

**ASIAKASLÄHTÖINEN MYYNNIN ROADMAP YMPÄRISTÖANALYSEJA
KÄYTTÄEN**



Ylemmän ammattikorkeakoulututkinnon opinnäytetyö
Biotalouden liiketoiminnan kehittäminen, Hämeenlinnan korkeakoulukeskus
Kevät 2021
Eija Lankinen

TIIVISTELMÄ

Marjojen viljely rajoitetussa kasvualustassa lisääntyy Suomessa nopeasti. Opinnäytetyön tavoitteena oli selvittää toimeksiantajayrityksen, Kekkilä-BVB näkökulmasta, marjanviljelykasvualustojen markkinatilanne, millainen asiakasryhmä marjanviljelijät ovat ja kilpailijat sekä kilpailutilanne tämän tuotesegmentin osalta.

Kysymysten selvittämiseen käytettiin erilaisia ympäristöanalyysia. Asiakasnäkökulman saavuttamiseksi tehtiin asiakasryhmän teemahaastattelu. Markkina-analyysien mukaan toimeksiantajayrityksen osuus marjanviljelykasvualustamarkkinoilla on noin kolmasosa kokonaismarkkinoista. Lisäksi kasvua voidaan hakea uusista asiakkaista, joita kasvavalle markkina-alueelle on markkina-analyysin mukaan tulossa. Asiakasanalyysien avulla selvitettiin, että yrityksen asiakastuntemus on hyvällä tasolla ja asiakkaiden neuvotteluvoima vähäistä tai keskinkertaista. Teemahaastattelun perusteella asiakkaille on tärkeää laatu, myynnin yhteydenpito sekä neuvontapalvelut. Kilpailijoita on analyysien mukaan vähän, mutta kilpailu ydinkilpailijoiden osalta on voimakasta. Kasvavilla markkinoilla on tärkeää tarkkailla ydinkilpailijoiden lisäksi myös marginaali-, tarve- ja potentiaalisten kilpailijoiden toimia.

Ympäristöanalyysien tulosten perusteella tehtiin myynnin etenemissuunnitelma, roadmap, jonka tarkoitus on toimia ohjeena sekä seurannan välineenä myynnille. Kehittämistyön pohjalta voidaan todeta, että ympäristöanalyysien avulla saatiin selville nykyinen markkinatilanne sekä asiakas- että kilpailunäkökulmasta.

Avainsanat ympäristöanalyysit, asiakslähtöisyys, roadmap, kasvualustat, myynti

Sivut 111 sivua ja liitteitä 23 sivua

Author Eija Lankinen

Year 2021

Subject Customer Oriented Sales Roadmap Using Environmental Analyzes

Supervisors Antti Peltola, Minttu Lampinen

ABSTRACT

The cultivation of soft fruits in a substrate is increasing rapidly in Finland. The aim of the thesis was to find out from the perspective of the client company, Kekkilä-BVB, the market situation of soft fruits substrates, what kind of customer group soft fruit growers are, competitors and the competitive situation for this product segment.

Various environmental analyzes and a thematic interview to a customer group were used to clarify the questions. According to market analyzes, the client company's share of the soft fruit substrate market is approximately 30 % of the total market. There are still new customers coming to the market and growth can be sought from there also. Customer analyzes revealed that the company's customer knowledge is at good level and the bargaining power of the customers is low or moderate. As results of the thematic interview, quality, sales communication and advisory services are important for customers. According to competitor analyses, there are a few competitors, but competition for direct competitors is strong. In a growing market, the actions of direct competitors, but also of marginal-, substitute- and potential competitors need to be monitored.

Based on environmental analyzes a sales roadmap was drawn up as a concrete result. The roadmap is intended to serve as a guideline and a monitoring tool of sales. Based on the development work, it can be stated that the environmental analyzes revealed the current market situation from both the customer and competition point of view.

Keywords environmental analyzes, customer-oriented approach, roadmap, substrates, sales

Pages 111 pages and appendices 23 pages

Sisällys

1	Johdanto	1
2	Kehittämistyön tavoite, tutkimusongelma ja työn rajausta.....	2
3	Toiminnallinen viitekehys.....	3
3.1	Kohdeyrityksen esittely	3
3.1.1	Yrityksen marjanviljelytuotesegmentin esittely.....	5
3.2	Marjojen viljely Suomessa rajoitetussa kasvualustassa.....	5
4	Teoreettinen viitekehys.....	12
4.1	Myyntin johtaminen.....	12
4.2	Yrityksen strategia, myyntin strategia ja strategiaprosessi.....	13
4.3	Toimintaympäristön analyysimenetelmät	15
4.3.1	Strategiset bisnesalueet, SBA.....	16
4.3.2	Toimiala-analyysit liiketoimintastrategioiden luomisessa.....	19
4.3.3	Kysyntäanalyysit markkinoiden koon ja kasvuvauhdin selvittäjinä ...	20
4.3.4	Asiakasanalyysit ja asiakaskokemus	21
4.3.5	Toimittaja-analyysit strategian muodostamisessa.....	24
4.3.6	Kilpailutilanteen ja kilpailijoiden analyysit.....	25
4.3.7	Verkostokumppanianalyysit arvonnisääjinä asiakkaille	27
4.4	Tuoteportfolion muodostaminen	28
4.5	Asiakas- ja markkinatieto asiakkuuksien hallinnassa.....	29
4.5.1	Asiakastieto suunnittelu- ja strategisena työkaluna	29
4.5.2	Asiakkuudenhallintajärjestelmä ja asiakkuuksien johtaminen CRM..	31
4.5.3	Asiakassuhteet ja -kokemus sekä niiden johtaminen.....	33
4.5.4	Perinteinen asiakasluokittelu ja segmentointi myyntin näkökulmasta	34
4.5.5	Uudenlainen segmentointiajattelu.....	35
4.5.6	Segmentointiprosessit	36
5	Tutkimuksen aineisto ja menetelmät	38
5.1	Markkinoiden koko ja markkinaosuus	39
5.1.1	Kilpailijat ja kilpailijoiden markkinaosuudet Suomessa.....	41
5.2	Asiakasanalyysit ja niiden aineistot sekä menetelmät	43
5.2.1	Asiakaslähtöisyysanalyysi.....	43
5.2.2	Asiakaiden peruskartoitusanalyysi	46
5.2.3	Asiakaiden neuvotteluvoima-analyysi	47
5.2.4	Kasvualustassa viljelevien marjanviljelijöiden sidosryhmäanalyysi ...	49

5.2.5	Arvontuotto asiakkaalle-analyysi	51
5.3	Asiakasryhmän teemahaastattelu	54
5.3.1	Teemahaastattelujen toteutus ja aineiston käsittely	55
5.4	Kilpailija-analyysit ja niiden toteutus	57
5.4.1	Kilpailijoiden peruskartoitus	57
5.4.2	Toimialan kilpailuvoimakkuus	63
5.4.3	Ydinkilpailijoiden strategioiden analyysit	67
5.5	Kehittämistyössä käytetyt menetelmät	68
6	Ympäristöanalyysien ja teemahaastattelun tulokset	69
6.1	Toimeksiantajan markkinaosuus ja sen kehitysnäkymät.....	69
6.1.1	Marjanviljelykasvualustojen kokonaiskysyntä ja -markkina-arvo.....	69
6.1.2	Marjanviljelykasvualustojen kysyntä kasvaa nopeasti	70
6.1.3	Markkinaosuuden seurannan kehittäminen ja erilaiset asiakasryhmät	72
6.1.4	Yrityksen markkinaosuuden kasvattaminen	73
6.2	Asiakkaat toimeksiantajayrityksen näkökulmasta.....	74
6.2.1	Toimeksiantajayrityksen asiakaslähtöisyysprofiili.....	74
6.2.2	Toimeksiantajayrityksen asiakastuntemusprofiili	75
6.2.3	Asiakkaiden neuvotteluvoiman vaikutus myyntiin	77
6.2.4	Sidosryhmät myynnin etenemissuunnitelmassa.....	78
6.2.5	Arvonluominen asiakkaalle	80
6.3	Asiakasryhmän teemahaastatteluiden tulokset.....	81
6.3.1	Nykytilanne markkinoilla ja tiloilla	81
6.3.2	Tulevaisuuden näkymät tiloilla.....	83
6.3.3	Muita teemahaastattelussa esiinnousseita asioita	85
6.4	Kilpailijat ja kilpailutilanne toimeksiantajayrityksen näkökulmasta.....	87
6.4.1	Marjanviljelykasvualustamarkkinoiden kilpailijoiden peruskartoitus	87
6.4.2	Kilpailuvoimakkuus marjanviljelykasvualustabisneksessä.....	89
6.4.3	Kilpailijoiden strategioiden johtopäätökset ja SWOT-analyysit.....	90
7	Johtopäätökset ja pohdinta	93
7.1	Nykytilanteen analyysi	93
7.2	Kehittämisen suunta ja roadmap.....	99
8	Tulosten luotettavuus	100
	Lähteet	103

Liitteet

- Liite 1 Marjanviljelykasvualustojen kysyntäanalyysi
- Liite 2 Yrityksen asiakaslähtöisyyden analyysi, s. 3–6
- Liite 3 Yrityksen asiakastuntemusanalyysi, asiakkaiden peruskartoitus
- Liite 4 Analyysi yrityksen marjanviljelyasiakkaiden neuvotteluvoimasta
- Liite 5 Asiakassegmentin sidosryhmäanalyysi
- Liite 6 Arvontuotto asiakkaalle-analyysi
- Liite 7 Teemahaastattelurunko: Vuorovaikutus asiakkaan ja kasvualusta- sekä lannoitevalmistajan välillä
- Liite 8 Teemahaastattelun tulokset Excel-taulukossa: Nykytilanne
- Liite 9 Teemahaastattelun tulokset Excel-taulukossa: Tulevaisuus
- Liite 10 Tuotesegmentin kilpailijoiden peruskartoitus, s. 15–17
- Liite 11 Toimialan kilpailuvoimakkuus, s. 18–20
- Liite 12 Kilpailijoiden strategia-analyysipohja, kysymykset
- Liite 13 Kilpailijoiden strategia-analyysi, vastaukset Legro
- Liite 14 Kilpailijoiden strategia-analyysi, vastaukset Helle Oy
- Liite 15 Kilpailijoiden strategia-analyysi, vastaukset Novarbo Oy
- Liite 16 Roadmap marjanviljelytuotesegmentin myynnin lisäämiseksi ja markkinaosuuden kasvattamiseksi

1 Johdanto

Marjojen kasvualustat ovat Kekkilä Oy:lle melko uusi ja nopeasti kasvava tuotesegmentti. Uuden tuotesegmentin myynti ja markkinointi edellyttää yritykseltä markkinoiden-, asiakassegmentin- ja kilpailijoiden tuntemuksen opettelua ja tutkimusta. Marjojen viljely kasvualustassa tunneleissa on lisääntynyt Suomessa muutamien vuosien aikana nopeasti. Syitä tähän on monia. Esimerkiksi vaihtelevat sääolosuhteet kasvukaudella sekä talvehtimisongelmat tekevät avomaalta saatavan sadon määrän ja laadun ennustamisen haastavaksi. Lisäksi rajoitetussa kasvualustassa viljely voidaan tehdä pienemmillä pinta-aloilla ja siten työntekijöiden tarve on pienempi suhteessa tuotantoon. (Pohjola, 2020) Useimmiten rajoitetussa kasvualustassa viljeltävät marjat ovat mansikka ja vadelma, pensasmustikkaa ja karhunvadelmaa viljellään pienemmässä mittakaavassa. (SVT, 2020a, SVT, 2020b).

Liiketoimintastrategia ohjaa yritysten toimintaa. Strategian avulla yritys erottautuu muista samalla liiketoiminta-alueella toimivista yrityksistä ja luo itselleen tavoitteet ja suuntaviivat tulevaisuutta ajatellen. Konsernitason strategioiden lisäksi nykyään luodaan usein liiketoimintastrategia, jota voidaan kutsua myös kilpailustrategiaksi ja nykyään luodaan usein vielä siitäkkin alastrategioita. (Kamensky, 2014, s. 18, s. 21.) Tässä kehittämistyössä on tavoitteena luoda eräänlainen alatason strategia, myynnin etenemissuunnitelma Kekkilä-BVB:n marjanviljelykasvualustoille. Tarkoituksena on kiinnittää erityisesti huomiota asiakaskokemukseen ja -näkökulmaan. Asiakaslähtöisyys on kirjattu monen yrityksen strategiaan. Gertdt & Korkiakoski (2016) kertovat, että useiden tutkimusten mukaan asiakaskokemuksesta voidaan rakentaa kilpailuetua, mutta monissa yrityksissä kuitenkin asiakaskokemukseen ei ole panostettu riittävästi. Asiakaskokemuksen tulisi olla yrityksen toimintaa ohjaava tekijä.

Työn tarkoituksena on selvittää erilaisten markkina-analyysien avulla markkinoiden koko, asiakkaiden potentiaali ja kilpailijat Porterin Viiden Kilpailuvoiman Mallin avulla. Asiakasnäkökulman löytämisessä käytetään avuksi myös asiakasjoukon haastattelua. Selvitysten pohjalta luodaan myynnin etenemissuunnitelma, jonka avulla voidaan edetä marjanviljelytuotesegmentin myynnissä tavoitteellisesti.

2 Kehittämistyön tavoite, tutkimusongelma ja työn raja

Kehittämistyön tavoite on kartoittaa rajoitetussa kasvualustassa viljeltävien marjojen kasvualustamarkkinoiden nykytilanne sekä tulevaisuuden näkymät Kekkilä-BVB:n näkökulmasta sekä selvittää, mitä pitää huomioida, kun luodaan asiakaslähtöinen myynnin etenemissuunnitelma ja millainen asiakassegmentti marjanviljelijät yleensä ovat.

Kehittämistyössä kartoitetaan lisäksi kilpailijat ja kilpailutilanne. Tarkoitus on myös selvittää, millaista tuote- tai muuta tukea marjanviljelyasiakkaat toivovat kasvualustatoimittajalta. Kekkilän tuotevalikoimaan marjanviljelijöille kuuluvat myös kastelulannoitteet, mutta ne rajataan kehitystyöstä pois, jotta työ ei ole liian laaja.

Opinnäytetyön tuloksina on tarkoitus tehdä markkinaselvitys erilaisten ympäristöanalyysien avulla marjanviljelykasvualustojen nykytilanteesta Suomessa Kekkilä-BVB:n näkökulmasta sekä arvio tulevaisuuden näkymistä Suomen markkinoilla. Lisäksi on tarkoitus luoda asiakaslähtöinen myyntisuunnitelma marjanviljelytuotesegmentille Kekkilä-BVB Oy:lle, joka esitellään toimenpide-ehdotuksena. Suunnitelmassa huomioidaan sekä kilpailija- että asiakasnäkökulma. Tavoitteena ei ole luoda varsinaista myyntistrategiaa, vaikkakin työssä tullaan selvittämään strategisia tekijöitä ja työssä käytetään myös strategian luomiseen sopivia menetelmiä. Myyntistrategian luominen yhdelle tuotesegmentille olisi ollut laaja näkökulma kehittämistyöhön. Päämääränä on ennemminkin luoda yrityksen myyntistrategian jalkauttamisen yksi osanen, tavoite tämän asiakas- ja tuotesegmentin osalta. Konkreettisenä lopputuloksena luodaan ympäristöanalyseja käyttäen roadmap myynnin etenemissuunnitelmalle. Roadmap on tiekartta, joka kuvaa vaiheita, joiden kautta päämäärään on tarkoitus päästä (Pendolin, 2016).

Kananen (2017, ss. 15–16) kertoo, että tutkimuksen ongelma muutetaan usein selkeyden vuoksi tutkimuskysymyksiä. Tutkimuskysymyksiin on tarkoitus tutkimuksen avulla löytää vastaukset tutkimuksen aineiston avulla. Tämän opinnäytetyön tutkimuskysymyksiä ovat:

Millä keinoilla Kekkilä-BVB voi kasvattaa myyntiä ja/tai markkinaosuuttaan marjanviljelykasvualustojen osalta?

Mikä on marjanviljelykasvualustojen markkinatilanne tällä hetkellä ja lähitulevaisuuden näkymät Suomessa?

Millainen asiakassegmentti marjanviljelijät ovat Kekkilä-BVB Oy:n näkökulmasta?

Keitä ja millaisia ovat Kekkilä-BVB Oy:n kilpailijat marjanviljelytuotesegmentin osalta?

Konkreettisia tavoitteita ovat tutkimuskysymysten mukaisesti selvittää mikä on Kekkilän marjanviljelykasvualustojen kokonaismarkkinatilanne sekä tulevaisuuden näkymät erilaisilla analyysimenetelmillä. Analyyseissä huomioidaan asiakas- ja kilpailunäkökulma. Näiden selvitysten avulla luodaan tälle Kekkilän tuotesegmentille asiakaslähtöinen myynnin etenemissuunnitelma, roadmap, jonka avulla voidaan tuotesegmentin myyntiä kasvattaa.

Tämä opinnäytetyö rajataan koskemaan Vapo Oy:n Grow & Care-divisioonan Kekkilä Professional-marjanviljelytuotesegmenttiä kasvualustojen osalta, Suomen myyntialuetta.

3 Toiminnallinen viitekehys

Kekkilä Oy on toiminut kasvualusta- ja lannoitebisneksessä lähes sata vuotta. Erityisesti marjanviljelijöille suunnattuja tuotteita on ollut kuitenkin tarjolla vasta muutamia vuosia, lukuun ottamatta avomaaviljelyyn suunnattuja kastelulannoitteita. Ensimmäiset marjanviljelyyn kehitetyt kasvualustat tulivat markkinoille vuonna 2017 (Kekkilän viljelijähinnasto, 2017).

Kasvihuoneessa marjoja on viljelty jo vuosikymmeniä, mutta tunneliviljely on yleistynyt vasta viimeisen kymmenen vuoden aikana. Kehittämistyön kannalta marjojen kasvualustaviljelyn erityispiirteiden ymmärtäminen on olennaista, sillä se vaikuttaa merkittävästi asiakas- ja tuotesegmentin erityispiirteisiin ja sitä kautta myynnin etenemissuunnitelman muodostumiseen.

3.1 Kohdeyrityksen esittely

Kekkilä Oy on Suomen suurin turvepohjaisten kasvualustojen tuottaja- ja myyntiyritys. Perheyrittäjä aloittanut yritys on perustettu jo vuonna 1924. (Kekkilä, n.d.) Vuonna 1994

Kekkilä Oy sekä Vapon kasvuturvetoimiala fuusioituivat. Vapo osti vuonna 2005 Kekkilän osakekannan lunastustarjouksella, kun sen omistusosuus oli noussut eli kolmasosaan koko osakekannasta (Hallman, 2005). Vapo Group on jaettu kolmeen eri divisioonaan: Grow&Care, Energy ja New Businesses. Näitä kolmea divisioonaa tukee Supply Chain Management-toiminto, joka hallinnoi turvetuotantoa, logistiikkapalveluja sekä hankintaa. Kekkilä Group on Vapo Oy:n Grow & Care-divisioona. Kekkilä Groupin muodostavat Kekkilä Garden, Kekkilä Professional sekä Hasselfors Garden. Grow&Care-divisioona on Euroopan johtava kasvualustavalmistaja sekä harraste- että ammattiviljelypuolella. Lisäksi tuotevalikoimaan kuuluu viherrakentajille suunnatut tuotteet. Muita Vapo Groupin Grow&Care-divisioonan toimialoja ovat kierrätys ja kompostointi sekä eläinkuivikkeet. Grow&Care-divisioonan päämarkkina-alueita ovat Pohjoismaat sekä Hollanti, mutta tuotteita on saatavilla yli 100 maassa. (Vapo, n.d.) 29.4.2021 Vapo Oy:n ylimääräinen yhtiökokous muutti yhtiön nimeksi Neova Oy, joka astui voimaan 6.5.2021. Nimenmuutoksen tarkoituksena oli muuttaa emoyhtiön ja konsernin nimi vastaamaan paremmin konsernin liiketoimintaa. Emoyhtiön nimenmuutos ei vaikuta Grow&Care-divisioonan eikä Kekkilä-BVB:n brändeihin. (Neova-group, 2021)

Vuoden 2019 alusta Grow & Care-divisioona ja hollantilainen kasvualustoihin keskittynyt perheyritys BVB-Substrates B.V. yhdistyivät ja tämän yhdistymisen seurauksena Kekkilä-BVB on Euroopan johtava ammattiviljely- ja harrastajaviljelyn toimija, jonka tuotteita on saatavilla yli sadassa maassa. Uudesta Kekkilä-BVB Oy yrityksestä Vapo Oy omistaa 70 % ja van Buurenin perhe omistaa 30 %. (Vapo, 2018) Yrityksen liikevaihto on 250 miljoonaa euroa, työntekijöitä yli 500 henkilöä ja päätoimipaikka on Vantaa (Kekkilä-BVB, n.d.). Kahden eri yrityksen toimintojen yhdistäminen on edelleen kesken, vaikka yhdistyminen on edennyt aikataulussa. Myös brändityö on vielä kesken. Toistaiseksi on päätetty jatkaa kummankin yrityksen omilla brändeillä. Kasvualustat sekä lannoitteet myydään Suomen markkinoilla joko suoraan viljelijöille tai jälleenmyyjien kautta. Jälleenmyyjä ovat Schetelig Oy, Hankkija Oy sekä Helle Oy. Lisäksi on muutamia pienempiä jälleenmyyjä, mutta pääosin marjanviljelytuotteet myydään joko suoraan tai mainittujen kolmen suurimman jälleenmyyjän kautta. (Kekkilä-BVB:n Intranet ja muut yhtiön sisäiset tiedostot) Helle Oy:llä on myös muita kasvualustoja välityksessä. (Helle, n.d.-a). Helle Oy sekä Hankkija Oy välittävät lisäksi myös muita kastelulannoitteita, joten joissakin tapauksissa Helle Oy ja Hankkija Oy voivat olla samanaikaisesti Kekkilän kilpailijoita ja jälleenmyyjä (Helle, n.d.-b; Hankkija, n.d.).

3.1.1 Yrityksen marjanviljelytuotesegmentin esittely

Kekkilä-BVB:llä on Suomessa kaksi tehdasta, joissa valmistetaan ammattiviljelyyn tarkoitettuja kasvualustoja: Eurajoella Satakunnassa ja Peräseinäjoella Etelä-Pohjanmaalla. Lisäksi yrityksellä on tehtaita myös muualla Euroopassa. (Vapo Group Intranet) Kasvualustat koostuvat erilaisista tuotereseptin mukaisista raaka-aineista. Kekkilässä tuote kehitetään asiakkaiden tarpeen pohjalta, niin että kasvualusta tai lannoite sopii jollekin tietyille viljelykasville tai -kasviryhmälle. Kasvien erilaiset vaatimukset asettavat kasvualustalle tiettyjä edellytyksiä esimerkiksi pH:n tai karkeusasteen osalta. Uusien tuotteiden kehitys tehdään yhteistyössä asiakkaiden kanssa ja seuraamalla kasvualusta-alan kehitystä sekä Suomessa että muualla maailmassa. (Kekkila Professional, 2018) Kasvualustat myydään erikokoisissa säkeissä, paaleissa tai irtotuotteena. Marjanviljelyssä komponentteja ovat yleensä keskikarkea tai karkea turve, sammal sekä tupasvilla. (Kekkila Professional, n.d.-a) Uutuutena Kekkilä on tuonut marjanviljelijöille suunnatun Container Board-levyn, joka on kuivattu turvelevy. Levy turvotetaan kastelemalla käyttövalmiiksi sopivaan viljelylaatikkoon. Levystä on tehty oma versio myös vadelman viljelyruukkuihin, Raspberry Block. (Lankinen & Silokangas, 2020)

Kasvualustojen lisäksi Kekkilä Professional-tuotevalikoimaan kuuluvat kastelulannoitteet. Jauhemaiset, veteen liukenevat NPK-lannoitteet valmistetaan ostetuista raaka-aineista Kekkilän Eurajoen tehtaalla. Tuotannossa on perustuotteiden lisäksi viljelmäkohtaisia lannoitteita. Viljelmäkohtaiset lannoitteet valmistetaan viljeltävän kasvin, kasvualustan sekä raakavesianalyysin aiheuttamien vaatimusten perusteella. (Kekkila Professional, n.d.-b)

3.2 Marjojen viljely Suomessa rajoitetussa kasvualustassa

Marjojen viljelyn historia avomaalla yltää satojen vuosien taakse. Viljelytekniikka on kehittynyt koko 1900-luvun ajan: on alettu käyttää erilaisia katteita, kasvinsuojeluaineita, lannoitteita ja lisäksi merkittävää on ollut kastelujärjestelmien parantuminen. Tunneliviljely on lisääntynyt nopeasti vuoden 2005 jälkeen. Suomessa mansikan kasvihuoneviljely on aloitettu jo kymmeniä vuosia sitten maapohjaviljelynä, jossa taimet istutetaan katteiden alle maapohjalle kohopeteihin. Lämmitetyissä kasvihuoneissa viljely on aloitettu 1990-luvulla (Matala, 2006, ss. 158–160). Puutarhavadelman tunnelituotanto on yleistynyt voimakkaasti

2000-luvun puolivälin jälkeen. Ruutiainen (2004, ss. 183–206) kertoo vadelman kate- ja kasvihuoneviljelystä lyhyesti korostaen sadon aikaistamista sekä myöhäistämistä näillä menetelmillä. Alun perin kasvustoja on katettu muovilla sade- ja raehaittojen estämiseksi. Sittemmin erilaiset tunnelityypit ja viljelytekniikkatunneleissa ovat kehittyneet merkittävästi. Tunnelit ovat melko kevytrakenteisia, yleensä metalliputkista rakennettuja kaaria, joiden päälle viritetään useimmiten yksinkertainen muovi. Tunnelin pohjana voi olla hiekkapohja, nurmi tai Mypex-kangas. (Känninen, 2018a.) Puutarhavadelman kasvihuonetuotanto on hyvin vähäistä. Yleensäkin verrattuna avomaatuotantoon, vaatii kasvihuone- tai tunnelituotanto huomattavasti suuremmat tuotantopanokset. Siksi marjojen myyntihinnan on oltava korkeampi kuin avomaatuotannosta saatavien marjojen myyntihinnan ja satotason tulee olla korkeampi, kuin avomaalla (Kajalo, 2014.) Kuvassa 1 on kuva tunneleista, joihin vadelman taimet on istutettu ja suojattu harsoilla keväällä 2020. Mansikat istutetaan usein laatikoihin, ruukkuihin tai säkkeihin, joissa kasvualustana voi olla esimerkiksi turvetta tai kookosta. Usein laatikot sijoitetaan kourupöydille, mutta kourut on mahdollista myös muotoilla maasta tai laatikot voidaan asettaa myös maahan. (Känninen, 2018b) Table top-menetelmä tarkoittaa viljelyä korotetuissa laatikoissa (Peräinen, 2019, s. 43). Vadelma kasvaa korkeaksi, joten sen ruukut tai säkit asetetaan maahan. Pohjalla voi olla Mypex-kangasta tai esimerkiksi metallinen kouru. Vadelman versot on tuettava huolella, sillä sen sivuversot kasvavat melko pitkiksi ja sato painaa versoja alaspäin. (Känninen, 2018c)

Kuva 1. Kuvassa tunneleihin istutetut vadelman taimet on suojattu harsoilla. Kuvaaja: Eija Lankinen



Taimimateriaali tulee suurelta osin viljelijöille pääasiassa Hollannista mutta lisäksi myös esimerkiksi Saksasta, Italiasta, Espanjasta tai Puolasta. Suomessakin on mansikan-, vadelman- sekä pensasmustikan taimituotantoa, mutta lajike- ja taimityyppivalikoima on melko suppea. Parhailaan meneillä oleva hanke Satotaimet Savosta (2019–2021) kehittää kotimaista mansikan satotaimituotantoa. Tavoitteena on saavuttaa toteuttamiskelpoinen ja kannattava tuotantomenetelmä kotimaisten mansikan satotaimien tuotantoon. Hanketta toteuttamassa ovat SavoGrow Oy, Itä-Suomen yliopisto ja Luonnonvarakeskus. (Kumpula ym., 2020, ss. 6–8, 15–16, 19) Jalostustyö on hidasta, yhden marjalajikkeen jalostus vie 10–20 vuotta. Puutarhakasveille ei ole varmistettu minkäänlaista rahoitusta, mikä luo epävarmuutta jalostustoimintaan. (Karhu, 2014) Vadelmalla ei juurikaan ole kotimaista jalostusta tällä hetkellä. Ulkomaisilla jalostajilla on taas omat vaatimuksensa taimituottajille, esimerkiksi tuotettujen taimien kappalemäärissä. Lisäysoikeuksia on vaikea saada ja ne ovat kalliita. (Kumpula ym., 2020, ss. 8, 18). Kotimaista varmennettua taimituotantoa rajoittaa taimiaineistolaki, joka asettaa tiettyjä rajoituksia taimimateriaalille sekä sen puhdistukselle (Taimiaineistolaki 1205/1994). Taimimateriaalilla on rajoitetussa kasvualustassa tunneleissa

tai kasvihuoneissa viljeltäessä suuri merkitys, kun puhutaan mansikan tai vadelman viljelystä, sillä taimet vaihdetaan tehokkuuden vuoksi aina kauden jälkeen. Lisäksi kun taimet vaihdetaan vuosittain, ei talvenkestävyys muodostu ongelmaksi. (Peräinen, 2019, s. 43).

Kuvassa 2 on erilaisia tunneliviljelyssäkin käytössä olevia mansikan taimityyppejä.

Kuva 2. Mansikan taimet tuodaan tunneli- ja kasvihuoneviljelyyn ulkomailta. Kuvassa erilaisia mansikan taimityyppejä: vasemmalta oikealle heavy waiting bed-taimi, A+-taimia ja tray-taimi. Kuvaaja: Eija Lankinen



Syitä rajoitetun kasvualustan viljelytekniikkaan siirtymisessä on useita. Vaihtelevat sääolosuhteet lyhyen viljelykauden aikana tekevät haastavaksi sadon määrän ja laadun varmistamisen. Taimien talvituhot ovat erityisesti vähälumisina talvina merkittäviä avomaalla. Maalevintäiset taudit ja tuholaiset voivat estää tietyillä lohkoilla viljelyn kokonaan. Lannoitus ja kastelu rajoitetussa kasvualustassa on tarkempaa kuin avomaalla, ja nämä tekijät voivat olla merkittävässä roolissa, kun tavoitellaan laadukkaampaa ja kilomäärältään suurempaa satoa. Tuholaiden ja tautien torjuminen on tehokkaampaa kasvihuone- ja tunneliviljelyssä, jossa suurempi määrä taimia voidaan istuttaa pienemmälle pinta-alalle. (Pohjola, 2020) Vuonna 2020 Covid-19 aiheutti ongelmia työvoiman saatavuudessa. Työvoima on suurelta osin ulkomaalaisvoittoa puutarhatiloilla: vahvasti

edustettuina ovat itäeurooppalaiset sekä thaimaalaiset (Maaseudun Tulevaisuus, 2019). Kuvassa 3 mansikan taimet ovat istutettuna kasvusäkkeihin tunnelissa. Taimia voidaan istuttaa metrin säkkiin tai laatikkoon taimityypistä ja -lajikkeesta riippuen 5-18 kappaletta. Vadelman taimien istutustiheys on tavallisesti 3 ruukkuu/metri, ja ruukuissa on kaksi versoa eli 6 versoa/metri (Peräinen, 2019, s. 44).

Kuva 3. Mansikan taimet istutettuna kasvusäkkiin tunnelissa. Keskellä tunnelia näkyy harso, jota käytetään tunneleissa sekä kasvuston ja erityisesti kukkien suojaamiseen pakkasvaurioilta sekä sadon aikaistamiseen. Kuvaaja: Eija Lankinen



Vaikkakin tunneli- ja kasvihuoneviljely vaativat erityisesti alkuvaiheessa suuria tuotantopanoksia, on viljely kuitenkin huomattavasti tehokkaampaa pinta-alaan nähden, satotasot suurempia ja sadon laatu parempi. Asiakkaiden totuttaminen pidempään kasvukauteen ja siten marjojen saatavuuteen pidemmällä aikavälillä edellyttää tasaista määrää sekä -laatua. Sadon ajoittaminen on myös helpompaa, kun viljellään seinien sisällä. Työntekijöille olosuhteet säältä suojassa ja ergonomisemmat työasennot lisäävät työssä viihtyvyyttä ja -jaksamista. Kasvukauden ollessa huomattavasti pidempi työntekijöitä voidaan rekrytoida pidemmälle ajanjaksolle. Näistä syistä rajoitetussa kasvualustassa viljely on lisääntynyt muutamassa vuodessa nopeasti ja tulee myös lisääntymään tulevaisuudessa. (Pohjola, 2020) Kuvassa 4 on Luonnonvarakeskuksen Tilastotietokannasta tehty kuvaaja,

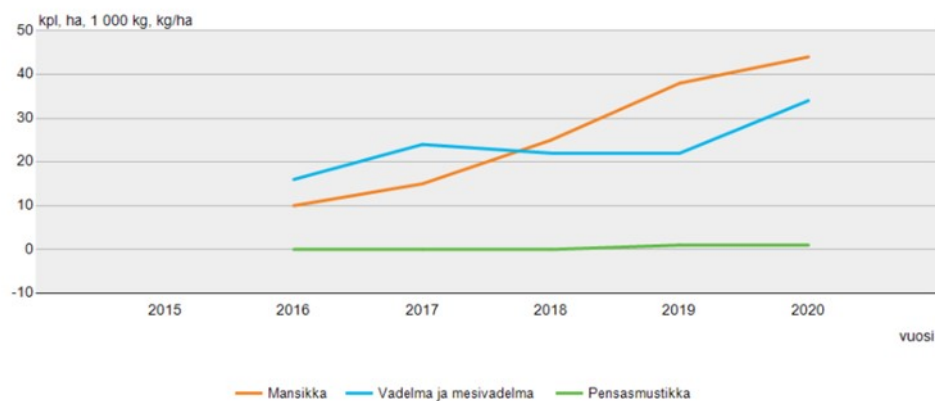
josta voi nähdä tunnelituotannon kehityksen vuodesta 2016 vuoteen 2020 (SVT, 2020a).

Aiemmilta vuosilta tilastotietoa ei ole saatavilla, sillä pinta-alat ovat olleet niin pieniä, ettei tietoturvan vuoksi pinta-aloja ole voinut tilastoida. Mansikan tunnelipinta-ala on kasvanut hyvin nopeasti vuodesta 2016, jolloin pinta-ala on ollut noin 10 hehtaaria. Vuonna 2020 mansikan tunneliviljelypinta-ala on ilmoitettujen tietojen mukaan ollut 44 hehtaaria. Pinta-ala on lähes 4,5 kertaistunut neljässä vuodessa. Vadelmalla tunneliviljelypinta-ala on ollut vuonna 2019 22 hehtaaria, kun taas pinta-ala vuonna 2020 on ollut 34 hehtaaria.

Pensasmustikan tunneliviljelypinta-ala on hyvin pieni, ennen vuotta 2019 tilastotietoa ei ole lainkaan, ja kokonaispinta-ala vuonna 2020 on vain 1 hehtaari, kuten voi havaita kuvasta 4.

Kuva 4. Luonnonvarakeskuksen Tilastopalveluista haettu tieto (SVT, 2020a) marjojen tunneliviljelypinta-alasta. Mansikan tunneliviljelypinta-ala on kasvanut nopeasti viime vuosina.

Avomaan tuotanto, syötävät muuttujina laji ja vuosi. KOKO MAA, Tunneliviljely (ha).

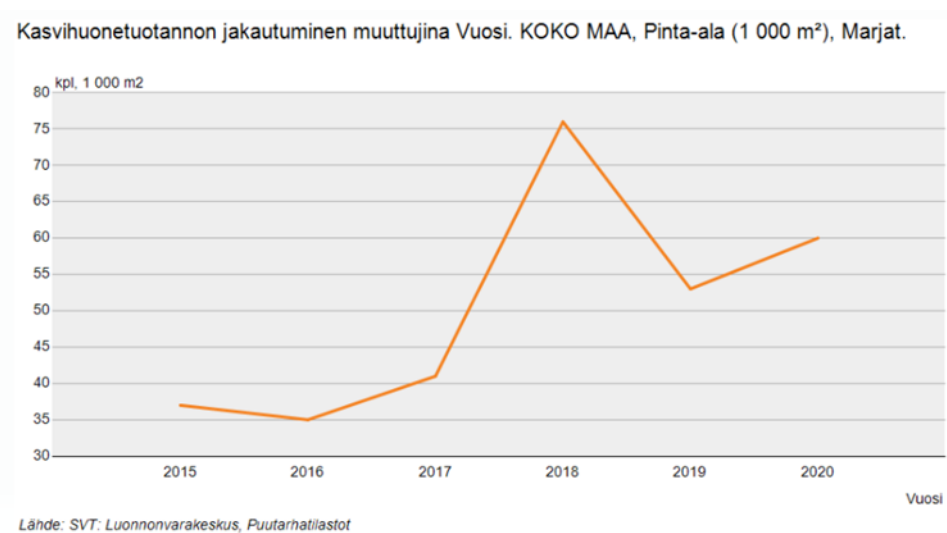


Lähde: SVT: Luonnonvarakeskus, Puutarhatilastot

Luonnonvarakeskuksen tilastotiedot kerätään suoraan viljelijöiltä lähettämällä heille kysely tilastoitavista tekijöistä (Luonnonvarakeskus, n.d.). On siis syytä huomioida, että tilastotiedoissa on myös virhemarginaali. Joka tapauksessa pinta-alojen muutoksessa on nähtävillä selvä nouseva trendi. Kasvihuoneessa marjojen tuotanto on vähäisempää kuin tunneleissa Suomessa. Marjojen viljely kasvihuoneessa on kallista. Jo investointi kasvihuoneeseen on huomattavasti kalliimpaa kuin tunneihin, avomaasta puhumattakaan. Keitaanpää (2011, s. 52) kertoo, että perinteisen kasvihuoneen yhden hehtaarin pääomakustannukset ovat 3 756 300 €. Laskelmassa on otettu huomioon rakentamiskustannukset, tekniset tilat, lämmönvaihto ja tonttivuokra sekä pankista

otettavan laina ja korkokustannukset. Mahdollisuuksia kasvihuoneviljelyyn voisi olla, jos marjojen kasvihuonetuotanto olisi osa-aikaista, esimerkiksi kukkaviljelyn ohella. Kuvassa 5 on tilastosta koostettu kuvaaja marjojen osalta kasvihuonetuotannon pinta-alasta, 1000 m² tarkkuudella. Suomessa kasvihuoneessa on tuotettu pääosin mansikkaa. Mansikan viljelypinta-ala kasvihuoneessa on ollut korkeimmillaan mukaan vuonna 2018, jolloin pinta-ala on ollut 76000 m² eli 7,6 hehtaaria. Vuonna 2019 taas pinta-ala on pienentynyt 53000 m²:iin eli 5,3 hehtaariin. Vuonna 2017 pinta-ala on ollut 41000 m² eli 4,3 hehtaaria. Vuonna 2020 pinta-ala on jälleen hieman noussut 6,0 hehtaariin. (SVT, 2020b) Tilastointi voi olla hankalaa myös viljelijöille. Osa viljelijöistä voi käyttää mansikalla myös kahden sadon viljelytekniikkaa, eli ensimmäiset taimet istutetaan keväällä ja toiset taimet samaan tunneliin tai kasvihuoneeseen sen jälkeen, kun ensimmäinen sato on kerätty. Tässä tekniikassa moni viljelijä käyttää saman kasvualustan uudelleen istuttaen uudet taimet jo kerran käytettyyn kasvualustaan. (Känninen 2017, s. 8)

Kuva 5. Marjojen kasvihuonetuotannon jakautuminen vuodesta 2015 vuoteen 2020. Vuonna 2018 pinta-ala on suurimmillaan, 7,6 ha ja vähentynyt vuonna 2019 huomattavasti ollen 5,3 ha. Vuonna 2020 pinta-ala on 6,0 ha eli hieman edellisvuotta suurempi. (SVT, 2020b)



Marjojen rajoitetussa kasvualustaviljelytekniikassa on myös omat haasteensa. Aiemmin on jo mainittu korkeat perustamiskustannukset, ja vuosittain tulevat esimerkiksi taimi-, kasvualusta- ja lannoitekustannukset. Viljelijän tulee myös opetella aivan uudenlainen viljelytekniikka, joka edellyttää esimerkiksi lannoituksen ja kastelun tarkkailua uudella

tavalla. Tuholaisten ja tautien tarkkailu tulee entistäkin merkittävämmäksi osaksi viljelyä. Työntekijät tulee opastaa uudenslaisiin työtehtäviin. (Peräinen, 2019, ss. 43—44)

Tilastoista voidaan päätellä, että marjojen viljely rajoitetussa kasvualustassa lisääntyy. Siten myös kasvualustan ja lannoitteiden tarve kasvaa vuosittain. Kasvualusta- ja lannoitevalmistajien on pysyttävä uuden viljelytekniikan kehityksen mukana pysyäkseen kilpailussa mukana.

4 Teoreettinen viitekehys

4.1 Myynnin johtaminen

Myyntityön nykyaikaisia haasteita ovat esimerkiksi nopeat muutokset, toimintaympäristön kaoottisuus sekä vaikea ennustettavuus. Jokaisen yrityksen tärkein työ on myyntityö, ja muiden toimintojen tarkoitus yrityksessä on tukea myyntityötä. Teknistä osaamista yrityksistä ei puutu, mutta myyntiosaaminen on usein haaste. Yrityksen tavoite on ratkaista asiakkaan ongelmat ja myyntijohtajan tulee osata tuoda tämä tavoite esiin. (Rubanovitsch & Aalto, 2007, ss. 12, 30—31)

Myös Heikkilä (2018) toteaa, että myynti on yrityksen tärkein työ ja muut työt yrityksessä ovat myynnin tukitoimintoja. Markkinoinnilla on iso rooli asiakkaiden hankinnassa, mutta lopulta myynti on se, joka tuo kauppoja ja laskutusta. Siksi myynnin johtamisella on suuri merkitys myynnin aikaansaamisessa. Myyntijohdon tärkeimpiä tehtäviä on tukea myyjien ammatillista kehittymistä sekä tarjota myyjille oikeanlaiset työkalut sekä osaaminen.

Rubanovitsch & Aalto (2007, ss. 20—27) kertovat myyntijohtajalla olevan merkittävän roolin myyjien onnistumisesta. Myyntijohtajan työhön kuuluu johtamisen lisäksi vastuu työntekijöiden suoriutumisesta, kehityksestä ja hyvinvoinnista sekä taloudellisesta menestyksestä. Vahva strategia ja järjestelmällinen toimintatapa edesauttavat myös myyntijohtajaa suoriutumaan omasta työstään. Myyntijohtajan on osattava tukea myyjään sekä tukea ja kehittää heidän osaamistaan yrityksen tavoitteiden saavuttamiseksi. Myyjältä odotetaan oma-aloitteisuutta ja myyjille tulee tarjota myyntityössä vaadittavat työkalut, jotta myyntityössä voi menestyä. Myynnin esimiehen on pidettävä tiettyä etäisyyttä

alaksiinsa ja kohdeltava myyjä tasapuolisesti sekä oikeudenmukaisesti. Myyntijohtajan on osattava myös delegoida ja jakaa vastuuta, jotta hän voi menestyä tehtävässään ja saavuttaa myyjien luottamuksen. Tätä korostaa myös Heikkilä (2018): esimies on sekä riippuvainen myyjänsä halusta työskennellä yrityksessä että vastuussa myyjien motivoinnissa hyviin suorituksiin.

Rubanovitsch & Aalto (2007, s. 32) toteavat, että nykyaikainen myyntiorganisaatio on rakennettava asiakkaan näkökulmasta. On tärkeää muistaa, että koko yrityksen toiminta riippuu asiakkaista, jotka ostavat ja käyttävät sen tuotteita. Siksi myös johtamisessa tarvitaan vahva asiakasnäkökulma. Asiakasnäkökulma tulee huomioida yrityksen jokaisella osastolla, kuten myynnissä, logistiikassa, laskutuksessa ja huollossa. Asiakas näkee yrityksen kokonaisuutena, eikä organisaation toisten yksiköiden tekemisiä tai tekemättä jättämisistä tule selitellä tai moittia. Mahdolliset huonoon palveluun johtaneet syyt tulee selvittää sisäisesti. Yritysten ei myöskään tulisi laittaa asiakasta väkisin ajattelemaan yrityksen omien prosessien tai tietojärjestelmien mukaisesti. Yrityksen tulisi osata rakentaa prosessinsa asiakasnäkökulmasta.

4.2 Yrityksen strategia, myynnin strategia ja strategiaprosessi

Menestyvä liiketoiminta edellyttää päämäärätietoista strategiatyötä, jonka tulee olla suunniteltua, luovaa ja tosiasioihin perustuvaa. Toimivan strategiatyön mittari on liiketoiminnan kannattavuus, jonka lisäksi on erilaisia osatavoitteita, joilla voidaan mitata strategian toimivuutta. Osatavoitteita voivat olla markkinaosuus, asiakkaan kokema laatu, myytyjen yksikköjen lukumäärä ja pääomavaltaisuus. Strategiatyön pitäisi kuulua yritysjohton normaaliin työkenttään, mutta pitkäjänteinen strategiatyöhön paneutuminen on haastavaa päivittäisten operatiivisten toimien lomassa. (Karlöf, 1996, ss. 11–12)

Suurissa yrityksissä voi olla omat alastrategiat esimerkiksi eri asiakassegmenteille, tuotteelle tai toimialalle. Eri tasoille tehdyissä strategioissa tulee ottaa huomioon vain juuri sen tietyn konsernitason haasteet. Mitä alemmas organisaatiossa mennään strategiatasolla, sitä enemmän yksityiskohtia strategia sisältää. Strategia alkaa muistuttaa kehittämissuunnitelmaa. (Lindroos & Lohivesi 2010, ss. 26–27)

Lindroos & Lohiveden (2010, s. 29) mukaan strategiaprosessiin kuuluu viisi keskeistä työjaksoa, jotka ovat:

1. strategisten tietojen keruun ja analysoinnin vaihe
2. strategian määrittelyvaihe
3. strategisten projektien suunnitteluvaihe
4. strategian toteutusvaihe
5. strategian seurannan, arvioinnin ja päivityksen vaihe

Lindroos & Lohivesi (2010, ss. 29—30) toteavat, että yleensä nämä kehitysvaiheet käydään numerojärjestyksessä läpi, mutta toisinaan voi olla syytä palata edellisiin vaiheisiin. Syytä kehitysvaiheisiin palaamiseen voi olla esimerkiksi toimintaympäristön muutos strategiaprosessin aikana. Siksi strategian luomisessa kannattaa olla joustava.

Rubanovitsch & Aalto (2007, s. 44) kertovat, että myyntistrategian laatiminen on vaikeaa, mutta vielä isompi haaste on myyntistrategian toteuttaminen. Laadittujen strategioiden toteuttaminen käytännössä on kriittisin vaihe strategiaprosessissa. Koko suunnittelutyö voi mennä hukkaan, jos strategian toiminnallistaminen epäonnistuu. Koska myyntistrategia on konsernitason- ja liiketoimintastrategian alastrategia, myyntistrategian linkittäminen päivittäiseen tekemiseen on myyntijohtajan vastuulla. Strategian toteutuminen käytännössä vaatii selkeät suuntaviivat, riittävän pieniksi pilkotut tavoitteet sekä tehokkaan seuranta- ja palautemenetelmän. Myyntijohtajalta vaaditaan muutosjohtamisen taitoa sekä ymmärrystä vaikutussuhteista organisaation sisällä. Yrityksen organisaatorakenteen tulee olla nopeaa tiedonkulkua tukeva ja selkeästi mitattava. Yrityksen johdon tulee olla täysin sitoutunut valittuun strategiaan, sen jalkauttamiseen ja johtamiseen. Heikkilän (2018) mukaan myynnin esimies on vastuussa myynnin osa-alueella koko yrityksen valitseman strategian toteutumisessa. Vahvuudet ja mahdollisuudet tulee selvittää ja hyödyntää, ajankäyttö suunnitella tehokkaasti ja hallita muutosjohtaminen, jotta strategian toteuttaminen käytännössä onnistuu. Lisäksi esimieheltä vaaditaan taitoa motivoida myyjiä erilaisissa myynnillisissä olosuhteissa sekä suhdanteissa. Myynnille tulee tehdä joko laadulliset tai määrälliset tavoitteet, jotka voivat olla joko henkilökohtaisia ja/tai ryhmäkohtaisia. Tavoitteet toimivat strategian tukena.

4.3 Toimintaympäristön analyysimenetelmät

Analyysit ovat strategisen johtamisen kivijalka, toteaa Kamensky (2014, s. 89) Strategiatyö tulisi nähdä jatkuvana prosessina, eikä yksittäisenä tapahtumana, kuten usein tapahtuu. Yritysten strategiatyö jää usein ajanpuutteen vuoksi vajaaksi ja motivaatio strategiatyöhön on vähäinen. Usein tietoa on saatavilla liikaakin, mutta juuri tarvittava informaatio puuttuu. Strategiatyöskentelyssä analyysit kuitenkin luovat perustan strategian luomiselle, kehittävät toimintaympäristön tuntemusta lähtötilanteessa sekä kehittävät ihmisten strategista osaamista. Itsessään analyysityö voi myös luoda edellytyksiä yhteisen strategisen näkemyksen syntymiselle. Myös Lindroos & Lohivesi (2010, ss. 31–32) toteavat, että strategian luomisprosessissa hyödynnetään erilaisia toimintaympäristöä koskevia analyysejä. Ympäristöanalyysissä tehdään jatkuvasti huomioita toimintaympäristössä tapahtuvista muutoksista. Näitä huomioita olisi hyvä koko henkilökunnan kirjata ylös yhteisesti.

Kamenskyn (2014, ss. 90–91) kertoo, että analyysit jakautuvat kahteen ryhmään: ympäristöanalyyzeihin ja sisäisen tehokkuuden analyyzeihin. Koska analyysityössä on haastavaa saada hyvä kokonaisnäkemys, sen helpottamiseksi on vielä kolmas analyysiryhmä eli synteesianalyysit. Ympäristöanalyysejä ovat makrotason analyysit, kuten toimiala-analyysit: esimerkiksi kysyntäanalyysit, asiakasanalyysit, toimittaja-analyysit, kilpailuanalyysit ja verkostokumppanuusanalyysit. Makrotason analyysejä ovat myös skenaariot ja heikot signaalit. Synteesianalyysejä taas ovat esimerkiksi menestystekijät, SWOT, portfoliot, ydinosaamispuu ja analyysikartat. Sisäisen tehokkuuden analyyzeihin kuuluvat muun muassa organisaation kokonaistehokkuus-analyysit, toiminto- ja prosessikohtaiset analyysit sekä taloudelliset analyysit. Toimintaympäristön analyysit muokkautuvat sen mukaan, toimiiko yritys B2B-bisneksessä vai B2C-bisneksessä.

Erilaisia analyysejä ja analyysimalleja on paljon. Skenaarioanalyysi pohditaan erilaisten skenaarioiden avulla tarvetta muuttaa omia skenaariolinjauksia. Skenaarioanalyysi toimii erityisesti nopeasti muuttuvassa ja vaikeasti ennakoitavissa olevassa toimintaympäristössä. Strategiakanvas auttaa pohtimaan, mikä on oman liiketoiminnan asema markkinoilla. Sen avulla vastataan neljään kysymykseen, joiden avulla pohditaan omaa kulurakennetta suhteessa kilpailijoihin ja lisäksi sitä, kuinka voidaan tuottaa parempaa asiakashyötyä ja luoda uutta kysyntää uusien asiakasryhmien avulla. Ansoffin kasvuanalyysin mukaan yritys

voi etsiä kasvua neljästä eri suunnasta, jotka muodostavat niin sanotun Ansoffin kasvuikkunan. Go-to-market-analyysillä voidaan tarkastella tuotteiden ja markkinoiden täydennyksenä myös jakelukanavia. Bostonin portfolioanalyysillä taas analysoidaan yksittäisten liiketoimintojen suhteellista markkinaosuutta ja toisaalta näiden liiketoimintojen markkinoiden kasvupotentiaalia. Lisäksi voidaan toteuttaa sidosryhmäanalyysi ja oman organisaation toiminta-analyyseja, joilla voidaan yleensä edesauttaa strategian toimeenpanoa. (Lindroos & Lohivesi, 2010, ss. 31—32, 34—40)

4.3.1 Strategiset bisnesalueet, SBA

Useimpien yritysten liiketoiminta jakautuu useampiin liiketoiminta-alueisiin, kertoo Kamensky. (2015, s. 30) SBA eli strateginen bisnesalue on ammattitermi strategisen johtamisen osabisneksille. Yrityksen omalla toimialalla menestymisen edellytyksenä on kilpailuetujen luominen. Yrityksen on löydettävä se alin bisnestaso, jolle kilpailustrategia luodaan. Alimman bisnestason lisäksi yrityksen on tavoitettava oikea näkökulma liiketoiminnan tarkastelemiseksi. Näitä kriteereitä voidaan käyttää SBA-jaon yleispätevinä muodostuskriteereinä. Muita yleispäteviä SBA-jaon muodostuskriteereitä on kolme. Ensinnäkin SBA:n muodostama toimialan nykytilanne, tulevaisuuden muutokset ja vetovoima sekä yrityksen oma asema toimialalla tulee pystyä kuvaamaan mahdollisimman yksityiskohtaisesti sekä näkemyksellisesti. Myös toimialan logiikka pitää pystyä kuvaamaan toimialan menestystekijöiden avulla, jotta strateginen bisnesalue on määritelty onnistuneesti. Toiseksi jokainen liiketoiminnasta lohkottu SBA tulee olla mahdollisimman yhtenäinen ja jaotellut SBA:t ovat selvästi toisistaan poikkeavia. Liiketoiminta-alueet voidaan erottaa toisistaan kysyntään, asiakaskäyttäytymiseen, kilpailukäyttäytymiseen sekä resursseihin ja osaamiseen liittyvillä tekijöillä. Kun SBA-jako on tehty huolellisesti, sen avulla voidaan nähdä liiketoiminnan mahdollisuudet ja uhat: tämä on kolmas muodostuskriteeri. (Kamensky 2015, s. 31)

Kamensky (2014, s. 73) toteaa, että SBA-tason löytämiseksi on yrityksen liiketoiminta lohkottava osiin. Ensin on kuitenkin selvitettävä, mitä lohkotaan eli vastattava kysymykseen missä bisneksessä tai millä toimialalla yritys on. Usein liiketoimintaa lähdetään määrittämään raaka-aineiden, tuotteiden tai teknologian näkökulmasta. Olisi otettava kantaa myös siihen, miten laajana kokonaisuutena liiketoiminta määritellään.

Liiketoiminnan menestyminen edellyttää usein, että niissä on jokin liikkeellepaneva voima, jota Kamensky (2014, s. 78) kutsuu draiveriksi. Näitä liiketoiminnan draivereita voidaan käyttää myös strategisen bisnesaluejaon muodostamiskriteereinä. Usein SBA-jakoon käytetään lopulta useita kriteereitä, mutta olisi hyvä löytää keskeisin draiveri. Kamensky (2014, ss. 78—82) esittelee seuraavat yleisimmät muodostamiskriteerit:

1. Tarvelähtöisyys. Yritys, joka tunnistaa ihmisten tai yritysten tarpeet muita tarkemmin ja erityisesti, joka pystyy ennustamaan tulevaisuuden tarpeet, on usein menestyvä yritys. Tarvelähtöinen muodostamiskriteeri vaatii yritykseltä luovuutta, rohkeutta sekä intuitiota.
2. Asiakslähtöisyys. Asiakslähtöisyyttä korostetaan liiketoiminnassa nykyään, mikä on luonnollista, sillä yritys saa tulonsa asiakkailta. On kuitenkin huomioitava, että asiakkaat saattavat toisinaan ostaa sitä, mitä haluavat, eivät sitä, mitä tarvitsevat. Toinen huomioitava asia ovat ei-asiakkaat, jotka tulee ottaa huomioon SBA-jakoa tarkastellessa. Lisäksi asiakkaiden kannattavuus on hyvä huomioida.
3. Markkinalähtöisyys. Markkinalähtöisiä näkökulmia ovat maantieteelliset jaot sekä jakelukanavat.
4. Tuotelähtöisyys. Perinteisesti liiketoiminta on jaettu fyysisiin tuotteisiin tai tuoteryhmiin, mutta vaarana on, ettei tällöin havaita ajoissa liiketoiminnan mahdollisuuksia ja uhkia. Siksi tuotelähtöisyys on nykyään harvoin käytetty SBA-jaon päädraiveri.
5. Teknologialähtöisyys. Teknologialähtöisyydessä on tarkoin huomioitava, miten yrityksen teknologia huomioi asiakkaan tarpeet.
6. Osaamislähtöisyys. Yrityksen perustamisvaiheessa tietyt tiedot ja taidot ovat peruslähtökohtana yritykselle. Vaikkakin pidemmän päälle osaamislähtöisyys toimii hyvin harvoin SBA-jaossa, on silti toisinaan hyvä tarkastella yrityksen ydinosaamista.
7. Resurssilähtöisyys. Toisinaan ydinliiketoiminnan pohjalta voi kertyä resursseja, joista voidaan muodostaa oma bisnesalue.
8. Verkostolähtöisyys. Verkottumalla voidaan tehostaa tai uudistaa nykyistä liiketoimintaa tai kehittää täysin uusi liiketoiminta.

9. Kilpailulähtöisyys. Erilaisten kilpailijoiden, kuten nykyisten, tarvekilpailijoiden sekä potentiaalisten kilpailijoiden muodostamat kilpailulajit sekä kilpailijoiden erilaiset strategiat voivat vaikuttaa SBA-jakoon. Myös oman strategian muodostamisessa tulee huomioida vaihtoehdot, joita kilpailijoiden toimialanäkemys aiheuttaa.

Kun strategiset liiketoiminta-alueet on alustavasti valittu, on seuraavaksi kuvattava SBA:t ja niiden muodostamat toimialat. Siten saadaan yhtenäinen kuva, millainen kokonaisuus on kyseessä. Liiketoiminta-alueesta tehdään peruskuvauksia sekä myös liiketoiminta-alueen muodostamasta toimialasta eli kilpailulajista. Kuvauksessa on oltava esimerkiksi toimialan tuotteet tai tuoteryhmät sekä oman yrityksen tuotteet, toimialan tarpeet ja oman yrityksen tyydyttämät tarpeet, toimialan asiakkaat sekä oman yrityksen asiakkaat, maantieteelliset alueet, markkinoiden suuruusluokka sekä kasvuvauhti. Kilpailijoista tulee kuvauksessa olla selvitettyä erilaiset kilpailijatyypit: tärkeimmät nykyiset-, tarve- ja potentiaaliset kilpailijat. Myös suurimman kilpailijan myynti ja oma myynti sekä suurimman kilpailijan kannattavuus ja oma kannattavuus kuuluvat selvitettäviin tekijöihin. (Kamensky 2014, ss. 82–84)

SBA sekä niiden muodostamien toimialojen kuvauksiin on Kamenskyn (2014, ss. 84–87) kuvattava toimialan menestystekijät, joiden avulla selvitetään toimialan toimintalogiikka. Menestystekijöihin kuuluvat tiedot, taidot, kyvyt, resurssit, ominaisuudet ja aikaansaannokset, joiden avulla on mahdollista menestyä kyseisellä toimialalla.

Menestystekijöiden löytämiseksi on selvitettävä, miksi asiakkaat ostavat ja miksi kilpailijat menestyvät. Samat kysymykset voidaan esittää käänteisinä, eli miksi asiakkaat eivät osta ja miksi kauppa menetettiin sekä miksi tietyt kilpailijat eivät menesty. Menestystekijöiden määrittämisessä tulisi pystyä katsomaan toimialaa objektiivisesti, jotta ei keskitytä väärin asioihin. Menestystekijät tulisi voida yksilöidä mahdollisimman selkeästi ja yksiselitteisesti. Tärkeää on myös varoa itsestään selvyyksiä, kun selvitetään toimialan menestystekijöitä. Hinnan merkitys menestystekijöissä on arvioitava erityisen huolellisesti. Olisi tärkeää pystyä löytämään myös uusia tulevaisuuden menestystekijöitä, johon luovaa ajattelua ja kykyä nähdä asiakkaiden tiedostamattomatkin tarpeet. Menestystekijöitä etsittäessä pitäisi osata keskittyä olennaisiin menestystekijöihin ja lisäksi priorisoida ne. Menestystekijöitä voidaan

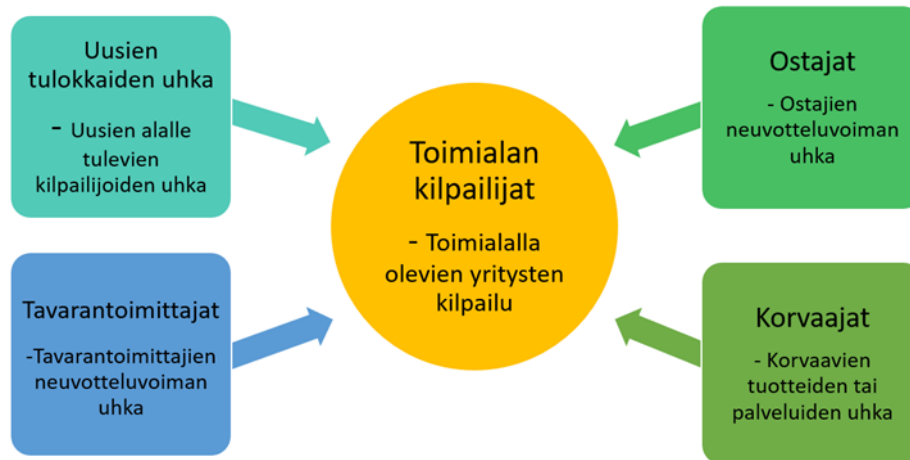
käyttää myös SBA-jaon testausvälineenä, kun halutaan selvittää, onko SBA-jako tehty onnistuneesti.

4.3.2 Toimiala-analyysit liiketoimintastrategioiden luomisessa

Yritystason analyysija kutsutaan usein toimiala-analyysiksi, sillä tarkastelutasona on useimmiten toimiala. Analyysija käytetään esimerkiksi liiketoimintastrategian luomisessa. Usein yritysten liiketoimintastrategioiden keskeinen tavoite on voittaa ne kilpailutoimialat, joissa yritys on mukana. Päätoimijoita ovat asiakkaat, toimittajat ja kilpailijat. Näiden lisäksi analyysissä on huomioitava myös potentiaaliset asiakkaat, potentiaaliset toimittajat sekä korvaavat ja potentiaaliset kilpailijat. Lisäksi pitää analysoida niin sanottuja anonyymejä toimijoita, kuten verkottumiskehitystä, toimialan kysyntää ja tarjontaa sekä erilaisten tarvealueiden kehittymistä. Toimialan kehityksen muuttumista ja kehitystä tulevaisuudessa voidaan päätellä PESTE-analyysin pohjalta. (Kamensky 2014, s. 101) Myös Gerdt ja Korkiakoski ("Asiakaskokemuksen rakentamisessa on valjastettava henkilökunnan tieto, tunne ja toiminta." -luku, kolmas kappale) toteavat, että jokaisen yrityksen tulisi analysoida oma toimialansa ja lisäksi arvioida kilpailutilanne asiakaskeskeisyyden näkökulmasta.

Porterin viisi kilpailuvoimaa-analyysin (Porter 1980, ss. 3—4) avulla voidaan määritellä, kuinka suuri markkina toimiala on todellisuudessa. Kuvaan 6 on havainnollistettu Porterin viisi kilpailuvoimaa ja kuinka ne ovat kytköksissä toisiinsa. Viisi kilpailuvoimaa ovat alan uusien tulokkaiden uhka, asiakkaiden neuvotteluvoima, korvaavien tuotteiden tai palveluiden uhka, tavarantoimittajien neuvotteluvoima sekä toimialan kilpailutilanne. Toimialan kilpailutilanteesta selvitetään, kuinka voimakasta on kilpailu jo alalla olevilla yrityksillä.

Kuva 6. Porterin viisi kilpailuvoimaa, jotka tulisi huomioida yrityksen liiketoimintastrategiassa (Porter, 1980, s. 4)



Porterin mukaan (1980, ss. 4–5) mainittujen viiden kilpailuvoiman tunteminen kirkastaa yrityksen kriittisiä vahvuuksia ja heikkouksia, selventää yrityksen tämänhetkisen aseman toimialalla, täsmentää ne osa-alueet, joiden strategiset muutokset voivat tuottaa parhaimman tuloksen ja kertoo, mihin alueisiin toimialan trendit ennustavat merkittävimmät mahdollisuudet tai uhkat. Lisäksi näiden kilpailuvoimien tunteminen on hyödyllistä myös, kun pohditaan kilpailijoista erilaistumista.

Kamensky (2014, ss. 101–102) suosittelee toimiala-analyysiin viittä erilaista analyysikohdetta: kysyntä-, asiakas-, toimittaja-, kilpailu- sekä verkostokumppanianalyyseja. Näiden analyysien avulla saadaan riittävä kokonaiskuva toimialasta.

4.3.3 Kysyntäanalyytit markkinoiden koon ja kasvuvauhdin selvittäjinä

Kun suunnitellaan uuden tuotesegmentin perustamista ja kuinka edetään kyseisellä toimialalla, aluksi tulisi selvittää, mikä on markkinoiden potentiaali ja onko markkinoiden kasvaminen todennäköistä. Kamensky (2014, s. 102) kertoo, että kysyntäanalyyseja käytetään silloin, kun halutaan selvittää markkinoiden koko ja kasvuvauhti. Perustana voidaan käyttää strategisia bisnesalueita ja niiden muodostamia toimialoja. On tärkeää olla perillä, millainen potentiaali rahallisesti liiketoiminta-alueella on nyt ja tulevaisuudessa. Kysyntäanalyytit tulisi tehdä myös liiketoiminta-alueen alasegmenteille tuotteittain ja

markkinoittain. Hyvin tehty SBA auttaa rajaamaan kokonaismarkkinat. Toisaalta kysyntäanalyyseiden avulla voidaan täsmentää toimialamäärittämiä.

Liiketoiminta-alueen kysyntäanalyysi voidaan toteuttaa esimerkiksi kysyntälomakkeella, jolla selvitetään liiketoiminnan kokonaiskysyntää, kasvuvauhtia ja kysynnän jakaumaa kilpailijoiden kesken. Usein haasteeksi on osoittautunut kokonaiskysynnän täsmällinen arviointi: oma markkinaosuus arvioidaan liian suureksi ja taas kokonaismarkkinat liian pieneksi. Myös markkinoiden tulevaisuuden ennusteet arvioidaan usein virheellisesti, kun oletetaan, että markkinoiden kehitys jatkaa nykyisen trendin mukaisesti. Tätä voitaisiin välttää tekemällä enemmän PESTE-tyyppisiä analyysejä ja skenaarioita. Markkinoiden koon selvittäminen mahdollisimman tarkoin on tärkeää erityisesti silloin, kun yritys on keskittynyt toimialallaan vain joihinkin tiettyihin tuotteisiin, asiakkaisiin ja alueisiin. Kilpailuanalyysit on tietenkin tehtävä erikseen, mutta jo kysyntäanalyyseissä on hyvä saada karkea näkemys nykytilanteesta kokonaismarkkinoiden näkökulmasta. (Kamensky 2014, ss. 102–104)

Kamenskyn (2014, s. 104) mukaan koko toimialan kysyntäanalyyseiden jälkeen olisi hyvä jatkaa analysointia segmenteittäin. Tarkastelu voidaan tehdä asiakkaittain ja tuotteittain riippuen asiakas- ja tuotemääristä. Jotta kysyntäanalyyseistä saadaan kaikki hyöty irti, tulisi johtopäätökset ja toimenpide-ehdotukset tehdä huolellisesti.

4.3.4 Asiakasanalyysit ja asiakaskokemus

Gerdt & Korkiakoski ("Asiakaskokemuksen rakentamisessa on valjastettava henkilökunnan tieto, tunne ja toiminta." -luku, kolmas kappale) kehottavat aloittamaan asiakaskokemuksen kokonaisvaltaisen suunnittelun nykytila-analyysillä. Sillä varmistetaan, että lähtötilanne on ymmärretty yrityksen päätöksentekijöiden kesken riittävän monipuolisesti ja samalla tavalla. Usein nykytila-analyysi on tehty jo strategisen potentiaalinn tunnistamisvaiheessa ja siten strategian suunnitteluvaiheessa. Nykytila-analyysi, joka on myös lähtötilanteen kartoitus, tehdään omassa organisaatiossa, asiakkaiden parissa ja kilpailuympäristössä. Asiakkaiden kuuntelu on huomattavasti tärkeämpää kuin kilpailijoiden seuraaminen, sillä vain asiakasymmärrys auttaa luomaan ainutlaatuista kilpailuetua. Nykytila-analyysillä luodaan koko kehittämistyön pohja, joka toimii strategian tukena.

Myös Kamensky (2014, ss. 104–106) kehottaa ensimmäiseksi selvittämään, mitä organisaatio tarkoittaa asiakaslähtöisyydellä. Hän jakaa asiakasanalyysit viiteen pääryhmään: asiakaslähtöisyyden analyysit, asiakaskannattavuusanalyysit, asiakastuntemusanalyysit, vuorovaikutusanalyysit sekä analyysit asiakkaiden neuvotteluvoimasta. Selvitys tehdään strategia-, johtamisen-, osaamisen- sekä vuorovaikutuksen näkökulmasta. Analyysin avulla voidaan laatia profiili yrityksen asiakaslähtöisyydestä, jonka avulla tehdään johtopäätökset nykytilanteesta sekä toimenpide-ehdotukset.

Asiakastuntemusanalyyseissa selvitetään, ketkä ovat yrityksen asiakkaita ja miksi he ostavat kyseisen yrityksen tuotteita, tai miksi eivät osta kyseiseltä yritykseltä. Lisäksi voidaan arvioida esimerkiksi asiakkaan asema omalla toimialallaan sekä asiakkaan liiketoiminnan kehitysnäkymät. Asiakkaan tulevaisuuden odotukset yritykseltä tulee myös selvittää. Analyyseissa on huomioitava nykyisten asiakkaiden lisäksi menetetyt- ja potentiaaliset asiakkaat. Usein asiakkaat myös luokitellaan tärkeyden mukaisesti ryhmiin. Luokittelussa tulisi huomioida volyyymi, kannattavuus, kasvuvauhti, referenssiarvo, asiakassuhteen pituus sekä vuorovaikutuksen toimivuus. Asiakastuntemusanalyseja voidaan syventää esimerkiksi analysoimalla asiakkaan arvoketjua tarkemmin. Olisi hyvä muun muassa pohtia, miten yritys voi luoda lisäarvoa asiakkaalle. (Kamensky, 2014, ss. 105–106)

Asiakkaan neuvotteluvoimalla on suuri merkitys hinnan määräytymiseen, joka taas vaikuttaa voimakkaimmin yrityksen hintatasoon. Asiakkaiden neuvotteluvoimaan vaikuttavat monet tekijät. Tekijöiden avulla voidaan analysoida, millainen neuvotteluvoima yrityksen asiakkailla on. (Kamensky, 2014, s. 106)

Porterin (1980, ss. 24–25) mukaan ostajat eli asiakkaat vaikuttavat toimialan kannattavuuteen vaatimalla alhaisempia hintoja, parempaa- tai lisää palveluja sekä kilpailuttamalla palveluita tai tuotteita. Esimerkiksi nämä tekijät vaikuttavat asiakkaiden neuvotteluvoimaan:

- Jos asiakaskunta on keskittynyt tai jos tietty asiakas tai asiakasryhmä ostaa merkittävän osan yrityksen tuotannosta tai palveluista
- Jos asiakkaan ostamat toimialan alaiset tuotteet muodostavat merkittävän osan asiakkaan kuluista tai ostoista

- Asiakkaan ostamat tuotteet ovat standardituotteita
- Asiakkaan liiketoiminnan kannattavuus on alhainen
- Yrityksen tuotteen laatu ei ole asiakkaan tai asiakkaan tuotteen kannalta merkittävä tekijä
- Asiakkaalla on markkinoiden erittäin laaja tuntemus: ostettavan tuotteen hintatasosta, saatavuudesta, tuotantokustannuksista ja niin edelleen

Neuvotteluvoimaan vaikuttavien tekijöiden avulla voidaan muodostaa asiakkaasta tai asiakasryhmästä profiili, jonka avulla voidaan tehdä jälleen johtopäätöksiä ja toimenpide-ehdotuksia yrityksen neuvotteluvoiman parantamiseksi. (Kamensky 2014, s. 107)

Asiakaskannattavuusanalyseillä arvioidaan asiakkaan tuottamat tulot ja kustannukset. Asiakkaiden kannattavuuseroihin vaikuttavat monet tekijät, kuten esimerkiksi asiakkaiden maksama hinta tuotteesta, asiakkaan ostamat määrät, erilaiset maksuajat sekä laskujen maksun nopeus, asiakkaiden vaatima palvelutaso sekä asiakkaiden vaatima tuotekehityspanos. (Kamensky, 2014, s. 107)

Asiakassuhdemarkkinoinnilla eli CRM:llä on viimeisten parinkymmenen vuoden aikana ollut suuri merkitys, kun on tarkasteltu yrityksen ja asiakkaan välistä suhdetta, kertoo Kamensky (2014, s. 108). Usein CRM:ssä on kuitenkin painotettu operatiivista tehokkuutta, kuten kustannusten vähentämistä ja prosessien tehostamista. Tällöin hyötyjä on katsottu monesti vain yrityksen näkökulmasta, eikä asiakasnäkökulmasta. Vuorovaikutusanalyseja voidaan tehdä esimerkiksi asiakkaiden arvoketjuista ja -verkostoista, asiakkaiden kuuntelemisesta, arvoketjun osa-alueiden vuorovaikutuksesta sekä keskinäisestä hyödystä. Keskinäinen hyöty tarkoittaa kummankin osapuolen, yrityksen ja asiakkaan, tavoite- ja todelliset hyötyjä. Erilaisista asiakasanalyysien pääryhmistä nimenomaan vuorovaikutusanalyysien painoarvo tulee tulevaisuudessa nousemaan. Toistaiseksi asiakassuhteiden ylläpidossa on keskitytty tuotteiden ja palvelujen vaihdantaan sekä operatiivisiin kysymyksiin, mutta tulevaisuudessa asiakaslähtöinen vuorovaikutus tulee tarjoamaan myös uudenlaisia mahdollisuuksia liiketoiminnan kehittämiseen.

4.3.5 Toimittaja-analyysit strategian muodostamisessa

Toimittajat voivat vaikuttaa toimialaan joko uhkaamalla hinnankorotuksilla tai heikentämällä toimitettavien tuotteiden laatua. Voimakkaat toimittajat voivat näin parantaa omaa kannattavuuttaan (Porter 1980, s. 27) Toimittaja-analyysit voidaan jakaa samankaltaisesti kuin asiakasanalyysit neljään pääryhmään: 1. Toimittajatuntemusanalyysihin 2. Analyysihin toimittajien neuvotteluvoimasta 3. Toimittajakannattavuusanalyysihin ja 4. Vuorovaikutusanalyysihin (Kamensky, 2014, ss. 108–109).

Toimittajatuntemusanalyysillä kartoitetaan toimittajien perustiedot. Samoin kuin asiakastuntemusanalyysissa, voidaan toimittajakin jakaa ryhmiin nykyiset-, menetetyt- ja potentiaaliset toimittajat. Nykyiset toimittajat voidaan luokitella esimerkiksi suuruuden tai strategisen merkityksen mukaan. Toimittajaosuuksien analysoinnilla on tärkeää selvittää, kuinka suuri merkitys yrityksellä on toimittajalle ja toisaalta myös, miten suuri merkitys kyseisellä toimittajalla on asiakkaalle. Toimittaja-analyysinä voidaan syventää jatkoanalyysillä, joissa usein keskitytään vain tiettyihin toimittajiin, sillä toimittajia voi olla hyvin paljon. Toimittajien neuvotteluvoiman analyysillä voidaan selvittää esimerkiksi, ovatko toimittajan tuotteet ainutlaatuisia, onko ostettava tuote yritykselle ja ovatko toimittajan vaihtokustannukset asiakkaalle merkittävät vai vähäiset. Näiden kysymysten tai väitteiden avulla määritetty profiili selventää toimittajan tai toimittajaryhmän neuvotteluvoiman yritykseen nähden. (Kamensky, 2014, s. 109)

Toimittajakannattavuusanalyysit selvittävät, millainen taloudellinen merkitys toimittajalla on yritykselle. On selvitettävä toimittajien tai toimittajaryhmien ostomäärät ja -hinnat sekä miten nämä kehittyvät. Olisi myös hyvä selvittää ostojen aiheuttamat välilliset kustannukset. Toimittajat kannattaa luokitella niiden strategisen ja taloudellisen merkityksen mukaan. Strategisia tekijöitä ovat esimerkiksi laatu, toimitusnopeus ja neuvontapalvelut. Taloudellisesti merkitystä on kokonaiskustannuksilla tai ostohinnoilla. Joskus tärkeintä voi olla vain minimoida toimittajaan tarvittava työmäärä, jos toimittaja on strategisesti lähes merkityksetön. (Kamensky, 2014, s. 110)

Toimittajien vuorovaikutusanalyysien avulla pitäisi pyrkiä löytämään uusia mahdollisuuksia liiketoiminnan uudistamiseen tai jopa uuden liiketoiminnan synnyttämiseen, kertoo

Kamensky (2014, s. 110.) Kuten asiakasvuorovaikutusanalyyseissa, voidaan analyyssejä tehdä esimerkiksi toimittajien arvoketjuista- ja verkostoista, yrityksen henkilöstön kontaktipinnasta toimittajaan nähden, toimittajien kuuntelemisesta, hyötyanalyyssejä kummankin osapuolen asettamasta tavoitehyödyistä ja todellisista hyödyistä ja niin edelleen. Kun toimittajan arvoketju tai -verkosto on kuvattu, voidaan analysointi tehdä erilaisten kysymysten avulla, kuten mitkä ovat toimittajan heikkoudet/vahvuudet, mahdollisuudet/uhkat, keskeisimmät kilpailuedut/haitat, miten voimme tuottaa toimittajalle lisäarvoa ja miten hyödynemme siitä itse. Lisäksi lopulta kannattaa tehdä yhteenveto, jossa käsitellään keskeiset johtopäätökset ja toimenpide-ehdotukset. (Kamensky 2014, ss. 110–111)

4.3.6 Kilpailutilanteen ja kilpailijoiden analyysit

Strategian muodostamisessa on otettava huomioon myös markkinat, kilpailijat ja asiakashyödyt, joiden merkitystä strategiaan selvitetään omilla analyysseillaan. SWOT-analyysi on melko yksinkertainen ja suhteellisen nopea menetelmä selvittää oman yrityksen ja pääkilpailijoiden vahvuuksia, heikkouksia, mahdollisuuksia ja uhkia. Porterin kilpailija-analyysin avulla voidaan arvioida ja tarkastella vallitsevaa kilpailutilannetta ja mahdollisia muutoksia kilpailutilanteessa. Kilpailullisia haasteita on viisi: toimialan nykyiset kilpailu, omien alihankkijoiden taholta tulevat kilpailu, omien asiakkaiden suunnalta tulevat kilpailu, uusien toimialalle tulevien yritysten taholta tuleva kilpailu ja uusien, nykyistä tarjontaa korvaavien tuotteiden suunnalta tuleva kilpailu. (Lindroos & Lohivesi, 2010, ss. 33–34)

Kamensky (2014, ss. 150–151) kertoo, että kilpailun ansiosta yhteiskunta, organisaatiot ja ihmiset kehittyvät ja niiden toiminta menee eteenpäin. Toisaalta jatkuva kilpailu voi olla organisaatiolle myös uuvuttavaa. Siksi strategisessa ajattelussa on tärkeää pohtia, kuinka organisaatio voi erottautua kilpailussa. Kilpailuanalyysien avulla voidaan syventyä toimialan nykyisyyteen ja tulevaisuuteen. Joskus voi olla haastavaa rajata analysointikohdetta, joihin kuuluvat yritys, toimiala, toimialaa sivuavat toimialat ja verkostot sekä lopulta koko makroympäristö.

Kilpailijoita voidaan arvioida erilaisilla kilpailijatuntemusanalyysillä. Peruskartoituksella selvitetään kunkin kilpailijan perustiedot. Kilpailijat voidaan jaotella peruskartoituksessa neljään ryhmään: ydinkilpailijat, marginaalikelpailijat, tarvekilpailijat sekä potentiaaliset

kilpailijat. Ydinkilpailijat tekevät vastaavia tuotteita samanlaisilla teknologioilla ja toimintatavoilla kuin kilpailijoiden peruskartoitusta tekevä yritys. Myös marginaalikirpailijat tekevät vastaavanlaisia tuotteita, mutta ovat marginaaliasemassa. Usein kilpailijoita aliarvioidaan, joten on harkittava tarkoin, mitkä kilpailijat koetaan marginaalikirpailijoiksi. Tarvekilpailijat taas tekevät tuotteita samalle asiakasryhmälle, mutta tuotteet, teknologiat tai toimintatavat ovat erilaisia. Potentiaaliset kilpailijat ovat uusia mahdollisia toimijoita alalla. (Kamensky, 2014, ss. 152–153)

Porter (1980, s. 50) jakaa potentiaaliset kilpailijat neljään ryhmään:

- Yritykset, jotka voivat ryhtyä toimimaan toimialalla melko matalilla kustannuksilla
- Yritykset, joilla on jo synergia alalle
- Yritykset, jotka voivat laajentaa toimialan koskemaan omaa liiketoimintastrategiaansa
- Asiakkaat tai toimittajat, jotka voivat siirtyä toimialalla taaksepäin tai eteenpäin

Mahdolliset fuusioitumiset sekä yrityskaupat on myös arvokasta yrittää ennustaa ja ottaa huomioon, kun selvitetään potentiaalisia kilpailijoita (Porter, 1980, s. 50).

Kilpailijatuntemusanalyysi edellyttää, että kustakin kilpailijasta on selvitettävä perustiedot, kuten liikevaihto, kannattavuus ja markkinaosuus. Hyvä on myös selvittää, miksi asiakkaat ostavat tiettyltä kilpailijalta ja mitä siitä voi oppia. Lopuksi kilpailijatuntemusanalyysistä tehdään johtopäätökset sekä toimenpide-ehdotukset. (Kamensky, 2014, s. 153)

Kamenskyn (2014, ss. 153–155) tärkeimmistä kilpailijoista kannattaa selvittää myös heidän arvoketjunsä sekä -verkostot. Myös tarvekilpailijoiden sekä potentiaalisten kilpailijoiden arvoketjua sekä -verkostoja voi olla hyödyllistä analysoida, koska analyysistä voidaan löytää arvokkaita ajatuksia yrityksen oman arvoketjun kehittämiseksi. Kilpailijoiden kustannusanalyysit pitäisi tehdä SBA-eli strategisella bisnesalueella, mikä on haastavaa, koska yleisiä tietolähteitä on vähän. Kustannusanalyysi on kuitenkin sitä tärkeämpi, mitä enemmän liiketoimintaan kohdistuu hinta- ja kustannustehokkuuskilpailua. Kustannuksia voidaan verrata esimerkiksi kustannuslajeittain: aine-, työ-, tutkimus- ja kehitys-, markkinointi- ja jakelu- sekä pääoma- ja hallintokustannuksista.

Lisäksi Kamensky (2014, ss. 155–162) kehottaa myös analysoimaan toimialan kilpailuvoimakkuuden jokaisen kilpailijaryhmän osalta sekä lopulta tekemään yhteenvedon näiden analyysien tuloksista. Lisäksi hän suosittelee analysoimaan kilpailijoiden päädraiverit. Näitä voivat olla esimerkiksi tarvelähtöisyys, asiakaslähtöisyys, markkinalähtöisyys tai osaamislähtöisyys. Kilpailijoiden strategioita taas on hyvä analysoida, jotta voidaan estää kilpailuanalyysien liika staattisuus eli taustaolettamus, että kaikki pysyy ennallaan. Kilpailijoiden strategioiden arvioinnissa voidaan käyttää samankaltaista rakennetta, kuin mitä käytetään oman strategian arvioinnissa. Lopulta kaikki kilpailuanalyysit kannattaa koota yhteen hyödylliseksi synteesiksi seuraavilla keinoilla:

- Toimialan menestystekijäprofiililla
- Kilpailuasemointi arvo/kustannukset-matriisissa
- SWOT-analyyseilla
- Analyysikartoilla

4.3.7 Verkostokumppanianalyysit arvonlisääjinä asiakkaille

Verkostokumppanianalyysit kannattaa tehdä jo kokonaistilanteen kartoitusvaiheessa, koska verkostoyhteiskunta luo uudenlaisia mahdollisuuksia ja uhkia yrityksille. Aluksi kartoitetaan ja kuvataan yrityksen tai tietyn liiketoiminta-alueen ne verkostotahot, prosessit ja toiminnot, jotka luovat arvoa loppuasiakkaalle. Näitä voidaan kutsua nimellä arvoverkosto.

Makroverkosto tarkoittaa yrityksen toimialan mahdollisia lähi- ja tukitoimialoja, joiden vuorovaikutuksen kuvaaminen voi olla hyödyllistä, jos niitä näitä toimialoja on runsaasti toimialalla. Analysoimalla yrityksen tärkeimmät kumppanit, heidän panoksensa yrityksen toimintaan sekä heidän vastikeodotuksensa selvitetään toimiva verkosto, jossa osapuolet kokevat saavansa hyötyä liiketoiminnassaan. Analyysissa kannattaa myös huomioida keskeisin strateginen hyöty omalle yritykselle. Verkostokumppanit kannattaa myös kuvata arvoverkostona, jolloin osapuolten keskinäiset vuorovaikutussuhteet saadaan paremmin näkyville. Liiketoimintaverkoston avulla yritys voi esimerkiksi saada uusia asiakkaita, lisätä valikoimaansa tai parantaa palveluaan sekä lisätä osaamistaan. (Kamensky, 2014, ss. 98–100)

4.4 Tuoteportfolion muodostaminen

Ernst ym. (2010, ss. 80—87) ovat tutkineet, miten uuden tuotteen kehityksessä tulisi myynnin, markkinoinnin ja tuotekehityksen tehdä yhteistyötä, jotta saadaan aikaiseksi uusi, menestyvä tuote. He testasivat tutkimushypoteesiaan käyttämällä mallia, joka kertoo monen indikaattorin rakenteellisen yhtälön. Tutkimushypoteesin mukaan uuden tuotteen kehityksessä on kolme vaihetta: tuotekonseptin kehitysvaihe, tuotekehitysvaihe ja tuotteen käyttöönottovaihe. Tulosten mukaan konseptin kehitysvaiheessa myynnin ja tuotekehityksen yhteistyöllä on merkittävä positiivinen vaikutus uuden tuotteen koko kehityskaareissa. Uuden tuotteen käyttöönottovaiheessa on tärkeämpää yhteistyö myynnin ja markkinoinnin kesken, kuin myynnin ja tuotekehityksen yhteistyö. Kuitenkin markkinoinnin ja tuotekehityksen yhteistyöllä on positiivinen vaikutus jokaisen kolmen tuotekehitysvaiheen aikana.

Kehusmaa (2010, s. 128) toteaa, että kun yritys panostaa uusasiakashankintaan, on siihen varattava riittävästi resursseja potentiaalisten asiakkuuksien tunnistamiseen, lähestymiseen ja haltuunottoon. Organisaation on kohdistettava uusia tuotteita tai palveluita lanseerattaessa markkinointi- ja myyntitoimenpiteensä niille asiakkaille, joille uusi tarjooma soveltuu parhaiten. Asiakkaiden tulisi olla mukana jo uuden tarjooman suunnittelu- tai pilotointivaiheessa. Tämän vuoksi myynnin, markkinoinnin ja tuotekehityksen yhteistyön on oltava saumatonta.

Schnaars (1998, ss. 170–176) vertailee uusien tuotteiden innovaatioketjua nopeutetussa innovaatiomenetelmässä ja perinteisessä, hitaammassa innovaatiomenetelmässä. Nopeutettua innovaatiomenetelmää käytetään niin, että tuotteet saadaan nopeutetulla tahdilla markkinoille ja lisäksi uusia tuotteita pitäisi saada markkinoille useammin. Nopeutetussa innovaatiomenetelmässä on ensin saatava riittävä tekniikka tuotteiden valmistusta varten. Seuraavaksi keskitytään tuotteiden kehittämiseen ja lopuksi kolmantena vaiheena on nopea ulostulo markkinoille, kun tuote osoittautuu toimivaksi. Verrattuna perinteiseen tuotekehityskaareen, jossa tuote etenee idean kehittämisestä erilaisten analyysien ja testausten sekä markkinointistrategian kautta markkinoille voidaan uudella nopeutetulla tuotekehityksellä saada tuotteet nopeammin ja tehokkaammin markkinoille oikealla ajoituksella.

4.5 Asiakas- ja markkinatieto asiakkuuksien hallinnassa

Storbacka ym. (2000, s. 15) kertovat, että asiakas voi olla arvokas useilla eri tavoilla: taloudellisen tuoton eli esimerkiksi liikevaihdon tai kannattavuuden mukaan mitattuna, tulevien liiketoimintamahdollisuuksien perusteella tai tuottamalla osaamisarvoa yritykselle. Osaamisarvoa voidaan tuottaa esimerkiksi yhteistyöprojekteilla, kuten tuotekehitysprojekteilla. Asiakas voi tuottaa myös referenssiarvoa luomalla uusia liiketoimintamahdollisuuksia.

Storbacka ym. (2000, s. 18) toteavat, että yritysostojen ja fuusioiden kautta yritys voi tarjota samoille asiakkaille entistä monipuolisempaa tarjoomaa. Yrityksen kansainvälistyessä tulee muodostaa monikansallisia ja poikkifunktionaalisia tiimejä, joihin voi kuulua jäseniä monilta organisaation hierarkiatasoilta. Tärkeää on myös kehittää liiketoimintaprosesseja ja toisaalta myös ostoprosesseja sekä yhteistyötä toimittajien kanssa.

Jotta asiakkuuksien johtaminen olisi järjestelmällistä, tulisi yrityksessä luoda jokaiselle asiakkaalle asiakkuussuunnitelma (Storbacka ym., 2000, s. 26). Asiakuussuunnitelman tarkoitus on tuottaa arvoa asiakkaalle ja yritykselle hyödyntää kunkin asiakkaan voittopotentialia. Suunnitelma ja sen tavoitteet tulisi laatia joko asiakkuustiimissä tai asiakkuuspäällikkö laatii toimintasuunnitelman. Asiakuussuunnitteluprosessin yksi tärkeä osa on mahdollisuuksien tunnistaminen, jonka tekee joko asiakkuuspäällikkö tai asiakkuustiimi. Kaikki tavoitteet kirjataan operatiivisiksi toimenpiteiksi, joiden toteuttamisen helpottamiseksi voidaan luoda kohtaamismatriisi. (Storbacka ym., 2000, ss. 115—119)

4.5.1 Asiakastieto suunnittelu- ja strategisena työkaluna

Storbacka ym. (1999, ss. 81—82) korostavat, että markkinoinnin perustana ovat asiakkaita koskevat tiedot: tiedot asiakkaiden vaatimuksista, odotuksista ja käyttäytymisestä.

Asiakassuhdetta voidaan kehittää asiakkaalta saatavan palautteen avulla kehittämistilanteilla. Erilaiset kehittämistilanteet voidaan jakaa strategiaan sekä operatiivisiin tilanteisiin. Operatiivisissa eli asiakkuustason kehittämistilanteissa nykyisistä prosesseista tehdään parannuksia, jotta niistä saadaan entistä toimivampia ja tehokkaampia. Tarjooma ja

asiakaskohtaukset mukautetaan asiakaslähtöisesti. Operatiivinen kehittämistilanne voidaan toteuttaa esimerkiksi asiakaskyselyllä tai havainnoimalla asiakkaan käyttäytymistä.

Jos asiakkuuksien kehittämiseksi tarvitaan mittavia rakenteellisia muutoksia tai uusia innovaatioita esimerkiksi uusien tuotteiden tai palveluiden muodossa, ei operatiivinen kehittämistilanne enää riitä. Kun on kyse suurista kohderyhmien, tarjonnan tai konseptien muutoksista, puhutaan strategisesta eli asiakaskantatason muutoksista. Yrityksessä tulee olla sisäistetty asiakkaan arvontuotantoprosessi, jotta yritys voi tarjota asiakkaalle uusia mahdollisuuksia sekä uutta osaamista asiakkaan arvontuotantoprosessiin. (Storbacka ym. 1999, ss. 82—83)

Asiakkuustietoja voidaan Storbacka ym. (1999, s. 83) mukaan käyttää neljällä eri käyttöalueella (Kuva 7). Yrityksen ja asiakkaan käyttämää tietojen vaihdantaa kutsutaan asiakasdialogiksi. Vuorovaikutteista tiedonvaihdantaa voidaan käydä asiakkaasta riippuen eri kanavilla, kuten henkilökohtaisesti, puhelimitse, sähköisillä kanavilla tai kirjeitse. Dialogin pitää toimia molempiin suuntiin, asiakkaan ehdoilla. On tärkeä muistaa, että tiedonvaihdannan vastuu täytyy olla yrityksellä, ei asiakkaalla. Asiakasdialogin tavoitteena on vaikuttaa asiakkuuden kehittämiseen. Asiakasdialogissa ei ole pelkästään kyse ostotilanteista, vaan myös esimerkiksi reklamaatioista, kyselyistä tai asiakkaan olosuhteiden muutoksista.

Kuva 7. Yritys voi käyttää asiakkuustietoja neljällä eri käyttöalueella Storbackan ym. (1999, s. 83) mukaan.



Henkilöstödialogi tarkoittaa asiakasdialogin leviämistä yrityksen organisaation sisällä, kertovat Storbacka ym. (1999, s. 83). Asiakkaista on paljon tietoa asiakaskontakteja omaavilla työntekijöillä, haasteena onkin tietojen levittäminen niille työntekijöille, jotka

eivät ole säännöllisesti tekemisissä asiakkaiden kanssa. Yrityksen keräämien asiakastietojen tulee auttaa työntekijöitä päivittäisessä työssä ja lisätä yrityksen asiakaskeskeisyyttä. Kun kerätään tietoa asiakkaan tarpeista tai näkemyksistä uusiin tuotteisiin tai palveluihin liittyen, puhutaan toiminnan kehittämisestä. Asiakastietoja keräämällä tulee pystyä kehittämään asiakkaan arvontuotantoa tukevia ratkaisuja. Asiakasta tulee kuunnella järjestelmällisesti, vaikkakin on huomioitava, etteivät asiakkaat tiedä kaikkia ratkaisuja. Asiakasdialogin avulla toimintaa voidaan kehittää selvittämällä, miksi asiakas on valinnut yrityksen tai kilpailijan tuotteet. Tarkistusprosessin avulla voidaan kerätä tietoa asiakassuhteen kriittisistä tapahtumista ja siten asiakkaiden tarpeista ja odotuksista. Tämä tarkoittaa säännöllistä yhteyden pitämistä useimpiin asiakkaisiin. Reklamaatioiden kautta tyytymättömiltä asiakkailta kerätyt tiedot toimivat lähtökohtana toiminnan kehittämislle. Menetettyjen asiakkuuksien kautta saadaan usein suoraa palautetta, miten yrityksen asiakkuuksien hoitaminen on onnistunut. Asiakasdialogien lisäksi tehokas keino oppia ymmärtämään asiakkaan arvontuotantoprosessia on uusien tuotteiden testaaminen asiakasyrityksissä. Tuotekokeiluissa yritys voi tehdä havaintoja aidoissa käyttötilanteissa asiakkaan toimintaympäristössä. (Storbacka ym. 1999, ss. 83—86)

Toiminnan ohjaus edellyttää toiminnan seuranta, Storbacka ym. (1999, s. 87) kertovat. Selvittämällä asiakkaiden asenteet, kokemukset ja käyttäytymisen yritys luo lähtökohdat oman toimintansa arvioimiselle ja ohjaamiselle. Toiminnan seurantajärjestelmään on säännöllisesti kirjattava asiakaskannan tilasta kertovia tietoja. Asiakasdialogin seuranta ja arviointi tehdään jatkuvalla prosessilla.

4.5.2 Asiakkuudenhallintajärjestelmä ja asiakkuuksien johtaminen CRM

Usein tuotepohjaisesti organisoituneissa yrityksissä asiakkuuksien omistaminen kuuluu myyntiorganisaatiolle, Storbacka ym. (1999, s. 156) toteavat. Asiakkuusvastuu olisi hyvä jakaa esimerkiksi tiimille, joka vastaa asiakkuusstrategiasta ja asiakkuuden kehittymisestä yrityksen kannalta myönteisesti. Jos vastuu asiakkuudesta jää yksittäisen myyjän vastuulle, asiakasta koskevat tiedot eivät usein leviä organisaatiossa, vaan tieto jää vain myyjälle.

CRM on moniulotteinen termi, kertoo Oksanen (2010, s. 22). CRM muodostuu sanoista Customer Relationship Management. CRM voi tarkoittaa esimerkiksi käsitettä yrityksen

asiakkuuden hallinnan toimintatavoista ja tietojärjestelmistä, prosessia, jolla hallitaan asiakaskohtauksia, lähestymistapaa, jolla asiakkaita kohdataan, liiketoiminnan asiakassuhteiden tietojärjestelmää tai liiketoimintastrategiaa, jolla maksimoidaan asiakkaiden kannattavuus, tuotot ja tyytyväisyys.

Asiakastietoja eivät ole vain kontaktitiedot. Asiakkuuden kokonaiskuvan hallinnassa merkittävimpiä tietoja ovat segmentointi- ja historiatiedot. CRM-järjestelmiin tulisi kirjata B2B-asiakkaista asiakasyrityksen perustiedot, kuten nimi ja yhteystiedot, sekä asiakkuuden kontaktihenkilöt. Yksi tärkeimmistä CRM-projektien tavoitteista on kerätä niin kutsuttua hiljaista tietoa yhteiseen järjestelmään ja muuttaa tietoa siten näkyväksi tiedoksi. Hiljainen tieto kuvataan kokemusperäisesti syntyneeksi tiedoksi, jota voidaan käyttää avuksi jokapäiväisessä työssä. Hiljaista tietoa työelämässä syntyy usein esimerkiksi tilaus-, toimitus- ja yhteyskäytännöissä. Asiakasvastuulliset työntekijät tuntevat asiakkaidensa suosimat käytännöt ja toimivat sen mukaisesti. Tällaisen tiedon välittäminen yrityksen sisällä on ensiarvoisen tärkeää. (Oksanen, 2010, ss. 148–151)

Myös asiakassuhteen historia ja tulevaisuus ovat CRM-projektien merkittävä lähtökohta, Oksanen (2010, ss. 151, 153) lisää. Erityisesti B2B-bisneksessä on olennaista tietää asiakkuuden synnystä, kehityksestä ja seuraavat askeleet asiakkuuden kehityksessä. Usein ongelmaksi CRM-järjestelmissä muodostuu tietojen sirpaleisuus, erityisesti silloin kun asiakassuhde on kestänyt vuosia. Myynnin aktiivisuutta voidaan seurata yhdistämällä tapaamis- ja luokittelutiedot tiettyyn haluttuun ajanjaksoon.

Menestykäs asiakkuuksien johtaminen vaatii asiakkuuden syvällistä ymmärtämistä, kertoo Storbacka ym. (1999, ss. 19, 23–25). Jos yritys haluaa olla aidosti asiakaslähtöinen, koko toiminnan lähtökohdaksi on otettava asiakas ja asiakkuus. Saavutettavuus, vuorovaikutteisuus ja arvontuotanto ovat tekijöitä, joilla asiakaslähtöisyys toteutetaan. Saavutettavuus ei tarkoita ainoastaan aukioloaikoja tai puhelimeen vastaamista, vaan myös läsnäoloa markkinoilla. Yrityksen tulee olla asiakkaan saavutettavissa ja asiakkaan tulee olla helppo lähestyä yritystä sekä fyysisesti että tunnetasolla. Vuorovaikutteisuudessa on kyse sekä tarjoaman kehittämisestä asiakkaan tilanteen ja tarpeen mukaan sekä asiakkaan kanssa tapahtuvan tiedonvaihdannasta. Arvontuotantoa asiakkaalle taas on kahdenlaista: välitön arvo määräytyy niiden tuotteiden ja lupauksen mukaan, joita asiakas saa vastineeksi omista

korvauksistaan ja lupauksistaan, välillinen arvo taas koostuu pääosin yhteisestä oppimisesta ja kehittymisestä sekä tunnearvoista. Tunnearvoja voivat olla esimerkiksi toimittajan luotettavuus. Arvontuotanto asiakkaalle on erilaistumisen ja kilpailuetujen perusta yritykselle.

Ranki (2019, s. 6) on tutkinut keskiuuren yrityksen CRM-järjestelmän käyttöönottoa sekä sen käytön sitouttamista myynnin osalta. Tuloksissaan Ranki (2019, ss. 51–52) korostaa, että menestyksekkäässä CRM:n käyttöönotossa työntekijät tulee saada mukaan muutokseen alusta saakka, prosessien tulee toimia ristiprosesseina, teknologian tulee olla helposti käytettävää ja tiedon johdonmukaista. Tukitoimet CRM järjestelmän käyttöönottovaiheessa on erittäin tärkeää, kuten myös ihmisten kouluttaminen ja käyttäjille jaetut selkeät roolit. Asiakkaan tulee olla jokaisen toimenpiteen keskiössä. CRM on järjestelmä, jonka tarkoitus on asiakaslähtöisen strategian mahdollistaja. Järjestelmä auttaa työntekijöitä heidän jokapäiväisessä työssään.

4.5.3 Asiakassuhteet ja -kokemus sekä niiden johtaminen

Kestäviä asiakassuhteita luodaan ensiluokkaisilla asiakaskokemuksilla, tiivistää Kukkonen (2017) Kestävät asiakassuhteet taas tuovat uusia asiakkaita. Tämän vuoksi yritysten tulisi asiakassuhteiden johtamisesta laajentaa näkökulmaa asiakaskokemuksen johtamiseen. Usein asiakassuhteiden johtaminen eli Customer Experience Management sotketaan asiakassuhteen johtamiseen eli CRM:ään. Asiakaskokemuksen johtamisessa on kyse asiakkaan näkökulmasta sekä asiakkaan välittömästä reaktiosta yrityksen kanssa käydystä vuorovaikutuksesta. CEM siis kattaa asiakkaan koko kokemuksen aina hakemisesta ja ostamisesta kulutuksen ja kokemuksen jälkeisiin vaiheisiin. CRM kattaa kaiken sen tiedon, mitä yrityksellä on asiakkaasta, kuten esimerkiksi ostohistorian, kyselyt ja tuotepalautukset. CEM eli asiakaskokemus taas kertoo, miten asiakas kokee yrityksen, mitä mieltä asiakas on yrityksen tuotteista ja palveluista sekä mitä mieltä asiakas yleensä on yrityksestä.

Asiakaskokemuksen johtamisessa on oleellista selvittää, millainen ja miten syntyy asiakkaan tyytyväisyys tai tyytymättömyys. Asiakaskokemus syntyy eri tilanteissa yrityksen ja asiakkaan kohtaamispaikoissa. On oleellista tunnistaa kriittiset tekijät, jotka vaikuttavat asiakassuhteen jatkuvuuden. Asiakkaan odotukset näitä kriittisiä pisteitä kohtaan on varmistettava jo

etukäteen ja asiakkaan kokemukset pitäisi mitata, että saadaan tietoa CEM:in onnistumisesta. Asiakaskokemusta ei voida johtaa, jos asiakkaan odotuksia ei tunneta. (Kukkonen 2017) Korhokoski & Gerdt (2016, "Asiakaskokemuksen rakentamisessa on valjastettava henkilökunnan tieto, tunne ja toiminta." -luku, kolmas kappale) kertovat amerikkalaisista tutkimuksista, joiden tuloksina asiakaskokemuksen perusteella korkeimmalle sijoittuneet yritykset ovat selvästi kannattavampia kuin heikommin menestyneet. Esimerkkitutkimuksina mainitaan Standard & Poor's, julkaistu 2012 ja päivitetty 2015 sekä 2011 julkaistu Referral Programs and Customer Value. Syitä kannattavuuden nousuun ovat esimerkiksi asiakkuuksien elinkaaren pidentyminen, tilausten keskikoon kasvaminen ja asiakaskannattavuuden kasvaminen. Tyytyväiset asiakkaat myös suosittelevat yritystä, johon ovat tyytyväisiä tietysti mieluummin.

Rubanovitsch & Aalto (2007, s. 61) toteavat, että menestyvän yrityksen päämäärä on kehittää kolmella eri alueella myynnin näkökulmasta. Ensimmäinen tavoite on kehittää myyntiprosesseja niin, että sekä asiakas että yritys saavat ensi kohtaamisesta mahdollisimman suuren hyödyn liiketoiminnan kannalta. Asiakkaalle tulisi tuottaa lisäarvoa, joka johtaa lisämyyntiin ja myyntivoittoon. Toinen tavoite on kehittää asiakassuhteita ja kolmas tavoite on asiakaskannan kehitys, joka toteutetaan asiakasvalinnan avulla.

4.5.4 Perinteinen asiakasluokittelu ja segmentointi myynnin näkökulmasta

Asiakkaiden tarpeet, resurssit, ominaisuudet ja ostokäyttäytyminen eivät ole kaikilla asiakkailla samanlaisia. Tämä toimii lähtökohtana asiakkaiden segmentoinnille. Segmentointi voidaan toteuttaa joko staattisesti tai dynaamisesti. B2B-bisneksessä staattinen segmentointi voi perustua esimerkiksi maantieteellisiin tekijöihin, asiakkuushistoriaan, tilastollisiin tekijöihin tai taloudellisiin tekijöihin. Dynaaminen segmentointi taas voi olla arvopohjaista segmentointia, käyttäytymiseen liittyvää segmentointia tai vaarassa olevan arvon mukaiseen segmentointiin. Näiden tekijöiden avulla yritetään ymmärtää asiakkuuden arvoa ja tulevaisuutta. (Oksanen 2010, ss. 178–179) Tuotantosuuntaisesta markkinointiajattelusta on siirrytty myyntisuuntaisen ajattelun kautta kysyntäsuuntaiseen markkinointiajatteluun ja siitä edelleen asiakaskeskeiseen ajatteluun, kertovat taas Bergström & Leppänen (2018, Tuotantosuuntainen ajattelu -, Myyntisuuntainen ajattelu - ja Kysyntäsuuntaisesta ajattelusta asiakaskeskeiseen markkinointiin -luvut) Asiakkaita on aluksi

segmentoitu helposti mitattavien muuttujien mukaan, joita ovat aiemmin mainitut staattiset tekijät. Business-to-business-markkinoinnissa on usein tavallista, ettei valmista tuotetta ole olemassa, vaan tuote suunnitellaan ja luodaan yhdessä asiakkaan kanssa.

Rubanovitschin & Aallon (2007, ss. 64–66) mukaan asiakasvalinta tarkoittaa sitä, keihin asiakkaisiin yrityksen myyntitiimin kannattaa panostaa myynti- ja asiakassuhdehallintaresurssiaan. Asiakasvalintaa ei kannattaisi tehdä ainoastaan nykytilanteen eli tämänhetkisten ostojen tai ostohistorian mukaan, vaan asiakkaan ostopotentiaalin mukaisesti.

4.5.5 Uudenlainen segmentointiajattelu

Nykyaikainen yritys huomioi segmentoinnissaan myös suhdeajattelun ja vastuullisen ajattelun. Suhdeajattelussa huomioidaan yrityksen markkinoinnissa kaikki sidosryhmät, ja tärkein suhde yritykselle on asiakassuhde. Asiakkaille tärkeät asiat huomioidaan tarkoin: tuotteiden kehittäminen lähtee asiakkaiden toiveiden pohjalta, hinnoittelu on kilpailukykyistä ja tuotteiden toimitusketju asiakkaiden tarpeiden mukainen. Liiketoiminnan vastuullisuusajattelu on noussut esiin viime vuosina entistä enemmän myös markkinoinnin näkökulmasta. Yrityksen toiminnan tulee olla taloudellisesti vastuullista, kannattavaa ja kilpailukykyistä. Toiminnan tulee tuottaa arvoa sekä yritykselle että omistajille ottaen huomioon työpaikkojen säilymisen sekä verotulojen kasvattamisen. Tämä tarkoittaa yrityksen yhteiskuntavastuuta, joka kattaa myös ympäristövastuun. (Bergström & Leppänen, 2018, Suhdeajattelu -luku, ensimmäinen kappale ja Vastuullinen ajattelu -luku, toinen ja neljäs kappale)

Perinteiset segmentointimallit perustuvat organisaation omiin tuotteiden tuotanto-, myynti- ja jakelutapoihin, eivätkä näin ollen useinkaan sovi asiakkaan ostoprosessin eri vaiheisiin. Markkinoinnin sisällöntuottamisessa haasteeksi muodostuu sisältöjen keinotekoisuus, joka johtuu siitä, että asiakkaan tunnistama oire ja siihen tarjottava ratkaisu ovat samanlaisia joka segmentissä. Sisältö jää tällöin yleistason puheeksi, joka ei puhuttele tarpeeksi ostopäätäjiä. Perinteisillä segmentointimalleilla asiakas tunnistetaan liian myöhään ostopäätöksen kannalta. Asiakas ja häntä kiinnostavat asiat tulisi tunnistaa, jotta organisaatio voi olla asiakkaalle arvokas erilaisten sisältöjen avulla. (Keronen ym. 2017, ss. 60–61)

Motiivipohjaisella segmentoinnilla selvitetään asiakkaan tiedontarpeet ja tavoitteet sekä asiakasta motivoivat asiat suhteessa organisaation tarjoamiin arvoihin tai maailmankuvaan, kertovat Keronen ym. (2017, s. 62) Tietojen pohjalta asiakkaasta luodaan tyyppikuvauksia eli ostajapersoonia, joita voivat motivoida erilaiset tekijät: kustannussäästöt, uudenlaiset liiketoimintamahdollisuudet tai vaikkapa organisaation tarjoamien tuotteiden vähäinen hiilijalanjälki. Olennaista on ymmärtää, että nämä asiakkaat voivat ostaa samanlaisia tuotteita tai palveluita organisaatiosta, mutta varhaisen ostamisen vaiheessa he ovat kiinnostuneet aivan erilaisista asioista ja tarttuvat erilaisiin sisältöihin.

4.5.6 Segmentointiprosessit

Alastalon & Bågebergin (n.d.) mukaan segmentointiprosessi on kolmeosainen:

1. Tuotteiden kysynnän ja asiakkaan ostokäyttäytymisen tutkiminen
2. Kohderyhmien valinta
3. Markkinaohjelmien luominen

Segmentointiprosessi alkaa markkinoilla olevien ostajien toiveiden ja tarpeiden yhteneväisyyksien ja erilaisuuksien selvityksellä eli kysynnän arvioinnilla. On myös pohdittava, millä kriteereillä segmentoidaan. Segmentointia tehdään harvoin yhdellä kriteerillä. Segmentit muodostetaan kaksivaiheisesti. Perus- eli liiketoimintasegmentointi perustuu segmentointikriteereihin, joiden avulla määritellään liikeidean tuotetarjooma ja muut osatekijät. Segmenttien kuvaus on tärkeää, jotta markkinointitoimenpiteet saadaan kohdennettua taloudellisen näkökulman kannalta järkevästi. Toinen segmentointivaihe on asiakassuhdesegmentointi, joka perustuu ostamisen merkitykseen ja asiakassuhteeseen. Segmentointi voidaan tehdä esimerkiksi asiakassuhteen syvyyden mukaan, asiakassuhteen kehittymisen mukaan tai asiakkaan kannattavuuden mukaan.

Seuraava vaihe segmentointiprosessissa on kohderyhmien valinta. Kun markkinoilla olevat segmentit on määritelty, yritys valitsee omaan toimintaansa sopivimmat ja tekee asiakasanalyysit valituille segmenteille. Asiakasanalyysillä selvitetään asiakkaiden ostokäyttäytyminen, tuotteen tuomien asiakashyötyjen sekä asiakkaita puhuttelevien argumenttien selvittämisen. Kohderyhmien valintaan vaikuttaa yrityksen

segmentointistrategia. Yhtenä strategiavaihtoehtona voi olla tarjota kaikille asiakkaille samanlaiset markkinointitoimenpiteet. Keskitetyssä strategiassa taas yritys keskittyy palvelemaan yhtä asiakasta tai kapeaa asiakassegmenttiä erityisesti sille suunnitellulla markkinointiohjelmalla. Selektiivinen strategia tarkoittaa, että yrityksellä on useita eri segmenttejä, joille yritys kehittää jokaiselle oman tuote- ja markkinointiratkaisun niiden ominaispiirteiden mukaisesti. (Alastalo & Bågeberg, n.d.)

Onnistuneella segmentoinnilla on muutamia edellytyksiä, kertovat Alastalo ja Bågeberg (n.d.) Asiakassegmenttejä voidaan houkuttaa ja palvella tehokkailla markkinointiohjelmilla eli toiminnallisuudella. Erilaisuus määriteltyjen segmenttien välillä vaikuttaa myös niiden reagointiin erilaisiin markkinointitoimenpiteisiin. Tärkeää on, että segmenttien ominaisuudet ovat mitattavia: näitä ovat esimerkiksi segmentin koko ja ostovoima. Segmentin tulee olla saavutettava yrityksen näkökulmasta ja palveltavissa tehokkaasti. Eri segmenttien tulee olla riittävän suuria, joskus voi jopa vain yksi asiakas muodostaa oman segmentin. Segmenttien tulee myös olla kannattavasti tavoitettavia.

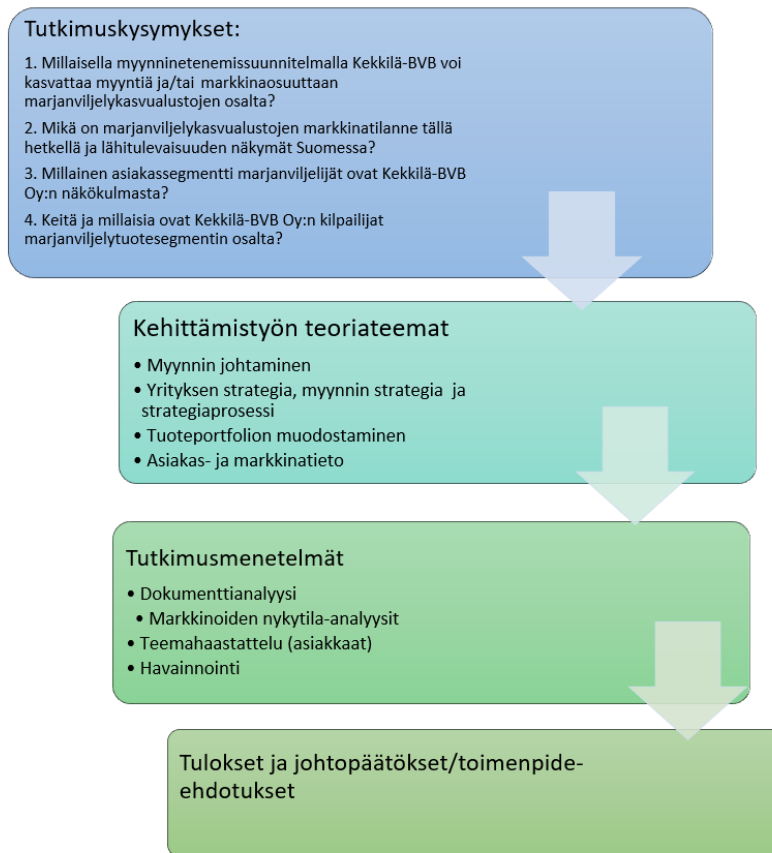
Kolmas ja viimeinen segmentointiprosessin vaihe on markkinointiohjelman luominen. Kullekin valitulle segmentille valitaan erilainen markkinointiohjelma. Differentointi eli erilaistuminen on se tekijä, mikä tekee segmentoinnista yritykselle hyödyllisen. Erilaistumisella yrityksen tarjonta erotetaan kilpailijoiden tarjonnasta jollakin merkitsevällä edulla, joka tuo kilpailuetua. Differentointia voidaan luoda eri tavoilla, kuten esimerkiksi tuotteella, palvelulla, henkilöstöllä tai imagolla. Differentoinnin tarkoitus on asemoida tuote tai yritys asiakkaiden mieliin. Asemointi tarkoittaa, että yritys tai tuote on saavuttaa merkittävän ja kilpailijoista erottuvan aseman asiakkaiden mielessä. Kun tavoiteltu asema on valittu, yrityksen tulee suunnitella ja toteuttaa markkinointiohjelma kullekin segmentille. Markkinointiohjelmassa tulee olla kirjattuna ne operatiiviset keinot, joilla valittuun asemaan päädytään. Jokaiselle segmentille tehdään tarjooma-, hinta-, saatavuus- ja markkinointiviestiyhdistelmä. Lisäksi tulee luoda asiakassuhdemarkkinointi. (Alastalo & Bågeberg, n.d.)

5 Tutkimuksen aineisto ja menetelmät

Tämän konstruktivisen tutkimuksen lopputuloksena on tarkoitus luoda Kekkilä-BVB:n marjanviljelytuotesegmentille myynnin etenemissuunnitelma, joka voisi toimia pohjana myös muiden myyntisegmenttien myynnin etenemissuunnitelmissa. Myynnin etenemissuunnitelma luodaan erilaisten markkina-analyyysien avulla, jotka ovat ympäristöanalyysijä. Jotta myynnin etenemissuunnitelma olisi mahdollisimman asiakaslähtöinen, käytetään yhtenä tiedonkeruumenetelmänä teemahaastattelua asiakasryhmälle. Konkreettisenä lopputuloksena on tarkoituksena luoda roadmap, joka ohjaa myyntiä kohti asetettuja tavoitteita. Rosenzweig (2015, ss. 330—331) kertoo, että roadmapeilla luodaan toimintakelpoiset askeleet tai teot, joiden tarkoitus on ohjata projektia saavuttamaan sen tavoitteet. Strategiset mallit ja -kaaviot voivat auttaa luomaan kokonaiskuvan ja asettamaan tavoitteet. Roadmapit toimivat taktiikoina, joilla on tarkoitus saavuttaa strategiset tavoitteet. Kuten Lindroos & Lohivesi (2010, ss. 26—27) toteavat: mitä alemmas organisaatiossa mennään strategiatasolla, sitä enemmän yksityiskohtia strategia sisältää.

Tutkimusmenetelmänä käytetään dokumenttianalyysiä yrityksen sisäisistä ja ulkoisista sisältöaineistoista. Kilpailija-analyysissä käytetään kilpailijoista löydettävää aineistoa ja lisäksi käytetään marjanviljelyyn liittyvää muuta julkista aineistoa liittyen markkinoiden nykytilaan. Dokumenttianalyysiä käytetään ympäristöanalyysien aineistokeruumenetelmänä. Kuvassa 8 on esitelty kehittämistyön prosessin vaiheet.

Kuva 8. Kehittämistyössä käytettävät vaiheet.



5.1 Markkinoiden koko ja markkinaosuus

Markkinoiden koko voidaan selvittää esimerkiksi kysyntäanalyyseillä. Kysyntäanalyyseillä perustana voidaan käyttää strategisia bisnesalueita ja niiden muodostamia toimialoja. Tässä opinnäytetyössä keskitytään ainoastaan tilaajayrityksen liiketoiminta-alueen alasegmentille eli ammattipuutarhamyynnin kasvualustamarkkina-alueelle.

Liitteessä 1 on marjanviljelykasvualustasegmentin kysyntäanalyyssitaulukko, joka perustuu Kamenskyn (2014, s. 104) esittelemään malliin. Taulukon avulla analysoidaan kasvualustojen kokonaiskysyntä, kysynnän kasvunopeus, oma myynti, markkinaosuus sekä kilpailijat. Taulukkoon on valittu kolme tärkeintä kilpailijaa marjojen kasvualustamarkkina-alueelta Suomessa. Tärkeimmät kilpailijat ovat alalla tunnettuja kasvualustoja myyviä yrityksiä. Markkinoiden kokoarvio perustuu Luonnonvarakeskuksen tilastointiin, jonka mukaan vuonna 2020 marjojen tunneliviljelypinta-ala on 81 hehtaaria ja kasvihuoneessa viljeltävien marjojen viljelypinta-ala 6,0 hehtaaria (SVT, 2020a, SVT, 2020b). Tunnelituotantoa on

tilastoitu vuodesta 2016 lähtien. Aiemmin tilastointia ei ole voitu tehdä, sillä pinta-alat ovat olleet liian pieniä tilastointiin. Tilastosta tehty kuvaaja on esitelty luvussa 2.2., sivulla 10 (Kuva 4). Virhemarginaalissa on huomioitava, että Luonnonvarakeskuksen Tilastopalveluiden laatuselosteen mukaan (Luonnonvarakeskus, 2015) mukaan maatalous- ja puutarhayritysrekisterin kattavuus ja pinta-alatietojen luotettavuus on hyvä ja vastaamisprosentti noin 94. Luku todennäköisesti vaihtelee tilastoitavan kohteen mukaan. Tarkkaa vastaamisprosenttia marjojen tunnelitilastoista ei ole tiedossa. Luonnonvarakeskuksen tilastopalvelujen lisäksi markkinoiden koon ja markkinaosuuden selvittämisen lähteenä on käytetty marjanviljelyyn liittyviä lehtiartikkeleja, Kekkilän myyntitilastoja sekä kilpailijoiden internetsivustoja.

Kasvualustan tarpeeseen vaikuttaa tiloilla viljeltävä kasvi, ruukun koko ja taimien määrä ruukussa. Myös taimen juuripaakun koolla on merkitystä kasvualustan menekkiä laskettaessa. Joillakin tiloilla voidaan tehdä mansikalla toinen istutus, koska mansikan kesä- eli lyhyen päivän lajikkeilla on melko lyhyt viljelykausi. Silloin kasvualustaakin voi kulua suurempi määrä. Jotkut tilat käyttävät saman kasvualustan uudelleen seuraavana kasvukautena. Kasvualustan uudelleen käyttöä tiloilla rajoittavat esimerkiksi tauti- ja tuholaisriskit. Kaikki nämä syyt hankaloittavat kasvualustan tarkkaa menekkiä laskemista tiloilla. Kasvualustan keskimääräinen menekki tiloilla perustuu Kekkilän myyntilukuihin ja sitä kautta luotuun arvioon, paljonko yhdellä hehtaarilla kuluu kasvualustaa.

Poliittiset päätökset voivat vaikuttaa tunnelien rakentamiseen. Tunnelien rakentamiseen on mahdollista hakea investointitukea. Monille viljelijöille investointituki on ratkaiseva, kun päätetään, aloitetaanko tunnelien rakentaminen. Suomessa investointitukia tunneleihin on alettu maksaa vuodesta 2015 saakka (Ojanperä, 2015). Vuodesta 2015 saakka onkin näkyvissä tunnelipinta-alojen kasvu, josta on esitetty kuva sivulla 10, kuvassa 4. (SVT, 2020a). Investointituen määrä on yleensä 30 % kustannuksista. Tuen saamisen edellytyksenä ehtoina ovat mm. riittävä ikä ja ammattitaito sekä vähimmäisyrittäjätulot viimeistään viidentenä kalenterivuonna tuen myöntämisestä. (Ruokavirasto, n.d.)

Toisinaan ongelmia voivat tuottaa myös rakennusluvut. Tilan sijainti voi vaikuttaa siihen, onko viljelijän mahdollista rakentaa tunneleita. Huittisissa sijaitseva Mattilan Marjatila odotti pitkään päätöstä Turun hallinto-oikeudelta tunnelien rakentamisen jatkamisesta

(Harjunmaa, 2018). Tila sijaitsee Kokemäenjoen rannalla ja mahdollisesta rakentamisesta aiheutuneet valitukset ovat perustuneet siihen, että tunnelit aiheuttavat haittaa Kokemäenjoen kulttuurimaisemalle. Alun perin Huittisten rakennusvalvonta on vuonna 2015 arvellut, että rakennuslupaa ei tarvita. Myöhemmin naapurien yhteydenoton myötä rakennustarkastaja on linjannut, että uudet tunnelisuunnitelmat vaativat suunnittelutarveratkaisun ja poikkeusluvan. Kunnan rakennuslautakunta on myöntänyt luvat tietyin ehdoin, mutta rakentaminen ei voinut jatkua, ennen kuin päätös sai lainvoiman ja hakija rakennusluvan. Viljelijän kannalta myönteinen päätös korkeimmalta hallinto-oikeudelta tuli joulukuussa 2020, kun tilalle myönnettiin poikkeuslupa rakentaa kausitunneleita mansikanviljelyyn. Korkein hallinto-oikeus perusteli päätöstään myös sillä, että kausitunneleiden ympäristöhyödyt ovat merkittäviä. Päätöksellä voi olla vaikutus monen tilan tunnelien rakentamispäätökseen. Suhtautuminen kausitunnelien rakentamiseen vaihtelee kunnittain. Osa kunnista vaatii rakennusluvan, toisille taas riittää ilmoitus. (Ala-Siurua & Torikka, 2020)

5.1.1 Kilpailijat ja kilpailijoiden markkinaosuudet Suomessa

Kilpailijoiden markkinaosuuksien arviointi osoittautui hyvin haastavaksi. Varsinkin ulkomaisten yritysten tietoja on vähän saatavilla. Kotimaisilla kilpailijoilla on myös monia muita tuotesegmenttejä, ja kasvualustat ovat vain osa heidän bisnestään. Tarkemmat kilpailija-analyysit ovat kappaleessa Kilpailija-analyysit ja niiden toteutus. Esitellyt kilpailijat ovat alan tunnettuja toimijoita. Kilpailijoiden tarkat markkinaosuudet tai markkinaosuuksien arviot on esitelty vain yritykselle tehdyssä tausta-aineistossa. Tässä työssä markkinaosuusarviot esitellään suuruusluokittain. Arviot perustuvat tilakäyntien ja tapahtumien havainnointiin, ja arvio voi olla virheellinen. Kilpailijoiden perustiedot on kerätty pääosin heidän internetsivuiltaan sekä havainnoimalla tilakäynneillä ja erilaisissa marjanviljelyalan tapahtumissa.

Varsinkin isommat viljelijät, joista moni on toiminut tunnelibisneksessä jo pitkään, käyttävät kookosta kasvualustana. Kookospohjaisten kasvualustojen toimittajista maailmanlaajuisesti tunnetuin ja todennäköisesti eniten kasvualustoja myyvä on Legro B.V. Legro on hollantilainen yritys, joka on perustettu vuonna 1924. Yrityksen toimintatapaan kuuluvat suoratoimitukset asiakkaille ilman jälleenmyyjiä aina kun se on mahdollista. (Legro, n.d.).

Legron vahvuuksiin marjabisneksessä kuuluu sen verkostoituminen muiden alan toimijoiden kanssa ja maine laadukkaiden kasvualustojen tuottajana. Suoratoimitukset viljelijöille edellyttävät usein suuria tilausmääriä, joten Legron tuotteita käyttävät lähinnä suuret viljelijät Suomessa. Legron Suomen markkinaosuus on arvioitu suurimmaksi kokonaismarkkina-arvosta.

Helle Oy on suomalainen puutarha-alan tukkuliike, joka on perustettu 1988. Helteen tukkuvalikoimaan kuuluvat esimerkiksi kasvihuonetekniikka ja vihannesten siemenet sekä biologiset torjuntaeliöt. Marjanviljelijöille Helle myy lähes kaiken tarvittavan: taimet, kasvualustat, lannoitteet, kastelutekniikan ja niin edelleen. Helle Oy on myynyt marjanviljelijöille pääosin kookospohjaisia kasvualustoja. Lannoitteiksi Helle Oy tarjoaa Yaran lannoitteita. Helle Oy toimii myös Kekkilän tuotteiden jälleenmyyjänä. Enimmäkseen Helle myy Kekkilän kasvualustoja toisille asiakassegmenteille, ei marjanviljelijöille. Lannoitteissa Helle toimii mieluummin Yaran jälleenmyyjänä mahdollisesti halvemman hinnan perusteella. Helteen konttori sijaitsee Liedossa Turun lähellä ja Helle onkin merkittävä tukkumyyjä Lounais-Suomen alueella puutarha-alan osalta. Helteen vahvuuteen kuuluvat asiantuntevat myyjät sekä laaja valikoima, joka kattaa marjanviljelijöiden tarpeet monilta osin. (Helle, n.d.-a ja Helle, n.d.-b) Helteen osuus marjanviljelykasvualustojen markkinoista on arvioitu kilpailijoista toiseksi suurimmaksi.

Kolmas merkittävä kilpailija marjanviljelymarkkinoilla on Kekkilän suurin kotimainen kilpailija kasvualustoissa, Novarbo Oy. Novarbo kuuluu Biolan Groupiin, joka on toiminut kasvualustabisneksessä vuodesta 1974. Biolanin toiminta on alusta saakka perustunut vahvasti kiertotalouteen ja luonnonmukaisuuteen. Valikoimassa ovat kuitenkin myös kivennäislannoitteilla peruslannoitetut kasvualustat. Novarbo Oy kehittää ja valmistaa kasvualustoja ammattiviljelijöille. Kasvualustojen lisäksi Novarbon valikoimaan kuuluvat kasvihuonejärjestelmät ja kasvihuonetekniikkaan liittyvät laitteet. (Novarbo, n.d.) Novarbo on marjapuolella tehnyt yhteistyötä Jarvenkylä Oy-yrityksen kanssa. Jarvenkylä Oy on puutarha-alan tukkuliike, jonka valikoima on vahvasti perustunut marjanviljelytuotteisiin. Yhteistyössä yritykset ovat kehittäneet marjanviljelyyn soveltuvia kasvualustoja. Myös Kekkilän kasvualustat kuuluvat Jarvenkylän valikoimaan, mutta Jarvenkylä on keskittynyt Novarbon kasvualustojen myyntiin. (Jarvenkylä Oy, n.d.) Jarvenkylän kanssa tehty yhteistyö voi olla Novarbolle hyödyllistä, ja yhteistyökuvioista voidaan päätellä, että Novarbo on

panostaa tätä kautta marjanviljelyasiakkaisiin. Sekä Novarbo että Kekkilä ovat tulleet marjojen kasvualustabisnekseen hieman myöhässä, joka näkyy myös Novarbon markkinaosuudessa. Novarbon markkinaosuus on arvioitu tässä analyysissä pienimmäksi kilpailijoiden osalta.

5.2 Asiakasanalyysit ja niiden aineistot sekä menetelmät

Asiakasanalyysit on ryhmitelty viiteen ryhmään: asiakastuntemusanalyysit, vuorovaikutusanalyysit, asiakkaiden neuvotteluvoima-analyysit, asiakaslähtöisyyden analyysit ja asiakaskannattavuusanalyysit. (Kamensky, 2014, ss. 105—106). Myynnin etenemissuunnitelmaa varten analysoitiin tilaajayrityksen asiakaslähtöisyys, asiakastuntemus, asiakkaiden neuvotteluvoima ja vuorovaikutus asiakkaiden sekä yrityksen välillä.

Asiakkaiden ja yrityksen välistä vuorovaikutusta analysoitiin kolmella eri tavalla. Ensimmäiseksi tehtiin sidosryhmäanalyysi, jossa selvitettiin asiakassegmentin eli tässä tapauksessa marjanviljelijöiden sidosryhmät. Kuva sidosryhmäanalyysistä on liitteessä 5. Toiseksi analysoitiin, miten yritys voi tuottaa arvoa asiakkaalle huomioiden nykyinen liiketoiminta ja tulevaisuuden mahdollisuudet. Arvontuotto asiakkaalle-analyysi on liitteessä 6. Kolmas analysointi tehtiin asiakashaastattelun avulla teemahaastatteluna.

5.2.1 Asiakaslähtöisyysanalyysi

Kohdeyrityksen asiakaslähtöisyys analysoitiin liitteessä 2 olevan kysymysluettelon avulla, jossa analysoidaan strategianäkökulmasta asiakaslähtöisyys. Asiakaslähtöisyysanalyysi on liiteosiossa sivuilla 2—5. Luettelossa käsitellään yrityksen asiakaslähtöisyyttä strategia-, johtamisen-, osaamisen- ja vuorovaikutuksen näkökulmasta. Kysymysluettelo on mukailtu Kamenskyn (2014, s. 105) esittelemästä kysymysluettelosta, jossa kysymyslistan kysymyksiin ohjeistettiin vastaamaan arvostelulla 1-5. Kysymysluettelo on kuitenkin muokattu siten, että luettelossa esitettyihin kysymyksiin on vastattu analyysillä. Asiakaslähtöisyysanalyysin lähteenä on käytetty Kekkilä-BVB:n strategiaa, organisaatiokaaviota, Kekkilä-BVB:n CRM-järjestelmää sekä Kekkilä-BVB:n prosessikuvauksia, Arter Oy:n IMS-toimintajärjestelmää. Arter.fi-sivustolla (n.d.) kerrotaan, että toimintajärjestelmän tarkoituksena on yhtenäistää ja

parantaa visualisoimalla organisaation toiminnot ja tuomalla ne helposti organisaation käyttöön. Jotta toimintajärjestelmä voidaan rakentaa toimivaksi, oma toiminta tulee tuntea hyvin sekä käytössä olla riittävä tekniikka. IMS on Kekkilä-BVB:n työkalu ohjeille ja ohjeistamiselle, toisin sanoen IMS on Kekkilä-BVB:n johtamisjärjestelmä. IMS:istä löytyy Kekkilä-BVB:n johdon asettama strategia, suuntaviivat ja tavoitteet sekä tarkemmat ohjeet, koulutukset ja perehdytykset.

Strategianäkökulmassa kysymyksissä 1-5 selvitetään, kuinka hyvin asiakasnäkökulma on otettu huomioon yrityksen strategisissa valinnoissa ja strategiassa. Asiakslähtöisyys on huomioitu erityisen hyvin Kekkilä-BVB:n arvoissa, joissa asiakkaan menestys yrityksen tehtäväksi. Myynnissä asiakkaan menestys on tietenkin edellytys asiakkaan luottamukselle. Strategiset bisnesalueet on jaettu perustuen erilaisiin asiakkaisiin ja heidän tarpeisiinsa. Eri Bisnes Unit:it ovat: BU Professional Growing, joka on keskittynyt ammattiviljelijöihin, BU Retail keskittyy kuluttajapuolen jälleenmyyjiin ja kuluttajamyyntiin yleensä, BU Landscaping palvelee viherrakennusasiakkaita ja BU Materialsin tehtäviin kuuluu sekä raaka-aineiden hankinta että omien raaka-aineiden myynti. Asiakslähtöisyys on huomioitu Kekkilä-BVB:n strategisissa tavoitteissa niin, että myyntitiimistä sekä tuotekehityksestä löytyy alan hyvin tuntevia myyjiä, jotka tuntevat asiakkaat ja tietävät, mikä merkitys kasvualustalla ja lannoitteilla sekä niiden laadulla on asiakkaalle. Myyjillä sekä tuotekehityksessä työskentelevät ihmiset ovat koulutukseltaan puutarha-alan ammattilaisia ja työskennelleet monipuolisesti erilaisissa puutarha-alan tehtävissä. Lisäksi myynnissä työskentelevät päivittävät omaa osaamistaan ja alan tuntemusta esimerkiksi osallistumalla erilaisiin messutapahtumiin Euroopan alueella ja seuraamalla kilpailijoiden tuoteuutuuksia. Kekkilän ja BVB:n yhdistymisen vuoksi Kekkilä-BVB:llä on käytössä melko laajat yhteiset resurssit erityisesti uusien kasvualustainnovaatioiden kehittämiseen. Asiakastyytyväisyys ja asiakkaiden lojaalius on kirjattu erikseen strategiaan tavoitteisiin. Heikkoutena strategiassa on kilpailustrategia, jota ei ollut saatavilla. Toinen heikkous on asiakkaiden puuttuminen strategisena resurssina. Asiakkaat ja asiakkaiden kokema hyöty nähdään strategiassa päämääränä, ei resurssina. Asiakkaiden osallistaminen strategiaan voisi tuoda uusia näkökulmia.

Johtamisen näkökulmassa kysymyksissä 6-15 pohditaan, miten hyvin yrityksessä tunnetaan oma bisnes sekä asiakkaat. Kekkilä-BVB:n kuvaus bisneksen arvoketjusta on hyvin selkeä ja

harkittu, joka palvelee sekä asiakkaita että Kekkilä-BVB:n työntekijöitä. Liiketoiminta-alueen jakaminen on toistaiseksi uusiutumisvaiheessa. Kekkilä ja BVB yhdistyivät vuoden 2019 alussa, ja toimivaa liiketoiminta-alueiden jakamista on selvitetty siitä lähtien. On havaittu, että maailmanlaajuisesti nykyinen jako ei toimi, ja siksi liiketoiminta-aluejakoa päivitetään vastaamaan yrityksen tarpeita. Tällä ei ole vaikutusta Suomen myyntiin. Suomessa asiakassegmentit on jaettu asiakkaiden viljelemien kasvien mukaan. Segmentoinnissa voidaan käyttää apuna asiakkaiden ostamia tuotteita ja myynnin CRM-tietojen täyttöö. CRM:n käytössä on ollut heikkouksia, johon on kiinnitettykin huomiota yrityksessä erityisesti viimeksi kuluneen vuoden aikana. Ongelmana on ollut CRM:n sisältämien tietojen puutteet. CRM:ää on käytetty Kekkilässä niin sanotusti kalliina puhelinluettelona, eivätkä edes kaikki puhelinnumerot ole olleet ajan tasalla. Myynti on kyllä tuntenut omat asiakkaansa, mutta tietojen käyttö johdonmukaisesti ja tehokkaasti ei ole ollut mahdollista, koska tietoja ei ole ollut kirjattuna mihinkään. Myynnissä on koettu ongelmaksi se, että tietoja ei ole ollut CRM-järjestelmässä, ja toisaalta markkinoinnissa on oletettu, että myynnin pitää itse alkaa täyttämään tiedot CRM-järjestelmään. Ajatuksena kymmenien tai jopa satojen asiakastietojen täyttäminen on saattanut tuntua liian suurelta projektilta. Tietojen täyttäminen on nyt eri tavoin asetettu yrityksessä tavoitteeksi ja sitä kautta rutiiniksi. Myynnissä on myös kritisoitu CRM-järjestelmästä puuttuvia asiakkaiden tilaus- ja ostotietoja. Toimiva asiakastunnuslukujen mittaus- ja ohjausjärjestelmä puuttuu. Asiakaslähtöisyys näkyy yrityksessä esimerkiksi niin, että jokaiselle asiakkaalle on merkitty oma myyjä. Yhteistyö eri BU:iden kanssa on joustavaa ja selkeää. Reklamaatioiden käsittely sen sijaan on epäselvää. Laatuun liittyvät reklamaatiot jäävät toisinaan ilman vastausta. Laatuun liittyvät reklamaatiot tulisi käsitellä yhdessä tuotannon ja laadunhallinnan sekä myynnin kanssa tietyn väliajoin. Silloin saataisiin parempi kokonaiskuva reklamaatioiden määrästä, syistä ja siitä, liittyvätkö reklamaatiot tietynlaisiin tuotteisiin, ajankohtaan tai asiakasryhmiin.

Kysymyksissä 11-15 on paneuduttu erityisesti yrityksen asiakkaiden tuntemukseen ja siihen, onko koko yrityksen henkilökunta sisäistänyt asiakaslähtöisyyden. Tässä paljastuvat myös Kekkilä-BVB:n CRM-järjestelmän heikkoudet. Vaikka myyjä tuntisikin omat asiakkaansa, niin esimerkiksi asiakkaiden välisiä käyttäytymiseroja ja osto- sekä päätöksentekokriteerejä ei CRM:stä löydy tällä hetkellä. Olisi tärkeää jokaisen myyjän päivittää omien asiakkaidensa tiedot järjestelmään, jotta eri asiakasryhmien vertailu olisi mahdollista. Tietojen puuttuminen aiheuttaa heikkouden myös, jos myyjä jostain syystä lähtee yrityksestä.

Kysymyksessä 15 pohditaan, sisäistääkö koko henkilökunta asiakaslähtöisyyden sisällön ja merkityksen. Myynnille asiakas on tärkein tai ainakin pitäisi olla. Kekkilä-BVB:n myyjille puutarha-ala on useimmiten tuttu joko opintojen tai aiempien töiden puolesta. Suuressa organisaatiossa osalle työntekijöitä asiakas ja asiakkaan toiminnot eivät ole välttämättä tuttuja. Strategiaan on kirjattu myös asiakkaan menestys. Kekkilässä on myös ollut käytäntönä, että toisinaan myyjän mukana tiloilla vierailee myös esimerkiksi asiakaspalvelun tai tuotannon työntekijöitä.

Viimeinen kysymyssarja 16-20 käsittelee yrityksen asiakaslähtöisyyttä vuorovaikutuksen näkökulmasta. Kysymyksissä paneudutaan asiakaslähtöisyyteen, johon edellinen kysymyssarja jäi. Asiakkaiden arvoketjuja ja -verkostoja on selvitetty Kekkilä-BVB:ssä ja kysyttiin myös myynnin näkökulmaa. Arvoketjut ja -verkostot olisi hyvä saada näkyvämmäksi CRM:ssä. Asiakkaan arvoketjuihin on paneuduttu tarkemmin liitteessä 5 ja kappaleessa 5.2.4. Kontaktipintaa asiakkaisiin on Kekkilä-BVB:n Suomen organisaatiossa pääosin myynnissä, asiakaspalvelussa sekä vaihtelevasti tuotannossa sekä markkinoinnissa. Myynnissä asiakkaiden toimintaympäristön tunteminen on ensisijaisen tärkeää. Myynnin tulee myös osata viedä asiakkaiden tarpeet, halut, arvot ja kokemukset eteenpäin koko yritysorganisaatioon. Kaikkien yrityksessä työskentelevien tulisi toisinaan pysähtyä miettimään, miksi tätä työtä tehdään ja mikä on kaiken päämäärä. Kekkilällä ei ole omia koelaitoksia, jossa voidaan testata lopputuotteita käytännössä. Kasvualustakokeet tehdään asiakkaiden kanssa yhteistyössä, jolloin saadaan melko tarkka käsitys tuotteiden toimivuudesta asiakasyrityksessä. Tarkoituksena on aikaansaada tuotteita, jotka toimivat asiakkaiden käytössä vuodesta toiseen. Vuorovaikutusta asiakkaiden kanssa saavutetaan asiakaskäynneillä, joiden tarkoitus on selvittää asiakkaiden ongelmat tai tarpeet tuotteidemme osalta. Kekkilän toimintatapaan kuuluvat viljelytekniisiin asioihin liittyvät neuvontakäynnit. Näillä eri tavoilla Kekkilä tuottaa arvoa asiakkailleen tuotteidensa lisäksi.

5.2.2 Asiakkaiden peruskartoitusanalyysi

Liitteessä 3 on analyysilomake, jonka avulla kartoitetaan asiakkaan perustiedot. Lomakkeessa käsitellään neljä eri asiakasryhmää: nykyiset asiakkaat, menetetyt asiakkaat, potentiaaliset asiakkaat ja asiakkaat, jotka ostavat osan tuotteista Kekkilältä, osan kilpailijoilta. Myös yrityksen asiakastuntemuslomake perustuu Kamenskyn (2014, s. 106)

esittelemään analyysiin. Asiakkaiden peruskartoitusanalyysissä analysoitiin nykyiset asiakkaat, menetetyt asiakkaat, potentiaaliset asiakkaat sekä asiakkaat, jotka ostavat osan tuotteista Kekkilä-BVB:ltä ja osan kilpailijalta. Peruskartoitus käsiteltiin seuraavien kysymysten avulla: Miksi ostavat/eivät osta toimeksiantajayritykseltä, asiakkaan asema omalla toimialallaan, asiakkaan toimialan/asiakkaan liiketoiminnan kehitys ja asiakkaan tulevaisuuden vaatimukset/odotukset meiltä. Toimialan kehitysnäkymät perustuvat osittain Luonnonvarakeskuksen julkaisemiin tilastoihin (sivu 10, Kuva 4). Vastauksissa on käytetty lähteenä myös asiakashaastatteluja, joista kerrotaan tarkemmin luvussa 5.3. Asiakkaan asemaan omalla toimialallaan vaikuttaa suurelta osin puutarha-alalla asiakkaan viljelypinta-alan koko. Mitä enemmän viljelypinta-alaa, sitä suurempi sato ja siten vaikutus koko alaan. Tietenkin myös taitavia viljelijöitä arvostetaan, vaikka pinta-ala olisikin pienempi. Kuitenkin pinta-alalla on suuri merkitys erityisesti tällä nopeasti kasvavalla liiketoiminta-alueelle. Pinta-ala vaikuttaa tietenkin suoraan Kekkilä-BVB:n myyntiin: mitä suurempi pinta-ala, sitä suurempi kasvualustamenekki. Asiakkaat on jaettu seuraavasti kokoluokkiin:

- Suuret viljelijät < 5 ha
- Keskisuuret 1-5 ha
- Pienet viljelijät > 1 ha

Asiakkaiden pinta-aloissa on huomioitu vain tunneli- ja/tai kasvihuonepinta-alat. Avomaan pinta-alat eivät ole mukana kokoluokituksessa. On huomioitava, että nopeasti kasvavalla ja muuttuvalla alalla pienestäkin asiakkaasta voi tulla keskisuuri tai jopa suuri viljelijä.

5.2.3 Asiakkaiden neuvotteluvoima-analyysi

Asiakkaiden neuvotteluvoima analysoitiin liitteen 4 lomakkeen avulla. Lomake on mukailtu Kamenskyn (2014, s. 107) kysymyslomakkeesta. Kysymykset käsittelevät mm. myytävien tuotteiden hintoja ja saatavuutta sekä asiakkaiden markkinatuntemusta. Kysymyksiin ja niiden vastauksiin asetetaan lisäksi erilaisia painoarvoja, jotka voivat vaikuttaa neuvotteluvoimaan. Vastausten avulla luotiin asiakasryhmästä profiili, jonka avulla voidaan tehdä johtopäätöksiä sekä toimenpide-ehdotuksia, miten asiakkaiden neuvotteluvoima pitää huomioida myynnissä. Toimenpide-ehdotukset on esitelty työssä suppeasti johtuen

kilpailutilanteesta. Tarkemmat ehdotukset ovat tilaajayrityksen käyttöön tulevassa taustaineistossa.

Asiakkaiden neuvotteluvoima-analyysissa Excel-taulukko on kirjattu 15 eri väitettä, jotka perustuvat Kamenskyn (2014, s. 107) kysymyslomakkeeseen. Jokaiseen väitteeseen on kirjattu vastaus. Taulukko vastauksineen on liitteessä 4. Kekkilä-BVB:n myyntitilastoista on mahdollista selvittää, mille ajanjaksolle marjanviljelykasvualustojen myynti sijoittuu vuosittain ja ostomäärät asiakkaille. Marjatilojen kannattavuuden lähteenä on käytetty Koiviston (2019) luentomateriaalia, jossa on käsitelty marjatilojen kannattavuutta.

Asiakkaiden neuvotteluvoimakkuutta on havainnollistettu taulukon (Liite 4) analyysisolujen värityksellä sen mukaan, onko väitteen analyysivastaus asiakkaan neuvotteluvoimaa lisäävä vai vähentävä. Solun oranssi väri kertoo, että väitteen vastaus lisää asiakkaan neuvotteluvoimaa ja solun vaaleanvihreä väri taas kertoo vastauksen vähentävän asiakkaan neuvotteluvoimaa. Värien avulla saadaan kokonaiskuva asiakkaan neuvotteluvoimasta. Koska taulukon väritys on vaaleavihreä-voittainen, asiakkaiden neuvotteluvoima ei ole kovin voimakas. Asiakkailta on kuitenkin neuvotteluvoimaa, mikä voidaan päätellä oransseista soluista.

Asiakkaiden neuvotteluvoimaa vähentävät asiakaskunnan vähäinen keskittyneisyys, kasvualustatoimittajien pieni määrä, asiakkaiden suuret kertaostot ja jokavuotinen tarve, asiakkaiden suuri määrä ja kasvualustan laadun suuri merkitys, eli kasvualustaa ei voi ostaa tai hankkia mistä tahansa. Vaikka kasvualustat ovat merkittävä hankinta vuosittain tiloille, kasvualustan merkitys lopputuotteen hinnassa on vähäinen. Tunneliviljely on kaiken kaikkiaan varmempaa ja lopputuotteiden laatu parempi kuin avomaalla, mistä syystä moni viljelijä onkin siirtynyt tunneliviljelyyn. Tunneliviljelyssä on lisäksi mahdollista vaikuttaa sadon ajoitukseen ja laatuun, jolloin lopputuotteesta on mahdollista saada suurempi hinta. Uhka siitä, että asiakkaat siirtyisivät itse toimimaan kasvualustabisneksessä, on hyvin pieni. Vaikka asiakkaalla voisi olla esimerkiksi turvesuo, laadukkaan ja riittävän kasvualustan tuottaminen vaatisi erittäin suuria tuotantopanoksia. Monet asiakkaat ovat tietoisia markkinahinnasta ja tinkivät ostotilanteessa, mutta toisaalta erityisesti isoille asiakkaille laatu ja kasvualustatoimittajalta saatu tuotetuki ovat tärkeitä tekijöitä, kun kasvualustaa valitaan.

Asiakkaiden neuvotteluvoimaa lisäävät toimittajan vaihtokustannuksen alhaisuus ja tuotteiden hintaherkkyys. Kasvualustat ovat osin melko vakioita, vaikkakin laatu voi vaihdella toimittajan mukaan. Asiakkaiden on myös mahdollista käyttää korvaavia, esimerkiksi kilpailijoilta, hankittuja tuotteita ilman, että siitä aiheutuu isoja haasteita viljelyssä. Asiakkaiden hintatietoisuus on hyvä, ja lisäksi on hyvä huomioida hinnoittelussa, että viljelijät ovat myös paljon yhteydessä toisiinsa. Puutarha-alalla asiakkaat ovat yleensä aina aika pieniä, ja kauppaa tehdään usein suoraan tilan omistajan kanssa. Tilat voivat olla sukutiloja jo kymmenien vuosien ajalta ja tilan pitäminen on usein elämäntapa, ei vain työtä. Tunteilla voi olla suuri vaikutus ostopäätökseen.

5.2.4 Kasvualustassa viljelevien marjanviljelijöiden sidosryhmäanalyysi

Sidosryhmäanalyysi-kaavio on kuvattu liitteessä 5. Sidosryhmäanalyysissä on huomioitu suomalaisen marjantuotannon asiakasryhmät, marjatuotannolle tärkeimmät järjestelmätoimittajat tai muut vaikuttajat sekä yleisimmät ja tuotannolle tärkeimmät alihankkijat. Sidosryhmät on selvitetty esimerkiksi erilaisista tapahtumista, tiloilla näkyvillä olevista tuotteista sekä esimerkiksi lehtimainoksista.

Päähankkijoita ovat kotimaiset ja ulkomaiset marjanviljelijät. Ulkomaista marjaa tuodaan Suomeen erityisesti silloin, kun kotimaisia tuoremarjoja ei ole saatavilla. Teollisuudessa käytetään myös usein ulkomaisia marjoja. Tunneli- ja kasvihuonetuotannolla voidaan pidentää kotimaisen marjan tuotantokautta. Alku- ja loppukaudesta marjoista saadaan myös parempi hinta. Ympärivuotista marjantuotantoa Suomessa ei ole. Ympärivuotinen tuotanto Suomen olosuhteissa olisi kallista, sillä marjakasvit tarvitsevat kehittyäkseen riittävästi lämpöä ja valoa. Tuotanto tulisi siis tehdä kasvihuoneissa ja marjojen hinta kohoaisi liikaa tuotantokustannusten noustessa. Mansikka, vadelma ja mustikka ovat englanniksi soft fruits. Soft kertoo siitä, että näiden kyseisten marjojen pinta on pehmeä, mikä kuvaa hyvin marjojen suurinta ongelmaa myynnin näkökulmasta eli heikkoa säilyvyyttä. Mitä pidempi kuljetusmatka tai -aika, sen huonompi säilyvyyden kannalta. Tässä suhteessa kotimaiset marjantuottajat ovat vahvoilla. Kotimaisuusaste Suomessa elintarvikkeilla on perinteisesti korkea. Mansikan kotimaisuusaste on ollut Hedelmän- ja marjanviljelijäin liiton mukaan vuonna 2012 65 % (Puutarhaliitto 2013, Poutasen, 2014, s. 8 mukaan).

Marjanviljelijöiden asiakkaita voivat olla tukkuliikkeet tai kauppa- ja kauppaketjut. Osa tiloista myy marjoja torilla itse tai tukkumyyjän kautta ja toisilla saattaa olla kaupan kanssa yhteistyössä oma myyntipiste sisä- tai ulkotiloissa. Suurimmalla osalla viljelijöistä on myös tilamyyniä ja monet viljelijät tekevät myös yhteistyötä keskenään. Esimerkiksi pensasmustikkaa ei viljellä kovin monella tilalla, ja sitä saatetaan hakea tutulta viljelijältä myyntiin omalla tilalla. Tiloilla voi olla itsepoimintaa, suurin osa tiloista myy kuitenkin marjat poimittuina. Työntekijöiden rekrytointi ja työnantajana toimiminen onkin tärkeä osa marjatilojen työstä. Monet tilat käyttävät välittäjiä ainakin osin työntekijöiden rekrytoinnissa.

Tärkeimpiä järjestelmätoimittajia ovat esimerkiksi työnvälitysfirmit, järjestöt, viranomaiset ja taimimateriaalitoimittajat. Suurin osa suomalaisista marjataloista kuuluu Hedelmän- ja marjanviljelijäin liittoon, joka on alan yrittäjien valtakunnallinen toimialajärjestö. Liiton tehtävänä on edustaa viljelijöitä ja tehdä esityksiä viranomaisille sekä yhteistyötahoille. Sen lisäksi tarkoitus on lisätä yrittäjien yhteistoimintaa, kehittää Suomen hedelmän- ja marjanviljelyä sekä varmistaa tuotantoedellytysten säilymisestä. Liitto järjestää koulutuksia ja tapahtumia sekä tarjoaa neuvontaa työsuhteisiin liittyvissä asioissa. (Hedelmän- ja marjanviljelijäin liitto, n.d.) Hedelmän- ja marjanviljelijäin liitto kuuluu Puutarhaliittoon, joka toimii koko puutarha-alan keskusjärjestönä. Sen tarkoituksena on toimia koko alan tuotteiden arvostuksen ja houkuttuvuuden lisäämiseksi ja erityisesti edistää yhteistyön avulla alan yhteistä näkemystä sekä eri tahojen intressien yhteensovittamista. (Puutarhaliitto, n.d.) Kauppapuutarhaliiton ja Hedelmän- ja marjanviljelijäin liiton jäsenlehtenä toimiva Puutarha&kauppa-lehti julkaistaan Puutarhaliiton ja Kauppapuutarhaliiton toimesta (Kauppapuutarhaliitto, n.d.). Yhteistyö puutarha-alalla on vahvaa.

Ruokaviraston ja ELY-keskusten kasvintarkastajat toimivat yhteistyössä viljelijöiden kanssa tarkoituksenaan estää esimerkiksi vaarallisten kasvintuhoojien leviäminen. Viljelijän tulee itse tarkistaa tilalle saapuvat kasvit karanteeni- ja laatuuhoojien varalta. Tarkkailua tulee tehdä myös kasvu- sekä myyntikauden aikana ja ennen lähetystä. Viljelijöiltä vaaditaan siis omavalvontaa, josta tulee pitää kirjanpitoa, joka säilytetään kolmen vuoden ajan. ELY-keskukset tekevät myös maataloustukien-, elintarvikkeiden-, kasvinsuojeluaineiden- sekä ympäristölupien valvontaa. Työsuojeluviranomaiset huolehtivat, että työntekijöiden työskentelyolosuhteet sekä muut työsuhteasiat ovat kunnossa.

Taimimateriaalin toimittajat ovat tärkeässä roolissa marjanviljelijöiden tuotantopanostoimittajina. Taimet muodostavat suuren osan tilojen kustannuksista työvoimakulujen lisäksi. Tunneli- ja kasvihuoneviljelyssä taimet vaihdetaan joka kasvukauden jälkeen, ja niistä on saatava riittävä sato kattamaan kustannukset. Tärkeitä ominaisuuksia hyvässä taimessa ovat lajikeaitous, elinvoimainen rakenne ja riittävä satopotentiaali. Taimien tulee myös olla vapaita kasvintuhoojista. (Kumpula ym., 2020, s. 2) Taimet ostetaan joko suoraan taimituottajalta tai taimivälittäjältä. Taimien lähtömaa on usein Hollanti, Saksa, Puola tai Iso-Britannia. Tunneli- ja kasvihuonetuotantoon sopivia taimia ei tuoteta Suomessa. Ongelmana kotimaisessa tuotannossa ovat sopivien lajikkeiden puute sekä liian lyhyt kasvukausi. Muita tärkeitä järjestelmätoimittajia ovat esimerkiksi sisäisten järjestelmien, kuten esimerkiksi palkka- tai kirjanpitojärjestelmätoimittajat, internet-sivustojen ylläpito ja mahdollinen nettikauppa ja kuljetusliikkeet. Tärkeä tekijä on myös tukipolitiikka, joka vaikuttaa moniin viljelijöiden päätöksiin.

Alihankkijoita ovat esimerkiksi lannoitetoimittajat, ruukkutoimittajat, biologisten tai kemiallisten torjunta-aineiden toimittajat, energiayhtiöt ja kasvualustatoimittajat. Monia näitä tuotantopanoksia myyvät ammattiviljelyn tukuliikkeet, kuten Schetelig Oy, Helle Oy, Jarvenkylä Oy ja Hankkija Oy. Merkittävä viljelytekniinen valinta tunneli- tai kasvihuoneviljelyä aloitettaessa on tietysti tunneli- tai kasvihuonetoimittaja. Tunnelipuolella suurimpia valmistajia ovat Haygrove, Elite-tunnels, Meteor ja Lucchini. Meteor ja Lucchini toimittavat myös kasvihuoneita. Tärkeässä roolissa marjanviljelijän kannalta ovat myös erilaiset neuvojat ja neuvontapalvelut. Suomessa neuvontapalveluja on melko vähän tarjolla. Suurin neuvontapalvelujen tarjoaja on ProAgria, jolla on toimintaa koko Suomessa. ProAgria tarjoaa palveluja ja osaamista maatalouden ja yritystoiminnan kilpailukykyyn kehittämiseen. (ProAgria, n.d.) Suomessa toimii myös muutamia yksityisiä neuvoja ja esimerkiksi taimimyyjillä on omaa neuvontaa.

5.2.5 Arvontuotto asiakkaalle-analyysi

Arvontuotto asiakkaalle-analyysissä käsiteltiin neljää teemaa: taloudellinen-, toiminnallinen-, emotionaalinen ja symbolinen arvo. Arvontuotto asiakkaalle-analyysi on liitteessä 6. Taloudellisessa arvossa keskitytään hintaan ja asiakkaan kokonaiskustannusten alentamiseen. Toiminnallisessa arvossa paneudutaan toiminnan tehokkuuteen,

toimitusvarmuuteen sekä kokonaisratkaisuun asiakkaan näkökulmasta. Emotionaalinen arvo käsitellään asiakaskokemuksen ja tunnejohtamisen kautta ja viimeiseksi symbolinen arvo, jossa pohditaan brändin hallintaa ja mielikuvamainontaa.

Taloudellisen arvontuoton tavoitteena on asiakkaan kokonaiskustannuksen alentaminen ja yleensä hintaan keskittyminen. Tuotteen hintaan vaikuttavia tekijöitä ovat hävikin hallinta, riittävä tuotantovolyymi, alihankintakilpailutukset sekä työvoimakustannusten hallinta.

Lisäksi tuotantokustannuksiin voi vaikuttaa tuotantoa suunnittelemalla.

Alihankintakilpailutuksissa kannattaa myös painottaa tilaukset mahdollisuuksien mukaan mahdollisimman vähälle alihankkijamäärälle, jolloin säästetään ainakin rahtikustannuksissa. Lisäksi ostot kannattaa keskittää mahdollisimman suuriksi kertaeriksi. Työvoimakustannuksia kannattaa seurata mahdollisimman tarkasti, mikä edesauttaa todellisen tarpeen arvioimista. Hävikkiä on mahdoton poistaa kokonaan. Kuitenkin tuotantoprosesseja standardisoimalla voidaan hävikin määrää vähentää.

Toiminnallisia arvoja ovat esimerkiksi tilausjärjestelmä, johon liittyy myös toimiva varastonhallinta ja asiakaspalvelu, riittävän laaja valikoima sekä mahdollisuus viljelmäkohtaisiin tuotteisiin, kuljetusliikkeen kilpailutus, riittävä työntekijämäärä ja taustaorganisaatio. Myös CRM tuo asiakkaalle arvoa, kunhan sinne viedyt tiedot ovat ajan tasalla. Ekstranet-tyyppistä palvelua Kekkilä-BVB ei tarjoa tällä hetkellä asiakkailleen. Sen avulla asiakas voisi esimerkiksi tarkistaa aiempien vuosien tilausmäärät ja käyttää määriä pohjana tulevan vuoden tilausten arviointiin sekä seurata tilausten etenemistä. Tällä hetkellä asiakkaat eivät myöskään voi löytää tarkempia tuotetietoja, kuten esimerkiksi tuotetietolomakkeita, kuin kysymällä asiakaspalvelusta tai myynnistä.

Tilaukset asiakkaat voivat jättää tällä hetkellä puhelimitse tai sähköpostilla asiakaspalveluun, jälleenmyyjille tai Kekkilän omille myyjille. Sähköistä tilauspalvelua ei ole. Tämänkin voisi tulevaisuudessa yhdistää ekstranet-palveluun. Lisäksi ekstranet voisi muistuttaa asiakkaita tilauksista, jos edellisestä on kulunut tietty aika. Suurimpien asiakkaiden kohdalla voisivat toimia myös automaattiviestit: järjestelmä lähettäisi asiakkaan nimetylle myyjälle muistutuksen, kun tilaus voisi olla ajankohtainen. Tämän ominaisuuden voisi ajastaa joko asiakas itse tai myyjä.

Riittävän laaja valikoima ja mahdollisuus viljelmäkohtaisiin tuotteisiin sekä kasvualustoissa että lannoitteissa edesauttavat asiakasta saamaan parhaan mahdollisen tuoton omista tuotteistaan, oli se sitten mansikka, salaatti, tomaatti tai joulutähti. Puutarha-ala on hektinen ja usein hyvin kausiluonteista, joten on erittäin tärkeää, että tuotteet toimitetaan silloin, kun asiakas niitä tarvitsee. Silloin tuotannon kasvualustatehtaalla täytyy toimia tehokkaasti ja ilman häiriöitä. Kuljetusliikkeen kapasiteetin tulee olla riittävä ja sielläkin asiakaspalvelun toimivaa. Taustaorganisaatiossa, kuten markkinoinnissa, tuotehallinnassa, laadunhallinnassa ja hankintapuolella, tulee toiminnan olla myös asiakasta palvelevaa ja asiakkaan arvontuottoa lisäävää. Kasvualustojen käytön lisääntyessä marjatiloihin niiden kierrätys on noussut usein esiin keskusteluissa. Kaikilla tiloilla ei ole välttämättä paikkaa kompostoida isoja määriä kasvualustaa ja syntyvää kasvijätettä itse. Toisaalta vaikka kompostointi olisikin mahdollista, riski kasvitautien esiintymiseen kompostissa on suuri. Silloin kasvualustaa ei voida esimerkiksi levittää omiin peltoihin, jos tarkoitus on istuttaa pelloille vielä marjakasveja. Kasvualustojen kierrätys voisi tuottaa asiakkaille suurta lisäarvoa. Asiakkaalle ratkaisevaa ovat kierrätyksestä syntyvät kustannukset.

Emotionaalinen arvo asiakkaalle koostuu esimerkiksi laadusta, toimivasta asiakaspalvelusta ja reklamaatioiden käsittelystä. Lisäksi erilaiset tarpeet eri asiakasryhmillä tulee huomioida. Esimerkiksi marjanviljelijöiden kasvualustatarve on helmikuusta toukokuuhun, ja sillä välillä tulee pystyä tuotteet toimittamaan. Emotionaalista arvoa Kekkilä-BVB:ssä tuodaan myös asiakasvierailuilla ja viljelyneuvonnalla. Näistä palveluista Kekkilä ei veloita asiakkailtaan. Laatu on erittäin tärkeä tekijä ammattiviljelijälle: kasvualustan tulee olla tasalaatuista, se ei saa sisältää patogeenejä tai rikkaruohon siemeniä, mahdollinen lisätty peruslannoite tulee olla käytetylle kasville sopivaa ja tasaisesti jakautunut kuten myös lisätty kalkki ja tuotteen tulee olla oikeassa kosteudessa sen saapuessa tilalle. Kasvualustan tulee olla käyttökelpoista sen saapuessa viljelijälle. Emotionaalista arvoa voidaan tuottaa lisäksi esimerkiksi pitämällä koulutuspäiviä tai webinaareja viljelijöille. Jälleenmyyjille Kekkilä-BVB tarjoaa kuvapankin ja heidän käyttöönsä on tulossa ekstranet. Kekkilän internet-sivuilta löytyy erilaisia artikkeleja ja tuotteiden perustietoa kaikille kiinnostuneille. Uusien tuotteiden testaaminen ja kehittäminen yhteistyössä asiakkaiden kanssa luo myös arvoa asiakkaille.

Symbolisia arvoja asiakkaalle ovat laatu ja laadukkaat raaka-aineet, ekologisuus, kotimaisuus, yhteistyö asiakkaiden kanssa sekä Kekkilä-BVB:n asiantuntijuus omalla alallaan.

Symbolista arvoa voidaan kehittää mainonnalla, nettisivuilla ja sosiaalisen median keinoin. Kekkilä on tunnettu ja vahva brändi, mutta marjanviljelytuotteiden kohdalla tuotesegmentin kehitys ja myynti ovat lähteneet vähän hitaasti liikkeelle. Asiakassegmentin tuntemus ei ollut riittävää. Sittemmin on perehdytty marjakasvien ominaisuuksiin ja vaatimuksiin kasvualustan kannalta. Käytetyt raaka-aineet ovat monissa tuotteissa täysin kotimaisia ja kaikissa tuotteissa pääosin kotimaisia. Asiakasyrityksiin tehdään tilavierailuja kasvukauden aikana ja tarvittaessa neuvotaan kasvualustojen käyttöönnotossa sekä viljelyteknisissä asioissa kasvukauden aikana. Neuvontaa tehdään myös sähköpostitse sekä puhelimesta ja erilaisilla viestisovelluksilla. Ekologisuus on monille viljelijöille nykyään tärkeää. Yrityksen on tärkeä ylläpitää omien raaka-ainevaroja ja varmistaa tuotannon ekologisuus. Ekologisuudesta pitää myös osata viestiä asiakkaille, miten yritys voi tuottaa myös asiakkailleen arvoa ekologisuuden kautta.

5.3 Asiakasryhmän teemahaastattelu

Teemahaastattelu on valittu kehittämistyön yhdeksi tiedonkeruumenetelmäksi, koska tarkoituksena oli saada selville asiakasnäkökulma marjanviljelijöiltä kasvualustojen suhteen. Haastattelujen tarkoitus oli selvittää, miten viljelijät näkevät tämän nopeasti kehittyvän uuden viljelytekniikan, tunneliviljelyn, tulevaisuuden omalla tilallaan ja yleisesti Suomessa. Siihen liittyen kysymyksiin kuului myös nykytilanteen selvitys sekä syyt, miksi yleensä uuteen viljelytekniikkaan on eri tiloilla siirrytty. Näiden syiden avulla voidaan paremmin ymmärtää asiakkaiden tarpeita ja tulevaisuuden suunnitelmia. Lisäksi haluttiin selvittää asiakaskokemus, miten Kekkilä on tähän saakka pystynyt palvelemaan marjanviljelyasiakkaita ja olisiko toiminnassa kehitettävää tai toisaalta säilytettävää.

Haastatteluilla saadaan nopeasti kerätyksi syvällistäkin tietoa, kertovat Ojasalo ym. (2015, ss. 106—107) Yleensä aidoissa toimintaympäristöissä tehdyt haastattelut antavat syvällisemmän kuvan haastateltavan todellisista ajatuksista, kuin esimerkiksi toimistoympäristöissä tehdyt haastattelut. Aitoihin toimintaympäristöihin sidottuja haastatteluja kutsutaan kontekstuaalisiksi haastatteluiksi (contextual interview). Haastattelun kesto riippuu siitä, kuinka paljon tietoa vaaditaan ja kuinka avoimesta haastattelusta on kyse. Haastattelun tulee olla etukäteen suunniteltu ja haastattelijan tulee ohjata haastattelua sekä motivoida haastateltavaa. Haastattelujen nauhoittaminen

vapauttaa haastattelijan muun muassa tarkkailemaan haastateltavaa. Lisäksi nauhoituksesta voi jälkikäteen tarkistaa asioita ja siitä on helpompi tehdä myös tulkintoja vastauksiin liittyen. Tallennuksista on aina syytä pyytää lupa haastateltavalta. Haastattelut kirjoitetaan usein auki haastattelujen jälkeen eli toisin sanoen litteroidaan. Litteroinnin jälkeen aineisto tulee tiivistää eli monimuotoisesta aineistosta tulee tunnistaa ja rajata pieni määrä näkökulmia. (Ojasalo ym. 2015, ss. 106—107, 139)

Koska haastattelujen tarkoitus oli kerätä vain sellaista aineistoa, jonka sisällöllä on merkitystä, aineisto on litteroitu yleiskielisenä.

5.3.1 Teemahaastattelujen toteutus ja aineiston käsittely

Teemahaastattelut toteutettiin puolistrukturoituna haastatteluna 1.9.-7.10.2020 välisenä aikana. Haastattelut tehtiin marjatilaille ja yhdelle taimituottajalle. Haastatteluja tehtiin lopulta kuusi, joissa osassa oli paikalla yksi ja osassa useampi tilan omistaja tai työntekijä. Tilat ovat erikokoisia ja esitelty anonymisti taulukossa 1. Tilat on jaoteltu kokoluokkiin alle 1 ha, noin 1 ha ja yli 1 ha. Taulukkoon on lisätty myös tiloilla tunnelissa tai rajoitetussa kasvualustassa viljeltävät kasvit. Taulukon sarakkeissa ovat tilalla viljeltävät kasvit tärkeysjärjestyksessä pinta-alan mukaan. Tilat sijaitsevat eri puolilla Suomea. Kaikki haastateltavat suostuivat haastatteluun mielellään. Tilat on valittu sattumanvaraisesti tilaajayrityksen asiakkaiden joukosta. Ennen haastatteluja kysyttiin, onko viljelijä kiinnostunut osallistumaan kehittämistyöhön ja osalle haastateltavista lähetettiin teema-aluekysymyslista etukäteen, jotta heillä olisi mahdollisuus valmistautua. Jos viljelijä suostui osallistumaan haastatteluun, sovittiin viljelijän aikatauluun sopiva päivä ja kellonaika haastattelulle. Teemahaastattelun runko on liitteessä 7. Haastattelut tallennettiin puhelimen nauhurin avulla ja ne litteroitiin yleensä noin viikon sisällä tallennuksesta, jolloin puhutut asiat olivat vielä hyvin muistissa.

Taulukko 1. Haastatteluihin osallistuvat tilat ja henkilöt sekä tilalla viljeltävät kasvit.

Haastateltava tila	Tilan koko	Haastattelussa mukana	Viljeltävät kasvit (kasvit tärkeysjärjestyksessä)
H1	> 1 ha	Tilan omistaja, viljelijä	Vadelma, mansikka, pensasmustikka
H2	< 1 ha	Tilan omistaja, viljelijä	Mansikka, vadelma, pensasmustikka
H3	> 1 ha	Tilan omistajat, 2 henkilöä	Mansikka, vadelma
H4	noin 1 ha	Tilan omistajat, 2 henkilöä	Mansikka, vadelma
H5	noin 1 ha	Tilan omistaja	Mansikan-, vadelman ja pensasmustikan taimet, myös muita marjakasveja
H6	< 1 ha	Tilan omistajat, 2 henkilöä sekä tilan puutarhuri	Mansikka, vadelma

Tarkoituksena oli tehdä noin 5-10 haastattelua. Haastatteluja tehdessä ja aineiston litteroinnin yhteydessä analysoitiin samalla aineiston niin sanottua kylläntymistä eli saturaatiopisteen saavuttamista. Ojasalo ym. (2015, s. 111) korostaa, että haastatteluaineiston määrä ei korvaa laatua tai vaikuta siihen. Kun haastattelut eivät tuota enää uutta tietoa kehittämistehtävän kannalta, on saturaatiopiste saavutettu ja haastatteluja tarpeeksi. Kuuden haastattelun jälkeen aineistoa oli riittävästi ja vastauksissa alkoivat toistua samat asiat. Haastatteluihin kului aikaa noin puolesta tunnista kahteen tuntiin, haastateltavan mukaan. Kaikki haastateltavat olivat tilaajayrityksen pitkäaikaisia asiakkaita useamman vuoden ajalta. Haastateltavien kanssa sovittiin, etteivät heidän tietonsa tule esiin kirjallisesta työstä. Haastatteluihin varauduttiin ennakkoon perehtymällä aiheeseen.

Kun kaikki haastattelut oli litteroitu, aineisto pelkistettiin sisällönanalyysin mukaisesti. Pelkistäminen aloitettiin Excel-taulukolla, johon kerättiin haastatteluissa käytetyt teemat otsikoiksi ja litteroidusta tekstistä haarukoitiin teemojen alle niihin haastatteluissa esiin tulleet asiat tai vastaukset. Tässä kohtaa saattoi huomata, etteivät haastattelut aina kulkeneet täysin kysymysten mukaan ja välillä saattoi vastaus johonkin aiheeseen tulla jossain toisessa kohtaa esille. Taulukko on jaettu Nykytilanne- ja Tulevaisuus-osioihin liitteissä 8 ja 9. Tämän taulukon jälkeen käytiin vielä kerran kaikki vastaukset läpi ja kerättiin jokaisen teemaotsikon alle vastaukset yksinkertaistettuina. Kuvassa 12 on esitelty

teemahaastattelusta kerätyt yksinkertaistetut vastaukset nykytilanteesta ja kuvassa 13 tulevaisuuden näkymät. Teemahaastattelujen tulkinta ja tulokset tehtiin Excel-taulukon ja kuvan 12 sekä kuvan 13 perusteella, jotka löytyvät kappaleesta 6.3. Asiakasnäkökulman työhön olisi voinut saada myös esimerkiksi lähettämällä kyselyn asiakkaille. Kyselyjen heikkoutena on niillä tuotetun tiedon pinnallisuus. Heikkoutena on myös epäselvyys siitä, kuinka vakavasti osallistujat ovat kyselyyn suhtautuneet ja miten tietoisia vastaajat yleensä ovat aiheesta. (Ojasalo ym. 2014, s. 121)

5.4 Kilpailija-analyysit ja niiden toteutus

Kilpailijoista tehtiin neljä erilaista analyysiä: kilpailijoiden peruskartoitusanalyysi, toimialan kilpailuvoimakkuusanalyysi, kilpailijoiden strategia-analyysi sekä kilpailijoiden SWOT-analyysit, jotka on esitelty tuloksissa. Analyysit tehtiin kasvualustatuotteiden kilpailijoista. Kilpailijoiden strategia- ja SWOT-analyysiin on valittu kolme tärkeintä kilpailijaa. Yksi kilpailijoista, Helle Oy, toimii myös Kekkilän jälleenmyyjänä. Lisäksi Novarbo Oy:n tärkein jälleenmyyjä marjanviljelysektorilla, Jarvenkylä Oy, toimii myös Kekkilän tuotteiden jälleenmyyjänä, vaikkakin on keskittynyt Novarbon tuotteiden jälleenmyyntiin.

5.4.1 Kilpailijoiden peruskartoitus

Kilpailuanalyysit aloitettiin kilpailijoiden peruskartoituksella. Liitteessä 10, liiteosion sivuilla 13–15, on analyysi kilpailijoiden peruskartoitukselle. Analyysi perustuu Kamenskyn (2014, s. 112) kilpailijoiden peruskartoitusanalyysi-malliin, jota on muokattu tähän työhön sopivaksi. Peruskartoituksen jälkeen tehtiin johtopäätökset ja toimenpide-ehdotukset. Peruskartoituksessa kartoitettiin ydinkilpailijat, marginaalikirpailijat, tarvekilpailijat sekä pohdittiin potentiaalisia kilpailijoita ja sitä, miksi potentiaalinen kilpailija olisi tulossa tälle liiketoiminta-alueelle.

Ydinkilpailijoista, marginaalikirpailijoista sekä tarvekilpailijoista kartoitettiin mahdollisimman tarkasti liikevaihdon, kannattavuuden, markkinaosuuden sekä vastaus kysymyksiin: Miksi asiakkaat ostavat tältä kilpailijalta? Mitä yritys voi oppia tältä kilpailijalta? Potentiaalisista kilpailijoista pohdittiin, miksi kyseinen asiakas tulisi tälle SBA:lle. Kilpailijoita on sekä kotimaasta että muualta Euroopasta. Analyysissa kirjattu liikevaihto kattaa yrityksen koko

toimialaliikevaihdon. Kirjatut liikevaihdot ovat joka yrityksellä vuoden 2019 tai sitä lähinnä oleva löydetty liikevaihto. Erillistä liikevaihtoa marjanviljelykasvualustojen osalta ei ollut mahdollista selvittää. Ulkomaisista yhtiöistä myös liikevaihdon ja kannattavuuden selvittäminen osoittautui todella haastavaksi. Tietoja oli vaikea löytää ja löytyneiden tietojen paikkansapitävyys on hankala todentaa. Kekkilä-BVB:n liikevaihto on noin 250 M€, joten löytyneitä liikevaihtotietoja verrattiin tähän tietoon. Luku sisältää myös kuluttajatuotteiden liikevaihdon. Tiedot ovat toisin sanoen vain suuntaa antavia ulkomaisten yritysten osalta. Kotimaisten yritysten osalta käytettiin lähteenä Kauppalehden sekä Asiakastieto-sivuston hakupalveluja. Vastaukset kysymyksiin, miksi asiakkaat ostavat tältä kilpailijalta ja mitä voimme oppia tältä kilpailijalta, kerättiin kyseisten kilpailijoiden internet-sivuilta. Lisäksi kilpailijoista on tehty havaintoja erilaisilla messuilla ja muissa tapahtumissa.

Legro B.V. on toiminut kasvualustabisneksessä jo lähes sata vuotta. Legron mukaan asiakas tietää parhaiten, mitä hänen viljelykasvinsa vaatii ja Legro auttaa toteuttamaan nämä vaatimukset. Legro pyrkii myymään kasvualustat suoraan ilman jälleenmyyjää, koska heidän mielestään on tärkeää saada suora yhteys asiakkaaseen. Tuotteet tehdään usein viljelmäkohtaisina joka tilalle sopivana seoksena. Legro on erikoistunut marjanviljely- sekä sienimökasvualustoihin ja he ovat verkostoituneet laajalti esimerkiksi tutkimuslaitosten, viljelyneuvojien sekä oppilaitosten kanssa maailmanlaajuisesti. Legro toimittaa Suomeen esimerkiksi kasvusäkkejä sekä suurpaaleja. (Legro, n.d.) Suomessa Legro myy pääosin suoraan viljelijöille tuotteet. Osa viljelijöistä saattaa välittää kasvualustoja ostaessaan tuotteita Legrolta myös muille viljelijöille, mutta varsinaisia jälleenmyyjä ei Legrolla Suomessa ole. Suomalaisille viljelijöille Legro on tullut viljelijöille tutuksi ulkomaisten viljelyneuvojien kautta, taimimyyjien ja -jalostajien kautta sekä ulkomaan opintomatkoilta. Monet viljelijät ovat hakeneet tietoa marjojen viljelystä rajoitetussa kasvualustassa pääosin Keski- ja Etelä-Euroopasta, ja siellä he ovat voineet tutustua erilaisiin viljelymenetelmiin, -tuotteisiin ja -tarvikkeisiin. Koska Legro on suuri toimija maailmanlaajuisesti, viljelijät ovat voineet myös luottaa heidän laatuunsa, joka on marjojen kasvualustoissa tärkeää. Laadun tulee olla tasaista ja saatavuuden hyvä. Legrolta voi oppia kolme asiaa: on tärkeää kuunnella, mitä asiakas tarvitsee, menestyminen vaatii verkostoitumista ja marjanviljelijät tarvitsevat korkealaatuisia kasvualustoja. Legro Groupin liikevaihto oli vuonna 2019 noin 77,4 M€ (Dun & Bradstreet, n.d.-a).

Novarbo Oy on osa Biolan Groupia ja Suomen toinen kotimainen merkittävä kasvualustatoimittaja ja -valmistaja Kekkilä Oy:n lisäksi. Novarbolla on laaja valikoima ammattiviljelytuotteita kaikille viljelysegmenteille. (Novarbo Oy, n.d.) Novarbo on Kekkilän Professionalin suurin kilpailija monien kasvualustasegmenttien kohdalla.

Marjanviljelykasvualustat Novarbo myy joko suoraan tai jälleenmyyjänsä Jarvenkylä Oy:n kautta. Novarbon tuotteet on valmistettu hyvin samankaltaisista raaka-aineista kuin Kekkilän. Jarvenkylä Oy:n internet-sivuilla on kerrottu Novarbon ja Jarvenkylän yhdessä suunnitteleminen tuotteiden hinnat. Tuotantokapasiteetti Novarbolla on hyvä. Novarbo on osallistunut aktiivisesti erilaisiin marjanviljelytapautumiin. Novarbon liikevaihto oli vuonna 2019 9,4 M€, liikevaihto laski 2,8 % ja nettotulosprosentti -3,5 %. Liikevaihto nousi 6,9 % ja omavaraisuusaste on 25 %. (Kauppalehti, n.d.-e ja Asiakastieto, n.d.-e). Novarbolta yrityksen kannattaa ottaa oppia aktiivisesta myyntitoiminnasta ja esilläolosta markkinoilla sekä kilpailukykyisestä hinnoittelusta.

Puutarhaliike Helle Oy on toiminut 80-luvulta saakka ammattipuutarhojen tukkuliikkeenä. Heillä on melko laaja valikoima taimista kastelutarvikkeisiin, lannoitteisiin ja kasvualustoihin marjanviljelijöille sekä muille viljelijöille. Heidän myyjänsä ovat alansa asiantuntijoita ja osalla on myös omaa viljelytaustaa. Laaja valikoima tuotteita edesauttaa Helle Oy:ta luomaan hyvän yhteistyöverkoston ulkomaisten toimijoiden kanssa. (Helle, n.d.-c) Helle Oy myy Kekkilän kasvualustoja, mutta marjanviljelijöille Helle myy pääosin kookoskasvualustoja. Helteeltä yritys voi oppia sen, että asiakkaat arvostavat laatua, asiantuntijuutta sekä laajaa valikoimaa. Yhteistyö ulkomaisten toimijoiden kanssa on myös tärkeää. Helle Oy:n liikevaihto vuonna 2019 on ollut 15,6 M€, liikevaihto 5,56 %, nettotulosprosentti 7,12 %, liikevaihto -9 % vuoteen 2018 verrattuna ja omavaraisuusaste 84 %. (Kauppalehti, n.d.-f ja Asiakastieto, n.d.-f). Helteen myynti on keskittynyt Lounais- ja Etelä-Suomen alueelle. Heidän varastonsa ja konttorinsa sijaitsevat Liedossa sekä Närpiössä. (Helle, n.d.-c)

Jarvenkylä Oy on myös kotimainen ammattiviljelijöiden tukkuliike, joka on keskittynyt erityisesti marjanviljelijöihin. Yrityksen omistaja Jari Suominen viljelee myös itse marjoja sekä avomaalla, että kasvihuoneessa. Jarvenkylä myy pääosin Novarbon kasvualustoja, vaikka myös Kekkilän tuotteet kuuluvat heidän valikoimaansa. Novarbo ja Jarvenkylä ovat yhdessä kehittäneet kasvualustaseoksen marjoille, joka on testattu Jarvenkylän omistajan Jari Suomisen omalla viljelmällä. Jarvenkylän liikevaihto 1/2020 on ollut 2,2 M€, liikevaihto

+0,6 %, nettotulosprosentti 0,2 %, liikevaihto +11 %, omavaraisuusaste 20 %. (Kauppalehti, n.d.-b ja Asiakastieto, n.d.-b). Yritys järjestää tapahtumia marjanviljelijöille, joissa he kertovat esimerkiksi tuotteistaan sekä alan uusista innovaatioista. Tältä yritykseltä kannattaa oppia, että yhteistyö ja verkostoituminen ovat alalla menestystekijöitä.

Marginaalikiilpailijoita ovat Marja-Suomen Taimituotanto Oy, Botanicoir ja Pindstrup Mosebrug A/S. Kaikkien marginaalikiilpailijoiden markkinaosuudeksi on arvioitu noin 1-5 % kokonaismarkkinasta. Marja-Suomen Taimituotanto on marjatuotteisiin erikoistunut tukkuliike. Heidän liikevaihtonsa on 3,3 M€, liiketulos 5 %, nettotulos 3,8 %, liikevaihto +5,5 % ja omavaraisuusaste 87 %. (Kauppalehti, n.d.-d ja Asiakastieto, n.d.-d) Yritys sijaitsee Suonenjoella ja on keskittynyt tarvikemyynissä Itä-Suomen alueelle. Taimimyyntiä on ympäri Suomen. Kasvualusta ei kuulu heidän ydinbisnekseensä, mutta yritys välittää kasvualustoja jonkun verran. Yrittäjä viljelee myös itse poikansa kanssa vadelmaa ja mansikkaa tunneleissa. Kasvualustana yritys käyttää kookosta, jota he myös välittävät asiakkailleen. Tältä asiakkaalta voi oppia, kuinka tärkeää on kerätä alan uusin tieto, jota voi jakaa asiakkailleen. Marja-Suomen Taimituotanto julkaisee digitaalista lehteä, Marja-Suomen Sanomia, jossa he jakavat tietoa tuotteista ja muista alan innovaatioista. Heidän vahvuuksiaan ovat keskittyminen marjantuotannon tuotteisiin ja pitkä kokemus alalta. Yritys järjestää tilakäyntejä omalla tilallaan ja kertoo mielellään viljelijöille omista kokemuksistaan. Heillä on pitkä yhteistyö esimerkiksi hollantilaisien taimituottajien kanssa. (Marja-Suomen Taimituotanto, n.d.)

Botanicoir on srilankalainen perheyrittäjä, jonka omistus on osittain myös Iso-Britanniassa. Yritys on perustettu vuonna 2005. Yrityksen tuotanto ja myynti perustuvat kookoskasvualustoihin. Botanicoir ja Legro yhdistyivät tammikuussa 2020. Legron omistusosuus Botanicoirista on 50 %. Kaupan tarkoituksena on vahvistaa kummankin yrityksen markkinaosuutta ja yhdistymisellä haetaan lisäksi uusien innovaatioiden tehostamista. Botanicoirin internetsivuston mukaan heidän valikoimaansa kuuluvat kasvualustatuotteet erilaisille vihanneksille, marjoille ja taimituotantoon. Yritys on alusta saakka kiinnittänyt huomiota tuotteidensa laatuun, ympäristövaikutuksiin, tuotteiden jäljitettävyyteen ja eettisyyteen. (Botanicoir, n.d.) Suomessa heidän tuotteitaan olen nähnyt muutamilla marjatililla. Osa viljelijöistä on ilmeisesti ostanut kasvualustat suoraan Botanicoirilta. On myös mahdollista, että jotkut tukkuliikkeet ovat välittäneet Botanicoirin

tuotteita. Botanicoin liikevaihto oli vuonna 2019 48,96 M€ (RocketReach, n.d.). Tältä yritykseltä kannattaa ottaa oppia ympäristövaikutusten esiintuomisesta sekä laadunvarmistuksesta.

Pindstrup Mosebrug A/S on tanskalainen yritys, joka on toiminut kasvualustabisneksessä jo yli sata vuotta. Yritys toimii maailmanlaajuisesti kasvualustabisneksessä. Marjatuotteisiin yritys ei ole erikoistunut ainakaan internetsivujensa perusteella. Yrityksellä on useita asiantuntijoita konsultoimassa viljelijöitä. (Pindstrup, n.d.) Pindstrup Mosebrug A/S liikevaihto oli vuonna 2019 noin 113,94 M€ (Dun & Bradstreet, n.d.-b). Suomessa Pindstrupin kasvualustaa on käytetty todennäköisesti hyvin vähän. Esimerkiksi alan tapahtumissa ei yritystä ole näkynyt. Viljelijät voivat ostaa suoraan Pindstrupilta tai mahdollisesti ulkomaalaisen jälleenmyyjän kautta kasvualustoja. Yrityksen internetsivuilla on löydettävissä eri maille oma konsultti, joka helpottaa asiakkaan yhteydenottoa. Helppo yhteydenotto ja konsultointipalvelut ovat asioita, jotka tältä yritykseltä kannattaa oppia.

Europeat Oy, Kiteen Mato ja Multa sekä muutamat kivivillayritykset kuten Grodan ja Cultilene on määritetty tarvekilpailijoiksi marjojen kasvualustabisneksessä. Europeat Oy on pieni suomalainen turvealan yritys, joka toimii kuluttajapuolella Belinda-tuotemerkillä ja myy jonkin verran myös ammattiviljelijöille (Europeat, n.d.). On mahdollista, että yritys hakee kasvua ammattiviljelyn puolelta. Yritys on osallistunut ammattiviljelytapahtumiin Suomessa. Suurimmat esteet yrityksen tulla ammattiviljelybisnekseen ovat laatu- ja neuvontahaasteet sekä yleinen verkostoitumisen puute ammattiviljelijöiden kannalta. Kiteen Mato ja Multa on tällä listalla, koska he ovat tehneet yhteistyötä marjanviljelijöiden kanssa. Myös heidän internetsivuillaan kerrotaan heidän kasvualustojensa sopivan esimerkiksi marjanviljelijöille ruukku- ja säkkikasvatukseen. Kiteen Mato ja Multa valmistaa vaihtoehtoisia kasvualustoja ekologisista raaka-aineista, ruokohelpi- ja järviruokomurskeesta. Nämä raaka-aineet sisältävät ravinteita luonnostaan eikä niiden viljelyssä tarvita torjunta-aineita. Kauden kasvualustat oli myyty jo aikaisin alkuvuodesta, mutta yrityksen internet-sivuston mukaan syksyllä voi olla saatavissa pieniä määriä tuotetta. (Kiteen Mato ja Multa Oy, n.d.) Kompostoitujen kasvualustojen haasteena on usein laadun epätasaisuus ja saatavuus. Sekä Europeat että Kiteen Mato ja Multa ovat pieniä perheyrityksiä, joilta kannattaa oppia ketteryyttä sekä innovatiivisuutta. Europeatin ja Kiteen Madon ja Mullan liikevaihto ja muut taloustiedot on mainittu liitteessä 11 ja tiedot on haettu Kauppalehdestä (n.d.-a ja n.d.-c)

sekä Asiakastieto-sivustolta (n.d.-a ja n.d.-c) Kolmanneksi tarvekilpailijaksi on merkitty kivivillaa myyvät yritykset, kuten Grodan ja Cultilene. Suomessa kivivillaa ei todennäköisesti tällä hetkellä käytetä mansikan viljelyssä ainakaan merkittävästi. Kivivillaa on kuitenkin mahdollista käyttää mansikan viljelyssä hyvilläkin tuloksilla (Kuack, n.d.). Siksi myös kivivillayritykset on hyvä pitää kilpailijoiden listalla. Kasvualustana käytetyn kivivillan haasteena on sen hävittäminen viljelyn jälkeen, koska se ei ole orgaanista jätettä. Silti sitä ei voida hävittää esimerkiksi rakennusjätteenä syntyvän kivivillan kanssa, sillä se sisältää kasvinosia, juuria. Kivivillan kierrättämisestä keskusteltiin Teams-viestin kautta Kekkilän Grow&Care-divisioonan Landscape and Recycling projektityöntekijä Petra Salosen kanssa. (Salonen, henkilökohtainen tiedonanto, 15.3.2021)

Viimeisenä liitteen 10 kilpailijoiden peruskartoitusanalyysissä on käsitelty potentiaaliset kilpailijat. Potentiaalisia kilpailijoita ovat esimerkiksi hollantilainen Jiffy Group, yksityiset pienemmät turveyrittäjät Suomessa, Viljelijän Avena Berner Oy ja saksalainen Klassmann-Deilmann. Marjojen viljely rajoitetussa kasvualustassa lisääntyy, mikä ei ole jäänyt huomaamatta muiltakaan yrityksiltä. Jiffy ja Klassmann-Deilmann ovat suuria kansainvälisiä kasvualustayrityksiä, jotka voivat hakea kasvua marjabisneksistä. Kumpikin yritys on muualla maailmassa jo marjakasvualustabisneksessä mukana, mutta ei niin voimakkaasti kuin esimerkiksi Legro. Suomen markkinoilla haasteeksi muodostuu kuljetuskustannukset ja lisäksi tuntemattomuus marjanviljelijöiden keskuudessa. Verkostoituminen on siis todella tärkeää, jos aikoo uuteen bisnekseen päästä. Yksityisiä turveyrityksiä Suomessa on jonkin verran ja marjanviljelijät ovat näitä kasvualustoja käyttäneet. Laadun varmistaminen sekä saatavuus muodostuvat usein rajoitteeksi näille yrityksille. Berner Oy otti vuonna 2018 valikoimaansa BVB Substratesin tuotteet Suomen jälleenmyyjänä. Vapon ja BVB Substratesin yrityskauppa lopetti tämän jälleenmyyjäsuhteen, ja toistaiseksi Berner ei ole ottanut kasvualustoja uudelleen ammattipuolen valikoimaansa. Berner myy marjanviljelijöille esimerkiksi lannoitteita, kasvinsuojeluaineita ja pakkaustarvikkeita, joten mahdollisena kilpailijana heidän valikoimansa olisi laaja ja myyjäverkosto koko Suomen kattava. (Viljelijän Avena Berner, n.d.)

5.4.2 Toimialan kilpailuvoimakkuus

Toimialan kilpailuvoimakkuusanalyysi tehtiin nykyisille-, tarve- ja potentiaalisille kilpailijoille erilaisten kysymysten avulla Excel-taulukon avulla. Kysymykset ovat kokonaisuudessaan liitteessä 11, liiteosion sivuilla 17–19. Kysymykset ovat Kamenskyn (2014, s. 144) esimerkin mukaisesti laadittu ja niistä mukailtu. Lopuksi tehtiin yhteenveto alan kilpailuvoimakkuudesta, jossa käsitellään vielä johtopäätökset ja toimenpide-ehdotukset tuloksissa.

Analyysi tehtiin nykyisille kilpailijoille, joita ovat sekä ydin- että marginaalikiilpailijat, tarvekilpailijoille sekä potentiaalisille kilpailijoille. Jokaiselle kilpailijaryhmälle on oma osionsa Excelissä. Taulukossa on kilpailuvoimakkuuteen liittyviä väittämiä, joihin on kirjoitettu vastaus perusteluineen työn ohessa kertyneen tiedon perusteella ja osittain perustuen kilpailijoiden peruskartoituksessa kerättyihin tietoihin. Lisäksi kilpailuvoimakkuutta on havainnollistettu lisäämällä soluihin taustavärit: punainen väri kertoo, että kilpailuvoimakkuus on vahva, vihreä väri taas, että kilpailuvoimakkuus on alhainen. Näin taulukosta voi päätellä silmäilemällä, onko toimialan kilpailu voimakasta vai vähäistä. Kaikki kilpailijatyypit ja kilpailijat on esitelty taulukossa 2. Kilpailijat on esitelty kappaleessa 5.1.1.

Taulukko 2. Kilpailuvoimakkuusanalyysissä mukana olevat kilpailutyypit sekä kilpailijat lueteltuna.

Kilpailijatyypit:	Kilpailija:
Ydinkilpailijat:	Legro Group B.V.
	Novarbo
	Helle Oy
	Jarvenkyla Oy
Marginaalikiilpailijat:	Marja-Suomen Taimituotanto Oy
	Botanicoir
	Pindstrup Mosebrug A/S
Tarvekilpailijat:	Europeat Oy
	Kiteen Mato ja Multa Oy
	Grodan, Cultilene, muut kivivilla-yritykset
Potentiaaliset kilpailijat:	Jiffy Group
	Yksityiset turveyrittäjät
	Berner Oy
	Klassmann-Deilmann

Ensimmäisessä osiossa, jossa kartoitettiin kilpailuvoimakkuus nykyisten ja potentiaalisten kilpailijoiden osalta, on yhdeksän väittämää. Voimakasta kilpailuvoimakkuutta esiintyi kuudessa väittämässä:

- Kilpailijat ovat kooltaan ja voimavaraltaan samantyyppisiä
- Kilpailijat ovat monipuolisia perusteiltaan, strategioiltaan ja "persoonallisuuksiltaan" ja pitävät jatkuvilla erilaisilla toimenpiteillä kilpailun kovana
- Kilpailijat saavat voimaa hyvästä verkottumisesta
- Alalla on taipumus voimakkaaseen hintakilpailuun
- Tuotteet ovat vakiotuotteita
- Toimialalta poistumisen esteet ovat korkeat

Legron ja Novarbon tuotantokapasiteetit ovat todennäköisesti yhtä hyvät tai lähes yhtä hyvät kuin Kekkilällä. Jälleenmyyjäryityksillä voi toisinaan olla toimitusvaikeuksia, mutta toisaalta heillä muut osa-alueet paikkaavat epäonnistumista kasvualustamyynnissä.

Kilpailijat eivät ole jääneet paikalleen, vaan kaikissa yrityksissä tehdään kehitystyötä uusien tuote- ja palveluinnovaatioiden kanssa. Sekä ydin- että marginaalikelpailijat ovat myös ketteriä sekä joustavia omassa toiminnassaan. Kaikki ydin- ja marginaalikelpailijat ovat hyvin verkottuneita, mutta erityisen vahvasti verkottuneita ovat Legro ja Helle. Myös Novarbo on aktiivisesti osallistunut viime vuosina eri marja-alan tapahtumiin. Hintakilpailu alalla on voimakasta, sillä kasvualustojen jalostusaste on matala. Myytävät tuotteet ovat lopulta melko samankaltaisia, mikä lisää hintakilpailua. Toimialalta poistumisen este voi olla korkea ainakin Legrolle ja Botanicoirille, sillä marjanviljelytuotteet kuuluvat heidän ydinbisnekseensä. Helteelle, Jarvenkylälle ja Marja-Suomen Taimituotannolle kasvualustojen poisjättäminen valikoimasta olisi mahdollista, mutta samalla valikoiman laajuus vähenisi. Novarbolla ja Pindstrupilla olisi edelleen muitakin kasvualusta-asiakkaita, mutta ei olisi todennäköistä jättää yhtä kasvualustaosa-alueita pois tuotannosta. Kasvualustabisneksestä ei kummankaan yrityksen olisi mahdollista jättäytyä pois ilman merkittäviä kustannuksia.

Toimialan vähäistä kilpailuvoimakkuutta osoittivat seuraavat kolme väitettä:

- Toimialalla on suuri määrä kilpailijoita
- Alalla on runsaasti ylikapasiteettia
- Toimialan kasvu on hidasta ja yritykset taistelevat markkinaosuuksista

Kilpailijoiden määrä on melko pieni tällä hetkellä ja suuret pääomakustannukset todennäköisesti estävät uusien kilpailijoiden alalle tulemisen. Ulkomaisten kilpailijoiden alalle tulemista estävät kuljetuskustannukset. Toistaiseksi marjanviljelyyn soveltuvissa kasvualustoista ei ole ollut ylikapasiteettia. Päinvastoin kookoksen saatavuudessa tiedetään olevan ongelmia ja muualla maailmassa lainsäädäntö ja saatavuus ovat vaikuttaneet turpeen saatavuuteen. Kuten jo aiemmin todettu, marjanviljelyn pinta-alat rajoitetussa kasvualustassa kasvavat melko nopeasti ja uusia yrittäjiä tulee alalle koko ajan. Toimialan kasvu on siis melko nopeaa. Markkinaosuuksista on tietenkin kilpailua yritysten kesken, mutta kasvupotentiaalia on myös markkinoiden kasvun osalta.

Toisessa osiossa on arvioitu tarvekilpailijoiden osuus kilpailuvoimakkuudessa kuuden eri väittämän perusteella. Vain yhdessä väittämässä on kirjattu kilpailuvoimakkuus korkeaksi: Korvaavien tuotteiden hinta- ja kustannuskehitys on tuotteitamme edullisempi. Korvaavia tuotteita on suunniteltu mm. erilaisista kompostimateriaaleista, ja niiden hinta voi olla edullisempi. Kuudesta väittämästä viidessä kilpailuvoimakkuus oli vähäistä:

- Korvaavat tuotteet työntyvät yhä voimakkaammin markkinoille
- Korvaavia tuotteita tekevät kannattavat yritykset, joilla on laajentumishaluja uusille toimialoille
- Ostajat ovat halukkaita kokeilemaan uusia korvaavia tuotteita
- Siirtymäkustannukset meidän tuotteistamme korvaaviin tuotteisiin ovat vähäiset
- Verkottuminen vahvistaa tarvekilpailijoiden asemaa

Korvaavia kasvualustoja kyllä kehitetään sekä nykyisissä markkinoilla olevissa yrityksissä että uusissa toimialalle pyrkivissä yrityksissä. Toistaiseksi kuitenkin alaan merkittävästi vaikuttavia uutuuksia ei näytä olevan tulossa. Haasteena on löytää tasalaatuinen, varmasti viljelyssä toimiva tuote, jonka saatavuus on riittävä. Myös ekologisuus on huomioitava. Osa

ostajista voisi olla pienessä mittakaavassa halukas kokeilemaan uusia tuotteita, mutta isommissa yrityksissä kokeilut estää esimerkiksi ajanpuute sekä olemassa olevat lopputuotteiden eli marjojen myyntisopimukset. Satoa on saatava riittävästi, eikä ole mahdollista ottaa riskiä. Jos uusien korvaavien tuotteiden laatu ei ole riittävä, voi siirtymäkustannuksista tulla korkeat, ja sitä riskiä ei moni ole valmis ottamaan. Tarvekilpailijoiden verkottuminen on melko vähäistä ja alalle verkottuminen vie aikaa.

Potentiaalisten kilpailijoiden kilpailuvoimakkuutta on arvioitu 11 väittämän perusteella. Voimakasta kilpailuvoimakkuutta esiintyi neljässä väittämässä:

- Asiakkaiden suuret siirtymäkustannukset eivät ole uusien kilpailijoiden esteenä
- Uuden kilpailijan ilmestyminen ei johda voimakkaaseen hintakilpailuun
- Toimialan verkottuminen tuo uusia kilpailijoita
- Toimiala on ylipäätään houkutteleva esimerkiksi nopean kasvun, hyvän kannattavuuden tai kapasiteettivajauksen takia

Jos tuotteet ovat samankaltaisia kuin mitä tällä hetkellä markkinoilla olevat, eivät asiakkaiden siirtokustannukset ole esteenä toimittajaa valittaessa. Uuden kilpailijan ilmestyminen toimialalle johtaisi varmasti hintakilpailun voimistumiseen, sillä usein markkinoille tuleminen edellyttää alhaista hintaa. Halvalla hinnalla saadaan uusia asiakkaita kokeilemaan tuotetta. Marjanviljelijät hakevat tietoa ja uutta osaamista ulkomailta, josta myös uusien toimittajien löytäminen olisi mahdollista. Toimialan houkuttelevuus on suuri, sillä marjanviljelypinta-alat rajoitetussa kasvualustassa kasvavat nopeasti ja alalle myös tulee uusia yrittäjiä.

Toimialan potentiaalisten kilpailijoiden kilpailuvoimakkuus on pieni näiden seitsemän väitteen osalta:

- Suurtuotannon edut eivät estä uusien kilpailijoiden tuloa
- Tuotteiden ainutlaatuisuus ja vahvat tavaramerkit eivät estä uusia kilpailijoita
- Suuret pääomainvestoinnit eivät estä uusia kilpailijoita
- Absoluuttiset kustannusedut (esim. osaaminen, raaka-aineet) eivät estä uusia kilpailijoita

- Jakelukanavaratkaisut eivät estä uusia kilpailijoita
- Toimialan nykyiset kilpailijat ovat heikkoja eikä uuden kilpailijan ilmestyminen johda voimakkaisiin panostuksiin ja toimenpiteisiin nykyisten kilpailijoiden taholta
- Julkisen vallan säätelytoimenpiteet eivät ole uusien kilpailijoiden esteenä

Suurtuotannon avulla on mahdollista pitää korkea laatu ja riittävä saatavuus nopeallakin aikataululla asiakkaille. Tuotteet eivät ole välttämättä ainutlaatuisia, mutta tavaramerkit ovat vahvoja ja niiden takana oleva osaaminen viljelijöille tärkeää. Tuotantolaitoksen perustaminen vaatisi suuria pääomainvestointeja, mikä omalta osaltaan heikentää toimialan kilpailuvoimakkuutta. Absoluuttiset kustannusedut raaka-aineiden osalta ei välttämättä estäisi uusia kilpailijoita, mutta raaka-aineiden laadun varmistaminen ja yleensä tietämys, millaiset raaka-aineet tälle toimialalle sopivat, vaatisivat uudelta kilpailijalta vahvaa osaamista. Ulkomaisten kilpailijoiden osalta jakelukanavaratkaisut olisivat ongelmallisia. Rahtikustannukset Suomeen toisivat tuotteen hintaan merkittävän korotuksen. Mahdollinen uhkia voisivat olla sellaiset jälleenmyyjät, jolla on varastotilaa ja mahdollisuus ottaa uusia tuotteita valikoimaansa. Toimialalla tällä hetkellä toimivat yritykset ovat vahvoja esimerkiksi kapasiteettinsa ja verkottumisensa vuoksi, joten myös tämä estäisi uusia yrityksiä saapumasta toimialalle. Julkisen vallan säätelytoimenpiteet, kuten turpeen noston rajoitukset ja soiden sekä vesistöjen suojelutoimenpiteet voivat rajoittaa kotimaisia potentiaalisia kilpailijoita, vaikka toisaalta myös Kekkilän toimintoja.

5.4.3 Ydinkilpailijoiden strategioiden analyysit

Kolmannessa analyysissä analysoitiin keskeisten kilpailijoiden strategiat. Kamenskyn (2014, s. 115) kysymykset johdattavat selvittämään strategian perusosien lisäksi mm. kilpailijan kilpailuetuihin, tavoitteisiin ja tulevaisuuden suunnitelmiin sekä kilpailijan näkemyksiin itsestään sekä muista yrityksistä markkinoilla. Kilpailijoiden strategioista tehtiin johtopäätökset ja toimenpide-ehdotukset sekä SWOT-analyysit, jotka on esitelty tuloksissa.

Kilpailijoiden strategia-analyysit tehtiin kolmesta tärkeimmästä ydinkilpailijasta: Legro Group B.V.:sta, Helle Oy:stä ja Novarbosta. Kilpailijoiden strategia-analyysikysymykset ovat liitteessä 12. Strategia-analyysien haasteena oli se, ettei yhdenkään yrityksen virallista strategiaa löytynyt lainkaan. Vastaukset kysymyksiin on kerätty pääosin kyseisten yritysten

internetsivustoilta sekä havainnoimalla erilaisissa alan tapahtumissa. Monet vastaukset ovat johtopäätöksiä internetsivustojen teksteistä eivätkä varsinaisten strategioiden analyysseja. Koko analyysit ovat liitteissä 13—15.

Legro Group B.V.:n strategia-analyysin perusteella Legrolla on Suomen markkinoilla vahva asema marjanviljelykasvualustamarkkinoilla. Legron vahva asema marjanviljelykasvualustamarkkinoilla perustuu verkostoonsa maailmanlaajuisesti, asiantuntijaosaamiseen marjanviljelykasvualustoissa sekä heidän laatu- ja toimitusvarmuuteensa. Suomessa Legro myy lähinnä kookos- tai kookospohjaisia tuotteita marjanviljelyyn.

Helle Oy:n vahvuutena ovat strategia-analyysin perusteella heidän laaja valikoimansa marjanviljelytarvikkeissa ja asiantuntevat myyjät. Helle Oy myy sekä kookospohjaisia että turvepohjaisia kasvualustoja. Helteen jälleenmyymät turvepohjaiset kasvualustat ovat Kekkilän valmistamia. Kookospohjaisista kasvualustojen tuottajasta ei ole tietoa. Marjanviljelijöille Helle myy pääosin kookosta.

Novarbo Oy on perustettu vuonna 2010 ja kuuluu Biolan Group:iin. Novarbon strategiassa korostetaan ekologisuutta ja kierrätystä. Novarbo myy usein tuotteet suoraan ilman jälleenmyyjä viljelijöille. Marjanviljelytuotteissa Novarbon jälleenmyyjänä on toiminut Jarvenkylä Oy. Yhteistyössä Jarvenkylän kanssa Novarbo on kehittänyt kasvualustan marjakasveille. Jarvenkylän internetsivuilta löytyy lisätietoa kasvualustan sisällöstä sekä hinnoittelusta.

5.5 Kehittämistyössä käytetyt menetelmät

Kehittämistyön aineisto kerättiin käyttämällä erilaisia ympäristöanalyysseja dokumenttianalyysimenetelmällä sekä havainnoimalla. Kamensky (2014, s. 89) toteaa, että analyysit ovat liiketoiminnan tavoitteiden, strategioiden ja toimenpiteiden valinnan perusta. Myynnin etenemissuunnitelman pohjaksi on valittu kolme erilaista analyysia: markkinoiden koko- ja markkinaosuuden analyysi, asiakasanalyysi sekä kilpailija-analyysi. Asiakasanalyysin tueksi on valittu asiakasryhmän haastattelu, joka toteutettiin puolistrukturoituna teemahaastatteluna. Analyysit on valittu tähän työhön sen perusteella, mitkä

markkinatekijät ovat myynnin kannalta tärkeitä selvittää, jotta voidaan luoda mahdollisimman perusteellinen suunnitelma marjanviljelykasvualustasegmentin myynnin edistämiseksi. Analyysit toteutettiin käyttäen aineiston keruumenetelmänä dokumenttianalyysejä.

Kehittämistyö suoritetaan kvalitatiivisena eli laadullisena tutkimuksena. Tarkoituksena on selvittää minkälaiset asiat vaikuttavat asiakaslähtöisen myynnin etenemissuunnitelman luomiseen ja mitä pitää huomioida, kun rakennetaan tietyille asiakassegmentille myynnin suunnitelma. Tässä työssä käytetään teemahaastattelun analyysissä aineistolähtöistä sisältöanalyysiä ja teoriaohjautuvaa sisältöanalyysiä markkinoiden nykytila-analyyseissä sekä havainnointia. Kehittämistyö toteutetaan konstruktivisena tutkimuksena. Ojasalo ym. (2015, s. 68) toteavat, että konstruktivisen tutkimuksen raporteista voi puuttua lähestymistavalle tyypillinen ratkaisun testaus, jos kyse on esimerkiksi opinnäytetyöstä, jonka aikataulu on eri kuin tutkimuksessa asetettu ratkaisun aikataulu.

6 Ympäristöanalyysien ja teemahaastattelun tulokset

6.1 Toimeksiantajan markkinaosuus ja sen kehitysnäkymät

Markkinaosuus ja sen kehitysnäkymät selvitettiin käyttämällä kysyntäanalyysiä, jossa selvitettiin marjanviljelykasvualustojen kokonaiskysyntä, kysynnän kasvunopeus ja yrityksen oma myynti niin tarkoin kuin oli mahdollista. Lisäksi tehtiin arvio yrityksen markkinaosuudesta sekä kolmen tärkeimmän kilpailijan markkinaosuuksista. Tulosten johtopäätökset käytetään hyödyksi myynnin etenemissuunnitelman rakentamisessa. Osa tuloksista on esitelty tässä työssä suppeasti, ja tarkemmin tilaajayrityksen käyttöön tulevassa tausta-aineistossa kilpailutilanteen vuoksi.

6.1.1 Marjanviljelykasvualustojen kokonaiskysyntä ja -markkina-arvo

Kasvualustan keskimääräinen menekki marjatilalla perustuu Kekkilän myyntilukuihin, jotka on saatu yrityksen myynnin seurantajärjestelmästä. Myyntilukujen perusteella kasvualustojen menekki on yhden hehtaarin tilalla noin 130 m³. Sen perusteella on laskettu kokonaismenekki 87 hehtaarin perusteella 11310 m³. 87 hehtaaria perustuu

Luonnonvarakeskuksen (SVT, 2020a ja 2020b) tilastoihin, jossa on viljelijöiden ilmoituksen mukaan tilastoituna marjojen tunneli- ja kasvihuoneviljelypinta-alat. Kokonaismenekkiin on lisätty 10 % niistä tiloista, jotka tekevät toisen istutuksen mansikalla tekee hieman ylöspäin pyöristetynä 12570 m³. Näiden laskelmien perusteella kasvualustojen kokonaistarve vuonna 2020 on 12570 m³ marjojen viljelykasvualustoille. Kasvualustojen hintaan vaikuttaa myös pakkaukoko: mitä pienempään pakkaukseen pakataan, sitä enemmän kuluu muovia ja aikaa pakkaamiseen, eli pienemmät pakkaukset ovat suhteessa kalliimpia. Kasvualustojen kokonaismarkkina-arvon voi laskea arvioimalla kasvualustan keskihinnan ja kokonaiskulutuksen. Arvioitu keskihinta jää tilaajayrityksen tausta-aineistoon, jota ei esitellä julkisesti. Kokonaismarkkina-arvon kehitystä on seurattava vuosittain ja huomioitava myös kasvualustojen hintakehitys.

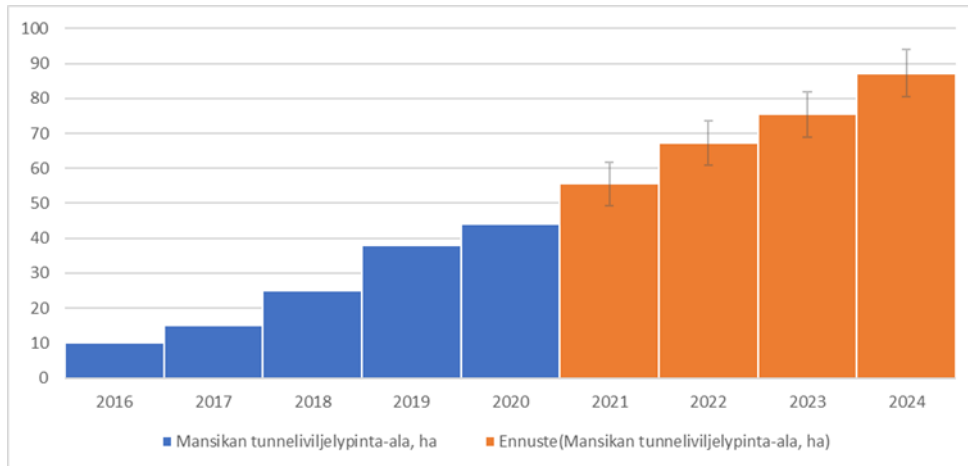
6.1.2 Marjanviljelykasvualustojen kysyntä kasvaa nopeasti

Marjojen tunnelituotannon pinta-ala on Luonnonvarakeskuksen Tilastopalveluiden (SVT, 2020a) mukaan kasvanut 326 % vuodesta 2015, jolloin kokonaispinta-ala on tunneliviljelyssä ollut 19 hehtaaria, vuoteen 2020, jolloin tunnelipinta-ala on ollut 81 hehtaaria.

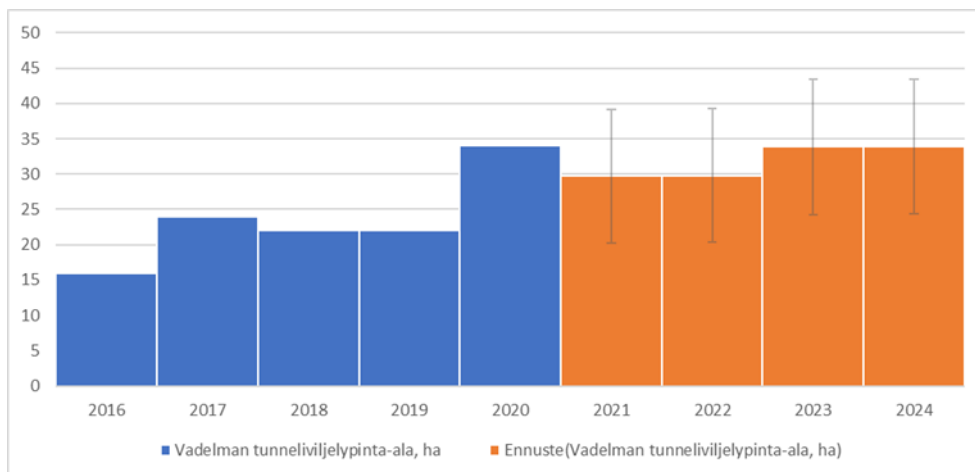
Tunnelituotannon pinta-alan kasvu tarkoittaa myös kasvualustojen menekin lisääntymistä yhtä nopeasti. Voi olla syytä tarkastella erikseen mansikan- ja vadelman tunnelipinta-alojen kasvua. Mansikan viljelyn tunnelipinta-ala on ollut vuonna 2016 10 hehtaaria, ja vuonna 2020 44 hehtaaria. Todennäköistä on, että tunnelipinta-alan kasvuvauhti hidastuu jossain vaiheessa. Kuvassa 9 on Excelissä tehty ennuste pinta-alojen kasvusta. Ennusteen siniset palkit perustuvat Luonnonvarakeskuksen lukuihin (SVT, 2020a) ja oranssit palkit taas Excelin ennustustoimintoon. Vadelman tunnelituotannon pinta-ala on kasvanut vuodesta 2016 vuoteen 2020 112,5 %. Toisaalta vadelman tunnelipinta-ala vuonna 2017 on ollut 24 hehtaaria, jonka jälkeen pinta-ala tippui 2018 vuonna 22 hehtaariin ja oli sama vuonna 2019, kunnes pinta-ala nousi merkittävästi vuonna 2020 ollen 34 hehtaaria. Tämän vuoksi on vaikea arvioida, miten vadelman tunnelipinta-ala kehittyy jatkossa. Kuvassa 10 on Excelissä tehty ennuste vadelman viljelypinta-alojen kasvusta. Kuten kuvan 9, myös kuvan 10 ennusteen siniset palkit perustuvat Luonnonvarakeskuksen lukuihin (SVT, 2020b) ja oranssit palkit taas Excelin ennustustoimintoon. Marjojen kasvihuonepinta-ala on ollut vuonna 2020 6,0 hehtaaria, vuonna 2019 5,3 hehtaaria, 2018 7,6 hehtaaria ja 2017 4,1 hehtaaria. Kasvihuonepinta-alan muutoksen ennustaminen on myös vaikeaa. Mansikan ja vadelman

viljely kasvihuoneessa vaatii huomattavasti suurempia investointeja kuin tunnelituotanto. Sen vuoksi tuotantopinta-alojen kasvu on todennäköisesti hidasta ja epävarmaa. Tästä syystä kysynnän kasvunopeus on laskettu tunnelituotannon kasvun perusteella.

Kuva 9. Ennuste mansikan tunneliviljelypinta-alan kasvusta.



Kuva 10. Ennuste vadelman tunneliviljelypinta-alan kasvusta.



Kuvassa 9 ja kuvassa 10 näkyvät Excelissä tehdyt ennusteet mansikan ja vadelman tunneliviljelypinta-alojen kasvusta kertovat myös kasvualustojen käytön todennäköisestä lisääntymisestä. Vaikka Excel-ennusteen mukaan vadelman tunneliviljelypinta-ala laskee jälleen vuonna 2021, se ei ole todennäköistä. Jos viljelijä on hankkinut tunnelit, on niiden käyttö todennäköisempää kuin käyttämättä jättäminen. Kasvualustojen käytön lisääntyminen on syytä huomioida toimeksiantajayrityksessä siten, että yrityksen kannattaa sekä olla tietoinen uusista kasvualustatutkimuksista, -raaka-aineista sekä seurata miten

kasvualustojen menekki kasvaa, ettei kasvualustan käytön lisääntyminen tule yllätyksenä ja esimerkiksi aiheuta ongelmia tuotannossa. Excel ennusteet on luotu Excelin automaattisella Luo ennustetaulukko-toiminnolla. Ennusteen päättymisajaksi on valittu vuosi 2024. Kokonaisuudessaan tilastojen perusteella voidaan arvioida, että marjojen tunneli- ja kasvihuonetuotanto tulee kasvamaan seuraavan neljän vuoden aikana noin 10-13 % vuosittain.

6.1.3 Markkinaosuuden seurannan kehittäminen ja erilaiset asiakasryhmät

Kekkilän kasvualustojen markkinaosuuden arviointi perustuu Kekkilän myyntilukuihin kaudelta 2020. Luottamukselliset myyntiluvut ja -määrät esitetään vain tilaajan käyttöön tulevassa tausta-aineistossa. Tilaajaryityksen markkinaosuudeksi voidaan arvioida noin kolmasosa kokonaismarkkinoista. Myydyissä kuutiomäärissä on mukana vain sellaiset tuotteet, jotka on segmentoitu marjanviljelijöille. Tällä hetkellä on mahdotonta arvioida täsmällistä myyntiä marjanviljelijöille, sillä osa heistä voi käyttää tuotteita, jotka eivät ole segmentoitu marjaviljelyyn. Kekkilän käyttämässä CRM-järjestelmässä on vielä paljon puuttuvia tietoja. Marjanviljelijöitä ei ole täysin voitu erotella myydyistä määristä. Kuitenkin suurimmat asiakkaat käyttävät tuotteita, jotka on profiloitu marjanviljelijöille tuotenimen perusteella. Arvio on niin hyvä, kuin se voi Kekkilän tämänhetkisen tietojärjestelmän mukaan olla. CRM:n tietojen päivittäminen ja koko henkilökunnan CRM:n tehokkaampi käyttö helpottaa markkinaosuuden arviointia jatkossa.

Kappaleessa 6.1.1 marjojen kasvualustan kokonaiskysynnäksi on arvioitu noin 12570 m³ vuonna 2020. Myynninseurantajärjestelmän perusteella Kekkilän marjanviljelykasvualustasegmentissä on kasvunvaraa kokonaismarkkinaosuudesta ja lisäksi on huomioitava, että kokonaiskysyntä kasvaa tällä hetkellä melko nopeasti vuosittain. Onkin tärkeää huomioida myynnin etenemissuunnitelmassa sekä uudet potentiaaliset asiakkaat, jotka ovat siirtymässä tai harkitsevat siirtymistä rajoitettuun kasvualustaan sekä viljelijät, joilla on jo tunneli- tai kasvihuoneviljelyä ja käyttävät tällä hetkellä jonkun muun valmistajan kasvualustaa. Suunnitelmassa on huomioitava, miten tavoitetaan erilaisia viljelijöitä eli potentiaalisia asiakkaita.

6.1.4 Yrityksen markkinaosuuden kasvattaminen

Kysyntäanalyysin johtopäätökset ja toimenpide-ehdotukset on kirjattu lyhyesti liitteeseen 1 Marjanviljelykasvualustojen kysyntäanalyysi-taulukkoon. Kysyntäanalyysin kokonaiskysyntä ja kysynnän kasvunopeus perustuvat Luonnonvarakeskuksen viljelijöiltä kerättyihin tietoihin (SVT, 2020a; SVT, 2020b). Tietojen luotettavuudesta ei ole tarkkaa tietoa. Tilastot ovat kuitenkin paras arvio tunnelipinta-aloista. Joka tapauksessa tunnelipinta-alat erityisesti mansikan viljelyssä ovat kasvaneet nopeasti muutaman viime vuoden aikana, mikä näkyy myös Kekkilän marjanviljelykasvualustojen myynnissä. Myyntilukujen kasvuun voi vaikuttaa kaksi tekijää: pinta-alojen ja siten menekin kasvaminen sekä uudet asiakkaat, jotka ovat siirtyneet Kekkilälle muilta kasvualustavalmistajilta. On huomioitava, että Kekkilän myyntiluvuissa ovat mukana vain kasvualustat, jotka ovat profiloitu marjanviljelijöille. CRM-järjestelmän tehokkaampi käyttö edesauttaisi tietojen todenmukaisuutta. Luottamukselliset myyntiluvut ja -määrät esitetään vain tilaajan käyttöön tulevassa tausta-aineistossa.

Paras keino saavuttaa kummankin ryhmän asiakkaita on pysyä aktiivisena asiakkaiden suuntaan, olemalla suoraan yhteydessä asiakkaisiin, osallistumalla aktiivisesti marjanviljelijöille suunnattuihin tapahtumiin sekä osoittamalla asiantuntijuutta esimerkiksi lehtiartikkeleilla. Eri kasvualustavalmistajia käyttäville viljelijöille voidaan tarjota kokeeksi kasvualustaa, joka sopii heidän viljelytekniikkaansa. Koetutteen toimituksesta voidaan saada hyötyä kolmella tavalla. Ensinnäkin viljelijä huomaa, että hän pystyy käyttämään Kekkilän kasvualustoja ja saa myös lisäarvoa niistä. Lisäksi, erityisesti jos viljelijä on muiden viljelijöiden arvostama, hyvät kokemukset voivat lisätä myös muiden viljelijöiden kiinnostusta testata Kekkilän kasvualustoja. Kolmas syy viljelijöiden kanssa tehtäviin kokeisiin on kokemuksen saaminen. On helpompi jatkossakin suositella tuotteita tiettyihin kohteisiin, kun kuulee ja näkee viljelijän kokemukset kasvualustasta ja miten sitä on tilalla käytetty. Viljelijäkokeissa on mietittävä tarkkaan, mitä tuotteita suositellaan kokeeseen ja kauden aikana viljelijään on oltava yhteydessä riittävä määrä. Tarvittaessa myynnin on osattava opastaa, jos viljelijä tarvitsee tuotetukea.

6.2 Asiakkaat toimeksiantajayrityksen näkökulmasta

Asiakasanalyyseissa käytettiin kolmea eri analyysia: asiakaslähtöisyysanalyysia, yrityksen asiakastuntemusanalyysia ja asiakkaiden neuvotteluvoima-analyysia. Näiden kolmen analyysin perusteella on tarkoitus luoda kokonaiskuva tilaajayrityksen marjanviljelyasiakkaista. Kokonaiskuvan avulla on tarkoitus saada myynnin etenemissuunnitelmaan asiakasnäkökulma mukaan.

6.2.1 Toimeksiantajayrityksen asiakaslähtöisyysprofiili

Toimeksiantajayrityksen asiakaslähtöisyysanalyysista koostettiin yrityksen asiakaslähtöisyysprofiili, joka on esitetty taulukossa 3. Strategianäkökulmasta asiakkaat on hyvin huomioitu strategiassa. Kilpailustrategiassa voidaan havaita tiettyjä heikkouksia. Johtamisen näkökulmasta tällä hetkellä heikkoutena Kekkilässä on yhdistyminen BVB:n kanssa ja tämän prosessin keskeneräisyys. Aluejaot ja erilaisten yhtenäisten toiminnanohjaukseen liittyvien ohjelmistojen käyttöönotto on vienyt aikaa ja on vielä kesken. Jos yhdistyminen tehdään huolellisesti, lopputulos Kekkilän ja BVB:n yhdistymisestä on positiivinen asiakkaiden kannalta. Osaamisen näkökulmasta myynnissä asiakkaat sekä asiakasryhmät tunnetaan hyvin. CRM-järjestelmän hitaasti alkanut käyttö näkyy heikkoutena osaamisen näkökulmassa, mutta CRM:n käytössä on näkyvissä selvää parannusta. Vuorovaikutus asiakkaiden kanssa on myynnin osalta kunnossa, ja asiakaskäynnit tuovat lisäarvoa kumpaankin suuntaan. Myynnin etenemissuunnitelmassa on huomioitava nämä tekijät. Kilpailustrategia voidaan päivittää kilpailija-analyyseillä, jotka tehdään tätä kehittämistyötä varten.

Taulukko 3. Asiakslähtöisyyden profiilissa tiivistettynä Kekkilän asiakslähtöisyysanalyysin tulokset.

Kekkilän asiakslähtöisyysprofiili		
	Vahvuus	Heikkous
Strategianäkökulma	Asiakkaat on huomioitu strategiassa monin tavoin.	Kilpailustrategia.
Johtamisen näkökulma	Kansainvälisen yrityksen edut.	Yrityksen kasvun haasteet.
Osaamisen näkökulma	Asiakkaat ja asiakasryhmät tunnetaan hyvin.	Joidenkin taustajärjestelmien haasteet.
Vuorovaikutuksen näkökulma	Vuorovaikutus asiakkaiden kanssa toimivaa.	Asiakkaiden tuntemusta voisi lisätä.

6.2.2 Toimeksiantajayrityksen asiakastuntemusprofiili

Asiakastuntemus analysoitiin liitteen 3 taulukon mukaisesti. Kun puhutaan asiakastuntemuksesta, on muistettava ja huomioitava myös segmentointiperusteet. Marjanviljelijöissä on huomioitava muutama segmentointiin vaikuttava tekijä:

- Erityisesti tunneliviljelyssä kausi on lyhyt ja kasvualustojen myynti keskittyy kevätkauteen, helmikuusta toukokuuhun
- Tilat ovat usein perheomisteisia
- Tilat sijaitsevat ympäri Suomen, mutta pääkeskittymät ovat Lounais-Suomessa sekä Pohjois-Savossa
- Koska marjojen viljely kasvualustassa on vielä melko uusi ja nopeasti kehittyvä viljelytekniikka, viljelijät tarvitsevat paljon tuotetukea myös kasvualustojen sekä lannoitteiden suhteen

Nykyisten asiakkaiden ostopäätökseen vaikuttavat tuotteiden laatu ja laadun tasaisuus, hinta, tuotetuen saatavuus, tottumus, tuotteiden sopivuus asiakkaan viljelytekniikkaan ja lyhyet toimitusajat. Kysymys siitä, mikä on yrityksen nykyisten asiakkaiden asema omalla toimialallaan, on tärkeä. Jos markkinoilla on tuote, joka on käytössä suurimmilla ja eniten seuratuilla yrityksillä, on haastava saada markkinoille jostain muista raaka-aineista valmistettu tuote. Viljelijät haluavat, että kasvualusta toimii varmasti heidän tuotannossaan. Tämän ryhmän viljelijät seuraavat tarkoin alan kehitystä sekä Suomessa että muualla Euroopassa. Marjanviljelijöiden tapauksessa kookos on ollut merkittävässä roolissa

kasvualustana. Yrityksen nykyiset asiakkaat ovat pääosin kooltaan pieniä ja keskisuuria. Tämän asiakasryhmän kehitys näyttää noususuuntaiselta. Asiakkaat arvostavat tuotteiden laatua, hyvää palvelua ja tuotteiden kehitystä myös ekologisempaan suuntaan. Sähköiset palvelut kiinnostavat monia.

Menetetyt asiakkaat ovat pääosin myös pieniä tai keskisuuria tiloja. Asiakkaiden menettämiseen voi olla yleisesti monia syitä, kuten esimerkiksi tuotteiden soveltumattomuus heidän viljelytekniikkaansa, liian korkeat hinnat, huono asiakaspalvelukokemus tai tuotteiden huono laatu, tottumus johonkin muuhun tuotteeseen tai esimerkiksi kytkös taimimyyjän kanssa, joka toimittaa tai suosittelee muuta kasvualustaa. Huonoa asiakaspalvelukokemusta tulee välttää kaikin keinoin, sillä huonot kokemukset kantautuvat kauas. Esimerkiksi reklamaatiot on käsiteltävä mahdollisimman nopeasti ja asiakasta tyydyttävästi. Menetettyjen asiakkaiden takaisin hankkiminen on suuri työ. Luottamuksen takaisin saavuttaminen voi viedä vuosia. Luottamuksen voi saada takaisin osaamalla osoittaa, miten asiakas voi saada lisäarvoa yrityksen tuotteista ja palveluista. Myös näiden tilojen kehitys on noususuuntaista ja osalla asiakkaista on todennäköisesti kasvusuunnitelmia.

Potentiaaliset asiakkaat voi jakaa kahteen ryhmään: 1. Asiakkaat, jotka suunnittelevat marjojen kasvualustaviljelyä tai 2. Asiakkaat, jotka ovat jo kasvualustaviljelijöitä, mutta ostavat kasvualustat kilpailijalta. Kilpailijat voivat olla joko kotimaista kasvualustaa myyviä yrityksiä tai ulkomaista kasvualustaa myyviä yrityksiä. Ryhmään 2. kuuluu suuria viljelijöitä, jotka käyttävät pääosin ulkomaisia kasvualustoja, kuten kookosta tai kookoksen ja muiden kasvualustamateriaalisen seoksia. Ryhmässä 1. tilat voivat olla tulevaisuudessa pinta-alaltaan suuria tiloja. Ryhmän 2. asiakkaat taas ovat usein suuria tiloja. Ryhmän 2. tilojen viljelypinta-alat todennäköisesti kasvavat myös tulevaisuudessa.

Viimeinen asiakasryhmä ovat asiakkaat, jotka ostavat jo osan kasvualustoista toimeksiantajayritykseltä, ja osan kilpailevilta yrityksiltä. Tiloilla käytetään turve-sammal-seosta, kookosta tai kookos-turveseosta. Syitä kookos- tai kookospohjaisen kasvualustan käyttöön ovat käytön helppous tietynlaisissa tuotteissa, tottumus ja lisäksi viljelytekniset ominaisuudet. Asiakkailta voi olla huonoja kokemuksia turvepohjaisista kasvualustoista tai he ovat voineet kuulla muualta huonoja kokemuksia jo kauan sitten. Nämä asiakkaat ovat

pääosin pieniä tai keskisuuria. Tämä asiakasryhmä on tärkeä huomioida erikseen siksi, että heillä voi olla pitkä kokemus kasvualustaviljelystä.

Yhteenvetona taulukossa 4 asiakastuntemusanalyysin (liite 3) perusteella rakennettu toimeksiantajayrityksen asiakastuntemusprofiili. Profiiliin on tiivistetty olennaiset asiat, jotka on otettava huomioon myynnin etenemissuunnitelmassa edellä mainittujen asiakasryhmien osalta. Asiakastuntemuksen kehittäminen on myös hyvä huomioida tulevaisuuden suunnitelmissa ja siten myynnin etenemissuunnitelmassa.

Taulukko 4. Toimeksiantajayrityksen asiakastuntemusprofiili, joka on rakennettu asiakastuntemusanalyysin perusteella.

Kekkilän asiakastuntemusprofiili		
	Yhteenveto tästä asiakasryhmästä:	Huomioitava tämän asiakasryhmän kohdalla:
Nykyiset asiakkaat	Pääosin pieniä tai keskisuuria.	Arvostavat tasaista laatua ja varmoja toimituksia. Seuraavat tarkkaan viljelytekniikan kehittymistä sekä kotimaassa että muualla Euroopassa.
Menetetyt asiakkaat	Menetettyjä asiakkaita on melko vähän.	Yleisesti ottaen menetettyjen asiakkaiden saaminen takaisin on vaikeaa ja todennäköisesti vie paljon aikaa.
Potentiaaliset asiakkaat	Potentiaaliset asiakkaat voi jakaa kahteen ryhmään: 1. Asiakkaat, jotka suunnittelevat kasvualustaviljelyä ja 2. Asiakkaat, jotka käyttävät jotain muuta kasvualustaa.	Ryhmän 1. asiakkaat ovat silmälläpidettäviä. Ryhmä 2. on haastava heidän oman osaamisensa vuoksi.
Asiakkaat, jotka ostavat sekä Kekkilältä että kilpailijalta	Tämän ryhmän myynnin lisäämisessä on suuri potentiaali.	Tällä asiakasryhmällä on väylät ja keinot hankkia kasvualustaa myös muilta toimittajilta.

6.2.3 Asiakkaiden neuvotteluvoiman vaikutus myyntiin

Asiakkaiden neuvotteluvoima on tärkeä tekijä, kun yrityksessä pohditaan hinnoittelua, kuten todettiin luvussa 4.3.4. Myynnin etenemissuunnitelmassa on siten huomioitava myös asiakkaiden neuvotteluvoima. Lisäksi neuvotteluvoima-analyysin avulla saadaan lisää tietoa asiakasryhmän erityispiirteistä ja kilpailijoistakin.

Asiakkaiden neuvotteluvoima-analyysin perusteella valittiin viisi tärkeintä tekijää, jotka on syytä huomioida myynnin etenemissuunnitelmassa. Tekijät ovat listattu taulukkoon 5. Tekijät on valittu asiakkaiden neuvotteluvoima-analyysistä, joka on liitteessä 4. Taulukossa on käytetty samaa värikoodausta kuin liitteen 4 analyysissä. Vihreä väri kertoo asiakkaiden

neuvotteluvoiman heikentävästä tekijästä ja oranssi väri taas neuvotteluvoiman vahvistavasta tekijästä. Asiakkaiden neuvotteluvoimaa heikentävät tuotteen laadun merkitys viljelyssä ja sekä asiakaskunnan vähäinen keskittyneisyys ja taas toimittajakunnan voimakas keskittyneisyys. Asiakkaiden neuvotteluvoimaa parantavat tunneostojen mahdollisuus sekä korvaavien tuotteiden käyttömahdollisuus.

Taulukko 5. Asiakkaiden neuvotteluvoimaprofiili: viisi tärkeintä tekijää, jotka on syytä huomioida myynnin etenemissuunnitelmassa.

Asiakkaiden neuvotteluvoimaprofiili
Tärkeimmät neuvotteluvoimaa heikentävät/vahvistavat tekijät
Ostettavan tuotteen laadulla on suuri merkitys asiakkaalle.
Asiakkaat voivat suorittaa ns. tunneostoja.
Asiakaskunta ei ole keskittynyttä.
Toimittajakunta ei ole keskittynyttä.
Asiakkaiden on mahdollista käyttää korvaavia tuotteita.

Yrityksissä asiakkaiden neuvotteluvoimaa voidaan vähentää esimerkiksi ostamalla kilpailevia yrityksiä, jolloin voidaan vähentää toimittajakunnan määrää tai esimerkiksi tekemällä niin poikkeuksellisia tuotteita, että asiakkaiden vaihtokustannukset toiseen toimittajaan olisivat erittäin korkeat. Kasvualustamarkkinoilla tuotteet ovat usein vakioita. Tärkeää on pysyä mukana uusien raaka-aineiden kehityksessä ja seurata myös muualla maailmassa tapahtuvaa kehitystä ja tutkimusta. Kun asiakkaat saadaan sitoutumaan kokonaisvaltaisesti yrityksen tuotteisiin, yrityksen on helpompi pitää hinnat riittävällä tasolla. Auttamalla asiakastaan menestymään myös yritys menestyy.

6.2.4 Sidosryhmät myynnin etenemissuunnitelmassa

Asiakassegmentin sidosryhmäanalyysissä selvitettiin, keitä ovat kasvualustassa viljelevien sidosryhmät. Sidosryhmistä tehtiin taulukko 6, jossa on värikoodattuna eri sidosryhmät, joiden toiminnalla todennäköisesti voi olla merkitystä myös toimeksiantajayritykselle. Oranssilla värillä koodatut sidosryhmät ovat toimeksiantajayrityksen kilpailijoita. Vihreä väri taas kertoo, että näitä sidosryhmiä kannattaa joko seurata tarkoin tai harkita yhteistyötä heidän kanssaan. Sininen väri merkitsee sellaisia sidosryhmiä, jotka voivat olla kilpailijoita tai

mahdollisia kilpailijoita. Osa sidosryhmistä on haastavaa lokeroida tarkkaan mihinkään ryhmään.

Taulukko 6. Kasvualustassa viljelevien marjanviljelijöiden sidosryhmät värikoodattuina: oranssi: kilpailijat, vihreä: seurattavat sidosryhmät, sininen: sekä kilpailevia että yhteistyökumppaneita.

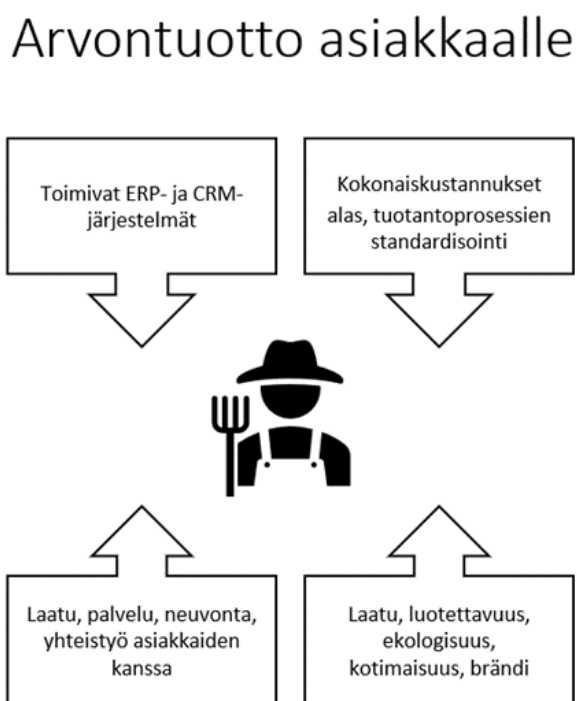
Sidosryhmäanalyysi: kasvualustassa viljelevät marjanviljelijät		
Järjestelmätöimittajat	Alihankkijat	Asiakkaat
Työnvälitysfirmat	Lannoitemyyjät	Tilamyynti/suoramyynti
Järjestöt, mm. HML-liitto	Ruukkumyyjät	SOK, Kesko, Lidl
Viranomaiset, mm. Ruokavirasto	Biologinen torjunta	Tukkuliikkeet, kuten Pakkasmarja
Taimituottajat ja -myyjät	Neuvontapalvelut	Toiset viljelijät
Sisäiset järjestelmät, mm. palkka	Energiayhtiöt	
Poliittiset vaikuttajat	Kasvualustayritykset	
Internet-sivut	Ammattiviljelyn tukkuliikkeet	
Kuljetusliikkeet	Tunneli/kasvihuonevalmistajat	
	Kasvinsuojeluyritykset	

Tärkeintä sidosryhmäanalyysissä ovat myynnin etenemissuunnitelmaa tehtäessä ne sidosryhmät, joiden kanssa kannattaa tehdä yhteistyötä tai ainakin seurata tarkoin näiden sidosryhmien toimintaa liittyen marjanviljelyyn. Järjestelmätöimittajista tärkeimpiä yhteistyökumppaneita tai seurattavia ovat erilaiset järjestöt, erityisesti Hedelmän- ja marjanviljelijäin liitto, viranomaiset kuten Ruokavirasto, taimituottajat ja -myyjät sekä poliittiset vaikuttajat. Taimituottajilta ja -myyjiltä voi saada esimerkiksi tietoa uusien lajikkeiden vaatimuksista kasvualustan ja ravinteiden osalta. Alihankkijoiden osalta tärkeitä ovat neuvontapalveluja tarjoavat tahot ja yritykset sekä tunneli- ja kasvihuonemyyjät Suomessa. Neuvojen kanssa yhteistyötä kannattaisi lisätä, jotta he osaavat antaa neuvoja liittyen yrityksen kasvualustoihin ja lannoitteisiin. Usein neuvojen suosittelemia tuotteita tilat hankkivat mielellään. Myös tunnelimyyjät neuvovat usein asiakkaitaan myös viljelytekniikan osalta. Marjanviljelijöiden asiakkaita kannattaa seurata, sillä esimerkiksi suuret kauppaketjut voivat asettaa vaatimuksia viljelijöille esimerkiksi hiili- tai vesijalanjäljen osalta. Silloin myös tuotantopanostojen on osattava vastata omalta osaltaan vaatimukseen. Monet tilat tekevät yhteistyötä keskenään ja siksi on tärkeää hoitaa asiakassuhteet hyvin, sillä huonot kokemukset voivat kantautua kauas. Sidosryhmäanalyysia tulisi päivittää muutaman vuoden välein.

6.2.5 Arvonluominen asiakkaalle

Arvontuotto asiakkaalle -analyysissa havaittiin, että asiakkaalle voidaan tuottaa arvoa taloudellisten-, toiminnallisten-, emotionaalisten- ja symbolisten arvojen kautta. Analyysin pohjalta tehtiin havainnollistava kuva 11, joka selventää arvontuottoa, jota Kekkilä voi yrityksenä tuoda marjanviljelyasiakkailleen.

Kuva 11. Arvontuotto asiakkaalle-analyysin pohjalta rakennettu kuva, joka selventää miten Kekkilä voi luoda arvoa marjanviljelyasiakkailleen.



Toiminnanohjaus- ja CRM-järjestelmien toimivuus on ensiarvoisen tärkeää asiakkaille. Kokonaiskustannukset tulee olla hallinnassa ja tuotehallinnalla on tässä tärkeä osuus. Tuotteiden laatu, asiakaspalvelu kokonaisuudessaan sekä tuoteneuvonta tulee olla kokonaisvaltaista. Luotettavuus toimituksissa ja laatutekijöissä sekä saatavuudessa lisäävät yrityksen tuottamaa arvoa asiakkaille, kuten myös ekologisuus ja kotimaisuus. Kaikki arvontuotto asiakkaalle-analyysin tulokset tuovat merkittävää kilpailuetua yritykselle ja lisäävät yrityksen erilaistumista kilpailijoista. Arvontuotto asiakkaalle-analyysin tuloksista myynti pystyy vaikuttamaan yksin palvelu-, neuvonta- sekä yhteistyöarvojen lunastamiseen. Nämä tekijät tulee huomioida myynnin etenemissuunnitelmassa.

6.3 Asiakasryhmän teemahaastatteluiden tulokset

6.3.1 Nykytilanne markkinoilla ja tiloilla

Teemahaastattelun ensimmäisenä teema-alueena oli nykytilanne. Kysymyksiä oli viisi, jotka liittyivät marjojen markkinatilanteeseen, tunneliviljelyyn, millaisilla perusteilla on nykyinen kasvualusta- tai lannoitetoimittaja valittu ja mitkä asiat ovat siinä olleet tärkeitä ja lopuksi mihin haastateltavat ovat olleet tyytyväisiä tai tyytymättömiä kasvualusta- tai lannoitetoimittajassa. Liitteessä 8 on taulukkomuotoon tuotuna eri tilojen vastaukset teema-alueen kysymyksiin. Taulukko on tiivistettynä yhteen kuvaan kuvassa 12.

Markkinatilanne tunnelimarjoille koettiin pääosin hyväksi kaudella 2020. Avomaan sadon ollessa ainakin osassa maata heikko, oli tunnelimarjoilla suuri kysyntä. Mansikan kysyntä koettiin paremmaksi kuin vadelman, jonka tunnelipinta-alojen kasvusta moni viljelijä oli huolissaan. Rasiamarjan myynti koettiin kasvavan vuosi vuodelta, joka onkin tunnelimarjojen pääasiallinen myyntituote. Kauppojen kiinnostus sääsuojissa kasvatettuihin marjoihin on lisääntynyt, koska marjojen kauppakestävyys on parempi kuin avomaalla kasvatettujen.

Suurin syy tunneliviljelyyn aloittamiseen tiloilla oli kasvukauden pidentäminen sekä alku- että loppupäästä ja marjakauden keskeytymättömyys keväästä syksyyn. Erittäin tärkeänä koettiin myös tunnelien sääsuojaus. Marjojen laatu saadaan näin pysymään korkeana ja satoa siten enemmän. Tasalaatuista marjaa on helpompi ja nopeampi käsitellä. Poimijoiden on tehokkaampaa työskennellä sääsuojassa ja tehdyn työn määrä poimittua kiloa kohden on pienempi. Satotasoa saadaan korkeammaksi myös tunneliviljelyn tehokkuudella, sillä taimia voidaan istuttaa pienelle pinta-alalle suurempi määrä. Kasvinsuojeluaineiden väheneminen katsottiin ohjaavan kohti rajoitetussa kasvualustassa viljelyä. Kaksi viljelijää kertoi myös yhdeksi syyksi tunneliviljelyyn aloitukselle sen, että uusi viljelytekniikka koettiin mielenkiintoiseksi ja hypetys sen ympärillä oli suurta. Lajikevalikoimaa on mahdollista laajentaa tunneliviljelyssä perinteiseen avomaaviljelyyn verrattuna. Kaikki haastatellut viljelijät olivat tyytyväisiä valintaansa aloittaa tunneliviljely ja kokivat saaneensa hyötyä tunneliviljelystä tuotannon sekä tuloksen kehittymisen perusteella.

Kasvualusta- ja lannoitetoimittaja oli monella tilalla ollut alusta saakka sama.

Kasvualustapuolella vaihtoehtoja koettiin olevan vähän ja toimittajaan on voitu päätyä sattumalta. Lannoitteissa valinnanvaraa on viime vuosina tullut lisää. Jos toimittajaa oli vaihdettu välillä, siihen oli syynä usein tuotteen tai asiakaspalvelun ongelmat. Myös hinta vaikutti toimittajan vaihtamiseen. Muiden viljelijöiden kokemuksilla sekä kasvualusta- että lannoitetoimittajista oli myös merkitystä valittaessa omalle tilalle toimittajaa. Tuotteen ekologisuus ja toimivuus omassa viljelytekniikassa vaikutti myös valintaan. Yksi vastaaja kertoi, että oli vaihtanut kasvualustatoimittajaa siksi, että myyjä oli ollut aktiivinen juuri siinä vaiheessa, kun aiemmalla toimittajalla oli laatuongelmia ja reklamaatioiden käsittely ei ollut miellyttänyt vastaajaa. Myyjä oli siis reagoinut oikealla hetkellä.

Toimitusten sujuvuus, palvelu ja palvelun joustavuus sekä saatavuus ovat monille tärkeitä asioita valittaessa toimittajia. Tuotteiden pakkauskoot ja toimivat sekä tuotteiden tasalaatuisuus ja ekologisuus ovat tuotenäkökulmasta merkittäviä valintakriteerejä. Moni haastateltava arvostaa myös henkilökohtaista palvelua, myyjän aktiivisuutta ja saavutettavuutta valitessaan toimittajaa. Nykyisissä toimittajissa arvostetaan vankkaa kokemusta omasta tuotesegmentistä, tuotteiden laatua ja muita ominaisuuksia ja uusia innovaatioita. Lisäksi haastateltavat kertoivat olevansa tyytyväisiä tuotteiden saatavuuteen ja asiakaspalveluun sekä myyjän aktiivisuuteen. Tyytymättömiä oltiin toisinaan tuotteiden laatuun ja siihen, että tuotteiden tietoja oli vaikea löytää usein yritysten nettisivuilta. Pitkään viljelleet kertoivat, että alkuaikoina tuli tunne, ettei kasvualustatoimittajat olleet kiinnostuneita marjanviljelijöistä ja tiettyjä pakkauskokoja oli vaikea saada. Näihin on tullut viime vuosina parannusta.

Kuva 12. Teemahaastattelun tulokset purettuna yksinkertaiseen muotoon eri teema-alueiden alle, kuvassa teema-alue nykytilanteen kartoituksesta.

Teemahaastattelu marjanviljelijöille: nykytilannekartoitus

1. Millainen nykytilanne on marjojen markkinoilla?	Miksi olette valinneet tunneliviljelyn viljelymenetelmäksi?	3. Millä perusteella olette valinneet nykyisen kasvualusta/lannoitetoimittajan?	4. Mitkä asiat ovat teille tärkeitä valitessanne kasvualusta/lannoitetoimittajaa?	5. Mihin olette/ette ole tyytyväisiä nykyisissä toimittajissa?
<ul style="list-style-type: none"> • Hyvä tilanne toistaiseksi • Hyvä markkinatilanne • Kaupat ovat kiinnostuneempia tunnelimarjoista kuin aiemmin • Mansikka on mennyt hyvin kaupaksi, vadelman kanssa haasteita • Taimikaupassa hyvä tilanne • Hyvä tilanne, olisi mennyt enemmänkin kaupaksi jos olisi ollut myytävää • Rasiamarjakauppa lisääntynyt 	<ul style="list-style-type: none"> • Tunnelit toimii sääsuojana • Uusi viljelytekniikka kiinnostaa • Laatu parempi • Sadon määrä suurempi ja varmempi • Tehokkuus • Satokauden pidennys • Satokauden pidennys sekä alku- että loppupäässä • Tasalaatuinen marja, helppo käsitellä • Lisää lajikevalikoimaa • Tuholaisongelmia vähemmän • Kastelu ja lannoitus helpompi säätää • Satokauden pidentäminen = parempi hinta pääsatokauden ulkopuolella • Satomäärät isompia • Rajoitetussa kasvualustassa viljely puhtaampaa • Tuotanto vie vähemmän tilaa, laajentuminen helpompaa • Työmäärä pienempi • Sääriski pienempi • Työntekijöiden kausi pidempi • Kasvinsuojelu helpompaa 	<ul style="list-style-type: none"> • Ei paljon vaihtoehtoja • Tuotteet on olleet hyviä • Kokemus ja tutkimus aiheesta = asiantuntijuus • Vanha ja tuttu, luotettava toimija • Ei ole ollut paljon vaihtoehtoja • Turvetta käytetty siksi, että se sopii viljelytekniikkaan • Tasalaatuisuus • Hinta • Muilta kuullut kokemukset • Neuvot ja ohjeet, joita on saatu toimittajalta • Myyjän aktiivisuus • Huonot kokemukset toisesta toimittajasta saivat siirtymään toiseen toimittajaan • Varmat toimitukset • Hinta • Omat kokemukset • Toimivat tuotteet helpottavat toiden jakamista 	<ul style="list-style-type: none"> • Toimitukset oikeaan aikaan • Toimivat toimitukset • Henkilökohtainen palvelu • Joustavuus • Nopeat toimitukset • Tasalaatuisuus ja yleensä hyvä laatu • Tasalaatuisuus • Saatavuus • Ekologisuus • Helppo ostaa • Hinta • Toimiva asiakaspalvelu • Aktiivinen myyjä • Myyjän helppo saavutettavuus • Saatavuus • Mahdollisuus saada tuotetta tietynlaisissa pakkauksissa 	<ul style="list-style-type: none"> • Tyytyväisiä: <ul style="list-style-type: none"> • Hyvät tuotteet • Vankea kokemus • Laatu hyvä • Hyvä vedenpidätys • Uudet innovaatiot • Helppo saatavuus • Hyvä asiakaspalvelu • Myyjän aktiivisuus • Tyytymättömiä <ul style="list-style-type: none"> • Jäätyneet paalit • Jäätyneet paalit • Joskus ollut vaikea ostaa sellaisissa pakkauksissa kuin haluaa • Alkuvuosina tuntuu, ettei oltu kiinnostuneita myymään • Tietojen löytäminen nettisivuilta vaikeaa

6.3.2 Tulevaisuuden näkymät tiloilla

Toinen teema-alue teemahaastattelussa asiakasviljelijöille oli tulevaisuus: miten viljelijät näkevät oman tilansa tulevaisuuden tunneliviljelyn näkökulmasta ja yleensä tunneliviljelyn kehityksen Suomessa lähivuosina. Lisäksi haluttiin selvittää asiakasnäkökulman kasvualusta- ja lannoitepalvelujen kehityksestä, millaista palvelua tai millaisia tuotteita asiakkaat tulevaisuudessa toivoisivat toimittajiltaan. Kuvassa 13, joka perustuu liitteeseen 9, on esitetty tiivistetysti kerätyt vastaukset.

Ensimmäinen kysymys koski oman tilan tulevaisuuden suunnitelmia tunnelituotannon kehittämisestä lähivuosina. Monella tiloista on suunnitelmia lisätä tunnelipinta-alaa joko maltillisesti tai jopa merkittävästi tulevaisuudessa, lähivuosien aikana. Pari tilaa vastasi, että eivät aio lisätä pinta-alaa, mutta suunnitelmissa on kasvivalikoiman monipuolistaminen. Vaikka osa tiloista ei ollut suunnitellut laajentamista lähivuosina, kaikilla tiloilla oli mahdollisuus laajentaa tunnelipinta-alaa jossain vaiheessa, jos tarvetta on. Laajentumismahdollisuudet toisin sanoen ovat jokaisen haastatteluun osallistuneen tilan mielessä. Asiakkaiden vastaukset tukevat hyvin Luonnonvarakeskuksen Tilastopalvelujen Puutarhatilastoista (SVT 2020a) muodostettua kuvaajaa (Kuva 4, s. 10), jossa

tunnelituotannon pinta-ala on kasvanut viime vuosina voimakkaasti ja trendi on edelleen kasvusuuntainen. Kasvualusta- ja lannoitemarkkinoille tämä tarkoittaa tietysti myös lisääntyvää kysynnän kasvua. Kasvivalikoiman monipuolistaminen pitää huomioida tuotteissa ja tuotantopanosten syytä olla selvillä mahdollisesti täysin uusienkin kasvien vaatimuksista kasvualustan ja lannoitteiden suhteen.

Seuraava kysymys käsitteli tunnelituotannon tulevaisuutta Suomen mittakaavassa. Kaikki haastateltavat olivat yhtä mieltä siitä, että tunnelituotannon pinta-alat tulevat kasvamaan Suomessa lähivuosina ainakin mansikalla. Osa oli huolissaan siitä, riittääkö kasvavalle satomäärälle markkinoita. Tämä huoli oli erityisesti tiloilla, joissa vadelman viljely oli merkittävässä roolissa tilan viljelypinta-alassa. Vadelman tunneliviljelypinta-alat ovat olleet Luonnonvarakeskuksen Tilastopalveluiden mukaan (Kuva 4, s. 10) vuosina 2018 ja 2019 samalla tasolla ja pinta-ala on jopa hieman laskenut vuodesta 2017. Vuonna 2020 viljelypinta-ala on kasvanut merkittävästi ja kokonaispinta-ala oli 34 hehtaaria. Joillain tiloilla oli havaittu, että marjojen kulutus on noussut ja osalla tiloista uskottiin kulutuksen nousevan myös tulevina vuosina.

Kuva 13. Teemahaastattelun toisen teema-alueen tulokset taulukkomuotoon kerättyinä.

Toinen teema-alue oli tulevaisuuden kartoitus.

Teemahaastattelu marjanviljelijöille: tulevaisuuskartoitus

Miten näet tunnelimärjätuotannon tulevaisuuden omalla tilallanne?	Miten näet tunnelimärjätuotannon tulevaisuuden Suomessa?	Millaista palvelua toivotte tulevaisuudessa kasvualusta/lannoitetoimittajaltanne?	Millaisia tuotteita toivotte tulevaisuudessa kasvualusta/lannoitetoimittajaltanne?
<ul style="list-style-type: none"> Tarkoitus on kasvattaa tunnelipinta-alaa Tarkoitus on monipuolistaa kasvivalikoimaa Tunnelituotanto tulee lisääntymään omalla tilalla Mahdollisesti lajikkeisiin on tulossa muutoksia, mutta ei laajennuksia Ei laajennuksia tiedossa, mahdollisesti uusia kasvivalikoimia Ei laajennussuunnitelmia Mahdollisesti tunnelipinta-alaa lisätään, jos kysyntä jatkuu yhtä suurena 	<ul style="list-style-type: none"> Jossain vaiheessa markkinat tulevat olemaan täynnä marjaa Tunneliviljely tulee lisääntymään varmasti Marjojen kulutus tulee lisääntymään Tunnelien pinta-alat tulevat lisääntymään mansikan osalta, toivottavasti ei vadelmalla Tunneliviljely tulee lisääntymään Tunneliviljely lisääntyy 	<ul style="list-style-type: none"> Lisää tuotekehitystä ja uusien kasvualustavaihtoehtojen kartoitusta toivotaan Henkilökohtaista palvelua Sähköisiä palveluja Toimitusten toimivuutta Koulutuksia, tutkimuksia, webinaareja jne. Kierrätys kiinnostaa Webinaarit ja muut koulutukset Neuvontakäyntejä Sähköiset palvelut, mobiiliversio Webinaareja ja koulutuksia Kierrätyspalveluja Sähköisiä palveluja Mahdollisuus tehdä nopeitakin muutoksia toimituksiin 	<ul style="list-style-type: none"> Viljelyssä toimivia tuotteita Tasaista laatua Uudet tuotteet kiinnostavat aina Ekologisuutta Kasvualustojen tulee olla ilmavia ja sopivia viljeiltävälle kasville Turpeen vaihtoehtoja on hyvä kartoittaa Toivotaan viljelijän työtä helpottavia tuotteita Laatu ja puhtaus ovat tärkeitä Tuotteiden pitää olla läpäiseviä mutta toisaalta vettä pidättäviä

Lopuksi selvitettiin, millaista palvelua ja millaisia tuotteita viljelijät toivovat tulevaisuudessa kasvualusta- ja lannoitetoimittajilta. Webinaarit ja koulutukset erityisesti kastelun ja

lannoituksen osalta kuuluivat monen tilan toiveisiin. Kekkilän järjestämät kastelu- ja lannoituswebinaari keväällä 2020 sekä syksyllä 2020 pensasmustikkawebinaari keräsivätkin kiitosta myös tältä viljelijäryhmältä. Lisäksi toivottiin, että Kekkilä voisi jakaa tietoa kasvualustoista esimerkiksi julkaisemalla artikkeleita. Sähköiset palvelut kuuluivat monen viljelijän toiveisiin. Myös mobiiliversiota tilausjärjestelmästä toivottiin, sillä usein kiireisimpään aikaan ei koneelle ehdi istua. Toimitusten osalta toivottiin sujuvuutta ja mahdollisuutta tehdä nopeitakin muutoksia kasvukauden etenemisen mukaan. Internetsivujen osalta toivottiin lisää selkeyttä ja enemmän tuotetietoja helposti saataville. Henkilökohtainen palvelu ja viljelmäkäyntien jatkuminen oli monille tärkeää. Tuotekehitys ja uusien kasvualustavaihtojen kartoittaminen nousi myös esiin keskusteluissa, kuten myös kasvualustojen kierrätyspalvelut. Tuotteiden osalta toivottiin, että tuotteet toimivat viljelyssä ja että kasvualustat ovat toimivia viljeltävälle kasville: riittävä läpäisevyys, mutta toisaalta vedenpidätyskyky ovat marjakasveille kriittisiä ominaisuuksia. Laatu ja puhtaus olivat kaikille tärkeitä ja toivottiin myös viljelijöiden työtä helpottavia tuotteita.

6.3.3 Muita teemahaastattelussa esiinnousseita asioita

Viimeisenä teemahaastattelussa kysyttiin, onko viljelijöillä vielä muuta palautetta Kekkilälle. Aiemminkin esiinnoussut asia kasvualustojen toimittamisesta sulana nousi esiin vielä tässä. Jäätyneet kasvualustat voidaan ratkaista sillä, että tarkkaillaan toimitusten aikaista säätä ja tarvittaessa lähetään kasvualustat heti valmistumisen jälkeen asiakkaalle. Kekkilässä tuotteiden tarkistusanalyysien vuoksi toimitus on normaalisti vasta seuraavana päivänä valmistuksesta ja silloin kovilla pakkasilla tuotteet voivat ehtiä jäätyä matkalla. Asiakaspalvelu ja myyjän tilakäynnit saivat kiitosta ja erityisesti se, että viljelykäynnillä on saatavilla myös neuvontaa. Henkilösuhteet koettiin hyväksi myynnin ja viljelijän välillä. Turpeen kieltoasia on ollut julkisuudessa kuluneen vuoden aikana ja eräs viljelijä pohti, kannattaako viljelyä ylipäätään jatkaa, jos turvetta ei kasvualustana saa käyttää. Tätä asiaa on pohdittu myös muilla tiloilla ja tämän vuoksi on tärkeää kartoittaa uusiakin vaihtoehtoja. Kekkilä osallistuu turvekeskusteluun päättäjien kanssa kasvualustabisneksen osalta. Kuvassa 14 on palaute yhdessä kuvassa.

Kuva 14. Teemahaastattelussa annettu yleinen palaute Kekkilälle kasvualusta- ja/tai lannoitetoimittajana.

Palaute Kekkilälle kasvualusta/lannoitevalmistajana, muuta mieleen tulevaa
Paalit pitää pystyä toimittamaan sulina. Ei muuta palautetta.
Asiakaspalvelu toimii hyvin.
Ei valittamista laadusta, toimii hyvin viljelyssä. Turpeen kielto mietityttää, kannattaako sitten viljellä ollenkaan, jos ei saa käyttää.
Ovat tyytyväisiä, kun tilakäynneillä saa myös neuvontaa.
Henkilösuhteet on hyvät Kekkilässä.
Hirveän vähän on tullut huonoa palautetta annettavaksi.

Lisäksi kirjattiin ylös muutamia asioita kiinnostavia asioita joka haastattelusta, jotka ovat kiinnostavia Kekkilän näkökulmasta kasvualustatoimittajana. Asiat eivät välttämättä liittyneet täysin teemahaastattelun aiheisiin, mutta olivat kirjaamisen arvoisia asioita. Eräs asiakas on ostanut kasvualustat jälleenmyyjän kautta. Asiakas pohti, mitä kautta jatkossa ostaisi tuotteet. Asiakas on tiettyjen maksuehtojen vuoksi halunnut käyttää jälleenmyyjää ja jatkossakin haluaa näitä maksuehtoja hyödyntää. Erään viljelijän kanssa keskusteltiin vadelman hankalasta markkinatilanteesta, joka on jonkin verran paikallistakin. Tällä tilalla vadelmaa on ollut melko vähän, mutta tulevaisuudessa senkin pinta-alaa on tarkoitus vähän lisätä. Viljelijä oli sitä mieltä, että asiakkaat voidaan kyllä opettaa niin sanotusti uusiin tuotteisiin, kuten tässä tapauksessa vadelmaan. Vadelman käyttö tuoremarjana on vielä aika vähäistä Suomessa, mutta viljelijä uskoi voivansa opettaa omat asiakkaansa lisäämään vadelman kulutusta.

Uudet tuoteuutuudet sekä kasvualusta- että kasvipuolella kiinnostivat kaikkia viljelijöitä. Huomionarvoista marjanviljelijöissä on se, että monet seuraavat tarkasti uusia innovaatioita erityisesti muualla Pohjoismaissa ja Keski- sekä Etelä-Euroopassa. On siis tärkeää myös kotimaisille yrityksille, kuten Kekkilälle, pysyä kehityksen mukana ja seurata, mitä muualla maailmassa tapahtuu. Kekkilän ja BVB:n yhteistyö voi luoda uutta arvoa myös Suomessa viljelijöille sitä kautta. Ekologisuus ja eettisyys nousevat keskusteluissa esiin usein myös tilakäynneillä. Kuvassa 15 ovat muut keskustelussa nousseet asiat.

Kuva 15. Muut keskusteluissa esiin nousseet asiat teemahaastattelun aikana.

Muita keskustelussa esiin nousseita asioita
Jälleenmyyjän vaihtuminen mietityttää.
Asiakas pitää opettaa uusiin tuotteisiin.
Kasvualustojen kehittäminen on tärkeää ja myös kiinnostaa tällä tilalla.
Uudet viljelykasvit kiinnostavat.
Taimituotannossa on iso ongelma se, että tunneliin sopivia lajikkeita ei ole saatavissa.
Aloituserä materiaali pitäisi saada jalostajalta, mutta heihin ei ole oikein yhteyksiä ja sitten pitäisi pystyä tekemään isoja määriä.
Kasvualustojen ekologisuus ja eettisyys mietityttää. Tilalla seurataan alan kehitystä myös esimerkiksi Norjassa ja Ruotsissa.

6.4 Kilpailijat ja kilpailutilanne toimeksiantajayrityksen näkökulmasta

Marjanviljelykasvualustabisneksessä Suomessa on tunnistettavissa kolme merkittävää kilpailijaa, Legro B.V., Helle Oy sekä Novarbo Oy. Muitakin kilpailijoita on ja yrityksen on kannattavaa seurata myös pienempien sekä mahdollisten kilpailijoiden kehitystä. Rajoitetussa kasvualustassa viljeltävien marjojen pinta-alat kasvavat, joten ala saattaa houkuttaa muitakin yrityksiä.

6.4.1 Marjanviljelykasvualustamarkkinoiden kilpailijoiden peruskartoitus

Kilpailijoiden peruskartoitusanalyysissä selvitettiin, keitä eri kilpailijatyyppeihin kuuluu, mikä on yritysten liikevaihto ja kannattavuus sekä markkinaosuus, joka on ydinkilpailijoiden osalta arvioitu merkittävyystasolla. Tiedot ovat liitteessä 10. Lisäksi pohdittiin syitä, miksi asiakkaat ostavat tältä kilpailijalta ja mitä kilpailijalta voidaan oppia. Kuten analyysissä todettiin, oli yritysten liikevaihdon ja kannattavuuden selvittäminen hyvin hankalaa erityisesti ulkomaalaisten yritysten osalta. Myös markkinaosuudet arvioitiin karkeasti niiden tietojen perusteella, mitä oli saatavilla.

Ydinkilpailijoita oli analyysin perusteella melko vähän, kuten myös marginaalikelpailijoita sekä tarvekilpailijoita. Kilpailijoiden liikevaihto vaihteli suuresti yrityksen koon mukaan. Lähimpänä Kekkilä-BVB:n liikevaihtoa olivat ulkomaalaiset Legro B.V. sekä Pindstrup Mosebrug. Pelkästään marjanviljelytuotteiden osalta ei liikevaihtoa voitu selvittää, joten liikevaihdon merkitys jäi kehittämistyön osalta merkityksettömäksi. Myös kannattavuuden

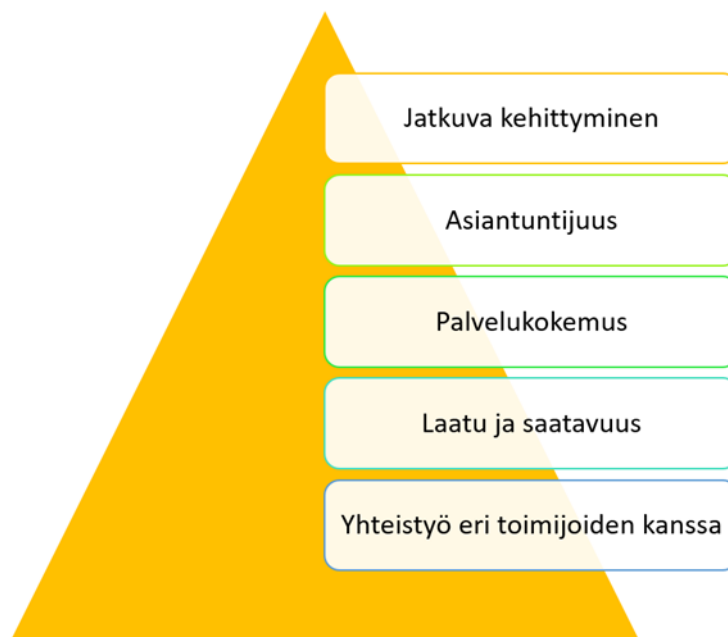
merkitys on pieni, koska monen yrityksen osalta kannattavuuden selvittäminen oli mahdotonta.

Kokonaisuudessaan kilpailu marjanviljelykasvualustojen toimialalla on voimakasta ydin- ja marginaalikelpailijoiden osalta. Ydinkilpailijat ovat hyvin verkottuneita ja heidän tuotantokapasiteettinsa on erittäin hyvä. Tarvekilpailijoiden tuleminen toimialalle on epätodennäköistä, mutta jollain aikavälillä mahdollista. Haastetta tuovat uusien kasvualustamateriaalien laatu ja saatavuus. Potentiaalisia kilpailijoita alalle houkuttelee toimialan melko nopea kasvu. Alalle tuleminen vaatii kuitenkin riittävää asiantuntijuutta sekä tuotteiden laatua ja verkostoitumista muiden alan asiantuntijoiden kanssa.

Kehittämistyön kannalta mielenkiintoisinta olisin selvittää kilpailijoiden vahvuudet. Tiedetyt asiat korostuivat kilpailijoiden vahvuuksissa, eli syissä, miksi asiakkaat ostavat näiltä kilpailijoilta ja mitä kannattaisi kilpailijoilta oppia. Nämä tekijät kannattaa huomioida myynnin etenemissuunnitelmassa. Kuvassa 16 nämä tekijät ovat koottuna pyramidimalliin.

Kuva 16. Kilpailijoilta opittavia tekijöitä kilpailijoiden peruskartoitusanalyysin perusteella.

Kilpailijoilta opittavia tekijöitä



6.4.2 Kilpailuvoimakkuus marjanviljelykasvualustabisneksessä

Kilpailuvoimakkuuden analysointi tehtiin liitteen 11 analyysimalleilla. Analysoinnin lopuksi pohdittiin, miten Kekkilä voi vähentää alan kilpailuvoimakkuutta. Luottamukselliset kilpailijoihin liittyvät ehdotukset esitetään vain tilaajan käyttöön tulevassa tausta-aineistossa. Suhteessa nykyisiin kilpailijoihin Kekkilä voi vähentää alan kilpailuvoimakkuutta esimerkiksi laatuun liittyvillä tekijöillä. Myös lisäämällä yhteistyötä jälleenmyyjien kanssa yritys voi vähentää kilpailuvoimakkuutta. Tarvekilpailijoihin nähden kilpailuvoimakkuutta voidaan vähentää esimerkiksi seuraamalla alan kehitystä. Potentiaalisten kilpailijoiden tekemiä ratkaisuja kannattaa tarkkailla.

Johtopäätös kilpailuvoimakkuusanalyysin perusteella kilpailuvoimakkuudesta alalla on, että kilpailu on vahvaa ydinkilpailijoiden osalta. Toimenpide-ehdotuksina suositellaan, että sekä tarvekilpailijoita että potentiaalisia kilpailijoita on syytä pitää silmällä. Tärkeintä on kuitenkin keskittyä ydinkilpailijoihin ja heidän markkinatoimiinsa. Yhteistyö viljelijöiden sekä alan toimijoiden kanssa on tärkeää. Uusia kasvualustaraaka-aineita tulee tutkia ja niiden käyttömahdollisuuksia pitää selvittää. Lisäksi on pysyttävä tietoisena muiden yritysten tekemistä kokeista ja selvityksistä. Tiivistettynä kilpailuvoimakkuus ja toimenpide-ehdotukset ovat kuvassa 17.

Kuva 17. Kilpailuvoimakkuus ja toimenpide-ehdotukset kilpailuvoimakkuusanalyysin perusteella.

Kilpailijaryhmä	Kilpailuvoimakkuus	Toimenpide-ehdotus
Nykyiset kilpailijat: Ydinkilpailijat ja marginaalikelpailijat	Voimakas	Kilpailijoiden benchmarkkaus. Toimialan kehitystä seurattava.
Tarvekilpailijat	Pieni	Seuraamalla alan kehitystä.
Potentiaaliset kilpailijat	Melko pieni	Potentiaalisia kilpailijoita on syytä tarkkailla.

6.4.3 Kilpailijoiden strategioiden johtopäätökset ja SWOT-analyysit

Kilpailijoiden strategia-analyyseista tehtiin johtopäätökset sekä toimenpide-ehdotukset. Lisäksi kilpailijoiden strategia-analyysien pohjalta tehtiin kaikkien ydinkilpailijoiden nykytilanteesta SWOT-analyysit marjanviljelykasvualustojen markkina-asemasta. Lisäksi vastaava SWOT-analyysi tehtiin Kekkilän markkina-asemasta. SWOT-analyysin tarkoituksena on selvittää, mitkä ovat kilpailijoiden sekä Kekkilän sisäiset vahvuudet, -heikkoudet sekä ulkoiset mahdollisuudet ja -uhkat marjanviljelykasvualustojen markkinatilanteen näkökulmasta. Analyysikysymykset sekä analyysit joka kilpailijasta ovat liitteissä 12—15. Varsinaiset toimenpide-ehdotukset on esitelty vain tilaajaan käyttöön tulevassa tausta-aineistossa kilpailutilanteen vuoksi. Kilpailijoiden strategia-analyysit, johtopäätökset ja SWOT-analyysit käydään seuraavaksi läpi yleisellä tasolla.

Legro B.V. on markkinaosuudeltaan merkittävä ydinkilpailija marjanviljelykasvualustoissa Kekkilän näkökulmasta myös maailmanlaajuisesti. Legron tunnettu ja hyvin verkostoitunut yritys, jonka vahvuuksia ovat vahva asiantuntemus marja-alalla sekä yhteistyö monien alan toimijoiden kanssa. Legron tuotteista on saatavilla paljon tietoa ja tutkimustuloksia. Legron SWOT-analyysi on esitelty kuvassa 18. Legron toimia myös Suomen markkinoilla on seurattava tiiviisti. Heikkoutena Legron osalta voidaan pitää vähäisiä tuoteneuvontapalveluja Suomessa. Varsinkin uusien viljelijöiden kohdalla tämä voi olla merkittävä puute. Lisäksi toimitusmatkat ja -ajat voivat olla pitkiä. Tuotteiden hinta on korkea. Kookostuotteiden saatavuuteen voivat vaikuttaa esimerkiksi sääolosuhteet tuotantomaisissa.

Kuva 18. SWOT-analyysi Legron nykyisestä markkina-asemasta marjanviljelykasvualustojen osalta Suomen markkina-alueella.

	+	-
Sisäinen ympäristö	<p>S: Vahvuudet</p> <ul style="list-style-type: none"> - Hyvin verkostoitunut maailmalaajuisesti - Vahva asiantuntijuus - Korkea laatu - Luotettava palvelu - Hyvä saatavuus(?) - Kookos tulee sivuvirtana muusta tuotannosta: raaka-aineena halpa - Lannoitus helppoa, koska voidaan helposti ylikastella 	<p>W: Heikkoudet</p> <ul style="list-style-type: none"> - Ei tuotetukea Suomessa - Mahdolliset ongelmat tuotannossa - Korkea hinta - Korkeat rahtikustannukset - Pikatilaukset ei mahdollisia - Kookos vaatii hyvän kastelujärjestelmän, kuluttaa paljon vettä ja ravinteita - Epäekologinen - Korkea laatu vaatii suuria tuotantopanostuksia
	Ulkoinen ympäristö	<p>O: Mahdollisuudet</p> <ul style="list-style-type: none"> - Kookostuotteiden kulutuksen kasvaessa myös raaka-aineen saatavuus paranee - Turvetta pidetään epäekologisenä ja monissa Euroopan maissa turpeen nosto on lopetettu tai lopetettava - Kookostuotteiden käsittelyä on muutettu ekologisemmaksi

Helle Oy toimii sekä Kekkilän jälleenmyyjänä että muiden kasvualustojen jälleenmyyjänä.

Helle Oy on hyvin verkostoitunut marja-alalla Suomessa. Lisäksi yritys voi luoda arvoa asiakkailleen laajalla tuotevalikoimallaan: Helteen valikoima kattaa lähes kaikki marjanviljelyyn tarvittavat tarvikkeet. Heikkoutena Helteellä on tuotetuen vähäinen tarjonta kasvualustan osalta. Lisäksi kookospohjaisten tuotteiden saatavuudessa Helteellä on samat ongelmat kuin Legrolla: toimitusmatkat ja -ajat voivat olla pitkiä ja saatavuuteen vaikuttavat tuotantomaaolosuhteet. Tilakäyntejä Helteen myynti tekee melko vähän. Helle Oy:n SWOT-analyysi on kuvassa 19.

Kuva 19. SWOT-analyysi Helle Oy:n nykyisestä markkina-asemasta marjanviljelykasvualustojen osalta Suomen markkina-alueella.

	+	-
Sisäinen ympäristö	<p style="text-align: center;">S: Vahvuudet</p> <ul style="list-style-type: none"> - Hyvin verkostoitunut marja-alalla - Laaja valikoima muitakin marjanviljelyyn liittyviä tuotteita - Toimii myös muilla segmenteillä - Asiantuntijuus - Sekä kookos- että turvepohjaisia kasvualustoja (Kekkilä) - Myös muuta viljelytekniistä osaamista - Varastotilaa: lyhyet kuljetusmatkat, toimiva logistiikka - Saatavilla melko pieniäkin määriä ja nopealla aikataululla - Myös lannoitemyyntiä 	<p style="text-align: center;">W: Heikkoudet</p> <ul style="list-style-type: none"> - Kookoksen mahdolliset laatuongelmat - Kookostuotteiden saatavuusongelmat - Ekologisuus tuotteiden suhteen - Ristiriidat muihin myytyihin tuotteisiin - Suurissa volyymeissa ei halvin - Saatavuus riippuu toimittajista, ei omaa tuotantoa - Tilakäyntejä vähän
Ulkoinen ympäristö	<p style="text-align: center;">O: Mahdollisuudet</p> <ul style="list-style-type: none"> - Mahdollisuus vaihtaa toimittajia - Paljon henkilökuntaa, jos joku jääkin pois on monia asiantuntijoita jäljellä - Voivat lisätä asiantuntijuutta - Monia tuotteita, toiminta ei ole yhden tuotteen varassa 	<p style="text-align: center;">T: Uhat</p> <ul style="list-style-type: none"> - Asiakkaat kuuntelevat toisten kokemuksia, reklamaatioiden käsittely on isossa roolissa - Myös muiden tuotteiden kanssa: Jos tulee ongelmia, asiakkaat voivat hermostua - Kookosta ei olekaan saatavilla tai sen laadussa on vaihtelua - Turpeen saatavuuteen tulee ongelmia tai sitä pidetään epäekologisena

Novarbo Oy on Kekkilän suurin kilpailija kotimaan markkinoilla monilla segmenteillä ja vaikka strategia-analyysin mukaan yritys ei ole ollut kovin aktiivinen marjanviljelytuotesegmentin osalta, ei tätä kilpailijaa pidä aliarvioida. Tuotteiden ekologisuus puhuttaa asiakkaita ja kuluttajia, ja ekologisuus on Novarbon emoyhtiö Biolanin arvojen kärkeä. Novarbo on profiloitunut kotimaisilla kasvualustamarkkinoilla edullisemmaksi vaihtoehdoksi Kekkilään verrattuna. Marjanviljelyssä halvin vaihtoehto ei aina ole viljelijöille valintaperuste. Novarbon heikkoutena voidaan pitää vähäistä asiantuntijuutta marja-alalla. Yritys tekee kuitenkin yhteistyötä Jarvenkylä Oy:n kanssa, joka taas on hyvin tunnettu marjanviljelijöiden keskuudessa. Kuvassa 20 on Novarbon SWOT-analyysi strategia-analyysin pohjalta koottuna.

Kuva 20. SWOT-analyysi Novarbron Oy:n nykyisestä markkina-asemasta marjanviljelykasvualustojen osalta Suomen markkina-alueella.

	+	-
Sisäinen ympäristö	<p style="text-align: center;">S: Vahvuudet</p> <ul style="list-style-type: none"> - Kotimaisuus - Helposti saatavilla olevat raaka-aineet - Toiminut kauan kasvualustabisneksessä - Nopeat toimitukset ja lyhyet toimitusmatkat => lyhyt lead-time - Jakelijana marja-alan ammattilainen - Halvat hinnat 	<p style="text-align: center;">W: Heikkoudet</p> <ul style="list-style-type: none"> - Ei omaa asiantuntijuutta marjapuolella - Turve raaka-aineena ei ole kaikkien viljelijöiden mielestä sopiva marjanviljelyssä - Ei kovin verkostoitunut tällä segmentillä
Ulkoinen ympäristö	<p style="text-align: center;">O: Mahdollisuudet</p> <ul style="list-style-type: none"> - Ongelmat kookospohjaisten tuotteiden saatavuudessa - Asiantuntijuuden lisääminen esimerkiksi palkkaamalla työntekijä - Jälleenmyyjien lisääminen - Parempi verkostoituminen - Tuotekehityksen parantaminen 	<p style="text-align: center;">T: Uhat</p> <ul style="list-style-type: none"> - Turpeen noston rajoittaminen tai muu lainsäädännön muutos turpeen/sammalen osalta - Huonot asiakaskokemukset - Työntekijöiden vaihtuminen: työntekijöitä vähän, mistä uusia asiantuntevia työntekijöitä? - Tehtaan ongelmat tuotannossa

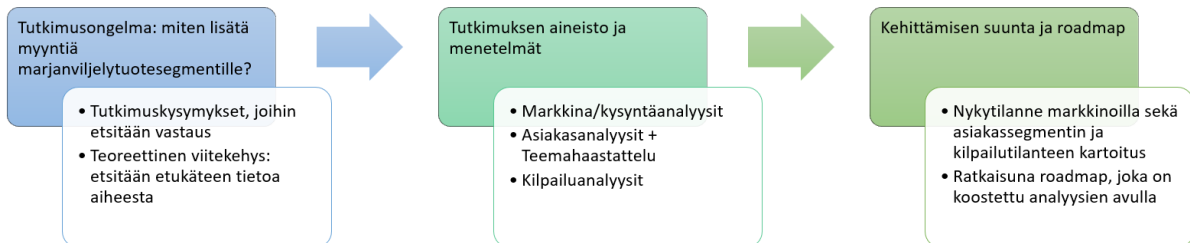
7 Johtopäätökset ja pohdinta

7.1 Nykytilanteen analyysi

Ympäristöanalyysien avulla saadaan selville erittäin hyvin nykyinen markkinatilanne sekä asiakas- että kilpailun näkökulmasta. Analyysit kehittävät toimintaympäristön tuntemusta lähtötilanteessa ja kehittävät myös ihmisten strategista osaamista, todettiin luvussa 4.3. Kehittämistyössä keskityttiin tietyn tuote- ja asiakassegmentin analysointiin. Luvussa 4.3.3 selvitettiin, että koko toimialan kysyntäanalyysin jälkeen olisi syytä jatkaa analysointia segmentteittäin. Kuvassa 21 on esitelty kehittämistyön prosessi.

Kuva 21. Kehittämistyön prosessi.

Kehittämistyön prosessi



Työssä markkinatilanteen arvioinnissa käytetty Luonnonvarakeskuksen ylläpitämä puutarhatuotannon tilastointi ja sen tarkkuus ovat poikkeuksellisen laadukkaita Euroopan ja todennäköisesti koko maailman mittakaavassa. Tunneli- ja kasvihuonetuotannon pinta-alojen mukaan arvio kokonaismarkkinoista oli melko helppo tehdä. Tilastot tulevat aina vuoden myöhässä, sillä ne kerätään kasvukauden jälkeen ja koostetaan alkuvuodesta, mutta trendi oli selvästi näkyvissä tilastoissa. Markkinoiden kokonaisarvo vaihtelee sen mukaan, mikä on kasvualustan markkinahinta ja mitä kasvualustaa on käytetty. Kasvualustojen kysynnän kasvunopeuden arviointi on haastavaa, sillä alan kehitys erityisesti tunneliviljelyn puolella on ollut todella nopeaa viime vuosina. Voidaan pohtia, kauanko kasvu jatkuu tällä vauhdilla. Toistaiseksi trendi on selvästi kasvava (SVT, 2020a ja 2020b). Kilpailijoiden markkinaosuuksien arviointi perustuu Kekkilän CRM-järjestelmästä kerättyihin tietoihin, sillä tarkkoja tietoja markkinaosuuksista ei ole saatavilla. Osa kilpailijoista on ulkomaisia yrityksiä, joiden tietoja on haastavaa löytää. Vähäisetkin tiedot edesauttavat silti ymmärtämään kilpailijaa ja tekemään johtopäätöksiä kilpailijoiden toimintatavoista sekä mahdollisista tulevaisuuden ratkaisuista. Markkinoiden koko- ja markkinaosuuksien analyysija, joita kehittämistyössä on käytetty, voi hyvin hyödyntää myös jatkossa ja näiden analyysien tekeminen selventää kuvaa markkinatilanteesta. Luvussa 4.3 kerrottiin, että ympäristöanalyysiin liittyviä huomioita tulisi koko henkilökunnan kirjata ylös. Tämä voisi olla yrityksessä tulevaisuuden kehittämiskohde.

Yrityksen asiakaslähtöisyysanalyysi tehtiin käyttämällä lähteenä esimerkiksi Vapo Groupin sekä Kekkilä-BVB:n strategiaa ja CRM-järjestelmää. Luvussa 4.3.4 kehoitetaan aloittamaan asiakasanalyysit asiakaslähtöisyyden analysoinnilla. Asiakaslähtöisyyden arviointi oli melko

haastavaa. Tässä olisi voinut olla mahdollista käyttää myös esimerkiksi kyselyä Kekkilän eri osastoille. Asiakslähtöisyysprofiilissa on tiivistettynä strategia-, johtamisen-, osaamisen sekä vuorovaikutuksen näkökulmasta Kekkilän asiakslähtöisyyden nykytilanne.

Asiakkaiden neuvotteluvoima-analyysi edellytti asiakassegmentin hyvää tuntemusta. Asiakkailla voi olla suuri vaikutus toimialaan. Asiakkaat voivat esimerkiksi vaatia alhaisempia hintoja tai parempaa palvelua. Vastausten kirjaaminen selkeytti kokonaiskuvaava asiakassegmentistä sekä asiakkaiden neuvotteluvoimasta. Koska marjanviljely kasvualustassa on vielä melko uusi viljelytekniikka ja on kasvanut voimakkaasti muutamassa vuodessa, asiakkaiden neuvotteluvoima-analyysi olisi hyvä tehdä uudelleen parin vuoden kuluttua. Marjanviljelijöiden liiketoiminnan kehitystä tulee tarkkailla. Uusia viljelijöitä tulee alalle koko ajan. Lisäksi monien viljelijöiden viljelypinta-ala kasvaa melko nopeasti. On tärkeää kriittisesti arvioida, ketkä asiakkaat pysyvät muutoksessa mukana ja keiden liiketoiminta- tai viljelyosaaminen ei riitä tässä muutoksessa mukana pysymiseen.

Asiakassegmentin tuntemista edellytti myös sidosryhmäanalyysi marjanviljelyyn liittyen sekä arvontuotto asiakkaalle-analyysi. Luvussa 4.3.4 todettiin, että asiakastuntemusanalyysistä voidaan syventää esimerkiksi pohtimalla, miten yritys voi luoda lisäarvoa asiakkaalle. Tässä kehittämistyössä käytetyt sidosryhmäanalyysi ja arvontuotto asiakkaalle analyysi lisäsivät asiakastuntemusta. Myynnin lisääminen tulevaisuudessa edellyttää myös sidosryhmien tuntemista ja eri sidosryhmiin liittyvien henkilöiden tunteminen voi olla hyödyllistä monesta syystä. Yhteistyö esimerkiksi viljelyneuvojien kanssa voi tuoda uusia asiakkuuksia puolin ja toisin. Arvontuotto asiakkaalle-analyysin tarkoitus oli toimia yhteenvedona siitä, miten tällä hetkellä tuotetaan arvoa asiakkaalle ja millä keinoilla arvontuottoa voitaisiin parantaa. Yksi keino lisätä arvoa asiakkaalle on asiantuntijuus ja yhteistyö, jotka on kirjattu arvontuotto asiakkaalle-analyysiin (liite 6). Kuten todettiin luvussa 4.5, yksi keino tuottaa asiakkaalle arvoa on yritysostojen ja fuusioiden kautta, jolloin voidaan tarjota asiakkaalle entistä monipuolisempaa tarjoomaa. Vapon BVB Substrates:in yritysosto on tukenut tätä lisäarvon tuottoa. Myynti voi myös itse vaikuttaa tähän lisäarvon tuottoon olemalla aktiivisesti yhteistyössä kollegojen kanssa maailmanlaajuisesti. Roadmapissa on huomioitu kaikki nämä arvontuottoa lisäävät tekijät. Jokaiseen asiakkaalle arvoa tuottavaan tekijään ei myynnissä pysty vaikuttamaan, mutta on hyvä tiedostaa mistä arvoa tuottavat tekijät koko yrityksessä

tulevat. Arvontuotto asiakkaalle-analyysi tulee päivittää muutaman vuoden välein ja tämän analyysin avulla voidaan myös seurata, miten arvontuottoa lisätään yrityksessä.

Tunneliviljelyn pinta-alojen kasvu on tapahtunut nopeasti, sillä vuonna 2015 tunnelipinta-alaa ei vielä tilastoitu lainkaan. Pinta-alat kasvavat jo kasvualustassa viljelevillä tiloilla, mutta lisäksi alalle tulee myös uusia viljelijöitä. Uusista viljelijöistä osalla on kokemusta kasvualustaviljelystä, mutta moni kasvualustaan siirtyvä viljelijä on aiemmin viljellyt marjoja tai muita kasveja avomaalla. Erityisesti uudet alalle tulevat viljelijät arvostavat ja tarvitset tuotetukea kasvualustassa viljelyssä. Onkin tärkeää ymmärtää erilaisten asiakasryhmien tarpeet, vaikkakin asiakassegmentti on sama. Asiakaskäynnit ja myyjän tarjoama tuki oikealla hetkellä voivat edesauttaa kasvualustayritystä luomaan pitkäaikaisia asiakassuhteita. Myyjältä tämä edellyttää sekä viljelytekniikoiden tuntemusta ja lisäksi hyvää verkostoitumista alan toimijoiden kanssa. Koska tunneliviljely Suomessa on vielä melko uusi viljelytekniikka ja alalle on tullut lyhyessä ajassa uusia viljelijöitä, on vaikea vielä arvioida, kuinka paljon pinta-alat kasvavat lopulta ja kuka viljelijä jää alalle ja kenelle viljelytekniikka on liian vaativa, tai kuka ei pysty hankkimaan riittäviä markkinoita tuotteilleen. Epävarmuutta lisää marjojen kulutustottumukset. Marjojen kulutuksen oletetaan kasvavan, mutta millä nopeudella ja kuinka paljon?

Tuotekehityksessä tulee huomioida sekä kasvin vaatimukset kasvualustalta että viljelijän käyttämä tekniikka. Onkin tärkeää, että kasvualustayrityksessä ymmärretään tiloilla käytetty viljelytekniikka: kastelu- ja lannoitusjärjestelmät, ruukut/laatikot, tunnelirakenteet, paalinpurkukoneet ja niin edelleen. Tämä tarkoittaa, että myyjällä on oltava runsaasti tietoa aiheesta ja viljelytekniikan kehittyessä myös myyjän tietojen tulee päivittyä. Myynnin tehtävä on viedä asiakkaiden tarpeet eteenpäin tuotekehitykseen. Asiakkaiden tilojen kehitystä on seurattava tarkkaan. CRM-järjestelmä auttaa pitämään tiedot päivitettyinä ja myös koko yrityksen on mahdollista seurata asiakkaiden kehitystä CRM:n kautta. Siksi myynnin tehtävä on ylläpitää ja päivittää CRM:n tietoja säännöllisesti. Kehittämistyössä havaittiin, että CRM on ollut alikäytössä Kekkilässä. Luvussa 4.5.2 selvitettiin, että hiljaisen tiedon välittäminen on yksi CRM:n tärkeimpiä tehtäviä ja kuuluu asiakasvastuullisten työntekijöiden tehtäviin. Toimeksiantajayrityksen onkin syytä ottaa CRM entistä tehokkaampaan käyttöön.

Teemahaastatteluiden tarkoituksena oli lisätä myynnin etenemissuunnitelmaan asiakasnäkökulma. Haastattelut veivät paljon aikaa, mutta niiden avulla työhön saatiin aito asiakasnäkemyks mukana. Kekkilässä myynnin yhteen toimenkuvaan kuuluvat asiakasvierailut ja tämä mahdollisesti edesauttoi haastattelujen onnistumista. Kuten todettiin luvussa 5.3.1, asiakasnäkökulman työhön olisi voinut saada myös esimerkiksi lähettämällä kyselyn asiakkaille. Tässä työssä käytetyssä haastattelussakin vastanneiden asiakkaiden lukumäärä oli pieni, mutta vastaukset toisaalta hyvin monipuolisia ja aiheet tulivat käsiteltyä huolellisesti. Asiakkaiden näkemyksiä olisi jatkossakin syytä kirjata entistä tarkemmin CRM-järjestelmään, myös muita kuin reklamaatioita. Varsinaiset haastattelut vievät paljon aikaa, mutta muistiinpanot CRM:ssä voisivat tuottaa uudenlaista arvoa asiakkaille, kun yritys oppii tuntemaan asiakkaansa tarkemmin.

Kilpailuanalyseilla selvitettiin, millaisia kilpailijoita alalla on, toimialan kilpailuvoimakkuus sekä millaisia strategioilla ydinkilpailijat toimivat alalla. Kolmesta ydinkilpailijasta tehtiin myös SWOT-analyysit. Kilpailuanalyysien tekeminen oli aikaa vievää ja melko hankalaakin, sillä osa kilpailijoista on ulkomaisia yrityksiä ja esimerkiksi heidän liikevaihto- ja strategiatietojensa löytäminen oli vaikeaa tai tietoja ei löytynyt lainkaan. Silti tässäkin kuten aiemmin vähäistenkin tietojen selvitys ja sen avulla löydetty tiedot auttoivat ymmärtämään paremmin kilpailijoita ja heidän toimintaperiaatteitaan. Marginaali-, tarve- ja potentiaalisia kilpailijoita ei välttämättä tule aina otettua huomioon ja näiden kilpailijaryhmien osalta saattaakin ja tästä syystä nämä kilpailijaryhmät voivatkin yllättää pitkään alalla toimineen yrityksen. Siksi nämäkin kilpailijaryhmät on hyvä kartoittaa aika ajoin. Kilpailuvoimakkuus on suurta ydinkilpailijoiden osalta. Teemahaastattelun olisi voinut ulottaa myös sellaisiin asiakkaisiin, jotka käyttävät kilpailijoiden tuotteita. Olisi hyödyllistä tietää, mitkä ovat tärkeimmät syyt siihen, miksi asiakkaat käyttävät kilpailijoiden tuotteita.

Markkina-, asiakas- ja kilpailuanalyysien jälkeen tehtiin Kekkilä-BVB:n nykyisestä tilanteesta marjanviljelykasvualustasegmentin osalta SWOT-analyysi, joka on vastaava kuin kilpailijoille tehdyt SWOT-analyysit. Tämä SWOT-analyysi on Suomen markkinatilanteesta ja esitely kuvassa 22. Kekkilä-BVB:n SWOT-analyysin vahvuuksiksi on listattu oman tuotanto, asiantuntijamyyjä, tuotteiden räätälöintimahdollisuudet, BVB:n tuoman lisäarvo, tuotekehitys, useat tehtaot eri puolilla Eurooppaa, tuotevalikoimaan kuuluvat lannoitteet sekä pitkä kokemus kasvualustoista. Heikkouksiin on kirjattu tuotteiden kalliimmat hinnat

joihinkin kilpailijoihin nähden, myöhäisen mukaantulon marjanviljelykasvualustojen markkina-alueelle, ulkomaisten viljelyneuvojen suuremman arvostuksen, turpeen huonon maineen marjanviljelykasvualustana sekä vähäiset tutkimukset ja kokemukset kotimaisista kasvualustoista marjanviljelyssä.

Kuva 22. Kekkilä-BVB:n nykytilanne marjojen kasvualustamarkkinoilla Suomen markkina-alueella.

	+	-
Sisäinen ympäristö	<p style="text-align: center;">S: Vahvuudet</p> <ul style="list-style-type: none"> - Oma tuotanto: hyvä saatavuus ja logistiikka: lyhyt lead-time - Asiantuntijamyynnä tälle tuotesegmentille - Mahdollisuus räätälöidä tuotteita - BVB:n osto: hollantilainen yritys, jolla on suuri marjanviljelyosaaminen - Tuotekehitys - Useampia tehtaita Euroopassa - Myös lannoitteet valikoimassa - Pitkä kokemus kasvualustoista 	<p style="text-align: center;">W: Heikkoudet</p> <ul style="list-style-type: none"> - Ei markkinoiden halvin - Lähtenyt liian myöhään tämän tuotesegmentin toimialalle - Kotimaista asiantuntijuutta ei aina arvosteta, esimerkiksi hollantilaisilla pidempi kokemus alasta - Kaikki asiakkaat eivät pidä turvetta sopivana kasvualustana marjoille - Lisää kokemuksia ja tutkimusta tarvitaan
Ulkoinen ympäristö	<p style="text-align: center;">O: Mahdollisuudet</p> <ul style="list-style-type: none"> - Lisäämällä kokemusta ja asiantuntijuutta voidaan saada uusia asiakkaita - Asiakasvierailut ja kokeet yhdessä asiakkaiden kanssa: tuotekehitys - Lannoiteosaamisen lisääminen ja lannoitteiden myynti - Kookoksen tuotanto-ongelmat sekä ekologisuus ja laatuongelmat sekä yhteistyö BVB:n kanssa ja heidän verkostonsa hyödyntäminen 	<p style="text-align: center;">T: Uhat</p> <ul style="list-style-type: none"> - Turpeen noston kieltäminen/vähentäminen ja ympäristösäännösten kiristäminen, lainsäädännön muutokset - Tehtaiden ongelmat tuotannossa - Työntekijöiden vaihtuminen - Huonot asiakaskokemukset

Ulkoesen ympäristön mahdollisuuksiin kirjattiin asiantuntijuuden ja osaamisen lisääminen, asiakasvierailut sekä kokeet asiakkaiden kanssa osana tuotekehitystä, lannoiteosaamisen lisääminen, kookoksen tuotanto-, ekologisuus- ja laatuongelmat sekä yhteistyö BVB:n kanssa sekä BVB:n verkoston hyödyntäminen. Uhkia taas ovat turpeen noston täyskiellon tai nostojen vähentämisen sekä lainsäädännön muutokset turpeen osalta, tehtaiden ongelmat tuotannossa, työntekijöiden vaihtumisen sekä huonot asiakaskokemukset.

7.2 Kehittämisen suunta ja roadmap

Analyysien ja teemahaastattelun pohjalta rakennettiin roadmap (liite 16), joka ohjaa myyntiä kohti asetettuja tavoitteita. Roadmap on tässä työssä esitelty ottaen huomioon kilpailutilanne, ja siksi tarkat toimenpiteet esitellään vain työntilaaajan käyttöön tulevassa tausta-aineistossa. Roadmap toimii tässä työssä konkreettisenä lopputuloksena, eräänlaisena strategian jalkauttamiskeinona. Roadmapin taustalla on tilaajayrityksen konsernitason strategia, ja roadmap on nippu keinoja, joilla strategiaa toteutetaan. Roadmappia on tarkoitus seurata vuosi vuodelta ja tarkkailla, miten tavoitteessa pysytään ja roadmappia voi myös päivittää tarvittaessa. Marjanviljely on siirtynyt nopeasti rajoitettuun kasvualustaan ja tämän muutoksen kehitysvauhtia on haastavaa arvioida. Lisäksi kasvualustamarkkinat voivat kokea merkittäviäkin muutoksia lähivuosina. Myös roadmapin tulee olla ketterä ja muuttua, jos muutokseen on tarvetta.

Markkinatilanne selvitetään säännöllisesti kauden päätyttyä, ennen seuraavan kauden alkua. CRM tulee ottaa tehokkaaseen käyttöön. Asiakkaiden ryhmittely voi edesauttaa myynnin tavoitteita. Eri asiakasryhmien tunnistaminen on kriittistä. Markkinoinnin ja myynnin yhteistyö on ensiarvoisen tärkeää asiakkaiden tavoittamisen kannalta. Ydinkilpailijoiden seuraaminen on tärkeää, mutta ei pidä unohtaa potentiaalisia kilpailijoita ja erityisesti on muistettava seurata yleisesti kasvualustamarkkinoiden kehitystä. Yrityksen prosesseja tuotannosta markkinointiin, myyntiin ja jälkimarkkinointiin asti tulisi päivittää tasaisin väliajoin. Sidosryhmien huomioiminen kuuluu sekä myynnin että markkinoinnin tehtäviin.

Tavoitteet, jotka roadmapiin on asetettu, voidaan saavuttaa asiakaslähtöisellä ajattelulla sekä oman toiminnan seurannalla. Kehittämistyön tavoitteena oli luoda myynnin etenemissuunnitelma tietyille tuote- ja asiakassegmentille käyttäen apuna markkina-, asiakas- ja kilpailuanalyysijä sekä teemahaastattelua asiakasryhmälle. Tavoitteet myynnille on asetettu roadmapin kautta ja vaikka tämä kehittämissuunnitelma päättyy roadmappiin, myyntisuunnitelma etenee tavoitteiden mukaisesti. Kehittämissuunnitelma on luonut konkreettisia keinoja markkinoiden-, asiakkaiden ja kilpailijoiden analysointiin sekä etsimään ja arvioimaan tietoja analyysihin liittyen. Kehittämissuunnitelmassa käytettyjä analyysimalleja voi käyttää myös muiden vastaavien segmenttien analysoinnissa joko sellaisenaan tai sovellettuna. Jokaista segmenttiä ei ole tarvetta analysoida näin tarkasti kuin tässä kehittämissuunnitelmassa. Työssä

käsitelty asiakas- ja tuotesegmentti, eli marjanviljelyasiakkaat ja -kasvualustat, ovat melko uusia segmenttejä ja tämän kyseisen alan kasvu on nopeaa. Uusi, nopeasti kasvava segmentti vaatii tarkkaa analyysia lähtötilanteesta, jotta voidaan luoda tavoitteet sekä saavuttaa tavoitteet. Joitain analyysieja voisi myös yhdistää, kuten esimerkiksi asiakaslähtöisyysanalyysi, jos oletetaan, että kaikkia asiakassegmenttejä kohdellaan samalla tavalla strategiassa sekä käytännön työssä.

Kehittämistyö toteutettiin konstruktivisena tutkimuksena. Tässä työssä konkreettisenä lopputuloksena esitetty roadmap ja sen toimivuus käytännössä selviää vasta usean vuoden kuluessa. Vaikka opinnäytetyö päättyy, voidaan kehittämistyön tuloksia seurata esimerkiksi organisaation tunnuslukuja ja roadmapin tuloksia seuraamalla. Myös luvussa 4.3 todetaan, että strategiatyö tulisi nähdä jatkuvana prosessina eikä yksittäisenä tapahtumana. Vaikka tämä kehittämistyö ei varsinainen strategia olekaan, suunnitelman seuranta ja eteneminen jatkuu.

8 Tulosten luotettavuus

Tutkijan tulisi suhtautua tutkimukseensa alusta alkaen kriittisesti ja arvioivasti, kertovat Saarinen-Kauppinen ja Puusniekka (2006). Siten voidaan parantaa tutkimuksen luotettavuutta ja pätevyyttä. Aiheen valintaa kannattaa selvittää itselleen jo valintavaiheessa sekä pohtia valinnan seurauksia. Myös aineistonkeruu- ja analyysimenetelmiä tulee harkita tarkoin. Koko tutkimuksen ajan tulee kriittisesti analysoida omaa toimintaansa. Tätä kutsutaan reflektioksi. Tieteellisen tutkimuksen peruseräiteeseen kuuluu tutkimuksen lähtökohtien, etenemisen ja lopputuloksen arviointi ja niitä ei voida jättää pois tutkimuksesta.

Tämän tutkimuksen lähtökohtana oli luoda myynnin etenemissuunnitelma Kekkilä-BVB:n marjanviljelykasvualustoille. Kehittämistyön tutkimuskysymyksinä selvitettiin, millainen markkinatilanne ja tulevaisuuden näkymät marjanviljelykasvualustoilla on tällä hetkellä, millainen asiakassegmentti marjanviljelijät ovat Kekkilä-BVB:n kannalta. Yhtenä tutkimuskysymyksenä selvitettiin vielä, keitä ovat tämän tuotesegmentin kilpailijat ja millaisia he ovat.

Laadullisen tutkimuksen luotettavuus eli reliabiliteetti tarkoittaa Kanasen (2015, s. 353) mukaan sitä, että tutkittavat ilmiöt ovat totuudenmukaisia, toisin sanoen vastaavat tutkittavaa ilmiötä. Tutkimuksessa esitetyn tulkinnan tulee vastata todellisuutta. Todenmukaisuutta voidaan arvioida vain, jos dokumentaatio on riittävän tarkka ja dokumentaatio tulee olla ulkopuolisten arvioitsijoiden tarkistettavissa eli vertaisarvioitavana. Kvalitatiivisen tutkimuksen tavoite on ymmärtää tutkittavaa ilmiötä ja siksi tutkimuksen siirrettävyys on tutkijan vastuulla. Kuvaamalla riittävän tarkasti tutkittavan ilmiön lähtökohtatilanteen ja oletukset voi tutkija vaikuttaa tutkimuksen siirrettävyyteen. Tutkimustulosten tulee olla johdettu oikein tutkimuksesta. Ulkopuolisten arvioitsijoiden tulee voida tehdä samanlainen tulkinta aineistosta, jolloin tulkintaa voidaan pitää niin sanotusti oikeana. On silti huomioitava, että yhtä oikeaa tulkintaa ei laadullisessa tutkimuksessa ole.

Kehittämistyön luotettavuudessa on huomioitava, että kirjoittaja työskentelee yrityksessä, johon kehittämistyö tehdään. Asiakasanalyseissa on otettava huomioon, että ne perustuvat työn kirjoittajan näkemykseen aiheesta, ja ovat siten itsearviointia. Yrityksen asiakaslähtöisyys- ja asiakastuntemusanalyseissa tämä tulee erityisesti huomioida. Työssä on pyritty kuvaamaan sekä lähtökohdat että työssä käytetyt vaiheet mahdollisimman tarkasti ja täysin totuudenmukaisesti. Työhön käytetty aika onkin ollut suuri ja tutkimus on vaatinut tarkkuutta sekä johdonmukaisuutta. Teoreettisessa viitekehyksessä on pyritty selvittämään, millaisia tutkimuksia ja teoriaa tutkittavaan aiheeseen liittyy.

Aineistonkeruumenetelmänä on käytetty ympäristöanalyysijä, joka osoittautui aikaa vieväksi mutta tehokkaaksi aineistonkeruumenetelmäksi. Aineistonkeruumenetelmä osoittautui toimivaksi menetelmäksi kerätä tietoa markkinoista, asiakkaista sekä kilpailijoista ja siten voidaan todeta, että tutkimusmenetelmän validiteetti on ollut hyvä.

Ympäristöanalyysien aineiston keruu oli eräänlainen dokumenttianalyysimenetelmä. Osin ympäristöanalyseissa on käytetty myös havainnointia. Loppujen lopuksi dokumenttiaineistoa oli vähän. Dokumenttiaineistojen perusteella kerättiin aineisto ympäristöanalyysiin, joiden perusteella työn konkreettinen lopputulos eli myynnin etenemissuunnitelma ja roadmap on rakennettu.

Ojasalon ym. (2015, ss. 48–49) mukaan kehittämistyön tavoitteet tulee olla asetettu korkean moraalin mukaan ja työ tulee olla tehty rehellisesti, huolellisesti sekä tarkasti.

Kehittämistyön seurausten tulee olla käytäntöä hyödyttäviä ja inhimilliset tekijät tulee huomioida kehittämistöissä. Ihmisten, jotka ovat tutkimuksen ja kehityksen kohteena kehittämistyössä, on tiedettävä mitä tutkija on tekemässä ja mitä ollaan kehittämässä sekä kehittämistyön tavoitteet. Useimmiten rehelliset ja todelliset vastaukset esimerkiksi haastatteluihin saadaan, kun vastaajia ei yksilöidä ja heidän nimettömyytensä taataan. Kananen (2015, s. 340) toteaa myös, että haastattelujen teemat ovat tutkijan päätettävissä ja tutkija ratkaisee myös sen, miten haastattelu etenee. Tässä työssä käytettiin yhtenä tiedonhankintamenetelmänä asiakkaiden haastatteluja. Haastattelut on käsitelty työssä niin, ettei niistä voi päätellä, keitä ovat haastatellut asiakkaat. Todennäköisesti tämän vuoksi asiakkaat suostuivat haastatteluun mielellään ja kertoivat hyvinkin tarkasti omista näkemyksistään ja kokemuksistaan.

Kehittämistyössä on myös hyvä arvioida kehittämistyön panoksia, muutosprosessia, lopputuotosta ja näiden välisiä suhteita, kertovat Ojasalo ym. (2015, s. 46.)

Ympäristöanalyysillä voidaan kerätä tarkkaa tietoa vallitsevasta markkinatilanteesta, asiakkaista sekä kilpailijoista. Arkisessa myyntityössä monet näistä asioista ovat itsestään selviä, mutta niiden ylös kirjaaminen osoitti, että asioilla on monta puolta.

Lähteet

Ala-Siurua, M. & Torikka, T. (11.12.2020). *Oikeus linjasi: Marjatilän kausitunneli ei pilaa maisemaa – "Usko oikeusvaltioon säilyi", toteaa mansikanviljelijä*. Maaseudun Tulevaisuus. <https://www.maaseuduntulevaisuus.fi/maatalous/artikkeli-1.1263388>

Alastalo, T. & Bågeberg, D. (n.d.). *Liiketoiminta ja markkinointi*, PowerPoint-esitys. www.karelia.fi. <https://slideplayer.fi/slide/13651402/>

Arter. (n.d.). *IMS-ohjelmisto*. <https://www.arter.fi/ohjelmistot/ims-ohjelmisto/>

Asiakastieto. (n.d.-a). *Europeat Oy yleiskuva*. Haettu 3.2.2021.
<https://www.asiakastieto.fi/yrietykset/fi/europeat-oy/26043279/taloustiedot>

Asiakastieto. (n.d.-b). *Jarvenkylä Oy yleiskuva*. Haettu 6.1.2021.
<https://www.asiakastieto.fi/yrietykset/fi/jarvenkyla-oy/22591892/yleiskuva>

Asiakastieto. (n.d.-c). *Kiteen Mato ja Multa Oy yleiskuva*. Haettu 6.1.2021.
<https://www.asiakastieto.fi/yrietykset/fi/kiteen-mato-ja-multa-oy/23536756/taloustiedot>

Asiakastieto. (n.d.-d). *Marja-Suomen Taimituotanto Oy yleiskuva*. Haettu 6.1.2021.
<https://www.asiakastieto.fi/yrietykset/fi/marja-suomen-taimituotanto-oy/15975687/taloustiedot>

Asiakastieto. (n.d.-e). *Novarbo Oy yleiskuva*. Haettu 6.1.2021.
<https://www.asiakastieto.fi/yrietykset/fi/novarbo-oy/23466196/yleiskuva>

Asiakastieto. (n.d.-f). *Puutarhaliike Helle Oy yleiskuva*. Haettu 6.1.2021.
<https://www.asiakastieto.fi/yrietykset/fi/puutarhaliike-helle-oy/06901651/taloustiedot>

Bergström, S. & Leppänen, A. (2018). *Yrityksen asiakasmarkkinointi*. Edita Publishing Oy. E-kirja.

Botanicoir.com. (n.d.). *Yrityksen internetsivusto*. Haettu 8.1.2021.
<https://www.botanicoir.com/>

Dun&Bradstreet. (n.d.-a). *Legro Group B.V. Company Profile*. Haettu 8.1.2021.

https://www.dnb.com/business-directory/company-profiles.legro_group_bv.3b932584d54e6ead3ce2b66d250119c1.html

Dun&Bradstreet. (n.d.-b). *Pindstrup Company Profile*. Haettu 8.1.2021.

https://www.dnb.com/business-directory/company-profiles.pindstrup_mosebrug_a-s.41ee745b797e4ebe2bd82b634ca980ba.html

Europeat. (n.d.). *Yrityksen internetsivusto*. Haettu 6.1.2021. <https://europeat.fi/>

Ernst, H., Hoyer, W. D., & Rübsaamen, C. (2010). *Sales, marketing, and research-and-development cooperation across new product development stages: implications for success*. *Journal of Marketing*, 74(5), 80-92.

Gerdt, B. & Korhonen, K. (2016). *Ylivoimainen asiakaskokemus*. Talentum Pro.

Hallman, K. (30.11.2005). *Vapo lunastaa Kekkilän pois pörssistä*. Kauppalehti.

<https://www.kauppalehti.fi/uutiset/vapo-lunastaa-kekkilan-pois-porsista/d6cd8bb6-b654-3db0-88ed-b1e0d458abd6>

Hankkija Oy. (n.d.) *Kastelulannoitteet*. Haettu 13.2.2021.

https://www.hankkija.fi/Maatalous_ja_metsa/ammattipuutarhaviljely/lannoitteet-ja-kalkit/tr-kastelulannoitteet-2178/

Harjunmaa, A. (21.4.2018). *Marjatila haluaisi rakentaa satametrisiä kasvutunneleita – naapureiden mielestä tehotuotanto pilaa jokimaiseman*. Satakunnan Kansa.

<https://www.satakunnankansa.fi/satakunta/art-2000007160096.html>

Hedelmän- ja Marjanviljelijäin Yhdistys. (n.d.) *Mikä on HML?* Haettu 8.1.2021.

<https://www.hmlry.fi/liitto/>

Heikkilä, J. (25.4.2018). *Myynti ja myynnin johtaminen ovat yrityksen tärkeimmät toiminnot*

– *Sori!* Bisnes Pro-blogikirjoitus. <http://bisnespro.fi/blog/2018/04/25/myynti-ja-myyntin-johtaminen-ovat-yrityksen-tarkeimmat-toiminnot-sori/>

Helle. (n.d.-a). *Kasvualustat*. Haettu 13.2.2021.

<https://www.helle.fi/category/192/kasvualustat>

- Helle. (n.d.-b). *Lannoitteet*. Haettu 13.2.2021. <https://www.helle.fi/category/46/lannoitteet>
- Helle. (n.d.-c). *Yritys*. Haettu 13.2.2021. <https://www.helle.fi/page/4/yritys>
- Jarvenkyla. (n.d.). *Jarvenkyla Oy:n internetsivusto*. (n.d.). Haettu 8.1.2021.
<https://www.jarvenkyla.fi/> Haettu 8.1.2021. <https://www.jarvenkyla.fi/>
- Kajalo, M. (2014). *Kausihuonelaskelma*. Oulun Yliopisto/Kajaanin yliopistokeskus, Sotkamo.
<https://portal.mtt.fi/portal/page/portal/kasper/puutarha/marjat/mansikka/mansikkatalous/Kausihuonemansikka16%2012%2020143200m2.pdf>
- Kamensky, M. (2014). *Strateginen johtaminen – Menestyksen timantti*. Talentum Helsinki.
- Kamensky, M. (2015). *Menestyksen timantti -strategia, johtaminen, osaaminen, vuorovaikutus*. Talentum Helsinki.
- Kananen, J. (2015). *Opinnäytetyön kirjoittajan opas: Näin kirjoitan opinnäytetyön tai pro gradun alusta loppuun*. Jyväskylän ammattikorkeakoulu.
- Kananen, J. (2017). *Laadullinen tutkimus pro graduna ja opinnäytetyönä*. Jyväskylän ammattikorkeakoulu.
- Karhu, S. (10.2.2014). *Miten on marjat puutarhamarjojen jalostuksessa?* [Viestintä Aalto].
<http://viestinta-aalto.fi/miten-on-marjat-puutarhamarjojen-jalostuksessa/>
- Karlöf, B. (1996). *Strategia – Suunnitelmasta toteutukseen*. Ekonomia-sarja. WSOY Porvoo.
- Kauppalehti. (n.d.-a). *Yritykset: Europeat Oy*. Haettu 6.1.2021.
<https://www.asiakastieto.fi/yritykset/fi/europeat-oy/26043279/yleiskuva>
- Kauppalehti. (n.d.-b). *Yritykset: Jarvenkyla Oy*. Haettu 6.1.2021.
<https://www.asiakastieto.fi/yritykset/fi/jarvenkyla-oy/22591892/yleiskuva>
- Kauppalehti. (n.d.-c). *Yritykset: Kiteen Mato ja Multa*. Haettu 6.1.2021.
<https://www.kauppalehti.fi/yritykset/yritys/kiteen+mato+ja+multa+oy/23536756>
- Kauppalehti. (n.d.-d). *Yritykset: Novarbo Oy*. Haettu 6.1.2021.
<https://www.kauppalehti.fi/yritykset/yritys/novarbo+oy/23466196>

Kauppalehti. (n.d.-e). *Yritykset: Marja-Suomen Taimituotanto Oy*. Haettu 6.1.2021.

<https://www.kauppalehti.fi/yritykset/yritys/marjasuomen+taimituotanto+oy/15975687>

Kauppalehti. (n.d.-f). *Yritykset: Puutarhaliike Helle Oy*. Haettu 6.1.2021.

<https://www.kauppalehti.fi/yritykset/yritys/puutarhaliike+helle+oy/06901651>

Kehusmaa, K. (2010). *Strategiatyö – organisaation voimanlähde*. Helsingin seudun

kauppakamari/Helsingin Kamari Oy. Edita Prima Oy.

Keitaanpää, T. (2011). *Kannattavuuteen vaikuttavat tekijät suljetun kierron kaupallisessa*

vihanniskasvihuoneessa. Hämeen Ammattikorkeakoulu, Ympäristötekniikan

koulutusohjelma. Visamäki.

https://www.theseus.fi/bitstream/handle/10024/26465/Keitaanpaa_Teemu.pdf?sequence=1&isAllowed=y

Kekkilä. (n.d.). *Tietoa Kekkilästä*. Haettu 13.3.2021. <https://www.kekkila.fi/tietoa-kekkilasta/>

Kekkilä-BVB. (n.d.). *Strategia ja liiketoiminta*. Haettu 13.2.2021. [https://www.kekkila-](https://www.kekkila-bvb.com/fi/tietoa-meista/strategiamme/)

[bvb.com/fi/tietoa-meista/strategiamme/](https://www.kekkila-bvb.com/fi/tietoa-meista/strategiamme/)

Kekkilä Professional. (4.12.2018). *Kuinka valita oikea kasvualusta? Viljelyvinkit ja -neuvot*.

<https://www.kekkilaprofessional.com/fi/viljelyvinkit-ja-neuvot/kuinka-valita-oikea-kasvualusta/>

Kekkilä Professional. (n.d.-a). *Marjat*. Haettu 14.2.2021.

<https://www.kekkilaprofessional.com/fi/tuotteet/marjat/>

Kekkilä Professional. (n.d.-b). *Lannoitteet*. Haettu 14.2.2021.

<https://www.kekkilaprofessional.com/fi/tuotteet/lannoitteet/>

Keronen, K., Tanni, K. & Muranen, R. (2017). *Sisältöstrategia: Asiakslähtöisyydestä tulosta*.

Alma Talent.

Kiteen Mato ja Multa. (n.d.). *Yrityksen internetsivusto*. Haettu 8.1.2021.

<https://www.matojamulta.com/tuoteryhma/1298065>

Koivisto, A. (3.4.2019). *Marjatiilojen kannattavuuteen liittyvät tekijät*. Luonnonvarakeskuksen

luentomateriaali.

https://www.proagria.fi/sites/default/files/attachment/johtaminen_marjatilojen_kannattavuuteen_vaikuttavat_tekijat_anu_koivisto_3.4.2019.pdf

Kuack, D. (n.d.). *Growers use grodan rockwool to produce specialty crops*. Blogikirjoitus Horta Americas-internet-sivustolla. Article owned by Hort Americas.

<https://hortamericas.com/blog/news/growers-use-grodan-rockwool-to-produce-specialty-crops/>

Kukkonen, E. (19.6.2017). *Asiakaskokemuksen johtaminen digitaalisessa ajassa*. Valve blogikirjoitus. <https://www.valve.fi/asiakaskokemuksen-johtaminen-digitaalisessa-ajassa/>

Kumpula, R., Tuovinen, P. & Känninen, J. (1.9.2020). *Selvitys viljeltyjen marjakasvien taimiaineistosta*. SavoGrow-kehitysyhtiön julkaisu. Pohjoisen erikoiskasvit Euroiksi-hanke. <https://haapavesi-siikalatva.fi/wp-content/uploads/2020/09/Selvitys-viljeltyjen-marjakasvien-taimiaineistosta.pdf>

Känninen, J. (4.9.2018a). *Tunnelityypit*. SavoGrow BerryGrow-hankkeen julkaisu. <https://drive.google.com/file/d/1YgQEj8V0aW2NJAXVnssTpyPqyk3ZEpm/view>

Känninen, J. (5.9.2018b). *Mansikan viljelymenetelmät*. SavoGrow BerryGrow-hankkeen julkaisu. <https://drive.google.com/file/d/1L0SkAQuq0NyUgiC5eA3bjfUDnhlrBsbn/view>

Känninen, J. (5.9.2018c). *Vadelmakasvualuston perustaminen ja hoito*. SavoGrow BerryGrow-hankkeen julkaisu. <https://drive.google.com/file/d/1XcgS6ZzapD22WI7A3A0xwkn6HG2IFOmZ/view>

Lankinen, E. & Silokangas, K. (9.11.2020). *Miten Container Board ja Raspberry Block otetaan käyttöön? Viljelyvinkit ja -neuvot*. Kekkilä Professional. <https://www.kekkilaprofessional.com/fi/viljelyvinkit-ja-neuvot/miten-container-board-ja-raspberry-block-otetaan-kayttoon/>

Legro. (n.d.). *Yrityksen internet-sivusto*. Haettu 8.1.2021. <https://www.legro.nl/>

Lindroos, J. & Lohivesi, K. (2004). *Onnistu strategiassa*. WSOY.

Lukka, K. (2001). *Konstrukttiivinen tutkimusote*. Menetelmäartikkelit. <https://metodix.fi/2014/05/19/lukka-konstrukttiivinen-tutkimusote/>

Luonnonvarakeskus. (n.d.). *Maatalouslaskenta 2020*. Haettu 14.2.2021.

<https://www.maatalouslaskenta.fi/maatalouslaskenta-2020/>

Luonnonvarakeskus. (26.5.2015). *Puutarhatilastot, laatuseloste*. Haettu 13.3.2021.

https://stat.luke.fi/laatuseloste-puutarhatilastot_fi

Maaseudun tulevaisuus. (13.7.2019). "*Ulkomainen työvoima on elinehto marjanviljelijöille*" – suomalaisia eivät marjatilat kiinnosta. [Artikkeli].

<https://www.maaseuduntulevaisuus.fi/maatalous/artikkeli-1.469223>

Marja-Suomen Taimituotanto. (n.d.). *Marja-Suomen Taimituotannon internetsivusto*. Haettu

8.1.2021. <https://taimituotanto.net/>

Matala, V. (2006). *Mansikan viljely*. Puutarhaliiton julkaisu nro 340. 3. uudistettu painos.

Helsinki.

Neova-group. (29.4.2021). *Vapon uusi nimi on Neova*. Sijoittajatiedote Tiedote Uutinen,

29.4.2021. https://www.neova-group.com/medialle/uutiset-ja-tiedotteet/2839/vapon_uusi_nimi_on_neova

Novarbo. (n.d.). *Yrityksen internetsivusto*. Haettu 8.1.2021.

<https://www.novarbo.fi/fi/yritys.html>

Ojanperä, S. (13.5.2015). *Marjanviljelijöiden sinnikkyys palkittiin – mansikat tunneliin*

tukirahalla. Yle Uutiset-internetsivusto. <https://yle.fi/uutiset/3-7992981>

Ojasalo, K., Moilanen, T., Ritalahti, J. (2015). *Kehittämistyön menetelmät*. Sanoma Pro Oy.

Helsinki.

Pendolin, H. (7.12.2016). *Prodman blogi: Roadmap – mikä se on ja miksi sitä tarvitaan?*

<http://www.prodman.fi/mika-on-roadmap>

Peräinen, R. (2019). *Mansikan ja vadelman tunneliviljely*. Teoksessa R. Peräinen, E-L.

Neuvonen & M. Marttinen (toim.), *Opas aloittaville marjanviljelijöille*. Marjamaat-hankkeen julkaisu.

https://www.proagria.fi/sites/default/files/attachment/oppaat_ja_raportit_opas_aloittelville_marjanviljelijöille_2019.pdf

Pindstrup. (n.d.). *Yrityksen internetsivusto*. Haettu 8.1.2021.

<https://www.pindstrup.com/Home>

Pohjola, M. (28.10.2020). *Tunneliviljely*. Puutarhayrittäjän Saappaissa-ProAgrian Blogi.

<https://www.proagria.fi/blogit/puutarhayrittajan-saappaissa/2020/10/28/tunneliviljely>

Poutanen, J. (2014). *Mansikanviljelijöiden kokemuksia mehiläislevitteisestä harmaahomeen biologisesta torjunnasta*. Helsingin yliopisto. Maataloustieteiden laitos.

Maatalouseläintiede.

<https://helda.helsinki.fi/bitstream/handle/10138/135564/Poutanen.pdf?sequence=1&isAllowed=y>

ProAgria. (n.d.). *Tietoa ProAgriasta*. Haettu 8.1.2021. <https://www.proagria.fi/tietoa-proagriasta>

Puutarhaliitto. (n.d.). *Puutarhaliitto kasvattaa hyvinvointia*. Haettu 8.1.2021.

<https://www.puutarhaliitto.fi/puutarhaliitto/>

Ranki, M. (2019). *People, Process and Technology in CRM Implementation*. Master's Degree Programme in International Business Management. Tampereen Ammattikorkeakoulu.

https://www.theseus.fi/bitstream/handle/10024/264283/Ranki_Minni.pdf?sequence=2&isAllowed=y

Rosenzweig, E. (2015). *Successful User Experience: Strategies and Roadmaps*. Morgan Kaufmann.

Rocketreach. (n.d.). *Botanicoir profile*. Haettu 8.1.2021. https://rocketreach.co/botanicoir-profile_b5ef468cf42e70be

Rubanovitsch, M. D. & Aalto, E. (2007). *Haasteena myynnin johtaminen*. Imperial Sales.

Ruokavirasto. (n.d.). *Viljelijän tuet ja rahoitus. Maatalouden investointituet*. Haettu 8.1.2021.

<https://www.ruokavirasto.fi/viljelijat/tuet-ja-rahoitus/maatalouden-investointituet/>

Ruutiainen, I. (2004). *Vadelman viljely*. Puutarhaliiton julkaisuja nro 330. Helsinki.

Saaranen-Kauppinen, A. & Puusniekka, A. (2006). *KvaliMOTV - Menetelmäopetuksen tietovaranto* [verkkajulkaisu]. Tampere: Yhteiskuntatieteellinen tietoarasto.
<https://www.fsd.tuni.fi/menetelmaopetus/>

Schnaars, S. P. (1998). *Marketing strategy – customers & competition*. Second revised & updated edition. The Free Press.

Storbacka, K., Sivula, P., & Kaario, K. (2000). *Arvoa strategisista asiakkuuksista*. Kauppakaari Oyj.

Storbacka, K., Blomqvist, R., Dahl, J., Haeger, T. & Tillman, M. (1999). *Asiakkuuden arvon lähteillä*. WSOY.

Suomen virallinen tilasto (SVT): Puutarhatilastot. 2020-a.: *Avomaantuotanto, syötävät muuttujina laji ja vuosi. KOKO MAA, Tunneliviljely (ha)*. Verkkajulkaisu. Helsinki: Luonnonvarakeskus. Haettu 20.3.2021. Saantitapa:
https://statdb.luke.fi/PXWeb/pxweb/fi/LUKE/LUKE__02%20Maatalous__04%20Tuotanto__20%20Puutarhatilastot/03a_Avomaantuotanto_syotavat.px/table/tableViewLayout1/

Suomen virallinen tilasto: Puutarhatilastot. 2020-b. Suomen virallinen tilasto (SVT): *Kasvihuonetuotannon jakautuminen muuttujina vuosi. KOKO MAA, Pinta-ala (1000 m²), Marjat*. Verkkajulkaisu. Helsinki: Luonnonvarakeskus. Haettu 20.3.2021. Saantitapa:
https://statdb.luke.fi/PXWeb/pxweb/fi/LUKE/LUKE__02%20Maatalous__04%20Tuotanto__20%20Puutarhatilastot/03_Kasvihuonetuotannon_jakautuminen.px/chart/chartViewLine/

Taimiaineistolaki 1205/1994. <https://finlex.fi/fi/laki/ajantasa/1994/19941205#a26.6.2020-488>

Vapo. (n.d.). *Vapo-konserni*. Haettu 13.2. 2021. <https://www.vapo.com/>

Vapo. (9.10.2018). *Uutiset ja tiedotteet: Vapo ja hollantilainen BVB yhdistävät voimansa – Kekkilä-BVB Oy:stä Euroopan johtava kasvualustayhtiö*.
https://www.vapo.com/medialle/uutiset-ja-tiedotteet/2695/vapo_ja_hollantilainen_bvb_yhdistavat_voimansa_-_kekkila-bvb_oy_sta_euroopan_johtava_kasvualustayhtio

Viljelijän Avena Berner. (n.d.). *Yrityksen internetsivusto*. Haettu 14.3.2021.

<https://viljelijanberner.fi/>

Liite 1: Marjanviljelykasvualustojen kysyntäanalyysi

Tuotesegmentti	Kokonaiskysyntä	Kysynnän kasvunopeus	Oma myynti	Markkinaosuus 2020	Kilpailijat niiden markkinaosuuksien mukaan tärkeysjärjestyksessä
Kasvualustat	Kokonaispinta-ala tunneliviljelmillä 2020 81 ha, kasvihuoneissa 6,0 ha. Yhteensä 66,3 ha (Luke Puutarhatilastot, 2020). Yhdelle hehtaarille tarvitaan kasvualustaa n. 130 m ³ (arvio). Silloin kokonaistarve 11310 m ³ . Kerroin vaihtokasvustoille 10% = noin 12570 m ³ .	Arvioitu tunneli- ja kasvihuonetuotannon marjojen tuotannon kasvunopeus on noin 10-14 % vuosittain seuraavan neljän vuoden ajan. Mansikan tunneliviljely kasvaa todennäköisesti nopeammin kuin vadelman tunneliviljelypinta-ala. Kasvualustan kysyntä kasvaa yhtä nopeasti vuosittain.	Kasvanut tasaisesti vuodesta 2017 lähtien.	Arvio: kolmasosa.	<ol style="list-style-type: none"> 1. Legro (kookospohjaiset kasvualustat) 2. Helle Oy (kookospohjaiset kasvualustat) 3. Novarbo (turvepohjaiset kasvualustat)
<p>Johtopäätökset ja toimenpide-ehdotukset:</p> <p>Luonnonvaratutkimuslaitoksen ilmoittamat tunneli- ja kasvihuonetuotannon hehtaarialat perustuvat viljelijöiden lähettämiin tietoihin. Kaikista tunnelipinta-aloista ei saa hehtaaritukia, joten hehtaarimäärien ilmoittamiseen ei ole välttämättä syytä viljelijöillä. Tunneliviljelypinta-alojen kasvu on kuitenkin selvää ja kasvu nopeaa. On myös selvästi nähtävillä Kekkilän myyntiluvuissa, että marjanviljelyyn suunnattujen kasvualustojen myynti on kasvanut. Tarkemmat myyntiluvut on esitelty yritykselle tehdyssä tausta-aineistossa. Sarakkeessa Kilpailijat ja niiden markkinaosuus ja myynti Suomessa arvioitu markkinaosuus perustuu Kekkilän CRM:n sisältämiin tietoihin. CRM sisältää tiedot mm. tilakäynneistä ja siellä tehdyistä havainnoista. Myynnin kasvuun on kaksi perustetta: 1. Pinta-alojen kasvu ja sitä kautta menekin kasvu 2. Oman markkinaosuuden kasvattaminen.</p>					

Liite 2: Yrityksen asiakaslähtöisyyden analyysi, s. 1/4

Kysymys		Analyysi
Strategianäkökulma		
1.	Näkyväkö asiakaslähtöisyys yrityksen elämäntehtävässä?	Monissa kohdissa näkyy.
2.	Näkyväkö asiakaslähtöisyys tavassa jakaa yritys strategiaan bisnesalueisiin?	Bisnesaluejako perustuu erilaisiin asiakkaisiin ja heidän tarpeisiinsa.
3.	Näkyväkö asiakaslähtöisyys yrityksen strategisissa tavoitteissa?	Kekkilä-BVB:n strategiassa asiakaslähtöisyys näkyy strategisissa tavoitteissa kahdessa tavoitteesta viidestä.
4.	Näkyvätkö yrityksen tuottamat asiakashyödyt, tarjoomaat sekä tuote- ja palvelukonsepti kilpailustrategiassa tavalla, joka tuottaa yritykselle kilpailuetua?	Kilpailustrategia ei saatavilla.
5.	Näkyvätkö asiakkaat strategiassa yhtenä keskeisimpänä strategisena resurssina?	Asiakkaiden näkökulman saaminen strategiaan voisi olla hyödyllistä.

Liite 2: Yrityksen asiakaslähtöisyyden analyysi, s. 2/4

Kysymys		Analyysi
Johtamisen näkökulma		
6.	Onko yrityksellä selkeä bisneksen arvoketju?	Kyllä.
7.	Onko liiketoiminta-alue jaettu riittävästi tuote-, asiakas- ja markkinasegmentteihin?	Liiketoiminta-alue on jaettu riittävästi, tosin prosessi on vielä kesken.
8.	Onko yrityksellä selkeä kuva asiakasuskollisuudesta, asiakastyytyväisyydestä ja asiakaskannattavuudesta sekä niiden välisestä yhteydestä?	CRM-järjestelmän tehokas käyttööntotto kesken. Myynnillä on tietysti eniten rajapintaa asiakkaisiin, joten oma näkemys jokaisella myyjällä varmasti on asiakkaista ja asiakasuhteista.
9.	Onko yrityksellä tärkeimmille asiakastunnusluville toimiva mittaus- ja ohjausjärjestelmä?	Kahden yrityksen integraatiosta johtuen prosessi kesken.
10.	Auttaako organisaatorakenne asiakaslähtöisyyden toteutumisessa?	Myynnin sekä tuotekehityksen osalta Kekkilä-BVB:n organisaatorakenne on selkeä ja joustava, mahdollistaa yhteistyön eri alueiden kanssa ja vastualueet sekä velvollisuudet on selvästi jaettu.

Liite 2: Yrityksen asiakaslähtöisyyden analyysi, s. 3/4

Kysymys		Analyysi
Osaamisen näkökulma		
11.	Pystyykö yritys selvittämään keitä ovat nykyiset, menetetyt ja potentiaaliset asiakkaat?	Nykyiset asiakkaat on selvitettävissä helposti, menetetyt asiakkaat useimmiten. Potentiaalisten asiakkaiden selvittäminen on haastavinta.
12.	Pystytäänkö yrityksessä näkemään eri asiakkaiden ja asiakasryhmien väliset käyttäytymiserot?	Asiakasegmenttitasolla yrityksellä on näkemys eri asiakkaista. Myös myyntitaulukoista voi päätellä paljon.
13.	Tunteeko yritys asiakkaiden osto- ja päätöksentekoprosessissa mukana olevat ihmiset: ketkä ovat ostajia, vaikuttajia ja päätöksentekijöitä?	CRM-projekti on vielä kesken.
14.	Tunteeko yritys asiakkaiden osto- ja päätöksentekokriteerit ja -tavat?	Myynnissä tunnistetaan parhaiten asiakkaiden osto- ja päätöksentekokriteerit.
15.	Sisäistääkö koko henkilökunta asiakaslähtöisyyden sisällön ja merkityksen?	Strategisten tavoitteiden mukaisesti asiakasnäkökulma tulisi olla jokaisen henkilökunnan jäsenen sisäistettävissä.

Liite 2: Yrityksen asiakaslähtöisyyden analyysi, s. 4/4

Vuorovaikutuksen näkökulma		
16.	Onko yrityksellä hyvin määritellyt asiakkaiden arvoketjut ja -verkotot sekä asiakassuhteet hyvän vuorovaikutuksen lähtökohtana?	Asiakkaiden arvoketjuja- ja verkostoja on selvitetty, myös myynti oli mukana selvityksessä.
17.	Onko hyvin monilla organisaation henkilöillä on kontaktipintaa asiakkaisiin ja asiakasorganisaation henkilöihin?	Suoraa kontaktipintaa asiakkaisiin on pääosin vain myyntihenkilöillä, tuotekehityksen päälliköillä ja asiakaspalvelulla sekä tiettyihin asiakkaisiin myös tehdahenkilökunnalla.
18.	Kuuntelevatko organisaation henkilöt asiakkaita ja pystyvätkö eläytymään heidän tarpeisiinsa, haluihinsa, arvoihinsa sekä kokemuksiinsa?	Parhaiten asiakkaiden tarpeisiin ym. pystyvät eläytymään juuri ne henkilöt, joilla on myös eniten kontaktipintaa heihin.
19.	Pystyykö ja haluaako yritys elää asiakkaiden kanssa vuorovaikutuksen läpi koko arvoketjun tuotekehityksestä jälkimarkkinointiin saakka?	Tuotteet testataan käytännön viljelyssä asiakkaiden kanssa. Myydyt tuotteet ovat useimmiten jatkuvassa käytössä.
20.	Tuottaako vuorovaikutus tilanteen, jossa molemmat osapuolet kokevat aidosti hyötyvänsä?	Asiakaskäyntien tarkoitus on selvittää asiakkaan mahdolliset tuoteongelmat tai tarpeet.

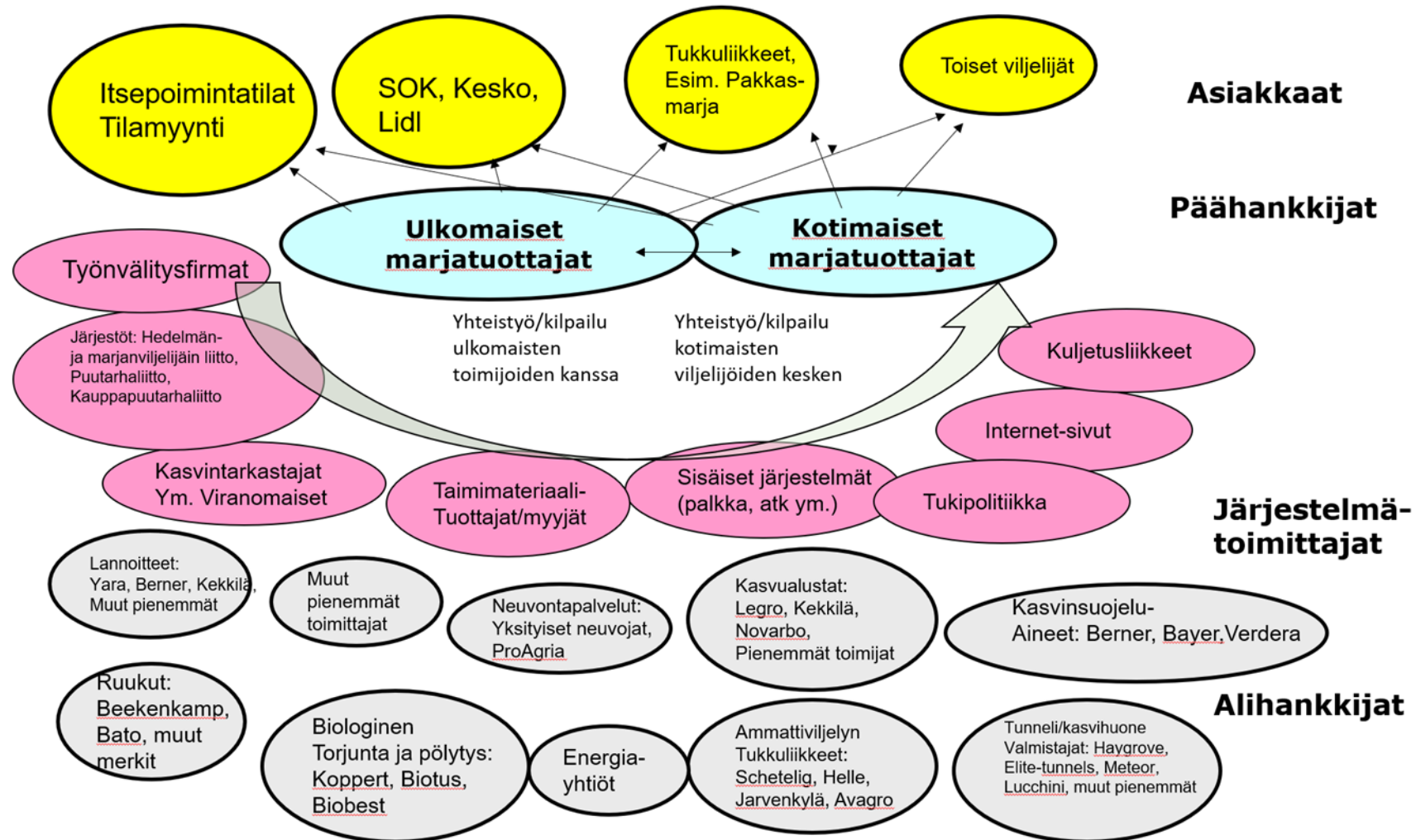
Liite 3: Yrityksen asiakastuntemusanalyysilomake: asiakkaiden peruskartoitus

Asiakkaat/SBA	Miksi ostavat meiltä? Miksi eivät osta meiltä?	Asiakkaan asema omalla toimialallaan	Asiakkaan toimialan/asiakkaan liiketoiminnan kehitysnäkymät	Asiakkaan tulevaisuuden uudet vaatimukset /odotukset meiltä
Nykyiset asiakkaat	Ostavat koska: - Laatu - Hinta - Tuotetuki - Tottumuksesta - Viljelytekniikka - Lyhyet toimitusajat	Asiakkaat ovat pääosin pieniä tai keskikokoisia.	Marjanviljelyn rajoitetussa kasvualustassa odotetaan kasvavan yleisesti.	Asiakkaat odottavat laadukkaita tuotteita, hyvää palvelua sekä uutta tuotekehitystä. Ekologisuus näkyy myös viljelyssä. Sähköiset palvelut kiinnostavat monia.
Menetetyt asiakkaat	Eivät osta koska: - Viljelytekniikka - Hinta - Huonot kokemukset - Ovat tottuneet käyttämään jotain muuta tuotetta - Kytös taimimyyjän kanssa	Ovat pääosin melko tavanomaisia tiloja.	Samoin kuin nykyisillä asiakkailla.	Joskus menetettyjen asiakkaiden takaisin hankkiminen on todella haaste. Saattaa viedä vuosia ennen kuin luottamuksen saa takaisin.
Potentiaaliset asiakkaat	Potentiaalisia asiakkaita on kaksi ryhmää: 1. Asiakkaat, jotka suunnittelevat tunneliviljelyä 2. Asiakkaat, jotka ovat jo viljelijöitä mutta eivät osta meiltä kasvualustoja tai lannoitteita.	Ryhmän 1. asiakkaat katsovat miten muut viljelijät ovat ratkaisseet mm. kasvualusta- ja lannoiteasiat. Ryhmän 2. viljelijöistä monet käyttävät jotain muunlaista kasvualustaa.	Ryhmä 1.: Osa tiloista voi olla tulevaisuudessa suuria, osa taas voi jäädä pieneksi tai huomata, etteivät saa tätä tuotantomenetelmää kannattamaan. Ryhmä 2. on asiakasryhmä, jolla voi olla suuret kasvuodotukset.	Potentiaaliset asiakkaat voidaan saavuttaa yrityksen omalla aktiivisuudella.
Asiakkaat, jotka ostavat meiltä osan, kilpailijalta osan	Pääosin ostavat jotain muuta kasvualustamateriaalia kuin mitä Kekkilä tarjoaa.	Nämä asiakkaat ovat pääosin joko pieniä tai keskikokoisia viljelijöitä.	Sama kuin nykyisillä asiakkaillamme muutenkin.	Sama kuin nykyisillä asiakkailla.

Liite 4: Analyysi yrityksen marjanviljelijäasiakkaiden neuvotteluvoimasta

Kysymys	Analyyysi
Asiakaskunta on keskittynyt	Koska viljelypinta-ala lisääntyy ja uusia yrittäjiä tulee marjojen kasvualueviljelyyn, asiakaskunta ei ole keskittynyttä.
Toimittajakunta on keskittynyt	Potentiaalisia kasvualuestamittajia on melko vähän. Uusien alalle tuleminen on hankalaa, koska vaatii alan osaamista ja asiakkaiden luottamuksen saavuttamista.
Asiakkaat ostavat paljon vuosittain ja/tai suuria kertaeriä	Asiakkaiden ostot keskittyvät helmi-toukokuulle, johtuen viljelykaudesta.
Toimittajan vaihtokustannukset ovat asiakkaalle vähäiset	Vaihtokustannukset voivat olla asiakkaalle suuret, jos kasvualue vaihtuu kokonaan uuteen raaka-aineitaan. Taas jos vaihtuu muuten raaka-aineiltaan samaan, vaihtokustannukset ovat pienet.
Yrityksellä ei ole useita vaihtoehtoisia asiakkaita ja/tai asiakkaan vaihtokustannukset ovat meille suuret	Asiakkaita on paljon, mutta asiakkaiden ostomäärät vaihtelevat paljon asiakkaasta riippuen tai asiakkaan tilan kooksta riippuen. Lisäksi on hyvä ottaa huomioon, että marjanviljelyasiakkaat ovat paljon kontaktissa toisiinsa.
Tuotteet ovat vakiotuotteita ja/tai tuotteet ovat hintaherkkiä	Osittain tuotteet ovat vakiotuotteita, mutta toisaalta Kekkilällä on tiettyjä tuotteita, joita ei täysin vastaavina ole saatavilla muualta. Tuotteet ovat melko hintaherkkiä.
Asiakkaiden on mahdollista käyttää korvaavia tuotteita	Asiakkaiden on mahdollista käyttää korvaavia tuotteita, tosin se voi vaatia jorkin verran muutoksia esimerkiksi kasteluun asiakkaalla.
Ostettavan tuotteen laatu ei ole kovin merkittävä asiakkaan tai hänen tuotteensa kannalta	Kasvualueen ja lannoitteiden laadulla on suuri merkitys sadon varmistamiseksi. Laadukas kasvualue ei sisällä patogeenejä tai merkittävästi rikkaruohojen siemeniä. Kasvualueen tulee pitää ja vastaanottaa vettä ja ravinteita riittävästi.
Ostot yrityksestä muodostavat merkittävän osan asiakkaan ostoista ja kustannuksista	Kasvualueet ovat iso kustannuserä viljelijälle, mutta eivät merkittävin kustannus, kun lopputuotteen hintaa tarkastellaan.
Asiakkaiden oma liiketoiminta kannattaa huonosti ja ostot ovat taloudellisesti merkittävät	Useimmiten marjatilojen liiketoiminta on kannattavaa ja kasvualueiden kustannukset eivät ole suurin kuluerä. Tunnelimarjojen tuotanto on sikäli varmpaa, että sääolosuhteilla on pienempi merkitys satotasoon, kuin avomaan tuotannossa. Omavaraisuusaste tiloilla on yleensä hyvä.
Asiakkaat eivät voi ostettavilla tuotteilla ansaita hyvin rahaa	Marjojen hintaan vaikuttavat monet tekijät, kuten yli- tai alituotanto sekä laatu. Tuotantomääriin ei voi vaikuttaa, mutta tunnel- ja kasvihuoneviljelyssä voidaan vaikuttaa sadon ajoituksen sekä laatuun. Näiden syiden vuoksi voi olettaa, että kyseiset viljelytekniikat lisääntyvät myös tulevaisuudessa ja siten myös kasvualue- ja lannoitemarkkinat kasvavat.
On olemassa uhka, että asiakkaat ryhtyvät itse toimimaan yrityksen bisnesalueella	On olemassa asiakkaita, joilla on pieniä turvealueita itsellään. On myös mahdollista, että asiakas ostaa esimerkiksi kookosta ja myy sitä myös muille viljelijöille. Riskit ovat kuitenkin pieniä. Turvealueet ovat joka tapauksessa pieniä ja monilla viljelijöillä ei ole esimerkiksi riittäviä seulonta- ja sekoitusalueita. Kookosta tuodessa taas on omat riskinsä esimerkiksi puhtauden kanssa ja lisäksi sen hinta on melko kallis. Jälleenmyyjät taas ovat suurempi riski, että ryhtyisivät myymään kilpailevia tuotteita, ja osa myykin.
Asiakkaat ovat ammattimaisia ja/tai tirkivät tiukasti ostotilanteessa	Asiakkaat ovat tietoisia markkinahinnoista ja osatirkii ostotilanteessa. Laatu on kuitenkin monille tärkeä tekijä, sekä palvelu.
Asiakkailla on erittäin hyvä markkinaturvumus esimerkiksi kysynnästä, tarjonnasta, hinnoista, kustannusrakenteesta jne.	Asiakkailla on hyvä tuntemus hinnoista. Kysynnästä, tarjonnasta ja kustannusrakenteesta ei niinkään.
Asiakkaat eivät suorita ns. tunneostoja	Asiakkaat ovat melko pieniä yleensäkin puutarha-alalla. Kauppaa tehdään yleensä suoraan tilan omistajan kanssa. Tilat voivat olla olleet kymmeniä vuosia perheen tai suvun omistuksessa.

Liite 5: Asiakassegmentin sidosryhmäanalyysi



Liite 6: Arvontuotto asiakkaalle-analyysi

Taloudellinen arvo

- Keskitytään hintaan
- Asiakkaan kokonaiskustannusten alentaminen

Taloudellinen arvo

- Hävikin hallinta
- Riittävä tuotantovolyymi
- Ulostulovolyymi, asiakkaan täytyy osata laskea riittävä määrä
- Tuotteen raaka-aineet => oikea tuote asiakkaalle

Toiminnallinen arvo

- Toimivat tilausjärjestelmät, asiakaspalvelu
- Riittävän laaja valikoima
- Kuljetusliikkeen valinta
- CRM:n ajantasaisuus
- Extranet
- Kierrätys

Toiminnallinen arvo

- Toiminnan tehokkuus, toimitusvarmuus
- Kokonaisratkaisu

Emotionaalinen arvo

- Asiakaskokemus
- Tunnejohtamalla

Emotionaalinen arvo

- Tasalaatuisuus
- Toimiva asiakaspalvelu, reklamaatioiden käsittely
- Erilaisten asiakasryhmien huomioiminen
- Asiakasvierailut

Symbolinen arvo

- Laatu, laadukkaat raaka-aineet
- Mainonta, nettisivut, some
- Ekologisuus, kestävä kehitys
- Kotimaisuus
- Yhteistyö, asiantuntijuus

Symbolinen arvo

- Brändin hallinta
- Mielikuvilla

Liite 7: Teemahaastattelu: Vuorovaikutus asiakkaan ja kasvualusta- sekä lannoitevalmistajan välillä

Haastattelun tarkoitus on selvittää, millaisena asiakas näkee tällä hetkellä yhteistyön kasvualusta- ja/tai lannoitetoimittajan kanssa ja mitä kehitettävää yhteistyössä on.

Teema-alueet:

Nykytilanne

Millainen markkinatilanne tunnelimarjoilla on ollut tällä kaudella?

Miksi olette valinneet tunneliviljelyn viljelymenetelmäksi?

Millä perusteella olette valinneet nykyisen kasvualusta/lannoitetoimittajan?

Mitkä asiat ovat teille tärkeitä valitessanne kasvualusta/lannoitetoimittajan? (Asiakaspalvelu, toimitukset, sähköiset palvelut, tuote itsessään, kierrätysmahdollisuudet)

Mihin olette tyytyväisiä / ette ole tyytyväisiä? Tuotteessa, palvelussa

Tulevaisuus

Miten näet tunnelimarjantuotannon tulevaisuuden? Ylipäätään Suomessa, omalla tilalla

Millaista palvelua/millaisia tuotteita toivotte tulevaisuudessa kasvualusta/lannoitevalmistajalta?

Logistiikka, asiakaspalvelu, tuotesisältö

Minkälaista palautetta haluatte antaa yritykselle? Muita ajatuksia liittyen tunnelimarjojen viljelyyn, kasvualustoihin ja lannoitteisiin?

Liite 8: Teemahaastattelun tulokset Excel-taulukossa: Nykytilanne

Teemahaastattelun tulokset					
Nykytilanne					
	1. Millainen nykytilanne on marjojen markkinoilla?	2. Miksi olette valinneet tunneliviljelyn viljelymenetelmäksi?	3. Millä perusteella olette valinneet nykyisen kasvu- ja/lannoitetoimittajan?	4. Mitkä asiat ovat teille tärkeitä valitessanne kasvu- ja/lannoitetoimittajaa?	5. Mihin olette/ette ole tyytyväisiä nykyisissä toimittajissa?
H1.	Hyvä tilanne, kaikki on mennyt kaupaksi mitä on tullut. Toisaalta epäilee, kuinka kauan tunnelien pinta-alojen kasvu voi jatkua, ennen kuin markkinat ovat liian täynnä. Olisi tärkeää saada hinta pysymään riittävän korkeana. Ulkomaan viintiin Suomessa olisi riittävän korkeasta mansikkaa, mutta onko liian korkeat kustannukset.	Tunnelit toimii sääsuojana. Tunnelit olivat silloin vielä uusi juttu, kun tilalle oli tullut ensimmäiset tunnelit, ja aihe oli kiinnostava. Tilalla on myös muita viljelyä muovi- ja muovihuoneissa, ja oli kiinnostavaa kokeilla jotain muuta.	Vaihtoehtoja ei ole kovin paljon, ja Kekkilä on valikoitunut kasvustatoimittajaksi sattumalta. Kekkilä on ollut aina kasvustatoimittaja tilalla ja tuotteet ovat olleet hyviä. Yara on koettu hyväksi lannoitetoimittajaksi, iso talo ja paljon kokemusta sekä tutkimusta aiheesta. On kokeiltu muutakin (Nutriforte), mutta ei toiminut viljelijän mielestä yhtä hyvin.	Kasvustatoimittajan kanssa olisi tärkeää että toimitukset toimivat ja tuotteet tulevat sulana. Viljelijä kokee tärkeäksi saada henkilökohtaista palvelua ja tarvittaessa on mahdollista tehdä nopeitakin muutoksia tilauksiin. Ajankohdassa, määrässä. Varastotiloja on vähän, joten siksi täytyy aina miettiä tarkoin toimitukset ja määrät.	Tuotteet ovat olleet hyviä (kasvustatut) ja lannoitepuolella on Yaralla on vankka kokemus lannoitteista.
H2.	On ollut hyvä markkinatilanne tänä vuonna. Marjojen laatu hyvä, jälleennyijät ovat olleet tyytyväisiä. Kauppakestävyys pidempi, jonka kaupat ovat huomanneet nyt viime vuosina.	Laatu ja se että sadon määrä on suhteellisen vakio. Sääolosuhteet eivät vaikuta yhtä paljon tuotantoon. Riskien minimointi on tärkeää ja tehokkuus jota tunneliviljely tuo. Kauden pituus ja varmuus ovat tärkeitä. Avomaalla satokautteen tulisi varmasti taukoa, mikä voidaan tunneleissa korvata.	Kekkilä on valittu kasvustatoimittajaksi, koska on vanha ja tuttu, luotettava toimija. Vuosien ajan ovat käyttäneet Kekkilän kasvustatoimittajaa ja koskaan ei ole tullut tunnetta, että epäonnistumiset olisi liittyneet kasvustatusta. Vaikka monet asiantuntijat ovat alusta saakka sanoneet, että kokos on ainoa oikea kasvustatoimittaja marjoille. Tilalla on tietynlainen seos käytössä ja he ovat tuloksiin sillä tyytyväisiä. Seos ei ole tyypillinen marjakasvustatusta. Yara on valikoitunut lannoitetoimittajaksi samoista syistä, eli ei ole tullut koskaan ongelmiakaan ja Yara on perinteisesti ollut peltoviljelyssä.	Joustava palvelu, jos esimerkiksi pitää tehdä aikatauluhihin tai määrin muutoksia. Nopeat toimitukset. Sammallisuus on ollut hyvä muutos, pitää paremmin vettä selvästi. Innovaatiivisuus tuotteissa. Tuotteiden tasalaatuisuus ja yleensä hyvä laatu.	Ei ole mitään huonoa sanottavaa, joskus on miettinyt keuhkosammatla, että mistä se tulee, mutta lyhyessä viljelykierrossa ei ehdi olemaan ongelma.
H3.	Tunnelimansikka on saatu hyvin kaikki markkinoille, vadelman kanssa on ollut jo muutaman vuoden haasteita. Tänäkin vuonna oli jouduttu pakastamaan ylituotantohetkellä. Vaikkakin marjojen kulutus on onneksi kasvanut. Tuntuu, että etelä Suomessa on vadelman markkinat paremmat. Muualla Suomessa metsävadelma on tavallaan kilpaileva marja. Yleisesti ottaen tunnelimarjojen menekki on hyvä. Rajattomat nämä Suomen markkinat eivät ole, joten avomaalta on pakko sitten vähentää.	Alkuperäinen ajatus on ollut satokauden ajoittaminen, keväällä aikaistaminen ja syksyllä kauden pidentäminen. Myöhemmin on havaittu, että laatu paranee myös huomattavasti tunneleissa. Tasalaatuisuutta marjaa, helppo käsitellä ja poimia. Esimerkiksi karhunvadelma on niin myöhäinen, ettei kannattaisi avomaalla viljelläkään. Tuholaisongelmia ei ole ollut tunneleissa, kastelu ja lannoitus on helppoa säätää varsinkin kun on automatiikka olemassa.	Ei ollut paljon vaihtoehtoja alkuvuosina. Turvetta on käytetty siksi, kun ei ole ollut alkuaikoina säätöautomaattikkaa, niin on ollut sitten pelivaraa kastelun kanssa. Sellainen kasvustatusta on tärkeää, ettei tarvitse joka tunti olla kastelemassa. Turpeen kanssa on opittu toimimaan ja eikä olla ajateltukaan esimerkiksi kokooasta kasvustatusta vaihtoehtona. On testattu kyllä muita kotimaisia kasvustatusta, mutta ne eivät ole olleet niin varmoja, että niihin voisi siirtyä. Turve on siitä hyvä, että se on helppo kierrättää.	Tasalaatuisuus on kasvustatusta tärkeää ja saatavuus. Tuotteiden ekologisuus. Lannoitepuolella valinta on ollut helppo, Yara, kun tuotteita on saatavilla paikallisesta maatalouskaupasta. Lannoitusta voisi tunneleissa vähän tarkentaakin jatkossa, se on ollut sellaista vähän mututtunutta.	Laatu on ollut aina hyvää, sopiva kosteus tuotteissa. Ei kepejä eikä muuta. Hyvä vedenpidätys, erityisesti nyt sammalissa. Hyvä että etsitään uusia vaihtoehtoja. Lannoitteissa hyvää on helppo saatavuus.
H4.	Omalla tilalla on ollut hyvä tilanne. Tosin koronan vuoksi olivat jättäneet kolme tunnelia vadelmaa laittamatta. Jos ne olisi kaikki laitettu, olisi voinut tulla vadelman kanssa ongelmia. Avomaanmarjoille olisi ollut tänä vuonna enemmän kysyntää kuin tunnelimarjoille, toisin kuin aiemmin. Alkukausi myöhästyi tänä vuonna, kun ei saatu istuttajia ajoissa. Siksi sato alkoi lähes yhtä aikaa sekä tunneleissa että avomaalla, mistä olisi voinut tulla ongelmia, mutta tänä vuonna ei tullut.	Tunneliviljely aloitettiin, kun hypetys sen ympärillä oli niin suurta. Aluksi aloitettiin harjoittelulmielessä, koska tunneliviljely on niin erilaista kuin avomaanviljely. Satokautta saa jatkettua tai pidennettyä tunnelien avulla. Vadelmalla erityisesti houkutteli myös huomattavasti suuremmat satot. On myös helpompi markkinoida marjoja, kun tietää suunnilleen mitä sieltä tulee, toisin kuin avomaalla.	Asiakaspalvelu on tärkeää ja kokemukset aiemmilla vuosilla. Lannoitteiden kohdalla hinta oli ratkaiseva tekijä. Ja olivat kuulleet muita suosituksia tästä lannoitevalmistajasta. Muiden kokemukset ovat tärkeitä. Myös jonkun verran helpoutta haetaan lannoitteissa, eli ei sekoitella itse. (Nutriforte). Kekkilälle kiitosta siitä, että myyjä on käynyt ja antanut neuvoja paikan päällä.	Asiakaspalvelu, neuvonta, toimivat tuotteet. Helppous tuotteissa.	Pari vuotta sitten tuli jäisiä paaleja. Niiden sulattaminen tilalla on lähes mahdotonta, kun ei ole sellaisia tiloja.
H5.	Taimituotannossa on hyvä tilanne, eli kaikki taimet menee hyvin kaupaksi. Tekee vain avomaataimia. Tekisi myös tunneliin, mutta ei ole saatavilla emojia sopivista lajikkeista ja oikeanlaisten taimityppien tuotanto on Suomessa vaikeaa.	Tunnelituottajat hakevat varmasti kasvukauden pidentämistä ja parempaa hintaa sesongin ulkopuolelta. Lisäksi satomäärät on isompia ja aihe on muodikas. Tunnelista tulevat tuotteet menevät tuoremarjamyyntiin, ei siellä tehdä säiliöntä tai teollisuusmarjoja. Tällä tilalla tehdään taimet kasvihuoneessa rajoitetussa kasvustatusta, sillä se on helpompi pitää puhtaana. Lisäksi tuotanto vie näin vähemmän tilaa, eli laajentuminen on helpompaa. Satotaso on suurempi.	Käyttää Kekkilää vain vähän, luomutuotteisiin. Muuten Novarbo. Synnä ollut jo muutama vuosia sitten sattuneet ongelmat. Rikkaruohoja oli, joista ei hyvitetty Kekkilältä mitään ja lisäksi oli huomattu, että kilpailijan tuotteesta saa enemmän tavaraa ulos, vaikka paali myydään samoilta litroilla. Novarbo on ollut aktiivinen oikeaan aikaan.	Hinta on tärkeä ja asiakaspalvelu. Aktiivisuus myyjän osalta. Lannoitteiden kohdalla hinta on ollut tärkeä. Ja tietysti resepti pitää olla sopiva viljeltävälle kasville.	Nykyisen kanssa ei ongelmia. Aikanaan Kekkilän kanssa rikkaruohot ja paalien ulostulo. Lannoitteiden kanssa ei varsinaisesti ole koskaan ollut ongelmia.
H6.	Kaikkilla marjoilla on ollut hyvät markkinat, sekä avomaalta että tunnelista. Myös vadelmalla. Tai koko kesän oli ehkä se ongelma, ettei ollut riittävästi myytävää. Yleensäkin ihmiset tuntuvat ostavan vuosi vuodelta enemmän rasiamarjoja.	Synnä tunnelien perustamiselle oli alku- ja loppukausi, eli aikaistaminen ja myöhäinen sato. Tärkeää on saada juhannukseksi mansikoita. Myös työmäärä on vähäisempi satotason nähden. Vaikka tunneleissakin joutuu satoa suojaamaan, on se työmäärä suhteessa paljon pienempi, kun pinta-alakin on pienempi. Työtekniikasta kannalta työmäärä ja -hinta on tunneleissa pienempi per poimittu marja, avomaahan verrattuna. Säärisesti on pienempi. Työntekijöiden kausi on pidempi tunnelitiloilla, mikä on tärkeä tekijä. Kasvinsuojelu ohjaa myös kohti tunnelituotantoa.	On valittu varmojen toimitusten, hintojen, kokemusten periaatteella. Toimivat tuotteet, jotka helpottavat töiden jakamista.	Helppo saavutettavuus on tärkeää. Saatavuus tiettyinä aikoina. Tietynlaiset tuotteet: esimerkiksi tällä tilalla käytetään irtotavaraa, ja sitä on saatava.	Joskus ongelmana oli, että ei meinattu myydä irtona (bulkina), ja se oli haaste. Nyt muutaman vuoden on toiminut sekin hyvin. Tuntuu myös, että Kekkilä oli yllätynyt siitä, että alkuvuodesta oli tarvetta kasvustatulle. Levyt ovat toimineet hyvin ja myös sammal tuotteissa parantaa kasteluominaisuuksia. Alkuvuonna myös tuntuu, ettei Kekkilä ole kiinnostunut marjanviljelijöistä asiakkaina. Tietojen löytäminen nettisivuilta on todella vaikeaa.

Liite 9: Teemahaastattelun tulokset Excel-taulukossa: Tulevaisuus

Tulevaisuus				
	1. Miten näet tunnelimarjatuotannon tulevaisuuden omalla tilallanne?	2. Miten näet tunnelimarjatuotannon tulevaisuuden Suomessa?	3. Millaista palvelua toivoitte tulevaisuudessa kasvualusta/lannoiteoimittajalta?	4. Millaisia tuotteita toivoitte tulevaisuudessa kasvualusta/lannoiteoimittajalta?
H1.	Tarkoitus on rakentaa vähän lisää tunnelia ja monipuolistaa kasvivalikoimaa. Kokee, että silloin olisi helpompi lisätä myyntiä kaikkien kasvien osalta. Ei kuitenkaan halua lähteä kilpailemaan isojen toimijoiden kanssa.	Epäilee, että jossain vaiheessa markkinat voi olla täynnä marjaa. Varsinkin jos sattuu hyvä satovuosi sekä avomaalla että tunnelleissa. Tämä koronakesä 2020 oli hyvä, koska ihmiset liikkui kotimaassa ja rahaa oli käytettävissä. Toisaalta turistit puuttuivat.	Toivovat, että kasvualustojen tutkimista ja testaamista jatketaan, erityisesti mustikalla, joka Suomessa vielä aika vähän tutkittu. Sellaisia tuotteita pitäisi olla, jotka sitten toimivat myös käytännössä. Henkilökohtaista palvelua.	Kasvualustojen tulee olla toimivia viljelyssä. Mahdollisuus tehdä nopeitakin muutoksia kelin mukaan. Ei jäisi paaleja. Tasainen laatu.
H2.	Tunnelituotanto tulee lisääntymään omalla tilalla. On lisääntynyt nyt parin vuoden aikana muutamalla hehtaarilla. Ensimmäisen vuoden jälkeen tulee pieni tauko ja todennäköisesti sitten lisätään taas pinta-alaa. Toiminta ja markkinointi pitää olla kunnossa, saatavuus taseista ja toimitusvarmuus. Ei usko, että mansikkaa voi olla liikaa Suomen markkinoilla. Vadelma on tilalla vähän sellainen sivutuote, mutta senkin menekki on kasvanut suuresti ja sitä ostetaan mansikan mukana. Ja samat ihmiset kyllä palaavat ostamaan vadelmaa, kun ovat kerran ostaneet.	Tunnelimansikan viljely lisääntyy varmasti, koska viime vuosina säiden ääripäät ovat yleistyneet. Säätöolosuhteet vaikuttavat laatuun ja tunnelimansikkaan luotetaan kaupassa, se on luotettava tuote siellä tiskissä. Myös vadelman tunneliviljely lisääntyy, kun ihmiset oppivat käyttämään sitä, myös kulutus lisääntyy. Omasta kokemuksesta. Kulutustottumukset ovat yleensäkin muuttuneet jo. Suomalaisetkin ostavat rasiamarjaa kuten keski-eurooppalaiset. Marjat ovat hyvämmäkuuisia ja siksi trendi tulee jatkumaan. Suomalaisen mansikan kulutuksessa on vielä runsaasti kasvunvaraa.	Sähköisiä palveluja kaipaa, esimerkiksi tilausvahvistusten etsiminen sähköpostista ei ole helppoa. Varsinkin jos on muutettu toimitusaikojia tai -määriä. Toivoo että kuskit soittaisivat aina ajoissa ennen toimitusta, erityisesti kun heillä on oma traktori purkanut ja saattaa olla kaukana kiireaikana. Tekstiviestikin riittäisi, siinä vaiheessa kun autoa lastataan tehtaalta. Lehtiartikkeleja ja esimerkiksi webinaareja, koulutusta viljelijöille lisää.	Ovat tyytyväisiä käyttämänsä seokseen, johon on tulossa muutoksia. Toivottavasti ei vaikuta liikaa. Uudet tuotteet kiinnostavat kuitenkin aina.
H3.	Mahdollisesti laajikkeisiin voi tulla muutoksia, pinta-aloihin ei näillä näkymin ole tulossa muutoksia. Ei ole sellaista näkemystä, että olisi markkinoita isommille marjamäärille. Vadelman kanssa on tehnyt muutamina vuosina jo todella tiukkaa myyntin kanssa. Kasvihuoneviljelyä on mietitty, sillä voitaisiin pidentää kautta entisestään ja aloittaa ajoissa, jolloin saataisiin parempi hintakin tuotteista.	Se huolestuttaa, jos tunnelivadelmaa lisätään vielä jatkossakin. Samanlaista tunnelmaa on muillakin tiloilla. Tunnelipinta-ala on lisääntymässä Suomessa, myös tällä alueella, on kuullut muita viljelijöiltä suunnitelmista. Tunnelien pinta-ala selvästi lisääntyy, mansikan osalta. Toisaalta avomaaviljely vähenee, että sieltä kautta voi olla enemmänkin tarvetta lisätä tunnelipinta-alaa, myös vadelman osalta. Tunnelista tuleva sato on taseista määrältään joka vuosi.	Kierrätys on ajatuksena hyvä, mutta välimatkat saattaa tulla muualla kuin Etelä-Suomessa vastaan. Peltoon levittämässä pelottaa taudit ja varsinkin rikkakasvit. Webinaarit ja muut luennot kiinnostavat aina. Ja niistä olisi hyvä saada tallenteet ja muutakin materiaalia. Logistiikasta sen verran, että olisi hyvä, jos kuski voisi itse purkaa kuorman, kun lavojen paino tahtoo tulla vastaan omien laitteiden kanssa.	Ekologisuuutta. Kasvualustan tulee olla ilmava ja sopiva viljeltäville kasveille. Tasalaatuisuus on tärkeää. Sammaleseen kasvualustan seassa ovat olleet tyytyväisiä. Toivotaan, ettei turvetta kielletä, mutta hyvä että Kekkilä etsii vaihtoehtoja.
H4.	Avomaan pinta-alaa on tarkoitus vähentää tulevina vuosina. Tunnelipinta-alaa ei ole tarkoitus lähivuosina lisätä, mutta on pohdinnassa vaihtoehtoiset marjat, kuten mustikka tai karpalo. Tilalla on harkittu myös vadelmatunnelien muuttamista mansikalle, jos myynti on kovin vaikeaa.	Tunnelituotanto on varmasti lisääntymässä, on kuullut lähialueiden viljelijöiltäkin sellaista viestiä. Enemmän kuitenkin mansikalla, vadelman myynti on tällä hetkellä haastavaa.	Jatkossakin toivovat neuvontakäyntejä. Sähköiset palvelutkin kiinnostavat, olisi hyvä katsoa aiempien vuosien toimitusmääriä ja -aikatauluja. Varsinkin mobiilisovellus voisi olla kiinnostava. Kierrätyksen kiinnostaa, koska ei ole oikein paikkoja johon käytettyjä kasvualustoja voi levittää. Myös webinaarit kiinnostavat, niitä toivotaan nimenomaan talviaikaan, kun on aikaa kuunnella. Kasvukaudella ei ole aikaa.	Tuotteissa toivotaan helpompaa ja levyt kiinnostavatkin paljon. Keväällä työtä on muutenkin paljon, niin olisi hyvä mitä vähemmällä työllä pääsisi. Myös riittävä Myös lannoitteissa helppous ja muiden kokemus. Tämän kauden kasvualustan kanssa meni hyvin, sekä toimituksen kanssa että viljelijöille.
H5.	Näillä näkymin eivät ole laajentamassa pinta-aloja. Vaikka enemmänkin menisi taimia. Lajikevalikoimaan olisi hyvä saada muutosta, mutta se ei näytä todennäköiseltä nyt. Pensasmustikan tuotantoa olisi myös hyvä lisätä, mutta sen ongelma on taimien valtehtaminen.	Tulee varmaan lisääntymään, mutta jossain vaiheessa voi tulla raja vastaan. Toistaiseksi säilöntä- ja teollisuusmarjalle on kysyntää, joten avomaapinta-alatkaan ei ole laskussa. Tosin pelkkä teollisuusmarja ei Suomessa kannata, tuoremarjalla tehdään kate.	Aktiivisuutta myyjältä. Kierrätyksen kiinnostaa, ongelma on ollut kasvijätteessä. Turve on voitu käyttää uudelleen.	Tuotteiden laatu ja puhtaus on tärkeää. Turveasia mietityttää, että miten jatkossa. Ei ole halunnut käyttää esimerkiksi kookosalustoja, vaikka sellaisia on suositeltu Hollannista. Lannoitteissa ei ole muutoksen tarvetta. Miettinyt joskus pitkäkestoisia lannoitteita mansikan taimituotannossa, mutta se miten ne saadaan riittävän tasaisesti kasvualustaan ja oikea määrä mietityttää. Sekä se miten ne käyttäytyvät, sopiiko omaan tuotantoon.
H6.	Tilalla on kaikki pellot jo käytössä eikä lisää ole mahdollista hankkia. Jos siis lisää marjaa tarvitaan, täytyy lisätä tunneleita.	Vadelman ongelmana voi olla se, että se on tunnelissa niin helppo viljellä. Ainoat ongelmat voi oikeastaan tulla taimimateriaalin kanssa. Kun keskustelee muiden viljelijöiden kanssa, niin on hyvin erilaisia mielipiteitä. Osa on sitä mieltä, että varmasti lisääntyy ja osa taas eri mieltä. Voi olla, että kauppojen vaatimuksestakin osa viljelijöistä niin sanotusti joutuu tunnelimarjoja tuottamaan. Todennäköisesti myös ympäristösytyt ja kasvitaudit vievät myös tuotantoa tunnelia kohti.	Toistaiseksi ei ole tarvetta kierrätyspalvelulle, on vielä mahdollista kierrättää omille maille. Mutta kokevat, että kierrätyspalvelu olisi loistava keksintö. Kierrättämisestä pitäisi vain tehdä mahdollisimman helppoa. Sähköisiä palveluja toivotaan.	Tilalla on ollut jo levyjä ja ne ovat hyvät keksintö. Jatkossakin aikovat käyttää irtoturvetta ja levyjä mahdollisesti, joten niiden saatavuus on tärkeää. Tuotteiden pitää olla riittävän lämpäiseviä ja vettä pidättäviä.

Liite 10: Tuotesegmentin kilpailijoiden peruskartoitus s. 1/3, Ydinkilpailijat

Kilpailijatyypit:	Kilpailija:	Liikevaihto v. 2019 tai sitä lähinnä	Kannattavuus	Markkinaosuus	Miksi asiakkaat ostavat tältä kilpailijalta?	Mitä yritys voi oppia tältä kilpailijalta?
Ydinkilpailijat:	Legro Group B.V.	77,4 M€		Suurin osuus	Tunnettu yritys, joka on erikoistunut marja- ja sienimökasvualustoihin. Hyvä kansainvälinen yhteistyöverkosto, tehnyt paljon kehitys- ja tutkimustyötä kasvualustoissa. Yhdistetään laadukkaisiin tuotteisiin.	Yhteistyöverkoston muodostaminen eri alan toimijoiden kanssa on tärkeää, erityisesti viljelyneuvojen kanssa, mutta myös taimikauppiaiden ja -jalostajien kanssa. On tärkeää kehittää ja tutkia kasvualustoja sekä myös lannoitteita. Laatu ja tuotteiden sopeutus viljelejäille kasveille on erittäin tärkeää. Kasvualustayrityksen on pysyttävä mukana alan kehityksessä. Legron internet-sivuilla on kerrottu tarkasti toimituksista ja pöytäpurkamisesta. Yhteystiedot on helposti löydettävissä. Korostavat asiakkaan parasta tietämystä omasta tarpeestaan ja siitä, että heidän tarkoituksensa on auttaa asiakasta saavuttamaan nämä tavoitteet.
	Novarbo	9,4 M€	Liiketulos -2,8 %, nettotulos% -3,5 %, liikevaihto +6,9 %, omavaraisuusaste 25 %	Kolmanneksi suurin	Toinen kotimainen vaihtoehto ammattiviljelykasvualustoissa. Keski-suuri yritys, hyvä tuotantokapasiteetti ja samankaltaisia tuotteita kuin Kekkilällä. Usein halvemmat hinnat.	On pidettävä mielessä, että kotimaasta löytyy yritys, joka voi tehdä hyvin samankaltaisia tuotteita, kuin mitä tehdään Kekkilässä. Tärkeää on ylläpitää yrityksen omaa laatua sekä tutkimus- ja kehitystyötä. On oltava esillä alan tapahtumissa ja hinnoittelua on pohdittava tarkoin. Arvon tuotto asiakkaalle on hyvä pitää kirkaana.
	Helle Oy	15,6 M€	Liiketulos 5,56 %, nettotulos% 7,12 %, liikevaihto -9 %, omavaraisuusaste 84 %	Toiseksi suurin	Ammattipuutarhatuotteiden tukku liike. Asiantuntevat myyjät, paljon muutakin valikoimaa kasvualustojen lisäksi. Yritys toimii myös Kekkilän kasvualustojen jälleenmyyjänä. Toimii myös kokospohjaisten kasvualustojen sekä kivivillan välittäjänä.	Hyvä ja asiantunteva palvelu on tärkeää asiakkaille. Monet marjanviljelijät tarvitsevat tukea, koska heillä ei ole kokemusta rajoitetusta kasvualustasta. Helle Oy:llä on ollut ongelmia kookoksen laadun kanssa, ja se on hyvä opetus kaikille kasvualusta- ja lannoitebisneksessä: laatu on tärkeä asia ja on tiedettävä, millaisen tuotteen myy asiakkaalle ja huolehdittava, että myös asiakas tietää millaisen tuotteen ostaa.
	Jarvenkylä Oy	2,2 M€	Liiketulos 0,6 %, nettotulos% 0,2 %, liikevaihto +11 %, omavaraisuusaste 20 %	Myy Novarbon tuotteita	Ammattipuutarhatuotteiden tukku liike. Meiko laaja valikoima. Välittävät Novarbon ja Kekkilän kasvualusta ja, lisäksi kookoskasvualustaa. Keskittyneet Novarbon kasvualustoihin ja tehneet yhteistyötä Novarbon kanssa kasvualustan kehittämiseksi marjoille. Yrityksen omistaja viljelee myös itse marjoja ja hänellä on pitkä kokemus marjojen viljelystä.	Tämän yrityksen omistajalla on monivuotinen kokemus marjabisneksistä ja hän myös kerää lisää kokemusta ja tietoa esimerkiksi matkustamalla Euroopassa ja tutustumalla uusimpiin trendeihin. Täältä yritykseltä voi oppia asiantuntijuuden jatkuvan kehityksen merkityksen. Lisäksi yhteistyö Novarbon kanssa on edesauttanut Jarvenkylää kehittämään viljelyssä toimivaa kasvualustaa.

Liite 10: Tuotesegmentin kilpailijoiden peruskartoitus s. 2/3, Marginaali- ja tarvekilpailijat

Kilpailijatyyppe:	Kilpailija:	Liikevaihto v. 2019 tai sitä lähinnä	Kannattavuus	Markkinaosuus	Miksi asiakkaat ostavat tältä kilpailijalta?	Mitä yritys voi oppia tältä kilpailijalta?
Marginaalikelpailijat:	Marja-Suomen Taimituotanto Oy	3,3 M€	Liiketulos 5 %, nettotulos% 3,8 %, liikevaihto +5,5 %, omavaraisuusaste 87 %	1-5 %	Suonejoella sijaitseva marjojen viljelytuotteiden tukkuliike. Pitkä kokemus marjojen viljelystä, omistaja viljelee myös itse, kookoskasvualustassa. Laaja valikoima marjojen viljelyyn liittyen. Välittää kookospohjaisia kasvualustoja lähinnä Suonejoen alueella, ei kovin aktiivisesti.	Myös tämän yrityksen omistajalla on hyvin pitkä kokemus marjabisneksistä ja viljelystä. Samoin kuin Jarvenkylän omistaja, myös tämä viljelijä tutustuu uusimpiin trendeihin Keski-Euroopassa. Heiltä saa myös viljeleuvontaa. Kasvualustoja myy lähinnä paikallisesti. Reklamaatioiden ja asiakaspalautteiden käsitteily on huomiotava myös pitkäikäisillä tähtäimillä. Asiakkailta kuullun palautteen mukaan tällä kilpailijalla on ollut haasteita sen suhteen.
	Botanicoir	48,96 M€		1-5 %	Botanicoir ja Legro yhdistyivät vuoden 2020 alussa. Botanicoirin kookos tuotteita olen nähnyt jonkun verran tiloilla Suomessa. Osa on ostettu suoraan tuottajalta, mutta voi olla jälleenmyyjältä ostettuja.	Melko uusi yritys, perustettu vuonna 2005. Panostanut nettisivujensa mukaan paljon yhteistyöhön viljelijöiden kanssa ja kasvatanut yhteistyöverkostoa. Yhteistyö ja verkostoituminen ovat tältä yritykseltä opittavia asioita. Lisäksi internetsivujensa mukaan yritys on kiinnittänyt huomiota tuotteiden ekologisuuteen ja eettisyyteen, jotka ovat tärkeitä tekijöitä myös viljelijöille, kun he tekevät kasvualustavalintoja.
	Pindstrup Mosebrug A/S	113,94 M€		1-5 %	Tanskalainen kasvualustavalmistaja. Yksi maailman johtavista kasvualustavalmistajista. Yli 100 vuoden kokemus kasvualustoista. Internetsivujensa perusteella ei keskittynyt marjojen kasvualustoihin.	Pindstrup on toiminut kasvualustabisneksessä jo yli 100 vuotta. Heillä on nettisivujen mukaan paljon konsultteja, joita voi pyytää lisätietoa tuotteista ympäri maailman. Lisäksi heidän internetsivuillaan on hyvin kerrottu tuotantomenetelmistä. Konsultaatio-palvelua olisi kekkilässäkin syytä mainostaa enemmän.
Tarvekilpailijat:	Europeat Oy	0,797 M€	Tiedot vuodelta 2017 Liiketulos +20,4 %, Liikevaihto -9,8 %, omavaraisuusaste 56 %	0 %	Keskittynyt kuluttajatuotteisiin. On osallistunut toisinaan ammattiviljelytapahtumiin, joten kiinnostusta lähtee ammattipuolelle on.	Perheyrittäjä ketterä ja kulut pysyvät pieninä.
	Kiteen Mato ja Multa Oy	0,044 M€	Liiketulos -31,9%, nettotulos% -32,5 %, liikevaihto +238 %, omavaraisuusaste 29 %	0 %	Kehittävät turvevapaita tuotteita ekologiselta pohjalta. Tuotteet pohjautuvat kasvikuutiuihin, järvi- ja meriruokojen niittojätteisiin ja ruokohelpeen.	Ekologisuus on nykyaikana tärkeää ja kierrätys mietittävä monia viljelijöitä. Kiteen Mato ja Multa-yritys kehittää uusia ratkaisuja, ja on hyvä pitää silmällä, miten kehitys etenee.
	Grodan, Cutilene, muut kivivilja-yritykset			0 %	Kiviviljaa on käytetty ja varmasti käytetäänkin mansikan viljelyssä. Suomessa todennäköisesti ei käytetä ainakaan tällä hetkellä. Kiviviljan käyttöä rajoittaa sen kierrätyksen hinta ja vaikeus. Kiviviljan etuihin taas kuuluvat sen suuri huokostilavuus eikä se sisällä patogeeneja.	Grodanilla on kasvualustojen kierrätyspalvelua Suomessakin, mutta ilmeisesti sen toimivuus Suomen mittakaavassa hienantuntuu. Keski-Euroopassa, missä volyymit suuria, kierrätys voi toimia hyvin. Kiviviljan kierrätys on suuri ongelma Suomessa. Kivivilja-yrityksiä voi ottaa mallia heidän laadunvalvonnastaan, asiakaspalvelustaan, jossa erityisesti on huomiotavaa neuvontapalvelut, ja tutkimustyöstä, jota kiviviljayrityksissä on tehty kasvihuone tuotannossa vuosikymmeniä.

Liite 10: Tuotesegmentin kilpailijoiden peruskartoitus s. 3/3, Potentiaaliset kilpailijat:

		Miksi yritys tulisi tälle SBA:lle?
Potentiaaliset kilpailijat:	Jiffy Group	Marjojen myynti kasvaa nopeasti, todetaan Jiffyn internet-sivuilla. Heillä on jo tuotteita marjabisnekseen, mutta Suomen markkinoilla ei ole tätä yritystä näkynyt toistaiseksi. Heillä löytyy ratkaisuja sekä marjojen viljelyyn että taimituotantoon. Kuluttajatuotteita Suomen markkinoilla on ollut jo kauan. Todennäköisesti syy joka estää Suomen markkinoille tulemisen, on rahti. Lisäksi Jiffy ei ole tunnettu Suomessa ammattipuolen tuotteistaan.
	Yksityiset turveyrittäjät	Pieniä yrityksiä Suomen markkinoilla on jonkin verran. Etuna näillä yrityksillä on pienet tuotantokustannukset ja siten halvemmat hinnat. Haasteena heillä on neuvonnan puute, laadun vaihtelevuus ja saatavuus. Halvan kasvualustan ostajia on aina, joten jonkin verran markkinoita voi löytyä näille yrityksille.
	Berner Oy	Berner myy mm. kasvinsuojeluaineita, lannoitteita ja pakkaustarvikkeita marjanviljelijöille. Vuonna 2018 Berner otti BVB Substratesin tuotteet myyntiin Suomen markkinoilla. Melko pian kuitenkin Vapon ja BVB Substratesin yrityskauppa astui voimaan ja Berner joutui luopumaan kasvualustan myynnistä. On mahdollista, että he löytävät uuden mahdollisen toimittajan ja palaavat uuden kasvualustatoimittajan kanssa markkinoille. Heillä on tavoitteena kasvattaa marjanviljelytuotteiden myyntiä. Torjunta-ainevalikoiman pienentyessä lisämyyntiä on haettava muista tuotteista. Vuonna 2020 Berner osti Nutriforten, joka myi Haifan kastelulannoitteita, toiminnan.
	Klassmann-Deilmann	Klassmann-Deilmann on suuri saksalainen kasvualustayritys, joka toimii maailmanlaajuisesti. Myös heillä on marjanviljelyyn soveltuvia tuotteita, vaikka he eivät ole tunnetuimpia yrityksiä marjabisneksessä. Suomen markkinoille tulemisen estää tai ainakin hidastaa rahtikustannukset sekä tuntemattomuus tällä markkina-alueella.

Liite 11: Toimialan kilpailuvoimakkuus, Nykyiset kilpailijat s. 1/3

	Väittäjä	Analyysivastaus
1.	Toimialalla on suuri määrä kilpailijoita	Toimialalla kilpailijoita on vähän. Marginaalikiilpailijoita on jonkun verran, mutta ei paljon.
2.	Kilpailijat ovat kooltaan ja voimavaroiltaan samantyyppisiä	Pääosin kyllä ydinkilpailijoiden osalta. Marginaalikiilpailijoiden etuna on usein paikallisuus.
3.	Kilpailijat ovat monipuolisia perusteiltaan, strategioiltaan ja "persoonallisuksiltaan" ja pitävät jatkuvilla erilaisilla toimenpiteillä kilpailun kovana	Ydinkilpailijat ovat monipuolisia perusteiltaan ja strategioiltaan. Marginaalikiilpailijat eivät käytä suuria panostuksia markkinointiin, heidän etunaan on paikallisuus ja hinta.
4.	Kilpailijat saavat voimaa hyvästä verkottumisesta	Osa ydinkilpailijoista saavat voimaa verkottumisesta. Taas joillekin verkottuminen on heikkous. Marginaalikiilpailijoiden verkottuminen on vaihtelevaa, mutta pääosin vähäistä.
5.	Alalla on taipumus voimakkaaseen hintakilpailuun	Kasvualueiden hinnat ovat halpoja, toisaalta moni marjanviljelijä haluaa panostaa laatuun.
6.	Alalla on runsaasti ylikapasiteettia	Kookoksen saatavuus vaikuttaa huonolta ja saatavuus on heikentynyt viime vuosina. Turvetta on toistaiseksi Suomessa saatavilla hyvin.
7.	Tuotteet ovat vakiotuotteita	Kyllä.
8.	Toimialan kasvu on hidasta ja yritykset taistelevat markkinaosuuksista	Toimiala kasvaa melko nopeasti. Yritykset yrittävät saada mahdollisimman suuren markkinaosuuden.
9.	Toimialalta poistumisen esteet ovat korkeat	Liiketoiminnasta luopumiseen liittyvät kustannukset olisivat ydinkilpailijoille korkeita. Marginaalikiilpailijoiden poistuminen toimialalta on hyvin mahdollista.

Liite 11: Toimialan kilpailuvoimakkuus, Tarve- ja potentiaalisten kilpailijoiden voimakkuus s. 2/3

Kilpailuvoimakkuus: Tarvekilpailijat

Väittäjä	Analyysivastaus
1. Korvaavat tuotteet työntyvät yhä voimakkaammin markkinoille	Tällä hetkellä toimialaa koskevat kasvuolustat eivät ole korvattavissa. Tuotteiden ekologisuus puhuttaa kyllä ja siksi korvaavia tuotteita kyllä tutkitaan ja selvitetään. Näköpiirissä ei kuitenkaan ole nopeita muutoksia.
2. Korvaavia tuotteita tekevät kannattavat yritykset, joilla on laajentumishaluja uusille toimialoille	Toistaiseksi korvaavia tuotteita ei ole markkinoilla. Yrityksiä jotka kehittävät korvaavia tuotteita, on varmasti, mutta vähän ja tuotekehitys vaatii aikaa sekä rahaa.
3. Ostajat ovat halukkaita kokeilemaan uusia korvaavia tuotteita	Pienissä määrin mahdollisesti, mutta tuotteen laatuvaatimukset ovat korkeat. Huonolla kasvuolustalla voidaan tehdä suuret tappiot.
4. Korvaavien tuotteiden hinta- ja kustannuskehitys on tuotteistamme edullisempi	Korvaavia tuotteita on suunniteltu mm. ruokohelvestä, erilaisista kompostimateriaaleista jne. Niiden hinta voi olla edullisempi, mutta kapasiteetti toisaalta liian pieni ja laatu ei riittävä.
5. Siirtymäkustannukset meidän tuotteistamme korvaaviin tuotteisiin ovat vähäiset	Viljelijän tulee voida luottaa laatuun, tuotteen toimivuuteen viljelyssä sekä saatavuuteen. Toistaiseksi nämä eivät toteudu korvaavien tuotteiden kanssa.
6. Verkottuminen vahvistaa tarvekilpailijoiden asemaa	Yksi keino verkottautua on tehdä uusilla kasvuolustoilla kokeita viljelijöiden kanssa, jolloin pääsee ns. piireihin. Tämä onnistuu vain hyvillä kokemuksilla ja viljelytuloksilla.

Kilpailuvoimakkuus: Potentiaalisten kilpailijoiden voimakkuus

Väittäjä	Analyysivastaus
1. Suurtuotannon edut eivät estä uusien kilpailijoiden tuloa	Suurtuotannossa on etuna mm. laadun tasaisuus, joka on tärkeä tällä toimialalla.
2. Tuotteiden ainutlaatuisuus ja vahvat tavaramerkit eivät estä uusia kilpailijoita	Tuotteet eivät ole ehkä ainutlaatuisia, mutta tavaramerkin tunnettuus on tärkeä tekijä ja luottamuksen herättäjä.
3. Suuret pääomainvestoinnit eivät estä uusia kilpailijoita	Tuotantolaitosten perustaminen ja infraan/tukitoimintojen luominen vaatii suuria investointeja, jotka estävät alalle tulevia uusia kilpailijoita.
4. Absoluuttiset kustannusedut (esim. osaaminen, raaka-aineet) eivät estä uusia kilpailijoita	Riittävien ja laadukkaiden raaka-aineiden hankinta sekä tuoteosaaminen merkittävästi hidastaa uusien potentiaalisten kilpailijoiden tuloa markkinoille.
5. Jakelukanavaratkaisut eivät estä uusia kilpailijoita	Asiakkaalle voidaan myydä suoraan kasvuolustoja ja todennäköisesti olisi myös sellaisia tukkuliikkeitä, jotka ottaisivat laadukkaita kasvuolustoja myyntiin. Ulkomailta tuodessa rahti voi tulla esteeksi: tuotteet ovat halpoja suhteessa rahtiin.
6. Asiakkaiden suuret siirtymäkustannukset eivät ole uusien kilpailijoiden esteenä	Jos kasvuolusta on muuten samankaltaista, ei asiakkaalla ole suuria siirtymäkustannuksia.
7. Uuden kilpailijan ilmestyminen ei johda voimakkaaseen hintakilpailuun	Uuden kilpailijan tullessa markkinoille pitäisi käyttää joko halpaa hintaa tai erittäin laadukkaita (todistettuja) tuotteita. Halpa hinta on todennäköisempi vaihtoehto.
8. Toimialan nykyiset kilpailijat ovat heikkoja eikä uuden kilpailijan ilmestyminen johda voimakkaisiin panostuksiin ja toimenpiteisiin nykyisten kilpailijoiden taholta	Toimialan tämän hetkiset kilpailijat ovat vahvoja, joten uuden kilpailijan ilmestyessä panostettaisiin toimenpiteisiin oman markkinaosuuden suhteen.
9. Toimialan verkottuminen tuo uusia kilpailijoita	Asiakkaat matkustavat ulkomailta ja hakevat eri keinoin sieltä tietoa ja verkostoituvat. Samoin viljelyneuvojat. Verkostoitumista tapahtuu sitä kautta ja sieltä onkin tullut toimialalle kilpailua.
10. Toimiala on ylipäättään houkutteleva esimerkiksi nopean kasvun, hyvän kannattavuuden tai kapasiteettivajauksen takia	Toimialalla on menossa nopea kasvu ja kannattavuus on melko hyvä. Lisäksi ekologisuus puhuttaa ja sieltä kautta voikin uusia kilpailijoita mahdollisesti tulla. Kapasiteettivajaus ei ole.
11. Julkisen vallan säätelytoimenpiteet eivät ole uusien kilpailijoiden esteenä	Turpeen nostorajoitukset ja soiden sekä vesistöjen suojeletoimenpiteet voivat rajoittaa kotimaista kilpailua. Ulkomaa tuontitavarassa on riskinsä, asiakkaiden pitäisi tuntea lähtömaiden lainsäädäntöä ja säätelytoimenpiteitä.

Liite 11: Toimialan kilpailuvoimakkuus, Kokonaisvoimakkuus s. 3/3

Kilpailija		Analyysivastaus
1.	Nykyiset kilpailijat	Kilpailu alalla on voimakasta muutaman suuren ydinkilpailijan toimesta. Ydinkilpailijat ovat hyvin verkottuneita ja alan asiantuntijoita. Toimiala on houkutteleva sen melko nopean kasvun vuoksi.
2.	Tarvekilpailijat	Tarvekilpailijoiden tuleminen toimialalle on epätodennäköistä, mutta jollain aikavälillä mahdollista. Toistaiseksi nykyisten tuotteiden korvaavia tuotteita ei ole saatavilla. Lisäksi uusilta tuotteilta vaadittava laatu ja volyyymi lisäävät haastetta uusille toimijoille.
3.	Potentiaaliset kilpailijat	Potentiaalisia kilpailijoita voi houkutella markkinoille toimialan nopea kasvu ja sitä kautta tarvittavien kasvualustojen myynnin kasvu. Asiakkaat vaativat kuitenkin laatua ja asiantuntijuutta, mikä voi hidastaa uusien toimijoiden toimialalle tuloa.
4.	Kilpailuvoimakkuus yhteensä	Kilpailu alalla on voimakasta, johtuen nykyisistä kilpailijoista.
Miten yritys voi vähentää kilpailun voimakkuutta		
a)	suhteessa nykyisiin kilpailijoihin	Tuntemalla kilpailijansa ja omat tuotteensa sekä hyödyntämällä tätä tietoa. Tuntemalla liiketoiminta-alueen.
b)	suhteessa tarvekilpailijoihin	Seuraamalla alan kehitystä.
c)	suhteessa potentiaalsiin kilpailijoihin	Potentiaalisia kilpailijoita on syytä tarkkailla.
d)	Johtopäätökset ja toimenpide-ehdotukset	Analyysin perusteella voidaan tehdä johtopäätös, että kilpailua alalla on ja sekä tarvekilpailijoita että potentiaalisia kilpailijoita on syytä pitää silmällä. Tärkeintä on kuitenkin keskittyä ydinkilpailijoihin ja heidän tuotteidensa saatavuustilanteeseen. Uusien raaka-aineiden tunteminen on tärkeää. Lisäksi on pysyttävä tietoisena muiden yritysten tekemistä kokeista ja selvityksistä.

Liite 12: Kilpailijoiden strategia-analyysipohja, kysymykset

1. Mikä on kilpailijan elämäntehtävä: toiminta-ajatus, visio ja arvot?
2. Mitkä ovat hänen ydinbisneksensä a) nyt ja b) tulevaisuudessa?
3. Mitkä ovat kilpailijan tärkeimmät strategiset oletukset a) toimialasta b) itsestään c) toimeksiantajayrityksestä?
4. Mitkä yllä olevista oletuksista ovat mahdollisesti väärä?
5. Mitkä ovat kilpailijan tärkeimmät strategiset tavoitteet?
6. Mikä ovat tämän bisneksen asema koko yrityksen strategiassa?
7. Mitkä ovat kilpailijan tärkeimmät kilpailuedut?
8. Mihin asioihin kilpailija panostaa tällä alueella lähivuosina? Kuinka paljon?
9. Mihin seikkoihin kilpailija on erityisen tyytyväinen?
10. Mihin asioihin kilpailija on erityisen tyytymätön?
11. Mitkä kilpailijan strategioiden ja toimenpiteiden muutokset ovat toimeksiantajayritykselle kaikkein vaarallisimmat?
12. Missä suhteessa kilpailija on kaikkein haavoittuvimman?
13. Mitkä toimeksiantajayrityksen strategiaratkaisut ja toimenpiteet aiheuttavat kaikkein voimakkaimman ja tuhoisimman vastareaktion kilpailijan taholta?
14. Mitkä ovat keskeiset johtopäätökset ja toimenpide-ehdotukset?

Liite 13: Kilpailijoiden strategia-analyysi, vastaukset Legro B.V.

Vastaukset Legro, lähde: Legron Internet-sivusto, <https://www.legro.nl/en/who-we-are>, Floral Daily-verkkosivusto: <https://www.floraldaily.com/article/9177662/legro-acquires-50-stake-in-botanicoir/>

1. Mikä on kilpailijan elämäntehtävä: toiminta-ajatus, visio ja arvot?

- Varsinaista strategiaa ei löydy heidän internet-sivuiltaan
- Our guiding principle: to help feed the planet and improve our product, our company and our values, suomeksi toiminta-ajatuksena voi pitää: auttaa maailman ihmisten ruokkimista ja kehittää tuotteitaan, yritystään ja arvojaan.

2. Mitkä ovat hänen ydinbisneksensä a) nyt ja b) tulevaisuudessa?

- a) Kasvualustat, orgaanisista aineksista valmistetut ammattiviljelijöille b) myös tulevaisuudessa. Ovat erityisesti keskittyneet marjanviljelykasvualustoihin ja casing-soil:iin eli sienimöiden pintaturpeeseen.

3. Mitkä ovat kilpailijan tärkeimmät strategiset olettamukset a) toimialasta b) itsestään c) toimeksiantajayrityksestä?

- a) Maailman väkimäärän kasvaessa myös ruoantuotannon määrä kasvaa, jolloin myös kasvualustojen tarve kasvaa. Myös muut tekijät vaikuttavat siihen, että puutarhakasvien tuotanto siirtyy rajoitettuun kasvualustaan. Syyt ovat mm. maaperän saastuminen, tehokkuuden lisääntyminen. Nykyisten kasvualustaraaka-aineiden lisäksi tullaan tarvitsemaan myös uusia raaka-aineita. Ruoan turvallisuus on tärkeää Legrolla.
- b) Legro pitää itseään yhtenä suurimmista kasvualustatoimittajista maailmanlaajuisesti. Laatu on heidän tärkeimpiä arvojaan, samoin ekologisuus. Samalla laatu ja ekologisuus ovat heidän myyntivalittejaan. Merkittävimpiä tuotesegmenttejä ovat casing soil (kasvualustat sienille) ja marjat. Näiden tuotannon nähdään myös kasvavan nopeammin kuin muiden segmenttien.
- c) Legro kokee Kekkilä-BVB:n yhtenä suurimpana kilpailijanaan, riippuen markkina-alueesta. BVB:n kanssa kilpailua on ollut alusta saakka, koska kumpikin yritys on aloittanut toimintansa Hollannissa. Vapon ostaessa BVB:n turveraaka-aineet sekä sammalraaka-aineet ovat entistä paremmin BVB:n saatavilla. Kookoksessa Legrolla on parempi asema. Keväällä Legro ja Botanicoir tekivät yhteistyösopimuksen ja Legro osti Botanicoirista 50 %. Botanicoirilla on tuotantolaitokset Sri Lankassa ja Intiassa sekä myynti- ja markkinointipääpaikkana Iso-Britannia. Suomessa Legrolla on vahva asema kookoskasvualustoissa ja mahdollisesti ovat ajatelleet, että Kekkilän heikkous kilpailijana on kokemuksen puute sekä vääränlaiset raaka-aineet.

4. Mitkä yllä olevista olettamuksista ovat mahdollisesti väärä?

- Heidän olettamuksensa ovat samankaltaisia kuin toimeksiantajayrityksen näkemykset juoantuotannon lisääntymisen suhteen. On tietysti vaikeaa arvioida, miten nopeasti ruoantuotanto lisääntyy ja millä sektoreilla. Legrolla on varmasti aika tarkasti selvillä, millainen markkinatilanne Kekkilä-BVB:llä on. Suomen osalta voi olla ulkomaiselle yritykselle hankalaa pysyä tietoisena viimeisimmistä poliittisista päätöksistä liittyen kasvualustoihin ja kasvualustoihin liittyviin päätöksiin, kuten kasteluveden kierrätykseen tai ravinnepäästöihin. Suomessa Legro on toiminut vain marjakasvualusta-bisnesalueella. Mahdollisesti Legro ei ole osannut Suomen markkinoiden osalta Kekkilän lisäpanostuksiin marjapuolella: Kekkilä on kehittänyt kasvualustojaan kotimaisista raaka-aineista sekä palkannut työntekijän vastaamaan marjakasvualustojen myynnistä. Suomi

on markkina-alueena kuitenkin aika merkitykseltä Legrolla, joten tulevatko he jatkossa panostamaan Suomeen enemmän, vaikea arvioida. Toisaalta marjanviljely rajoitetussa kasvualustassa on Suomessa kasvanut. Koska heillä ei ole omia tuotantolaitoksia Suomessa eikä kovin lähialueellakaan, ongelmaksi muodostuvat rahtikustannukset.

5. Mitkä ovat kilpailijan tärkeimmät strategiset tavoitteet?

- Valmistaa tasalaatuisia ja erittäin laadukkaita kasvualustoja. Mikäli mahdollista, toimittaa kasvualustat suoraan asiakkaille heidän omalla kuljetuskalustollaan. Vaikkakin yrityksen perusta on Hollannissa, he haluavat toimia koko maailman laajuisesti. He haluavat vastata maailman kasvavaan ruokatarpeeseen sekä elintarviketurvallisuuteen. Lisäksi he haluavat kehittää itseään ja tuotteitaan ja olla parempia koko ajan. Lisäksi he etsivät kasvua, sekä omassa yrityksessään että asiakkaidensa yrityksissä. Legro on perheyritys ja he korostavat yritysjohdon halukkuutta työskennellä yhtä lujasti kuin henkilökuntansa ja tavoitteena on menestyä yhdessä sekä oppia yhdessä virheistään. Lisäksi heidän tavoitteenaan on toimittaa jokaiselle viljelijälle heidän viljelynsä sopivat tuotteet. Siksi he haluavat hallinnoida koko tuotantoketjua prosesseista logistiikkaan itse. Siten he voivat kontrolloida koko tuotantoketjua ja säilyttää oman vaatimustasonsa.

6. Mikä ovat tämän bisneksen asema koko yrityksen strategiassa?

- Koko strategia perustuu kasvualustabisnekseen. Omat tuoterohdat Legron nettisivuilta löytyy marjolle, sienille, taimituotantoon ja astiataimituotantoon taimistokasveille. Kekkilään verrattuna marjakasvualustoilla ja sienikasvualustoilla on iso rooli.

7. Mitkä ovat kilpailijan tärkeimmät kilpailuedut?

- Maailmanlaajuinen tunnettuus, pitkä kokemus marjanviljelykasvualustoista sekä hyvä yhteistyöverkosto viljelyneuvojen kanssa.
- Lisäksi heillä on selkeää näyttöä heidän kasvualustojensa toimivuudesta marjanviljelyssä.
- Legro tunnetaan myös laadusta ja toimitusvarmuudesta.

8. Mihin asioihin kilpailija panostaa tällä alueella lähivuosina? Kuinka paljon?

- Legro tulee varmasti panostamaan marjanviljelytuotteisiin lähivuosina, sillä niiden kulutus on kasvussa maailmanlaajuisesti.
- Koronatilanne on todennäköisesti vaikuttanut heidänkin toimintaansa, ja osa projekteista on hidastunut tai toistaiseksi jäässä.
- Kasvualustojen käytön lisääntyessä Legro, kuten muutkin kasvualustavalmistajat, tutkivat uusia vaihtoehtoja kasvualustoiksi, esimerkiksi puukuitua ja sammalta.

9. Mihin seikkoihin kilpailija on erityisen tyytyväinen?

- Legrolla on hyvät kookosraaka-ainevarat, oma tuotantolaitos Intiassa sekä osaamistajaus Botanicoirista.
- Omat turvesuot Baltiassa.
- Hyvä verkosto mm. viljelyneuvojen kanssa.
- Tulevaisuudessa kasvualustojen menekki tulee kasvamaan.
- Myyntikonttorien sijainnit strategisesti tärkeissä kohteissa: Hollannissa, Australiassa, USA:ssa ja Meksikossa.

10. Mihin asioihin kilpailija on erityisen tyytymätön?

- Haasteita saattaa tulevaisuudessa tuoda ekologisuus ja raaka-ainemaiden poliittiset päätökset.
- Koronatilanne on vaikeuttanut monia toimenpiteitä.

11. Mitkä kilpailijan strategioiden ja toimenpiteiden muutokset ovat toimeksiantajayritykselle kaikkein vaarallimmat?

- Tähän saakka Legro on toimittanut esimerkiksi Suomeen lähinnä suoraan asiakkaille kasvualustat. Vaarallista täällä markkina-alueella olisi, jos he ryhtyisivät yhteistyöhön yrityksen kilpailijoiden kanssa.
- Neuvontapalveluja Suomessa on ilmeisesti ollut aika vähän käytössä, sen lisääntyminen voisi lisätä myös sellaisten asiakkaiden myyntiä, jotka tarvitsevat tukea viljelyssä. Kuten esimerkiksi aloittelevat viljelijät.

12. Missä suhteessa kilpailija on kaikkein haavoittuvuin?

- Kookoksen tuotanto-ongelmat sekä logistiikkaongelmat tekisivät Suomen myynnin mahdollottomaksi.
- Kookoksen laatu tulee olla aina marjanviljelyssä korkea, koska muuten voi aiheutua suuria vahingonkorvausvaatimuksia.

13. Mitkä toimeksiantajayrityksen strategiat ja toimenpiteet aiheuttavat kaikkein voimakkaimman ja tuhoisimman vastareaktion kilpailijan taholta?

- Luulen, että Suomi on markkina-alueena melko pienessä roolissa Legron strategiassa.
- Jos yritys päättäisi alkaa aggressiivisemmin myymään kookosta myös Suomessa, hintakilpailu Legron kanssa olisi hyvin vaikeaa.

14. Mitkä ovat keskeiset johtopäätökset ja toimenpide-ehdotukset?

- Johtopäätökset:
 - o Suomessa Legrolla on hyvin vahva asema tietyissä marjanviljelypiireissä, joka perustuu heidän verkostoonsa, vahvaan osaamiseen marjanviljelyssä sekä laatu- sekä toimitusvarmuuteensa.
 - o Suomessa Legro myy lähinnä joko puhtaita kookostuotteita tai seoksia, jotka perustuvat kookokseen.
 - o Legro myy ja toimittaa kasvualustat suoraan viljelijöille ilman välikäsiä.
- Toimenpide-ehdotukset:
 - o Toimeksiantajayrityksen tulisi panostaa omaan osaamiseensa ja tuotteidensa laatuun ja toimitusvarmuuteen.
 - o Yrityksen omien raaka-aineiden saatavuus tulee varmistaa ja opettaa asiakkaita käyttämään yrityksen tuotteita viljelyssä.
 - o BVB:n yhteistyöverkostoja ja osaamista marjasektorilla tulisi käyttää hyödyksi tehokkaasti.

Liite 14: Kilpailijoiden strategia-analyysi, vastaukset Helle Oy

Vastaukset Helle Oy, <https://www.helle.fi/page/4/vritys>, Puutarha-Sanommat 1.12.2010: Helle keskittyy kotimarkkinoihin: <https://puutarha-sanomat.fi/arkistot/13537>

1. Mikä on kilpailijan elämäntehtävä: toiminta-ajatus, visio ja arvot?

- Helle Oy on vuonna 1988 perustettu puutarha-alan tukkuliike ammattiviljelijöille, jonka valikoimaan kuuluvat puutarhatarvikkeiden lisäksi siemenet, taimet ja kasvihuonetekniikka.
- Toiminta-ajatuksena on tarjota puutarha-alan ammattilaisille korkealaatuiset, luotettavat ja kustannustehokkaat välineet kannattavaan ja kilpailukykyiseen tuotantoon.
- Toiminta-ajatus toteutetaan hyvällä henkilöstön asiantuntemuksella sekä suorilla kontakteilla maallman johtaviin siemenjalostajiin ja tarviketoimittajiin.
- Visiota ja arvoja ei varsinaisesti kerrota.
- Varsinaista strategiaa ei löydy heidän internet-sivuiltaan.
- Helle Oy:n toiminta on keskittynyt Lounais-Suomen ja Pohjanmaan alueelle.

2. Mitkä ovat hänen ydinbisneksensä a) nyt ja b) tulevaisuudessa?

- a) Helle Oy:n ydinbisnestä on hankkia ja myydä ammattiviljelijöille heidän tarvitsemansa tarvikkeet viljelyyn. Heidän suurimmat asiakkaansa ovat kasvihuoneviljelijät sekä marjanviljelijät.
- b) Ydinbisnes tuskin tulee muuttumaan ainakaan lähitulevaisuudessa.

3. Mitkä ovat kilpailijan tärkeimmät strategiset oletukset a) toimialasta b) itsestään c) toimeksiantajayrityksestä?

- a) Helteellä on varmasti hyvä käsitys marjanviljelyn kasvusta, sillä he myyvät kasvuvalusteiden ja lannoitteiden lisäksi myös taimia sekä kastelu- ja muita tarvikkeita marjojen kasvuvalustaviljelyyn. Helteen myyjät matkustavat myös maailmalla tutustumassa uusimpiin trendeihin liittyen marjojen viljelyyn. Kasvuvalustoista heillä on sen vuoksi vahva näkemys, joka perustuu muualla Euroopassa nähtyihin kokemuksiin.
- b) Heillä on kokeneita myyjiä ja he tuntevat marjanviljelyn hyvin. Heidän valikoimansa on laaja ja monipuolinen ja kattaa marjanviljelijöiden tarpeet.
- c) Helle Oy on Kekkilän jälleenmyyjä ja Kekkilän kasvuvalustat kuuluvat heidän valikoimaansa. Kuitenkin he ovat viime vuosina keskittyneet kookospohjaisiin kasvuvalustoihin. Yrityksen hinnat Helteelle ovat korkeat, marjatuotteissa myyntihinta on sama kaikille jälleenmyyjille. Helteellä on uskottu, että kookos sopii paremmin marjojen kasvuvalustaksi. He eivät siis ole kokeneet Kekkilän tuotteita tähän tarkoitukseen sopiviksi ja eivät ole myöskään uskoneet Kekkilän asiantuntijuuteen tässä kasvuvalustasegmentissä. Kekkilän lannoitteet kuuluvat heidän valikoimaansa, mutta he ovat keskittyneet myymään Yaran lannoitteita, hintapolitiikan vuoksi.

4. Mitkä yllä olevista oletuksista ovat mahdollisesti väärinä?

- Muualla Euroopassa toimivat ratkaisut eivät aina toimi Suomen ilmasto- ja valo-olosuhteissa.
- Myös turvepohjaisilla kasvuvalustoilla on saatu erittäin hyviä viljelykokemuksia.
- Kekkilän asiantuntijuus on lisääntynyt vuosien varrella ja nyt yrityksellä on lisäksi käytettävissä BVB:n resurssit.

5. Mitkä ovat kilpailijan tärkeimmät strategiset tavoitteet?

- Strategisia tavoitteita ei varsinaisesti löydy mistään kirjallisena, mutta todennäköisesti Helle Oy:n haluaa olla kattavin ja myynniltään suurin marjanviljelytuotteiden myyjä Suomessa.

6. Mitkä ovat tämän bisneksen asema koko yrityksen strategiassa?

- Marjanviljelijät ovat tärkeä asiakasryhmä Helle Oy:n strategiassa. Kasvuvalustat ovat tietysti vain osa kokonaisuutta. Jos kuitenkin Helle Oy haluaa toimittaa viljelijöille kaikki tuotteet taimista kasteluun ja kasvuvalustoihin sekä lannoitteisiin, silloin kasvuvalustat ovat yksi niistä tekijöistä.

7. Mitkä ovat kilpailijan tärkeimmät kilpailuedut?

- Monipuolinen ja laaja valikoima, asiantuntevat myyjät, joista osa on itsekin viljelijöitä. Jonkun verran neuvontaakin.

8. Mihin asioihin kilpailija panostaa tällä alueella lähivuosina? Kuinka paljon?

- Mahdollisesti he voisivat lisätä omaa neuvontaa.
- Asiantuntijamyyjien lisäkoulutus.
- Lisäksi olisi mahdollista lisätä yhteistyötä esimerkiksi kotimaisten neuvonantajien/ neuvontapalveluiden kanssa.
- Lisätä myyntiä myös Keski- ja Itä-Suomessa.

9. Mihin selkkoihin kilpailija on erityisen tyytyväinen?

- Helteellä on erityisesti taimiympynn ansiosta vankka ja arvostettu asema marjanviljelijöiden keskuudessa.
- Heidän tuotteensa koetaan laadukkaiksi.

10. Mihin asioihin kilpailija on erityisen tyytymätön?

- Helteellä on ollut joidenkin asiakkaiden kanssa ongelmia kookosraaka-aineen puhtaudesta.
- Kekkilän tuotteiden hinnoittelu.
- Haasteita saattaa tulevaisuudessa tuoda ekologisuus ja raaka-aineisiin liittyvät poliittiset päätökset.
- Koronatilanne on vaikeuttanut monia toimenpiteitä.

11. Mitkä kilpailijan strategioiden ja toimenpiteiden muutokset ovat toimeksiantajayritykselle kaikkein vaarallisimmat?

- Jos Helle ryhtyy myymään aggressiivisemmin kookosta, myös muualla Suomessa.
- Jos Helle ottaakin jonkun toisen turvetoimittajan tuotteet valikoimiinsa.

12. Missä suhteessa kilpailija on kaikkein haavoittuvuin?

- Kookoksen suhteen saatavuus ja tuotteiden laatu voi tuottaa suuria ongelmia.
- Virheet muiden tuotteiden myynnissä voi vaikeuttaa muidenkin tuotteiden myyntiä.
- Reklamaatioiden käsittelyhaasteet.

13. Mitkä toimeksiantajayrityksen strategiat ja toimenpiteet aiheuttavat kaikkein voimakkaimman ja tuhoisimman vastareaktion kilpailijan taholta?

- Jos Kekkilä ryhtyy selvästi suosimaan muita jälleenmyyjiä, voisi Helle ottaa myyntiin jonkun toisen kasvuvalustatoimittajan tuotteita.

14. Mitkä ovat keskeiset johtopäätökset ja toimenpideehdotukset?

- Johtopäätökset:
 - o Helle Oy:lla on vankka asema marjanviljelytarvikkeiden tukkumyyjänä Lounais-Suomessa ja Pohjanmaalla.
 - o Heidän myyjänsä ovat alan asiantuntijoita ja myyjien koulutus on jatkuvaa.
 - o Helle Oy myy pääosin kookospohjaisia kasvuvalustoja, joiden myynnissä voi tulla ongelmia saatavuuden ja laadun kanssa.
- Toimenpideehdotukset:
 - o Kekkilän tulisi päivittää jälleenmyyjäkokemusta Helteen osalta.
 - o Hinnoittelu pitää olla ajan tasalla.
 - o Yrityksen kannattaa ylläpitää omaa osaamistaan ja jatkaa uusien raaka-aineiden kartoitusta, jotta poliittisista päätöksistä riippumatta vaihtoehtoja marjanviljelijöille löytyy.

Liite 15: Kilpailijoiden strategia-analyysi, vastaukset Novarbo Oy

Vastaukset Novarbo, lähteet: <https://www.novarbo.fi/etusivu.html>, <https://www.jarvenkyla.fi/>, <https://www.biolan.fi/biolan/jarmentajaisille/novarbo-oy.html>

1. Mikä on kilpailijan elämäntehdäviä toiminta-ajatus, visio ja arvot?

- Kuuluu Biolan Groupiin. Novarbo myy kasvuvaltuja ammattiviljelijöille ja myös kasviuonetekniikkaa.
- Arvot: Biolan korostaa toiminnassaan kestäviä arvoja ja ekologisuutta. Tuotekehitys on jatkuvaa ja laadunvarmistus systemaattista.
 - o "Omasta henkilöstöstämme ja osaamisestamme huolehtien kehittäminen, valmistamme ja markkinoimme kannattavasti ja asiakaslähtöisesti korkealaatuisia ammatti- ja kotitarveviljelyyn, ekologisen asumisen ja ekologisen sanitation tuotteita, jotka vähentävät ihmisen aiheuttamaa ympäristökuormitusta."
 - o Kestävän kehityksen edelläkävijä
 - o Kannattavuus
 - o Kehittyminen
 - o Asiakas- ja kuluttajalähtöisyys
 - o Oikeudenmukaisuus
- Varsinaista strategiaa ei löydy heidän internet-sivuiltaan.
- Novarbon sivuilla korostetaan ympäristövastuullisuutta ja kestävä kehitystä heidän arvoinaan.

2. Mitkä ovat hänen ydinbiokeskensä a) nyt ja b) tulevaisuudessa?

- a) Novarbo Oy kehittää ja valmistaa kasviuonetiljelyyn tarkoitettuja, multa- ja turvepohjaisia kasvuvaltuja, Novarbo-kasviuonejärjestelmiä sekä nykykäytössä kasviuonetekniikkaan kuuluvia laitteita. Novarbon tuotevalikoimaan kuuluvat myös luonnonmukaiset lannoitteet.
- b) Novarbo on panostanut paljon kasviuonetekniikka-osa-alueeseensa ja sen vientiin. Sen menestys mitataan lähivuosina. Voi joko onnistua tai epäonnistua. Uskon, että kasvuvaltuusbisnes pysyy silti tulevaisuudessaakin Novarbon ydinbiokeskenä.

3. Mitkä ovat kilpailijan tärkeimmät strategiset olettamukset a) toimialasta b) itsestään c) meistä?

- a) Novarbo usko vahvasti ekologiseen kehitykseen tulevaisuudessa sekä toimialan kasvuun. Marjakasvuvaltuissa Novarbo on luottanut jälleenmyyjänsä Jarvenkylä Oy:n jakelureitteihin, luottaen yrityksen olevan marjapuolella arvostettu ja hyvä myyntikanava.
- b) Novarbo kertoo nettisivuillaan olevansa kasviuonetekniikan asiantuntija, ja he ollettavat olevansa yksi Suomen suurimpia kasvuvaltuusvaltuuttajia. Lisäksi he ollettavat olevansa kiertotalouden edelläkävijöitä, jonka he kokevat yrityksen merkittäväksi eduksi. Visiinin merkitys heidän liikevaihdostaan kasvaa tulevina vuosina. Koska Biolan on perheyritys, heille on tärkeää ajatella liiketoimintaa pitkäjänteisesti eikä kvartaaleittain.
- c) Kekkilä on Novarbon suurin kilpailija ainakin kotimaan markkinoilla, mutta myös muilla markkinoilla. Kekkilän omistaja Vapo myy turvetta Novarbolle, ja taas Ecomoss joka kuuluu Biolan Groupiin, myy Kekkilälle toistaiseksi sammita kasvuvaltuisten raaka-aineeksi. Perheyrityksessä he kokevat olevansa ketterämpiä kuin valtion osittain omistama Kekkilä.

4. Mitkä yllä olevista olettamuksista ovat mahdollisesti vääriä?

- Jarvenkylä Oy on tunnettu marjanviljelijöiden keskuudessa, mutta ei kaikkien asiakkaiden yksivaihtoehto marjanviljelytarvikkeiden hankintaan. Jarvenkylän tarvikkeet eivät ole aina kovin laadukkaita ja hinnoittelu on hyvin vaihtelevaa. Lisäksi omistaja on melko voimakas mielipiteissään, mikä ei miellytä kaikkia.
- Yritys henkilökohtaisesti vahvasti omistajajäsenä.
- Biolanin ja Novarbon kiertotalousajattelu perustuu kananlantaan, josta yrityksen toiminta on alun perin saanut alkunsa. Heidän kasvuvaltuissaan on merkittävä määrä käytetty kompostia raaka-aineena. Kompostin laatu voi vaihdella, mikä saattaa aiheuttaa ongelmia. Kananianta ei myöskään välttämättä ole kaikille mieluisa ajatus kasvuvaltuissa, ja kananlannan tuotanto erityisesti voi olla jonkun mielestä myös epäekologista. Biolanin maine sai juuri myös kolauksen, kun sammalta oli nostettu syksyllä 2020 eräitä suoita liian syvästä ja väärästä paikasta otettiin. Tavallaan siis he ovat oikeassa, että ekologisuus on tärkeä erityisesti kuluttajille, mutta tulee myös ammattipuolelle siitä kautta, mutta miten ekologisuus tuodaan omaan tuotantoon ja tuotteisiin, se kannattaa miettiä tarkkaan.
- Ketteryys on usein pienemmän yrityksen etu, mutta toisaalta Kekkilä-BVB:n resurssit ovat suuremmat ja mahdollistavat monia toimenpiteitä, joita pieni tai keskisuuryritys ei voi tehdä.

5. Mitkä ovat kilpailijan tärkeimmät strategiset tavoitteet?

- Kasvuvaltuissa: tehokasta ja tuottavaa viljelyä Biolanin luontoa kunnioittavilla ratkaisuilla ja tuotteilla.
- Luomulannoitteet: laadukkaat ja helppokäyttöiset lannoitusratkaisut ammattiviljelyyn.
- Novarbon edistyskellinen kasviuonetekniikka soveltuu pohjoismaisiin vaativin olosuhteisiin ja tarjoaa ammattiviljelijälle monipuoliset mahdollisuudet: kosteudenpoisto, kasviuonkeen lämmön talteenotto ja Vertical Farming-sovellukset.
- "Omasta henkilöstöstämme ja osaamisestamme huolehtien kehittäminen, valmistamme ja markkinoimme kannattavasti ja asiakaslähtöisesti korkealaatuisia ammatti- ja kotitarveviljelyyn, ekologisen asumisen ja ekologisen sanitation tuotteita, jotka vähentävät ihmisen aiheuttamaa ympäristökuormitusta."
- Novarbo ei ole juurikaan käyttänyt jälleenmyyjä Suomen markkinoilla, vaan myynyt kasvuvaltuja ja lannoitteet pääosin itse, lukuun ottamatta Jarvenkylän myyntiä.

6. Mikä ovat tämän bisneksen asema koko yrityksen strategiasa?

- Marjatuotteiden asema on todennäköisesti aika pieni osa koko yrityksen strategiasa. Kuten Kekkilä myös Novarbo heräsi aika myöhään siihen, että marjanviljely on siirtymässä rajoitettuun kasvuvaltuun. Marjanviljelyyn ei ole keskittyneet varsinaisesti kukaan myyjä yrityksessä, vaan marjanviljely kuuluu osana ammattiviljelyyn. Tuotteita on kehitetty yhdessä heidän jälleenmyyjänsä Jarvenkylän kanssa, joka on marjanviljelyn asiantuntija. Varsinaista neuvontapalvelua ei ole kummallakaan.

7. Mitkä ovat kilpailijan tärkeimmät kilpailuedut?

- Edullisempi hinta ja yleensä hinnoittelu.

- Perheyrityksen edut: katsotaan pitkälle tulevaisuuteen.
- Läsnäolo Suomessa.
- Raaka-aineiden saatavuus on hyvä.
- Jarvenkylän myynti: heillä on myös muita tuotteita, jolloin asiakas voi ostaa suuren osan tarvikeista samasta paikasta.

8. Mihin asioihin kilpailija panostaa tällä alueella lähivuosina? Kuinka paljon?

- Novarbolta on uusi levy tuotannossa, Mosswool, joka korvaa kiviviillaa. He suunnittelevat, että sen saisi sopimaan myös mansikan viljelyyn. Kiviviillaa ei tosin käytetä mansikan viljelyssä. Jos levy toimii, siinä voi olla tuote, joka muuttaa viljelyä.
- Varmasti myös Novarbo on havainnut, että marjojen viljely rajoitetussa kasvuvaltuissa lisäänty Suomessa, vielä ei ole näkynyt erityisiä panostuksia.
- Mahdollisesti he voisivat lisätä jälleenmyyjä tai/ja hankkia asiantuntijamyyjän tälle sektorille.
- Lisäksi olisi mahdollista lisätä yhteistyötä esimerkiksi kotimaisten neuvonj/ neuvontapalveluiden kanssa.

9. Mihin sektoreihin kilpailija on erityisen tyytyväinen?

- Luomutuotteissa he ovat vahvempia ja tunnetumpia kuin Kekkilä.
- Novarbo ja Biolan ovat tehneet suuria investointeja viime vuosina, joten heidän tuotantotekniikkansa on päivitettävä.
- Heillä on runsaasti raaka-aineita.
- Heidän hinnoittelunsa on joustavampaa kuin esimerkiksi Kekkilän.
- Novarbolta on oma koekasviuone, jossa he voivat tehdä kokeita kasvuvaltuilla, tekniikalla ja lannoituksella.

10. Mihin asioihin kilpailija on erityisen tyytymätön?

- Haasteita saattaa tulevaisuudessa tuoda ekologisuus ja raaka-aineisiin liittyvät poliittiset päätökset.
- Heillä on melko vähän asiakkaita, jotka ostavat tasaisesti ympäri vuoden tuotteita, jolloin tuotannon suunnittelu ja optimointi on haastavaa.
- Koronatilanne on vaikeuttanut monia toimenpiteitä.
- Heidän vaihtoehtonsa eivät kuulu kemialliset lannoitteet.

11. Mitkä kilpailijan strategoiden ja toimenpiteiden muutokset ovat toimeksiantajayritykselle kaikkein vaarallisimmat?

- Asiantuntijamyyjän hankkiminen: lisääntynyt neuvonta olisi suuri lisäarvo asiakkaille, erityisesti uusille viljelijöille.
- Uusien jälleenmyyjien hankkiminen. Esimerkiksi Berner, joka otti vuonna 2018 myyntiin BVB:n tuotteet, joiden myynti loppui, kun Vapo osti BVB:n. Berner on siltä lähtien varmasti etsinyt kasvuvaltuusvaltuuttajaa Suomen markkinoille.

12. Missä suhteessa kilpailija on kaikkein haavoittuvampi?

- Ekologisuus voi kääntyä itseään vastaan, jos toimenpiteet eivät vastaa puhetta.

13. Mitkä toimeksiantajayrityksen strategiat ja toimenpiteet aiheuttavat kaikkein voimakkaimman ja tuhoisimman vastareaktion kilpailijan taholta?

- Hintojen laskeminen samalle tasolle kuin kilpailijalla.

14. Mitkä ovat keskeiset johtopäätökset ja toimenpide-ehdotukset?

- Johtopäätökset: |

- o Novarbon strategia ja sitä kautta koko liiketoiminta perustuu pitkälti ekologisuuteen ja kierrätykseen.
- o Useimmiten he myyvät ja toimittavat tuotteet suoraan asiakkaille ilman jälleenmyyjä, mutta marjanviljelyssä he käyttävät Jarvenkylää jälleenmyyjänä ja yhteistyökumppanina mm. tuotekehityksessä.
- o Novarbolta ei ole tajuja verkostotutkimista marjanviljelypuolella eikä neuvontaa. Nämä tekijät hidastavat heidän etenemistään marjatuotesektorilla. Mosswoolin menestys kasvuvaltuista voi aiheuttaa heille lisäarvoa? Hinta on usein ollut Novarbon tuotteiden hankinnan syynä.
- Toimenpide-ehdotukset:
 - o Huolehditaan, että omat strategiat valittamme ovat kestäviä ja ekologisia.
 - o Hinnoittelu pitää olla ajan tasalla.
 - o Pidetään yllä omaa osaamista ja jatketaan raaka-aineiden kartoitusta, jotta meillä on vaihtoehtoja poliittisista päätöksistä huolimatta.

Liite 16: Roadmap marjanviljelytuotesegmentin myynnin lisäämiseksi ja markkinaosuuden kasvattamiseksi

