiajattelu ja joustavuus koota erilaisia kombinaatioita, joilla kussakin tilanteessa luodaan asiakkaalle lisäarvoa. Joustavaan yhteistyöhön pääseminen edellyttää vahvaa koulutuspanostusta, yhteisen oppimista, yhdessä tapahtuvaa oppimista ja opitun jakamista. (Petri Sipilä, Jussi Moisio ja Eira Koponen 2003)

Verkostot kilpailevat keskenään. Verkostoistumisen uskotaan olevan kustannustehokas toimintatapa jo lyhyellä tähtäimellä. Pidemmällä aikavälillä kilpailu on enemmän verkostojen kuin yksittäisten yritysten välistä. Tämä edellyttää muuttumista synergiseksi win-win –asetelmaksi. Ydinosaamisensa kehittämiseen keskittyneet yritykset osaavat toimia hyvin yhteen verkostoina ja kehittää yhteistyötään jatkuvasti. Lopulta menestyvistä verkostoista tulee oppivia organisaatioita. (Petri Sipilä 2003)

3.4 Verkostojen ja suhteiden ominaisuuksia

Kolme yleisintä suhteiden ja verkostojen ominaisuutta ovat luottamus, sitoutuminen ja valta. Kirjallisuus korostaa näistä aina tärkeimmiksi luottamuksen ja sitoutumisen. Kumpaakin ominaisuutta voidaan käyttää, kun luodaan pitkäaikaisia suhteita, joissa kaikkien osapuolien hyötyminen on päämääränä, ja on toivottavaa, että nämä ominaisuudet ovat siinä keskeisiä. (Gummesson 2005, 277.)

Volyyymi

- samanlaisten taimistojen yhteistyö
- suuremmat markkinat

Täydentävyys

- erilaisten taimistojen yhteistyö
- entistä haastavammat markkinat
- innovatiivisuus

Pienten taimistojen edut

- helpompi aloittaa yrittäminen ja tehdä uusia aloitteita
- helpompi hallita kokonaisuutta
- nopeus ja joustavuus

(Ilkka Raatikainen 2005)

Lujan ja toimivan verkoston rakentamisessa on tärkeä muistaa neljä asiaa. Yhteistyö ontuu, jos jokin seuraavista pettää: yhteinen liikeidea ja hyöty, osaamisen ja henkisen pääoman yhteinen kehittäminen ja hyödyntäminen, yhteisyyden luominen sekä suunnittelu ja hallinnointi. (Heinonen 2003)

Taimisto alalla Suomessa on vaikea menestyä ilman hyvää verkostoa ja suhteita. Tämän työn tutkimusosa perustuu yhteistyölle ja sen hyödyille. Siitä lisää myöhemmin.

4 HUUTOKOSKEN TAIMISTO ESITTELY

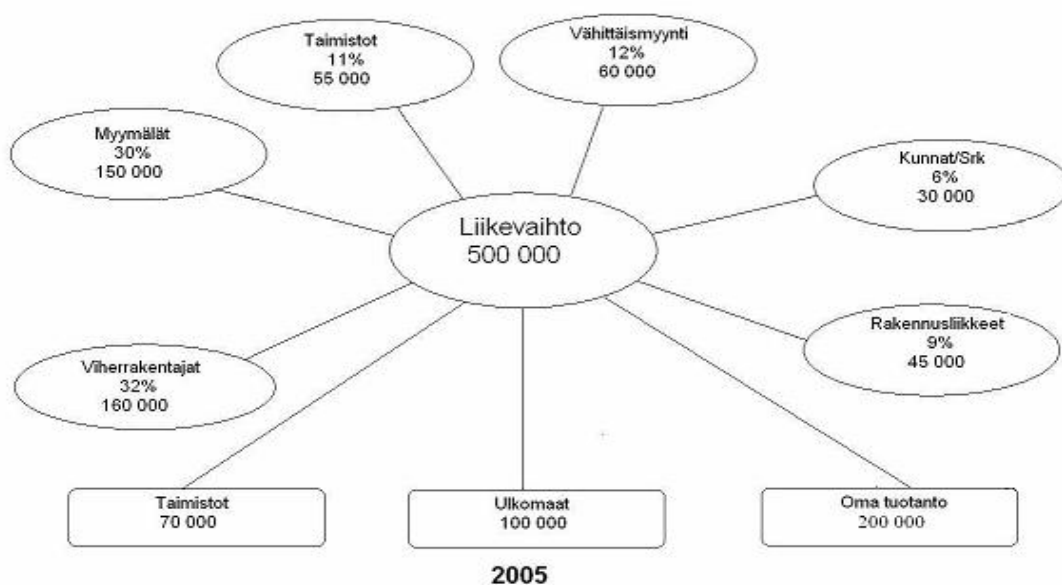
4.1 Perustiedot yrityksestä

Nimi:	Huutokosken Taimisto Ky
Sijainti:	Vättiläntie 1331 79620 Huutokoski
Perustamisvuosi:	1952
Omistus:	Sakari Haverinen 100%
Liikevaihto 2005:	n. 500 000€
Henkilöstö:	2+7 henkilötyövoimaa/vuosi
Pinta-ala:	23 ha

4.2 Yrityksen nykytilanne

Huutokosken Taimisto tuottaa puita ja pensaita itse, ja muut lajikkeet se ostaa kumppaneiltaan tai ulkomailta. Asiakkaina Huutokosken Taimistolla on myymälät, viherrakentajat, toiset taimistot, seurakunnat, kunnat, rakennusliikkeet ja vähittäisasiakkaat. Markkina-alue on keskittynyt Keski- ja Itä-Suomeen

Seuraava kaavio kuvaa yrityksen liikevaihdon jakautumista:



4.3 Liikevaihto ja käyttökate

	2005	2006	2007	2008	2009
Liikevaihto	495 000	520 000	572 000	629 200	692 120
Käyttökate	48 022	50 475	79 000	111 550	148 588

Tulevaisuuden tavoitteena on nostaa liikevaihtoa lisäämällä henkilökohtaista myyntityötä. Kehitysjohtaja lähtee kiertämään Suomen taimistoja, kuntia, viherrakentajia ja aloittaa myös ulkomaankaupan valmistelut v. 2007.

Käyttökate nousee tuotannon tehostuttua, koska lajivalikoimaa pienennetään ja keskitytään puiden kasvattamiseen. Myös henkilökuntakulut pienevät vuosi vuodelta, kun puupuolelle keskittymisen myötä tuotanto tehostuu.

4.4 Huutokosken Taimiston historia 1952-2006

Viisikymmenluvun alussa nuori puutarhuri Toivo Haverinen osti Joroisten Huutokoskelta 0,50 ha maata, jolla sijaitsi pieni keltainen mökki. Oltuaan eri taimistoilla töissä mm. Norjassa puutarhurina, hän alkoi toisen puutarhurin kanssa viljellä Heinävedellä mm. omenapuita. Siellä syttyi kipinä oman paikan perustamisesta, ja hän alkoi kyselemään mahdollista myytävänä olevaa paikka lähistöltä. Huutokosken oma ”elämäntaiteilija” Onni Äijö antoi vinkin Pieksämäentien varrella olevasta paikasta.

Vuonna 1952 rekisteröitiin yritys nimeltä Huutokosken Puutarha. Silloin keskityttiin pääasiassa hyötykasveihin, omenapuihin, marjapensaisiin, mansikkaan yms. Kauppa tapahtui omalta tarhalta, torilta ja ostoasiamiesten välityksellä, jotka kulkivat talosta taloon tekemässä tilauksia. Toimitukset tehtiin jälkikäteen yhdellä kertaa.

Vähitellen tuotantoon tulivat erilaiset koristepensaat ja monivuotiset kukat. Uuden talon valmistuttua Toivo kasvatti myös joulu- ja pääsiäiskukkia talonsa kellarikerroksissa olevissa tiloissa, asiakkainaan kauppaliikkeet. Yksityiset asiakkaat kävivät ostamassa suoraan kotoa kukat ja asetelmat. Vuoteen 1975 mennessä Toivo oli vähitellen ostellut viereisiä peltopaloja niin, että pinta-ala oli silloin n. 2,5 ha. Yrityksen nimi oli jo muuttunut Huutokosken Taimistoksi.

Tällöin koulunsa suorittanut Sakari Haverinen tuli tuotantoon mukaan, ja vähitellen yritys siirtyi hänelle. Muutaman vuoden sisällä tuotantoa muutettiin siten, että keskityttiin pääasiassa puuvartisiin kasveihin, eli pensaiden ja puiden kasvattamiseen. Joulu-, pääsiäis- ja monivuotiset kukat jätettiin pois tuotannosta. Maata ostettiin ja vuokrattiin lisää, rakennettiin tuotantotilat ja koneellistettiin taimistoa. Vuonna 1986 siirtyi myös Sakarin vaimo Anne kokonaan taimistolle töihin, jolloin perustettiin myös kommandiittiyhtiö.

Vuosina 1990-1993 taimistoa koetteli kovalla kouralla nippu kalliita konkursseja, joissa yksityisyritykset jäivät nuolemaan näppejään. Sen lisäksi vaikeuksia aiheutti valuuttalain ja devalvaatio sekä 90-luvun alun alv-muutos; aikaisemmin alkutuottajan ei tarvinnut maksaa alv:a. Muutoksen yhteydessä alv olisi pitänyt lisätä hintaan, mutta se ei ollut tällöin käytännössä mahdollista, koska kaikki eivät tehneet niin. Nämä muutokset aiheuttivat sen, että liikevaihto putosi 3 miljoonasta markasta 1,5 miljoonaan markkaan, jonka seurauksena jouduttiin ottamaan useana vuonna käyttöpääomaa. Lainaa on maksettu takaisin aina 2000-luvun puolelle saakka. Viime vuodet ovat olleet taloudellisesti hyviä ja tulevaisuus näyttää myös hyvin valoisalle. Liikevaihto oli vuonna 1980: 39 000 € 1990: 302 000 € ja nykyinen liikevaihto on n. 500 000 € ja yrityksen kannattavuus on kasvanut.

Toivo Haverinen oli työssä mukana vielä eläkkeelle siirtymisen jälkeenkin, melkein 80-vuotiaaksi. Hän tuli sitkeästi ”työnjaolle” joka aamu seitsemäksi ja jatkoi vielä omia puuhastelujaan muiden lopetettua päivänsä, kunnes ikä vei voimat ja oli pikkuhiljaa annettava periksi.

4.5 Swot

S= Strengths (Vahvuudet)

1. Sijainti
2. Hyvä maaperä
3. Tunnettuus
4. Olemassa oleva tieto taito
5. Hyvä konekanta
6. Hyvät työntekijät
7. Perheyritys
8. Tuleva pensas
9. Vyöhyke 3-4 eli Huutokoskella kasvatetut taimet kasvavat lähes joka puolella Suomea

W=Weaknesses (Heikkoudet)

1. Ei puidenkasvattajakumppania
2. Pinta-alan vähyys

3. Tuotantotilat liian pienet
4. pensaspuolelle ei ole vielä vastuuhenkilöä

O=Opportunities (Mahdollisuudet)

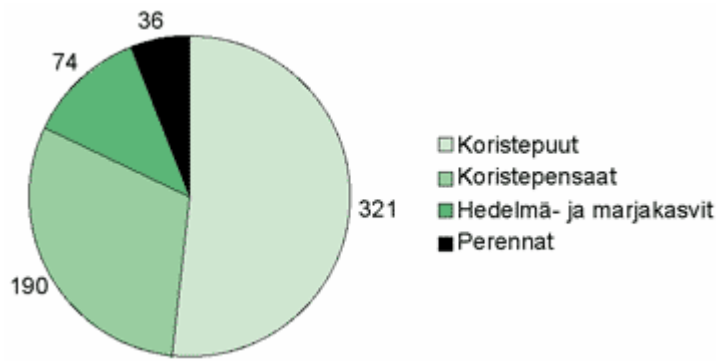
1. Suomen paras pensas taimisto vuonna 2015, jolta saa laadukkaimman pensaans
2. Olla tuotantotehokas ja siten tuottava taimisto
3. Aloittaa ulkomaan vientikauppa mm. Norjaan, Ruotsiin ja Venäjälle
4. Kumppanuudet
5. Kunnat, kaupungit ja seurakunnat ulkoistavat omaa taimituotantoaan ja viherrakentamistaan

T=Threats (Uhat)

1. Kilpailijat –muut taimisto
2. Venäjän ja Baltian maiden tulo Suomen markkinoille voi alentaa Suomen hintatasoa
3. Pensaans tuotanto ei onnistu suunnitellulla tavalla
4. Ei löydetä hyvää ”pensasmiestä”
5. Ei saada läheltä hyvää peltoa lisää
6. Tulee lama → koko taimistoala kärsii, koska ei rakenneta enää niin paljoa ja Huutokosken Taimisto ei ole ehtinyt varautumaan lamaan.
7. Luonnon aiheuttamat katastrofit (tuhoeläimet ja säätilan muutokset)

4.6 Taimistotoimialan rakenne ja kehitys

Taimistoviljelijät Ry:n taimistojen vuoden 2005 liikevaihto oli n 25 miljoonaa euroa. Se jakaantui koristepensaidsen, koristepuiden, perennojen sekä hedelmä- ja marjakasvien kesken. Tarkkaa jakoa ei ole mahdollista tilastoida, mutta alla oleva kaavio osoittaa taimien viljelyalan hehtaareittain Suomessa vuonna 2003.



Yhteensä 622 ha. Luvut vuodelta 2003.

Kotitaloukset käyttävät rahaa puutarhaansa vuodessa eri maissa seuraavasti:

- Norja 354€
- Ruotsi 256€
- Belgia 179€
- Suomi 151 €

(Taimistoviljelijät Ry 2003)

Suomi tulee näiden maiden perässä myös viherrakentamisessa ja tämäkin kertoo valoisan tulevaisuuden puolesta.

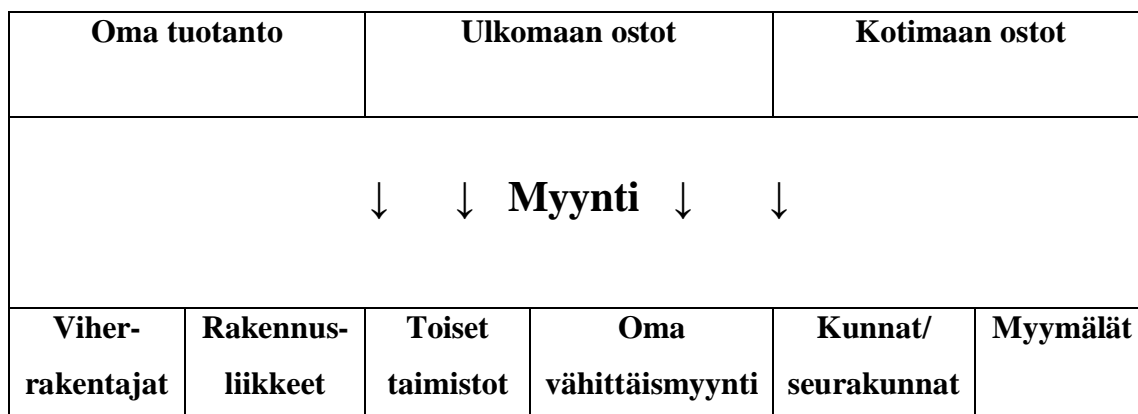
Suomessa kasvatetaan n. 50 % taimista itse ja loput tulee ulkomailta. Neljä suurinta taimentuontimaata ovat Hollanti (54%) , Tanska (31%), Saksa (9%) ja Belgia (6%). Näistä maista tuodaan pääosin puuvartisia taimia.

Suomen taimivienti ulkomaille on vielä pientä, mutta muutamat taimistot ovat vientiä jo aloittaneet. Huutokosken Taimistolla on myös aikomus aloittaa ulkomaankauppa lähitulevaisuudessa.

Suomen markkinoita hallitsevat n. kymmenen taimistoa, jotka ovat liikevaihdoiltaan mitattuna 500 000€- 4 500 000€ Taimistoja suomesta on yhteensä n. 80. Pieniä tulee aina olemaan, mutta isoja taimistoja ei todennäköisesti lähiaikoina tule lisää. Isot taimistot kasvavat koko ajan entisestään.

Toiselta taimistolta ostettaessa taimella ei ole enää niin hyvä myyntikate, mitä itse tuotetulla on, siksi monet välitystaimistot eivät ole olleet pitkäikäisiä.

Hyvä kumppanuus toisten taimistojen kanssa on kuitenkin taimistoalalla erittäin tärkeää.



Kaavio 2. Taimistojen osto-myynti tapahtuma

5 TUTKIMUKSEN TOTEUTUS

5.1 Tutkimuksen tavoite ja toteutus

Tämän työn tarkoituksena oli tehdä strategia Huutokosken Taimistolle, niin että liikevaihto sekä tulos saadaan nousemaan tulevaisuudessa. Tutkimuksessa keskityttiin yhteistyöhön ja sen parantamiseen. Ydin kysymys tutkimuksessa oli: Miten muut taimistot toimivat yhteistyössä keskenään?

Kävin tutustumassa viiteen Suomen taimistoon ja samalla esitin muutamia kysymyksiä. Vastaajien kanssa sovittiin, että emme julkaise vastaajien nimiä tutkimuksessa.

5.2 Tutkimus

Mitkä ovat kolme vahvuuttanne?

Taimisto A:

1. Vahvoja runkokuun tuottajia
2. Hyvä myyjä
3. Kumppanuus toisen taimiston kanssa

Taimisto B:

1. Hyvä maaperä
2. Sijainti
3. Tuotamme kaikkea ja pyrimme myymään vain kotimaista taimea

Taimisto C:

1. Sijainti
2. Välittää joustavasti kaikkea
3. Nopea ja varma toimitus

Taimisto D:

1. Laatu
2. Sijainti
3. Hyvät kumppanit

Taimisto E:

1. Hyvä kumppanuus toisen taimiston kanssa
2. Suuri markkina-alue
3. Paljon maa pinta-alaa

Mitkä ovat kolme heikkouttanne?

Taimisto A:

1. Kuiva maa
2. Vanha kalusto
3. Massatuotanto

Taimisto B:

1. Ei ole panostettu lajitteluun paljon
2. Laaduntarkkailu heikkoa
3. Isot henkilöstökulut

Taimisto C:

1. Ei jatkajaa, myydäänkö jossain vaiheessa?
2. Ei paljon omaa tuotantoa
3. Huonot maat

Taimisto D:

1. Pinta-alan puute
2. Hallipinta-alan puute
3. Ei vielä strategista kumppanuutta

Taimisto E:

1. Onko seuraavassa sukupolvessa jatkajaa?
2. Suuri konserni
3. Massatuotanto

Onko teillä olemassa yhteistyökumppaneita tuotannon osalta?

Taimisto A:

On ja yhteistyötä kehitetään koko ajan.

Taimisto B:

On olemassa jollain tasolla, mutta etsimme kokoajan toista taimistoa, jonka kanssa voimme mennä kumppanuuden seuraavalle asteelle

Taimisto C:

On, mutta ei niin syvää kumppanuutta kuka jatkaisi taimistoa

Taimisto D:

On olemassa jollain tasolla. Etsimme kuitenkin kokoajan toista taimistoa kumppaniksi, jonka kanssa voimme jakaa tuotantoa pidemmälle.

Taimisto E:

Syvennämme yhteistyötämme jo olemassa olevien kumppaneiden kanssa.

Onko teillä olemassa yhteistyökumppaneita myynnin osalta?

Taimisto A:

On hyvä kumppanus

Taimisto B:

Pienissä määrin, mutta sitä voisi olla enemmänkin

Taimisto C:

Muutaman taimiston kanssa niin, että jos toiselta loppuu myytävä artikkeli, autamme toisiamme

Taimisto D:

Etsimme kokoajan kumppania, jonka kanssa pystyisimme vastaamaan suureen kysyntään

Taimisto E:

On hyvä kumppanus

Onko teillä olemassa yhteistyökumppaneita ostojen osalta?

Taimisto A:

Ulkomailla meillä on hyvä kumppanit. Suomessa homma toimii myös

Taimisto B:

Teemme ostoja Suomen taimistoilta sekä ulkomailta

Taimisto C:

Ulkomailla meillä on hyviä ostopaikkoja, joista on muodostunut syviä kumppanuuksia

Taimisto D:

Ostamme 40 % tuotannostamme ulkoa ja nämä suhteet ovat olleet jo olemassa kymmeniä vuosia. Suomen taimistoilta täydennämme varastojamme

Taimisto E:

Suomessa meillä on useita kumppaneita, mutta kyllä ulkomaan ostot näyttelee ihan merkittävää osaa ostoista.

Tämän kyselyn perusteella voimme päätellä, että kaikki ymmärtävät yhteistyön merkityksen. Monen mielestä sitä voisi olla enemmän, mutta asian eteen ei ole tehty paljoa. Tuotannon tehostaminen on monella jo kehityksen alla. Taimistot miettivät seuraavia kysymyksiä: Voisiko jotakin artikkelia jättää pois ja ulkopuolista kokonaan muille? Voisiko myyntiä tehdä yhteistyössä muiden kanssa? Voisiko ulkomaan ostoja tehdä koordinoitusti?

6 MITEN TAIMISTOALAN KEHITTÄMISTÄ JOHDETAAN STRATEGISTI?

Taimistoalan kehittämistä johtaa Taimistoviljelijät Ry, joka on taimistojen yhteistyöjärjestö. Se pyrkii edistämään kotimaista taimitarhatuotantoa ja parantamaan taimistojen sekä muiden sidosryhmien yhteistyötä. Taimistoviljelijöillä on oma hallitus johon kuuluu kymmenen taimistoviljelijät ry:n jäsentä.

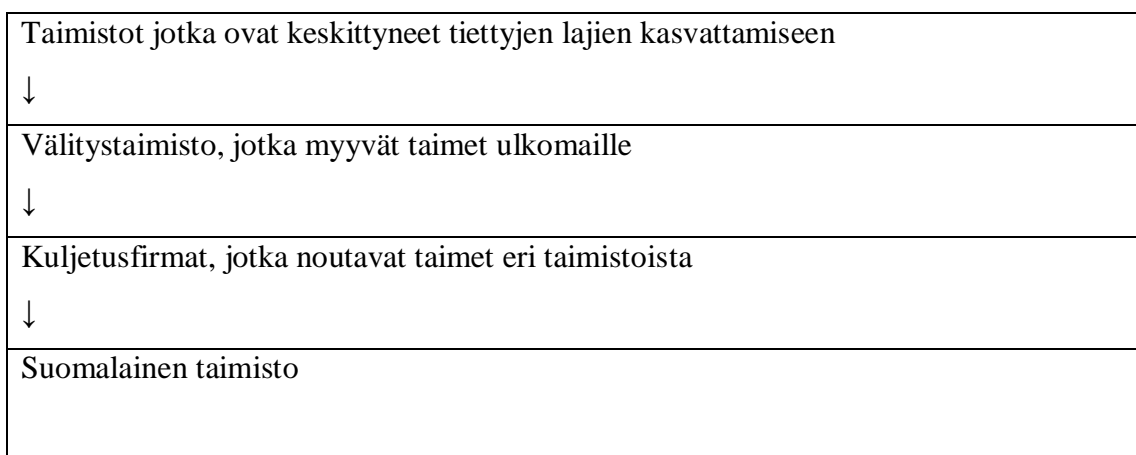
6.1 Miten kilpailijat yhteistyökumppanit näkevät taimistoalan?

Suurena ongelmana nähdään ulkomaalaisten taimistojen tulo Suomeen. Varsinkin Baltian maat, Hollanti ja Tanska nähdään isoina uhkina. Näissä maissa kasvukausi on pidempi kuin Suomessa (esim. Suomessa kolme vuotta kasvanut taimi on saman

kokoinen kuin Hollannissa kaksi vuotta kasvanut). Tämän vuoksi ulkomaalaiset taimistot pystyvät tekemään taimia pienemmillä tuotantokustannuksilla ja silloin taimen myyntihinta on edullisempi kuin Suomessa

Myyntihinnan edullisuus on yksi ulkomaalaisten vahvuus, mutta pelkkä hinta ei näillä markkinoilla ratkaise. Monet ulkomaalaiset taimistot ovat ymmärtäneet henkilökohtaisen myyntityön merkityksen, he kiertävät taimistosta taimistoon juttelemassa kuulumisista sekä tiedustelevat tämän hetkistä ja tulevaa tilannetta. Monesti vierailun tuloksena on kauppa. Myynti siis henkilökohtaisella tasolla Suomessa on vielä vähäistä.

Ulkomaiden ehdoton vahvuus on myös toimiva logistiikka. Alkuvuokosta tilattu taimilähetys on Suomessa määritellyssä osoitteessa jo loppuvuokosta. Tämä prosessi on todella nopea, koska Suomessa maan sisäinen lähetys saattaa viedä vielä pitemmän ajan. Ulkomaalaisten lähetysten nopeus johtuu siitä, että näillä taimistoilla on selvät rooli jaot ja toimiva yhteistyö.



Kaavio 3. Kuvaus taimen logistiikasta Hollannista Suomeen.

Hollannissa tietyt taimistot keskittyvät kasvattamaan tiettyä lajiketta. Ne ovat tehokkaita sekä edullisia massatuotannon vuoksi. On myös olemassa välitystaimistoja, jotka eivät kasvat taimia, vaan hoitavat taimien toimitukset kuljetusfirmojen avulla paikasta toiseen. Näissä taimistoissa on myös omat myyjät, jotka hoitavat myyntityön ja jättävät logistiikan hoidon logistiikkavastaavalle.

Ulkomaiden huonoihin puoliin kuuluu taimien kestävyys. Useasti alemmilla kasvuvyöhykkeillä kasvatetut taimet eivät menesty montaa astetta ylempänä. Tämä

sulkee esim. Lapin lähes kokonaan pois ulkomaiden markkina-alueesta. Toinen ulkomaiden heikkous on nouseva rahti. Polttoaineen hinta nousee koko ajan, ja se tarkoittaa myös, että rahtikulut eivät tule lähiaikoina laskemaan.

Uudet lakipykälät vaikeuttavat myös ostoa ulkomailta. On olemassa esim. tulipoltekasveja, joita ei saa tuoda maahan lainkaan. Nämä lajikkeet ovat siis Suomen taimistoille turvallisia kasvattaa.

Moni suomalainen suosii myös kotimaisuutta, osittain kestävyuden ja osittain periaatteen vuoksi. Tämä vahvistaa kotimaisen taimen asemaa jo nyt, mutta tulevaisuudessa tätä pyritään käyttämään Suomessa enemmän hyväksi.

Taimistoviljelijät Ry on laittanut alulle Fin-E laatujärjestelmän kehittämisen. Tämän järjestelmän tarkoituksena on korostaa suomalaisuutta, jokaiseen alkuperäisesti suomalaiseen taimiin lisätään Fin-E merkintä. Kuluttajia tiedotetaan tästä ja kerrotaan suomalaisen taimen vahvuudet. Järjestelmää on aloitettu jo kehittää ja sitä parannellaan jatkuvasti.

Kokonaisuudessaan Suomalaiset taimistoviljelijät näkevät alan näyttävän vihreää valoa. Suomalaisen taimiston asema on vahva, koska Suomi on ilmastollisesti vaativa maa ja täällä kasvatettu taimi on aina kestävämpi kuin ulkomaalainen taimi. Suomessa rakennetaan tällä hetkellä paljon, se lisää taimien kysyntää ja pitää taimi kaupan vauhdissa.

7 MITEN VERKOSTOJA VOIDAAN HYÖDYNTÄÄ TAIMISTOALALLA SUOMESSA?

Yhteistyö Suomen taimistoilla on tulevaisuudessa välttämätöntä, sillä ilman sitä ulkomaan taimistot ottavat helposti osan markkinoistamme. Suomen taimistot pystyy yhdessä tarjoamaan edullisesti Suomeen tarvittavat taimi määrät, niin että ulkomaan ostoja ei tarvitsisi tehdä nykyiseen malliin. Yhteistyö toisten suomalaisten taimistojen kanssa mahdollistaa myös isommat ulkomaan kaupat. Kuten Venäjältä tulevat tarjouskyselyt ovat yleensä määrällisesti niin suuria, että yleensä yksi taimisto ei voi tilausta itsekseen toteuttaa. Yhteisostot ovat yksi alue missä voidaan säästää helposti, tarvikeostot ovat iso meno erä monelle taimistolle.

Yhteistyöstä voi olla hyötyä mm. suurempien tarjontakokonaisuuksien, kauppojen sekä asiakkaiden palvelemisessa. Voimia kannattaa yhdistää myös markkinoinnissa, tuotekehityksessä tai henkilöstön koulutuksessa, yhteisien hankintojen ja kustannusten jakamisessa, alueellisissa tarjonnassa jne. Luetteloa voisi jatkaa hyvinkin pitkälle. Yhdessä toimimisen kautta löytyy runsaasti tapoja hyötyä toisista taimistoista. (Heinonen 2003)

7.1 Yhteistyötä logistiikan osalta

Suomessa pitäisi parantaa logistiikkaa taimistojen sekä asiakkaiden välillä, jotta saamme mahdollisimman nopeat toimitukset. Yksi ongelma on varastokirjanpidon puolella. Taimistot eivät tiedä taimien tarkkaa määrää mitä heillä on varastossa tai pellossa. Toinen ongelma on, että toiset taimistot eivät tiedä mitä taimia kenelläkin taimistolla on. Nämä ongelmat hidastavat vastaamista tarjouksiin ja näin asiakas joutuu odottamaan.

Kirjanpito toimii monella taimistolla varastoissa, mutta pelloilla kirjanpito on vaikeampaa. Puiden pelto- sekä varastosaldojen kirjaaminen on helpompaa kuin pensaiden. Pensaiden kirjanpito on vaikeampaa, koska pensaita on olemassa kolmea eri kokoa ja pellossa nämä koot ovat sekaisin. Pensasmääristä joudutaan yleensä tekemään arviota ja tilauksen tullessa määrät tarkistetaan pelloilta. Hyväksi havaittu varastokirjanpidon väline on viivakoodilaskuri. Tämän avulla on helppo kontrolloida mitä tulee varastoon ja mitä lähtee varastosta. Peltokirjanpitoon ei ole olemassa mitään kunnon apuvälinettä: ainut millä sitä voidaan kontrolloida, on vastuuhenkilöiden asettaminen tietyille alueille, jotka tietävät mitä pellostä löytyy.

Toisten taimistojen tietoisuutta, mitä keneltäkin löytyy, voidaan lisätä rakentamalla internetiin taimistojen välille oma järjestelmä, jossa näkyy kaikkien taimistojen varastot. Tämä vaatisi järjestelmän ylläpitäjän, jonka taimistot maksaisivat vuosimaksujen avulla. Taimistoilta vuosimaksun lisäksi tämä vaatisi oman varaston päivittämistä joka aamu. Järjestelmän käyttö olisi yksinkertaista: järjestelmään vain syötettäisiin seuraavia tietoja:

- Tuote
- Määrä

- Hinta max.
- Sijainti esim. 50 km säteellä

Järjestelmä etsii kaikki taimet näillä tiedoilla ja ilmoittaisi mistä niitä löytyy. Varaukset tehtäisiin puhelimitse. Tämä helpottaisi kovasti puhelimella aikaa vievää työtä. Tällä hetkellä monet tilaavat pienet erät ulkomailta säästääkseen omaa vaivaansa.

7.2 Yhteistyötä tuotannossa

Muutamit taimistot tekevät jo yhteistyötä tuotannon puolella. On olemassa mm. perennataimistoja, puutaimisto, havutaimisto ja pensastaimisto. Suurin osa taimistoista kuitenkin kasvattaa näitä kaikkia lajeja. On jo huomattavissa, että nämä taimistot, jotka keskittyvät vain tiettyyn artikkeliin, saavat tuotannon toimimaan tehokkaasti. Hollannissa ei löydy montaa taimistoa, jolla on valikoimissaan näitä kaikkia lajeja. Taimistot ovat siellä keskittyneet hyvin pieneen valikoimaan. Esim. jotkut havutaimistot ovat keskittyneet pelkkään Sembraan. On oletettavissa, että Suomessa taimistot alkavat lähitulevaisuudessa mennä samaan suuntaan kuin Hollannissa, aluksi tosin vain lajipuolella.

Verkoston luomisen ja ylläpitämisen ydin on verkoston tarve, ystävällisyys ja luottamus. Verkoston tarpeen ydin on palvelusten tarve. Ystävällisyys on kykyä antaa tukea ja valmiutta suhtautua positiivisesti ja kunnioittavasti. Tuki voi olla neuvovaa, tukevaa tai innostavaa. Oikeiden henkilöiden löytäminen on usein avaintekijä, mutta saadusta palveluksesta on myös annettava vastapalvelus, jotta suhdetta voidaan ajatella pitkällä aikavälillä. Palveluksen saajan pitää kokea kiitollisuutta ja tehdä vastapalvelus, jos on tarvetta. Tuki voi olla taloudellista, tukemista henkilökohtaisella tasolla tai tiedonjakamista. (Vexom 2005)

7.3 Yhdessä Venäjälle

Suomen taimistot eivät myy tällä hetkellä paljon ulkomaille omia tuotteitaan. Jotkut ovat aloittaneet myymään Venäjälle, mutta myynti on ollut sangen pientä. Venäjältä tulee kyllä tarjouskyselyjä, mutta niihin on yksittäisen taimiston vaikea tarttua mm. siksi, että:

- Venäjän kauppakulttuuri on aivan erilainen kuin Suomen kauppakulttuuri. Siksi Venäjälle myytäessä joudutaan vaatimaan usein etukäteen maksu.
- Kysyttävät määrät ovat niin suuria, että yksittäinen taimisto ei niihin aina pysty vastaamaan
- Tullikäytäntö pitää tuntea

Tässä on muutama asia mikä hankaloittaa kaupankäyntiä Suomen ja Venäjä välillä, mutta yksikään näistä ongelmista ei ole este kaupankäynnille, ne ovat vain hidasteita. Jos muutama taimisto lähtisi yhdessä vastaamaan suureen tarjoukseen kyselyyn, olisi kynnys kaupankäynnin aloittamiseen pienempi. Riski jakautuisi samoin kuin myös voitto, mutta päästäisiin alkuun. Se kuka uskaltaa nyt aloittaa myynnin Venäjälle, saa tulevaisuutta katsoen hyvän etulyöntiaseman muihin nähden. Venäjällä on Suomelle ”rajattomat markkinat”. Pitää kuitenkin muistaa sääntö: ”Mikä nopeasti tulee se nopeasti menee”, varovaisuus on Venäjän kanssa valttia.

Suhdeverkostojen merkitystä osoittaa markkinoinnin juurtuminen yhteiskuntaan ja todistaa, että kaikki suhteet ovat sekä kaupallisia että yksityisiä. Markkinoinnin onnistumiseen ei riitä pelkästään toimittajan ja asiakkaan välinen suhde, vaan siinä on kyse elämisestä vuorovaikutuksessa useiden verkostotasojen kanssa. Tämä ei ole mikään uusi oivallus, mutta tätä täytyy korostaa ja hyödyntää strategisesti, ammattimaisesti ja systemaattisesti. (Gummesson 2005, 27-28.)

Siteeraan Fritjof Capraa, fyysikkoa, joka ponnisteli todetakseen yhteyden fysiikan ja sosiaalisen elämän välillä: ”Tärkeimpiä oivalluksia ratkaisevassa asemassa olevien järjestelmiä tutkiessani on ollut se, että verkostot on kaikelle elävälle yhteinen malli, kuvio. Aina kun näemme elämää, me näemme verkostoja” Hän jatkaa: ”elävät sosiaaliset systeemit [...] ovat itse uusiutuvia viestintäverkostoja. Tämä tarkoittaa, että ihmisistä koostuva organisaatio on elävä järjestelmä vain, jos se on järjestäytynyt kuten verkosto tai se sisältää pienempiä verkostoja.” (Gummesson 2005, 44.)

8 YRITYSJOHTO JA HENKILÖSTÖ

8.1 Johtamisjärjestelmän osat

Toiminnan perusta ja tahtotila: Missio, visio, arvot ja liikeidea				
Strategian kehittäminen →	Toiminnan suunnittelu →	Suoritusten ohjaus →	Tulosten seuranta →	Palkitseminen →
Johtamistiimi		Toiminnan ohjausperiaatteet		
Toiminnan organisointi		Johtamisvalmiudet		
Johtamisen tietojärjestelmän tuki				

Kaavio 5.

Toiminnan perusta ja tahtotila: kivijalka, jonka varaan aina nojataan. Tämä on se tulevaisuuden tila mihin toivomme pääsevämme. Visio, missio ja arvot.

Strategia: Strategian avulla saavutetaan visio ja missio

.

Toiminnan suunnittelu: Kun strategia on lyöty lukkoon, aletaan miettiä miten se toteutetaan käytännössä. Tehdään vuosisuunnitelma ja budjetti.

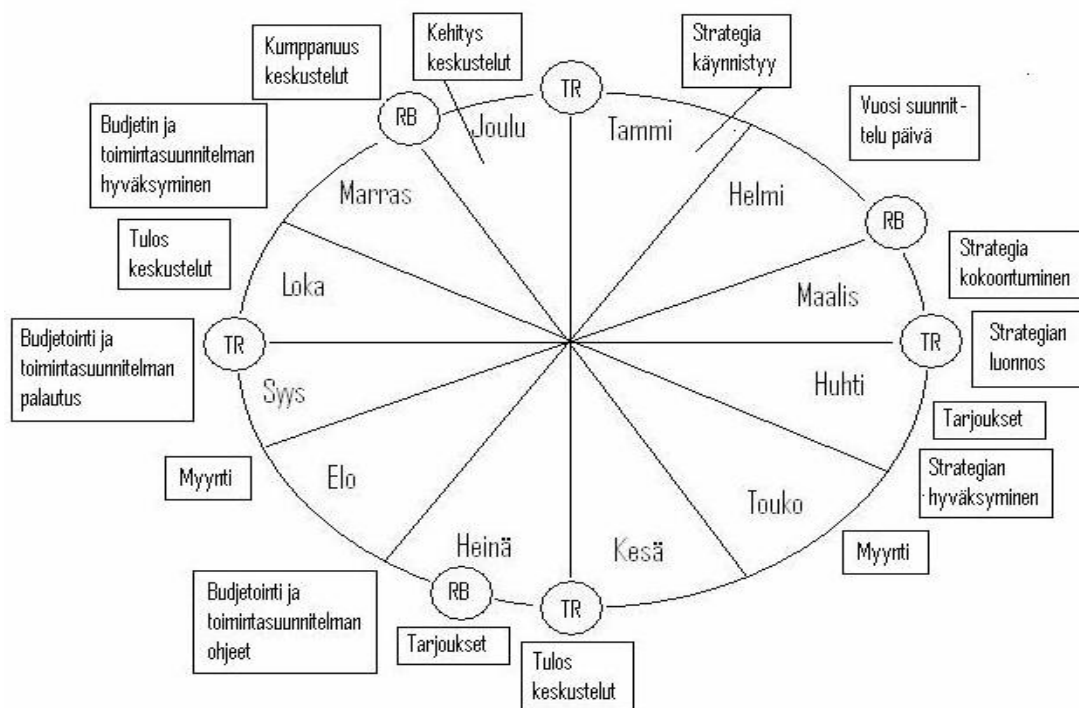
Suorituksen ohjaus: Suunnittelun pohjalta tehdyt päätökset toteutetaan ja suoritukset arvioidaan. Arvioinnin perusteella suunnitellaan seuraavat toimenpiteet.

Kehityskeskustelu ovat olennainen osa suoritusten ohjausta.

Tuloksen seuranta: Verrataan tavoitteisiin ja toteutetaan korjaavia toimenpiteitä

Palkitseminen: On osa toimivaa johtamisprosessia, joka toimii motivointi mielessä.

8.2 Vuosikello



1.1.07-31.12.07

Kaavio 6.

TR = Tulostavoitteet neljännesvuosittain. Niiden perusteella suoritetaan oikaisutoimenpiteet ja perusteellinen tarkastelu.

RB = Budjetoinnissa noudatetaan ns. rullaavaa budjetointia, mikä tarkoittaa, että toimintasuunnitelmaa tarkennetaan kolme kertaa vuodessa tasaisin väliajoin. RB antaa entistä paremman ja nopeamman mahdollisuuden korjata toimintasuunnitelmaa.

Myynti tapahtuu koko vuodenajan: joulukuu on ainoa myynnillisesti hiljainen kuukausi.

8.3 Organisaation kehittäminen

Vuoden 2007 alussa organisaatio on seuraava:

Johtoryhmä					
Kehittämisjohtaja Arttu Haverinen		Toimitusjohtaja Sakari Haverinen		Talousjohtaja Anne Haverinen	
Puutuotanto	Lähtetäimö	Avomaan pensastuotanto		Astiataimimaa	
lisäykset	varastonvalvonta	siemen ja		tuotanto	
hankinnat	pakkaaminen	pistokaslisäykset		hoito	
hoitotyöt	lähtetäminen	koulunnat			
		hoito			
Tekijät					

Kaavio 7.

Puuntuotannosta vastaavaa etsitään parhaillaan ja se on löydyttävä 2007 huhtikuuhun mennessä. Liitteessä johtoryhmän tarkempi vastuu- ja profiilikuvaus.

8.4 Koulutussuunnitelma

Tuotantopuolen koulutus

- Erilaiset alan järjestämät kurssit
- Opintomatkat
- Ilmastonmuutoksen ennakointi otetaan huomioon koulutuksissa (tuhohyönteiset, kasvitaudit ja kastelujärjestelmät)

Itsensä kouluttaminen

- Erilaiset herättävät seminaarit (Esim. Esa Saarinen, Pafos)
- Yleistietoa lisäävät seminaarit

Johtoryhmästä kukin käy ainakin kerran vuodessa kouluttamassa itseään.

8.5 Palkkausjärjestelmä

Palkkausjärjestelmä perustuu kuukausi- tai tuntipalkkaan. Jos asiat menevät hyvin, nostetaan kaikille tasaisesti palkkaa. Ylityöstä maksetaan normaalit ylityökorvaukset.

Puutuotannosta vastaava motivoidaan tekemään laadukasta työtä kehittämällä bonusjärjestelmää hyvin tehdystä työstä. Asetetaan tavoite laadulle sekä määrälle, ja kun tavoitteeseen päästään, tulee bonus. Tavoitteeseen pääsyssä huomioidaan epänormaalit olosuhteet, kuten kova talvi tai liian kostea kesä. Näitä asioita ei voida tarpeeksi hyvin ennakoida.

Bonusjärjestelmä otetaan heti kehityksen alle ja Anne Haverinen vastaa siitä. Käytäntöön se viedään keväällä 2007.

8.6 Ulkopuolisten asiantuntijoiden käyttö

Ulkopuolisia asiantuntijoita on käytetty, ja tullaan edelleen käyttämään silloin, kun tarvetta ilmenee. Ulkopuolisilta konsulteista on ollut meille iso apu ja heihin on muodostunut luottamus. Lähiaikoina konsulttiapua tarvitaan ainakin seuraavilla osa-alueilla:

- Teknologian kehitys (erityisesti internet)
- Sukupolvenvaihdos
- Erilaisten rahastojen hyödyntämisen maksimointi
- Osakeyhtiöksi vaihtuminen

Rajupusu (Rajupusu on viiden kunnan yhteinen hanke ,jonka tavoitteena on ympäristötietoinen, kansainvälinen ja elinvoimainen maaseutualue.) -hanke on tarjonnut palvelujaan seuraavasti:

150 konsultin joukosta voimme valita konsultin auttamaan jossain asiassa niin, että 50 % kustannuksista tulisi Rajupusulta ja 50 % kustannuksista jäisi meille itsellemme.

Sivu salainen / Confidential page

5. Tehdään virkistyspäiviä työntekijöille
6. Palkitaan onnistumisista
7. Annetaan yleensäkin suora rakentava palaute

12 YHTEENVETO

Rakentaminen on kasvussa ja se tarkoittaa kasvua myös viheralalle. Suomen taimistoille menee tällä hetkellä hyvin ja niitä kehitetään kokoajan tuotanto tehokkaimmiksi, koska niinä vuosina kun menee hyvin on saatava ns. ”sukan varteen” säästöjä.

Taimisto alan pitää pystyä varautumaan lamaan, koska laman vaikutus koko viheralaan on erittäin suuri (ajatellaan vaikka nuohoojaa, nuohoustyötä pitää tehdä vaikka tulisikin kovemmat ajat, viherkasvillisuudesta on helppo karsia raha pulassa). Ongelmana vain on, että melkein kaikki taimistot kasvattavat kaikkea ja kaikille. Pitäisi pystyä keskittymään osaan taimilajikkeista ja valita oma segmentti markkinoilta, näin saataisiin tuotantoa tehokkaammaksi.

Ulkomailla mm. Hollannissa taimistot ovat erikoistuneet jo vuosi kymmeniä sitten, siellä kilpailu on ollut ja on kovaa ja selvitä ei voi, jos ei ole tuotanto tehokas. Suomessa kilpailu on koventunut kokoajan ja tulee kovenemaan. Suomen taimistojen on pystyttävä tuottamaan tehokkaammin taimia, jotta ulkomaalaiset taimistot eivät vie hinnalla Suomalaisten taimistojen markkinoita.

Ulkomaiden uhkat on kuitenkin jo puhe tasolla tiedostettu nyt vain tarvitaan toimintaa puheiden lisäksi. Taimistojen on erikoistuttava ja jaettava vastuuta toisten kesken. Huutokosken Taimisto on asian tiedostanut ja päättänyt tämän työn strategian avulla muuttaa puheet teoiksi.

Seuraava asia mitä Huutokosken Taimisto alkaa tulevaisuudessa suunnitella on ulkomaan erityisesti Venäjän kaupan kehittäminen Finnveran avulla.

Ulkomaankauppa on tärkeä tukipylväs, varsinkin silloin kun Suomen taloudellinen tilanne ei ole niin hyvä kuin nyt. Näin turvataan jatkuva taimien myynti. Eräs hollantilainen myyntimies totesi: Silloin kun Saksaan meni huonosti taimia, johtuen lamasta Ruotsi ja Norja ostivat niin paljon, että minä selvisin vaikka olinkin Saksan

markkinoista kovin riippuvainen. Uskon että joskus asiat ovat taas niin päin, että Saksan myynti pitää minut pystyssä, kun Ruotsilla ja Norjalla on vaikeuksia (Fris 2007). Tässä on monelle yritykselle kantava ajatus, älä ole koskaan riippuvainen täysin yhdestä kumppanista, vaikka pyrittekin strategisen kumppanuuden tasolle.

13 LÄHDELUETTELO

Kirjalähde:

Karlöf, Bengt. 2004. Tehokas johtaminen : yritystalouden kaivattu ydin. Edita.

Kirjalähde

Fredmund, Malik. 2005. Toimiva johtaminen käytännössä. 2 painos. Multikustannus.

Kirjalähde:

Gummesson, Evert. 2005. Many-to-many markkinointi. Talentum.

Internet:

Sydänmaalakka, P. Ihminen, työ ja organisaatio;uuden paradigman hahmottelua.

Artikkeli julkaistu 25.2.2002. Viitattu 15.12.2006.

<http://www.prohumanum.fi/artikkelit/sydanmaanlakka.html>. Pro humanum.

Internet:

Sipilä, P, Moisio, J ja Koponen, E. Verkostoprosessien laatu. Verkostokonsultti syksy 2004. Viitattu 15.12.2006.

http://www.verkostokonsultit.fi/dmdocuments/Verkostoprosessien_laatu.pdf. Partner laatuverkosto.

Internet:

Vexom. Verkostot pääpiirteittäin. Viitattu 15.12.2006.

<http://personal.inet.fi/koti/vexom/verk.htm>.

Internet:

Heinonen, U. Lisävoimaa kumppanuudesta, pk-yritysten verkostoituminen välttämätöntä. 2003. Viitattu 15.12.2006.

http://www.verkostokonsultit.fi/dmdocuments/Lisavoimaa_kumpanuudesta.pdf.

Internet:

Sipilä, P. Verkosto-oppiva organisaatio. 2003. Viitattu 16.12.2006.

http://www.verkostokonsultit.fi/dmdocuments/Verkosto_oppivaorganisaatio.pdf.

Internet:

Raatikainen, I. Verkostot ja verkottuminen. 2005. Viitattu 15.12.2006.
www.desnetti.fi/verkostot.

Internet:

Kasvillisuusvyöhykkeet. 2007. Taimistoviljelijät Ry. Viitattu 16.12.2006.
<http://www.puutarhaliitto.fi/taimistoviljelijat/vyohykkeet.html>.

14 LIITELUETTELO

Liite 1

Johtamisprofiilit

Liite 2

Tuloslaskelma

Liite 3

Vyöhykkeet

LIITE 1

Johtamisprofiilit

Toimitusjohtaja

- tuotanto
- tuotekehitys
- tuotannonkehitys
- henkilöstöstä huolehtiminen

Talosojohtaja

- ostot
- myynnit
- palkat
- rahoituksen suunnittelu
- tilitoimisto

Kehittämisjohtaja

- markkinointi
- yrityksen kehittäminen
- investoinit
- hallituksen puheenjohtaja ja sihteeri

LIITE 2

TULOS-, TASE-, JA RAHOITUSLASKELMA

TULOSL	2003	2004	2005	2006	2007	2008	2009	
Liikevaihto	469 326	513 189	495 188	520 000	572 000	629 200	692 120	1 nousu vuosittain
Ainekäyttö	-222 036	-286 961	-249 190	-261 650	-274 732	-288 469	-302 892	nousu vuosittain
Myyntikat	247 290	226 228	245 998	258 350	297 268	340 731	389 288	
Kiinteät he	-144 563	-136 403	-147 776	-155 165	-162 923	-171 069	-179 622	nousu vuosittain
Muut kiinte	-56 687	-57 615	-50 200	-52 710	-55 345	-58 112	-61 018	nousu vuosittain
Käyttökate	46 034	32 210	48 022	50 475	79 000	111 550	148 588	
Poistot	-11 439	-10 199	-9 091	-8 000	-7 000	-6 000	-5 000	
Liikevoitto	34 595	22 011	38 931	42 475	72 000	105 550	143 588	
Korot ja m	-6 841	-5 638	-5 662	-5 500	-5 400	-5 300	-5 200	
Tulos	27 760,00	16 378,72	33 269	36 975	66 600	100 250	138 388	
nettotulos	21 533,75	20 019,20	33 668,45					

TASE

Pysyvät va	109 356	104 157	99 459					
Vaihto-om	145 184	145 184	145 184					
Myyntisaar	30 931	26 560	31 061					
Muut saam	7 265	7 265	7 265					
Rahat ja p	2 453	10 706	24 318					
VASTAAV.	295 188	293 871	307 286					
Oma pääoi	78 925	74 931	85 479					
Vapaaehto	31 640	28 000	28 000					
Ostovelat	14 411	17 043	19 453					
VASTAAV.	295 188	293 871	307 286					

LIITE 3

