

Heikki Ainasoja

## **SUUNNITTELU LAUKKA OY STRATEGIA**

# **SUUNNITTELU LAUKKA OY STRATEGIA**

Heikki Ainasoja  
Opinnäytetyö  
Lukukausi syksy 2014  
Kone- ja tuotantotekniikan koulutusohjelma  
Oulun ammattikorkeakoulu

# TIIVISTELMÄ

Oulun ammattikorkeakoulu  
Rakentamisen koulutusohjelma, ylempi AMK

---

Tekijä(t): Heikki Ainasoja

Opinnäytetyön nimi: Suunnittelu Laukka Oy strategia

Työn ohjaaja(t): Antero Stenius

Työn valmistumislukukausi ja -vuosi:

Sivumäärä: 138

---

Tässä kehitystehtävässä suunniteltiin Suunnittelu Laukka Oy:lle strategia. Strategian tavoitteena on turvata yrityksen toimintakyky ja kannattavuus tulevaisuudessa.

Aluksi selvitettiin, millaisessa toimintaympäristössä yritys toimii. Toimintaympäristöstä selvitettiin asiakkaiden tilanne ja kilpailijoiden tilanne. Alan yleisiä kehitysnäkymiä selvitettiin eri medioiden ja tutkimuslaitosten raporteista. Lyhyellä tähtämellä kaikki ennusteet olivat varovaisia. Pitkällä tähtämellä muuttoliike ohjaa väestöä kasvukeskuksiin, jolloin myös rakentamisen tarve siirtyy sinne.

Nykyisiä asiakkaita ja niiden kehittymistä selvitettiin yrityksen tuntikirjanpidosta ja eri medioiden sekä omien ja yrityksen henkilöstön tietojen perusteella. Asiakkaat analysoitiin asiakasryhmittäin ja niiden käyttäytymistä tulevaisuudessa pyrittiin arvioimaan. Johtopäätöksenä oli, että myös asiakkaat menevät muuttoliikkeen mukana.

Kilpailijoita analysoitiin verotustietojen ja henkilökohtaisten kontaktien avulla. Kilpailijoita verrattiin Suunnittelu Laukka Oy:hyn. Yrityksen organisaatiota ja yrityksen osaamista arvioitiin asiakastytyväisyyskyselyllä ja yrityksen henkilöstön kanssa käydyillä keskusteluilla. Johtopäätöksenä oli, että taloudellisesti yritys on hyvässä kunnossa. Teknisiltä osaamisresursseiltaan yritys on keskitasoa. Resurssit ovat riittävät nykyiseen tilanteeseen. Ympäristön vaatimukset myös teknisen osaamisen suhteen tiukentuvat jatkuvasti. Kustannustehokkuudessa yritys on keskimääräistä parempaa tasoa.

Yrityksen visiona on olla tulevaisuudessa hyvästä palvelusta ja laadusta tunnettu toimija ja haluttu yhteistyökumppani. Taloudellinen menestys on edellytys toiminnalle. Tärkeimmät strategiset tavoitteet liittyvät henkilöstön koulutukseen. Toiminnan vähäinen laajentaminen maantieteellisesti ja taloudellisesti on myös tärkeää. Uusi strategia otetaan käyttöön yrityksessä välittömästi.

---

Asiasanat: strategia, strategiatyö, strateginen johtaminen

## ABSTRACT

Oulu University of Applied Sciences  
Construction Degree Bachelor

---

Author(s):Heikki Ainasoja

Title of thesis:Antero Stenius

Supervisor(s):Suunnittelu Laukka Oy strategia

Term and year when the thesis was submitted: Pages: 138

---

This development mission is planned strategy the Suunnittelu Laukka Oy. The strategy aims to safeguard the company's operational and profitability in the future.

It was first examined what kind of environment the company operates. Operating environment studied what customers and competitors are. Within common industry development prospects of studied the various media and research reports. All the projections were conservative, in the short term. The migration controls the population growth centers the long term. Also the construction of the need to moves to in there.

Was examined Current customers, and their development. Customers group were analyzed by and customer evaluated the behavior of in the future were to be evaluated. The conclusion was that the customers will go to population migrations. Suunnittelu Laukka Oy's customer base composition corresponds to the composition of the industry average.

Competitors were analyzed tax data and personal contacts. Competitors were compared with Suunnittelu Laukka Oy. The company's organization and the company's expertise was evaluated in questionnaire of customer satisfaction and the company's discussions with the staff. The conclusion was that the financial company is in good shape. The situation is similar in a number of competitors. Resources are adequate to the current situation. The company has cost-effectiveness, average higher levels.

The company's the basic strategy is cost-effective. Vision of the company is to be the future for good service and quality of the known player and sought-after partner. Financial success is a prerequisite for operation. The key strategic objectives relating to staff training. Expansion of operations is also important in the regional and economically. Growth must be restrained. The company's need to be improved internal process.

---

Keywords: strategy, strategy process, strategic management

# SISÄLLYS

TIIVISTELMÄ	3
ABSTRACT	4
SISÄLLYS	5
1 JOHDANTO	8
2 STRATEGIA TEORIATAUSTAA	10
2.1 Strategia	10
2.2 Lähestymiskulma strategiaan	10
2.3 Strategian luominen ja strategisen johtamisen prosessi	11
2.4 Toiminta-ajatus	13
2.5 Visio	13
2.6 Strateginen bisnesalue	14
2.7 Strategian määrittämiseksi tehtävät analyysit	14
2.8 Ympäristö- eli mahdollisuuksien ja uhkienanalyysi	15
2.8.1 Asiakasanalyysi	16
2.8.2 Kilpailija-analyysi	20
2.9 Sisäisen tehokkuuden analyysit	27
2.9.1 Organisaatioanalyysit	27
2.9.2 Prosessianalyysit	30
2.9.3 Talousanalyysit	31
2.10 Kriittisten menestystekijöiden tunnistaminen	32
2.10.1 Menestystekijäanalyysi	33
2.10.2 SWOT-Analyysi	33
2.10.3 Menestystekijät verrattuna SWOT-analyysiin	34
2.10.4 Portfolioanalyysi	34
2.10.5 Ydinosaaminen	36
2.11 Liikeideat	37
2.12 Strategisten päämäärien ja tavoitteiden asettaminen	38
2.13 Markkinasegmenttien ja kilpailukeinojen valinta	38
2.13.1 Perusstrategiat	38

2.13.2 Erottautuminen kilpailijoista	42
2.14 Strategian toimeenpano	43
2.15 Strategian jatkuva päivitys	44
3 YRITYKSEN TAUSTA JA HISTORIA	45
3.1 Suunnittelu Laukka Oy:n toiminta-ajatus	47
3.2 Suunnittelu Laukka Oy:n visio	48
4 SUUNNITTELU LAUKKA OY LIIKEIDEA	49
5 SUUNNITTELU LAUKKA OY STRATEGISET BISNESALUEET	50
6 SUUNNITTELU LAUKKA OY:N YMPÄRISTÖ ELI MAHDOLLISUUKSIEN JA UHKIENANALYYSIT	52
6.1 Toimialan kehitys	52
6.1.1 Rakentamisen tarve	52
6.1.2 Kuntatalouden kehittyminen	53
6.1.3 Yleinen talouskehitys	54
6.1.4 Alan kehittyminen julkisten rakennuttajien kannalta	54
6.1.5 Alan kehittyminen rakennusliikkeiden kannalta	55
6.1.6 Alan kehittyminen yksityisten rakennuttajien kannalta	56
6.1.7 Alan kehittyminen liikeyritysten kannalta	56
6.2 Toimialan tekninen kehitys	57
6.3 Asiakasanalyysi	59
6.3.1 Nykyisten asiakkaiden analysointi	59
6.3.2 Asiakastytyväisyyskysely	62
6.3.3 Asiakastuntemus	64
6.3.4 Analyysi asiakkaiden neuvotteluvoimasta	66
6.3.5 Asiakaskeskeisyys	69
6.3.6 Asiakaskannattavuusanalyysi	78
6.4 Kilpailija-analyysi	80
6.4.1 Kilpailijoiden kartoitus ja arvioitu kehittyminen	80
6.4.2 Kilpailijoiden synteesianalyysi	99
7 SUUNNITTELU LAUKKA OY SISÄISEN TEHOKKUUDEN ANALYYSIT	102
7.1 Organisaatioanalyysit	102
7.2 Prosessianalyysit	107

7.2.1 Yleistä prosesseista	107
7.2.2 Markkinointi	107
7.2.3 Yhteydenotto ja tarjous	107
7.2.4 Suunnitteluvaihe	108
7.2.5 Toimitus asiakkaalle	109
7.2.6 Laskutus	109
7.2.7 Työmaanaikaiset tehtävät	110
7.2.8 Johtopäätökset	110
7.3 Talousanalyysit	111
7.3.1 Yleistä taloudesta	111
7.3.2 Talous	111
8 KRIITTISTEN MENESTYSTEKIJÖIDEN TUNNISTAMINEN	114
8.1 Menestystekijäanalyysi	114
8.2 SWOT-analyysi	115
8.3 Menestystekijät verrattuna SWOT-analyysiin	119
8.4 Portfolioanalyysi	123
8.5 Ydinpätevyyspuu	125
9 STRATEGISTEN PÄÄMÄÄRIEN JA TAVOITTEIDEN ASETTAMINEN JA KÄYTTÖÖNOTTO	128
9.1 Sisäiset tavoitteet	128
9.2 Ulkoiset tavoitteet	129
9.3 Taloudelliset tavoitteet	130
9.4 Kehitystavoitteet	131
10 STRATEGIAN JATKUVA KEHITTÄMINEN	134
11 POHDINTA	135
11.1 Yritysnäkökulma	135
11.2 Oppimisenäkökulma	136
LÄHTEET	137

# 1 JOHDANTO

Kehitystehtävän tavoitteena on tehdä strategia Suunnittelu Laukka Oy:lle. Strategiassa on tarkoituksena ottaa huomioon toimintaympäristön muutos mahdollisimman kattavasti. Strategian luomisessa huomioidaan asiakaskunnan muutos, alueen elinkeinopoliittinen muutos, alan työtapojen ja toimintakulttuurin muutos. Strategian tavoitteena on turvata yrityksen toimintakyky ja kannattavuus tulevaisuudessa. Aikavälinä on noin viisi vuotta. Tavoitteena on myös luoda yritysjohdolle selkeä kuva yrityksen kehittämisen suunnasta. Yrityksen henkilöstölle strategian on tarkoitus näkyä selkeinä arvoina ja terveenä ja johdonmukaisena toimintakulttuurina. Tavoitteena ei ole lähtökohtaisesti muuttaa koko yrityksen toimintaa, vaan paremminkin kirkastaa sitä.

Yrityksen toimintaympäristön kehitys ja toimialan kehitys pyritään selvittämään mahdollisimman kattavasti. Selvityksen tekemiseen käytetään mahdollisuuden mukaan ulkopuolisia asiantuntijoita. Yrityksen sisällä kartoitetaan yrityksen nykytila käsittäen henkilöstöresurssit ja niiden kehittyminen, henkilöstön ja yrityksen osaamisalueet ja heikkoudet sekä niiden luonnollinen kehityssuunta. Yrityksen nykyinen asiakaskunta ja toimeksiannot analysoidaan ja tehdään johtopäätökset niiden kannattavuudesta ja jatkuvuudesta.

Tutkimustulosten selvittyä ideoidaan, miten yritystä tulisi kehittää, että se voisi vastata tulevaisuuden haasteisiin. Asetetaan yritykselle arvopohja, johon kaikki voivat sitoutua. Suunnitellaan yleiset toimintatavat johdonmukaisiksi ja selkeiksi. Vahvoja osa-alueita vahvistetaan edelleen ja heikkoja osaamisalueita karsitaan pois tai kehitetään paremmiksi. Tähän työhön otetaan osallisiksi koko yrityksen henkilökunta ja mahdollisesti ulkopuolisia asiantuntijoita. Henkilöstön osallistaminen jo tässä vaiheessa on perusteltua siksi, että saadaan käyttöön koko henkilöstön näkemykset ja asiantuntemus sekä tärkeimpänä asiana saada henkilöstö sitoutettua yrityksen arvoihin ja tukemaan strategian johdonmukaista toteuttamista.



Strategia muotoillaan ja tiivistetään sisäisessä ja ulkoisessa viestinnässä selkeäksi kokonaisuudeksi. Strategia otetaan käyttöön koko yrityksessä kerralla. Yrityksen toiminnan on oltava linjassa strategian kanssa yrityksessä sisällä ja ulospäin näkyvässä toiminnassa. Ristiriidattomuus tuo vakuuttavuutta yrityksen toimintaan.

Kehitystyö on tarkoitus tehdä syksyn 2014 ja kevään 2015 aikana. Syksyllä analysoidaan yrityksen nykyinen toiminta ja ideoidaan yrityksen kehityssuuntaa. Keväällä tehdään päätökset strategiasta, markkinoidaan se henkilöstölle ja otetaan sen tuomat toimintatapojen muutokset käyttöön. Julkaistavassa versiossa strategiasta esitetään teoriatausta, yrityksen taustatietoja ja yleiset loppupäätelmät. Tarkemmat analyysit ja niistä tehdyt johtopäätökset jäävät vain Suunnitelu Laukka Oy:n käyttöön.

## 2 STRATEGIA TEORIATAUSTAA

### 2.1 Strategia

”Strategia on keinot vision toteuttamiseksi” (Lindroos & Lohivesi 2006, 27). Strategian määrittely yleisellä tasolla on vaikeaa, koska määrittely riippuu asiayhteydestä. ”Jokaisella yrityksellä tai muulla ihmisten yhteenliittymällä on strategia. Vain jalostusaste ja esitysmuodot vaihtelevat” (Näsi & Neilimo 2008, 86.) Ajatus kuvaa hyvin strategian luonnetta. Ihmisten yhteenliittymällä ei välttämättä ole tietoisesti kehitettyä strategiaa. Kuitenkin sillä on muotoutunut tietynlainen toimintakulttuuri, minkä mukaisesti se toimii.

### 2.2 Lähestymiskulma strategiaan

Strategiseen prosessiin on kaksi peruslähtökohtaa. Joko organisaation sisäistä lähtökohdista ulkoisille markkinoille tai ulkoisten markkinoiden tarpeesta kehitetään sisäistä toimintaa. Sisältä ulos -lähestymistavassa strategian luominen perustuu organisaatiossa olevien resurssien ja ydinosaamisen hyödyntämiseen liiketoiminnassa parhaalla mahdollisella tavalla. (Santalainen 2006, 177.)

Ulkoa sisälle -lähestymistavassa johtoajatuksena on asemoida itsensä markkinoilla jollekin rajatulle toimialalle omaperäisesti ja houkuttelevaksi ja organisoida oma toiminta ja omat resurssit vastaamaan sitä (Santalainen 2006, 113).

Nykyisessä tietoyhteiskunnassa sisältä ulos -lähestymistapa on voimistuva trendi. Sen etuna on parempi soveltuvuus tietotyöhön. Yritysten kustannusrakenteesta yhä suurempi osa on tietotyötä. Resurssi ja osaamislähtöisessä kehitystavassa on omat ongelmansa. Siinä ei oteta niin paljon huomioon markkinoiden tarpeita. (Kamensky 2002, 240.)

Sisältä ulos -lähestymistapa eli resurssijohtaminen lähtee siitä ajatuksesta, että organisaation resurssit ovat sen tärkein kilpailutekijä. Vaikeina aikoina menes-tyserot tulevat selvimmän esiin. (Santalainen 2006, 123).

Ajatusta voi selittää toimialan laajuudella. Jos yrityksen toimiala on tarkasti rajattu ja yrityksen resurssit ovat rajalliset, uudelleen asemoituminen markkinoilla voi olla vaikeaa tai lähes mahdotonta. Vastaavasti jos yrityksen toimiala on laaja ja yrityksellä on paljon resursseja, yksittäisen resurssin merkitys vähenee, koska uudelleen asemointi markkinoilla on helpompaa.

Olipa lähestymistapa kumpi tahansa, strategian ja yritysten toiminnan on kuitenkin rakennuttava olemassa olevien resurssien päälle. Resursseja voi toki lisätä. Ydinosaamisen laajentaminen nopeasti on kuitenkin vaikeaa ilman yritysostoja. (Haverila – Uusirauva - Kouri - Miettinen 2009, 70.)

Tässä tutkimuksessa on perusteltua käyttää ns. sisältä ulos -lähestymistapaa. Alan luonne on sellainen, että muutokset ovat hitaita. Yrityksen uudelleen asemointi markkinoilla tarkoittaisi käytännössä monien nykyisten asiakassuhteiden loppumista. Nykyinen asiakaskunta on vakiintunutta ja tällaisessa tilanteessa siitä kannattaa pitää kiinni. Laajentuakseen on kuitenkin tiedettävä oma asema kilpailukentällä ja kyettävä muuttamaan sitä tarpeen mukaan.

### **2.3 Strategian luominen ja strategisen johtamisen prosessi**

”Strateginen johtaminen on jatkuva, iteratiivinen prosessi, jonka tarkoituksena on pitää organisaatio yhteensopivana ympäristönsä kanssa” Haverila ym. (2009, 44). Strategian jatkuvan kehittymisen ja muuttumisen vuoksi strategian uudelleenluominen ei olennaisesti poikkea jatkuvasta strategisesta johtamisesta. Haverilan ym. (2009, 49) mukaan strategiaprosessi muodostuu kahdeksasta eri tasosta:

1. Yrityksen toiminta-ajatuksen määrittely
2. Kilpailuetuanalyysi ja mahdollisuuksien ja uhkien analyysi
3. Kriittisten menestystekijöiden analyysi, markkina-aseman vertailu ja portfolioanalyysit

4. Yrityksen toiminta-ajatuksen tarkastus ja liikeideoiden uudelleenmäärittely
5. Yrityksen päämäärien ja tavoitteiden vahvistaminen
6. Strategiset vaihtoehdot: markkinasegmenttien ja kilpailukeinojen valinta
7. Strategian toimeenpano ja uudelleensuuntaus
8. Aikaansaannosten seuranta, muutostrendien seuranta ja resurssien uudelleen järjestäminen.

Lindroos ym. (2004, 31) mukaan strategiaprosessi on jaettavissa viiteen päävaiheeseen:

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

Ensimmäisen vaiheen taustalla on yrityksen toiminta-ajatus. Molemmissa edellä esitetyissä, kuten myös Kamenskyn (2002, 37) sekä useissa muissa lähteissä kuvatuissa strategiaprosesseissa rakenne on samankaltainen. Vaiheet on jaettu eri lähteiden analyysimalleissa vähän eri tavalla.

Tässä työssä strategia rakennetaan soveltaen Haverilan ym. (2009, 49) esittämälle pohjalle. Mallissa on esitetty hieman tarkemmin strategiaprosessin eri vaiheet. Lopputulokseen sillä ei ole suurta vaikutusta. Analyysit tehdään pääosin Kamenskyn (2002, 105) esittämän mallin mukaisesti.

## 2.4 Toiminta-ajatus

Toiminta-ajatus muodostaa yrityksen perussuunnan. Toiminta-ajatuksen tulisi vastata kysymyksiin: missä liiketoiminnassa olemme, ketkä ovat meidän asiakkaitamme, miksi tämä organisaatio on olemassa? Toiminta-ajatus on linjassa yrityksen arvojen kanssa. Sen tulisi sisältää olennaiset asiakasryhmät, heille suunnatut palvelut ja menetelmät miten palvelut aiotaan tuottaa. Toiminta-ajatuksen tulisi sisältää myös ajatus siitä, miten yritys tulevaisuudessa aikoo toimia, millaisia tavoitteita yrityksellä on tulevaisuuden suhteen, miten olosuhteiden oletetaan muuttuvan tulevaisuudessa. (Haverila ym. 2009, 50.)

Toiminta-ajatuksen pohjalta lähdetään rakentamaan strategiaa. Toiminta-ajatuksen laatimiseksi toimintaympäristö tulee arvioida riittävällä tarkkuudella ja riittävän laajasti. Toiminta-ajatus on myös tiedotettava yrityksessä sisäisesti ja ulkoisesti kaikille sidosryhmille. Toiminta-ajatuksen määrittely auttaa kohdentamaan henkisiä resursseja yhteisesti hyväksytyyn suuntaan, varmistaa että organisaatiolla on yhdensuuntaiset tavoitteet, mahdollistaa yrityksen resurssien rationaalisen allokoinnin, määrittelee yleisellä tasolla yrityksen perustehtävän, muodostaa perusteen yrityksen tavoitteiden asettamiseksi. (Haverila ym. 2009, 51.)

## 2.5 Visio

”Visio on näkemys siitä tulevaisuuden kuvasta, jonka haluamme toteutuvan pitkällä tähtäyksellä” (Kamensky 2002, 52). Visio on oltava selkeä voimakas suunnannäyttävä. Se voi sisältää myös toiveita ja rohkeitakin tavoitteita. Vaikka visiossa ei esitetä konkreettisia tavoitteita, se on parhaimmillaan kirkas tulevaisuudennäky. Hyvä visio on voimakas ja kunnianhimoinen, selkeä, uskottava ja johdonmukainen, joustava ja siinä on riittävä aikajänne. (Kamensky 2002, 53.)

Visio voi koostua eri elementeistä. Siinä voidaan ottaa kantaa liiketoiminnan laajuuteen, kapeuteen tai kasvuun. Visiossa voidaan määritellä yrityksen kilpailutilannetta tai kilpailuetuja, kuten keskeistä teknologiaa. Visiossa voidaan luoda

yrityskuvaa tai voidaan painottaa tietylle sidosryhmälle. Se voi myös ottaa kantaa organisaatioon liittyviin asioihin. (Kamensky 2002, 58.)

## **2.6 Strateginen bisnesalue**

Strateginen bisnesalue eli SBA on se kilpailutoimiala, millä yritys toimii. Lähestyminen on nimenomaan kilpailu, ei tuote tai teknologia. Tärkeimmät SBA:ta määrittelevät tekijät ovat kysyntäkäyttäytyminen, asiakaskäyttäytyminen, kilpailukäyttäytyminen, oma osaaminen ja resurssit sekä menestystekijät. Menestystekijät ovat yhteenveto edellisistä tekijöistä. Jos menestystekijät ovat samoja kaikilla SBA:lla, on kyseessä sama SBA. SBA:n kuvaus ja rajaus tehdään tarkasti. SBA:n oikean strategiatason oikea valinta on myös tärkeää. (Kamensky 2002, 62.)

## **2.7 Strategian määrittämiseksi tehtävät analyysit**

Mitä analyyskejä tarvitaan strategian määrittämiseksi? Haverilan ym.(2009, 49) mukaan strategiaprosessissa analyysit jaetaan kahteen erilliseen ryhmään. Ryhmät ovat kilpailuetuanalyysi sekä mahdollisuuksien ja uhkien analyysi. Analyysit sisältävät pienempiä tarkemmin kohdennettuja analyyskejä pääryhmän sisällä. Kilpailuetuanalyysin sisällä on yrityksen sisäistä toimintaa käsittäviä analyyskejä. Mitä kilpailuetuja yrityksellä on suhteessa muihin kilpailijoihin? Mahdollisuuksien ja uhkien analyysissä analysoidaan yrityksen toimintaympäristöä. Mitä mahdollisuuksia ja uhkia toimintaympäristössä on? Kilpailuetuanalyysin ja mahdollisuuksien ja uhkien analyysin tulokset vedetään yhteen portfolioanalyysillä ja SWOT-analyysillä.

Kamenskyn mukaan tehtävät analyysit jaetaan myös kahteen päävaiheeseen ja kootaan kolmannessa vaiheessa yhteen kuten Haverilan ym. (2009, 49) mukaan. Kamenskyn (2002, 105) mukaan päävaiheet ovat ympäristöanalyysit, joita ovat ympäristötekijöiden kartoitus ja muutos, sidosryhmä, kysyntä, asiakas, toimittaja ja erilaiset kilpailija-analyysit. Ympäristöanalyyseista pyritään määrittelemään tuleva kehitys eli tulevat mahdollisuudet ja uhkat. Toisena pääryhmänä ovat sisäiset analyysit, joita ovat erilaiset organisaatioanalyysit, toimintoanalyysit

sit, prosessianalyysit sekä taloudelliset analyysit. Myös niistä pyritään määrittelemään tulevaisuuden mahdollisuudet ja uhkat.

Jako pääryhmiin on sama. Kamenskyn (2002, 105) esittämässä analyysimallissa on esitetty huomattavasti tarkemmin varsinaiset pääryhmien sisällä tehtävät analyysit. Siinä analysoidaan kukin osa-alue erittäin tarkasti. Samat asiat tulevat esille molemmissa lähteissä esitetyissä malleissa. Molemmissa mallit perustuvat Porterin (1991, 59) esittämään ajatukseen viidestä kilpailutekijästä. Tässä tutkimuksessa on tarkoituksenmukaisempaa käyttää Kamenskyn (2002, 105) esittämää mallia.

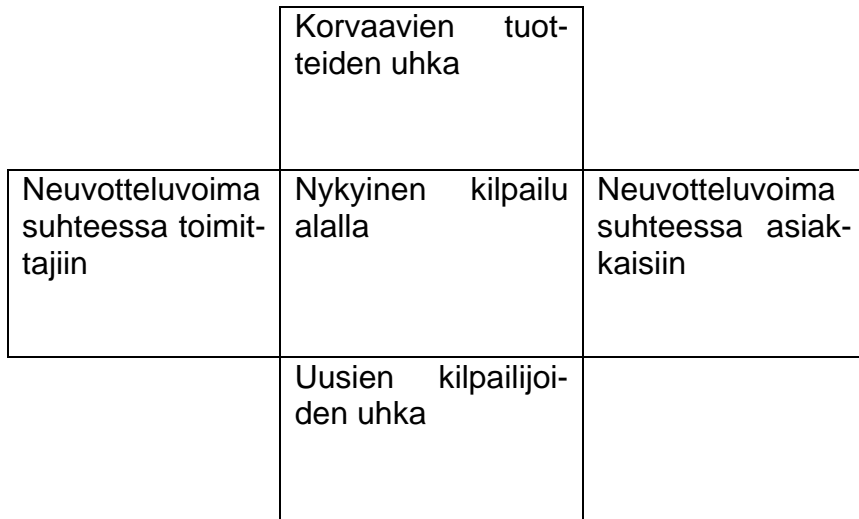
## **2.8 Ympäristö- eli mahdollisuuksien ja uhkienanalyysi**

Kilpailuanalyysi tehdään toimialalähtöisesti. On olemassa joukko kilpailijoita, joilla on sama tai lähes sama tuote samoille asiakkaille. Kilpailijoita voivat olla myös korvaavia tuotteita tai palveluita tuottavat organisaatiot. (Porter 1991, 57.) Esimerkiksi internet syö markkinoita perinteiseltä painetulta medialta ja televisiokanavilta. Toimiala on se areena, missä kilpailuetu voitetaan tai hävitään. Jos toimialana on tiedonvälitys, kilpailua käyvät perinteinen painettu media ja sähköinen media. Toisin sanoen kilpailua ei käydä pelkästään kilpailevien vastaavien tuotteiden välillä kuten eri lehtitalojen välillä, vaan kilpailijoita ovat myös sähköisen sisällön tuottajat.

Sellaisilla toimialoilla, missä tarjontaa on enemmän kuin kannattavaa kysyntää, kilpailuanalyysit ovat merkittävämmässä asemassa kuin nousevalla markkinalla. Sielläkin kilpailueduilla voidaan saavuttaa parempia tuloksia. Kaikilla toimialoilla on nousu- ja laskusuhdanteita. Nousevalla toimialalla täytyy menestyä hyvin, että laskevalla markkinalla menestyisi kohtuullisesti. Liiketoiminnassa absoluuttinen suuruus ei ratkaise kaikkea, vaan suhteellinen etevämyys on merkittävämmässä asemassa. (Kamensky 2002, 133.)

Kilpailuetu koostuu viidestä eri kilpailutekijästä. Kilpailutekijät ovat uusien tulokaiden uhka, asiakkaiden neuvotteluasema organisaation kanssa, korvaavien tuotteiden tai palveluiden uhka, hankkijoiden ja tavarantoimittajien neuvottelu-

asema organisaation kanssa ja nykyinen kilpailutilanne. (Porter 1991, 59.) Kilpailutekijät on esitetty kuvassa 1.



KUVA 1. Viisi kilpailutekijää (Porter 1991, 59.)

Tässä tutkimuksessa kilpailuetuanalyysi on tehty soveltaen Kamenskyn (2002, 114) esittämiä malleja. Tarkempia analyysejä on tehty asiakkaista ja kilpailijoista. Koska kysymyksessä on konsulttialan yritys, varsinaisia tavarantoimittajia ei ole, joilla olisi suurempaa merkitystä. Asiakkaalle toimitettaviin lopputuotteisiin eli suunnittelupalveluihin Suunnittelu Laukka Oy ei tarvitse ollenkaan tavarantoimittajia. Palvelujen toimittamiseksi organisaatio tarvitsee sisäisiin prosesseihin normaalit yhdyskuntapalvelut. Porterin (1991, 59) esittämästä viidestä kilpailuvoimasta jää siis yksi kokonaan pois. Ympäristötekijöiden muutos ja kartoitus-analyysi, kysyntäanalyysi, sidosryhmäanalyysi tehdään kevyemmin sanallisena arviona perustuen julkiseen tietoon omiin ja henkilöstön näkemyksiin.

### 2.8.1 Asiakasanalyysi

On yleinen sanonta, että asiakkaat ovat yrityksen työnantaja. Yritykset saavat yleensä kaikki tulonsa asiakkailta. Asiakkaat aiheuttavat myös yrityksen kaikki menot. Siitä syystä yrityksessä tulisi tietää erittäin tarkasti, millaisia asiakkaita



sillä on. Mitkä ovat kunkin asiakkaan aiheuttamat kustannukset ja mitkä ovat asiakkaalta saatavat tulot? Onko nykyinen asiakas yrityksellä jatkossakin vai onko asiakassuhde kenties loppumassa? Asiakkaita on analysoitu joskus liian yksipuolisesti vain asiakastyytyväisyyden perusteella. Joissakin tutkimuksissa on osoitettu, että kaikista tyytyväisimmät asiakkaat ovat yritykselle kaikista kannattamattomimpia. Molemmat osapuolet katsovat asiaa omasta näkökulmastaan ja alhainen hinta suhteessa hyvään palveluun on asiakkaan mielestä hyvää palvelua. Se on kuitenkin kannattamatonta palvelun tuottajalle. Asiakastyytyväisyys tulisi optimoida asiakkaan neuvotteluvoiman ja asiakastuntemuksen suhteen. Tavoitteena on hyvä asiakaskohtainen tuotto, pitkäaikainen asiakassuhde ja mahdollisimman hyvä asiakastyytyväisyys. Kokonaisnäkökuvan muodostamiseksi asiakkaista on tehtävä neljänlaisia analyysejä. Analyysit ovat asiakastuntemusanalyysi, asiakkaiden neuvotteluvoima-analyysi, asiakaskeksisyysanalyysi ja asiakaskannattavuusanalyysi. Analyysit on esitetty kuviossa. (Kamensky 2002, 121.)

### **Asiakastuntemusanalyysi**

Asiakastuntemusanalyysissä asiakkaat jaetaan tärkeytensä ja lojaaluisuutensa mukaan kolmeen ryhmään. Nykyisten asiakkaiden lisäksi on tarkasteltava myös menetettyjä asiakkaita ja mahdollisia uusia asiakkaita. On selvitettävä, miksi asiakkaat ostavat juuri meiltä tai eivät osta meiltä. Seuraavaksi selvitetään asiakkaiden toimiala ja kehityssuunta ja asema omalla toimialallaan. Selvityksen jälkeen vastataan kysymykseen, mitkä ovat asiakkaiden odotukset nyt ja tulevaisuudessa yrityksen suhteen. Tarkempia tuloksia saadaan perehtymällä asiakkaan liiketoimintajärjestelmään ja vastaamalla kysymyksiin: millä tavalla voimme tuottaa asiakkaalle lisäarvoa, mihin tekijöihin voimme vaikuttaa asiakkaan bisnesjärjestelmässä välittömästi ja välillisesti? (Kamensky 2002, 122.)

Tähän tutkimukseen Kamenskyn (2002, 122) esittämä tutkimusmenetelmä ei sovi sellaisenaan, koska toimeksiannot ovat lyhyitä ja ne ovat katkolla jokaisen toimeksiannon jälkeen. Tutkimusmenetelmä on tarkoitettu sellaisille asiakkaille, joille toimitetaan jatkuvilla sopimuksilla tuotteita tai palveluita. Julkisella puolella

kaikki ja rakennusliikkeissä jossakin määrin kilpailutetaan jokainen toimeksianto erikseen useilla kilpailijoilla, joten suurin osa asiakkaista on samaan aikaan suurella todennäköisyydellä menetetty asiakas ja tuleva asiakas. Tässä tutkimuksessa asiakkaat jaetaan laajahkoihin asiakasryhmiin ja tutkitaan asiakkaat ryhmittäin. Tutkittaessa asiakkaita ryhmittäin, voidaan tutkia ns. palveluiden toimitusvirtaa. Asiakkaille tehdään asiakastyytyväisyyskysely. Sen perusteella saadaan selvitettyä asiakkaiden tarpeita ja omaa osaamista suhteessa asiakkaiden tarpeisiin.

### **Analyysi asiakkaiden neuvotteluvoimasta**

Yleisesti pitkät yhteistyösuhteet luovat kannattavuutta molemmille osapuolille. Tämä johtuu siitä, että toimintatavat ja käytännöt ovat hioutuneet aikojen saatossa molempia osapuolia tyydyttäväksi. Molemmat osapuolet katsovat yhteistyötä omista hyötynäkökulmistaan. Neuvotteluvoiman selvittäminen asiakassuhteessa on yksi olennainen osa asiakasanalyysiä. Neuvotteluvoimaa voidaan selvittää kysymyssarjalla:

- Kuinka keskittynyttä asiakaskunta on?
- Kuinka keskittynyttä toimittajakunta on (siis me ja kilpailijat) asiakkaisiin päin?
- Kuinka paljon ja kuinka suuria kertaeriä asiakkaat ostavat vuosittain?
- Kuinka paljon asiakkailla on vaihtoehtoisia toimittajia ja kuinka suuret kustannukset asiakkaille koituvat toimittajan vaihtumisesta?
- Ovatko tuotteet vakioituja vai hintaherkkiä?
- Voiko asiakas käyttää korvaavia tuotteita?
- Kuinka merkittävä on tuotteen laatu asiakkaalle?
- Kuinka suuren osan ostot meiltä muodostavat asiakkaan kustannuksista ja ostoista?
- Kuinka hyvin asiakkaan liiketoiminta kannattaa ja kuinka suuri taloudellinen merkitys ostoilla on liiketoiminnan kannattavuudesta?
- Voiko asiakas ansaita ostettavilla tuotteilla edelleen hyvin rahaa?

- Kuinka suuri uhka on se, että asiakkaat itse ryhtyvät toimimaan bisnesalueella?
- Ovatko asiakkaat ammattimaisia ostajia vai tinkivätkö he tiukasti ostotilanteessa?
- Onko asiakkailla hyvä markkinatuntemus kysynnästä, tarjonnasta, hinnoista, kustannusrakenteista jne...?
- Suorittavatko asiakkaat ns. tunneostoja, joihin vaikuttavat yritysjohdon keskinäiset suhteet, vanhat asiakassuhteet, tilinpäätösostot jne...?

Kysymysten perusteella muodostetaan profiili, joka osoittaa neuvotteluvoimasetelman asiakkaan ja yrityksen välillä. (Kamensky 2002, 125.)

Tässä tutkimuksessa asiakkaat analysoidaan asiakasryhminä. Muutoin Kamenskyn (2002, 125) esittämä analyysi soveltuu hyvin tehtävään tutkimukseen.

### **Asiakaskeskeisyysanalyysi**

Yrityksen toiminta ei saa perustua vain asiakaskeskeisyyteen. Hyödyn on oltava molemminpuolista. Asiakaskeskeisyys arvioidaan kysymyssarjalla, minkä perusteella laaditaan profiili yrityksen asiakaskeskeisyydestä. Kysymyksiin vastataan laatuasteikolla. Kysymyssarja on:

- Ketkä ovat nykyiset, menetetyt ja potentiaaliset asiakkaat?
- Pystymmekö näkemään eri asiakkaiden ja asiakasryhmien väliset käyttäytymiserot?
- Tunnemme asiakkaiden tarpeet ja heidän bisnesjärjestelmänsä?
- Tunnemme asiakkaiden osto- ja päätöksentekoprosessissa mukana olevat ihmiset, ketkä ovat ostajia, vaikuttajia, päätöksentekijöitä?
- Tunnemme asiakkaiden osto- ja päätöksentekokriteerit ja tavat?
- Pystymmekö ja haluammeko elää asiakkaiden kanssa vuorovaikutuksessa aina tuotekehityksestä jälkimarkkinointiin saakka?
- Tuottaako liiketoimintamme samanaikaisesti asiakkaalle tarvetyytytyksen ja meille kannattavuuden?

- Toimiiko asiakkaan tarvetydytystä koskeva palautejärjestelmä?
- Onko meillä toimiva ohjaus- ja mittausjärjestelmä siitä, miten kannattavia eri asiakkaat meille ovat?
- Auttaako organisaatorakenteemme asiakastyytyväisyyden toteutumisessa?
- Onko organisaatiomme henkilöillä laaja ja syvälinen kontaktipinta asiakasorganisaation henkilöihin?
- Sisäistääkö koko henkilöstömme asiakaskeskeisyyden?

(Kamensky 2002, 123.)

### **Asiakaskannattavuusanalyysi**

Asiakaskannattavuuden mittaamiseksi tulisi saada mittari, jossa näkyvät kaikki asiakkaan aiheuttamat kustannukset. Tavoitteena on etsiä syitä kannattavuuseroille. Asiakkaiden vertailu tehdään esimerkiksi graafisilla kuvaajilla ja taulukoilla. (Kamensky 2002, 126.) Asiakkaille tehdään asiakastyytyväisyyskysely. Kyselyn perusteella voidaan selvittää, miten yritys on onnistunut asiakaskeskeisyydessä ja mihin suuntaan toimintaa olisi hyvä kehittää.

Tässä tutkimuksessa asiakkaiden kannattavuusanalyysi tehdään yrityksen tuntikirjanpitoon pohjautuen. Aineisto on käytettävissä ajalta 1.11.2013–1.10.2014. Seurantajakso on lyhyt, mutta riittävän kattava kokonaiskuvan muodostamiseksi.

### **2.8.2 Kilpailija-analyysi**

#### **Kilpailijoiden peruskartoitus**

Kilpailijoiden peruskartoituksessa kilpailijat analysoidaan strategisten bisnesalueiden mukaisesti. Kilpailijat jaetaan ydinkilpailijoihin, marginaalikipailijoihin, tarvekilpailijoihin ja potentiaalsiin kilpailijoihin. Kilpailijoiden määrittelyissä ryhmiin on oltava huolellinen, koska kilpailijoiden aliarvioiminen on yleinen synty. Kilpailutilanteet voivat myös muuttua. Marginaalikipailija voi olla tulevaisuuden haastaja ja ydinkilpailija voi olla tulevaisuuden marginaalikipailija. Tarvekilpaili-

jat ovat niitä kilpailijoita, jotka tyydyttävät asiakkaiden tarpeita erilaisilla tuotteilla ja teknologioilla kuin me. Tähän ryhmään kuuluvat kilpailijat voivat olla jopa tärkeämpiä kuin ydinkilpailijat. Potentiaaliset kilpailijat ovat tulevaisuuden uusia kilpailijoita, jotka voivat tulla omille strategisille bisnesalueillemme samalla toimialalla tai jotka voivat muuttaa koko toimialan rakennetta eli muuttavat strategisen bisnesalueemme pienemmäksi tai lopettavat sen kokonaan. (Kamensky 2002. 135.)

Alan luonteesta johtuen Kamenskyn (2002, 135) esittämä kilpailijoiden peruskartoitus ei vastaa täysin tarkoitustaan tehtävässä tutkimuksessa. Alalla kilpailijoita on Suomessa ehkä satoja. Tässä tutkimuksessa valitaan tutkittavaksi 15 kilpailijaa. Analysoitavat kilpailijat on valittu sillä perusteella, mistä tiedetään, että niiden kanssa on kilpailtu samoista toimeksiannoista tai ne mahdollisesti kilpailevat tulevaisuudessa samoista asiakkaista. Puutteena on se, että huomattavaa osaa kilpailijoista ei tunneta, keitä ne ovat. Ne voivat olla käytännössä keitä tahansa. Liikerytykset, yksityiset rakennuttajat ja rakennusliikkeet kilpailuttavat useita toimijoita, eikä niistä voi saada minkäänlaista tietoa. Puutetta korvataan sillä, että analysoitavissa yrityksissä on useita pääasiassa samoja asiakasryhmiä palvelevia toimijoita kuin Suunnittelu Laukka Oy. Yrityksen sijoittumista suhteessa samankaltaisiin yrityksiin voidaan pitää jonkinlaisena yleisenä otantana koko Suomen mittakaavassa.

### **Kilpailijoiden bisnesjärjestelmä**

Kilpailijoiden bisnesjärjestelmä arvioidaan seuraavaksi. Arvioitavaksi valitaan tärkeimmät kilpailijat kilpailijoiden peruskartoituksen perusteella. Kilpailijoiden SBA:ta verrataan yrityksen SBA:han yhteenvertaulukossa. Näin voidaan verrata kunkin kilpailijan heikkouksia ja vahvuuksia osa-alueittain. (Kamensky 2002, 136.)

Kamenskyn (2002, 136) kilpailuanalyysit on suunnattu suuremmille yrityksille, eivätkä sellaisenaan sovi käytettäväksi tässä tutkimuksessa. Alan luonteesta johtuen yrityksen asiakkaita voivat olla esimerkiksi kaikki julkiset rakennuttajat ja

kaikki rakennusliikkeet. Etenkin julkisella puolella asiakkaita on koko Suomen alueella, joille on tehty yksi tai useampi toimeksianto. Toimeksiannot ovat lyhyitä ja yrityksellä on ollut historiansa aikana asiakassuhteita tuhansia. Vastaavasti alalla on arviolta satoja kilpailijoita, jotka ovat tehneet samoille asiakkaille toimeksiantoja. Tässä tutkimuksessa kilpailijoiden bisnesjärjestelmä arvioidaan kilpailijoiden peruskartoituksen yhteydessä.

### **Kustannusrakenneanalyysi**

Kustannusrakenneanalyysillä pyritään selvittämään kilpailijoiden kustannusrakenteet SBA-tasolla. Sillä tasolla selvitys on erittäin vaikeaa. Selvitys olisi kuitenkin perusteltu varsinkin, jos kilpailu on kustannus tehokkuus painotteista. Klassinen tapa on verrata kustannuksia kustannuslajeittain. Tällöin verrataan myyntihintaa, aine-, työ-, tutkimus- ja kehitys-, markkinointi-, jakelu-, pääomasekä hallintokustannuksia. Tarpeen ja mahdollisuuksien mukaan kustannuslajeja voidaan ryhmitellä muutoinkin ja jakaa alalajeihin. Yksi tapa on analysoida niitä tekijöitä, joista kustannustaso on ennen kaikkea riippuvainen. (Kamensky 2002, 136)

Tässä tutkimuksessa kilpailijoiden kustannukset arvioidaan viimeisimmän tilikauden verotustietojen perusteella. Konsulttialalla liikevaihto syntyy lähes yksinomaan konsulttipalkkioista. Kustannuksista suurin yksittäinen on palkkakulut sivukuluineen. Sen osuus on arvion mukaan noin 70–90 % yrityksen kokonaiskustannuksista. Monilla pienehköillä konsulttiyrityksillä ei ole itselläänkään tiedossa, miten kustannukset jakaantuvat SBA-aloittain tai kustannuslajeittain. Käytännössä ala toimii niin, että se on pelkästään kustannusperusteisesti kilpailtu. Suurimmat asiakasryhmät ovat hintatietoisia. Se tarkoittaa sitä, että asiakkaalta saatava hinta on suunnilleen sama kaikilla kilpailijoilla. Vertaamalla kilpailijoiden laskutusmäärää suhteessa henkilömäärään, saadaan paljon tietoa yrityksen tilasta. Verotustietojen perusteella tehtävään analyysiin liittyy ongelma sellaisissa yrityksissä, missä omistaja on samalla yrityksen johtaja. Tuloksen saa näyttämään hyvältä, jos yrittäjä ei nosta palkkaa yrityksestään. Vastaava tilanne on myös toisinpäin. Tulos näyttää huonolta, jos yrittäjä nostaa suurta

palkkaa itselle. Mikäli yrityksellä on osa-aikaisia työntekijöitä, se vääristää tulosta. Myös työntekijöiden vaihtuminen aiheuttaa vastaavan virheen. Verotustiedoissa henkilömäärä tarkoittaa sitä, kuinka monta eri henkilöä on ollut tilikauden aikana töissä. Verotustietojen perusteella voidaan kuitenkin minimoida siitä aiheutuvaa virhettä. Näillä perusteilla verotustietojen perusteella tehtävä analyysi on tarkkuudeltaan riittävä. Kustannusrakenneanalyysi tehdään kilpailijoiden peruskartoituksen yhteydessä.

### **Kilpailuvoimakkuus analyysi**

Kilpailuvoimakkuus toimialalla arvioidaan analysoimalla kilpailijoiden pääryhmiä eli ydinkilpailijoita, tarvekilpailijoita ja potentiaalisia kilpailijoita ja vertaamalla niiden yhteisvaikutus.

- Nykyisistä kilpailijoista arvioidaan kilpailijoiden määrä ja kuinka samankaltaisia ne ovat kooltaan ja voimavaroiltaan. Kilpailijoiden strategiat ja monipuolisuus ja muuntautumiskyky pyritään arvioimaan mahdollisimman tarkasti. Millainen tapa toimia kilpailijoilla on? Ovatko tuotteet vakiotuotteita? Mikä on alan kehityssuunta? Onko alalta poistumisen esteitä, kuten erikoisosaaminen, perinteet, kustannukset?
- Tarvekilpailun taholta kilpailun voimakkuuteen vaikuttaa korvaavien tuotteiden yleisyys ja yleistyminen. Ovatko korvaavia tuotteita tekevät yritykset kannattavia? Onko korvaavia tuotteita tekevillä yrityksillä laajentumishaluja? Haluavatko asiakkaat ostaa korvaavia tuotteita? Kummasta tuotteesta asiakas saa paremman lisäarvon, alkuperäisestä vai korvaavasta? Tuleeko asiakkaalle siirtymäkustannuksia, jos siirytään korvaaviin tuotteisiin?
- Potentiaalisten kilpailijoiden osalta selvitetään alalletulokynnyksen korkeutta. Vaatiiko alalle tulo suuria panostuksia rahallisesti tai osaamisresursseja? Vaatiiko patenteja, raaka-aineita tai jakelukanavia? Tuleeko asiakkaalle suuria siirtymäkustannuksia toimittajaa vaihdettaessa? Onko joitakin lainsäädännöllisiä tai muita esteitä? Miten muut kilpailijat mahdollisesti suhtautuvat tulokkaisiin? Onko toimiala niin kilpailtu tai

onko alalla niin huonot menestymisen mahdollisuudet, että se olisi houkutteleva?

Asioiden perusteella voidaan laatia kysymyssarja. Kysymyssarjan perusteella muodostetaan näkemys kilpailutilanteesta, onko sen voimakkuus erittäin vähäinen, vähäinen, kohtalainen, kova vai erittäin kova. Kilpailutilanteen kehittymistä tulevaisuudessa on myös syytä miettiä. Miten se kehittyy kilpailijoiden osalta ja miten oman organisaation osalta? Voiko kilpailutilanteen kehittymiseen vaikuttaa itse? (Kamensky 2002, 139.)

Esitetty analyysimalli on tarkoituksen mukainen käytettäväksi tässä tutkimuksessa. Kaikkien kilpailijoiden analysointi on kuitenkin mahdotonta kilpailijoiden suuren määrän vuoksi. Tässä tutkimuksessa analyysi tehdään rajatulle kilpailijajoukolle kilpailijoiden peruskartoituksen yhteydessä.

### **Kilpailijoiden strategioiden analyysi**

Kilpailijoiden kehittymistä tulevaisuudessa on vaikea arvioida. Ongelmaa voidaan lähestyä määrittelemällä ja arvioimalla kilpailijan strategiaa. Strategiaa pyritään lähestymään vastaavasti kuin oman organisaation strategiaa. Analyysi tehdään kilpailija kerrallaan. Strategia pyritään määrittelemään seuraavan kysymyssarjan avulla:

- Mitkä ovat kilpailijan SBA:t?
- Mitkä ovat painopiste SBA:t nyt ja tulevaisuudessa?
- Mitkä tuote- ja markkinasegmentit ovat painopistealueita tämän SBA:n sisällä?
- Mitkä ovat kilpailijan keskeisimmät olettamukset toimialasta, itsestään, kilpailijoista?
- Mitkä näistä olettamuksista ovat väärä tulevaisuutta ajatellen?
- Mitkä ovat kilpailijan keskeisimmät olettamukset tällä SBA:lla, koko yrityksessä?
- Mitkä ovat johtajien henkilökohtaiset tavoitteet?
- Mikä on kilpailijan tämän bisneksen asema koko strategiassa?



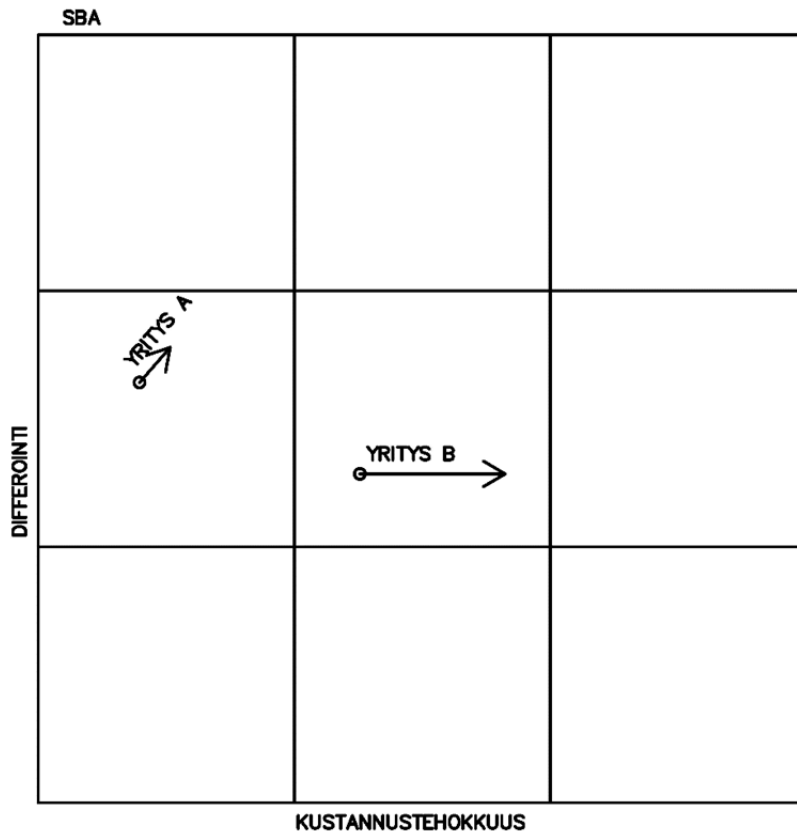
- Mikä on kilpailijan perusstrategia nyt, tulevaisuudessa?
- Mitkä ovat kilpailijan kilpailuedut nyt, tulevaisuudessa?
- Mitkä ovat kilpailijan resurssistrategiat nyt, tulevaisuudessa?
- Kuinka paljon kilpailija panostaa tälle SBA:lle lähivuosina?
- Mihin seikkoihin kilpailija on erittäin tyytyväinen?
- Mihin seikkoihin kilpailija on erityisen tyytymätön?
- Mitkä kilpailijoiden strategioiden ja toimenpiteiden muutokset ovat meille kaikkein vaarallisimmat?
- Missä suhteessa kilpailija on kaikkein haavoittuvaisin?
- Mitkä strategiamme ja toimenpiteemme aiheuttavat kaikkein voimakkaimman ja tuhoisimman reaktion kilpailijan taholta?
- Keskeiset päätökset ja toimenpide-ehdotukset.

(Kamensky 2002, 141.)

Tässä tutkimuksessa kilpailijoiden strategioiden analysointi on erittäin haasteellista johtuen kilpailijoiden suuresta määrästä. Oletettavasti kaikilla kilpailijoilla ei ole varsinaista tietoisesti kehitettyä ja ylläpidettävää strategiaa. Kaikki yritykset kuitenkin toimivat jonkinlaisella arvopohjalla. Arvopohjaa voi päätellä yrityksen toiminnasta. Yrityksen nykyisestä toiminnasta pyritään ennakoimaan yrityksen toimintoja tulevaisuudessa, kun yleisen toimintaympäristön muutos on tiedossa. Tässä tutkimuksessa kilpailijoiden peruskartoitus ja kilpailijoiden strategioiden analyysi yhdistetään yhdeksi analyysiksi.

### **Kilpailun synteesianalyysit**

Kilpailuanalyyseistä saatavat tiedot ovat melko pirstaleisia ja sellaisenaan huonosti hyödynnettäviä. Analyyseistä saatavat tiedot kootaan yhteen differointi-kustannustehokkuusmatriisissa kuvassa 2 ja kilpailijoiden SWOT-analyysillä. (Kamensky 2002, 141.)



KUVA 2. Differentointi–kustannustehokkuusmatriisi (Kamensky 2002, 141)

Kokonaisuutena Kamenskyn (2002, 133) esittämät analyysit kilpailijoista ovat tarpeettoman tarkkoja tähän tutkimukseen. Kilpailijoista saatava tieto on erittäin pirstaleista ja hajanaista. Jos kilpailijoista yritetään muodostaa väkisin niin kattavia profiileja kuin on esitetty, niin tutkimustuloksen tarkkuus ei enää vastaa tarkoitustaan. Kilpailun synteesianalyysin yhteydessä analysoidaan myös Suunnittelu Laukka Oy:n perusstrategia. Käsittelemällä asiat samassa yhteydessä, voidaan vertailla Suunnittelu Laukka Oy:n sijoittumista suhteessa kilpailijoihinsa. Samalla arvioidaan myös kilpailijoiden kehitymissuunta. Suunnittelu Laukka Oy:n strategia pyritään muodostamaan niin, että kilpailu samoilla toimialoilla samoilla perusstrategioilla olisi mahdollisimman vähäistä. Tässä tutkimuksessa kilpailijat käsitellään yleisemmällä tasolla. Kilpailijoista tehdään differentointi–kustannustehokkuusmatriisi.

## **2.9 Sisäisen tehokkuuden analyysit**

”Yrityksen hengissä pysyminen edellyttää, jokin asiakasryhmä pääsee osaksi kilpailuedusta, jota yrityksen muilla kilpailijoilla ei ole.” Haverila ym. (2009, 59). Yrityksellä täytyy olla sellainen kiistaton kilpailuetu, mitä muilla ei ole. Toimintaympäristö muuttuu jatkuvasti. Myös kilpailuetujen täytyy muuttua. Kilpailuetu-analyysissä tunnistetaan se sisäiset heikkoudet ja vahvuudet mitä sillä on suhteessa kilpailijoihin. Yrityksen on kehitettävä strategiaansa avainvahvuuksiensa ja heikkouksiensa pohjalta. Tarkastelu tehdään analysoimalla mennyttä kehitystä tuotteittain, asiakkaittain, alueittain ja muutenkin mahdollisimman kattavasti. Kehitystä verrataan kannattavuustietoja hyväksikäyttäen. Lisäksi tulisi arvioida kehityssuuntia alalla Haverila ym. (2009, 60).

Yrityksen sisäistä tilaa tarkasteltaessa keskitytään toimintojen tehokkuuteen. Analyysejä on kolmen tyyppisiä: organisaatioanalyyseja, prosessianalyyseja ja talousanalyysejä (Kamensky 2002, 149.)

Tässä tutkimuksessa yrityksen nykytilakartoitukseen kuuluvat analyysit tehdään sanallisena perustuen omiin ja henkilöstön käsityksiin.

### **2.9.1 Organisaatioanalyysit**

Organisaatioanalyyseissä tarkastellaan organisaation rakennetta ja johtamista. Organisaatiota lähestytään ennen kaikkea resurssitekijänä. Analysoinnissa olisi hyvä käyttää ulkopuolista arvioitsijaa, koska organisaatiossa sisällä olevat eivät välttämättä huomaa organisaation erityispiirteitä eikä arviosta tule todenmukainen. Organisaatioanalyysit tehdään tarkemmin seitsemästä osa-alueesta: organisaatorakenne, resurssit, ohjausjärjestelmät, palkitsemisjärjestelmät, osaaminen, johtamistapa ja organisaatiokulttuuri. (Kamensky 2002, 149.)

#### **Organisaatorakenne**

Organisaatorakennetta tarkastellaan siltä, kannalta tukeeko se asiakaskeskeisyyttä, kilpailukeskeisyyttä, tuloskeskeisyyttä, ihmiskeskeisyyttä, resurssien tehokasta käyttöä ja bisneksen oikeaa vaikeusastetta. Organisaation tulisi tukea

näitä osa-alueita mahdollisimman hyvin. Kriteerit ovat ristiriitaisia keskenään. Lopputuloksena on lähes aina jonkinlainen kompromissi. Organisaation on oltava niin selkeä ja yksinkertainen, että se voi toimia käytännössä. (Kamensky 2002, 151.)

Analyysi on sovellettaessa tähän tutkimukseen. Jotkin osa-alueet voidaan käsitellä melko kevyesti johtuen organisaation pienestä koosta.

### **Resurssit**

Resurssit jaetaan fyysisiin-, rahallisiin-, henkisiin-, teknologia-, tuotteet/brandit, yrityskuva ja ympäristösuhteiden mukaisesti. Ne arvioidaan viidestä näkökulmasta, joita ovat: määrä hinta, laatu, kohdentuminen ja hyväksikäyttöaste. (Kamensky 2002, 153.)

Resurssianalyysi soveltuu käytettäväksi tässä tutkimuksessa. Riittävään tarkkuuteen pääsisi kevyemmälläkin analyysillä. Käytettäessä Kamenskyn (2002, 153.) esittämää analyysimallia jotkut osat analyysissä voi jättää lähes huomiotta.

### **Ohjausjärjestelmät**

Ohjausjärjestelmien analysoinnissa tarkastellaan strategisen ja operatiivisen tason ohjausjärjestelmiä. Erityistä huomiota kiinnitetään järjestelmien hyväksikäyttöön. Toimitaanko oikeasti ohjausjärjestelmien mukaisesti? (Kamensky 2002, 153.)

### **Palkitsemisjärjestelmät**

Palkitsemisjärjestelmien analysoinnissa kiinnitetään erityistä huomiota järjestelmän kilpailukykyyn johdon sitouttamiseksi, ovatko ne oikeassa suhteessa omistajan saamaan hyötyyn nähden, voiko henkilöstö oikeasti vaikuttaa järjestelmän pohjana oleviin mittareihin ja palkkion suuruuteen, mitkä ovat järjestelmän riskit yli- tai alipalkitsemisen suhteen. Ylemmällä johdolla palkitsemisjärjes-

telmän tulisi pohjautua enemmän taloudellisiin mittareihin ja alemmilla tasoilla painopisteen tulisi olla sidottu tuotantomääriin. (Kamensky 2002, 153.)

Tässä tutkimuksessa palkitsemisjärjestelmien analysointi on jossakin mielessä merkityksetöntä. Yrityksen johdossa olevat henkilöt ovat myös omistajia. Muulla henkilöstöllä ei ole erillistä palkitsemisjärjestelmää. Oma kysymyksensä on, tulisiko koko henkilöstöllä olla jokin kannustinjärjestelmä.

## **Osaaminen**

Osaamista tarkastellaan taloudelliselta, tekniseltä ja sosiaaliselta kannalta. Tarkastelu tehdään organisaatiossa kaikilla tasoilla. Miten osaaminen jakautuu organisaation eri tasojen välillä? Miten osaaminen jakautuu osa-alueittain? Onko osaaminen jakautunut teknisiin ja taloudellisiin osaajiin. Keskimäärin ihmiset ovat keskinkertaisia osaajia ja yksittäisten henkilöiden osaaminen on harvoin selkeä kilpailuetu. Organisaatiossa voi olla osaamista, mikä voi olla kilpailuetu. Osaamisen tasoa voi peilata henkilöstön koulutukseen tehdyillä panoksilla. Osaamisen kehittymisvauhtiin on myös kiinnitettävä erityistä huomiota. Tulevaisuuden menestyminen ratkaistaan kehittymisvauhdilla, ei nykyisellä osaamisella. (Kamensky 2002, 156.)

Henkilöstön koulutus- ja kokemusresurssit ovat aina verrannollisia viitekehykseen. Esimerkiksi henkilöstön koulutus- ja kokemusresurssi voi olla yhtä aikaa heikko tai vahva, riippuen erittäin voimakkaasti toimeksiannosta. Tässä tutkimuksessa Kamenskyn (2002, 156.) esittämä analysointimalli on tarkoituksenmukainen.

## **Johtamistapa**

On olemassa useita johtamistapoja. Erilaiset johtamisfilosofiat sopivat erityyppisiin organisaatioihin. Johtamistapaa on kuitenkin syytä analysoida. Johtamisjärjestelmän hyvyys koostuu pitkälti organisaatioanalyysissä lueteltujen osa-alueiden sisällöistä. Miten johtaminen tukee osa-alueiden analysointia, tavoitteellisuutta, toiminnan suunnittelua, päätöksentekoa, valvontaa, toimivallan ja

vastuunjakoa, ajankäytön hallintaa, luottamusta, luovuutta, kommunikointia ja jatkuvaa kehittämistä? (Kamensky 2002, 156.)

### **Organisaatiokulttuuri**

Organisaatiokulttuuri on monen menestyvän yrityksen avaintekijä. Organisaatiokulttuuri on ryhmän yhteinen tapa toimia. Jos kulttuuri on vahva, sen muuttaminen on vaikeaa. Analysointi kiteytyy kahden peruskysymyksen äärelle, kuinka vahva tai heikko se on? kuinka oikea tai väärä se on? Jälkimmäinen kysymys on sidoksissa viitekehukseen. Mitkä ovat ympäristön vaatimukset nyt ja mitkä ne ovat tulevaisuudessa? Yhteenveto esitetään kuvassa 3. Organisaatiokulttuuri on yritykselle kilpailuetu, jos se on ruudussa 1. Vaarana on se, että vahvaa kulttuuria on vaikea muuttaa. Ympäristön muuttuessa organisaatiokulttuurinkin tulisi muuttua. Yrityksen sisällä organisaatiokulttuurin objektiivinen määrittely voi olla mahdotonta. Määrittely kannattaa kuitenkin tehdä. Keskustelun kautta yrityksen sisälle voi syntyä yhteneväinen näkemys ja toimintatapa. (Kamensky 2002, 157.)

1 Vahva ja oikea kulttuuri	3 Heikko ja oikea kulttuuri
2 Vahva ja väärä kulttuuri	4 Heikko ja väärä kulttuuri

*KUVA 3. Organisaatiokulttuurin määrittely (Kamensky 2002, 160)*

### **2.9.2 Prosessianalyysit**

Toimintokohtaiset analyysit aloitetaan bisnesketjun kuvauksella. Koko ketjun kuvaus on perusteltua siksi että voidaan arvioida liiketoiminnan laajentamista tai supistamista tarpeen mukaan bisnesketussa eteen tai taaksepäin. Bisnesketjun kuvauksen jälkeen kuvataan omat prosessit SBA-aloittain. Tarvittaessa kuvauk-

sia voidaan tarkentaa vielä seuraavalle tasolle. Prosessiketjussa kuvataan ainakin tärkeimmät toiminnot: tuotekehitys, jakelu, markkinointi, tuotanto, materiaalihankinta, taloushallinto, henkilöstöhallinto ja tietohallinto. (Kamensky 2002, 161.)

Tässä tutkimuksessa prosessikuvaukset jäävät Kamenskyn (2002, 162) esittämään mallia suppeammaksi. Yritys toimii konsulttialalla, eikä varsinaisia tavarantoimittajia, kuljetuksia ja varastointia ole. Muutoin malli vastaa tarkoitustaan.

### **2.9.3 Talousanalyysit**

Yrityksen toiminta perustuu aina pitkällä tähtäimellä taloudelliseen kannattavuuteen. Pelkillä talousluvuilla voidaan saada tietoa menneestä tilanteesta. Sellaisenaan niiden perusteella ei voi paljонkaan päätellä sitä, miten tulisi toimia jatkossa. Taloudellisia tunnuslukuja ei voida ohittaa liiketoiminnan johtamisessa. Taloudellisia analyyseja olisi hyvä tehdä neljästä näkökulmasta:

- Yksikön taloudelliset tunnusluvut
- EVA-tai pääoman tuottoanalyysi
- Kustannusanalyysit
- SBA, tuote ja asiakaskohtaiset kannattavuusanalyysit.

#### **Yksikön taloudelliset tunnusluvut**

Tunnuslukuja tulisi arvioida viidestä näkökulmasta: toiminnan laajuutta ja kasvua, kannattavuutta, pääoman käytön tehokkuutta, vakavaraisuutta sekä tuottavuutta ja sisäistä tehokkuutta. Kohtuulliseen tarkkuuteen päästään vertailemalla erilaisia yleisiä tunnuslukuja. Tarkastelunpainopisteen tulisi kuitenkin olla omistajalähtöinen, eli kuinka kannattavaa toiminta on ollut omistajan näkökulmasta. (Kamensky 2002, 166.)

#### **EVA- tai pääoman tuottoanalyysi**

Analyysillä saadaan kerättyä tietoa, miten yritykseen on sitoutuneena pääomaa suhteessa kustannuksiin ja tuottoon. EVA ja pääoman tuottokaavio ovat hyviä menetelmiä. (Kamensky 2002, 167.)

### **Kustannusanalyysit**

Kustannusanalyysijä suoritetaan kaikilla organisaatiotasoilla ja riittävän monesta näkökulmasta. Kustannusten kertyminen käydään läpi bisnesketjussa. Miten kustannukset jakautuvat SBA-alojen suhteen? Miten kustannukset kertyvät organisaation sisällä toiminnoittain? (Kamensky 2002, 168.)

### **SBA, tuote ja asiakaskohtaiset kannattavuusanalyysit**

Analyysissä selvitetään, miten kustannukset kertyvät asiakkaittain ja tuotteittain. Mikä on niiden suhteellinen osuus ja absoluuttinen osuus. Analyysi tulisi tehdä riittävän pitkän aikavälin toteutuneista tiedoista. (Kamensky 2002, 168.)

Kamenskyn (2002, 162.) esittämät taloudelliset analyysit ovat liian yksityiskohtaisia. Yrityksessä ei ole saatavissa niin yksityiskohtaista tietoa kuin analyysimalleissa esitetään. Tutkimus tehdään verotietojen ja tilinpäätösten pohjalta vertailemalla yleisiä tunnuslukuja. Asiakaskohtaiset tiedot selvitetään yrityksen tuntikirjanpidosta ajalta 1.11.2013 - 1.10.2014. Seurantajakso on lyhyt. Se on kuitenkin kohtuullisen kattava, koska yksittäiset toimeksiannot ovat niin lyhyitä, ettei suurta virhettä pääse tapahtumaan. Pidemmän vertailujakson käyttäminen on mahdotonta, koska luotettavaa seurantaasiakaskohtaisesti ennen 1.11.2013 ei ole saatavilla.

### **2.10 Kriittisten menestystekijöiden tunnistaminen**

Synteesianalyysillä kootaan yhteen ympäristöanalyysien ja sisäisen tehokkuuden analyysistä saatuja tuloksia. Analyysijä ovat menestystekijät, SWOT-analyysi ja menestystekijät verrattuna SWOT-analyysiin, portfolioanalyysi ja ydinpätevyyspuu. (Kamensky 2002, 170.)



### 2.10.1 Menestystekijäanalyysi

Menestystekijöillä kuvataan yrityksen suhteellista asemaa ympäristöönsä ja kilpailijoihinsa ja toimialan logiikkaa. Menestystekijät eivät ole yrityksen resursseja eivätkä tulevaisuuden mahdollisuuksia, vaan alalla menestykseen tarvittavia ominaisuuksia kilpailukentällä ja kilpailukentässä. Menestystekijäanalyysin tiedot kerätään aiemmin tehdyistä analyyseistä. Tulevan strategian määrittelemiseksi menestystekijäanalyysi on tärkeässä asemassa. (Kamensky 2002, 170.)

### 2.10.2 SWOT-Analyysi

SWOT-analyysi (Strengths, Weaknesses, Opportunities, Threats) on yksi maailman suosituimmista analyyseistä. Sillä saadaan kattavasti tietoa yrityksen sisäisistä heikkouksista ja vahvuuksista sekä yrityksen ulkoisista tulevaisuuden mahdollisuuksista ja uhkista. Sen sovellutusalue on laaja. Sen tekeminen on näennäisesti helppoa. SWOT-analyysin teossa on kiinnitettävä erityistä huomiota siihen, että se perustuu ympäristön ja yrityksen todelliseen tilanteeseen, kilpailutilanne on analysoitu oikein, uskalletaan esittää todellista kritiikkiä, tehdään analyysi riittävän syvällisesti, Johtopäätökset ja toimenpide-ehdotukset perustuvat SWOT tekijöihin. SWOT-analyysi on esitetty matriisina kuvassa 4. (Kamensky 2002, 171.)

Vahvuudet  käytä hyväksi Vahvista	Heikkoudet  Vältä Lievennä Poista
Mahdollisuudet  Varmista niiden hyödyntäminen	Uhkat  Kierrä Lievennä Poista

KUVA 4. SWOT-matriisi (Kamensky 2002, 172)

### **2.10.3 Menestystekijät verrattuna SWOT-analyysiin**

Analyysissä tehdään jokaisesta menestystekijästä oma SWOT-analyysi. Ristiin analysointi auttaa priorisoimaan kaikkein tärkeimpiä asioita. Analyysillä saadaan selville menestystekijät- ja SWOT-analyyseissä tehtyjä virheitä. (Kamensky 2002, 171.)

### **2.10.4 Portfolioanalyysi**

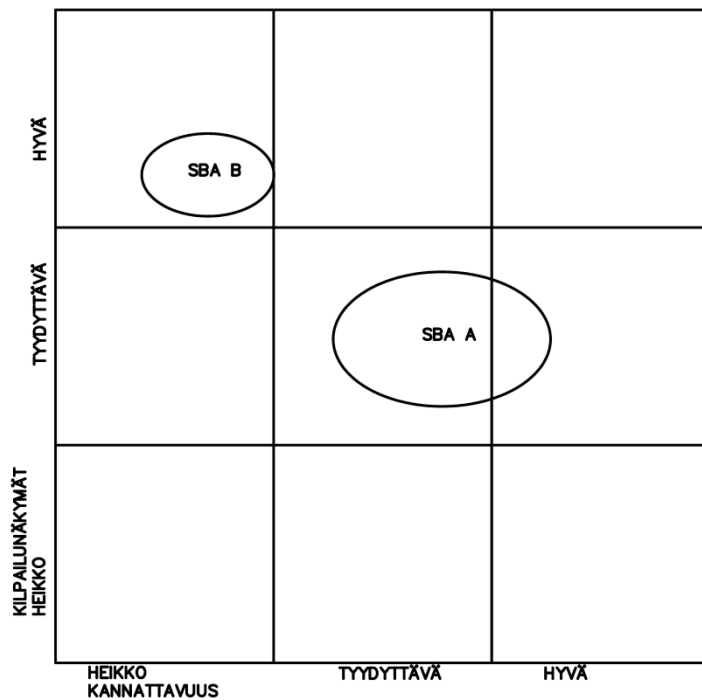
Portfolioanalyysien idea on, että niissä voidaan tarkastella samanaikaisesti bisneksen nykyistä asemaa ja sen kehittymistä tulevaisuudessa. (Kamensky 2002, 173.)

Portfolioanalyysissä SBA:t sijoitetaan portfoliomatriisiin. Yleisin käytetty malli on nelikenttäinen. Pystyakselilla on markkinoiden kasvunopeus. Jako hitaaseen ja matalaan kasvuun voidaan tehdä esimerkiksi alan keskimääräisen kasvunopeuden mukaisesti. Vaaka-akselilla on suhteellinen markkinaosuus. Monesti tuotteet kiertävät koko nelikentän läpi. Uudella tuotteella markkinaosuus on pieni ja markkinoiden kasvunopeus on suuri. Seuraavaksi suhteellinen markkinaosuus on suuri samoin kuin markkinoiden kasvunopeuskin. Tässä vaiheessa tuotekehityksen kustannukset ovat suuret. Seuraavaksi markkinoiden kasvunopeus alkaa hiipua, mutta suhteellinen markkinaosuus on edelleen suuri. Tällöin tuote synnyttää positiivista kassavirtaa, koska tuotekehityskustannukset ovat pienet. Lopuksi markkinaosuus laskee. (Haverila 2009, 60.)

Toinen tapa on korvata markkinaosuus suoraan kannattavuudella. Hyvin uusien bisnesten yhteydessä ja sellaisten vanhojen bisnesten yhteydessä, mitkä vaativat suuria rakenteellisia muutoksia. Edellä mainittujen asteikkojen käyttö ei välttämättä ole paras mahdollinen. (Kamensky 2002, 174.)

Kamenskyn (2002, 174) esittämä matriisin ruutujako on yhdeksänruutuinen. Siinä SBA-alueet on kuvattu ympyrällä, jonka suuruus kuvaa liikevaihdon suuruutta. Pystyakselilla on toimialan tulevaisuuden vetovoima ja vaaka-akselilla yrityksen strateginen asema. Matriisi on esitetty kuvassa 5. Kamenskyn (2002,

175) esittämä portfoliomatruusi on tarkempi ja antaa enemmän tietoa kuin nelikenttäinen matriisi. Se soveltuu paremmin käytettäväksi tässä tutkimuksessa.



KUVA 5. Portfoliomatriisi (Kamensky 2002, 175)

Portfolioanalyysien teossa on haasteensa. Vaarana on muun muassa:

- väärä kriteerivalinta
- väärä skaalavalinta
- tietopohjan luotettavuus
- väärä aikajänne
- liika optimismi tulkinnessa
- johtopäätösten ja toimenpide-ehdotusten keskeneräisyys
- synergiaetujen huomiotta jättäminen.

Analyysin onnistumisen edellytys on, että osa-analyysit on tehty huolella. Jos osa-analyysijä ei ole tehty riittävän tarkasti, ei portfolioanalyysikään voi olla tarkka. Lisäksi on tiedostettava portfolioanalyysin tekemiseen liittyvät riskit ja virhemahdollisuudet. (Kamensky 2002, 177.)

### 2.10.5 Ydinosaaminen

Ydinosaamista ei myydä suoraan loppukäyttäjille, vaan sitä käytetään lopputuotteiden tekemiseen. Ydinosaamisalueissa yhdistyvät teknologioiden yhdistäminen ja tuotanto-osaamisen koordinaatio. Ydinosaamisalueiden kehittäminen perustuu monesti eri osastojen väliseen koordinaation osaamiseen ja integrointiin. Ydinosaamisalueen tulisi täyttää kolme ehtoa:

- tulisi mahdollistaa pääsy monille eri markkinoille
- tulee vaikuttaa merkittävästi lopputuotteen hyötyihin
- ydinosaamisen kopiointi on erittäin vaikeaa.

(Haverila ym. 2009, 64.)

Kamensky (2002, 178) kuvaa ydinosaamisen ydinpätevyyspuussa. Osaamisalueissa hyödynnetään ympäristön ja sisäisen tehokkuuden analyysejä. Puu lähdetään rakentamaan juurista, mitkä kuvaavat henkilöstön osaamista. Osaaminen voidaan jakaa kolmeen ryhmään, jotka ovat tiedot ja taidot, arvot ja asenteet sekä kokemukset ja kontaktit. Puun pääoksat ovat strategisia liiketoimintalueita. Puun lehdet ja kukat ovat lopputuotteita. Ydinpätevyydet ovat puun runko. Kaikki SBA:t perustuvat useampaan ydinpätevyYTEEN. Yrityksellä voi olla myös sellaista liiketoimintaa, minkä taustalla ei ole ydinpätevyyttä. Sellaisia ei voi olla liikaa, koska ne voivat olla vahingollisia yritykselle. (Kamensky 2002, 178)

Yritysten ydinpätevyYDEN lähteet ovat sen juurissa. Johdon tehtävä on huolehtia juurten veden ja ravinteiden saannista, sekä lehtien valonsaannista. Oleellista on kokonaisuuden palveleminen. (Näsi, Neilimo 2008, 108.)

Haverila ym. (2009, 64) on kuvannut asian vähän toisin. Ydinosaamisen päälle on rakennettu ydintuotteet. Ydintuotteiden päälle on rakennettu SBA-alueet. SBA-alueiden päälle on rakennettu lopputuotteet. Ydinosaaminen tietenkin perustuu henkilöstön osaamiseen, vaikka sitä ei ole erikseen mainittu. Kuvio soveltuu paremmin käytettäväksi teollisessa tuotannossa.

## 2.11 Liikeideat

Liikeidean tulee vastata kysymyksiin kenelle, mitä, miten ja miksi kyseisessä järjestyksessä. Kenelle kysymykseen vastattaessa päätetään, ketkä ovat ne asiakkaat ja mitkä ovat ne markkinat, joilla aiotaan toimia. Mitä-kysymykseen vastattaessa määritellään ne tuotteet ja palvelut, mitä asiakkaalle aiotaan markkinoida. Tuotteet ja palvelut määritellään asiakasryhmittäin. Erityisesti pohditaan, mitä lisäarvoa asiakas saa tuotteesta tai palvelusta. Kolmannessa kohdassa mietitään, miten tuotteita aiotaan myydä asiakkaille. Millaista markkinointia käytetään? Mitkä ovat ajalliset, osaamis-, sekä muut resurssit palveluiden ja tuotteiden toimittamiseksi. Miksi-kysymykseen vastattaessa mietitään, miksi asiakas ostaisi palvelunsa juuri kyseiseltä yritykseltä. Millainen on yrityksen imago. (Haverila ym. 2009, 53.)

Liikeidean neljän eri osa-alueen on oltava sopusoinnussa keskenään. Ensimmäisenä selvitetään, kohtaavatko asiakkaan tarpeet ja organisaation tuotteet ja palvelut. Tämä voidaan selvittää esimerkiksi markkinatutkimuksilla. Toisena selvitetään asiakkaan tarpeiden ja organisaation toimintaperiaatteiden ja resurssien yhteensopivuus. Vastaavatko toimintaperiaatteet asiakkaan arvoja ja vaatimuksia, onko resurssit mitoitettu oikein asiakkaan tarpeeseen nähden. Kolmantena selvitetään organisaation tuotteiden ja palveluiden suhde yrityksen imagoon oikea. Tämä korostuu etenkin silloin, kun tuote tai palvelukonseptia on muutettu. Neljäntenä organisaation tuotteita ja palveluita verrataan yrityksen resursseihin ja toimintaperiaatteisiin. Tuote- ja palvelukonseptin muutostilanteissa merkitys korostuu. Viidentenä pohditaan organisaation imagon suhdetta resursseihin ja toimintaperiaatteisiin. Luodaanko toiminnalla harmoninen vai ristiriitainen kuva organisaation toiminnasta? Kuudentena mietitään miten asiakassegmenttien suhdetta organisaation imagoon. Onko asiakkaiden ja organisaation välillä ristiriitaisia mielikuvia? (Haverila ym. 2009, 55.)

Liikeidean tulee kuvata yrityksen todellista toimintatapaa. Siinä määritellään ne periaatteet miten yritys tuottaa voittoa. Siitä selviää organisaation ydinosaminen. Yleensä liikeidea on ajan kanssa muovautuneen pitkän kehitys ja oppimis-

prosessin tulos. Yleensä ydinosaaminen perustuu useampaan toisiaan tukevaan seikkaan. Tästä syystä liikeideaa on vaikea kopioida. (Haverila ym. 2009, 53.)

## **2.12 Strategisten päämäärien ja tavoitteiden asettaminen**

Tavoitteiden asettaminen on yksi tärkeimmistä asioista strategiaprosessissa. Se on myös oikein tehtynä haasteellinen tehtävä. Tavoitteista täytyy olla yhteinen näkemys asiakkaiden, henkilöstön ja omistajien kesken. Aidossa kilpailutilanteessa kilpaillaan työvoimasta (henkilöstö), pääomista (omistajat) ja markkinoista (asiakkaat). Mikäli joku ryhmä ei ole strategian takana, se äänestää jaloillaan. (Kamensky 2002, 184.)

Yrityksessä on sisäinen prosessi, johon hankitaan panoksia ulkopuolelta. Prosessin tuotokset menevät edelleen yrityksen ulkopuolelle. Strategiset tavoitteet asetetaan molemmille tavoiteryhmille. Koko yrityksen tavoitteena on voiton tuottaminen omistajilleen. Yksi tavoiteryhmä on taloudelliset tavoitteet. Strategisen johtamisen tavoitteena on menestyminen tulevaisuudessa. Siitä näkökulmasta on huomioitava vielä kehitystavoitteet. Kaikkiaan minimissään neljä osa-aluetta, mihin on asetettava tavoitteet. Tavoiteryhmät ovat:

- sisäiset tavoitteet
- ulkoiset tavoitteet
- taloudelliset tavoitteet
- kehitystavoitteet.

(Kamensky 2002, 187.)

## **2.13 Markkinasegmenttien ja kilpailukeinojen valinta**

### **2.13.1 Perusstrategiat**

Menestyäkseen markkinoilla yrityksen on pystyttävä luomaan kestävä kilpailuetu ydinosaamisalueidensa pohjalta. Yrityksen on tuotava lisäarvoa asiakkail-

leen. Arvoa voi tuoda joko alentamalla kustannuksia suhteessa hyötyihin tai lisäämällä hyötyä suhteessa kustannuksiin. (Haverila ym. 2009, 67.)

Kilpailun perusstrategioita on kolme:

- Kustannusjohtajuus, eli yrityksen kokonaiskustannustehokkuus on parempi kuin kilpailijoilla.
- Differentointi, eli erilaistaminen. Tuote tai palvelu poikkeaa kilpailijoiden tuotteista edukseen ja asiakas on valmis maksamaan erilaisuudesta.
- Keskittäminen, eli yritys keskittyy kapea-alaisesti jollakin markkina-alueella.

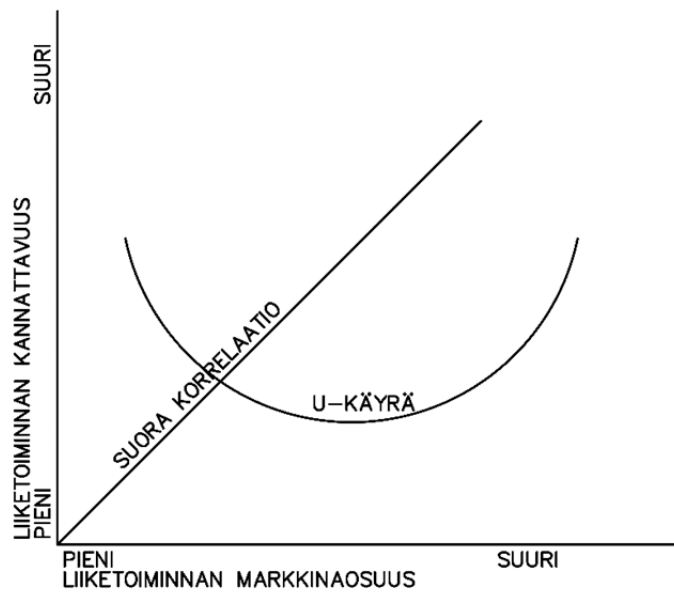
Keskittämällä saavutetaan joko kustannus tai differentointietua suhteessa kilpailijoihin. Perusstrategiat voidaan esittää matriisissa. Yritys ei voi olla kaikilla osa-alueilla hyvä. Silloin se on keskinkertainen kaikilla osa-alueilla. Yrityksen strategiat ovat kuitenkin harvoin selkeästi vain yhdellä perusstrategia-alueella. Matriisi on esitetty kuvassa 6. (Kamensky 2002, 201.)

		<b>ALHAISEMMAT KUSTANNUKSET</b>	<b>ERILAISUUS</b>
<b>LAAJA RYHMÄ</b>	<b>KOHDE-</b>	KUSTANNUSTE- HOKKUUS	DIFFERROINTI
<b>KAPEA RYHMÄ</b>	<b>KOHDE-</b>	KUSTANNUSFOKUS	DIFFERROINTI- FOKUS

*KUVA 6. Perustrategiat (Kamensky 2002, 202)*

Strategiatyössä tarkemman kuvauksen saa, jos matriisi on yhdeksän ruutuinen. Matriisiin merkitään kilpailijoiden asemoituminen ja niiden arvioitu etenemissuunta. Matriisin avulla saadaan suuntaviivoja siihen, millä alueella olisi tilaa ja mihin suuntaan omaa toimintaa kannattaisi kehittää. Yritysten kannattavuuden

on havaittu noudattavan U-käyrää. Pystyakselilla on liiketoiminnan kannattavuus ja vaaka-akselilla on liiketoiminnan markkinaosuus. Toiminta on kannattamattominta keskisuurilla yrityksillä. Sen sijaan pienemmät ja suuremmat yritykset menestyvät paremmin. U-käyrän loppupäässä ovat kustannusjohtajat ja alkupäässä keskittyjät. Keskisuuret yritykset ovat monesti väliinputoajia. U-käyrä on esitetty kuvassa 7. (Kamensky 2002, 205.)



*KUVA 7. liiketoiminnan kannattavuuden kehitys syhteessä markkinaosuuteen (Kamensky 2002, 206)*

Kustannusjohtajuusstrategia on tyypillisimmillään sellaisilla toimialoilla, missä markkinat määräävät hinnan. Myös tuotteet ovat melko vakiotuotteita. Menestys perustuu siihen, että yritys pystyy antamaan tuotteelleen halvemman hinnan kuin kilpailijat. Kustannustekijöittäin on käytävä läpi vähintään seuraavat asiat: mittakaavatekijät, oppimistekijät, kapasiteetin käyttömallit, toimintojen väliset yhteydet, yksiköiden väliset yhteydet, vertikaalinen integraatio, ajoitus, politiikkakäytännöt, sijainti ja institutionaaliset tekijät. Kustannusjohtajuusajattelussa



on joitakin virhemahdollisuuksia, joita ovat kustannusjohtajuusstrategian ja differointistrategian suhde, kustannustehokkuudella ymmärretään vain kustannusten vähentämistä ja kustannustehokkuuden sovellutusalue ymmärretään liian suppeasti. (Kamensky 2002, 207.)

Differointistrategia perustuu siihen, että tuote tai palvelu on niin erilainen kuin kilpailijoiden lähimmät vastaavat tuotteet, että asiakas on valmis maksamaan siitä lisähinnan. Rajatapauksissa asiakas ostaa siltä, kenen tuote on parempi, jos hinta on sama. Differointi on vaativin strategia ja edellyttää jatkuvaa voimakasta panostusta erilaistumiseen. Päädyttyessä differointistrategiaan, täytyy selvittää ainakin seuraavat asiat:

- mitä differointi käytännössä tarkoittaa?
- kokeeko asiakas todella differointiedun?
- onko asiakas valmis maksamaan differointiedusta?
- onko erilaisuus niin suuri ja pysyvä, ettei kilpailija pysty kopioimaan?
- onko yrityksellä sellainen osaaminen ja resurssit, että se pystyy ylläpitämään edut?

Differointi tarkoittaa koko bisnesketjua, ei pelkästään tuotetta. Asiakas arvioi aina differointiedun ja päättää onko se lisähinnan arvoinen. Siksi siihen on syytä kiinnittää jatkuvaa huomiota. Kopiointi on kaikesta huolimatta todellinen uhka. Jos differointi on tehty rahalla, sitä on helpompi kopioida verrattuna siihen että se on tehty järjellä. (Kamensky 2002, 216.)

Keskittämisstrategiassa menestys perustuu bisneksen kapea-alaiseen valintaan ja pyrkii keskittymisellä saavuttamaan differointi tai kilpailuedun. Keskittämisstrategiassa yritys:

- rajaa tietoisesti kysyntää, eli keskittyy kapeaan markkinasegmenttiin
- rajaa tietoisesti kilpailua
- keskittämisen kautta yritys voi kehittää toimintaansa ja lopputuloksena voi saavuttaa joko differointi tai kustannusedun.

Keskittämisisstrategiaa valittaessa on selvítettävä:

- mitä keskittäminen käytännössä tarkoittaa?
- onko bisnes keskitettävissä?
- hyväksymmekö henkisesti käytännössä rajoitetun kysynnän?
- ovatko rajatut markkinat riittävän suuret kannattavalle bisnekselle?

Markkinoiden pienuus voi tulla ongelmaksi hyvällekin bisnekselle. Jos markkinoilla ei ole kasvunvaraa, kasvuvauhti ja tulos huononevat. Keskittämisisstrategian suurimmat uhkat ovat:

- kilpailijat pystyvät kopioimaan strategian
- segmentti menettää vetovoimansa
- laaja-alaisemmat kilpailijat voittavat
- uudet fokusoiijat jakavat segmentin alasegmentteihin.

Monet keskittämisisstrategiat perustuvat siihen, että on oivallettu jokin segmentti ennen muita. Kilpailuetuna se on silloin helposti kopioitavissa. Tällöin keskittäjän on kehitettävä omaa toimintaansa niin, että se on jatkuvasti edellä kilpailijoihinsa. (Kamensky 2002, 219.)

Tässä tutkimuksessa yrityksen perusstrategia käsitellään kilpailija-analyysin yhteydessä. Alan kilpailu on käytännössä joitakin erikoistoimintoja lukuunottamatta kustannuspainotteista.

### **2.13.2 Erottautuminen kilpailijoista**

Strategialla yrityksen tulisi erottua edukseen kilpailijoista. Pääalueet voidaan eritellä seuraavasti:

- kilpailulajivalinta
- kilpailuedut
- resurssistrategiat
- yhtenäisyys ja kunnianhimo
- operatiivinen tehokkuus.

Kaikki yritystoiminta perustuu resurssien käyttämiseen. Yhtenä mahdollisuutena on erottautua kilpailijoista käyttämällä omia resursseja kilpailijoita tehokkaammin. Resursseista tulisi löytää kaikki mahdolliset synergiaedut. (Kamensky 2002, 249.)

## **2.14 Strategian toimeenpano**

Yrityksen menestymiseen vaikuttaa oleellisesti strategian yhtenäisyys ja kunnianhimo. Strategian tulee olla kirkkaana koko organisaatiossa kaikilla tasoilla. Vaikka strategia sinällään ei erottuisikaan edukseen kilpailijoiden strategioista, yhtenäisyydellä ja kunnianhimolla yritys voi menestyä kilpailijoitaan paremmin. (Kamensky 2002, 253.)

Kilpailustrategiat puretaan konkreettisiksi kokonaisuuksiksi. Strategioille laaditaan toimenpideohjelmat, missä kirjataan tehtävät toimenpiteet riittävän tarkasti. Kaikkien toimenpiteiden on perustuttava strategiavalintoihin. Keskeisimmät strategiat puretaan vielä tarkemmalle tasolle. Toimenpiteelle asetetaan mittari, millä tavoitteen täyttymistä voidaan seurata. Lisäksi sille asetetaan vastuussa oleva taho. (Kamensky 2002, 257.)

Keskeiset strategiat puretaan ja määritetään tavoitteet strategialle. Mikä on strategialla saavutettava hyöty? Tavoitteet mietitään kohdassa ”strategisten päämäärien ja tavoitteiden asettaminen” esitetyn jaon mukaisesti sisäisiin, ulkoisiin, taloudellisiin ja kehitystavoitteisiin. Tavoite tulee olla määriteltävissä yksiselitteisesti. (Kamensky 2002, 258.)

Toimenpiteet ovat konkreettisia toimenpiteitä, millä tavoitteeseen päästään. Toimenpiteet tulisi aloittaa heti. Toimenpiteet ovat usein riippuvuussuhteessa keskenään. Strategiatyöskentely on jatkuva prosessi, missä suuntaa tarkistetaan vuosittain. Kaikille toimenpiteille tulee asettaa mitattavat tavoitteet. Tavoitteiden on oltava ajallisia ja laadullisia. (Kamensky 2002, 260.)

## 2.15 Strategian jatkuva päivitys

Strategian toteutumista seurataan sille asetetuilla mittareilla. Koska ympäristö on jatkuvassa muutostilassa, strategia voi muuttua vääräksi, jos sitä ei seurata. Strateginen valvontajärjestelmä rakennetaan niin, että se kohdistuu kaikkiin strategiaprosessin pääkohtiin. Nykyinen strategia käydään läpi ja analysoidaan, mitkä tekijät ovat muuttuneet. Muutosten perusteella päivitetään myös strategiaa. Lisäksi tarkastellaan miten strategia on kokonaisuudessaan toteutunut. Tarkastelu olisi hyvä tehdä kerran vuodessa. (Kamensky 2002, 269.)

Strategiat toteutetaan jokapäiväisellä työnteolla. Koko henkilöstön olisi hyvä osallistua strategiatyöskentelyyn. Mikäli se on mahdotonta, tulee henkilöstölle tiedottaa ja sitä tulee kouluttaa strategian sisäistämiseksi. (Kamensky 2002, 275.)

Strategian toteutumisen kannalta ylin johto on avainasemassa. Johto määrittelee strategioiden tavoitteet, tasot ja keinot millä tavoitteisiin päästään. Johdon tehtävänä on myös saattaa strategioiden toteutus henkilöstön tietoon. Johtamisen voidaan tulkita tarkoittavan samaa, kuin strategialinjausten toimeenpano. (Lindroos & Lohivesi 2004, 159.)

### 3 YRITYKSEN TAUSTA JA HISTORIA

Suunnittelu Laukka Oy on perustettu 1989. Alussa nimi oli Suunnittelupalvelu Jouni Laukka Ky. Toimiala on perustettaessa ollut erilaiset maatalouden tukipalvelut. Toimeksiannot ovat olleet pääasiassa peltolohkojen pintaalamittaukset, peltosalaojitusten suunnittelu ja viljelysuunnitelmat. Henkilöstön koulutustausta on yrityksen alkuaikoina ollut maatalouspainotteista. Yhdeksänkymmentäluvun puolivälin paikkeilla toimeksiannot ovat käsittäneet pienimuotoista maatalouden rakentamisen suunnittelua, kuten lietealtaita ja rehusiloja. Vuosikymmenen loppuun mennessä palvelut käsittivät jo kattavasti maatalouteen liittyvää suunnittelua. Suunnittelutoimeksiannot käsittivät kaikkea maatalouden rakentamista ja siihen liittyvää rakentamista, kuten maatalouden tuotantorakennuksia ja varastorakennuksia. Vuosikymmenen lopussa henkilöstön koulutustausta oli jakaantunut suunnitteen tasan rakennus ja maatalousalan kesken.

Yrityksen toimintakenttä laajeni 2003 huomattavasti yritysoston kautta. Suunnittelu Laukka Oy osti Pohjanmaan rakenneinsinöörien liiketoiminnan. Pohjanmaan rakenneinsinöörit Oy:n päätoimialana oli rakennesuunnittelu. Yritys teki myös pohjatutkimuksia.

Vuonna 2010 Suunnittelu Laukka Oy myi maatalouden kuivatussuunnitteluliiketoiminnan. Kaupan myötä Suunnittelu Laukka Oy:llä on kilpailukiello maatalouden kuivatussuunnittelussa kymmenen vuoden ajan. Kaupan mukana myytiin myös kyseiseen toimintaan tarvittava kalusto ja henkilöstöresurssit. Sopimukseen liittyi myös GPS-mittalaitteen ylläpitosopimus kuusi vuotta.

Nykyään suurin osa Suunnittelu Laukka Oy:n toimeksiannoista on talonrakennuksen rakennesuunnittelua. Sen osuus on noin vajaat 80 %. Muuten toimeksiannot jakautuvat suunnilleen tasaisesti valvontatehtävien, pohjatutkimusten, geosuunnittelun ja arkkitehtisuunnittelun kesken. Toimeksiantoja on tehty kaikille niitä tilanneille. Euro- ja työmääräisesti asiakaskunnasta noin 80 % on rakennusliikkeitä ja julkisia rakennuttajia. Nykyään Suunnittelu Laukka Oy:tä voi luon-

nehtia yleis- rakennesuunnittelutoimistoksi. Taulukossa 1 on esitetty yrityksen toimeksiantojen osuudet suunnittelualoittain verrattuna työmäärään. Taulukossa 2 on esitetty yrityksen toimeksiannot suunnittelukohteittain. Taulukossa 3 on esitetty yrityksen keskimääräinen laskutus tuntia kohden suunnittelualoittain. Tiedot ovat Suunnittelu Laukka Oy:llä käytössä olevasta Taimer tuntikirjanpito-ohjelmasta ajalta 1.11.2013 - 29.9.2014.

*TAULUKKO 1. Suunnittelu Laukka Oy suunnittelualojen prosenttiosuudet suhteessa työmäärään*

Rakennesuunnittelu	79,4
Valvonta	4,2
Vastaava TJ	1,0
Pohjatutkimus	6,6
Arkkitehtisuunnittelu	5,2
Geosuunnittelu	3,3
Muu	0,3

*TAULUKKO 2. Suunnittelu Laukka Oy suunnittelukohteiden prosenttiosuudet suhteessa työmäärään jaoteltuna käyttötarkoituksen mukaan*

julkiset rakennukset	28,7
asuinrakennukset	16,1
toimitilat	33,2
maatalousrakennukset	14,0
pientalot	7,9

### TAULUKKO 3. Suunnittelu Laukka Oy laskutus työtuntia kohti

Rakennesuunnittelu	59	€
Valvonta	71	€
Vastaava TJ	65	€
pohjatutkimus	64	€
Arkkitehtisuunnittelu	59	€
geosuunnittelu	65	€
Muu	85	€

Tehdyistä tarjouksista vajaat 70 % on realisoitunut toimeksiannoiksi. Aikajaksona on käytetty 1.1.2013 - 1.10.2014. Prosenttiluku on korkein rakennusliikkeiden osalta. Lukua pudottavat rakennusliikkeiden osalta sellaiset tekijät, että rakennusliike on tarjonnut KVR-urakkaa ja se ei ole tullut tehtäväksi kyseiselle urakoitsijalle. Samasta toimeksiannoista on usein tarjottu useammalle urakoitsijalle ja vain yksi voi saada sen tehtäväkseen. Todellisuudessa rakennusliikkeille tehdyistä tarjouksista realisoituu tehtäväksi arviolta yli 90 % niistä kohteista, mistä kyseinen rakennusliike saa urakan. Jotkin kohteet eivät ole välttämättä toteutuneet ollenkaan. Se laskee tarjousten realisoitumisprosenttia. Kokonaisuutena voisi arvioida, että kaikista tarjouksista mitkä toteutetaan, tulee tehtäväksi noin 80 %.

#### 3.1 Suunnittelu Laukka Oy:n toiminta-ajatus

Toiminta-ajatus on määritelty yhteisissä keskusteluissa henkilöstön kanssa. Se pohjautuu pitkälti yrityksen nykyiseen toimintaan. Palveluiden tarkoituksenmukaisuutta on haluttu korostaa. Suunnittelu Laukka Oy:n palvelut eivät ole rakennusteknisesti parhaaseen lopputulokseen tähtäävä tuote, vaan asiakkaan kannalta parhaaseen lopputulokseen tähtäävä palvelu. Joskus asiakkaan kannalta paras palvelu on myös teknisesti paras lopputuote. Aina ei kuitenkaan ole niin. Lopputuotteen on oltava asiakkaan näkökulmasta niin hyvä kuin mahdollista. Insinööriopinnoissa korostetaan rakentamisen laatua jatkuvasti. Kaikki asiak-

kaat eivät halua ostaa kuitenkaan ennen kaikkea laatua. Suunnittelu Laukka Oy:n toiminta-ajatus muotoiltiin seuraavasti:

Suunnittelu Laukka Oy:n tehtävänä on tuottaa tehokkaasti rakentamisen konsulttipalveluita asiakkailleen. Palveluitamme ovat talonrakennuksen rakenne-suunnittelu, geosuunnittelu, arkkitehtisuunnittelu, valvonta, ja vastaavan työnjohtajan palvelut. Palvelumme ovat asiakkaan näkökulmasta tarkoituksenmukaisia. Palvelumme tuottavat asiakkaan toimintaan lisäarvoa. Palvelumme ja esittämämme suunnitteluratkaisut ovat lakien ja hyvän rakennustavan mukaisia. Asiakkaitamme ovat rakennusliikkeet, julkiset rakennuttajat, maatalousyrittäjät, liikeyritykset ja yksityiset rakennuttajat.

### **3.2 Suunnittelu Laukka Oy:n visio**

Yrityksen visio muotoiltiin yhdessä henkilöstön kanssa käydyissä keskusteluissa. Keskusteluissa tuotiin voimakkaasti esille asiakastyytyväisyyden merkitystä. Tyytyväinen asiakas tulee toisenkin kerran. Tyytymätön asiakas voi vaihtaa toimittajaa helposti. Asiakastyytyväisyydessä olennaisia asioita ovat hyvä yhteistyökyky ja suoraselkäinen sekä asiallinen toiminta vaikeissakin tilanteissa. Jos tulee laatupoikkeamia, ne hoidetaan suoraselkäisesti. Asiakkaan todelliset tarpeet palvelulle on kuunneltava. Suunnitteluratkaisujen on oltava mielekkäitä asiakkaan kannalta.

Yrityksen arvopohjaa kuvaa rehellisyys ja luotettavuus. Tavoitteena ovat pitkät asiakassuhteet. Henkilöstön hyvinvointi on yksi painopisteistä. Vakaassa menestyvässä yrityksessä on myös parempi työilmapiiri. Pitkät ennakoitavat asiakassuhteet edesauttavat myös henkilöstön hyvinvointia. Suunnittelu Laukka Oy:n visio muotoiltiin seuraavasti:

Olemme asiakaskunnassamme haluttu yhteistyökumppani. Asiakas voi jättää huolet projektinsa meidän tehtäväksemme. Olemme tunnettu toimija laadukkaista ja toimitusvaroista palveluistamme. Kannamme vastuamme haasteellisissakin tilanteissa.



## 4 SUUNNITTELU LAUKKA OY LIIKEIDEA

Suunnittelu Laukka Oy:n Liikeidea on määritelty yrityksen toiminta-ajatuksen pohjalta. Ajatuksena on toimia samoilla markkinoilla ja samoille asiakkaille kuin nykyäänkin. Liikeidean määrittelyyn on päästy jäljempänä esitettyjen analyysien pohjalta. Suunnittelu Laukka Oy:n asiakkaita ovat rakennusliikkeet, julkiset rakennuttajat, liikeyritykset ja yksityiset rakennuttajat. Tarkemmat analyysit asiakkaista on esitetty asiakasanalyysseissa. Yrityksen tuotteita ovat rakennusalan erilaiset konsulttipalvelut. Palvelut painottuvat rakennesuunnitteluun. Eri SBA-alueet on määritelty asiakasanalyysien pohjalta. Tarkemmin SBA:t on esitetty kohdassa Suunnittelu Laukka Oy strategiset bisnesalueet. Palvelut tuotetaan kustannustehokkaasti riittäväillä laadullisilla ja ajallisilla resursseilla. Tarkemmin toimintatavat on esitetty organisaatioanalyysissa ja portfolioanalyysissa. Eri osa-alueiden suhteet ja yhteensopivuus on selvitetty kohdassa kriittisten menestystekijöiden tunnistaminen.

(Julkisesta työstä on poistettu analyysejä ja tarkkoja johtopäätöksiä käsittelevät luvut 5–9. Tarkempien analyysien julkaisemisesta voisi aiheutua haittaa Suunnittelu Laukka Oy:n liiketoiminnalle. Analyysit ja niistä tehdyt johtopäätökset jäävät vain Suunnittelu Laukka Oy:n käyttöön. Tehtyjen analyysien nimet on esitetty sisällysluettelossa ja niiden tarkempi teoria on esitetty kohdassa 2.)

## 10 STRATEGIAN JATKUVA KEHITTÄMINEN

Strategiaa seurataan kahdella tasolla. Ensinnäkin seurataan strategisten tavoitteiden toteutumista ja aikataulua. Tavoitteiden toteutumista mitataan asetettujen mittareiden avulla. Osa tavoitteista on mitattavissa jatkuvasti. Niitä seurataan jatkuvasti ja tehdään tarkempi analyysi vuoden välein.

Toisella tasolla seurataan sitä ovatko strategiset tavoitteet oikeat ja strategian painopisteet. Ympäristön tilanteen, kuten asiakkaiden ja kilpailijoiden tilannetta seurataan jatkuvasti ja analysoidaan tarkemmin tilanteiden kehittymistä vuosittain. Tarvittaessa muuttuneista tilanteista vedetään johtopäätökset ja muutetaan strategian suuntaa vastaavasti.

## 11 POHDINTA

### 11.1 Yritysnäkökulma

Suunnittelu Laukka Oy:n tavoitteena kehitystehtävälle oli selvittää alan kehityksen suuntaa suhteessa toimintaympäristöön. Tavoitteena oli saada selvyttä, miten asiakkaat käyttäytyvät tulevaisuudessa. Muuttuuko asiakaskäyttäytyminen, muuttuuko asiakaskunta? Miten rakentamisen tarve kehittyy ja mitkä ovat rakentamisen painopisteet tulevaisuudessa? Mitkä tekijät vaikuttavat rakentamisen määrän ja tapojen muutoksiin? Tavoitteena oli muodostaa kokonaiskuva kehityksestä ja määrittää niitä toimenpiteitä, millä yritys menestyy markkinoilla jatkossa.

Analyseissa suuri osa asioista oli itsestään selviä asioita. Niissä myös paljastui suurempia ja pienempiä asioita, joita ei ole aiemmin tullut ajatelleeksi. Asiakkaista ja kilpailijoista paljastui yllättävän paljon uusia asioita, vaikka oletuksena oli, että molemmat tunnetaan. Tarkemmin tutkittaessa ja yhdistelemällä ja päättelällä eri tietolähteistä saatuja tietoja jopa yrityksen tulevaisuudensuunnitelmia pystyttiin arvioimaan. Omasta organisaatiosta paljastui joitakin hyviä ja huonoja ominaisuuksia, joita ei ole tullut edes ajatelleeksi. Suurimpia oivalluksia organisaatiotasolla tapahtui ehkä joidenkin ajattelutapojen muutoksissa. Onko järkevää tavoitella kasvua, vaikka markkinoilla ei ole tilaa? Onko yleinen vaatimustason nousu uhka vai mahdollisuus?

Vapaasti lainaten Rauma Repolan entistä johtajaa Tauno Matomäkeä ”liiketoiminnan johtamiseen tarvitaan aikaa ja järkeä” sopii hyvin tähän yhteyteen. Ilman organisaation hyvää toimintaa ja johtamista sekä hyvää liikeideaa parhaalakaan strategialla ei päästä hyviin tuloksiin. Kokonaisuutena kehitystehtävä ja sen myötä yritykselle tehty strategia vastaavat tarpeitaan hyvin.

## 11.2 Oppimiskulma

Oppimiskulmasta ajateltuna kehitystehtävä ei ole täysin tekniikan alaan kuuluva. Tehtävä sivuaa hyvin paljon liiketoimintaosaamista. Työssä on kysymys strategisesta johtamisesta tekniikan alalla. Siinä mielessä sidos tekniikkaan on vahva. Nykyisessä työssäni ja yleisemminkin työelämässä on tarvetta monialaiselle osaamiselle. Varsinkin esimiestehtävissä kysytään aina jonkinlaista johtamisosaamista ja talousosaamista varsinaisen ammattiosaamisen lisäksi. Siltä kannalta tehtävä oli erittäin työelämälähtöinen. Omaan kehitystarpeeseeni työ vastasi hyvin.

Työssä tuli kattavasti opiskeltua strategian kehittämistä ja strategista johtamista. Useiden vuosien mittaisen työelämän kokemuksen vuoksi tehtävässä esille tulleiden asioiden soveltaminen käytäntöön on helppoa ja työstä sai paljon hyötyä henkilökohtaisen oppimisen kannalta. Oman oppimisen kannalta työ oli paljon ennako-odotuksia laajempi ja syvällisempi. Siinä mielessä kehitystehtävä ylitti omat odotukset.

## LÄHTEET

Balance consulting. 2014, Viitattu 26.11.2014

<http://www.balanceconsulting.fi/tunnusluvut>

EK suhdannebarometri elokuu 2014,6. Viitattu 5.10.2014 k.fi/mita-  
teemme/talous/suhdanteet/.

Haverila M., Uusi-Rauva E., Kouri I. & Miettinen A. 2009. Teollisuustalous. 6.  
painos. Tampere: Infacs Oy 50.

Kamensky M. 2002. Strateginen Johtaminen. 5. painos. Helsinki: Kauppakaari.

Kostiainen J. 2014 Suomi keskittyy neljään työssäkäyntialueeseen. Viitattu  
24.9.2014, [http://www.rakennuslehti.fi/blogs/suomi-keskittyy-neljan-  
tyossakayntialueen-ymparille/](http://www.rakennuslehti.fi/blogs/suomi-keskittyy-neljan-tyossakayntialueen-ymparille/).

Kuntaliitto 2014, Kuntatalouden kehitys vuoteen 2018.

Lindroos J-E. & Lohovesi K. 2004. Onnistu strategiassa. Helsinki: WSOY.

Lättilä H. 2014. Rakentamisen pk-yritysten suhdanneodotukset ovat kohtuulli-  
sen optimistiset. Viitattu 9.9.2014

[http://www.rakennuslehti.fi/2014/09/rakentamisen-pk-yritysten-  
suhdanneodotukset-ovat-kohtuullisen-optimistiset/](http://www.rakennuslehti.fi/2014/09/rakentamisen-pk-yritysten-suhdanneodotukset-ovat-kohtuullisen-optimistiset/)

Mannila M 2014, Resurssipula pakottaa kunnat ostamaan rakennuttamista  
enemmän ulkoa, Rakennuslehti 2014, 28, 4.

Näsi j. & Neilimo K. 2008. Mitä on liiketoimintaosaaminen. 2. painos. Helsinki:  
WSOY.

Pakarinen S. 2014, 2. Rakentamisen suhdanteet elokuu Viitattu

9.9.2014[http://www.rakennusteollisuus.fi/Documents/Suhdanteet%20ja%20tilas-  
tot/Suhdannekatsaukset/2014/elokuu%20v%C3%A4likatsaus/Rakentamisen%20  
0suhdanteet%20elokuun%20v%C3%A4litarkistus%202014.pdf](http://www.rakennusteollisuus.fi/Documents/Suhdanteet%20ja%20tilas-<br/>tot/Suhdannekatsaukset/2014/elokuu%20v%C3%A4likatsaus/Rakentamisen%20<br/>0suhdanteet%20elokuun%20v%C3%A4litarkistus%202014.pdf).

Porter M. 1991. Porterin kanta: Kansakuntien kilpailuetu. Suom. Maarit Tillman. Helsinki: Otava. Alkuperäisjulkaisu 1989.

Rakennusteollisuus. 2014 Suhdannekatsaus huhtikuu. Viitattu 2014, 4, [http://www.rakennusteollisuus.fi/Documents/Suhdanteet%20ja%20tilastot/Suhdannekatsaukset/2014/huhti%20katsaus/RT\\_suhdannekatsaus\\_huhti\\_2014.pdf](http://www.rakennusteollisuus.fi/Documents/Suhdanteet%20ja%20tilastot/Suhdannekatsaukset/2014/huhti%20katsaus/RT_suhdannekatsaus_huhti_2014.pdf).

ROTI rakennetun omaisuuden tila. Viitattu 5.10.2014  
<http://www.roti.fi/fin/rakennukset/>.

Santalainen T. 2006. Strateginen ajattelu. 2. tarkistettu painos. Helsinki: Talentum.

Tilastokeskus. 2014 Väkiluku sukupuolen mukaan sekä väestömäärän muutos. Viitattu 5.10.2014, <http://193.166.171.75/Dialog/Saveshow.asp>.