



TAMPEREEN TEKNILLINEN YLIOPISTO  
TAMPERE UNIVERSITY OF TECHNOLOGY

JOONAS PYHÄJÄRVI  
LIIKETOIMINTAKONSEPTIN KEHITTÄMISEN SUUNNITTELU-  
PROSESSI

Diplomityö

Tarkastaja: Professori Marko Seppä-  
nen  
Tarkastaja ja aihe hyväksytty  
31.1.2017

## TIIVISTELMÄ

### **PYHÄJÄRVI JOONAS: LIIKETOIMINTAKONSEPTIN KEHITTÄMISEN SUUNNITTELUPROSESSI**

Tampereen teknillinen yliopisto

Diplomityö, 80 sivua, Liitteet i-v

Tammikuu 2017

Johtamisen ja tietotekniikan koulutusohjelma

Pääaine: Tuotantotalous

Tarkastaja: Professori Marko Seppänen

**Avainsanat:** Liiketoimintakonsepti, strategia, strategian suunnitteluprosessi, liiketoiminnan kehitys

Menestyksellisen liiketoiminnan kannalta on tärkeää, että yrityksellä on selkeä toimintajatus ja –suunnitelma. Toimintaa suunniteltaessa ja toteutettaessa tulee huomioida liiketoimintaan sekä välillisesti että suoraan vaikuttavat tekijät, kuten liiketoimintaympäristön muutokset, kilpailun muuttuminen ja markkinoita muokkaavat teknologiset muutokset. Tämän päivän nopeasti muuttuvassa ympäristössä selkeiden ja toteutettavien toimintasuunnitelmien ja strategioiden merkitys kasvaa.

Tämä tutkimustyön on tehty kohdeyritykselle tavoitteenaan liiketoiminnan laajentaminen uudelle markkina-alueelle. Koska uuden markkina-alueen kriittiset menestystekijät, kuten asiakastuntemus, poikkeavat jo toimittavan markkina-alueen vastaavista, tulee markkinan kilpailutekijät tunnistaa ensin, jotta menestykselliselle liiketoiminnalle on edellytykset.

Tutkimuksessa perehdytään strategian luomisen ja liiketoiminnan kehittämisen prosessiin sekä prosessissa huomioitaviin asioihin. Kirjallisuusosiossa perehdytään lyhyesti strategiaprosessiin, jonka jälkeen käsitellään valikoituja analyysityökaluja ja niiden käyttöä. Empiirisessä osiossa käsitellään valittujen työkalujen avulla tehtyjen analyysien tuloksia sekä muodostetaan tulosten perusteella kohdeyritykselle kehitysehdotukset uuden liiketoiminta-alueen avaamiseksi.

Liiketoiminnan kehittämisessä ja strategian luomisessa on kyse liiketoimintaan vaikuttavien valintojen ja päätösten tekemisestä. Analyysien avulla pyritään tuottamaan päätöksille pohjaa sekä havainnoimaan tulevaisuuden menestystekijöitä. Tulosten mukaan valintoja tehdessä päätetään muun muassa ne kilpailutekijät, joilla aiotaan erottautua kilpailusta ja keinot, joilla pyritään asiakkaan tarpeeseen vastata ja näin tuottaa asiakkaalle arvoa.

Strategia- ja kehitystyön tulisi olla nopeasti muuttuvassa liiketoimintaympäristössä jatkuva prosessi. Jatkossa tulisi pyrkiä tuottamaan kehitystyölle viitekehys, joka tekisi kehitystyöstä jatkuvampaa kuin muutoskohdissa tai tietyin aikavälein tehtävä tutkimustyö.

## ABSTRACT

**PYHÄJÄRVI JOONAS:** Planning Process of Business Concept Development  
Tampere University of Technology  
Master of Science Thesis, 80, appendices i-v  
January 2017  
Master's Degree Programme in Management and Information Technology  
Major: Industrial Engineering and Management  
Examiner: Professor Marko Seppänen

**Key Words:** business concept, strategy, planning process for strategy, business development

It's important for business activities to have a plan or a concept in order to be successful. Business concept planning has to include details which affect business activities, both directly and indirectly. These effects can be changes in business environment and technical innovations. Due to the rapid changes in today's business environment, the importance of effective business planning increases.

This case study is made for a client corporation with the objective to expand business activities to a new market area. A strategy or a business concept needs to be created before starting new business activities in order to be able to identify the factors that have an influence on business and its operations.

The thesis focuses on strategy creating and the business concept development process. The theoretical part of this thesis focuses on strategy process and analysis tools which are used in strategy process. In the empirical part of the thesis the results of used analyses are considered and also the effect that results have for business concepts.

It is all about making decisions and choices when creating a strategy or developing a business concept. The purpose of the analyses is to provide decision makers with necessary information in order to develop business activities. According to results, the choices determine the operations and actions that give the competitive advantage and ways that value is purposed to be delivered to customer.

Development processes in corporations meet new challenges with the world changing rapidly, therefore development and strategy processes should be continuous. In future these processes need to be integrated with every day management tasks and this integrating process could be the next step in business concept development instead of making strategy and development studies every changing point that organizations face.

## ALKUSANAT

Tämä työ on tehty kohdeyritykselle, jota käsitellään työssä anonymisti. Työn aloituksesta sovittiin elokuussa 2016 ja syksyn ajan työn runkoa hahmoteltiin haastatteluita samanaikaisesti tehden. Työ oli ajoittain erittäin haastavaa, mutta juuri haaste teki työstä tekemisen arvoisen.

Kiitoksen kohdeyrityksen johtoryhmälle mahdollisuudesta työskennellä haastavan teeman kanssa ja siinä samalla kehittää itseä. Kiitos myös Tampereen teknillisen yliopiston professori Marko Seppäselle ajatuksia herättävästä ohjauksesta työn aikana.

Suurimmat kiitokset kuuluvat vaimolleni Sallalle tuesta tämän kahden vuoden aikana. Vaikka tämä on ollut mukavaa, on aika ajoin tukeasi todella tarvittu suuren tavoitteeni saavuttamisessa.

Kiitokset lisäksi tyttärillemme Milalle ja Iidalle. Ehkä isä ei enää iltaisin laske matemaatiikkaa. Kiitokset myös isälleni Juhalle kannustuksesta merkittävän haasteen edessä.

Pirkkalassa 17.2.2016

Joonas

## SISÄLLYSLUETTELO

1.	JOHDANTO .....	1
1.1	Tausta .....	2
1.2	Tutkimusongelmat ja rajaukset .....	3
1.3	Työn rakenne.....	5
2.	STRATEGIA JA STRATEGIAPROSESSI.....	6
2.1	Strategia liiketaloustieteessä .....	6
2.2	Strategiakoulukunnat.....	7
2.3	Strategiatyön kehitys Suomessa .....	9
2.4	Strategiatasot .....	10
2.5	Strategiaprosessi.....	11
3.	MARKKINOIDEN SEGMENTOINTI JA YMPÄRISTÖANALYYSIT .....	14
3.1	Strategiset bisnesalueet .....	14
3.2	PESTE-analyysi .....	17
4.	ASIAKKAAN ARVON TUNNISTAMINEN.....	19
4.1	Business Model Canvas .....	19
4.2	Value Proposition Canvas .....	20
5.	KYVYKKYYS- JA SYNTEESIANALYYSIT.....	25
5.1	SWOT-analyysi.....	25
5.2	Hedgehog-konsepti.....	28
6.	SINISEN MEREN STRATEGIA .....	32
6.1	Sinisen meren strategia yleisesti .....	32
6.2	Arvoinnovaatio.....	32
6.3	Sinisen meren strategian prosessi.....	34
6.4	Sinisen meren strategiaan kohdistunut kritiikki .....	38
7.	YHTEISKEHITTÄMINEN .....	39
7.1	Yhteiskehittäminen yleisesti .....	39
7.2	Shared value .....	40
8.	TUTKIMUSMENETELMÄT JA – AINEISTO.....	42
8.1	Tutkimusstrategia .....	42
8.2	Tutkimuksen kulku ja aineisto .....	43
9.	LIIKETOIMINTAKONSEPTIN KEHITTÄMISEN PROSESSI .....	45
10.	MARKKINA-ALUEEN MÄÄRITYS JA YMPÄRISTÖTEKIJÄT.....	47
10.1	Strategisen bisnesalueen määrittäminen.....	47
10.2	Toimitilarakentamisen ympäristöanalyysi Pirkanmaalla .....	50
10.3	Liike- ja toimitilarakentamisen kehitys Pirkanmaalla.....	52
10.4	Liike- ja toimitilarakentamisen tulevaisuuden muutosajurit.....	53
10.5	Ympäristön kuvaustekijät.....	54
11.	ASIAKKAAN ARVOTEKIJÄT.....	55
11.1	Asiakkaan arvon kuvaustekijät.....	56

12. KOHDEYRITYKSEN KYVYKKYYDET .....	58
12.1 SWOT-analyysin tulokset .....	58
12.2 Hedgehog-viitekehysten tulokset .....	62
12.3 Kyvykkyyksien kuvaustekijät .....	64
13. STRATEGIAPROFIILIN LUOMINEN .....	66
13.1 Vanhan strategian mukaisen toiminnan nelikenttä.....	66
13.2 Uusi strategiaprofiili.....	68
14. YHTEENVETO .....	72
14.1 Teoreettinen kontribuutio .....	72
14.2 Käytännön suositukset.....	74
14.3 Työn arviointi.....	74
14.4 Jatkokehitysideat .....	76
LÄHTEET .....	77

# 1. JOHDANTO

Mitä pitää tietää liiketoimintaa suunnitellessa tai sen strategiaa luodessa? Miten erottautua kilpailusta ja miksi asiakas valitsisi juuri meidät? Mikä tekee meidän toiminnasta sellaisen, että olisimme haluttuja yhteistyökumppaneita asiakkaiden silmissä? Samanlaiset kysymykset tulevat mieleen, kun puhutaan liiketoiminnan laajentamisesta uudelle markkina-alueelle, joka poikkeaa merkittävästi ainakin asiakkaiden ja toimintamallien osalta markkina-alueesta, jossa jo toimitaan.

Michael Porter (1996) kirjoitti Harvard Business Review:n artikkelissaan, ettei operatiivinen tehokkuus ole strategiaa. Porterin mukaan yritys voi päihittää kilpailijansa vain, jos se pystyy luomaan kilpailuedun, jonka se pystyy säilyttämään. Sen tulee tuottaa korkeampaa arvoa kuin kilpailijansa tai tuottaa kilpailijoihinsa verrattavissa olevaa arvoa alhaisemmilla kustannuksilla. Porterin mukaan paremman tuottavuuden sääntönä on, että tuottamalla korkeampaa lisäarvoa tai enemmän arvoa yritys kykenee veloittamaan enemmän yksikköä kohden, kun parempi operatiivinen tuottavuus tuottaa alhaisempia kustannuksia yksikköä kohden. Operatiivisten prosessien tehokkuus ja niiden kehittäminen työkalujen kuten, Benchmarking:n ja TQM:n avulla, on kokonaistuottavuuden kannalta elintärkeää, mutta se harvoin antaa ratkaisevaa etua pitkällä aikavälillä kilpailijoihin nähden, koska ne ovat helpommin jäljiteltävissä. (Porter, 1996 pp.5-6)

Jalosen mukaan tuotteesta tai palvelusta, jota kohtaan asiakas kokee tunnepohjaisia teki-joita, ollaan valmiimpia maksamaan jopa enemmän, kuin vastaavasta tuotteesta, jota kohtaan ei asiakkaalla ole tunnesidettä. Mitä suuremmaksi hankinnan kustannukset kasvavat, sitä enemmän hankinnan tarpeellisuutta arvioidaan järjellä. (Jalonen, 2016) Mikäli tuote palvelu tai jopa sen tuottaja aiheuttavat negatiivisia tunteita, voisi kuvitella, sen nostavan maksukynnystä ja silloin tuottajan tulisi kilpailla alhaisemmalla hinnalla kilpailijoihinsa nähden.

Syyskuussa 2016 julkaistussa, Harvard Business Review:n artikkelissa (Van Den Driest et. al. 2016), esitetään tuloksia tutkimuksesta, koskien asiakasymmärrystä ja yritysten välistä kilpailua. Heidän mukaansa ajat jolloin yritykset kykenivät tuottamaan kilpailuetua tehokkaalla tuotannolla, parhaalla jakeluverkostolla ja paremmalla tuotteen laadulla ovat ohi. Uusi kilpailuedun lähde on asiakaskeskeisyys; asiakkaiden tarpeiden syvälinen ymmärrys ja tarpeiden täyttäminen paremmin kuin kilpailijat. (Van Den Driest, et.al., 2016, pp 64-74)

Vaikka Porterin artikkelista on aikaa kulunut kaksikymmentä vuotta, vaikuttaisi sen perusajatuksen sopivan myös 2010-luvulle ja yritysten kilpailuun. Yritykset pyrkivät vaikuttamaan tuotteillaan, palveluillaan ja markkinoinnillaan asiakkaiden tunteisiin, jolloin niistä muodostuu mielikuva ja asema asiakkaiden silmissä, eli brändi. Muutaman euron hankinnassa brändillä voi olla ratkaiseva merkitys ostopäätökseen, mutta mitä enemmän tuote tai palvelu maksaa, sitä enemmän asiakas perustelee sen hankintaa järjellä ja konkreettisilla arviointiperusteilla.

## 1.1 Tausta

Tämä työ on tehty rakennusalan keskisuurelle kohdeyritykselle. Tutkimustyön tarkoituksena on luoda liiketoimintakonsepti uudelle markkina-alueelle ja kuvata liiketoimintakonseptin suunnitteluprosessi. Koska liiketoimintakonseptin kehitys koskee uudelle markkina-alueelle suunniteltua liiketoiminnan avaamista, tulee huomioida ympäristö- ja asiakasanalyysit, sekä niiden eroavaisuudet päämarkkina-alueen tekijöihin ja suhteuttaa niitä kohdeyrityksen jo olemassa oleviin vahvuuksiin ja ominaisuuksiin.

Kohdeyrityksen viime vuosina tekemän merkittävän kasvun jatkamisen ja säilyttämisen kannalta on tärkeää avata uusi strateginen markkina-alue. Avaamalla uusi liike- ja toimitilarakentamisen markkina-alue saadaan uusia tulolähteitä, eikä liiketoiminta ole niin riippuvainen yhdestä markkina-alueesta. Rakentamisenliiketoiminnassa on havaittavissa, että taloudellisten nousu- ja laskusuhdanteiden aikana eri tahot sijoittavat rakennustoimintaan. Noususuhdanteiden aikana asuntokauppa on kiivaampaa, kun taas laskusuhdanteiden aikana alhaisemmat rakentamisen kustannukset ja mahdollisesti alhaisempi korkotaso innostaa kiinteistösijoittajia, kiinteistöjohtamiseen erikoistuneita yrityksiä ja kuntia investoimaan rakentamiseen. Avaamalla toimintaa markkina-alueelle, jossa on potentiaalia tuottaa yritykselle tilauksia ja tuottoja laskusuhdanteenkin aikana voidaan vakauttaa liiketoimintaa suhdanneriippuvaisella toimialalla.

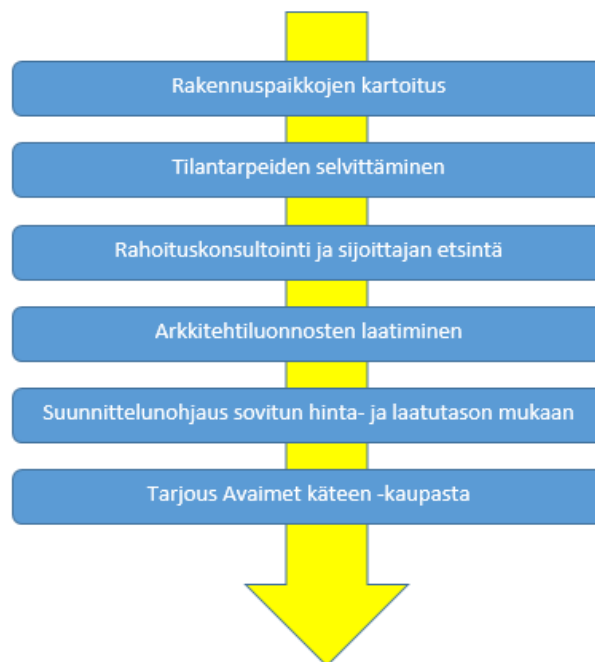
Kohdeyrityksellä on ollut toimintaa liike- ja toimitilarakentamisen markkina-alueella, mutta toiminta on lakannut muutamia vuosia sitten. Lakkauttamisen jälkeen tehty merkittävä kasvu, koostuu pääasiassa asuntorakentamisesta. Saavutettu kasvu halutaan tietysti vähintäänkin säilyttää, jonka vuoksi uuden markkina-alueen avaamiselle katsottiin nyt olevan hyvä hetki, sekä organisaation voimakkaiden henkilöstövaihdoksien jälkeinen toiminta tasaantunut. Näiden tekijöiden vuoksi voidaan katsoa olevan hyvä hetki uuden markkina-alueen avaamiselle.



## 1.2 Tutkimusongelmat ja rajaukset

Tutkimusongelmana ja työn tavoitteena on tutkia uudella markkina-alueella toimimiseen vaikuttavia kriittisiä menestystekijöitä ja tehdä niiden pohjalta strategisia valintoja, jotka ohjaavat tulevaa liiketoimintaa uudella markkina-alueella. Lähtötietojen pohjalta on käsitys, että liike- ja toimitilarakentamisessa vaikuttavat erilaiset menestystekijät, kuin asuntorakentamisessa. Työn tavoitteena on tunnistaa nämä menestystekijät ja tuottaa tietoa ja ehdotuksia liiketoimintaa vaikuttavien strategisten valintojen tekemiseksi.

Koska kohdeyrityksellä on ollut aiemmin toimintaa liike- ja toimitilarakentamisen markkina-alueella, tulee tarkastella vanhaa toimintaa. Vanhan toiminnan tarkastelu on tärkeää, jotta ymmärretään tekijät, jotka johtivat siihen, että toiminta ei ollut menestyksestä ja loppujen lopuksi lakkautettiin. Alla olevassa kuvassa (Kuva 1.1) on kuvattu kohdeyrityksen liike- ja toimitilarakentamisen toimintamalli, jota työn lopuksi käytetään pohjana strategisten valintojen tekemiselle.



**Kuva 1.1:** Kohdeyrityksen liike- ja toimitilarakentamisen vanha toimintaprosessi (Mukaiillen kohdeyrityksen aineisto)

Vanhan toimintaprosessin kuvauksesta näkee heti, että se on painottunut suunnittelu- ja tarjoustoimintaan. Varsinaisia neuvotteluita tai jatkoa ei ole prosessissa kuvattu. Asiakkaan kokema arvo on oletettu muodostavan rakentamista edeltävistä tehtävistä. Prosessin suurimpana ongelmana oli kustannusten suuri kertyminen ennen, kuin itse rakentamisen sopimus, josta kohdeyrityksen liikevaihdon oli suunniteltu koostuva, konkretisoitui. Lyhyesti mainittuna; mikäli sopimusta ei tullut, voidaan suunnitelmaluonnosten laatiminen

ja muut toimet katsoa myynnin edistämistä tai markkinointikuluiksi ja suhteellisen korkeiksi sellaisiksi.

Työn aloitusvaiheessa käytyjen keskusteluiden jälkeen oli selvää, että markkina-asemaa halutaan vahvistaa uuden liiketoiminnan avaamisella, jonka vuoksi tutkimusongelmiksi asetettiin:

- 1. Millainen suunnitteluprosessi tuottaa kohdeyritykselle tietoa uuden markkina-alueen liiketoimintaa koskevien valintojen tekemiseksi?*
- 2. Millaisia liike- ja toimitilarakentamisen tarjousprosessiin liittyviä valintoja tulee kohdeyrityksen tehdä menestyäkseen hintakilpailussa markkinassa?*

Tutkimusongelmiin pyritään etsimään vastausta sekä teoreettisen tarkastelun pohjalta, että empiirisen tutkimuksen avulla. Ensimmäinen osio on vahvasti teoriapainotteinen, jonka tavoitteena on luoda liiketoimintakonseptin kehitykselle looginen prosessi, johon sisältyy liiketoiminnan kannalta merkittävien tekijöiden arviointi. Tarkoituksena on myös, että prosessia voidaan soveltaa kohdeyrityksessä jatkossakin liiketoiminnan kehittämiseen liittyvissä kysymyksissä. Toiseen kysymykseen etsitään vastausta empiiristen tutkimusten, tässä tapauksessa tehtyjen asiakashaastatteluiden sekä kohdeyrityksessä toteutettujen haastatteluiden ja workshoppien avulla. Molempien ongelmien ratkaisemisen uskotaan luovan yhtenäisen kokonaisuuden ja selkeä kuvan liiketoiminnan tärkeimmistä toimista ja ominaisuuksista.

Työstä rajattiin pois suunnitteluprosessin tuloksen mukainen toiminnan muutoksen implementointi ja organisointi. Työssä käsitellään liiketoimintaan vaikuttavien kriittisten menestystekijöiden havainnointia ja keskinäisiä yhteyksiä, sekä pyritään luomaan niiden käsittelyyn, etsimiseen ja hyödyntämiseen soveltuva prosessi.

### 1.3 Työn rakenne

Työ koostuu neljästätoista kappaleesta, joka osaltaan kertoo työn laajuuden luomasta haasteesta, sekä kirjoittajan halusta jäsentää eri asiat omiksi kokonaisuuksiksi. Johdannon jälkeisissä kappaleissa käsitellään liiketoiminnan kehittämisen prosessia, sekä erilaisia suunnittelussa huomioon otettavia kokonaisuuksia. Kappaleesta 9. lähtien esitellään tutkimuksen tulokset. Tulokset alkavat suunnitteluprosessin luomisella. Suunnitteluprosessin jälkeen käsitellään empiiristen tutkimusten tulokset ja lopuksi tehdään tulosten pohjalta toimenpide-ehdotukset.



**Kuva 1.2.** Työn rakenne

## 2. STRATEGIA JA STRATEGIAPROSESSI

Tässä kappaleessa käydään lyhyesti läpi strategian ja strategisen johtamisen historiaa liiketaloustieteessä, sekä sen kehitystä. Malmi (et al. 2002) mukaan strategialle käsitteenä on niin monta määritystä, kuin on määrittäjiäkkin. (Malmi et al., 2002. s. 61) Tämän vuoksi on tärkeää käydä hieman läpi sitä, mitä strategia on liiketaloustieteessä merkinnyt ja kuinka sitä on käsitelty yritysten toiminnassa. Historiakatsauksen avulla pyritään hakemaan suuntaa strategian laadintaprosessiin.

### 2.1 Strategia liiketaloustieteessä

Strategia sana juontaa juurensa kreikankielisestä sanasta ”strategos”, joka tarkoittaa sodan voittamisen taitoa. (Kamensky, 2014, s.16) Strategia käsitteenä on Näsin (et al. 2002) mukaan lienee yhtä vanha, kuin ihmisten organisoitumisen ajatuskin ja strategiaa on eniten käsitelty juuri sodan käymisen yhteydessä. Liiketaloustieteessä strategiasta käsitteenä alettiin vakavasti puhua vasta 1960-luvulla (Näsi et al. 2002 ,s.11)

Malmi (et. al 2002) määrittelee strategian kuvaavan ne keinot, joilla visio taikka tavoitteet aiotaan saavuttaa. (Malmi et. al 2002, s.61) Vaikkakin visio kostuu Collins (et al. 1996) määritelmän mukaan kahdesta osasta; ydinideologiasta ja visioidusta tulevaisuudesta, eli isosta tavoitteesta, BHAG:sta, joista ydinideologiaan kuuluvaa ydinolemusta ei voida koskaan todella saavuttaa, vaan siihen tulee jatkuvasti pyrkiä, kun BHAG puolestaan on toteutettavissa oleva kunnianhimoinen tavoite. (Collins et al. 1996. pp 43-46)

Strategiasta liiketaloustieteessä on historian saatossa ollut monta kirjoittajaa ja jopa erilaisia koulukuntia, jotka ovat painottuneet erilaisten johtamisjärjestelmien ympärille, kuten tavoite- ja tulosjohtamisen, ja uusia on muodostunut strategiakäsityksen kehittyessä. Koulukuntien moninaisuudesta voisi päätellä, että käsitteen määrittäminen yhdeksi selkeäksi käsitteeksi on vaikeaa tai jopa mahdotonta ja että yksimielisyyttä on mahdotonta saavuttaa. Tämä taas on osoitus siitä, että käsite on ollut samanaikaisesti sekä vaikea, että tärkeä. (Näsi et al., 2002. s.12)

Näsi (et al. 2006) korostaa myös käsitteiden moninaisuuden avulla, että samaa asiaa on käsitelty monesta eri näkökannasta ja painotuksilla, jonka vuoksi strategialle ja sen malleille on olemassa lukuisia nimiä ja käsitteitä. Alla olevassa taulukossa (Taulukko 2.1) on esitetty eri nimityksiä samasta tai lähes samasta asiasta, eli strategiamallien nimivariaatioista, joka on myös osoitus koulukuntien moninaisuudesta. (Näsi et al. 2006. s.120)

**Taulukko 2.1:** Listaa strategiamallien nimivariaatioista (Mukaillen: Näsi et al. 2006, s.120)

Toimintalogiikat	Liikeidea	Liiketoimintamalli	Strateginen ajattelutapa
Skeema	Arvoketju	Ansaintalogiikka	Strategiakartta
Hallitseva logiikka	Paradigma	Strateginen logiikka	Liiketoimintakonsepti
Arkilogiikka	Strategiakaava	Organisaatiokonsepti	Toimintaresepti
Strategialogiikka	Aktiviteettijärjestelmä	Toimialaresepti	Toimialaviisuus

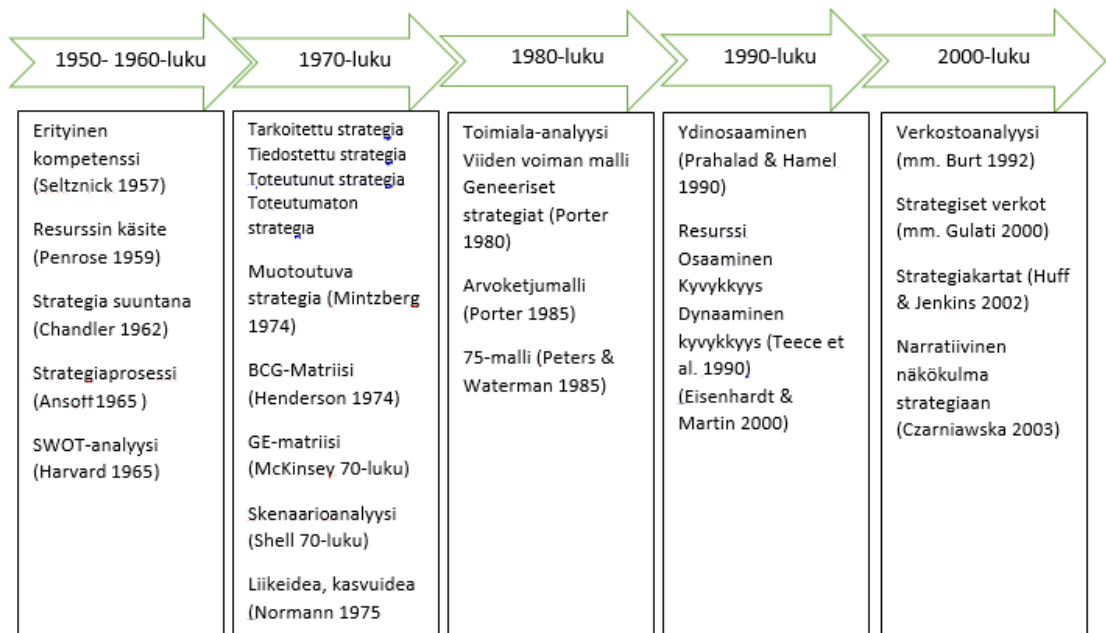
Näsi kritisoi eri käsitteiden moninaisuutta siitä, että niillä, ainakaan päämäärätasolla, ei ole merkittäviä eroavaisuuksia, joka tekee yritysten käytännön strategiatyöskentelystä haastavaa. (Näsi, et al. 2006. s.120)

Strategiasta käsitteenä näyttäisi siis olevan kirjoittajien keskuudessa nyanssi- ja painotuseroja. Kaikille kirjoittajille sen ydintarkoitus kuitenkin näyttäisi oleva sama; liiketoiminnassa menestymiseen vaadittavien päätösten ja toimien yhteys.. Tämän osoittaa jo neljän tunnetun strategiatutkijan /-teoreetikon strategia käsitteen määrittys:

- ”Strategia voidaan määritellä olevan yrityksen pitkän tähtäimen tavoitteiden ja päämäärien asettaminen ja näiden tavoitteiden saavuttamiseksi tarvittavien toimintojen omaksuminen ja allokointi.” – Alfred Chandler, 1962 (Chandler, 1962)
- ”Strategia on yhtenäinen, kattava ja integroitu suunnitelma, jonka tarkoitus on varmistaa yrityksen asetettujen tavoitteiden saavuttaminen.” – William F. Glueck (Glueck 1980)
- “Taloudellinen strategia tullaan näkemään pätevyyksien ja mahdollisuuksien yhdistelmänä, joka määrittää yrityksen aseman sen ympäristössä. – Andrews, Bower, Christensen, Hamermesh, Porter. (Andrews et al. 1986)
- “Strategia yleisesti ja nimenomaan ymmärretty strategia voidaan määritellä olevan kuvio tehtyjen päätösten virrassa. Kun päätösten ketju näyttää olevan johdonmukaista, voidaan pitää strategiaa muodostettuna.” – Henry Mintzberg (Mintzberg, 1978)

## 2.2 Strategiakoulukunnat

Laamasen mukaan strategiakoulukuntien kehitys ja levinneisyys maailmanlaajuisesti 1960-luvulta lähtien on aina synnyttänyt uuden ja seuraavan strategianäkemyksen ja uuden strategianäkemyksen (Kuva 2.1). Strategianäkemyksen uudistumiseen vaikutti maailmanlaajuiset muutokset ja edellisten strategianäkemyksien ”puutekohdat”, jotka jäivät edellisissä näkemyksissä vähälle huomiolle. (Laamanen et al. 2005. s.16)

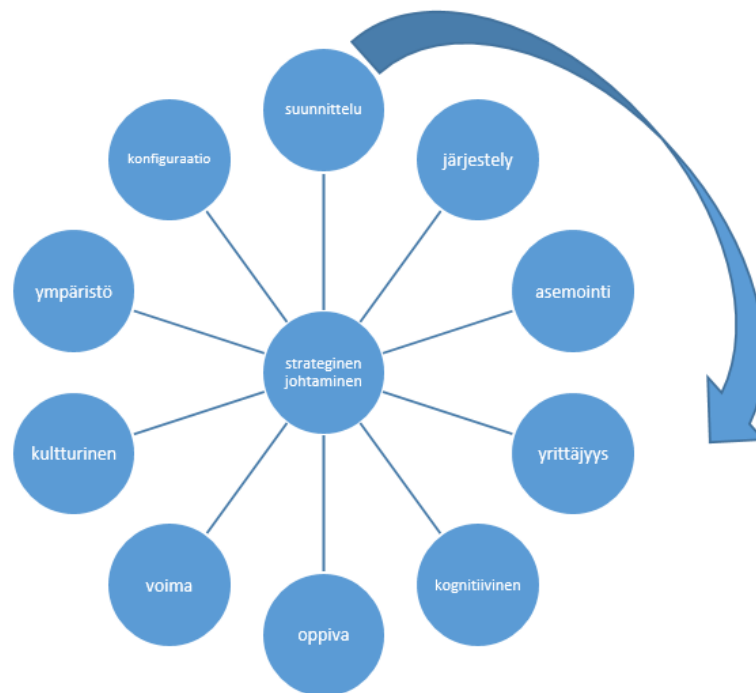


*Kuva 2.1: Strategia-alueen koulukuntien eteneminen strategiäkäsitteiden myötä (Mukaillen: Laamanen et al. 2005)*

Laamasen (et al. 2005) mukaan 1960-luvulla alkoi strategisen suunnittelun systemaattinen toteutus, jonka jälkeen 1970-luvulla mukaan tulivat erilaiset skenaario- ja markkina-asema-analyysit. 1980-luvulla voimistuivat Porterin toimiala-analyysi ja menestystekijöiden määrittäminen. 1990-luvulla ruvettiin strategisessa työssä painottamaan kyvykkyyskäsitteitä ja ydinosaamista ja 2000-luvulla kyvykkyyskäsitteet ja toimiala-analyysit integroituivat arvoverkkojen ja verkostoanalyysien avulla. Lisäksi 2000-luvulla kasvoi ”tarinallinen” strategian mallintaminen. (Laamanen et al. 2005)

Kehityskuvaus osoittaa strategisen suunnittelun kehityssuunnat ja niiden vaikutuksen aina seuraavaan uuteen kehityssuuntaan. Strategian suunnittelupainotteiden näkökulman jälkeen mukaan tulivat enenevässä määrin erilaiset analyysit ja asemoinnit ympäristöstä ja erilaisista vaihtoehdoista, joita tarvitaan ”oikeanlaisen” strategian laadintaan ja sittemmin resurssi ja osaamiskeskeiset strategiäkehitykset. Myöhemmin globaalistumisen vauhdittumisen myötä on pyritty mallintamaan kaikki yrityksen osaaminen, ympäristö ja sidonnaisuussuhteet yhdeksi kokonaisuudeksi.

Mintzberg (et al. 2009) kasasi ja määritteli teoksessaan strategiäkoulukunnat kymmeneksi strategisen johtamisen koulukunnaksi (Kuva 2.2) ja kahteen yläkategoriaan; kuvaileviin ja ohjaileviin. He esittelevät eri koulukunnat niiden omasta perspektiivistä ja tarkastelevat niiden vahvuuksia ja rajoituksia. He myös nimeävät koulukunnat niiden painotuksen mukaisesti.

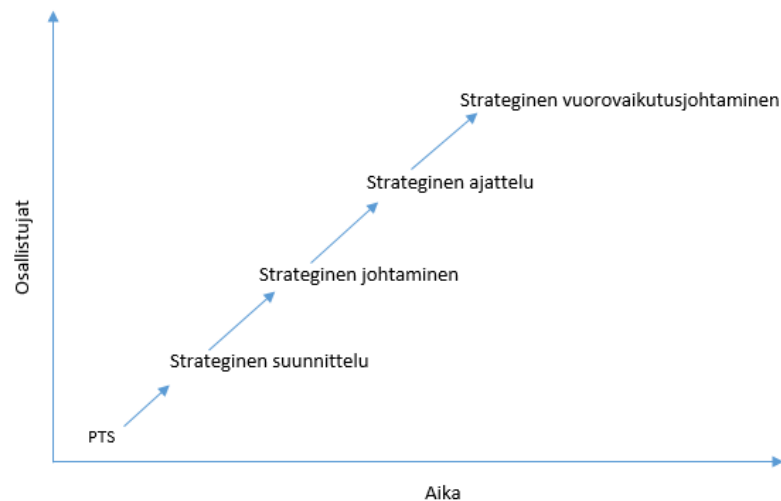


**Kuva 2.2:** Strategisen johtamisen kymmenen koulukuntaa. (Mukaiillen: Mintzberg et al., 2009)

Mintzbergin (et al 2009) kymmenen koulukunnan järjestely vastaa myös monelta osin Laamasen (et al. 2005) koulukuntien kehityskuvausta ja kehitys alkaa molempien mukaan strategisen suunnittelun koulukunnasta. Uuden markkina-alueen strategian laatimisessa näen tarpeelliseksi ymmärtää kyseistä markkinaa ja analysoida omia kykyjä kyseisessä markkinassa.

### 2.3 Strategiatyön kehitys Suomessa

Kamensky (2014) jakoi Suomessa käydyt strategiatyönvaiheet viiteen eri kategoriaan. Hänen mukaansa vaiheet ovat erotettavissa toisistaan niiden painopisteen ja strategiatyöhön osallistuvien tekijöiden lukumäärän perusteella, mutta ne eivät myöskään ole toisiaan poissulkevia. Kamenskyn mukaan kehitystä Suomessa ajoivat eteenpäin myös yritysten sisäiset tekijät, mutta suurin ajuri oli toimintaympäristön muutokset, vaikkakin yritysten väliset erot saattoivat olla suuria. (Kamensky, 2014, s.26)



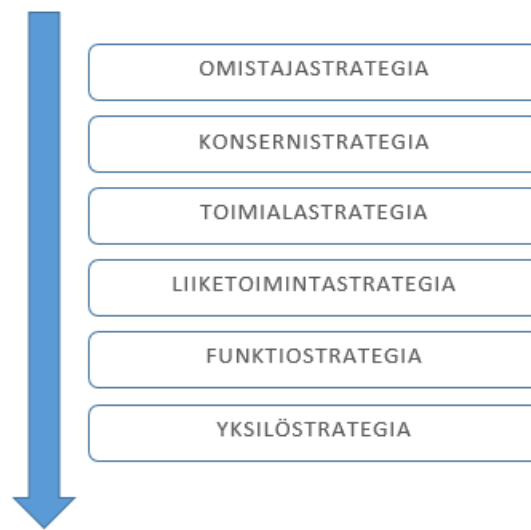
**Kuva 2.3:** Strategisen johtamisen kehitysvaiheet Suomessa (Mukaiillen Kamensky, 2014)

Kamenskyn mukaan (Kuva 2.2) strategiatyöskentely Suomessa on ollut ensin PTS:ien, pitkän tähtäimen suunnitelmien laatimista, jolloin johtamisjärjestelmänä oli budjetointi. Strategiset suunnitelmat olivat talous- ja numeropainotteisia suunnitelmia. 1970-luvulla siirryttiin strategiseen suunnitteluun, jonka painopisteenä oli analysointi ja sisällön suunnittelu, mutta sen heikkous oli strategian implementoinnissa organisaatioon. Strategisen johtamisen aikana painopiste siirtyi liiketoimintatasolle, jossa pääosa ”taisteluista” käytiin. Strategisesta suunnittelusta tuli konkreettisempää ja sen valvonta lisääntyi. Seuraavana kehitysaskeleena oli Kamenskyn mukaan strateginen ajattelu, jossa painopiste oli strategisessa osaamisessa. Strategiselle ajattelulle on tyypillistä strategian perspektiivien muodostaminen. Perspektiivejä pyritään muodostamaan alhaalta ylös, sivuille, eteen ja taakse. Myös vaihtoehtojen kehittäminen ja kyseenalaistaminen lisääntyivät strategisen ajattelun myötä. Viimeisimpänä kehityssuuntana Kamenskyn mukaan on strateginen vuorovaikutusjohtaminen, joka on johtamisfilosofia ja ajattelutapa, jonka mukaan kyky nähdä, ymmärtää, kehittää ja jopa muokata yhä monimuotoisempia vaikutussuhteita on tulevaisuudessa yhä keskeisempi tekijä strategiatyöskentelyssä. (Kamensky, 2014 s.26-28)

## 2.4 Strategiatasot

Yrityksillä tai organisaatioilla voi olla toimintaa usealla eri toimialalla ja niillä voi olla myös useita toimintatasoja. Eri toimialoilla ja toimintatasoilla voi olla erilaisia tekijöitä, jotka on toiminnassa otettava huomioon tai niiden tavoitteet ovat erilaiset, jonka vuoksi niillä voi olla useampia strategioita. (Näsi et al. 2006. s.177-178). Kamensky pystyy tunnistamaan kirjassaan yksityiskohtaisimmillaan peräti kuusi (Kuva 2.3) erilaista strategiatasoa, joka voi merkittävästi vaikeuttaa yhteisen ja yleisen käsityksen muodostamista yrityksen strategiasta. (Kamensky, 2014. s.21)





**Kuva 2.4:** Strategian tasot (Mukaiillen: Kamensky, 2014)

Se miten monta strategiaa ”tarvitaan” riippuu usein yrityksen ominaisuuksista, kuten siitä, että toimiiko yritys usealla toimialalla. Strategiatasot eroavat toisistaan niiden erilaisten tavoitteiden vuoksi. Liiketoimintastrategia on kuitenkin sellainen taso, joka tarvitaan aina liikeyrityksessä, koska se kertoo asioita ja tekijöitä, joiden avulla aiotaan suunnitellussa liiketoiminnassa menestyä. Tämän vuoksi se sisältää keskeisiä kannanottoja eri toimintoihin ja prosesseihin. (Kamensky, 2014. s. 22)

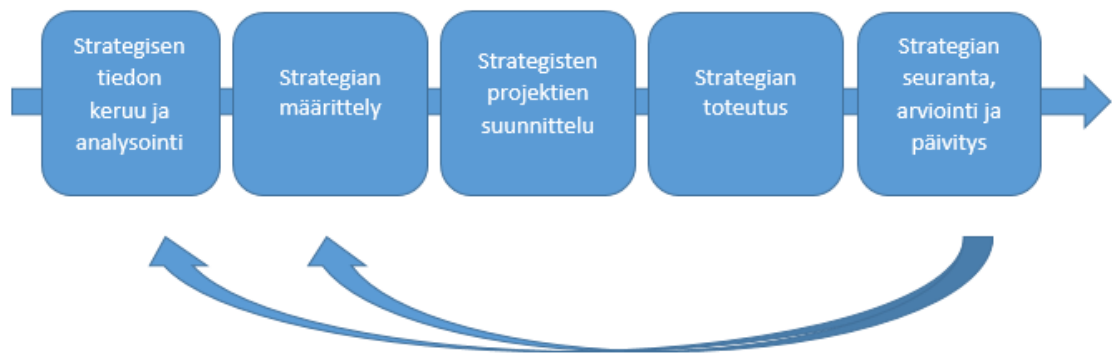
Strategiatasoja voi, ja ehkäpä tuleekin, olla monta, riippuen yrityksen ominaisuuksista. On helppoiten hahmotettavissa, että mikäli yritys toimii erilaisilla toimialoilla tai vaikkapa markkina-alueilla, joilla voi vallita erilainen ympäristö ja vaikuttaa erilaiset kilpailutekijät, ei yhdellä strategialla välttämättä voida luoda keskeistä toiminta-ajatusta, joka toimisi useilla aloilla tai markkinoilla. Vaarana voi olla myös, että strategiasta tulee vain visio, joka sopii kaikille toimittaville toimialoille, mutta varsinaiset toimenpiteet puuttuvat.

## 2.5 Strategiaprosessi

Strategiakoulukuntien ja erilaisten painotusten vuoksi voisi ajatella strategiaprosessejakin olevan erilaisia. Strategiaprosessi ei myöskään voi olla aina samanlainen viitaten jälleen kontingenssiteoriaan. Huczynski (et al. 2001) mukaan kontingenssiteorian mukaisesti ei ole olemassa yhtä ja ainoaa tapaa organisoida yrityksen toimintoja, päätöksentekoa tai johtamista, johtuen erilaisista lähtökohdista ja ympäristön muuttuvista tekijöistä ja ympäristön tulkinnasta. (Huczynski et al. 2001, p.506). Esimerkiksi strategiaprosessin tulisi olla erilainen tilanteissa, joissa kehitetään jo olemassa olevaa toimintaa tai avataan uusi markkina-alue. Suurten yritysten strategiaprosessin voisi myös kuvitella poikkeavan

pienempien yritysten prosesseista. Strategiaproessiakin on kuitenkin pyritty kuvantamaan yleiseksi käsitykseksi ja seuraavaksi niistä lyhyt esimerkki.

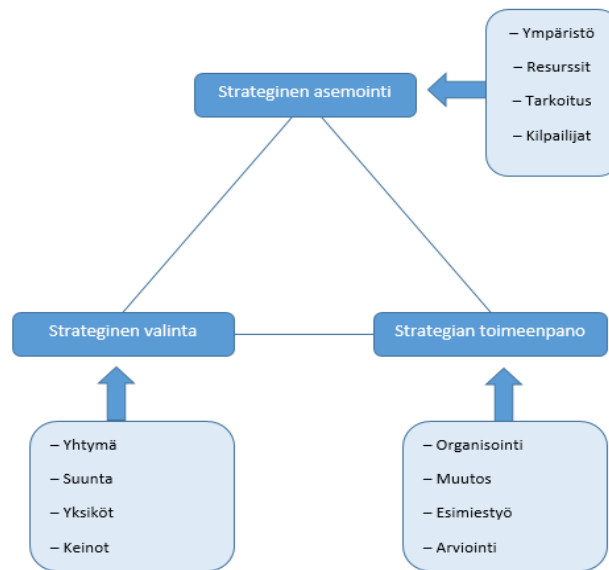
Näsi (et al. 2002) kuvaa perinteisen, lineaarisen strategiaproessin koostuvan viidestä vaiheesta (Kuva 2.5). Vuorisen (2014) mukaan alla kuvattu lineaarinen strategiaproessi pitää sisällään strategiatyön olennaisimmat elementit.



**Kuva 2.5:** Lineaarinen strategiaproessi. (Mukaiillen: Näsi et al. 2002)

Usein strategiaproessia tulisi nähdä ennemminkin jatkuvana prosessina, etenkin silloin, kun yritys toimii jo, ja strategiassa on kyse toiminnan kehittämisestä. Tällöin prosessin osat eivät ole missään järjestyksessä, vaan prosessi on ennemminkin jatkuva. (Vuorinen, 2014 s.41). Jatkuvassa prosessissa strategian seuranta on toiminnan kannalta kriittistä. Seuraamalla ja valvomalla strategian toteutumista saadaan tietoa sen onnistumisesta ja ”oikeellisuudesta”, jolloin seurannan tuottamaa strategista tietoa voidaan hyödyntää strategian päivityksessä ja uudelleen määrittelyssä, jotka taas vaikuttavat strategisten projektien suunnitteluun ja toteutukseen.

Mikäli yritys aloittaa uuden liiketoiminnan tai avaa uuden markkina-alueen, kuten tässä työssä, on strategiaproessissa silloin oltava jonkinlainen järjestys. Tällaisessa tilanteessa tulisi Vuorisen mukaan edetä loogisessa järjestyksessä ja palata aikaisempiin vaiheisiin, mikäli tarvetta määritelmien muokkaamiselle ilmaantuu. Vuorinen pohjaa vaiheet Johnsonin (et al. 2011) strategiaproessin kuvaukseen (Kuva 2.6).



**Kuva 2.6:** *Strategiaprosessi (Mukaillen: Vuorinen, 2014; alkuperäinen Johnson et al. 2011)*

Uuden toiminnan aloittamisen ajattelumallissa edettäessä loogisessa järjestyksessä, olisi Vuorisen mukaan strategian prosessin ensimmäinen osa strategisen asemoinnin analyysi. Strategisen asemoinnin analyysissä on tarkoitus analysoida yrityksen sisäisiä tekijöitä ja ominaisuuksia suhteessa ympäristöön. Työkaluna toimii synteesianalyysin soveltuva työkalu, kuten SWOT-analyysi, joka oikein tehtynä sisältää useita osa-analyyssejä. Hyvin tehtynä yrityksellä on selkeä kuva vallitsevasta tilanteesta. (Vuorinen, 2014, s.42)

Toisena vaiheena strategiaprosessissa on Vuorisen mukaan strateginen valinta. Strategisen valinta pitää sisällään synteesianalyysien pohjalta luotujen eri strategisten vaihtoehtojen tunnistamisen, vertailun ja valinnan. Tässä vaiheessa yritys joutuu ottamaan kantaa sen toimintatapoihin, tuotteiden tai palveluiden tarjontaa ja niiden arvoisälttöön, kuten myös siihen missä markkinassa se toimii ja ketkä ovat sen kohdeasiakkaita. (Vuorinen, 2014, s.43)

Kolmantena strategisen prosessin vaiheena on strategian toimeenpano. Toimeenpano pitää sisällään asioiden suunnitelmallisen toteuttamisen, joka voi vaatia osastrategioita etenkin organisaatiojohtamisesta. (Vuorinen, 2014, s.42) Strategian oikeanlainen toteutus on yksi strategian onnistumisen kannalta tärkeimmistä tehtävistä. Yritysten välisen kilpailun vuoksi juuri strategiat on pyritty pitämään salassa kilpailijoilta, ainakin jossain määrin ja tämä on voinut johtaa strategian huonoon toteutukseen, kun yrityksissä on pelätty, että työntekijät vaihtavat yritystä ja vievät strategian kilpailijan tietoisuuteen. (Kamensky, 2014, s.164; Kaplan et al. 2002. s.14). Kaplan (et al. 2002) mukaan itse strategialla, edes hyvällä sellaisella, ei ole merkitystä ellei sitä kyetä toteuttamaan, jolloin siitä ei ole kilpailijoille mitään hyötyä. Toisaalta siitä ei ole myöskään yritykselle itselle mitään hyötyä ellei yritys kykene sitä toteuttamaan. (Kaplan et al. 2002. s.14)

### 3. MARKKINOIDEN SEGMENTOINTI JA YMPÄRISTÖANALYYSIT

Liiketoimintakonseptin luominen alkaa tunnistamalla kohdemarkkina, jonne pyritään ja asiakkaan, jolle tuotetta tai palvelua tarjotaan. Eri markkina-alueilla menestymiseen voi vaikuttaa erilaiset menestystekijät, jonka vuoksi uudelle markkina-alueelle pyrkiessä tulee tunnistaa kyseisen markkina-alueen menestystekijät. Markkinoita, markkinoiden kehitystä ja liiketoimintaympäristöön vaikuttavia muuttujia tulee myös arvioida, jotta menestymisen mahdollisuudet olisivat olemassa.

#### 3.1 Strategiset bisnesalueet

##### Strategiset bisnesalueet yleisesti

Strategisilla bisnesalueilla tarkoitetaan yritysten liiketoimintaan kuuluvia markkina-alueita, jotka poikkeavat toisistaan niiden peruselementtien ja olemuksen perusteella. Näitä kriteerejä ovat esimerkiksi asiakas- tai tuotekriteerit. Esimerkiksi Metsä Oyj:n liiketoiminta voidaan jakaa karkeasti, esimerkin omaisesti kahteen strategiseen bisnesalueeseen; mekaaniseen metsäteollisuuteen, jossa puusta valmistetaan tuotteita mekaanisesti ja kemialliseen metsäteollisuuteen, jossa lopputuotteena ovat kemiallisesti tuotetut lopputuotteet, kuten paperit. (Kamensky, 2014)

Strategisten bisnesalueiden käsittelystä voidaan käyttää käsitettä SBA-ajattelu, eli liiketoimintatason strateginen ajattelu ja sen ensimmäiset teoriat on luotu jo 1960-luvulla. (Kamensky, 2014. s 95.) Igor Ansoff kehitti 1960-luvulla teoksessaan, ”*Corporate Strategy: An Analytical Approach to Business Policy for Growth and Expansion*”, strategia-väylän, jonka tarkoituksena oli toimia strategisena työkaluna yritysten kasvusuunnitelmissa. Ansoffin teoksen uutena tuotoksena tuli tuote/markkina-ajattelu. (Näsi et. al. 2002, s.26)

Lowyn mukaan Ansoffin teos sisältää yhden yrityksille tärkeimmän ja kestävimmän perusajatuksen, joka voidaan kiteyttää kirjassa esiteltyyn tuotemarkkinamatriisiin. Matriisissa tuotteet ja markkinat jaotellaan olemassa oleviin ja kehittyviin tuotteisiin ja markkinoihin. Jaon perusteella yritys pystyy tunnistamaan strategiset toimenpidetarpeensa sen mukaan, millä matriisin neljänneksellä he tunnistavat tuotteensa ja markkinansa olevan. Lyhyenä esimerkkinä, että mikäli heidän tuotteensa ovat olemassa olevia ja niitä tarjotaan olemassa olevilla markkinoilla, tulisi heidän strategian painottua myynnin kasvattamiseen. (Lowy, 2004, pp.134-137)



**Kuva 3.1** Tuote/markkina matriisi (Mukaiillen: Ansoff, 1965)

Lowyn tulkinnan mukaan Ansoff painotti, että tuotteen ydintarjoaman muokkaamisessa on kyse strategisista valinnoista, joilla voidaan kehittää joko uusia markkinoita tai tuotteita. (Lowy, 2004, p.135) Ansoffin tuote/markkina matriisin kaltaisia matriiseja on johdettu Ansoffin mallista lukuisia, joista ehkä tunnetuimpana Boston Consulting Group:n matriisi, jossa tarkastellaan markkinoiden kasvuvauhtia ja yrityksen tuotteiden markkinaosuuden suhdetta.

Kamenskyn mukaan strategisten bisnesalueiden tulee erota toisistaan niin merkittävästi, että niillä tulee olla oma strategiansa. Oma strategian sen vuoksi, että eri alueilla vallitsevat erilaiset kriittiset menestystekijät, jotka vaikuttavat kyseisellä markkina-alueella menestymiseen. (Kamensky, 2014, s. 96) Kyse on siis markkinoiden, mutta myös yrityksen sisäisten toimintojen erojen tunnistamisesta ja sitä kautta erottelusta, eli segmentoinnista. Segmentointi on Gavett:n mukaan pohjimmiltaan eri asiakasryhmien erottelua heidän tarpeidensa tai muiden tekijöiden mukaan. Erottavin tekijä segmentoinnissa on asiakkaan tarvetekijä, sillä segmentointia ei voi tehdä demografisten tekijöiden jaon perusteella, koska heillä voi olla erilaiset tarpeet. (Gavett, 2014)

Strategisten bisnesalueiden tunnistamisessa ja soveltamisessa on kysymys hieman enemmän, kuin markkinoinnin yhteydessä ymmärrettävästä segmentoinnista. Siinä on kysymys yrityksen toimintojen erottelemisesta ja yhtenä kriteerinä voi olla markkinoin yhteydessä usein käsitelty segmentointi. Strategisten bisnesalueiden merkitys toimintaan tulisi ymmärtää, jotta kullakin alueella voidaan menestyä, jotta osataan tarjota oikeita asioita tai toimia oikein oikeilla markkinoilla.

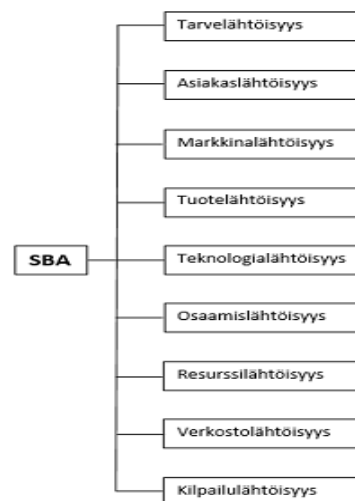
## Strategisten bisnesalueiden jakamisen kriteerit

Strategisen bisnesalueiden jakamiselle ei ole olemassa yhtä ja oikeaa tapaa, vaan jakamiseen vaikuttavia tekijöitä tai kriteerejä on useita, joista yksi tai useampi voi vaikuttaa jaettaviin bisnesalueisiin.

Onnistuneen strategisten bisnesalueiden jakamiselle voidaan asettaa neljä perusmäärittettä, jotka tulee huomioida bisnesalueita luodessa. Onnistuneen strategisten bisnesalueen jakamisessa tulee tunnistaa se alin liiketoiminnan taso, jolle tarvitsee luoda oma kilpailustrategiansa, strateginen bisnesalue tulee kyetä kuvaamaan kilpailulajina, bisnesalueen tulee olla tarpeeksi poikkeava muista bisnesalueista ja bisnesalueen tulee kyetä näyttämään liiketoiminnan mahdollisuudet ja uhat. (Kamensky, 2014 s. 98-101)

Strategisen bisnesalueen tulee siis olla erotettavissa muista, jotta voidaan ymmärtää miksi sille tarvitsee luoda oma kilpailustrategiansa. Mikäli tunnistus on onnistunut ja jako on tehty hyvin, on olemassa edellytykset strategisen bisnesalueen tehokkaaseen strategiseen toteuttamiseen. Silloin on tunnistettavissa ne kriittiset menestystekijät, jotka vaikuttavat kyseisellä toimialalla kilpailtaessa.

Alla olevassa kuvassa on esitetty Kamenskyn mukaan yhdeksän tyypillistä strategisen bisnesalueen jakamisen kriteeriä (Kuva 3.2) Kriteerit voidaan jakaa tarvittaessa edelleen pienempiin kriteereihin tai niitä voitaisiin myös yhdistellä, kuten ”Euroopan toimintalueen X liiketoiminta.



**Kuva 3.2:** Strategisten bisnesalueiden jakamisen kriteerit. (Mukaillen; Kamensky, 2014)

Strategisten bisnesalueiden jakamisen tyypillisimpiä kriteerejä ovat ainakin tarve-, asiakas-, markkina-, tuote-, teknologia- ja resurssilähtöisyys. Niitä voi olla useampia ja ne

riippuvat kunkin yrityksen omasta näkemyksestä ja käsityksestä liiketoiminnastaan ja liiketoimintaa ympäröivistä tekijöistä. (Kamensky, 2014, s.102) Kun markkinoinnillisessa segmentoinnissa erotetaan asiakkaat toisistaan ja heidän tarpeensa (Gavett, 2014) on strategisten bisnesalueiden jakamisessa kysymys myös siitä, että yrityksen toisistaan eroavat toiminnot tai toiminta-alueet tunnistetaan ja niille luodaan oma strategia. (Kamensky, 2014, s. 98-101)

Tässä työssä käsiteltävässä rakennusalan kontekstissa voidaan löytää useampia strategisten bisnesalueiden jakamisen kriteeriä. Koska tavoitteena on luoda liiketoimintakonsepti uudelle markkina-alueelle, on syytä tarkastella kohdemarkkinan eroavaisuuksia kohdeyrityksen päämarkkina-alueeseen.

### 3.2 PESTE-analyysi

Pestel-analyysi on strategiseen asemointiin ja liiketoimintaan vaikuttavien makrotason ulkoisten voimien ja ilmiöiden tunnistamiseen käytettävä työkalu. PESTE analyysissä ulkoiset tekijät jaetaan **poliittisiin, ekonominisiin, sosiaalisiin, teknologisiin, ekologisiin ja lainsäädännöllisiin** tekijöihin. Tarkasteltavien tekijöiden vaikutusalueiden alkukirjaimista juontaa sen analyysin nimityskin. Analyysin on peräisin 60-luvulta, jonka jälkeen siitä on kirjoitettu erilaisia muunnelmia, kuten PESTE, STEEPLED ja STEEPV tarkasteltavien tekijöiden vaikutusalueen mukaisesti. (Vuorinen, 2014, s.220) Tässä työssä sovelletaan myöhemmin nimenomaan peste-analyysiä, jolloin liiketoimintaan vaikuttavien tekijöiden vaikutuksia arvioidaan poliittisesta, taloudellisesta, sosiaalisesta, teknologisesta ja ekologisesta näkökulmasta.

Collinsin mukaan pelkkä asioiden listaaminen ei riitä tehokkaan PESTE-analyysin tuottoon. Analyysissä tulisi pyrkiä myös hahmottamaan eri tekijöiden sidonnais- ja seuraussuhteita, jolloin ympäristön vaikutusta toimintaan voidaan paremmin arvioida ja toimintaa sen perusteella muuttaa. Collinsin mukaan PESTE-analyysin yhteydessä tulee jonkin työkalun avulla arvioida kolmea näkökulmaa, jolloin sen tuloksista saadaan tehokasta ja käyttökelpoista hyötyä; tekijöiden syys-seuraussuhteita, analyysin tulisi mahdollistaa myös uhkien arvioinnin sekä arvioinnin syventämisen. (Collins, 2010) Vuorinen jatkaa samoilla linjoilla, sillä hänen mukaansa PESTE-analyysi itsessään harvoin tuottaa suurta lisäarvoa. Vuorisen mukaan sen sisältöä voidaan pitää hyvänä lähtökohtana strategisen aseman tarkastelulle. PESTE-tarkastelu voi tuoda esiin markkinan muutosvoimat ja -ajurit, jolloin niiden vaikutuksia yrityksen sisäisiin ja ulkoisiin valmiuksiin voidaan arvioida vaikkapa SWOT-työkalun avulla. (Vuorinen, 2014. s.221)

PESTE-analyysin tavoiteltava tarkasteluajanjakso on n. 3-10 vuotta, mutta siihen voidaan myös yhdistää skenaariotyöskentelyn kaltaisia piirteitä, jolloin tarkasteluajanjaksoa saadaan kasvatettua. (Vuorinen, 2014. s.221) Tässä työssä PESTE-analyysin avulla tullaan ympäristöä arvioimaan yli kymmenen vuoden ajanjaksolla. Tarkasteltava ajanjakso alkaa vuodesta 2012. Se, että tarkasteltava ajanjakso alkaa menneisyydestä, auttaa ymmärtämään kehityssuuntien syy-seuraussuhteita ja eritoten kysynnän kehityksen näkökulmasta.



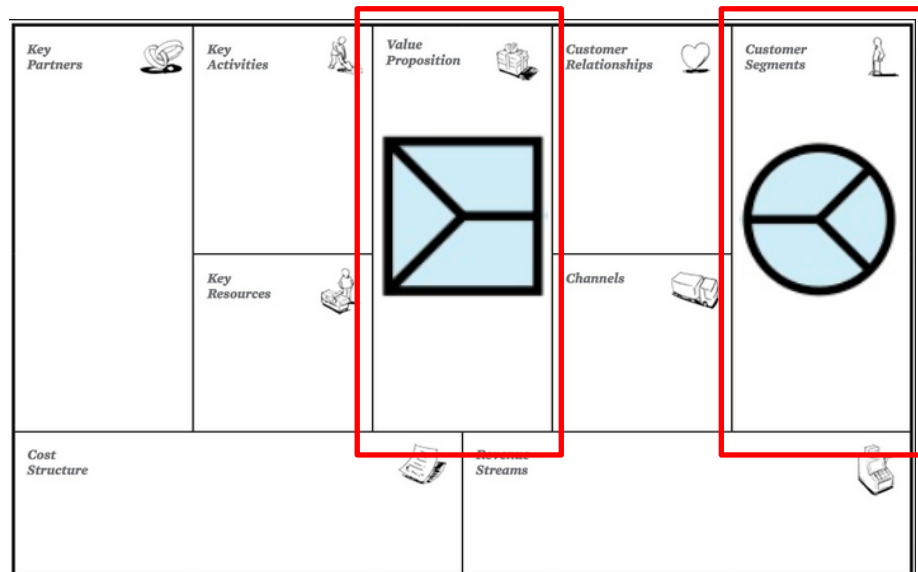
## 4. ASIAKKAAN ARVON TUNNISTAMINEN

Tässä kappaleessa käsitellään asiakkaan tarpeen ja tarpeeseen pohjautuvat arvon määrittystä ja tunnistamista. Määrityksen apuna käytetään työkalua nimeltä Value Proposition, eli suomeksi arvotarjoamaa tai arvoehdotusta. Arvotarjoama on Osterwalder'in (et. al. 2014) kehittämä työkalu, jonka avulla pyritään ymmärtämään asiakastarpeita paremmin ja sitä kautta saamaan tuotteisiin ja palveluihin arvoa, jonka myös asiakas tunnistaa. Porterin (2013) mukaan tuotteen tai palvelun tärkein tehtävä tai tekijä on luoda arvoa asiakkaalle, eli täyttää tarve. Vuonna 2016 julkaistussa Harvard Business Review:n artikkelissa Almquist (et. al. 2016) esittävät, että arvoja ja tarpeita voi olla monenlaisia ja monen tasoisia, jotka voivat täyttää asiakkaan tarvetta. Koska on erittäin tärkeää, että tuotteen tai palvelun arvotarjoama kohtaa asiakkaan tarpeen, pyritään tässä työssä luomaan käsitystä asiakastarpeesta toimitilarakentamisen kontekstissa. Lisäksi arvotarjoaman määrittystä käytetään hyväksi yhdessä sinisen meren strategian työkalujen, kuten nelikentän, kanssa, jotta osattaisiin korostaa tärkeitä tekijöitä ja karsia turhia.

### 4.1 Business Model Canvas

Value Proposition – työkalu on syntynyt seurauksena Alex Osterwalder:n aiemmasta työkalusta, Business Model Generation, jonka vuoksi aiempaa työkalua on syytä avata muutamalla lauseella. Teoksessaan Business Model Generation Osterwalder (et. al., 2010) esittelee työkalun nimeltä Business Model Canvas, vapaasti suomennettuna liiketoimintakanvaasi. Kanvaasin on tarkoitus toimia työkaluna liiketoimintaidean saattamisessa konkreettiseksi suunnitelmaksi tai olemassa olevien liiketoimintamallien muokkaamisessa. Kanvaasissa (Kuva 5.1) liiketoiminta jaetaan yhdeksään eri alueeseen, jotka kaikki ovat tärkeitä osa-alueita liiketoiminnan kannalta. (Osterwalder, et. al. 2010 pp. 15) Aiemmin, vuonna 2008, ilmestyneessä Harvard Business Review:n artikkelissa Johnson M. (et al. 2008) käsitelivät hyvän liiketoimintamallin merkitystä innovaation lisäksi. Heidän mukaan liiketoimintamallien muutokset voivat muuttaa koko teollisuuden toimintatapoja ja ansaintalogiikoita, mutta pelkkä innovaatio ei riitä, vaan tarvitaan myös tarkoin hiottu liiketoimintamallia ja sen toiminnan ymmärrystä. (Johnson M. et al 2008)

Kanvaasityökalun tarkoituksena on saada keskeneräisten liikeideoiden valmiiksi saattaminen helpommaksi, sekä helpottaa liikeideassa mahdollisten olevien puutteiden ja ristiriitaisuuksien huomaamisessa. Työkalu soveltuu myös strategian jalkauttamisen suunnitelmana sen kokonaisvaltaisuuden vuoksi. (Osterwalder, et. al., 2010 pp. 15)

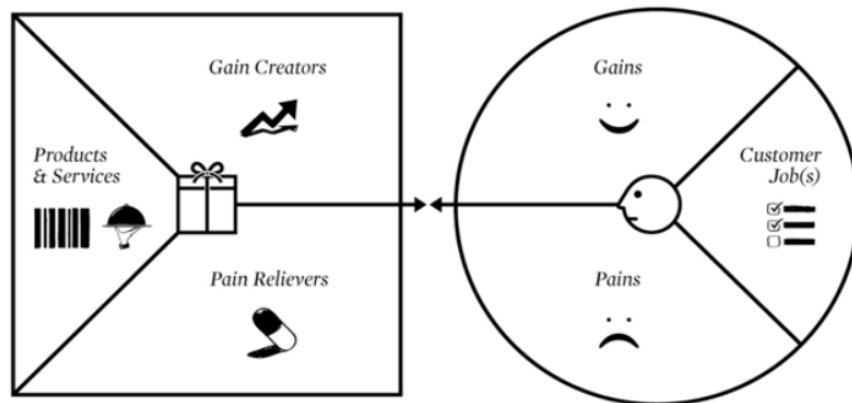


**Kuva 4.1:** Liiketoimintakanvaasi (Mukaillen: Osterwalder, et. al., 2010)

Kuten aiemmin mainittua, tässä työssä käsiteltävä Value Proposition Design, eli arvotarjoama, syntyi Business Model Generationin seurauksena. Arvotarjoama keskittyy kanvaasityökalun kahteen segmenttiin, jotka ovat asiakasprofiili tai asiakassegmentti ja tuotteen tai palvelun arvotarjoama tai arvosuunnittelu. (Osterwalder, et. al., 2014, pp. intro XIV)

## 4.2 Value Proposition Canvas

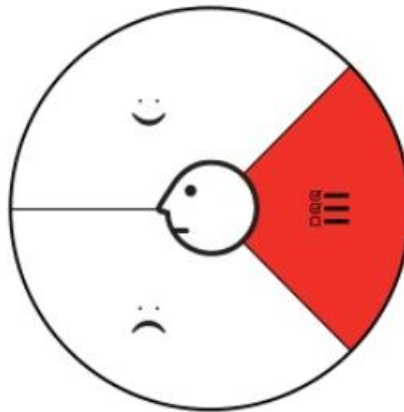
Value Proposition Design –teoksen kuvaileman työkalun on tarkoitus toimia analyyttisenä keinona kyseenalaistaa olemassa olevaa ja etsiä uutta arvotarjoamaa, joka täyttäisi asiakkaiden tarpeita. Arvotarjoamassa pyritään ensin tunnistamaan asiakastarpeet, jonka jälkeen omia tuotteita ja palveluita pyritään suunnittelemaan vastaamaan paremmin asiakkaiden tarpeisiin. (Osterwalder, et. al., 2014, pp.8)



**Kuva 4.2:** Arvotarjoama ja asiakasprofiili. (Mukaiillen: Osterwalder et. al., 2014)

Asiakasprofiilin määrittämisessä asiakkaan kokema arvoa pyritään määrittämään kolmen erilaisen tarpeen kautta. Nämä kolme tarvetta ovat asiakkaan tehtävät, asiakkaan haitat ja asiakkaan hyödyt. Myöhemmin suunniteltavien tuotteiden ja palveluiden arvotarjoaman tulisi pystyä täyttämään jokin tai jotain näistä asiakkaan kolmeen erilaiseen tarpeeseen kuuluvista tekijöistä. (Osterwalder et. al. 2014, pp.3)

### Asiakkaan tehtävät



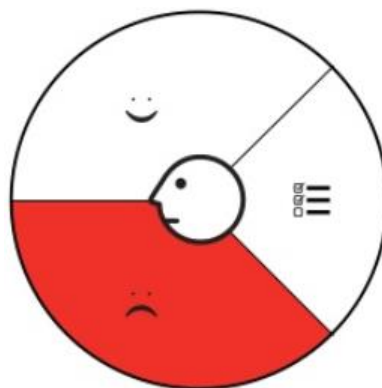
**Kuva 4.3:** Asiakkaan tehtävät. (Mukaiillen: Osterwalder, et. al. 2014)

Asiakkaan tehtävillä tarkoitetaan tehtäviä, joita asiakkaan tarvitsee tehdä saavuttaakseen jotain tai saadakseen jonkin työn tehtyä. Nämä tehtävät riippuvat täysin asiakkaasta ja ne voivat olla asiakkaalle joko mieluisia tai epämieluisia tai neutraaleja ja ne voivat liittyä asiakkaan työhön tai vapaa-aikaan. (Osterwalder et. al., 2014. pp.12) Koska tässä työssä käsitellään toimitilarakentamisen liiketoimintaa, toimitaan silloin yritysten välisessä liiketoiminnassa, jolloin tehtävät liittyvät asiakkaan työhön.

Osterwalder (et. al. 2014) jakavat tehtävät vielä neljään alakategoriaan, jotta tarpeiden tunnistus muuttuisi havainnollisemmaksi. Nämä neljä alakategoriaa ovat toiminnalliset tehtävät, sosiaaliset tehtävät, henkilökohtaiset/emotionaaliset tehtävät ja tukevat tehtävät. Toiminnallisiin tehtäviin katsotaan sellaiset tilanteet, joissa asiakas pyrkii suorittamaan tai saamaan valmiiksi jonkin tiedetyn tehtävän ja sellaisia tehtäviä voi olla esimerkiksi ruohon leikkuu, syödä terveellisesti tai toimia edelleen omalle asiakkaalleen ammatin edustajana. (Osterwalder et. al. 2014. pp. 12)

Sosiaalisilla tehtävillä tarkoitetaan tehtäviä, joiden avulla asiakas pyrkii esimerkiksi saamaan itsensä näyttämään hyvältä tai saavuttamaan tehtävän avulla sosiaalista asemaa. Henkilökohtaisilla ja emotionaalisilla tehtävillä käsitetään sellaiset tehtävät, joita asiakas tekee saavuttaakseen jonkin emotionaalisen tilan tai muuttamaan vallitsevan emotionaalisen tilan. Tällainen esimerkki voisi olla tehtävästä, joka suoritetaan vaikkapa investoinnin turvaamiseksi, jolloin on kyseessä mielenrauhan saavuttaminen riskinhallinnan avulla. Tukevilla tehtävillä Osterwalder (et. al. 2014) tarkoittavat sitä, että asiakas voi olla välillisesti asiakas, eli asiakkaan asiakas, jolloin arvotekijät voivat olla erilaiset. (Osterwalder, et. al., 2014, pp.12)

### **Asiakkaan haitat**

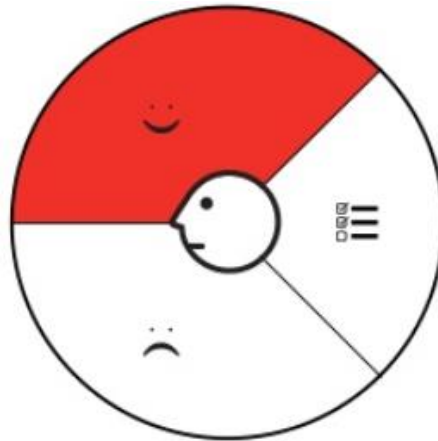


**Kuva 4.4:** Asiakkaan haitat. (Mukaillen Osterwalder et. al. 2014)

Asiakkaan haitoilla Osterwalder (et. al. 2014) tarkoittaa tekijöitä, jotka haittaavat tai ärsyttävät asiakasta. Haitat yhdistetään aiemmassa kappaleessa esitettyihin asiakkaan tehtäviin siten, että haitat ovat sellaisia, jotka haittaavat tehtävän suorittamisessa ennen, sen aikana tai tehtävän suorittamisen jälkeen. Osterwalder (et. al. 2014) jakavat asiakkaan haitat kolmeen alakategoriaan, jotka ovat ei-halutut lopputulokset, esteet tai riskit. (Osterwalder, et. al., 2014, pp.14)

Ei-halutut lopputulokset voivat olla sellaisia tilanteita, joissa esimerkiksi ratkaisu ei toimi tai se ei toimi kunnolla tai sillä voi olla negatiivisia sivuvaikutuksia. Ei haluttuja lopputuloksia arvioitaessa tulisi päästä sellaisiin tilanteisiin, joissa asiakas kokee negatiivisia tunteita, kuten vaikkapa tehtävä, jonka asiakas kokee vähäpätöiseksi kaiken muun toimen keskellä, mutta se on silti suoritettava. Esteet voivat olla sellaisia tekijöitä, jotka estävät asiakasta saamasta tehtävää suoritettua halutulla tavalla tai kokonaan. Este voi olla myös sellainen tilanne, jossa asiakas kokee, että hänellä ei ole varaa olemassa oleviin ratkaisuihin tehtävän suorittamiseksi. Riskit liittyvät asiakkaan toimintaan tai tehtäviin liittyviin riskeihin. Riksitekijöihin liittyy myös kompleksisuuden hallinnan vaikeudet, joissa asiat voivat vaikeutua suunnittelusta huomattavasti. (Osterwalder et. al. 2014, pp.14)

### Asiakkaan hyödyt



*Kuva 4.5: Asiakkaan hyödyt. (Mukaiillen: Osterwalder, et. al. 2014)*

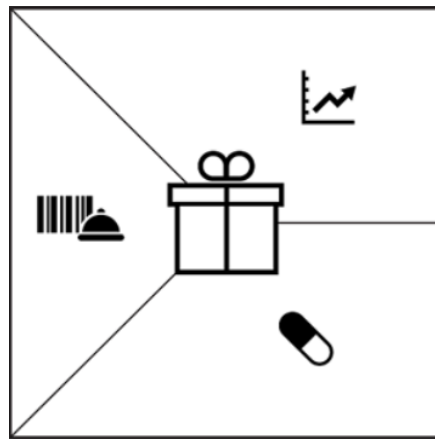
Asiakkaan hyödyillä tarkoitetaan saavutuksia, hyötyjä ja tuottoja, joita asiakas toimissaan tavoittelee. Hyödyt ovat positiivisia lopputuloksia tai seurauksia, jotka voivat olla Osterwalder (et. al. 2014) mukaan joko välttämättömiä, odotettuja, haluttuja tai odottamattomia. Hyötyjen arvioinnissa tulee huomioida niiden kriittisyys asiakkaan toiminnan kannalta. (Osterwalder, et. al., 2014, pp.16)

Välttämättömät hyödyt ovat asiakkaan näkökulmasta sellaisia perusodotuksia, joista asiakas odottaa tuotteelta tai palvelulta. Esimerkiksi älypuhelimien välttämätön perusodotus on, että sillä voi soittaa. Seuraavaksi kriittisimpiä hyödyistä, ovat odotetut hyödyt. Odotetut hyödyt ovat sellaisia, joita voidaan tuotteen tai palvelun tarjoavan, vaikka se voisi toimia ilmeisesti kyseistä hyötyä. Esimerkiksi nykypäivänä uuden asunnon kaupassa vaikiintuneeksi tasoksi katsotaan parkettilattia, vaikka lattiamateriaali voisi olla jokin muukin. Halutut hyödyt ovat puolestaan sellaisia hyötyjä, jotka ylittävät odotetun tason, mutta asiakkaan toiveissa olisi, että hyöty sisältyisi tuotteeseen tai palveluun. Odottamattomat

hyödyt ovat sellaisia hyötyjä, jotka tuottavat asiakkaalle iloisen yllätyksen. Odottamattomille hyödyille on ominaista, että asiakkaat eivät ole itsekään osanneet odottaa sellaisia hyötyjä eivätkä ne tule ilmi hyötyjä kartoitettaessa. Palataksemme esimerkkiin älypuhelinliiketoiminnasta, eivät asiakkaat osanneet saavansa hyötyjä alustatalouden hyödyistä, kuten sovelluskauppa. (Osterwalder, et. al., 2014. pp.16)

### Tuotteiden ja palveluiden arvosuunnittelu

Osterwalder (et. al., 2014) mukaan asiakasprofiilin ja syvällisesti tehdyn tarvemäärityksen jälkeen on huomattavasti helpompaa määrittää omien tuotteiden tai palveluiden mahdollista arvotarjoamaan. Arvotarjoaman määrittämisellä on tarkoitus vastata mahdollisimman hyvin asiakastarpeeseen tai –tarpeisiin ja arvotarjoaman hahmottamisen apuna voidaan käyttää tuotteen tai palvelun arvokarttaa. (Osterwalder, et. al. 2014)



**Kuva 4.6:** Tuotteen arvokartta. (Osterwalder, et. al., 2014)

Tuotteen arvokartta, kuten asiakasprofiilikin, on jaettu kolmeen alueeseen. Kolme aluetta vastaavat asiakasprofiilin vastaaviin alueisiin ja niiden sisällä olevien tekijöiden on tarkoitus täyttää asiakastarve, eli luoda arvo. Arvokartan avulla on helpompi hahmottaa tuotteen tai palvelun arvotarjoamaa ja sen avulla voidaan nähdä tuotteen merkitys asiakkaalle, jonka jälkeen sitä voidaan halutessaan muokata. (Osterwalder, et. al. 2014, s. 30). Seuraavassa kappaleessa käsiteltävän Sinisen meren strategian teoriana on arvoinnovaatio, jossa esitetään, että toiminnasta tulisi karsia arvoa tuottamattomia, kustannusrakennetta kuormittavia tekijöitä. (Kim, et. al., 2005, s. 52) Koska arvokartta näyttää tuotteiden ja palveluiden arvotarjoaman ja niiden painotuksen kolmella eri segmentillä, sopii tuotteen arvokartta hyvin myös karsittavien ominaisuuksien määrittämiseen.

## 5. KYVYKKYYS- JA SYNTEESIANALYYSIT

Tässä kappaleessa käsitellään yrityksen kyvykkyyksien tunnistamista ja kyvykkyyksien analysointia suhteessa vallitsevaan ympäristöön synteesianalyysin avulla. Synteesianalyysiksi valikoitui SWOT-analyysi, koska pätevästi tehtynä sen tuottama tieto on merkittävä. Hedgehog –konsepti puolestaan valikoitui mukaan, koska sen nähtiin edesauttavan yrityksen toiminnan ytimen hahmottamisessa.

### 5.1 SWOT-analyysi

SWOT-analyysi on Yhdysvalloissa 1960-luvulla kehitetty synteesianalyysi, jonka avulla arvioidaan yrityksen kykytekijöitä (Strengths & Weaknesses) suhteessa sen liiketoiminnan ympäristötekijöihin (Opportunities & Threats). Se saavutti heti suuren suosion ja on edelleen yksi yritysjohton eniten käytetyimmistä työkaluista. Sen kehittäjästä ja keksimisajankohdasta ei ilmeisesti ole yksimielisyyttä. (Vuorinen, 2014, s.88) Laamasen (et al. 2005) mukaan tämä(kin) työkalu olisi lähtöisin Massachusettsista.

SWOT-analyysi muodostuu nelikentästä (Kuva 4.1), jossa kentiin listataan yrityksen sisäisiä tekijöitä vahvuuksista heikkouksiin ja ulkoisia tekijöitä mahdollisuuksista uhkiin. SWOT-analyysi vaatii näin ollen useita muita osa-analyysejä toimiakseen. Nämä osa-analyysit keskittyvät yritysten resurssien ja liiketoimintaympäristön analyysihin. (Vuorinen, 2014 s.88)



**Kuva 4.1:** SWOT-analyysi. (Mukaillen Vuorinen, 2014)

SWOT:ssa yrityksen sisäiset tekijät ovat lähtökohtaisesti analyysin tekohetkellä olemassa olevia asioita, kun taas ulkoiset ovat tulevaisuudessa mahdollisesti eteen tulevia haasteita ja mahdollisuuksia. SWOT:n tarkoitus on tuottaa analyysien avulla synteesianalyysiä, jonka pohjalta voidaan tehdä liiketoimintaan vaikuttavia valintoja ja päätöksiä. (Vuorinen, 2014, s.88-89)

SWOT:n tekemisessä on myös haasteita. Kamenskyn mukaan sen näennäinen helppous voi tehdä tekijänsä sokeaksi, jolloin tuotoksen anti on heikko, ellei olematon. SWOT:n sudenkuoppia ovat muun muassa sellaiset tilanteet joissa toimintaympäristön tuntemus puuttuu, kritiikki puuttuu tai syntyy ympärilyöreää sanahelinää. (Kamensky, 2014, s.198) Vuorisen mukaan SWOT:n tuotoksesta voi tulla heikko, mikäli päädytään listaamaan liian useita asioita ja pohjatyö on heikkoa, jolloin analyysiin kerätään vain latteuksia ja itsestäänselvyyksiä. (Vuorinen, 2014, s.88) Watkinsin mukaan työkalun käyttöjärjestys voi myös tuottaa ongelmia, mikäli ensin tarkastellaan konkreettisia tekijöitä, (vahvuuksia ja heikkouksia) ja vasta sitten abstraktisia asioita (mahdollisuudet ja uhat). (Watkins, 2007) Tällaisessa tilanteessa voi helposti yrityksen sisäisiä asioita tarkastella ulkoisina, jolloin ympäristötekijät eivät perustu ympäristöön, vaan sisäisiin tekijöihin. Alla olevassa kuvassa on esitetty mielestäni heikko SWOT, jossa uhissa ja mahdollisuuksissa on myös yrityksen sisäisiä tekijöitä.

Mahdollisuudet, Opportunities	Uhat, Threats
Yrityksellä on mahdollisuudet voimakkaaseen kasvuun asiakkaan lisääntyneen viennin myötä	Hinnanvaihtelut raaka-aineissa ja lopputuotteissa tiukasti kilpailluilla markkinoilla
Yritys tunnetaan luotettavana yhteistyökumppanina, mikä tuo lisää asiakkaita	Tärkeän yhteistyökumppanin X menettäminen
Järkeistämällä toimintaa nykyisiä resursseja pystytään hyödyntämään paremmin	Vaikka kapasiteetti riittää, ei tuotantoa pystytä riittävästi kasvattamaan asiakkaiden tarpeisiin
Jakamalla vastuuta pystytään ottamaan taakkaa pois toimitusjohtajan harteilta. Sitoutuminen ja motivaatio paranevat, kun työntekijät pystyvät vaikuttamaan työhönsä	Yrityksen tarpeisiin koulutetun työvoiman vaihtuvuus. Ammattitaitoisen työvoiman saatavuus.

**Kuva 4.2:** Esimerkki epäpätevästä SWOT-analyysistä. (Mukaillen: OAMK, 2016)

Kuvan 4.2 listauksissa esimerkiksi tuotannon kapasiteetin uhka on mielestäni yrityksen heikkous, jolloin se tulisi käsitellä sisäisenä tekijänä, eli heikkoutena tuottavuus. Se miksi, sisäisiä tekijöitä ei saa käsitellä ulkoisina johtuu SWOT:n seuraavasta vaiheesta; TOWS- analyysistä.

Vuorisen mukaan TOWS-analyysillä tarkoitetaan sitä, kun sisäisiä ja ulkoisia tekijöitä suhteutetaan keskenään. Tekijöiden määrittämisen jälkeen tulee tehdä seuraavat analyysit:

- miten vahvuuksia voidaan parhaiten hyödyntää suhteessa mahdollisuuksiin?
- miten vahvuuksien avulla voidaan hallita tai torjua uhkia?



- miten heikkouksia voidaan poistaa/muuttaa sopimaan paremmin mahdollisuuksiin
- millaisia kriisitilanteita voivat heikkoudet ja samanaikaisesti toteutuvat uhat aiheuttaa ja miten niihin varaudutaan? (Vuorinen, 2014 s. 90)

Näin tekemällä saadaan aikaiseksi kahdeksan kenttäinen matriisi (Kuva 4.3). Matriisi kertoo samanaikaisesti sekä hyökkäävyyteen, että puolustukseen sopivia strategisia toimenpiteitä. (Vuorinen, 2014, s.90) Watkinsin mukaan TOWS-analyysillä tarkoitetaan nimenomaan sen käsittelyjärjestystä. Kuten aiemmin mainittua, Watkinsin mukaan TOWS-analyysissä tulisi ensin tarkastella abstraktimpia tekijöitä, ja vasta sen jälkeen selkeämpiä, tämän hetken, tekijöitä. Näin toimimalla saadaan selville uhkiin ja mahdollisuuksiin parhaiten sopivat toimenpiteet. (Watkins, 2007) Käytännössä nämä molemmat menettelytavat tähtäävät samaan tavoitteeseen; sisäisten tekijöiden toimenpiteet ulkoisiin tekijöihin suhteutettuna.

Ulkoiset	Sisäiset	Vahvuudet (Strengths)	Heikkoudet (Weaknesses)
Mahdollisuudet (Opportunities)		S/O: Hyödynnä menestystekijät mahdollisuuksiin nähden	W/O: Miten heikkouksia tulee poistaa/kehittää, sopimaan paremmin mahdollisuuksiin
Uhat (Threats)		S/U: Vahvuuksien avulla uhkien torjuminen	W/T: Mitä heikkouksia tulee poistaa mahdollisen kriisitilanteen välttämiseksi

**Kuva 4.3:** Kahdeksankenttäinen TOWS-matriisi (Mukaiillen: Vuorinen, 2014)

Kahdeksankenttäinen TOWS-matriisi koostuu siis kahdeksasta vaiheesta; sisäisten ja ulkoisten tekijöiden määrittämisestä ja näiden synteesianalyysistä. Lopputuotteena tulee olla lista johtopäätöksistä, jotka korreloivat ympäristöä ja yrityksen sen hetkistä kykyä toimia liiketoimintaympäristössään.

Kamenskyn mukaan pätevän kahdeksanvaiheisen SWOT:n tulee tuottaa johtopäätöksiä. Johtopäätöksistä voidaan puolestaan johtaa ne konkreettiset toimenpiteet, joilla toimintaa ja sisäisiä tekijöitä muutetaan vastaamaan paremmin ympäristön asettamiin edellytyksiin (Kamensky, 2014, s.198-199)

## 5.2 Hedgehog-konsepti

### Hedgehog –konsepti yleisesti

Hedgehog-konseptin on kehittänyt Jim Collins 2000-luvun vaihteessa tutkiessaan yritysten menestymiseen vaikuttaneita tekijöitä. Collinsin tutkimuksessa tutkittiin yrityksiä, jotka olivat menestyneet kilpailijoitaan paremmin ja kyenneet säilyttämään saavutetun menestyksen ja markkina-aseman. Tutkimuksessa käsiteltiin yrityksiä eri aloilta, joten koko alaa koskeva nousu- tai laskusuhdanne eliminoitiin tutkimuksessa. Näin pystyttiin tutkimaan kohdeyrityksiä objektiivisesti. Parhaimmiksi yrityksiksi luokiteltiin sellaiset yritykset, jotka olivat käännekohtansa jälkeen kyenneet tuottamaan yli kolmenkertaisen kumulatiivisen osaketuoton ja säilyttämään sen viidentoista vuoden ajan. Tutkimuksessa tutkittiin liki 1500 yritystä, joita vaiheittain karsittiin tutkimuksesta ja keskityttiin menestyneiden yritysten yhteisiin nimittäjiin. (Collins, 2001, s.296-297)

Chan Kim (et. al. 2005) mukaan Collinsin aikaisemman ”Pysy parhaana” teoksen tutkimuksia käsitelleet Richard Foster ja Sarah Kaplan (2001) olivat tulleet tulokseen, että tutkimusten mukaan parhaiten menestyneiden yritysten taustalla oli koko alaa koskeva noususuhdanne, jolloin yksittäisen yrityksen strategisen poikkeavuuden aiheuttamaan menestystä ei voida todeta. (Chan Kim, 2005, s.30) Kuten aiemmin mainittiin, ”Hyvästä Paras” –teoksen tutkimuksissa oli otettu huomioon myös alojen nousu- ja laskusuhdanneet, jolloin voitiin tarkastella yritysten poikkeavien strategioiden ja ydintoimintojen vaikutusten eroja. (Collins, 2001, s.296)

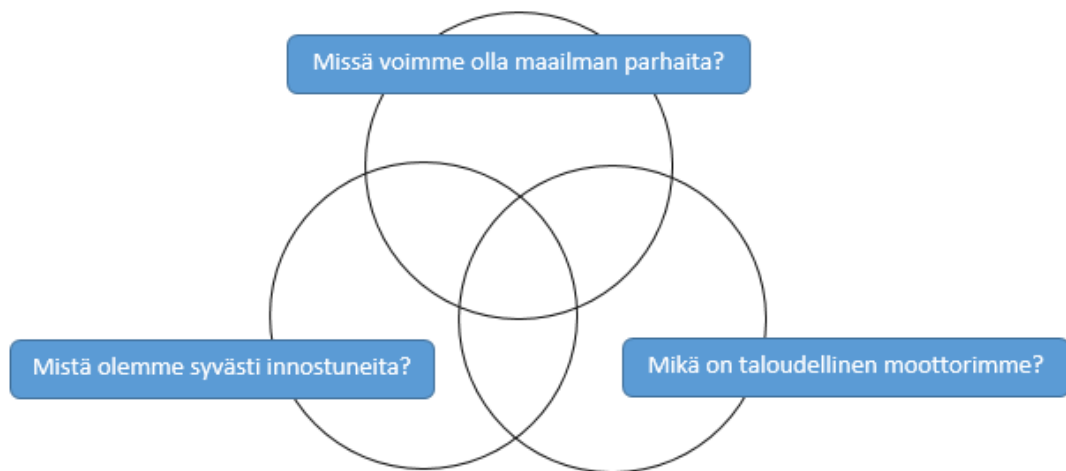
Collins johti konseptinsa filosofi Isaiah Berlinin kuuluisasta esseestä ”*The Hedgehog and the fox*”. Menestymisellä liikemaailmassa ja kyvyllä yksinkertaistaa asioita on paljon yhteisiä nimittäjiä. (Collins, 2001, s.136) Berlinin kirjoittamassa esseessä, toi silloiseen nykypäivään ajatuksen kreikkalaisesta vertaiskuvasta, jossa todettiin, että kettu tietää paljon asioita, mutta siili tietää yhden, mutta merkittävän asian. (Berlin, 1953) Kettu käyttää monia keinoja, kuten yllätystä, viekkautta ja peittelyä saadakseen siilin saaliiksansa, mutta silti se joutuu joka kerta pettymään ja palaa metsään miettimään uusia keinoja siilin päihittämiseksi. Esseessään Berlin jakoi ihmiset kettuihin ja siileihin ja esitti, että ketut ovat nopeita, ovelia ja näppäriä eläimiä, jotka tavoittelevat monia asioita ja tavoitteita samanaikaisesti. Tavoitteiden monimuotoisuuden ja määrän vuoksi kettujen ajattelu on hajanaista ja keskittymätöntä. Siilit puolestaan ovat hitaita ja hiljaisia, mutta kykenevät yksinkertaistamaan ympäröivää maailmaa ja keskittymään yhteen johtavaan visioon. Berlinin mukaan tämän kyvyn vuoksi siilit kykenevät voittamaan ketut vastoin kaikkia odotuksia. (Manktelow et. al. 2016)

Hedgehog-konseptissa on kysymys yksinkertaistamisesta, havainnoimisesta ja oppimisesta. Tutkimuksessa selvisi, että menestyneimmillä yrityksillä oli yksinkertainen visio ja visiosta johdettu toimintamalli. Kaikki muu toiminta, jonka ei nähty edesauttavan vision

saavuttamista, karsittiin pois ja keskityttiin vain olennaiseen ydintekemiseen. Jotta yritys kykeni toteuttamaan ydinajatusaan, tuli sen luonnollisesti tunnistaa ensin vahvuudet ja valmiudet sekä tekijät, joista se kykeni aidosti innostumaan. Näiden tekijöiden tunnistaminen ja havainnointi oli elintärkeää, sillä yrityksellä voi olla yksinkertainen ydinajatus, toimintamalli tai visio, mutta se on väärä, jolloin liiketoiminta on harvoin menestyksenkästä. Sellaisista yrityksistä on Collinsin mukaan olemassa lukuisia esimerkkejä. (Collins, 2001, s. 141)

### Konseptin kolme kehää

Hedgehog –konseptissa koostuu kolmesta kehästä, jotka kuvaavat yrityksen toiminnan ajureita. Nämä kehät ovat i) Missä voimme olla maailman parhaita? ii) Mikä vaikuttaa taloudelliseen tulokseemme? ja iii) Mistä olemme syvästi innostuneita? Sellaiset tekijät tai ajurit, jotka sopisivat samanaikaisesti kaikkiin näihin kolmeen määritelmään, eli kehien leikkauskohtaan, ovat yrityksen tai toiminnan ydin. Tai ainakin niiden tulisi olla. Muuta alaa paremmin menestyneille yrityksille oli ominaista, että niiden toiminnan ydin oli niin yksinkertainen, että se sopi mihin kehään tahansa, jolloin toiminta oli johdon- ja tarkoituksenmukaista ja tehokasta. (Collins, 2001, s.143)



**Kuva 4.1:** Hedgehog-konseptin kolme kehää (Mukaiillen: Collins, 2001)

Missä voimme olla maailman parhaita? –kehässä on kysymys omien toimintojen ja vahvuuksien tunnistamisesta. Kysymyksen asettelu sisältää myös niiden tekijöiden ymmärtämisen, joissa yritys ei voi olla maailman paras. Kysymyksen ei ole tarkoitus tuottaa aikomusta olla maailman paras tai suunnitelmaa, jolla päästään maailman parhaaksi, vaan tarkoituksena on saada yritys ymmärtämään, missä se voi tulla jopa maailman parhaaksi.

Collinsin mukaan, juuri tämän sisällön ymmärtäminen voi muuttaa toimintaa eniten, sillä se, missä yritys voi olla maailman paras, ei välttämättä edes kuulu sen senhetkiseen liiketoimintaan. Esimerkkinä tällaisesta tapauksesta voidaan pitää lääkealan yritystä, joka tunnisti sen, missä se voi olla maailman paras. Sen kilpailijat olivat tehneet voimakasta tutkimus- ja kehitystyötä, kun tarkasteltava yritys keskittyi myymään parhaiten myyvää lääkettänsä. Kilpailijoiden voimakkaan ja vuosikymmenen kestäneen tuotekehityksen vuoksi yritys huomasi, että se oli pudonnut kilpailijoiden vauhdista. Yritys ymmärsi että se oli menettänyt mahdollisuuden, olla maailman paras lääkeyritys. Sen sijaan, että kyseinen yritys olisi lähtenyt tekemään hurjia panostuksia lääkekehitykseen ja operatiiviseen tehokkuuden kehittämiseen se huomasi, että se voisi tarjota yliverkaisia tuotteita, jotka edistävät kustannustehokasta terveydenhuoltoa. Yritys ryhtyi tarjoamaan diagnostisia laitteita ja ravitsemustuotteita, joiden avulla potilaat toipuivat nopeammin, esimerkiksi leikkauksista. (Collins, 2001, s. 146-147)

Usein erinomaisia tuloksia saavuttaneet yrityksen eivät toimineet ns. ”häikäisevillä” toimialoilla, vaan aloilla joissa kilpailu oli kovaa, alaa koski säännöstely tai koko ala oli hiipumassa. Taloudellisessa tarkastelussa oli menestyneille yrityksille yhteistä, että niillä oli vain yksi taloudellisen tunnusluvun nimittäjä. Tämä nimittäjä ohjaa toimintaa, ”sisältää strategisen ajatuksen” ja auttaa koko organisaatioita ymmärtää olemassa olonsa merkityksen. Oikea nimittäjä ei usein ollut kovin ilmeinen eikä sen määrittäminen ollut usein helppoa. Esimerkiksi eräs pankkialan yritys määrittä tunnusluvukseen ”voiton asuntolainan riskitasoa kohden”, eikä ”voittoa asuntolainaa kohden”, joka olisi ollut ehkä se ilmeisempi. Tämä johti siihen, että kyseinen yritys kehittyi riskin arvioimisessa kilpailijoitaan paremmaksi ja myöhemmin se menestyi myymällä vakuutuksia ja hajauttamalla riskejä. (Collins, 2001, s. 153-155)

Collinsin mukaan menestyneitä yrityksiä leimasi intohimo ja ylpeys siitä mitä yritys edusti tai teki. Nämä intohimo ja ylpeys olivat joissakin tilanteissa, jopa häkellyttävää, kun kyseessä oli esimerkiksi tupakkayritys. Kyseisen tupakkayhtiön työntekijät kokivat voivansa samaistua mainosten yksinäiseen ratsastajaan, vaikka se mitä yritys muutoin edustaa, ei ole helposti, tai mitenkään samaistuttavissa. Collinsin tutkimusten mukaan innostuneisuus menestyneissä yrityksissä ei ollut väkinäistä eikä siinä pyritty innostamaan työntekijöitä, vaan yrityksen keskittyivät tekemään niitä asioita, joista ne olivat innostuneita. (Collins, 2001, s.160-162)

Hedgehog-konsepti on siis ydinajatuksen hahmottamista, merkittävien asioiden huomaimista ja yksinkertaistamista. Konsepti kuulostaa selkeältä ja jopa helpolta, mutta kuten Collins tutkimuksissaan totesi, konseptin tai ydinajatuksen tulee olla myös oikea, jotta se tuottaisi menestystä. Oikean konseptin tai vaikkapa taloudellisen tunnusluvun huomaiminen vaatii kuitenkin toiminnan ja ympäristön rehellistä tarkastelua, eikä se välttämättä tapahdu hetkessä.

Tässä työssä konseptin tarkoituksena on saada kohdeyrityksen havainnoimaan omia vahvuuksiaan ja miettimään sitä, mikä uudella liiketoiminta-alueella toimittaessa merkitsee. Aiemmassa kappaleessa kuvattun strategisen bisnesalueen määrittämisen jälkeen, on tarkoitus siirtyä tutkimaan kohdeyritystä määritetyssä strategisessa bisnesalueessa. Nämä kaksi edellä kuvattua teoriaa voivat nopeasti ajateltuna tuntua olevan ristiriidassa keskenään, sillä toisessa pyritään huomioimaan toimialan eroavaisuuksia hyvin tarkalla tasolla ja toisessa pääpaino on olennaiseen keskittymisessä. Tässä työssä nähdään näiden molempien tärkeys ja uskotaan, että markkina-alueen tarkka määrittäminen on ydinajatuksen ja ydinkonseptin löytämisen edellytys. Näin tekemällä uskotaan vähentämään väärän ydinajatuksen löytämisen riskiä.

## 6. SINISEN MEREN STRATEGIA

Tässä kappaleessa käsitellään Sinisen meren strategian teoreettista viitekehystä ja teorian käyttötarkoitusta. Sinisen meren strategialla on tarkoitus löytää uusia markkinoita löytämällä tapoja, tuotteita tai palveluita, joita ei vielä ole, eikä asiakkaat edes osaa niitä vielä kaivata ja sitä kautta luoda arvoinnovaatioita, jotka tekevät toiminnasta vaikeasti jäljiteltävää. Tähän työhön sinisen meren strategia valittiin sen strategiapainotteisuuden vuoksi, ja sen nähtiin tukevan jo aiemmin käytettyjä teoreettisia viitekehyksiä.

### 6.1 Sinisen meren strategia yleisesti

Sinisen meren kielikuvalla tarkoitetaan markkina-aluetta, jossa ei ole kilpailua ja sen vuoksi meri, eli uusi markkina-alue, on koskemattomat puhdas ja kirkas, eli sininen meri. Punaisella merellä tarkoitetaan verisen kilpailun markkina-aluetta, jossa toimivat yritykset värjäävät meren veren punaiseksi keskittymällä operatiivisen toiminnan tehokkuuteen. Sinisen meren strategia on W. Chan Kim:n ja Renée Mauborgnen vuonna 2005 ilmestyneen teoksen nimi ja nimen mukaisesti teoksessa pyritään ohjaamaan strategista ajattelua kohti sinisiä meriä, eli alueita, joissa ei ole kilpailua. Kirjan tunnetuimpana ja helpoiten ymmärrettävänä esimerkkinä toimii sirkusalan Cirque de Soleil ja viiniteollisuuden Casella Wines. Edellä mainitut yritykset löysivät uudet markkinat, asiakkaat ja myös uuden menestyksen toimimalla eri tavalla, kuin kilpailijansa eivätkä keskittyneet punaisille merille tyypilliseen veriseen kilpailuun, vaan tekivät kilpailusta merkityksetöntä, koska vastinetta heidän tarjoamalleen ei ollut. (Kim, et. al., 2005, s. 25, 27, 46-54)

Kim (et. al. 2005) mukaan sinisen meren strategia on ennemminkin kokonaisvaltaista strategiatyötä, jossa pyritään etsimään aktiivisesti uusia suuntia ja mahdollisuuksia liiketoiminnalle, kuin pelkästään yhden innovaation luomiseen tarkoitettu teoria. Aktiivinen pyrkiminen uuteen täytyy tehdä tietoisesti, sillä yleisesti yritysten kilpailustrategiat pohjautuvat operatiivisiin strategioihin, joka johtuu strategian sotilashistoriasta. Tämän vuoksi aktiiviseen innovaatiotoimintaan täytyy tehdä jatkuvasti tietoista työtä. (Kim et. al., 2005, s. 26)

### 6.2 Arvoinnovaatio

Michael Porterin (1985) mukaan yritys voi kilpailla ja luoda kilpailuetua kahdella erilaisella pääkilpailustrategialla, jotka perustuvat joko kustannusjohtajuuteen tai differentointiin. Kustannusjohtajuudella tarkoitetaan, että yritys kykenee tarjoamaan asiakkaille vastaavaa hyötyä ja arvoa, kuin kilpailijansa, mutta kykenee tarjoamaan sen alhaisemmilla kustannuksilla. Differentointipainotteisella kilpailustrategialla tarkoitetaan puolestaan, että yritys

pyrkii erottautumaan kilpailijoistaan ainutlaatuisella tavalla. Kolmanneksi, näiden kahden johdannaiseksi, Porter tulkitsee fokusoitumisstrategian, joka voi olla joko kustannus- tai differointipainotteinen. Fokusoitumisstrategialle on ominaista, että sen segmentti on kapea, kun taas kahta pääkilpailustrategiaa sovelletaan laajalla segmentillä. (Porter, 1985, pp. 11-13)



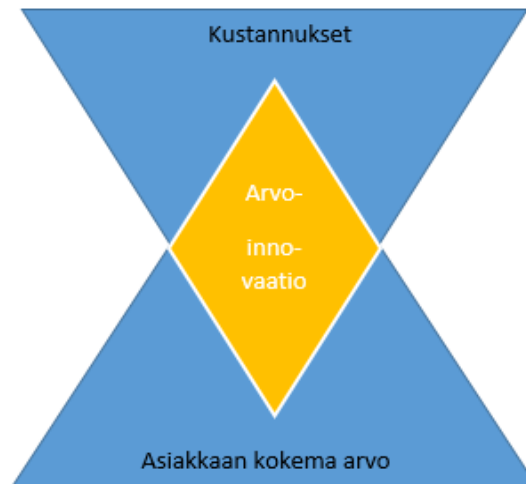
**Kuva 6.1:** Kolme peruskilpailustrategiaa. (Mukaihen: Porter, 1985)

Haverila (et. al. 2009) mukaan Porterin kilpailustrategiat selkeyttävät sen, että yrityksen on tärkeä valita kilpailustrategiansa, sillä mikäli se pyrkii kilpailemaan useammalla kilpailustrategialla, on se väliinputoaja. Väliinputoaja häviää kilpailussa muille toimijoille, olivat niiden strategiat ja toiminta painottuneet sitten kustannusjohtajuuteen, differointiin tai fokusointiin. Väliinputoaja voi menestyä vain silloin, kun vallitsevat ympäristöolosuhteet ovat erityisen suotuisia sen toiminnalle. (Haverila, et. al., 2009, s.69)

Kim (et. al. 2005) mukaan sinisten merien, eli uusien menestyvien liiketoimintojen ja markkina-alueiden, luomisessa korostuu yrityksen strategiatyöskentely ja strategiatyöskentelyn päämäärä. Yritykset, jotka ovat onnistuneet sinisien merien luomisessa, poikkeavat siinä epäonnistuneista niiden strategian lähestymistavassa. Kun sinisien merien luomisessa epäonnistuneet ovat noudattaneet perinteisempää lähestymistapaa, siinä onnistuneet eivät ole keskittyneet vertailemaan itseään kilpailijoihinsa. Kirjassaan Kim (et. al., 2005) kutsuvat tätä arvoinnovaatioksi. (Kim et. al., 2005, s.33)

Arvoinnovaatiossa on kysymys yhtäläillä arvon ja innovaation merkityksen korostamisesta. On tärkeää kuitenkin erottaa arvoinnovaatio pelkästä teknisestä innovaatiosta, jol-

loin seurauksena on pelkkä teknologinen innovaatio, jonka arvosta tai asiakkaiden kokemasta tarpeellisuudesta ei ole varmuutta. Arvoinnovaatiossa on siis kysymys perinteisen kilpailustrategiakäsitteen kyseenalaistamisesta. Kun perinteisessä kilpailustrategiassa ajatellaan, että ”arvo tai kustannukset” on arvoinnovaatioajattelussa päämääränä; ”kustannukset ja arvo”. (Kim, et. al. 2005, s.34)



**Kuva 6.2:** Arvoinnovaatio. (Mukaillen: Kim, et. al., 2005)

Arvoinnovaatioajattelussa on siis kyse perinteisen kilpailustrategian kyseenalaistamisesta. Arvoinnovaatio vaikuttaa, ovat siis toimintoja jotka vaikuttavat, myönteisesti sekä yrityksen kustannuksiin ja sen asiakkaille luomaan arvoon. Sen mukaan yrityksen tulee poistaa kokonaan tai vähintään supistaa tarjonnastaan arvoa tuottamattomia tekijöitä ja lisätä arvoa tuottavia tekijöitä. (Kim, et. al., 2005, s.35-37)

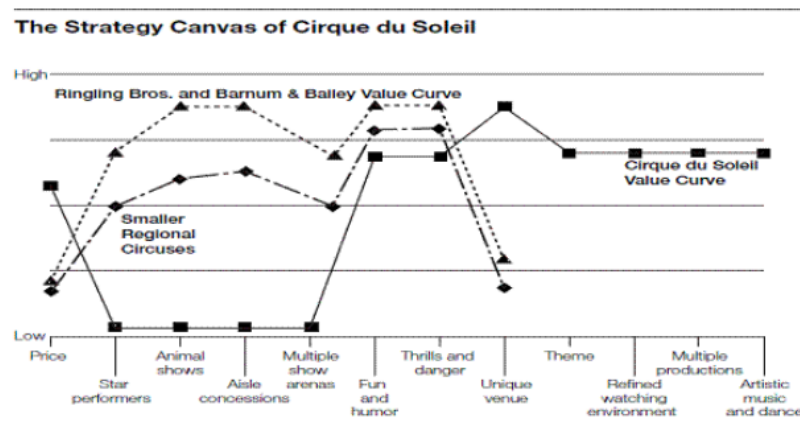
### 6.3 Sinisen meren strategian prosessi

Sinisen meren strategiassa siis tarkoitus suunnata strategiatyötä enemmän asiakasnäkökulman suuntaan ja kyseenalaistaa vallitseva, yritykset punaisissa merissä pitävä, strategia-ajattelu. Sinisen meren luomisen strategian luomista varten Kim (et. al. 2005) esittelevät kirjassaan analyttisiä työkaluja, joiden avulla voidaan tarkastella vallitsevaa tilaa ja systemaattisemmin pyrkiä luomaan sinisiä meriä. (Kim et. al., 2005, s.45)



## Strategiaprofiili

Strategiaprofiili on viitekehys, jota voidaan käyttää diagnostisessa mielessä, sekä käytännön toimenpiteitä ohjaavana työkaluna. Strategiaprofiilissa määritetään kilpailuun, asiakaskokemukseen ja yrityksen toimintaan vaikuttavat tekijät. Tekijöiden määrittämisen jälkeen tulee tulkita yrityksen senhetkisten tekijöiden arvo tai määrä. Arvoa tai määrää voidaan verrata kilpailijoihin tai sille voidaan määrittää minimi- ja maksimiarvot. Tekijöiden arvioinnin jälkeen tuloksena tulisi olla viivakaavion muodossa oleva strategiaprofiili. Sen hetkisen strategiaprofiilin määrittämisellä on tarkoitus saada käsitys yrityksen strategisesta asemasta kilpailijoihin ja markkinoilla vallitseviin kilpailutekijöihin. Hyville, toisin sanoen erityisesti menestyneille, strategiaprofiileille on ominaista, että niillä on selkeä painopiste ja ne poikkeavat kilpailijoiden profileista. Muiden analyttisten työkalujen käytön ja analysoinnin jälkeen strategiaprofiilissa voidaan nähdä selkeitä muutoksia. (Kim et. al., 2005, s.47-49)



**Kuva 6.3:** Cirque du Soleil:n strategiaprofiili (Mukaillen: Kim et al., 2005)

## Neljä ratkaisevaa kysymystä

Vallitsevan tilanteen määrittämisen jälkeen Kim (et. al., 2005) teoksessa on luotu neljä ratkaisevaa kysymystä, joiden on tarkoitus auttaa uuden strategiaprofiilin määrittämisessä. Neljän ratkaisevan kysymyksen on myös tarkoitus auttaa kustannusten ja differoinnin välisen riippuvuuden kyseenalaistamisessa. Kysymyksiä analysoidessa tulee miettiä olemassa olevaa toimintaa ja uskaltaa kyseenalaistaa silloisia paradigmoja. Ratkaisevat kysymykset ovat; ”Mitkä toimialalla selviönä pidettävät tekijät tulisi poistaa?”, ”Mitä tekijöitä tulisi supistaa selvästi alan normaalitasoon verrattuna?”, ”Mitä tekijöitä tulisi korostaa selvästi enemmän, kuin alalla yleensä tehdään?” ja ”Mitä kyseiselle toimialalle täysin uusia tekijöitä tulisi luoda?”. (Kim et al., 2005, s.51)

Kim (et. al., 2005) mukaan ensimmäisen kysymyksen tarkoituksena on pakottaa yritystä pohtimaan niitä tekijöitä, jotka tulisi poistaa strategiasta ja sitä kautta myös toiminnasta. Nämä tekijät voivat olla sellaisia, joilla on kilpailtu jo pitkään ja ne ovat voineet menettää jo merkityksen. Usein operatiivisia strategioita laativat yritykset keskittyvät kilpailijoihin, jolloin muutostarve jää huomioimatta. (Kim, et al., 2005 s.52)

Toisen kysymyksen tarkoituksena on saada yritys kysymään itseltään, että onko jatkuva kilpailu johtanut tilanteeseen, jossa tuote tai palvelu on jo liiankin hyvä. Tuote tai palvelu voi olla liian hyvä tilanteessa, jossa se tarjoaa asiakkaalle arvoa, jota asiakas ei tarvitse tai koe tärkeänä, jolloin luotu arvo menettää merkityksensä ja kuormittaa yrityksen kustannusrakennetta. (Kim et. al., 2005, s.52)

Koska arvoinnovaatiossa on kysymys sekä kustannusten karsimisesta, että myös arvon lisäämisestä, on kahden ensimmäisen kysymyksen tarkoituksena auttaa yritystä hahmottamaan tilanteita ja asioita, joita karsimalla se voi luoda kustannussäästöjä ilman, että se säästää samalla asiakkaan arvokokemuksesta. Kahden jälkimmäisen, jäljellä olevan, kysymyksen tarkoituksena on puolestaan tuottaa aineistoa arvoinnovaation toiseen osioon, eli arvokokemuksen lisäykseen. Korostamisen ja luomisen tekijöitä tulisi tutkia ja etsiä ennakkoluulottomasti myös muilta aloilta, jolloin uuden ja erilaisen arvokokemuksen luomisen edellytykset kasvavat. Neljä ratkaisevaa kysymystä kiteyttävät arvoinnovaation ja samalla koko sinisen meren strategian syvimmän ajatuksen, eli miksi valita kustannusten ja arvon väliltä, kun voi valita molemmat. (Kim, et. al., 2005, s.52-53)

### **Nelikenttä**

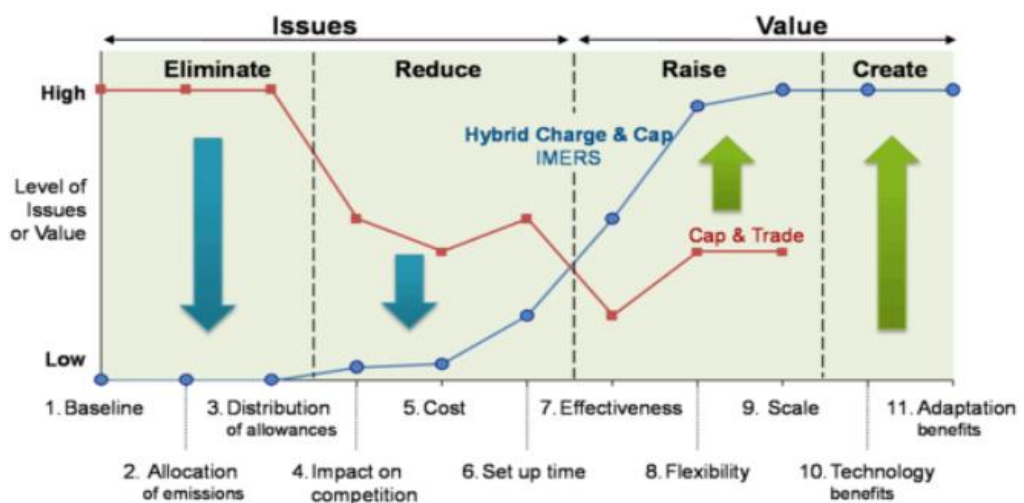
Neljä ratkaisevaa kysymystä muodostavat yhdessä nelikentän (Kuva 6.4), joka täydentää edellä esitettyjen neljän kysymysten samanaikaista käsittelyä. Neljän ratkaisevan kysymyksen ja nelikentän on tarkoitus yrityksiä tarttumaan toimeen uuden strategiaprofiilin luomiseksi. Nelikentän on tarkoitus aidosti tukea yritystä sekä kustannusten karsimiseen ja differointiin yhtäaikaisesti. Nelikentästä näkee myös, mikäli yritys keskittyy pelkästään korostamiseen ja luomiseen, jolloin on olemassa riski, että yritys tuottaa ”liikaa” arvoa tai sen kustannusrakenne kasvaa liian suureksi.

<p><b>POISTA:</b></p> <p>kilpailussa asiakasarvoa tuottamattomien toimintojen / tekijöiden poistaminen</p>	<p><b>KOROSTA:</b></p> <p>Mitä toiminnan tekijöitä tulee korostaa?</p>
<p><b>VÄHENNÄ:</b></p> <p>Toimintojen kannalta tärkeä, mutta arvoa tuottamattomien toimintojen karsiminen</p>	<p><b>LUO:</b></p> <p>Millaisia kokonaan uusia tekijöitä voimme luoda, jotka tuottavat asiakkaalle lisäarvoa?</p>

*Kuva 6.4: Nelikenttä (Mukaiillen: Kim, et al., 2005)*

### Uusi strategiaprofiili

Koska Kim (et. al., 2005) mukaan hyvälle strategialle on tunnistettavissa kolme tärkeää piirrettä; painopiste, erilaisuus ja mieleenpainuva motto, on tärkeää, että nämä kolme tekijää esiintyvät yrityksen uudessa strategiaprofiilissa. Mikäli näitä kolmea tekijää ei ole, yrityksen strategia on todennäköisesti sekava, liiaksi kilpailijoiden kaltainen, vaikeasti viestittävä tai kustannusrakenteeltaan liian raskas. Neljän ratkaisevan kysymyksen ja nelikentän avulla tulisi muokata yrityksen alkuperäistä strategiaprofiilia, josta voidaan konkreettisesti nähdä strategiset muutokset. Kim (et.al. 2005) näillä toimenpiteillä voidaan helposti testata tehtyjen ideoiden ja muutosten kaupallista toteutuskelpoisuutta. (Kim, et. al., 2005, s.59-60)



*Kuva 6.5: Strategiaprofiilin muutokset (Mukaiillen Kim et. al., 2005)*

Yllä olevassa kuvassa on havainnollistettu neljän ratkaisevan kysymyksen ja nelikentän avulla tehdyn strategiatyön vaikutusta strategiaprofiiliin. Strategiaprofiilia luodessa tulee kustannustekijät ja arvotekijät eritellä, jolloin painopiste on mahdollista nähdä strategia-profiilista. Uuden strategiaprofiilin myötä tulisi yritykselle olla sen myötä selvillä sen uuden strategian edellyttämät toimenpiteet.

## 6.4 Sinisen meren strategiaan kohdistunut kritiikki

Sinisen meren strategiaan, kuten moneen muuhunkin, strategisen kontekstin teoreettiseen viitekehykseen on kohdistettu kritiikkiä. Sinisen meren strategian kirjoittavat lupaavat kirjassaan paljon ja osa asioista ovat helposti kyseenalaistettavissa.

Pollard nostaa esille, ettei sinisen meren strategia teoksessa painoteta markkinoinnin merkitystä. Hänen mielestään se kuin unohtaisi Chicago Bullsin kuuden mestaruuden yhteydessä mainita Michael Jordanin nimen. Hän nostaa myös esille sen, että vaikka kirjassa Kim (et. al. 2005) sanovat, että sinisen meren strategia tekee kilpailusta merkityksetöntä, niin kuin kilpailu loppuisi sinisen meren strategian luomiseen. Vaan on ennemminkin päivän selvää, että mitä paremman innovaation teet, sitä varmemmin luodulle siniselle merelle pyrkivät muutkin. Pollardin mukaan on tärkeää, että sinisen meren strategian luonnin yhteydessä muistetaan muutkin strategiatyön ja yritysten välisen kilpailut vanhat lainalaisuudet, kuten markkinointistrategian merkitys. (Pollard, 2005)

Sinisen meren strategia –teoksen alkusanat on kirjoittanut Mika Kamensky, joka kehaisee teosta parhaaksi 2000-luvulla ilmestyneeksi strategiakirjaksi. Hänen mukaansa kriijan strategiatyökalut voisivat hyvinkin auttaa suomalaisyrityksiä parempaan strategiatyöhön ja esimerkiksi tuottamaan parempia innovaatioita. (Kim, et. al., 2005. s.9-11) Yhdeksän vuotta myöhemmin kirjassaan Menestyksen timantti, Kamensky luonnehtii sinisen meren strategiaa hyväksi työkaluksi, mutta sen kanssa tulisi olla varovainen, jotta ei tule vahingossa luotua ”sinisilmäisyysstrategiaa”. (Kamensky, 2014. s.16)

Sinisen meren strategia on hyvä keino kyseenalaistaa alalla ja kilpailussa vallitsevia paradigmoja ja sitä kautta löytää uusia kilpailukeinoja ja jopa uusia markkina-alueita. Sen käytössä tulee kuitenkin muistaa realismi ja totuudenmukaisuus. Edellä mainittujen kritiikkien myötä on tunnistettavissa, että kirjan esittelemien teorioiden lupauksen ovat melko suuria, joten niiden käytössä tulee säilyttää terve kritiikki omaa työtä kohtaan.

## 7. YHTEISKEHITTÄMINEN

Tässä kappaleessa käsitellään co-creation:a, eli yhteiskehittämistä. Yhteiskehittäminen on strategisessa ajattelussa suhteellisen uusi käsite. Tähän työhön yhteiskehittäminen valittiin mukaan tutkimustyön aikana tehtyjen huomioiden ja havaintojen perusteella. Haastattelujen ja työpajojen aikana huomattiin, että yhteiskehittäminen voisi olla yksi tavoitelluista kilpailueduista, jonka vuoksi sen strategista viitekehystä on syytä käsitellä tässä työssä.

### 7.1 Yhteiskehittäminen yleisesti

Vuorinen (2014) kuvailee yhteiskehittämisen tarkoittavan liiketoiminnan osatekijöiden, kuten työntekijöiden, asiakkaiden, toimittajien ja muiden sidosryhmien hyödyntämistä liiketoiminnan kehittämisessä. Yhteiskehittäminen on teoreettisessa kehyksessä suhteellisen tuore käsite, sillä ensimmäinen yhteiskehittämiseen liittyvä laajalti tunnettu teos ilmestyi vuonna 2004 kirjoittajinaan C, K, Prahalad ja V. Ramaswamy. Teos kantaa nimeä *The Future of Competition: Co-creating unique value with customers*. Yhteiskehittämisen juuret löytyvät markkinoinnin ja strategisen johtamisen alalta ja siitä voidaan käyttää useita erilaisia termejä asiayhteydestä riippuen. Yhteiskehittäminen näkyy nykypäivänä vahvasti internetissä jaettavan tiedon hyödyntämisessä. (Vuorinen, 2014, s.132)

Yhteiskehittämisen perimmäisenä ajatuksena Vuorisen (2014) mukaan on muuttaa asiakkaan tai vaikkapa tavarantoimittajan roolia, jotta toinen osapuoli osallistuu myös toiminnankehittämiseen omasta näkökulmastaan. Tällöin riski sille, että johdon uskomus siihen mitä asiakkaat, tai muut sidosryhmä toimijat pitävät tärkeänä tai arvokkaana yrityksen toiminnassa, vähenee ja saadaan käyttöön sidosryhmien arvokasta näkemystä ja älykyyttä yrityksen tarjoamasta, jota ei välttämättä muutoin kyettä näkemään. Erityisesti nykypäivän nopeasti muuttuvassa markkinassa sidosryhmien ymmärtämisen ja osallistamisen merkitys kasvaa. (Vuorinen, 2014, s.132-133)

Prahalad:in (et, al 2004) mukaan yhteiskehittäminen on uudenlaisen arvon luomisen perusta. Siinä on kysymys arvonluomisen alkuperäisen mallin muuttamisesta. Aiemmin alkuperäisen arvonluonnonmallin mukaisesti yritys pyrkii luomaan tuotteensa tai palvelunsa sen mukaan, mitä se uskoo asiakkaiden haluavan. Yhteiskehittämisen perusajatuksen mukaisesti tämän Business-Customer, B-C, -mallin muuttaminen muotoon jossa asiakkaan tarpeet ja näkemyksen vaikuttavat yrityksen kehitykseen muuttaa arvonluontimalia muotoon C-B-C, eli asiakkaalta yritykselle ja yritykseltä jälleen asiakkaalle. (Prahalad et al, 2004, pp. preface, x)

Yhteiskehittäminen ei kuitenkaan tarkoita tuotteen tai palvelun joidenkin arvoelementtien ulkoistamista asiakkaalle, vaan Prahalad (et. al, 2004) mukaan yhteiskehittämiseen osallistuminen tuottaa arvoa enemmän, kuin itse tuote, palvelu tai tarjoama. Tämän arvonnun laadun määrittää kanssakäymisen infrastruktuurin toimivuus ja avoimuus. Johtamisen näkökulmasta tulisi huomioida tämän infrastruktuurin toimivuus ja se, että kanssakäymisessä toteutuisivat yhteiskehittämisen neljä peruselementtiä, DART; ”*Dialogue*”, ”*Access*”, ”*Risk assessment*” ja ”*Transparency*”. (Pralhad et. al., 2004, pp. 23)

Yhteiskehittämisen kontekstissa dialogin tarkoituksena on rohkaista osapuolia löytämään uusia ymmärtämisen tasoja, eikä pelkästään tiedonjakamista. Ymmärryksen avulla voidaan löytää arvoa tuottavat ydintoiminnot ja asiakkaat voivat lisätä näkemyksiään arvonnun prosessiin. Access, eli pääsy, jota voitaisiin tässä yhteydessä kuvailla sanalla arvo-lisäys, jolla tarkoitetaan edellisessä kappaleessa tarkoitettua asiakkaan osallistumisen tuottamaa lisäarvoa, kuin pelkän omistajuuden tuottama arvo. Riskiarviolla puolestaan tarkoitetaan sitä, että asiakas osallistuessaan kehitystyöhön odottaa saavansa myös enemmän tai tarkempaa arviota tuotteen tai palvelun riskeistä ja myöskin sitä, että osallistuminen tuottaa asiakkaalle parempaa riskinsietokykyä. Läpinäkyvyydellä tarkoitetaan luottamuksen rakentamista, eli jaettavan tiedon tulee olla läpinäkyvää ja tiedon käyttökohde tulee olla selvillä asiakkaalle. (Pralhad, et al. 2004, pp. 23-31)

James Surowiecki (2007) käsitteli kirjassaan kollektiivista tietoa ja jaettavan tiedon voimaa. Surowieckin mukaan kollektiivisen tiedon jakaminen on yleistynyt työskentelyssä merkittävästi toisen maailmansodan jälkeen, kun sitä ennen esimerkiksi tutkijat, työskentelivät tieteellisten aihepiirien parissa yksin. Esimerkiksi vuonna 1994 tehdyn tieteellisen löydön tekijöiksi merkittiin yhteensä 450 tutkijaa. Yhteistyö takaa parhaimmillaan näkemysten monipuolisuuden, jolloin saadaan muodostettu kollektiivista ja perusteltua näkemystä, joka auttaa edistyksen luomisessa. (Surowiecki, 2007, s.161)

Surowieckin (2007) ja Prahalad (et al. 2004) mukaan siis voidaan saada hyötyä laajasta vaikuttajajoukosta. Mikäli yhdistetään Surowieckin kollektiivisen tiedon ryhmätyöskentely ja Prahalad:n asiakkaiden ottaminen mukaan kehitystyöskentelyyn, voitaneen olettaa, että edellytykset uusien arvoinnovaatioiden (Chan Kim, et al. 2005) ovat olemassa tai ne ovat voivat olla todennäköisemmät.

## 7.2 Shared value

Michael Porter ja Mark Kramer kirjoittivat vuonna 2011 Harvard Business Review:n artikkelissa jutun shared valuesta, eli jaetusta arvosta. Artikkelin johtavana ajatuksena oli, että usein yritykset nähdään yhteiskunnan lieveilmiöiden, kuten saasteet ja työttömyys, aiheuttajana, mutta jaetun arvon käsityksellä voidaan tilannetta muuttaa. Jaetussa arvossa on heidän mukaan kyse tavoitteen ja perspektiivin muokkaamisesta, jolloin tekijät, jotka

toimivat samassa ekosysteemissä, kyseisessä artikkelissa ne olivat yhteiskunta ja yritykset, voivat molemmat saavuttaa arvoa ja tavoiteltuja tuloksia. (Porter, et. al., 2011)

Vuoden 2016 artikkelissa Kramer (et al., 2016) jatkaa jaetun arvon tutkimusten avaamista. Artikkelissa nostetaan esimerkin omaisesti muutamia yrityksiä, jotka ovat panostaneet liiketoiminnassa yhteiskunnallisten ja globaalienkin ongelmien ratkaisuun. Panostusten seurauksena myös heidän taloudelliset tunnuslukunsa paranivat. Jaettu arvo muodostuu heidän mukaansa kilpailukyvyyn parantamiseen ja molempien osapuolien tavoitteiden täyttämiseen suunnattujen käytäntöjen ja toimintatapojen seurauksena. (Kramer, et. al., 2016)

Porterin ja Kramerin artikkeleissa tarkastelun kohteena ovat yhteiskunta ja sen yritykset, jotka muodostavat ekosysteemin, jossa molempien oleminen on elintärkeää ekosysteemille. Tässä yhteydessä voisi jaettua arvoa soveltaa yritykseen ja asiakkaaseen, sillä aina molempien tavoitteiden ja etujen täytyminen ei ole itsestäänselvyys. Tästä todisteena toimii Tekniikka ja Talous –lehdessä vuonna 2013, (Isotalo, 2013), julkaistun artikkeli. Artikkelissa esitettiin yhdysvaltalaisen tutkimuslaitoksen, (IPA, Independent Project Analysis), tekemän tutkimuksen tuloksia, jotka sisälsivät lähes 17 000 rakennushankkeen tuloksia. Tulosten mukaan varsinkin suurien hankkeiden kohdalla epäonnistumisen todennäköisyys oli jopa 2/3. Epäonnistuneeksi luokiteltiin sellainen rakennushanke, jonka budjetti tai aikataulu ylittyi vähintään neljänneksellä suunnitellusta. Yleisin epäonnistumisen syy oli tutkimuksen mukaan osapuolten erilaiset tavoitteiden asettelut. (Isotalo, 2013)

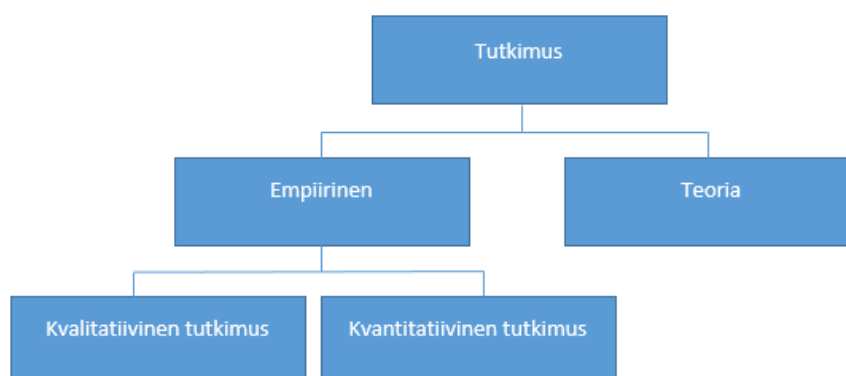
Tässä työssä yhteiskehittäminen ja sen arvo, kuten aiemmin todettua, nousi esiin empiiristen tutkimusten ja haastattelujen yhteydessä. Havaintona oli se, että asiakkaalla ja tarjoajalla voi olla resursseja, jotka voivat auttaa toista osapuolta, heidän tehtäviensä tai ongelmien ratkaisemisessa, mutta tietoa tarpeesta tai ratkaisunmahdollisuudesta ei ole. Yhteiskehittäminen vaatii avoimuutta, jota voi olla vaikea nähdä sopimussuhteiden ja osapuolten etujen valvomisen yhteydessä. Työssä yhteiskehittämisen tarkoituksena on herättää ajatuksia siitä, että miten kohdeyritys pystyisi osallistamaan asiakkaitaan tai voiko kohdeyritys, osallistua asiakkaan tehtäväprosessiin tai ongelmanratkaisuun. Lisäksi tässä työssä yhteiskehittämisen avulla pyritään konkretisoimaan aiempien kappaleiden sisältöä, etenkin Value Proposition, eli asiakastarpeiden käsittämisen yhdistämistä kohdeyrityksen toimintaan.

## 8. TUTKIMUSMENETELMÄT JA – AINEISTO

Tässä kappaleessa käsitellään tutkimuksen tutkimusstrategia, aineiston kerääminen, aineiston analysointi, sekä tulosten yhdisteleminen. Aluksi esitetään tutkimusstrategiaan liittyviä valintoja ja erityispiirteitä, jonka jälkeen kuvataan tämän työn tutkimusprosessi.

### 8.1 Tutkimusstrategia

Tutkimustyytit voidaan jakaa karkeasti teoreettisiin ja empiirisiin tutkimuksiin (Kuva 8.1). Teoreettisessa tutkimuksessa pääpaino on uuden teoreettisen tiedon etsimisessä, kun taas empiirisessä tutkimuksessa teoriaa soveltavia tutkimuksia. Empiirisen tutkimukset voidaan jakaa edelleen kvalitatiivisiksi ja kvantitatiivisiksi tutkimuksiksi, niiden tutkittavan tai sisältävän tiedon perusteella. (Holopainen et al. 2013. s.20; Karjalainen, 2010. s.19)



*Kuva 8.1: Tutkimustyytit jaoteltuna (Mukaiillen: Holopainen et al. 2013)*

Kuten johdannossa tuli esille, on tämä tutkimus empiirinen tutkimus. Tässä työssä on sovellettu aiemmin luotuja teorioita suhteessa empiirisen tutkimuksen aineistoon, jonka tavoitteena oli tuottaa kohdeyritykselle menetelmä taikka malli liiketoiminnan kehittämiseen, sekä kuvata prosessi myöhempää kehitystä varten.

Koska tutkimusongelmana oli liiketoimintakonseptin kehittäminen, jonka vuoksi tutkimukseen katsottiin parhaiten soveltuva kvalitatiivinen tutkimusmenetelmä. Kvalitatiiviselle, eli laadulliselle, -tutkimukselle on Eskolan (et al. 2000) mukaan ominaista tutkimuksen eri vaiheiden samanaikainen toteuttaminen tai vaiheiden päällekkäisyys, jonka vuoksi tutkimusongelmia voidaan joutua tarkentamaan tutkimuksen aikana. (Eskola et al.



2000. s.15-19). Myös tässä työssä tutkimusongelman asettelua hieman tarkennettiin tutkimuksen aikana kohti liiketoiminnan kehittämisen suunnitteluprosessia ja prosessin kuvausta. Lisäksi eri analyyseihin tarvittavaa aineistoa hankittiin ja tuloksia yhdisteltiin samanaikaisesti.

Tutkimuksessa ei asetettu hypoteesia, jonka oikeellisuutta tutkimuksessa testattaisiin, vaan tavoitteena oli selvittää vastauksia kysymyksiin, kuten ”Mitä?” ja ”Miten?”. Hirsjärvi (et al. 2014) mukaan kvalitatiiviselle tutkimukselle ei ominaista hypoteesien asettaminen ja testaaminen, vaan ennemminkin selvittää tutkittavaa ilmiötä ja tuottaa ilmiöstä uutta tietoa (Hirsjärvi et al. 2014. s. 161-162). Myöskään tässä työssä ei olisi ollut luonnollista asettaa hypoteesia, jota sitten tutkittaisiin tai testattaisiin, vaikka ennakkokäsityksiä tutkimuksen aikana olikin. Eskolan (et al. 2000) mukaan kvalitatiivisen tutkimuksen yksi tarkoitus on tuottaa aineistoa ja pohjaa myöhemmin tehtävälle määrälliselle, eli kvantitatiiviselle tutkimukselle (Eskola et al. 2000 s. 19-20). Myös tässä tutkimuksessa voidaan nähdä, että myöhemmin tätä kvalitatiivista tutkimusta voidaan tarkastella määrällisestä näkökulmasta, jolloin kyseessä olisi kehitysprosessin toimivuus.

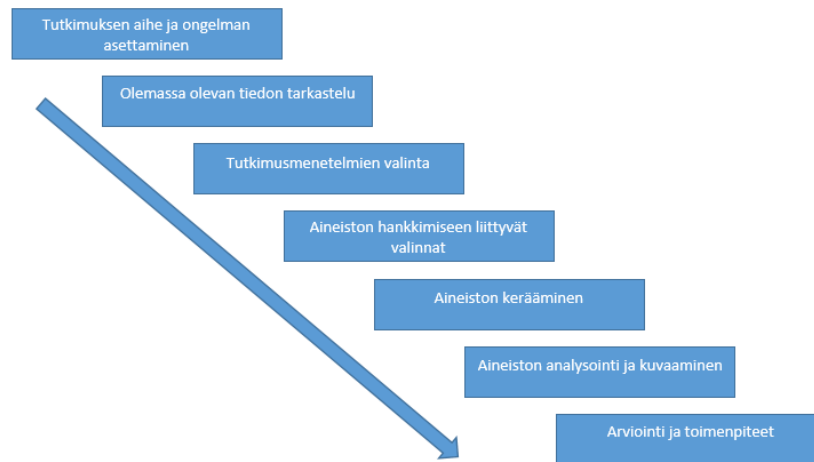
Laadullisen tutkimuksen yhteydessä käytetään harkintaa tutkimukseen sisällytettävän aineiston osalta (Eskola et al. 2000, s.18). Tässä työssä aineiston osalta käytettiin harkintaa asiakashaastatteluiden valinnan osalta, sekä sisäisten workshoppien osalta. Asiakkaiksi valittiin toimijoita, jotka tiedettiin olevan asiakkaita kohdemarkkina-alueella, sekä sellaisia asiakkaita, jotka olivat viimeisen kahden vuoden aikana toteuttaneet liike- ja toimitilarakentamisen hankkeen. Asiakasvalikoinnin tarkoituksena oli tuottaa tietoa asiakkaan arvokokemuksista toimitilarakentamisen prosessin yhteydessä. Sisäisiä valintoja tehtiin, siten, että tutkimukseen saataisiin aineistoa ja näkemyksiä usealta organisaatiotasolta. Tähän valintaan vaikutti ennakkokäsitys siitä, että näkemuserot asioista voivat vaihdella eri organisaatiotasojen välillä.

Työn empiirinen osuus aloitettiin elokuussa 2016 ja saatiin päätökseen tammikuussa 2017. Kohdeyrityksen ulkoisia haastatteluita tehtiin yhteensä 7 kappaletta. Ulkoisissa haastatteluissa haastateltavalle lähetettiin etukäteen haastatteluaineisto, jonka pohjalta haastattelu toteutettiin. Haastattelun jälkeen haastattelusta tehtiin muistio, joka toimitettiin haastatteluun osallistuneille. Sisäisissä haastatteluissa ja työpajoja kertyi kaikkiaan 3 kappaletta, joista yksi haastattelu ja kaksi työpajaa. Haastattelun dokumentoinnin osalta meneteltiin, kuten ulkoisissakin haastatteluissa, mutta työpajojen dokumentointi tehtiin työpajan aikana.

## 8.2 Tutkimuksen kulku ja aineisto

Tutkimuksen kulku on esitetty alla olevassa kuvassa (Kuva 8.2). Aluksi kuvattiin tutkimuksen kulku ja prosessi, jolloin kyettiin havainnoimaan valintoihin vaikuttavat tekijät,

aineiston keräämisen liittyvät rajaukset. Prosessin kuvaus myös selvensi eri vaiheiden keskinäisiä yhteyksiä.



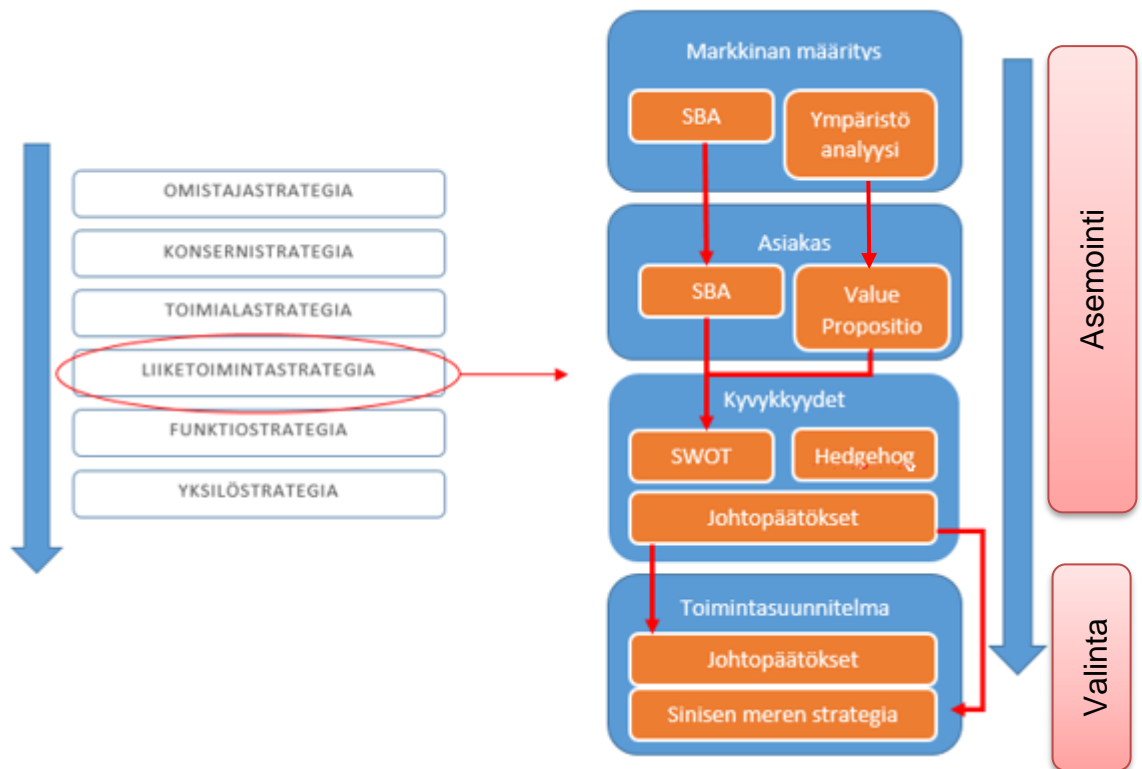
**Kuva 8.2:** Tutkimuksen kulku

Tutkimusprosessin kuvauksen yhteydessä tehtiin käytännössä tutkimusongelmien asetteleminen. Ongelman asetteleminen jälkeen nähtiin, että ensiksi tulee tutkia ja tarkastella kohdeyrityksen vanhan liike- ja toimitilarakentamisen prosessia, eli olemassa olevaa tietoa, jotta voidaan ymmärtää sen menestymättömyyteen vaikuttaneita tekijöitä. Tekijöiden määrittämisen jälkeen määritettiin tutkimusmenetelmät, joiden määrittämisellä tähdättiin siihen, että tutkimus tuottaa vastauksia haluttuun ongelmaan, joka vaikutti asiakas- ja kohdeyrityksen sisäisten osallistujien rajauksiin, sekä valittaviin teoreettisiin viitekehyksiin. Esimerkiksi asiakashaastatteluihin sovellettu Value Proposition –Canvas työkalu tuli valita ennen haastatteluiden tekemistä, joka taas oli mahdollista, kun tutkimusongelmat ja -menetelmät oli asetettu. Näin toimittiin kaikkien eri osa-alueiden, ympäristö-, asiakas- ja synteesianalyysien valittujen työkalujen ja viitekehysten kohdalla.

Aineiston luokittelu oli suhteellisen vaivatonta niiden selkeiden teemojen erojen vuoksi, kuten ympäristö ja asiakasanalyysit. Näistä teemoista oli nähtävissä keskinäisiä riippuvuussuhteita, joita sitten yhdisteltiin eri analyyseissä. Eskolan (et al. 2000) mukaan aineiston luokittelu teemojen mukaan on tavallista juuri kvalitatiiviselle tutkimukselle. Teemoittaminen tehostaa aineiston käsittelyä ja auttaa muodostamaan eri teemoista koostuvan kokonaiskuvan. (Eskola et al. 2000. s. 178-179) Tässä työssä teemoiksi voidaan asettaa asiakasanalyysit, ympäristöanalyysit, sisäiset kyvykkyysanalyysit ja synteesianalyysit, sekä itse suunnitteluprosessin teorian yhdisteleminen.

## 9. LIIKETOIMINTAKONSEPTIN KEHITTÄMISEN PROSESSI

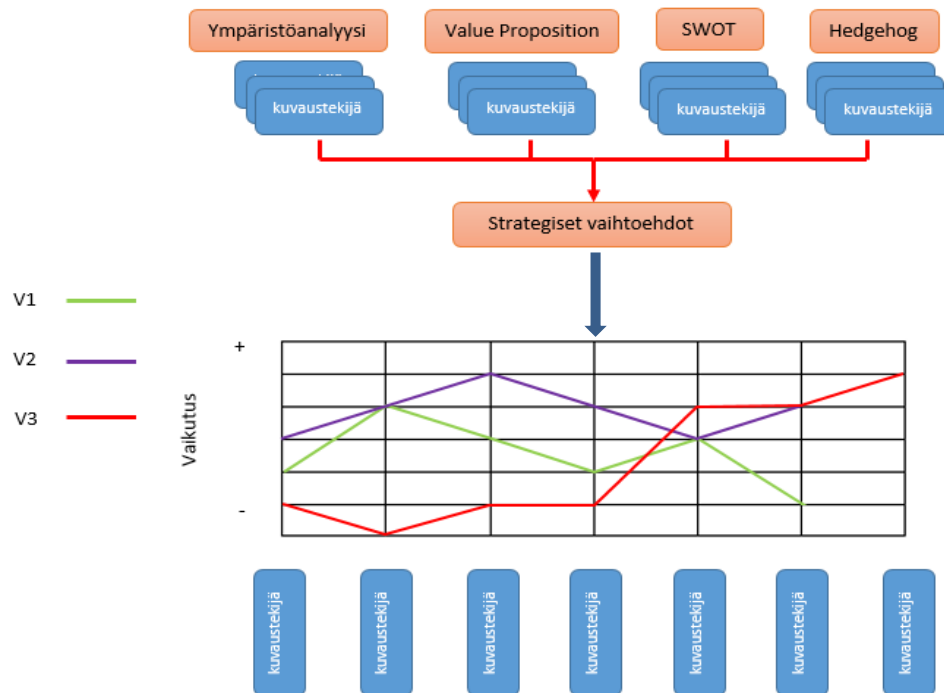
Liiketoimintakonseptin kehitysprosessi koostuu teoria-osassa aiemmin kuvattujen analyysien tekemisestä, kokoamisesta, yhdistämisestä ja valinnasta. Kohdeyrityksen liiketoimintakonseptin suunnitteluprosessi noudattaa alla olevan kuvan (Kuva 9.1) mukaista kaavaa. Kehitysprosessi siis alkaa prosessin sisällön kuvaamisella ja toimenpiteiden määrittämisellä. Aluksi huomioitiin konsernirakenteet asettamat reunaehdot. Tämä edellytti siis konsernistrategian huomioimista osana suunnitteluprosessia. Kyse on liiketoimintastrategiasta, joka Kamenskyn (2014) määrittelee keskeiset toiminta- ja kilpailuperiaatteet, joiden pohjalta toiminta muodostetaan. Prosessin voi todeta noudattelevan pääosin Johnson (et al. 2011) strategiaproessia.



*Kuva 9.1: Liiketoimintakonseptin kehitysprosessi*

Johnsonin (et al. 2011) määrittämä strategiaprosessi pitää Vuorisen (2014) tulkinnan mukaan sisällään kolme vaihetta; strategisen asemoinnin, strategisen valinnan ja strategian toimeenpanon. Koska tässä työssä on rajattu liiketoiminnan pohjaksi luodun strategian implementointi työn ulkopuolelle, on prosessissa kuvattu strateginen aseointi ja strategian valinta. Strateginen aseointi koostuu markkinan ja vallitsevan ympäristön määrittä-

tämisestä ja asiakkaan tunnistamisesta. Asiakkaan tunnistamisen jälkeen tehdään asiakkaan tarpeen ja kokeman arvon määrittäminen, jonka jälkeen kohdeyrityksen sisäinen analyysi. Lopuksi tehdään strateginen valinta, johon sovelletaan Sinisen meren strategian viitekehystä. Valinta- ja arviointiprosessi on vielä tarkemmin avattu alla olevassa kuvassa. (Kuva 9.2)



**Kuva 9.2:** Strategiavaihtoehtojen arviointi ja valinta käyttäen Sinisen meren strategiaprofilia.

Strategiseen valintaan johtavassa prosessissa valittiin tehdyistä analyyseistä ja haastatteluilta, kunkin osa-alueen kuvaustekijöitä, jotka kuvaavat kyseisen kentän tarpeita, ominaisuuksia, kehityssuuntia tai arvotekijöitä. Ympäristön kuvaustekijät kuvaavat kohde-markkinan kehityssuuntia nyt ja tulevaisuudessa, kun SWOT-analyysin ja Hedgehog-viitekehysten kuvaustekijät kohdeyrityksen kyvykkyyksiä. Asiakasryhmien kuvaustekijät määritettiin asiakashaastatteluiden pohjalta ja niiden tarkoitus on kuvata asiakasryhmien tehtäviä ja tulevaisuuden haasteita, joihin voidaan uudella strategisella toiminnalla vaikuttaa. Aiemmissa kappaleissa käsitellyissä kappaleissa yhtenä analyysinä esiintyi kilpailija-analyysi. Tässä työssä kilpailija-analyysi ei kuulunut työhön, vaan se tehdään mahdollisesti erillisenä työnä.

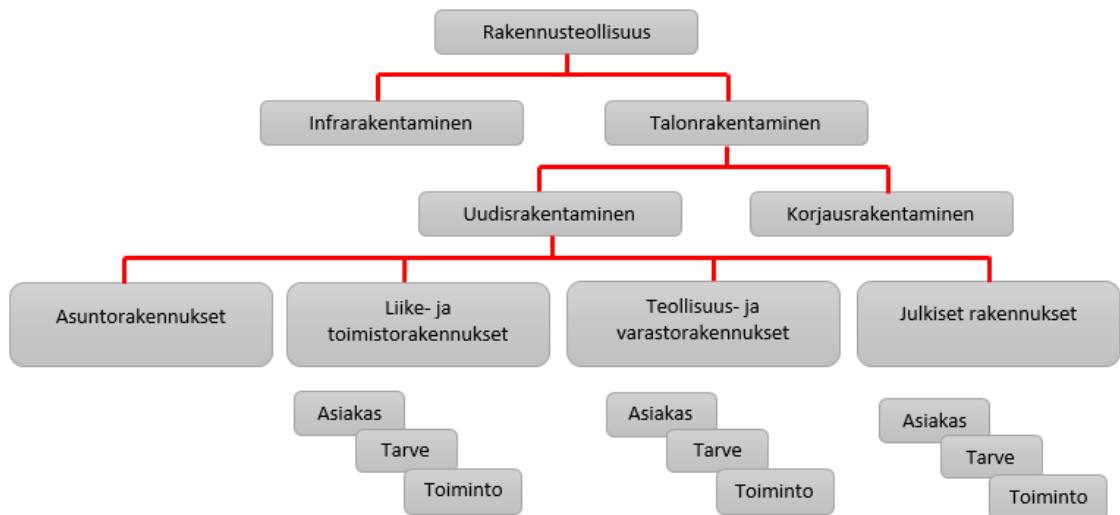
Strategisia vaihtoehtoja kehitettiin kolme, joita vertailtiin keskenään kuvaustekijöiden avulla. Lopuksi strategiavaihtoehtoista valittiin nykyhetken ja tulevaisuuden näkyisiin parhaiten vastaava vaihtoehto.

## 10. MARKKINA-ALUEEN MÄÄRITYS JA YMPÄRISTÖTEKIJÄT

Tässä kappaleessa kuvataan strategisen bisnesalueen määrittäminen ja määrittäminen tekijät. Toisessa kappaleessa tarkastellaan rajatun kohdemarkkinan ympäristötekijöitä makrotasolla, sekä markkinan kehityssuuntia. Lisäksi määritetään asiakkaita, jotka toimivat kyseisellä markkina-alueella, sekä lyhyesti asiakkaiden ominaisuuksia ja eroja kohdeyrityksen päämarkkina-alueen asiakasryhmiin.

### 10.1 Strategisen bisnesalueen määrittäminen

Strategisten bisnesalueiden määrittäminen koko rakentamista käsittävältä yläkäsitteeltä on esitetty alla olevassa kuvassa (Kuva 9.3). Rakennusala voidaan jaotella useallakin eri tavalla. Kohdeyrityksen liike- ja toimitilarakentamisen strategisen bisnesalueen määrittäminen muodostuu liike- ja toimitilarakentamisesta, teollisuus- ja varastorakentamisesta sekä julkisesta rakentamisesta. Nämä kaikki yhdessä muodostavat, ainakin aluksi, kohdeyrityksen liike- ja toimitilarakentamisen strategisen bisnesalueen.



*Kuva 10.1: Kohdeyrityksen strategisten bisnesalueiden jako*

Kohdeyrityksen päätoimiala taikka päämarkkina-alueena on asuntorakentaminen. Myös työn tavoiteltu kohdemarkkina kuuluu uudisrakentamisen alueeseen (Kuva 9.3), mutta eroaa asuntorakentamisesta merkittävästi kolmen, tunnistetun, tekijän perusteella. Nämä

tekijät ovat asiakas, tarve ja toiminto. Toimintoon sisällytetään myös käytäntöön liittyvät tekijät, kuten julkisissa rakennuksissa julkisen hankinnan asettamat reunaehdot. Tois- taiseksi työssä käsiteltävä kohdeyrityksen liike- ja toimitilarakentaminen käsittää kaikki kolme asuntorakentamisesta poikkeavaa toimialuetta. Seuraavaksi avataan näiden kol- men kriteerin sisältöä ja lopuksi eroa kohdeyrityksen päämarkkina-alueeseen.

### **Liike- ja toimistorakentaminen**

Liike- ja toimistorakentamisessa asiakkaaksi tunnistettiin asiakkaat, joiden yksi liiketoi- minnan tärkeä osa-alue on kiinteistöjen omistaminen tai kiinteistöjohtaminen. Tällaisia asiakkaita ovat esimerkiksi kaupan alan suuret yhtiöt, kuten S-Ryhmä ja Kesko Oyj. Li- säksi erilaiset kiinteistösijoitusyhtiöt, kuten Sponda Oyj, omistavat liike- ja kauppakes- kuksia, jolloin kiinteistöjen omistaminen ja kehittäminen on heidän ydintoimintaansa. Tä- hän kategoriaan kuuluu myös toimistokiinteistöjen liiketoimintaa harjoittavat yhtiöt, ku- ten Technopolis.

Liike- ja toimistorakentamisessa tarve liittyy hyvin voimakkaasti liiketoiminnan mahdol- listamiseen. Kaupan alan yritykset tarvitsevan kaupan käynnille tilan, jonka tulisi olla asiakaskuntaan nähden hyvällä sijainnilla, jolloin liiketoiminta mahdollistuu. Suuret kau- pan alan toimijat omistavat kiinteistönsä itse, jolloin kiinteistöjohtaminen heidän toimin- tansa tukitoiminto. Kaupan alan yrityksille kiinteistön omistaminen pääsääntöisesti tuota tuloja. Poikkeuksena suuret kiinteistöt, joissa on etumyymälöitä vuokraustoimintaa var- ten. Kiinteistösijoitusyhtiöt puolestaan tarvitsevat kiinteistöönsä muita yrityksiä, jotka vuokraavat heiltä tilan, jolloin vuokrasta muodostuu tulovirta. Heille kiinteistöjohtaminen puolestaan on liiketoimintansa ydintoiminto. Heille kiinteistön omistaminen tuottaa tu- loja.

Liike- ja toimistorakentamisessa toimivat kiinteistöjä omistavat yhtiöt omaavat myös ra- kennuttamisen- tai kiinteistöjohtamisen organisaation. Toiminnot liike- ja toimistotilojen kontekstissa muodostuvat tarvesuunnittelusta, suunnittelusta ja rakennuttamisesta. Tässä asiakasmääritelmässä toimiville asiakkaille kiinteistöjen perustaminen ja rakennuttami- nen on osa liiketoimintaa, jolloin he myös tuntevat rakennusalan.

### **Teollisuus- ja varastorakentaminen**

Teollisuus- ja varastorakentamisessa asiakkaaksi tunnistettiin kertarakennuttajat. Lisäksi on olemassa yhtiöitä, jotka toteuttavat varastotilojen vuokrausta, mutta se rajattiin tässä työssä tarkastelun ulkopuolelle. Kertarakennuttajat ovat sellaisia asiakkaita, jotka toteut- tavat hankkeen oman liiketoimintansa mahdollistamiseen, mutta se ei ole heille arkipäi- vää, kuten liike- ja toimistorakentamisen toimijoille. Tällaisia asiakkaita ovat useiden eri alojen yritykset, jotka toteuttavat omaa toimintaansa varte kertaluontoisesti tuotanto- tai logistiikka tiloja, kuten Also Oy.

Teollisuus- ja toimistorakentamisen alueella tarpeen määritettiin tulevan liiketoiminnan kasvun tai muutoksen ajamana, jolloin yrityksellä jo olevat tilat eivät enää ominaisuuksiensa tai sijaintinsa vuoksi toimintaan sovellu. Heille tarve on kertaluontoista ja kiinteistön tärkein tehtävä on edesauttaa liiketoimintaa.

Liike- ja toimitilarakentamisen kontekstissa teollisuus- ja varastorakentamisen asiakkaille toiminnot muodostuvat yksittäisen hankkeen läpiviennistä. Asiakkailla ei pääsääntöisesti ole rakennuttamisen organisaatiota, jolloin se tulee heidän hankkia. Tavallisesti tässä asiakaskunnassa toimivat yrityksen hankkivat ulkoa rakennuttamista hoitavan konsulttipalvelun.

### **Julkinen rakentaminen**

Julkisen rakentamisen alueella asiakkaat koostuvat kunnista ja muista julkisista organisaatioista. Asiakkaat toteuttavat kiinteistöjä, kuten kouluja, kirjastoja ja muita kiinteistöjä omaan omistukseensa. Asiakkailla ei ole liiketoiminnallista tavoitetta rakennuttamisessa, mutta siihen rinnastettavissa oleva palveluiden mahdollistamisen tavoite.

Tarve tämän alueen asiakkaille on samankaltainen, kuin muillakin alueilla. Kiinteistön avulla mahdollistetaan jokin toiminta, jonka tarkoituksena on mahdollistaa palveluiden, kuten koulutuksen tuottaminen

Julkisilla organisaatioilla on myös itsellään rakennuttamisen organisaatioita. Tämän vuoksi näillä asiakkaille on myös osaamista rakennuttamisesta, suunnittelusta ja suunnittelunohjauksesta. Suurin eroavaisuus toiminnoissa muiden alueiden asiakkaiden toimintoihin on julkisen hankinnan menettelyperiaatteet.

### **Erot kohdeyrityksen toimintaa päämarkkina-alueellaan**

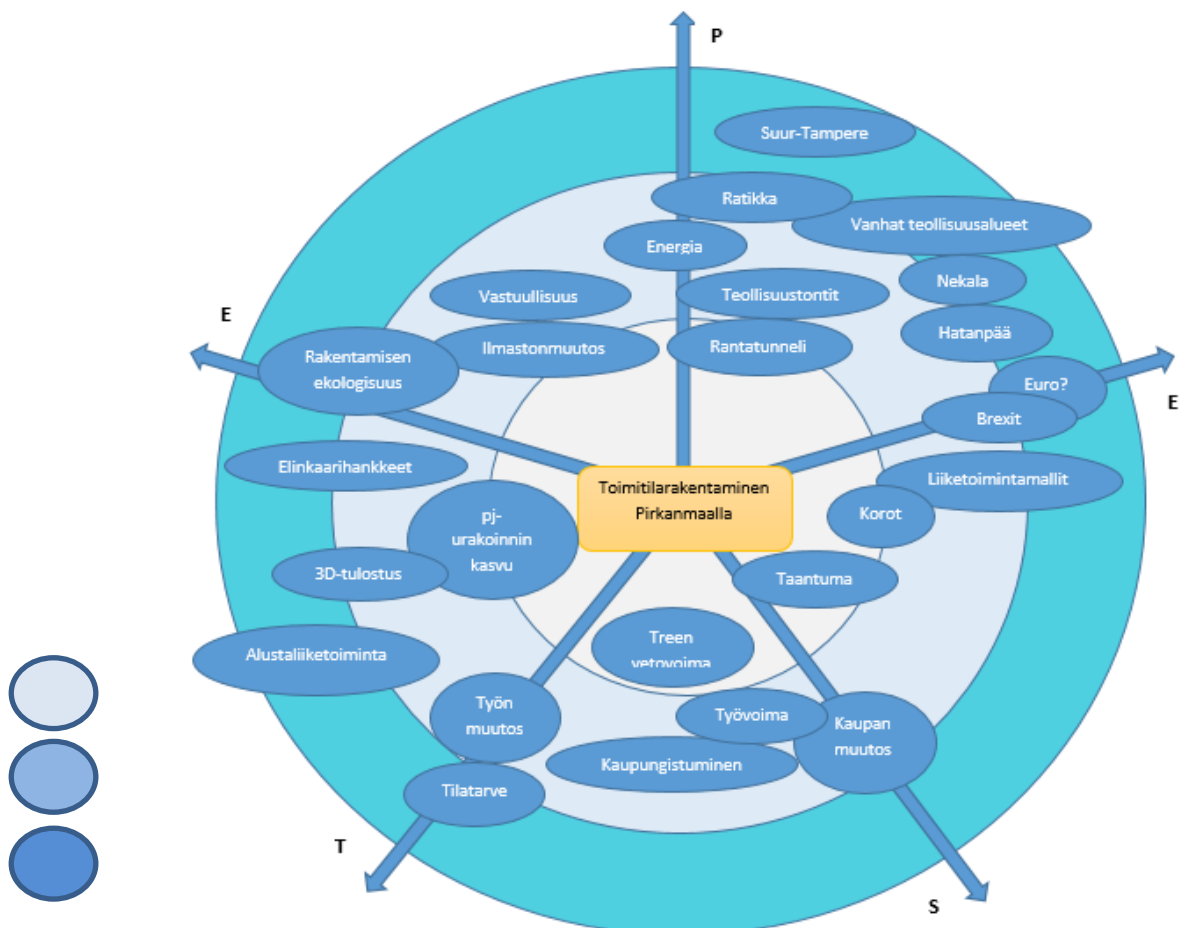
Asuntorakentamisessa asiakkaat ovat yksityisasiakkaita. Liike- ja toimitilarakentamisessa asiakkaana ovat erilaiset ja erikokoiset yritykset tai julkiset organisaatiot. Tämä ero asiakkaan roolissa vaikuttaa myös asiakkaan arvokäsityksen muodostukseen. Yksityishenkilö, asunnon ostopäätöstä tehdessään, arvioi päätöstä usein myös tunneperäisillä perusteilla, koska kysymyksessä on usein myös koti. Tällaiset tunneperäiset tekijät usein puuttuvat yritysten välisestä kaupankäynnistä tai ovat ainakin huomattavasti merkityksettömämpiä.

Asuntorakentamisessa asiakkaan tarve on kytköksissä asumiseen. Jos tarkastelusta rajattaisiin pois asuntosijoittaminen, on tarpeena asuminen; oma koti. Liike- ja toimitilarakentamisessa tarve koostuu liiketoiminnasta tai vahvasti siihen kytköksistä olevasta toiminnasta. Tämän vuoksi tarpeen taloudellinen merkitys kasvaa.

Asuntorakentamisessa asiakkaan toiminnot eivät juuri vaikuta liiketoimintaan. Asuntorakentamisessa asunnon myyjä suunnittelee, toteuttaa ja myy kohteen, eikä asunnon ostaja siihen suoraan pääse vaikuttamaan, pois lukien muutostyöt. Eli tuote on jo pääosin suunniteltu ja tuote itsessään sisältää arvon asiakkaalle. Liike- ja toimitilarakentamisessa kiinteistön tulee sopia asiakkaan toimintaan ja asiakkaalla voi olla myös rakennuttajaorganisaatio joka vie hanketta eteenpäin, jolloin asiakkaan kokema arvo on prosessissa eikä tuotteessa.

## 10.2 Toimitilarakentamisen ympäristöanalyysi Pirkanmaalla

Pirkanmaan alueen toimitilarakentamisen ympäristöanalyysi tehtiin PESTE-analyysin avulla. PESTE-analyysi on kuvattu alla olevassa kuvassa (Kuva 9.4). Analyysistä nostettiin muutamia ympäristötekijöitä hieman tarkempaan tarkasteluun. Nämä tekijät olivat markkinoiden taloudellinen kehitys, tulevaisuuden ajurit, kuten rakennusalan palveluistaminen, alustatalous ja digitalisaation vaikutus tuotanto- ja yritysstrategiaan.



*Kuva 10.2: PESTE-analyysi toimitilarakentamisesta Pirkanmaalla*

Poliittisesti merkittävimpiä tekijöitä Pirkanmaan alueen liike- ja toimitilarakentamisessa ovat tonttipolitiikka ja tonttipolitiikkaan liittyvä vanhojen teollisuusalueiden tulevaisuus.



Tampere perinteisenä teollisuuskaupunkina kohtaa uusia haasteita keskusta-alueen kehityksessä ja vanhojen teollisuusalueiden jäädessä puristuksiin. Pääosa investoinneista Pirkanmaan alueen tarkastelussa tulee Antikaisen mukaan Tampereen alueelle. (Antikainen, 2016) Tampereen haasteet Pirkanmaan sisällä koostuvat tonttipolitiikasta, sillä sen pienemmät vieruskunnat omaavat ehkä hieman paremman tilanteen nimenomaan teollisuuden ja logistiikan liiketoimintaan soveltuvien tonttien osalta. Tonttitarjonnan mahdollisesti aiheuttamaa kuntien ”välistä” kilpailua tai siitä mahdollisesti aiheutuvia haittavaihtokuituksia pyrkii torjumaan Tredea Oy, joka on Tampereen ja seutukuntien omistama, yhteistä etua ajava organisaatio.

Pitkään jatkuneen taloudellisen taantumun aiheuttama epävarmuus näkyy tällä hetkellä patoutuneessa investointipaineessa. (Tulokas, 2016) Tällä hetkellä liike- ja toimitilojen rakentaminen on kohtuullisessa kasvussa. Tämän hetken taloudellinen tarkastelu syvennetään jäljempänä. Tulevaisuudessa taloudellisia tekijöitä liike- ja toimitilarakentamisen markkinoilla ovat rahapoliittiset ja digitalisaation mukanaan mahdolliset muutosajurit. Euroopan Unionin elinkelpoisuus tulevaisuuden osalta on edelleen kysymysmerkki Britannian Brexitin vuoksi, jolla on merkittävä vaikutus talouden kautta liike- ja toimitilarakentamiseen, jossa kiinteistön avulla, joko suoraan tai välillisesti, tuotetaan taloudellista hyötyä. Digitalisaation tuomat muutokset ansaintalogiikoihin myös rakentamisen liiketoiminnassa tulee huomioida liiketoimintaa suunniteltaessa.

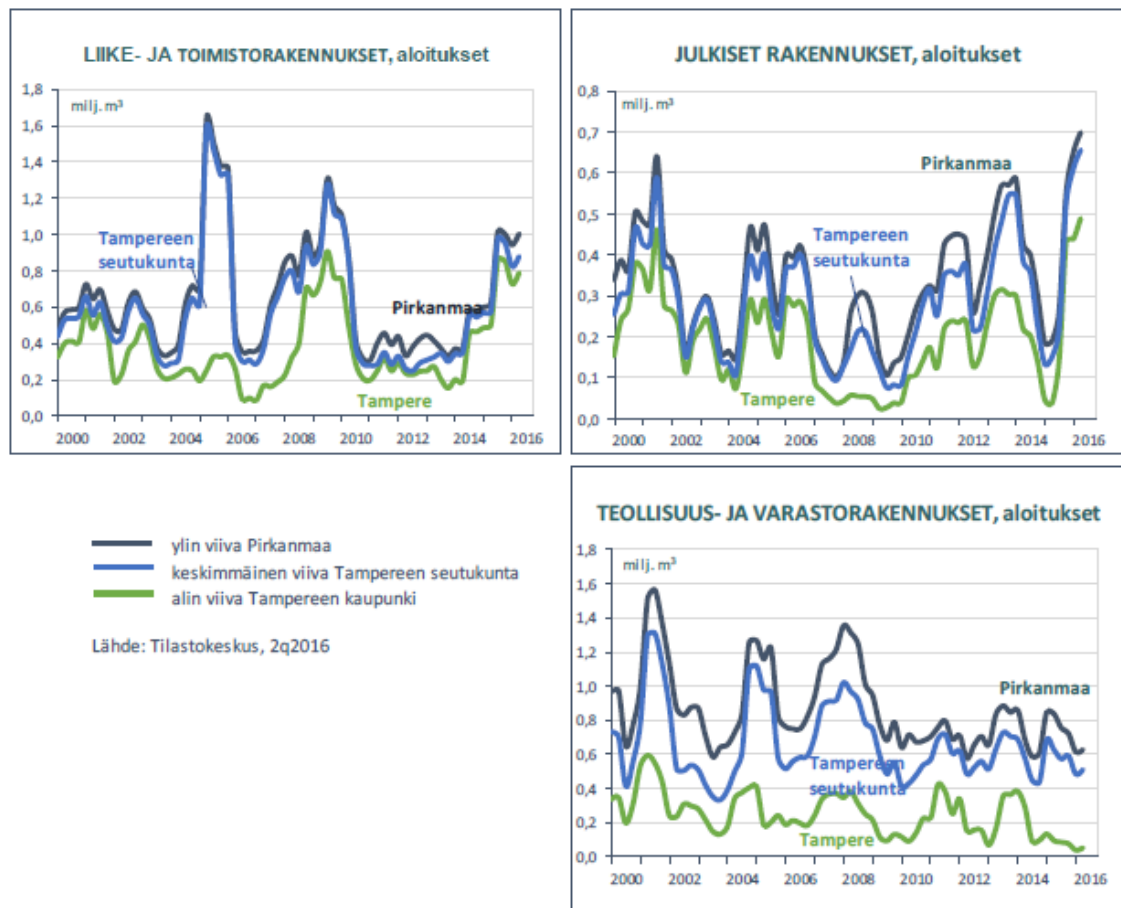
Sosiaalisista tekijöistä merkittävimpinä pidettiin väestörakenteen muutoksen vaikutusta talouteen sekä kaupan muutosta. Alasen mukaan kaupan muutos näkyy lähipalvelujen tarpeen kasvuna, jolloin suurten kauppojen keskittymät keskustojen ulkopuolelle ovat saavuttaneet, ainakin toistaiseksi, kyllästymispisteen Pirkanmaalla. (Alanen, 2016) Kaupan muutos tuottaa myös kaupalle tarkoitettujen tilojen toteutukseen. Ongelmanratkaisukeskeisyys korostuu uusien kauppapaikkojen suunnittelussa ja toteutuksessa.

Teknologisia ajureita on tähän asti ollut projektinjohtourakoinnin kasvu tuotantomuotona. Tulevaisuudessa merkittävimpiä tekijöitä on digitalisaation mukanaan tuoma työn muutos. Työn tekemisen tavat muuttuvat, jolloin yritysten tarvitseman tilat toiminnoilleen omaavat uusia, erilaisia, tarpeita. Tämä näkyy Tanhuanpään mukaan jo nyt siten, että toimitilojen käyttöasteet ovat laskussa ja samanaikaisesti uusille tiloille on kysyntää, sekä Tampereen ja Uudenmaan alueella. (Tanhuanpää, 2016) Jo nyt ja tulevaisuudessa lisääntyvässä määrin työntekijöillä ei ole enää omaa työskentelyhuonetta tai pistettä, vaan työtä voidaan suorittaa paikkariippumattomasti. Tämä osaltaan muokkaa tilojen suunnitteluperiaatteita ja siten niiden toteuttamista. Toinen digitalisaation mukanaan tuoma merkittävä muutos rakentamisessa voi olla 3D-tulostus. Siihen, että kokonaisia rakennusten runkoja tulostetaan voi mennä vielä kaunakin runkojen koon ja taloudellisen kannattavuuden riippuvuuden myötä, mutta valmisosien tulostus voi olla mahdollista jo vuonna 2017. Tästä esimerkkinä uutinen, jossa suomalaisyritys uskoo saavansa betonielementtien 3D-tulostuksen toimintaa jo vuonna 2017. (MTV Uutiset, 2015)

Ekologisista ajureista merkittävimpinä nähtiin ilmastonmuutos ja sen mukanaan tuomat haasteet. Näitä haasteita ovat kysymys energiamuodoista ja ilmastonmuutoksen ilmiönä mukanaan tuoma vastuullisuus yrityksen imagossa. Energiamuodot ovat osaltaan myös poliittinen kysymys, mutta ilmastonmuutosta torjuvissa hankkeissa mukana oleminen parantaa yrityksen vastuullisuuskuvaa. Monet yritykset kertovat toimivansa ”vihreällä” tavalla tai olevan vastuullisia, mutta konkreettinen esimerkki kasvattaisi vastuullisuuden merkitystä yritysimagossa merkittävästi.

### 10.3 Liike- ja toimitilarakentamisen kehitys Pirkanmaalla

Liike- ja toimitilarakentamisen kehitystä tarkasteltiin määrälliseltä pohjalta. Tietoa aloitetuista liike- ja toimitilarakentamisen kohteista saatiin Forecon Oy:n Rakennusbarometristä. (Kuva 10.2)



**Kuva 10.2:** Liike- ja toimitilarakentamisen kehitys Pirkanmaalla (Forecon Oy, 2016)

Vuodesta 2012 lähtien on liike- ja toimitilarakentamisessa nähty jo sekä vahvaa nousua, että laskuakin. Vuoden 2012 aikainen nousu voi osittain selittyä Euroopan keskuspankin

ohjauskoron laskemisen jatkumisella vuosien 2011-2012 vaihteessa. Taloudellisen taantumaa aiheuttama investointien patoutuma näkyy nyt liike- ja toimitilarakentamisen nousussa. Foreconin mukaan toimitilarakentaminen tulee olemaan vuoden 2016 osalta kovassa kasvussa (+13%) ja vuonna 2017 kasvua odotetaan erityisesti teollisuus- ja varastorakentamisen osalta. (Forecon, 2016) Kuvan 10.2 määrällisen rakentamisen tilastosta voidaan todeta, että toimitilarakentaminen on ollut kasvussa viime aikoina ja kasvun odotetaan jatkuvan edelleen. Toisena huomiona ovat eri rakennuskohteiden erilainen suhdanneherkkyys. Julkinen rakentaminen, sekä investointimielessä tehtävät hankkeet poikkeavat toisistaan suhdannevaihteluissa siten, että esimerkiksi toimistorakennuksille on kysyntää noususuhdanteen aikana ja julkinen rakentaminen hyötyy laskusuhdanteen maltillisemmista rakentamisen kustannuksista. Tilastoista saadaan myös vahvistusta PESTE-analyysissä esiin nostettuun näkökantaa, jonka mukaan Tampereen kaupungin alueella on haastetta löytää sopivia tontteja teollisuuden rakentamiseen, sillä Tampereen osuus on huomattavan pieni.

Rakennuskustannusten nousu on ollut vuoden 2012 jälkeen maltillisella tasolla (0,8%). Rakennusteollisuus ennustaa, että rakennuskustannusindeksi tulee seuraamaan rakentamisen viime vuosien vahvaa kasvua, jonka vuoksi ennustetaan rakennuskustannusindeksiin peräti 2 %:n kasvua vuoden 2017 loppuun mennessä. (Rakennusteollisuus, 2016)

#### **10.4 Liike- ja toimitilarakentamisen tulevaisuuden muutosajurit**

PESTE-analyysin tuloksista tulevaisuuden muutosajureiksi tunnistettiin digitalisaation vaikutus kiinteistö- ja rakennusalaan, liike- ja toimitilarakentamisen teknologinen kehitys, sekä rakennusalan palveluistaminen.

Kuten PESTE-analyysin tuloksissa todettua, sekä työnteko ja kaupankäynti ovat digitalisaation myötä muuttumassa. Tämä vaikuttaa kohdeasiakkaiden liiketoimintaan, jonka vuoksi se asettaa myös uudenlaiset haasteet kohteiden ja tilojen suunnittelulle ja toteutukselle. Työnteon muutos näkyy siten, että yrityksen eivät tarvitse samanlaista tilaa käyttöönsä, kuin ennen, jonka vuoksi toimitilojen, etenkin toimistotilojen, vajaakäyttöasteet ovat nousussa ja uusille tiloille on samanaikaisesti kysyntää. (Tanhuanpää, 2016; Forecon 2016) Digitalisaatio myös luo uusia liiketoiminnan ansaintakeinoja, joka monipuolistaa liike- ja toimitilojen palveluita ja palveluistamista. Rakennusliikkeelle palveluistaminen voi olla esimerkiksi asiakkaan suunnittelunohjausongelmien ratkaisuun osallistuminen, jolloin yhteiskehittämisen avulla voidaan saada hankkeen joko tekniset tai taloudelliset ongelmat ratkaistua. Tämä perustuu suuremman joukon suurempaan tiedolliseen voimaan. Alustatalous ei kiinteistöliiketoiminnassa ole uusi ilmiö, sillä kauppakeskukset ovat tavallaan alustoja, joka yhdistää tuottajat ja asiakkaat, mutta toimisto ja yritysliiketoiminnan alusta, jossa jaetaan tietoa voi olla tulevaisuutta. Technopolis on maininnut

sivuillaan kohteidensa toimivan alustana innovaatiolle, joten ensimmäiset merkit kiinteistöjen uudeltaisesta alustatoiminnasta ovat olemassa. Sitä mitä se tulevaisuudessa käytännössä tarkoittaa on jo sitten huomattavasti vaikeampi sanoa.

Digitalisaation vaikutus tuotantotekniikkaan voi olla myös merkittävä. Hill (et al. 2009) mukaan tuotantostrategian merkittävät muutokset vaikuttavat myös organisaatorakenteeseen ja siten yritysstrategiaan pitkällä aikavälillä. (Hill et al. 2009) Tämän vuoksi tuotantotekniikan kehitys tulee myös huomioida. Osittain digitalisaation ja teknologisen kehityksen myötä on mahdollistunut tuotantoteknisenä ominaisuutena rakennusten 3D-tulostaminen. Kokonaisten rakennusten 3D-tulostus tuskin on ajankohtaista rakennusten suuren fyysisen koon vuoksi, mutta tulostus voi vaikuttaa valmisosien valmistukseen nopeastikin. Valmisosien uusi ja mahdollisesti monipuolistuva valmistaminen tulee huomioida myös rakennusten teknisten ratkaisujen suunnittelussa ja mikäli uudet ratkaisut saadaan omaksuttua ja standardisoitua omaan tuotantoon sopivaksi, voidaan saavuttaa kilpailuetua hankkeiden ajassa ja kustannuksissa.

## 10.5 Ympäristön kuvaustekijät

Tähän kappaleeseen on kerätty ympäristötekijöiden kuvaustekijät, jotka huomioidaan myöhemmin myös strategiaprofiilin arvioinnissa. Nämä tekijät ovat:

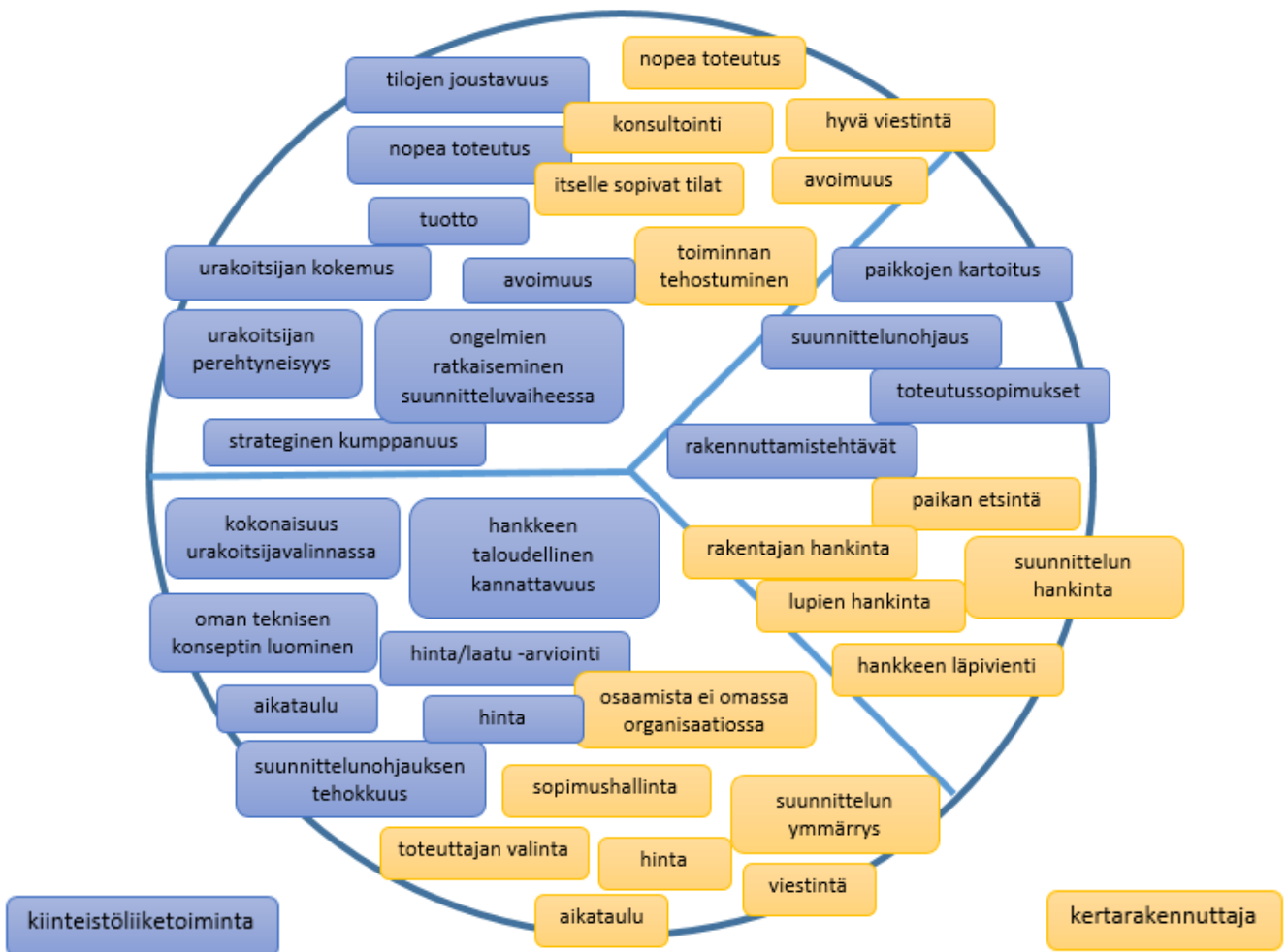
- markkinatilanne rakennustyypeittäin
- digitalisaatio
- rakennus- ja kiinteistöalan palveluistaminen

Markkinatilanne vaihtelee liike- ja toimitilarakentamisen markkina-alueen sisälläkin toimijoittain tai rakennustyypeittäin. Kuten edellä mainittua julkinen rakentaminen usein kasvaa laskusuhdanteen aikana ja noususuhdanteessa on liiketoimintapohjaisten hankkeiden rakentaminen kasvussa. Tämä vaikuttaa erityisesti rakennettavaan strategiaan siten, mihin se aiotaan kohdentaa tai mihin valittu strategia parhaiten soveltuu.

Digitalisaatio ja palveluistaminen tulee puolestaan huomioida strategiavaihtoehtoja arvioidessa, jotta voidaan nähdä luotavan toimintamallin mahdollinen soveltuvuus tulevaisuuden muutoksille. On myös pohdittava sitä, mitä palveluistamisen osa-alueita rakennusliike kykenee omien vahvuksiensa kautta asiakkailleen tarjoamaan. Omat vahvuudet voivat löytyä esimerkiksi teknisistä osa-alueista tai verkosto-, suunnittelunohjauksen- tai hankkeen kokonaishallinnasta.

## 11. ASIAKKAAN ARVOTEKIJÄT

Tässä kappaleessa käsitellään asiakashaastattelujen tuloksia liike- ja toimitilarakentamisessa. Haastattelut koostuvat yhteensä seitsemästä haastattelusta, joista kolme on kunnan päättäjiä, kolme kiinteistöliiketoiminnassa mukana olevia ja yksi kertarakennuttaja. Kuntien päättäjät koostuvat eri kuntien elinkeinojohtajista. Elinkeinojohtajien haastattelut sisällytettiin asiakkaan arvon määrittämiseen, sillä tässä asiayhteydessä kunnalla ja kohdeyrityksellä on sama asiakas. Asiakkaat on jaettu kahteen ryhmään; kiinteistöliiketoimintaa harjoittaviin ja kertarakennuttajiin, jotka on kuvattu kuvassa (Kuva 11.1) eri väreillä. Tuloksien saamiseksi ja hahmottamisen helpottamiseksi käytettiin kappaleessa 4 käsiteltyä Value Proposition Canvas –työkalua.



**Kuva 11.1:** Asiakasanalyysi (Mukaiillen: Osterwalder et al. 2014)

Kahden erilaiset kohdeasiakkaan tehtävät, haasteet ja hyödyt liike- ja toimitilahankkeen kontekstissa ovat yleisellä tasolla hyvin samanlaisia. Molemmissa asiakasryhmissä kiin-

teistön paikan eri vaihtoehtojen kartoitus, hankkeen haasteet ja hyödyt ovat peräisin samankaltaisista tekijöistä, kuten hankkeen toteutusaikataulu ja –hinta. Erot syntyvät, kuten asiakaskriteerien perusteellakin jo hahmoteltiin, liiketoiminnan eroista. Kertarakennuttajilla on harvoin, jos koskaan, omassa organisaatiossa rakennuttamisen osaamista, kun taas kiinteistöliiketoiminnassa mukana oleville se on osa liiketoimintaa.

Kiinteistöliiketoiminnassa toimivien asiakkaiden keskeisimmät tehtävät toimitilahankkeen kontekstissa liittyivät hankkeen paikan valintaa, suunnitteluun ja hankekokonaisuuden hallintaan. Hankekokonaisuuden hallintaa liittyy esimerkiksi myynti- ja asiakaspotentiaalin analyysit, eri hankevaihtoehdot ja näiden keskinäinen taloudellinen analyysi, jonka pohjalta mahdollinen investointipäätös tehdään tai ollaan tekemättä. Tässä tehtävävaiheessa esiin tulleet arvotekijät usein ohjaavat myös haasteiden ja onnistumisten tekijöitä, kuten suunnittelunohjaus; hyvin tehtynä se tuottaa hyötyä asiakkaalle ja huonosti tehtynä tuottona ovat haasteet ja hankaluudet. Näitä on pyritty asiakaskunnassa ohjaamaan tietoisesti oman konseptin ja teknisen kavalkadin luomisen avulla. Oman osansa haasteiden ja hyötyjen tekijöihin tuovat hankkeen yhteistyökumppanin, urakoitsijan, tuomat panostukset. Yleisesti katsottuna, mitä enemmän urakoitsija osoittaa perehtyneisyyttä ja paneutuneisuutta hankkeen suunnitelmiin, on siitä ollut asiakkaalle sitä suurempi hyöty. Nähtiin myös tarvetta viestinnän ja avoimuuden tehostamiselle jo sopimusvaiheessa. Haastatteluissa todettiin, että on helppoa sanoa, että avoimuutta tulisi olla enemmän tai että sitä arvostettaisiin, mutta uskottiin myös hyötyjen kasvamisen mahdollisuuden lisääntyneen avoimuuden myötä.

Kertarakennuttajien suurin arvotekijä liittyi juuri avoimuuden ja luottamuksen rakentamiseen toimitilahankkeessa. Koska kertarakennuttajilla ei ollut omaa organisaatiota hoidattamaan rakennuttamista, eikä kokemusta rakennushankkeen läpiviennin tehtävistä ja vaadittavista resursseista. Mukaan arvotekijäverkkoon tuli mukaan myös hankkeen konkreettiseen toteutukseen liittyvät tekijät, kuten hinta- ja aikataulutekijät. Vaikka hankkeen hinnalla ja aikataululla on molemmissa asiakasryhmissä tärkeä vaikutus, arvioitiin sen vaikutus suuremmaksi kertarakennuttajien ryhmässä. Tähän arvio perustui näkemykseen siitä, että kiinteistöliiketoiminnassa mukana toimivilla asiakkailla on jo entuudestaan erilaisten vaihtoehtojen tarkka hintakäsitys.

## 11.1 Asiakkaan arvon kuvaustekijät

Asiaksanalyysin pohjalta kerätiinkin myös kuvaustekijät eri strategisia vaihtoehtoja varten. Porterin (1996; 2013) mukaan yrityksen tuotteen tai palvelun tulee täyttää asiakkaan tarve, joka voi Osterwalder (et al. 2014) mukaan sisältyä johonkin kohtaan heidän toiminnassaan. Arvo voi olla ongelman ratkaisu, tehtävän hoitaminen tai hyödyn tuottaminen. (Osterwalder et al. 2014) Tämän vuoksi asiaksanalyysistä otetaan kuvaustekijät mukaan strategisten vaihtoehtojen luomiseen.

Asiakasarvon kuvaustekijät koostuvat haasteiden ratkaisusta ja tehtävien hoitamisesta. Hyötytekijät nähdään täyttyvän siten, kun haittoja tai tehtäviä poistetaan. Asiakasanalyysin pohjalta määritetyt kuvaustekijät ovat:

- yhteiskehittäminen
- ongelmanratkaisuun osallistuminen
- strateginen kumppanuus

Se, että kuvaustekijöissä ei ole mukana hintatekijää tarkoittaa tässä yhteydessä sitä, että hinta ei ole tärkein kilpailutekijä. Hinta verrattuna halvimpaan kilpailijaan ei voi kuitenkaan olla liian suuri yritysten välisessä liiketoiminnassa, mutta asiakkaan arvon suunnitellaan olevan muussa toiminnassa kuin halvassa hinnassa.

Pääpaino arvotekijöissä on asiakkaan hankkeeseen liittyvien teknisten tai taloudellisten ongelmien ratkaisussa ja ratkaisuun osallistumisessa. Näille kolmelle kuvaustekijälle on ominaista, että ne oikein toimiessaan tukevat toisiaan vahvasti ja toimivat organisaatiokulttuurin tavoin. Kuvaustekijät myös tarvitsevat luottamusta toimiakseen. Järvenpään (et al. 2004) mukaan virtuaalisten ryhmien tehokkuus korreloi vahvasti ryhmien välisen luottamuksen kanssa (Järvenpää et al. 2004). Tämän vuoksi luottamuksen merkitys eri yritysten ja organisaatioiden välillä on olettamukseni mukaan vielä merkittävämpi. Esimerkiksi kiinteistöliiketoiminnan asiakkaat ovat pyrkineet parantamaan ja tehostamaan suunnittelunohjaustaan luomalla omia teknisiä konsepteja, jotka tulevat kuitenkin olemaan haasteiden edessä kaupan ja työnteon muutostekijöiden vaikuttaessa myös kiinteistöjen ominaisuuksiin ja siten myös hankkeiden taloudelliseen tarkasteluun. Tähän ongelmaan voi rakennusliikkeeltä löytyä annettavaa, sillä sieltä löytyy suurta teknisen osaamisen potentiaalia, mutta ongelmien antaminen toiselle organisaatiolle ratkaistavaksi tarvitsee luottamusta organisaatioiden välille ja tästä luottamuksesta syntyy strateginen kumppanuus.

## 12. KOHDEYRITYKSEN KYVYKKYYDET

Tässä kappaleessa käsitellään kohdeyrityksen sisäisten kyvykkyyksien analyysiä suhteessa ympäristöanalyysin tuloksiin. Aluksi käsitellään SWOT-analyysin tulokset, jonka jälkeen Hedgehog-viitekehyksen mukaisen tarkastelun tuloksia. Lopuksi näistä kahdesta analyysistä valitaan validit kuvaustekijät strategiaprofiilin arviointia ja valintaa varten.

### 12.1 SWOT-analyysin tulokset

SWOT-analyysi on toteutettu osittain kohdeyrityksen henkilöstön kanssa, mutta pääosin kohdeyritystä on pyritty tarkastelemaan objektiivisesti tutkimuksen tekijän toimesta. SWOT-analyysin tulokset on esitetty alla olevassa kuvassa. (Kuva 12.1) Tekijöistä osa ei välttämättä vastaa kohdeyrityksen omaa näkemystä, jonka vuoksi objektiivinen tarkastelu nähtiin tärkeäksi.

Vahvuudet (Strengths)	Heikkoudet (Weaknesses)
<ul style="list-style-type: none"> <li>- organisaatorakenne</li> <li>- projektinjohto-osaaminen</li> <li>- laaja verkosto</li> <li>- nopea päätöksentekokyky</li> <li>- standardisointi asuntorakentamisessa</li> <li>- paikallistuntemus</li> <li>- asiantuntijuus</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- kokemuksen puute toimitilarakentamisesta</li> <li>- referenssien puute</li> <li>- viestintä</li> <li>- hintatietoisuus</li> <li>- kustannusrakenne</li> <li>- sisäiset tavoitteet</li> </ul>
Mahdollisuudet (Opportunities)	Uhat (Threats)
<ul style="list-style-type: none"> <li>- laaja markkina-alue</li> <li>- strategisen kumppanuuden kasvava tarve</li> <li>- ongelmanratkaisun korostuminen</li> <li>- liiketoimintojen monipuolistuminen</li> <li>- palveluistamisen kasvu rakennusallalla</li> <li>- digitalisaatio?</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- projektinjohtomalli noususuhdanteessa</li> <li>- kysyntä pysähtyy/laskee</li> <li>- tarve ei muutukaan odotetusti</li> <li>- kilpailijoiden hintakilpailu</li> </ul>

*Kuva 12.1: SWOT-analyysi*



SWOT-analyysissä kohdeyrityksen vahvuuksien voidaan pääpiirteittäin koskevan kohdeyrityksen organisaatorakennetta ja siihen liittyvää toimintaa. Koska kohdeyritys toimii projektinjohtomallilla, on sen henkilöstö miltei täysin toimihenkilöistä koostuva, jolloin sitä voidaan pitää myös asiantuntijaorganisaationa. Kohdeyritys omaa myös nopean päätöksentekokyvyn, joka toimii positiivisena tekijänä nopean muutoksen tilanteessa. Kohdeyrityksen selkeä heikkous on kokemuksen ja referenssien puute kohdemarkkina-alueelta. Kokemuksen puute osaltaan aiheuttaa myös kysymyksiä kohdemarkkinan hintatiedoudesta.

Ulkoisista tekijöistä mahdollisuuksiksi tunnistettiin kohdemarkkinan laajan potentiaalin, joka mahdollistaa liiketoiminnan laajentamisen ja saavutetun kasvun säilyttämisen. Toisena pääpiirteenä mahdollisuuksien analyysissä arvioitiin tarpeen muutos. Tarpeen muutoksella tarkoitetaan kohdemarkkinan asiakkaiden muuttuvia tarpeita, sekä rakennusalan muutosta yleisesti, kuten palveluistaminen, joka muokkaa toimijoiden tarpeita. Uhat liittyivät nekin muutokseen. Uhkakuvana nähtiin olevan kysynnän lasku ja sitä kautta tarve ei muutukaan. Tämä osaltaan pitää kilpailutilanteen ennallaan, jolloin hinnalla on suurin merkitys hankkeessa, joka mahdollistaa kilpailijoiden tuottaman rajun hintakilpailun.

### Vahvuuksien hyödyntäminen mahdollisuuksiin nähden

Alla olevassa kuvassa (Kuva 12.2) on esitetty TOWS-analyysin mukaisen synteesianalyysin tulokset. Synteessissä arvioitiin kohdeyrityksen vahvuuksien hyödyntämistä suhteessa ympäristön luomiin mahdollisuuksiin.

Vahvuudet (Strengths)	
Mahdollisuudet (Opportunities)	<ul style="list-style-type: none"> <li>- organisaatorakenteen hyödyntäminen muutoksessa</li> <li>- strategisen tarpeen kasvamiseen vastataan ongelmanratkaisu- ja asiantuntijaosaamisella</li> <li>- standardisoinnin osaamisen siirtäminen uudelle markkina-alueelle</li> </ul>

**Kuva 12.2:** TOWS-analyysi; Vahvuuksien hyödyntäminen mahdollisuuksiin

Kohdeyrityksen vahvuuksien tulee hyödyntää varsinkin tarpeen muutokseen ja ympäristön muutokseen. Kohdeyrityksen organisaatorakenne mahdollistaa innovatiivisen ongelmanratkaisukyvyyn, joka voi tuottaa asiakkaille arvoa, heidän ongelmissaan, erityisesti

suunnittelunohjausratkaisuissa. Pennasen mukaan rakennushankkeen kontekstissa ongelmat voivat olla joko deduktiivisia tai induktiivisia, jolloin ongelma voi olla ongelma sen usean osan riippuvuuden ja hallittavuuden vuoksi, tai ongelma voi olla sellainen, johon ei ole olemassa oikeaa ja väärää, vaan pelkästään hyviä ja huonoja vaihtoehtoja (Pennanen, 2012). Työnteon ja kaupan muutokset tuottavat yhä enemmän induktiivisia ongelmia, joihin voisi rakentamiseen ja suunnittelunohjaukseen erikoistunut rakennusliike omata ratkaisuja.

### Heikkouksien poistaminen mahdollisuuksiin nähden

TOWS-analyysin seuraavana vaiheena tehtiin heikkouksien tarkastelu suhteessa mahdollisuuksiin. Analyysissä tarkasteltiin toiminnan kannalta tärkeimpiä tietoisesti poistettavia heikkouksia, jotta toiminnalle on edellytykset olemassa. Osa heikkouksista, kuten hintatietouden epävarmuuden, oletettiin poistuvan toiminnan käynnistymisen myötä.

Heikkoudet (Weaknesses)	
Mahdollisuudet (Opportunities)	<ul style="list-style-type: none"> <li>- hankitaan aluksi kokemusta laajasta markkinasta ottamalla ennakkoluulottomasti hankkeita, jopa sisäisestä katetavoitteesta tinkien</li> <li>- sisäisen johtamisen puutteita poistetaan ja kehitetään toimintaa osaamisen johtamiseen, jolloin strategisen kumppanuus ymmärretään organisaatiossa</li> <li>- sisäisiä rooleja, ryhmiä ja tavoitteita selkeytetään, jolloin osaaminen saadaan parhaiten esiin</li> </ul>

**Kuva 12.3:** TOWS-analyysi: Heikkoudet suhteessa mahdollisuuksiin

Kohdeyrityksen tulee erityisesti keskittyä kokemuksen puutteen tietoiseen poistamiseen, sekä sisäisten toimintojen kehittämiseen. Kokemuksen puutteen poistamisella tarkoitetaan, että hankkeita tulisi käynnistää/ottaa vastaan myös tavoitealueen ulkopuolelta, jotta kokemus karttuisi ja tietoisuus asiakkaiden sisällä lisääntyisi. Sisäisillä toiminnoilla tarkoitetaan johtamisen muuttamista numerojohtamisesta osaamisen johtamiseen. Näin toimimalla työntekijät, jotka toimivat asiakkaiden keskuudessa ymmärtävät organisaation ja asiakkaiden tavoitteleman yhteiskehittämisen ydinajatuksen. Näin voidaan tuottaa asiakkaille haastatteluissa esille tullutta yhteiskehittämisen tuottamaa lisäarvoa.

## Vahvuuksien hyödyntäminen uhkiin nähden

Kun ympäristön luomat mahdollisuudet oli analysoitu suhteessa kohdeyrityksen sisäisiin tekijöihin, analysoitiin ympäristön asettamat uhat suhteessa kohdeyrityksen ominaisuuksiin. TOWS-osa-analyysin tulokset on esitetty alla olevassa kuvassa. (Kuva 12.3)

Vahvuudet (Strengths)	
Uhat (Threats)	<ul style="list-style-type: none"> <li>- laajaa verkostoa hyödynnetään suhdanteiden tunnistamisessa</li> <li>- siirretään standardisoinnin osaamista uuteen markkina-alueeseen, jotta saadaan kustannustaso pidettyä matalana</li> <li>- organisaatorakenne pidetään joustavana ja päätöksenteko nopeana, jotta mukaudutaan odottamattomiin muutoksiin</li> </ul>

*Kuva 12.3: TOWS-analyysi; Uhkien torjuminen vahvuuksien avulla*

Uhkia tulee torjua, tai niihin voidaan varautua johtamalla verkostosuhteita ja pitämällä organisaatorakenne joustavana. Verkostosuhteiden, kuten yhteistyö suunnittelijoiden ja tavarantoimittajien, avulla saadaan kustannusrakennetta ja uuden markkina-alueen hintatietoutta kehitettyä positiiviseen suuntaan. Verkostosuhteiden avulla saadaan siirrettyä myös standardisoinnin osaamista liike- ja toimitilarakentamiseen. Lisäksi verkostosuhteet asiakkaisiin auttaa tunnistamaan suhdanteiden vaihtelua, jolloin suhdanteisiin osataan varautua ja ennakoida muutoksia. Organisaatorakenne tulee säilyttää joustavana ja päätöksenteko nopeana, jotta odottamattomiin muutoksiin kyetään reagoimaan.

## Heikkouksien poistaminen uhkien ja mahdollisen kriisitilanteen välttämiseksi

TOWS-analyysin viimeisessä analyysissä analysoitiin heikkouksia suhteessa ympäristön uhkiin. Synteesianalyysin tulokset on esitetty alla olevassa kuvassa (Kuva 12.4). Uhat yhdessä heikkouksien kanssa muodostavat kriisitilanteen skenaarion, jolloin niiden yhteyden tunnistaminen on tärkeää. Osa keinoista, vastaa hyvin pitkälti keinoja, joilla kyetään hyödyntämään mahdollisuuksia, mutta se nähtiin pelkästään hyvänä seikkana toiminnan selkeyden kannalta.

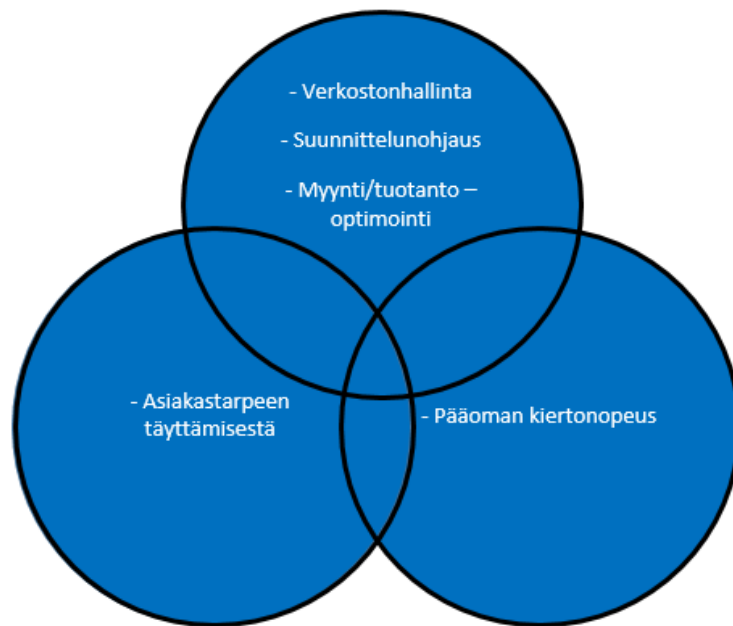
Heikkoudet (Weaknesses)	
Uhat (Threats)	<ul style="list-style-type: none"> <li>- sisäisten toimien määrätietoisella kehityksellä pyritään vaikuttamaan kysynnän haluttuun kehitykseen</li> <li>- standardisointia tehdään päämäärätietoisesti hankkeen kustannusrakenteen parantamiseksi, jolloin kyetään vastaamaan kilpailijoiden hintoihin</li> <li>- kokemuksen puute poistetaan, jolloin kysynnän mahdollisen laskun aikaan on tunnettavuutta lisätty</li> </ul>

**Kuva 12.4:** TOWS-analyysi; heikkouksien poistaminen uhkien välttämiseksi

Kohdeyrityksen tulisi poistaa heikkouksistaan kokemuksen puute, siirtää standardisointia, sekä kehittää sisäisiä toimintoja, jotta uhkiin voidaan varautua tai ne voidaan välttää. Standardisoinnin kehittäminen ja siirtäminen uudelle markkina-alueelle parantaa kilpailukykyä kustannusmielessä, jolloin itse hankkeen toteutuskustannukset vastaavat kilpailijoiden toteutuskustannuksia, ja tuotteen hinnoittelussa jää tilaa suunnittelunohjauksen ja ongelmanratkaisun palveluille. Tässäkin analyysissä kokemuksen puutteen poistaminen nähtiin tärkeäksi, jotta tunnettavuus lisääntyisi.

## 12.2 Hedgehog-viitekehyksen tulokset

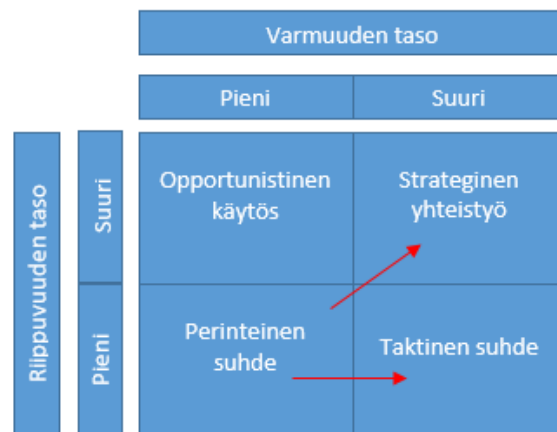
Hedgehog-viitekehyksen mukainen tarkastelu tehtiin osana työtä, jotta havaittaisiin tekijöitä toiminnasta, jotka ovat koko toiminnan ydin ja siten yksinkertaistavat ja selkeyttävät toimintaa. Viitekehyksen tuloksia haluttiin mukaan strategiseen tarkasteluun, jotta huomattaisiin yhteneväisyyksiä toiminnassa ja taloudellisissa mittareissa, sekä ydinosaamisen piirteitä. Viitekehys ei välttämättä kerro heti absoluuttista totuutta esimerkiksi siitä, missä voimme olla maailman parhaita, eikä se ole suunnitelma tulla maailman parhaaksi. Viitekehystä sovelletaneen ennemminkin koko yrityksen strategisia ja visioon liittyviä kysymysten käsittelyyn, mutta tässä työssä sitä sovellettiin uuden markkina-alueen kontekstissa. Käytön tarkoituksena oli pyrkiä havaitsemaan ydinosaamisen, kannattavan toiminnan ja kilpailusta erottautumisen yhdistäviä tekijöitä.



*Kuva 12.5: Hedgehog viitekehysten tulokset*

Viitekehystyössä oli useita erilaisia tekijöitä, joista esitetään vain yhdessä päätetyt. Workshopilla toteutetussa työssä verkostonhallinta nousi sellaiseksi tekijäksi, jossa kohdeyritys voisi olla maailman parantunut liike- ja toimitilarakentamisen kontekstissa. Työssä nähtiin, että kohdeyritys on pitkällä projektinjohtourakoinnin toimintamallillaan kehittänyt itselleen organisaation, jossa on valtavasti rakennushankkeen ja hankkeeseen liittyvien toimien osaamista. Tämä osaaminen kun liitetään siihen, että henkilöstö on aidosti innoissaan tehtäviensä haasteellisuudesta ja sitä kautta asiakastarpeen täyttämistä, on toiminnan runko jo kasassa. Pääoman kiertonopeudella tarkoitetaan myös hankkeen nopeaa läpimenoaikaa, jolloin aika asiakaskontaktista kohteen luovutukseen on mahdollisimman lyhyt, eikä pääomia sitoudu pitkiksi ajoiksi.

Nämä kolme tekijää johtivat siihen, että verkostosuhteiden hallinnassa ja eritoten niiden ymmärryksessä on kohdeyrityksessä potentiaalia. Kohdeyrityksen tämän hetkiset verkostosuhteet ovat kuitenkin perinteisiä verkostosuhteita, joissa suhteiden riippuvuus ja varmuus on pieniä. Verkostosuhteilla tarkoitetaan suhteita sekä tavarantoimittajiin, suunnittelijoihin, että asiakkaisiin. Kohdeyrityksen tulisi kehittää verkostosuhteitaan harkituissa kohdissa kohti Cousin (et al. 2008) esittelemää verkostosuhteiden strategista yhteistyötä (Kuva 12.6) Esimerkiksi yhteistyö tavarantoimittajien ja suunnittelijoiden kanssa tulisi olla avointa ja luottamuksellista, jotta kyetään tuottamaan standardisoituja ratkaisuja. Tällaiselle suhteelle on tyypillistä, että riskejä ja tuottoja jaetaan, sekä niiden rakenne avataan kumppanosapuolelle yhteistyön aikana.



*Kuva 12.6: Verkostosuhteiden monimuotoisuus (Mukaiillen: Cousin et al. 2008)*

Verkostosuhteitansa kohdeyrityksen tulee kehittää valittujen kumppaneiden kanssa kohti, joko strategista yhteistyötä tai taktista yhteistyötä. Mikäli asiakassuhteita kyetään kehittämään kohti strategista yhteistyötä tarjoamalla uudenlaista toimintaa liike- ja toimitilarakentamisen kontekstissa, voidaan saavuttaa muista poikkeavalla toiminnalla kilpailuetua. Toimittajien ja suunnittelijoiden kesken yhteistyötä tulee kehittää ennemminkin kohti taktista suhdetta, jolloin riippuvuus pysyy alhaisena, eikä kohdeyritys ole riippuvainen vähästä toimittajamäärästä. Porterin mukaan esimerkiksi teknisten yksityiskohtien standardisoinnilla voidaan viiden kilpailumallin mukaisesti hallita tavarantoimittajien voimaa liiketoiminnassa (Porter, 2008). Verkostosuhteita tulee kohdeyrityksen kehittää siis päämäärätietoisesti kaikkien toimintaan oleellisesti liittyvien tahojen kanssa.

### 12.3 Kyvykkyyksien kuvaustekijät

SWOT-analyysin ja Hedgehog –viitekehysten tuloksina kerättiin analyyseistä kuvaustekijät strategiaprofiilin luontia varten. Kuvaustekijät kuvaavat sisäisten ominaisuuksien hyödyntämistä tulevassa liiketoiminnassa halutussa markkina-alueessa. Kamenskyn mukaan SWOT-analyysin ja siitä johdetun synteesianalyysin tuloksena tulisi olla johtopäätöksiä, joiden avulla toimintaa muokataan tulevaisuudessa (Kamensky, 2014. s. 198-199). Tässä työssä johtopäätöksiä sijasta kerättiin kuvaustekijät, jotta niiden käyttäminen yhdessä muidenkin osa-analyysien kanssa olisi luontevampaa. Sisäisten kyvykkyyksien kuvaustekijöiksi valittiin analyysien pohjalta:

- standardisoinnin lisääminen
- verkostosuhteiden johtaminen
- strateginen kumppanuus ja asiakasymmärrys

SWOT-analyysissä nousivat esille useaan otteeseen standardisoinnin merkitys sekä strateginen kumppanuuden korostaminen liiketoiminnan kehittämisessä. Standardisoinnin avulla saadaan optimoitua hankkeiden kustannuksia, sekä nopeutettua hankkeen suunnittelu- ja ohjelmointivaihetta. Standardisointiin kuuluu myös verkostosuhteiden johtaminen, joka on standardisoinnin näkökulmasta elintärkeää, sillä kohdeyrityksen ydinosaaminen ei ole rakennesuunnittelussa, vaan suunnittelunohjauksessa. Suunnittelunohjauksessa yhdistetään suunnitteluorganisaation ja tavarantoimittajien tieto ja taito. Strateginen kumppanuus valittiin kuvaustekijäksi sen vuoksi, että se nähtiin tärkeänä sekä asiakasnäkökulmasta, että yhteistyöverkoston näkökulmasta.

## 13. STRATEGIAPROFIILIN LUOMINEN

Kun vanha strategiaprofiili on määritetty, sekä ympäristö-, asiakas ja kyvykkyyksianalyysit on tehty, johdetaan kuvaustekijöiden avulla uusi strategiaprofiili, joka kuvaa uuden toiminnan painopistettä, sekä ydinajatusta. Tässä kappaleessa käsitellään uuden strategiaprofiilin luominen kuvaustekijöiden sekä vanhan toimintamallin avulla. Aluksi käsitellään Sinisen meren –strategian mukaisen työkalun avulla, vanhasta toimintamallista poistettavat, karsittavat, korostettava, sekä luotavat ominaisuudet. Vanhan toimintamallin käsittelyn jälkeen kerätään kuvaustekijät strategiaprofiilien vertailua ja valintaa varten.

### 13.1 Vanhan strategian mukaisen toiminnan nelikenttä

Vanhassa toiminnassa (Sivu 3, Kuva 1.1) pyrittiin välittämään asiakkaalle arvoa siten, että asiakas saa kokonaisvaltaisen palvelun yhdeltä toimijalta, jolloin toiminnan painopisteeksi muodostui suunnittelu- ja tarjoustoiminta. Vanhasta toiminnasta teki tehottoman sellaiset tekijät kuten; sitä ei ollut kohdennettu yhdellekään asiakassegmentille, pyrittiin tekemään kaikkea, toiminta ei vastannut kohdeyrityksen ydinosaaamista, kustannuksia kertyi merkittävästi ennen kuin varsinaista sopimusta tai sen varmuutta ei ollut. Tehottomuudelle voisi löytää enemmänkin syitä vaikkapa ympäristöstä, kuten liike- ja toimitilarakentamisen laskusuhdanne, mutta merkittävimmät tekijät koostuvat edellä kuvatuista.

Vanhasta toimintamallista tehtiin Sinisen meren nelikentän mukainen toimintojen tarkastelu (Kuva 13.2). Nelikentässä on tarkoitus tunnistaa toiminnasta tekijöitä, jotka eivät tuota lisäarvoa, ovat välttämättömiä eivätkä tuota asiakkaalle lisäarvoa, ovat korostettavia tekijöitä tai sellaisia tekijöitä, joita tulee luoda asiakasarvon lisäämiseksi.



<p><b>POISTA</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- rakennuspaikkojen kartoitus</li> <li>- tilantarpeen selvittäminen</li> <li>- arkkitehtiluonnosten laatiminen</li> <li>- rahoituskonsultointi ja sijoittajan etsintä</li> </ul>	<p><b>KOROSTA</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- suunnittelunohjaus</li> </ul>
<p><b>VÄHENNÄ</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- tarjous avaimet käteen –kaupasta</li> </ul>	<p><b>LUO</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- strateginen kumppanuus</li> <li>- verkostosuhteiden johtaminen</li> <li>- standardisointi</li> </ul>

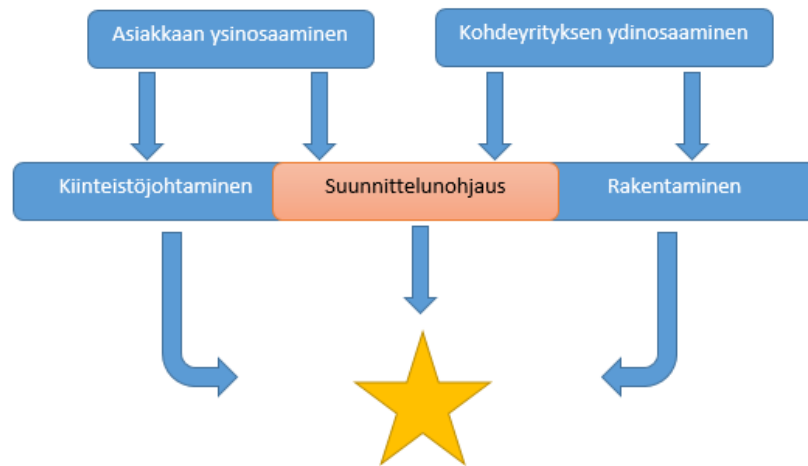
**Kuva 13.2:** Sinisen meren nelikenttä (Mukaiillen Chan et al. 2005)

Vanhan toimintamallin sisällöstä poistettaviksi tekijöiksi, eli sellaisiksi toimiksi, jotka eivät tuota asiakkaalle lisäarvoa, mutta kuormittavat kustannusrakennetta, katsottiin rakennuspaikkojen kartoitus, tilantarpeen selvittäminen, arkkitehtiluonnosten laatiminen ja rahoituskonsultointi. Nähtiin, että kohdeasiakkailla on usein jo paikka tiedossa, jonka vuoksi rakennuspaikkojen kartoitukseen ei kannata panostaa turhaan. Tilantarpeen selvittäminen on asiakaskokemuksen myötä tärkeä, mutta standardisoimalla ja kehittämällä yksinkertaisia, tehokkaita ja muokattavia pohjaratkaisuja tulee tilantarpeen selvittämisestä ja jokaiselle asiakkaalle laadittavista arkkitehtiluonnoksista turhaa. Asiakkaat eivät kuitenkaan toimitilahankkeen kontekstissa tarvitse suurta räätälöintiä, jolloin luomalla muutamia pohjamalleja, joita muokataan asiakkaan tarpeen mukaan, saadaan toimintaa tehostettua. Toisessa asiakassegmentissä tilaajalla on jo usein olemassa hankkeen pääsuunnitelmat, joten tässäkin segmentissä ei suunnitelmien tekemisen toiminnon poistamisella ole haittavaikutuksia. Rahoituskonsultointi nähtiin turhaksi tällä toimintamallilla. Vanhassa toimintamallissa ei ollut selkeää kohdeasiakasta, joten sijoittajan etsintä viittaisi toimitilakokonaisuuksien, joissa on useita erilaisia toimijoita mukana, luomiseen, johon ei uudessa toiminnassa tähdätä.

Vähennettäväksi toimeksi katsottiin tarjousten tekeminen. Tarjoukset ovat tärkeitä toiminnan kannalta, mutta niiden ei nähty tuottavan asiakkaalle muuta lisäarvoa, kuin eri tarjoajien tekemien tarjousten vertailu. Tarjousten tulee kuitenkin olla kuitenkin laadullisesti ja sisällöllisesti hyviä ja selkeitä. Vanhan toimintamallin mukaiseen tarjousten tekemisellä hankittavien hankkeiden hankkimiseen ei uudessa toiminnassa tähdätä, jonka vuoksi sen painoarvoa toiminnassa karsittiin.

Vanhan toimintamallin sisältämää suunnittelunohjausta tulee kohdeyrityksessä kehittää. Suunnittelunohjausta siitäkin syystä, että sen taitava hallinta tuottaa asiakkaalle lisäarvoa. Kiinteistöliiketoimintaa harjoittavan asiakassegmentin organisaatioilla on itselläänkin

suunnittelunohjaus osaamista, mutta rakennusliikkeellä osaamista on hieman eri näkökulmasta ja kokemuspohjasta. Eli asiakkaalla ja kohdeyrityksellä on samankaltaista osaamista organisaatioissaan, mutta toisella sen on hankesuunnittelun näkökulmasta ja toisella enemmän tuotantoteknisestä näkökulmasta (Kuva 13.3)



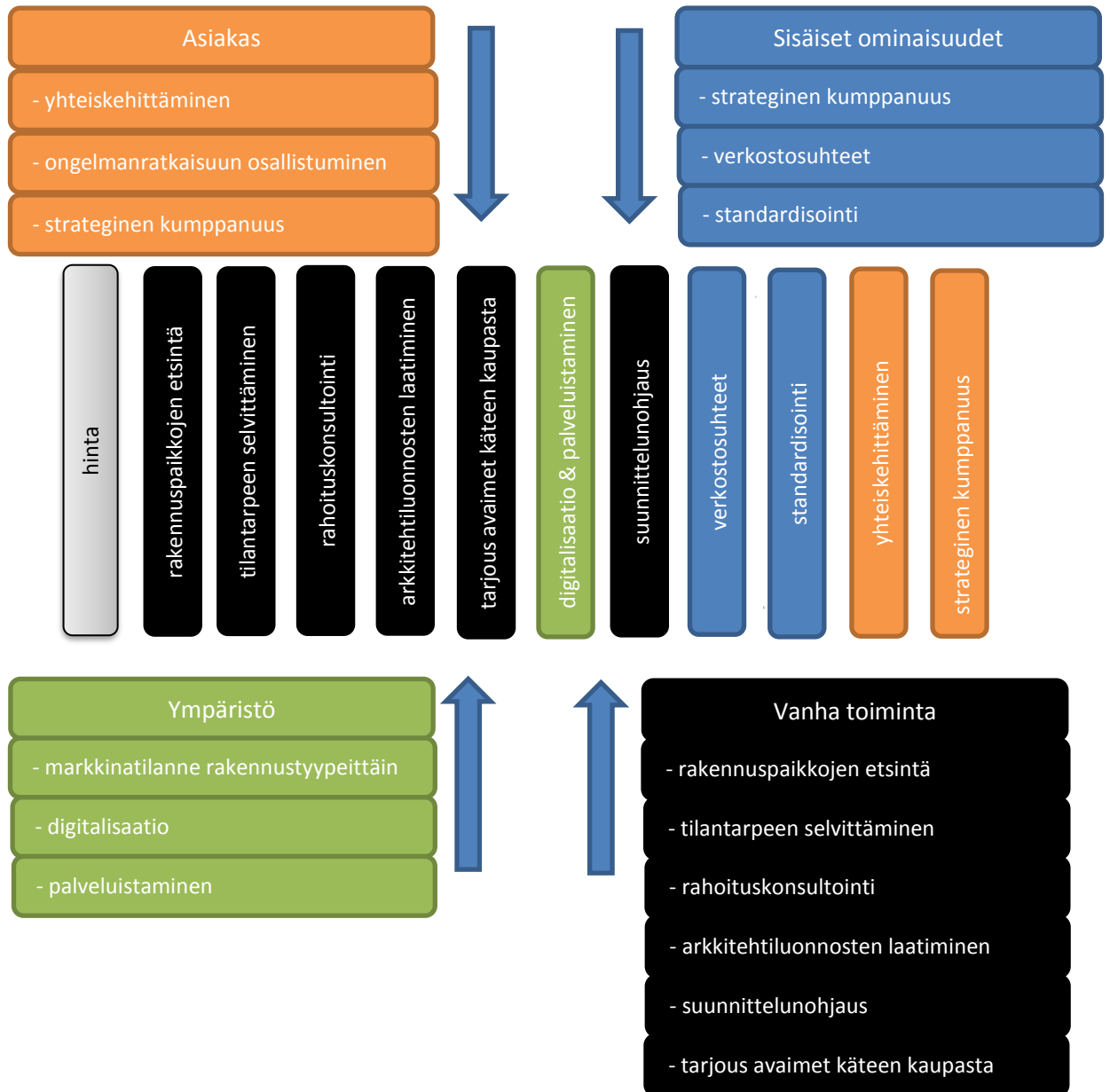
*Kuva 13.3: Asiakkaan ja kohdeyrityksen ydinosaamisten yhteiskehittämisen tuottama arvo*

Suunnittelunohjausta korostamalla ja avaamalla toimintaa asiakkaille voidaan saavuttaa yhteiskehittämisen kautta poikkeavaa arvoa, jota ei pelkällä omalla osaamisella välttämättä voida saavuttaa. Jotta yhteiskehittämisen mukainen toiminta olisi mahdollista, tulee toimintaa johtaa eri tavoin, kuin tällä hetkellä.

Luotavista toimista tai tekijöistä verkostosuhteiden johtaminen luo edellytykset yhteiskehittämiseksi. Verkostosuhteita kehittämällä voidaan luoda alusta eri toimijoiden ydinosaamisen yhdistämiselle, jonka myötä voidaan saavuttaa yhteiskehittämisen mahdollistama toiminnan arvonlisäys. Lisäksi luotaviksi toimiksi katsottiin standardisoinnin päämäärätietoinen kehittäminen, sekä strategisen kumppanuuden luominen. Nämä kolme luotavaa tekijää ovat keskenään yhteyksissä keskenään ja niiden ydinajatuksena voidaan pitää verkostosuhteiden kautta luotavaa strategista kumppanuutta, jonka avulla toiminnasta tehdään samanaikaisesti tehokasta, että asiakkaalle lisäarvoa tuottavaa.

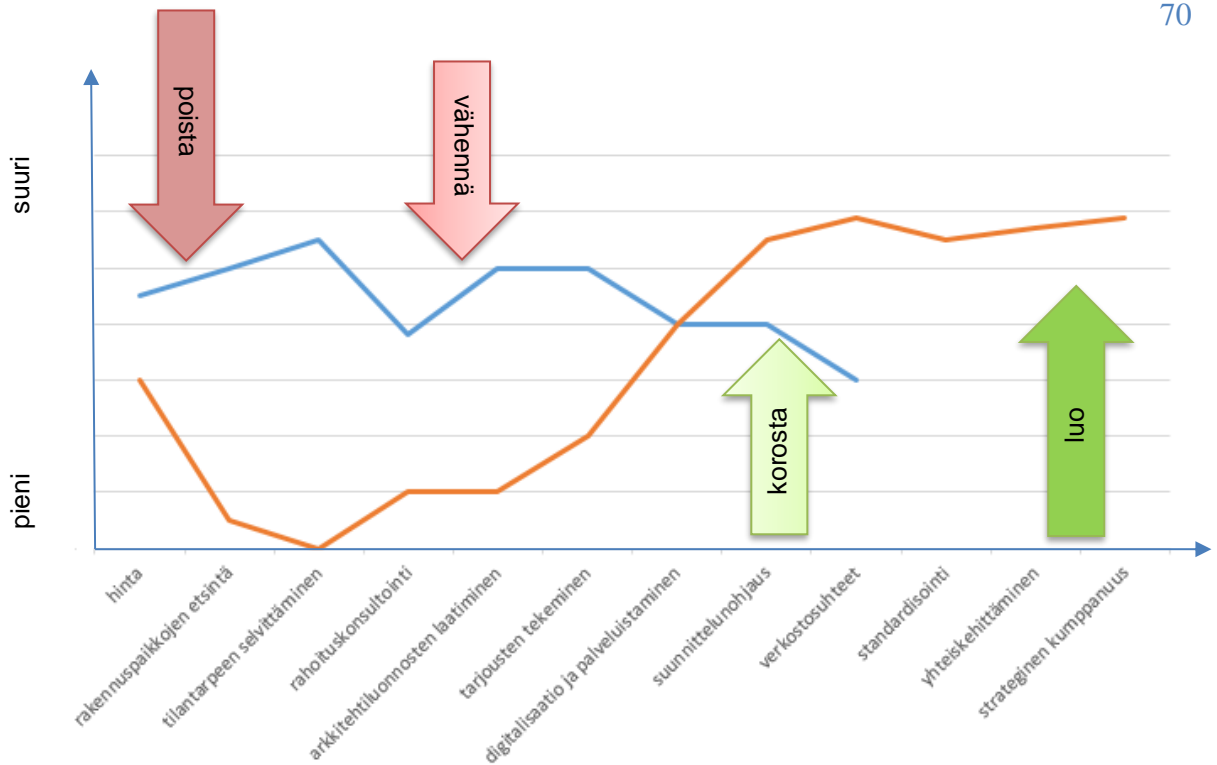
## 13.2 Uusi strategiaprofiili

Uusi strategiaprofiili luotiin eri osa-analyysihin ja tarkasteluihin pohjautuvien kuvaustekijöiden, tulevaisuuden ajurien, pohjalta. Alla olevassa kuvassa (Kuva 13.4) on esitetty edellisissä kappaleissa käsitellyt kuvaustekijät ja niistä johdettu strategiaprofiilin arviointitekijät.



**Kuva 13.4:** Kuvaustekijöistä muodostettu strategiaprofiilin tekijät (Mukaiillen: Kim et al. 2005)

Kuvaustekijöihin otettiin mukaan vanhan toiminnan tekijöitä, jotta muutoksen havainnollistaminen olisi helpompaa. Osa eri osa-analyysien kuvaustekijöistä on yhdistetty samaksi profiilin arviointitekijäksi, koska tekijät on nähty niin läheisesti toisiaan tukeviksi, että ne on voitu yhdistää. Näiden valittujen kuvaustekijöiden avulla luodaan vanhan toiminnan ja uuden analyysien pohjalta luodun toiminnan profiilit samaan kuvaajaan. Alla olevassa kuvassa (Kuva 13.5) on esitetty kaksi eri strategiaprofiilia, toinen on vanhan toiminnan strategiaprofiili ja toinen uuden toiminnan.



**Kuva 13.5:** Strategiaprofiilit ja niiden muutokset

Strategiaprofiileista näkee hyvin toiminnan strategiset muutokset. Strategiaprofiileiden kuvauksessa (Kuva13.5) on esitetty nelikentän mukaiset toimenpiteet ja yhdistetty ne analyysien kuvaustekijöihin. Arvoa tuottamat tekijät on profiiliarvioinnissa poistettu ja karsittu, sekä arvoa tuottavia tekijöitä korostettu ja luotu. Kim (et al. 2005) mukaan hyvällä strategialla on painopiste (Kim et al. 2005, s.59). Suunniteltujen muutosten myötä kohdeyrityksen liike- ja toimitilarakentamisen toiminnalla on nyt selkeä painopiste, joka on erotettavissa hyvin yllä olevasta kuvasta. Uuden strategiaprofiilin kuvauksesta ja asemoinnista näkee toiminnan johtamisen kannalta tärkeät toimenpiteet ja toiminnan osa-alueet, joihin tulee toiminnan johtamisessa keskittyä.

Uuden strategiaprofiilin myötä toiminnasta tulee karsia toimet, kuten rakennuspaikkojen kartoittaminen, tilantarpeiden määrittäminen ja korvata ne sellaisilla toimilla, jotka tuottavat arvoa asiakkaalle. Hinnan merkitystä ei tule poistaa, mutta sen merkittävyyttä asiakkaalle tulee pyrkiä vähentämään. Porterin mukaan kilpailuetua voidaan saavuttaa tuottamalla asiakkaalle kilpailijoistaan poikkeavaa arvoa (Porter, 1996) ja Jalosen mukaan tunneominaisuuksien lisääminen toimintaan tai tuotteeseen mahdollistaa korkeamman hinnan (Jalonen, 2016). Karsimalla tuottamattomia tekijöitä ja korvaamalla niitä ominaisuuksilla tai toimilla, jotka auttavat asiakasta omissa ongelmissaan ja jota kukaan kilpailija ei kykene tarjoamaan, voidaan tuottaa myös tunteiden kautta päätöstentekoon vaikuttavia tekijöitä, vaikka yritysten välisessä liiketoiminnassa (B-2-B) toimitaankin.

Koska sinisen meren strategiaan on kohdistunut kritiikkiä, on tässä työssä sen pohjana ja tukena käytetty tehtyjen analyysien tuloksia, jolloin luotua strategiaprofiilia voi pitää to-

dellisuuteen pohjautuvana. Yhdistettäessä eri strategiatyökaluja, -näkömymiä ja -koulukuntien näkökantoja, voidaan saavuttaa asiakastarpeisiin vastaava toiminta, joka pohjautuu kohdeyrityksen kykyihin, vahvuuksiin ja valmiuksiin.

## 14. YHTEENVETO

Tässä kappaleessa kootaan yhteen työn tulokset, jatkokehitysideat, teoreettisen viitekehityksen ilmentyminen muissa ilmiöissä sekä työn arviointi. Työn tarkoituksena oli kuvata liiketoimintakonseptin kehitykselle suunnitteluprosessi ja tuottaa tämän hetken toimintastrategia, ja koska liiketoiminnan kehittämisen ja siihen liittyvän analysoinnin tulisi olla jatkuvaa, on työn tuloksena kuvattu prosessi sovellettavissa kohdeyrityksessä myöhemminkin. Prosessi pitää lyhyesti kuvattuna sisällään niin ympäristön, asiakkaat ja oman aseman ja tilanteen ominaisuuksien arvioinnit ja yhdistämisen, joten näitä tekijöitä tietoisesti tarkkailemalla, voidaan tuottaa toimintaan muutosjoustavuutta ja ennakointitaitoa, jotka ovat tämän päivän nopeasti muuttuvassa liiketoimintaympäristössä erittäin tärkeitä.

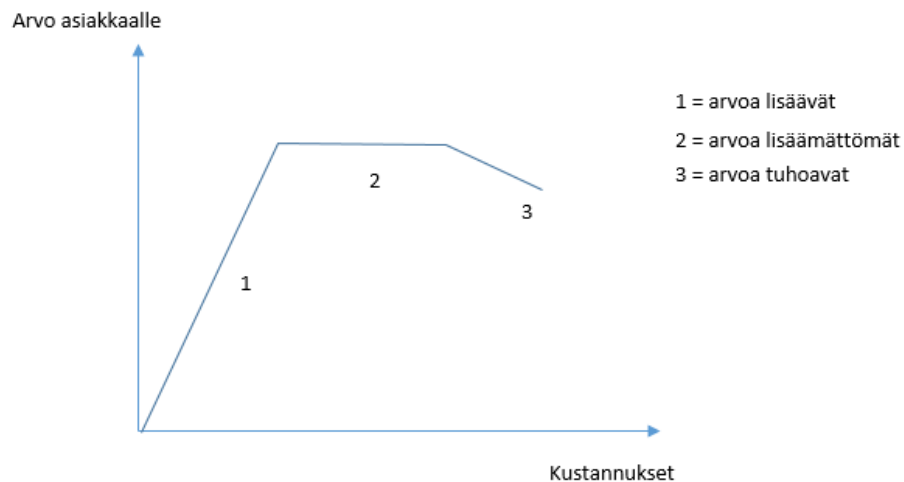
### 14.1 Teoreettinen kontribuutio

Liiketoimintakonseptin kehittämisen ja strategian luomisen välille käytännön työskentelyssä voidaan miltei laittaa yhtäläisyysmerkit. Strategian luominen ja liiketoimintojen kehittäminen kuuluu yrityksen johdon tehtäviin, joten tutkimustyön ensimmäinen teoreettinen kontribuutio liittyy yrityksen johdon tehtäviin ja erityisesti päätöksentekoon.

Robbins (et al. 2013) mukaan päätöksentekoon liittyy aina epävarmuutta ja epävarmuuden lisäksi yleensä päätöksenteon hetkellä tulee valita useasta vaihtoehdosta. Yksittäisen vaihtoehdot voivat sulkea toisensa pois, joten epävarmuuden käsittely on päätöksenteossa tärkeää. (Robbins et al. 2013. p. 94-95) Päätöksentekoon liittyy epävarmuutta puolestaan pyritään vähentämään useiden erilaisten analyysien avulla. Kamenskyn (2014) mukaan analyysityöskentelyn tulisi olla jatkuvaa, jotta päätöksenteon tueksi tuotettu tieto olisi validia. (Kamensky, 2014. s.119) Robbinsin mukaan päätöksenteko tulisi nähdä ennemminkin kokonaisuena prosessina, kuin yksittäisenä valintana monien joukosta. Päätöksentekoon liittyy kuitenkin aina valinta, jonka pohjana pidetään valintaan liittyvien tietojen, erilaisten todennäköisyyksien ja vaikutuksen yhdistelmää (Robbins et al. p.72). Tästäkin tutkimustyössä nousi esille analyysien tuottaman tiedon merkitys päätöksenteolle. Tämä teoreettinen viitekehys on laajalti nähtävissä useissa yrityksen johtamiseen, kehittämiseen ja uuden luomiseen liittyvissä teoreettisissa viitekehyksissä. Johnson (et al. 2008) mukaan uusien, menestystä tuottavien liiketoimintojen pohjana on erilaisten arvokehittäjien ja ansaintalogiikoiden luominen (Johnson et al. 2008), mutta niidenkin luomisen pohjana on

päätöksentekoon. Tämän päätöksenteon tueksi tarvitsee nimenomaan tunnistaa tarve tai arvo, joka vaikuttaa asiakkaaseen.

Valintojen tekemisen lisäksi toisena kontribuutiona nostan esille kustannusten ja asiakkaan kokeman arvon merkityksen ymmärtämisen. Ajatus on kiteytetty Sinisen meren strategiaan, jossa tarkoituksena on karsia toimintoja, jotka eivät tuota asiakkaalle arvoa. Tällaisia tekijöitä voivat olla vaikkapa ominaisuudet, joita asiakas ei tarvitse tai tuotteen tai palvelun ylilaatu. Tätä samaa filosofiaa on myös lean-ajattelussa, jonka mukaan ylilaatu tuottaa vain kustannuksia eikä tuottoja. Suomala (et al. 2011) jaottelevat toimintoja asiakkaan kokeman arvon ja arvon tuottamisesta syntyvien kustannusten suhteessa. (Kuva 14.1) Kustannukset voidaan heidän mukaan jakaa kolmeen eri kategoriaan; arvoa lisääviin, arvoa lisäämättömiin ja arvoa tuhoaviin. (Suomala et al., 2011. s.151)



**Kuva 14.1:** Kustannukset vs. arvo asiakkaalle. (Mukaiillen Suomala et al. 2011)

Mitä enemmän on toimintoja, jotka eivät lisää asiakkaan kokemaa arvoa tai peräti tuhoavat sitä, sitä raskaampi yrityksen tai yksittäisen tuotteen kustannusrakenteesta tulee ja sitä vaikeampaa kilpailusta tulee. Mielestäni tämä kustannusten ja arvon välinen suhde on ollut strategiatyön keskiössä 2000-luvun alusta lähtien ja monet uudet innovaatiot, kuten alustatalouden ilmiöt, ovat syntyneet tämän kaltaisten oivallusten myös, toki tekniikan kehittäminen on sen mahdollistanut. Alustataloudessa alustan ylläpitäjä ulkoistaa perinteisten liiketoimintamallien toimia, ja siten ne välttyvät itse tuottamasta toimintoja, joita asiakas ei tarvitse.

## 14.2 Käytännön suositukset

Työn tuloksena kohdeyritykselle luotiin liiketoiminnankehitykseen soveltuva prosessi, koskien niin uuden liiketoiminnan avaamista, kuin olemassa oleva kehittämistäkin. Vanhasta toiminnasta karsittiin toimia, joita ei voitu kaikkia toteuttaa yhtäaikaaisesti halutulla organisaatiolla ja toimet korvattiin asiakashaastatteluiden ja omien tarkasteluiden pohjalta tehdyillä havainnoilla,

Kohdeyrityksen tulee keskittyä enemmän oman ydinosaamisen, eli suunnittelunohjauksen, standardisoinnin ja nopean hankkeen läpimenoajan kehittämiseen, kuin kustannusrakennetta kuormittavaan tonttien haalimiseen ja arkkitehtiluonnosten laatimiseen. Kehittämällä omaa ydintoimintaa mahdollistetaan asiakasarvon lisääminen ja kilpailijoista poikkeavan toiminnan kehittäminen, jonka keskiössä on yritysten välinen avoimuus, yhteiskehittäminen ja strateginen kumppanuus.

Uutta liiketoimintaa avattaessa tulee kohdeyrityksen muuttaa toimintaansa pois vanhasta perinteisestä ”urakkaraja”-toiminnasta, jossa toteutetaan hankkeita tilaajan tuottamien suunnitelmien pohjalta. Osallistamalla tilaajan, eli asiakkaan, hankkeen suunnitteluun ja ohjelmointiin voidaan erottautua kilpailijoista positiivisesti ja siten ohjata toimintaa pois verisestä hintakilpailusta. Muutos vaatii johtamiskulttuurin muutosta ja sen merkityksen ymmärtämistä. Tulisi toimia koko konsernin ”arvoa asiakkaalle” ja ”haluttu yhteistyökumppani” –linjausten mukaisesti. Itse näkisi, että jatkamalla toimintaa kuten ennenkin ja toimimalla kuten kilpailijatkin, ei ole tekijää, joka erottautuisi muista ja tekisi kohdeyrityksestä sen halutun kumppanin, kuin kukaan mukaan.

## 14.3 Työn arviointi

Työtä ja sen onnistumista arvioitiin sen validiteetin, reliabiliteetin ja relevanssin tarkastelun kautta. Lisäksi työn objektiivisuutta ja sen mahdollisia rajoituksia pyrittiin myös havainnoimaan.

### Validiteetti

Työn tulosten osalta validiteettia voidaan arvioida kahdesta eri näkökulmasta; teoreettisen osion, eli liiketoimintakonseptin prosessin teoreettisen käsittelyn osalta, sekä empiiristen haastatteluosioiden osalta. Materiaalia liiketoimintojen kehittämisestä, sekä strategiasta on saatavilla runsaasti, mutta paljoudesta ja materiaalin keskinäisten painotusten eroista huolimatta prosessista saatiin luotua pätevä kokonaisuus, jossa prosessin osat täydentävät toisiaan ja prosessin osat perustuvat saatavilla oleviin teorioihin. Empiiristen osion validiutta arvioitiin tulosten samankaltaisuudella lähteestä riippuen. Kohdeyritysten sisäisten empiirisen tutkimuksen tulokset poikkesivat asiakashaastatteluiden tuloksista jonkin verran. Se, että asiakaskentän tutkimustulokset olivat keskenään yhteneviä ja



samanaikaisesti yrityksen sisäisistä arvioista poikkeavia pidettiin empiirisen osan validiutta korostavana, hyödyllisenä, ilmiönä. Työn validiteettia pyrittiin arvioimaan ja kehittämään työn aikana. Validiteetin arvioinnissa ja kehityksessä työn aineistoa tarkasteltiin ongelmanasettelun avulla ja pyrittiin havainnoimaan, että vastaako esiin tullut aineisto tämän työn ongelmanasetteluun.

### **Reliabiliteetti**

Reliabiliteetilla tarkoitetaan työn luotettavuutta tai sen kykyä tuottaa tuloksia, jotka eivät ole sattumanvaraisia. Jälkeenpäin arvioituna työn reliabiliteettia voitaneen pitää kohtuullisena. Empiirisen osion arvioinnissa ei havaittu syitä, jotka vaikuttaisivat tutkimustuloksen vääristymiseen, koska asiakashaastatteluiden tavoitteena oli määrittää asiakkaiden kokemaa arvoa liike- ja toimitilarakentamisen hankkeessa. Aineisto- eli teoriaosuuden tutkimuksessa materiaalin ja erilaisten näkökantojen vuoksi tunnistettiin reliabiliteetin kannalta olevan olemassa riski, että prosessiin valittiin vain osia, jotka sopivat kyseiseen tutkimustyöhön ja sen hetkiseen näkemykseen. Lopuksi arvoituna ei havaittu sellaisia tekijöitä liiketoiminnan kehittämisen ja strategian luomisen prosessissa, erityisesti uudelle markkina-alueelle toimintaa laajennettaessa, joita ei olisi tutkimustyön aikana huomioitu.

### **Relevanssi**

Tutkimustyön aiheeseen nähden tutkimustulosten relevanssi arvioitiin hyväksi. Koska liiketoiminnassa tulisi kyetä vastaamaan asiakkaan tarpeeseen, on asiakasnäkökulman korostaminen ja oman toiminnan muokkaaminen vastaamaan tätä näkökulmaa erittäin tärkeää. Lisäksi liiketoimintaympäristöjen vaikutus asiakkaiden tarpeisiin sekä yritysten toimintaedellytyksiin tulisi toimintaa suunnitellessa ja kehitettäessä ottaa huomioon, joten analyysien mukana olo relevanssin kannalta nähtiin hyväksi.

### **Objektiivisuus**

Tutkimustyön objektiivisuutta arvioitiin ja suunniteltiin tutkimustyön alkuvaiheessa haastatteluiden ja työpajojen osallistujien valinnassa. Asiakashaastatteluihin valittiin arvioitujen tulevia asiakkaita kahdesta aiemmin esille tuodusta markkinasegmentistä, sekä kuntaedustajia, joilla nähtiin olevan kohdeyrityksen kanssa yhteinen asiakas. Sisäisten tutkimusten objektiivisuutta pyrittiin varmistamaan sillä, että työpajoihin valittiin henkilöitä eri organisaatiotasoilta. Näin uskottiin saavaan laajaa näkemystä eri tasoilta, jolloin objektiivisuuden nähtiin lisääntyvän.

### **Työn rajoitteet**

Suurimmaksi työn rajoitteeksi nähtiin aika ja käytössä olevat resurssit. Tutkimusmenetelmät, eli haastattelu, asettaa myös omat rajoitteensa, sillä kysymysten asettelulla saa

vastauksia esitettyihin kysymyksiin. Mikäli työ tehtäisiin toistamiseen olisi rajoitteet menetelmän osalta pienemmät. Toinen ajan asettama rajoite oli työn runko ja lähestymistapa. Ajoittain työn aikana jouduttiin tarkastamaan työn rakennetta ja siinä mukana olevia elementtejä, mutta suurempiin muokkauksiin ei ollut aikaresursseja. Lisäksi laajaan saatavilla olevaan materiaalin olisi voinut käyttää enemmän aikaa, vaikka validiteetin uskotaankin olevan hyvä.

#### **14.4 Jatkokehitysideat**

Koska työstä on rajattu pois itse liiketoiminnan kehitystoimenpiteiden implementointi, on toimenpiteiden implementointi jatkotoimenpiteistä ensimmäinen. Jatkotoimenpiteenä tulee kohdeyrityksessä suorittaa strategian implementointi, eli toimeenpano. Tässä työssä ei myöskään ole otettu kantaa organisatorisiin kysymyksiin, kuten siihen, tuleeko uudelle markkina-alueelle perustaa oma yksikkönsä vai miten toimintaa tulisi ohjata.

Toisena kehitysideana nousee strategiatyön jatkuvuus. Strategiatyön tulisi olla jatkuvaa, eikä aika ajoin tehtävä työ tai selvitys, mutta sen ei myöskään tarvitse olla vuosittain tehtävä uusi strategia tai toimintasuunnitelma. Parhaimmillaan strateginen työskentely koostuisi päivittäisestä työstä tehdyillä havainnoilla, joka liittyy tietyille ajanjaksolle laadittuun strategiaan ja tavoitteisiin. Pelkkä tavoitteiden seuraaminen ei kuitenkaan mielestäni riitä, vaan pitäisi kyetä ymmärtämään syyt, miksi tavoitteet saavutetaan tai ei saavuteta. Kehitysideana olisi siis, varsinkin näin yrityksen vahvan kasvun aikana, strategisten toimien integrointi yrityksen päivittäiseen johtamistyöskentelyyn, enemmän kuin tasaisin välein laadittava uusi strategia tai uudet tavoitteet.

## LÄHTEET

- Almquist E., Senior J., Bloch N., 2016. The Elements of Value. Harvard Business review, September 2016.
- Andrews K., Bower J., Christensen C. R., Hamermesh R., Porter M. E. 1982. Business Policy: Text and Cases. 5<sup>th</sup> Edition. Homewood IL: Richard D. Irwin
- Ansoff I., 1965. Corporate Strategy; An Analytic Approach to Business Policy for Growth and Expansion. McGraw-Hill, New York.
- Berlin I., 1953. The Hedgehog and the Fox. George Weidenfeld & Nicolson Ltd.
- Chan Kim, W., Mauborgne R., 2005, Blue Ocean Strategy. Julkaistu suomeksi: Sinisen meren strategia. Suomentanut: Maarit Tillman. Talentum, Helsinki.
- Chandler A., 1962. Strategy and Structure. The M.I.T. Press.
- Collins J., 2001, Julkaistu suomeksi: Hyvästä Paras. Miksi jotkut yritykset menestyvät ja toiset eivät? suomentanut: Maarit Tillman. Kauppakaari/Talentum Media Oy.
- Collins J. C., Porras J. I., 1996. Building Your Company's Vision. Harvard Business Review, September-October 1996. HBR's Must-Reads on Strategy. Product 12601
- Collins R., 2010. A Graphical Method for Exploring the Business Environment. PESTELWeb Trademark.
- Cousin P., Lamming R., Lawson B., Squire B., 2008. Strategic Supply Management – Principles, Theories and Practice. Prentice Hall. Financial Times
- Eskola J., Suoranta J., 2000. Johdatus laadulliseen tutkimukseen. Kustannusosakeyhtiö Vastapaino. Tampere
- Forecon Oy, 2016, Pirkanmaan Rakennusbarometri 2016-2017. Marraskuu 2016
- Gavett, G., 2014. What You Need to Know About Segmentation. Harvard Business Review. July 2014
- Glueck W., F. 1980. Business Policy and Strategic Management. McGraw-Hill, New York
- Haverila M. J., Uusi-Rauva E., Kouri I., Miettinen A., 2009, Teollisuustalous, kuudes painos. Infacs Johtamistekniikka Oy

- Hill A., Hill T., 2009. Manufacturing Operations Strategy. 3<sup>rd</sup> Edition. Palgrave McMillan.
- Hirsjärvi S., Remes P., Sajavaara P., 2014. Tutki ja kirjoita. 19. painos. Bookwell Oy. Porvoo
- Holopainen M., Pulkkinen P., 2013. Tilastolliset menetelmät. 5-8. painos. Sanoma Pro Oy. Helsinki.
- Huczynski A., Buchanan D., 2001. Organizational Behavior; An Introductory Text. 4th edition, Financial Times Prentice Hall, Harlow
- Isotalo Katri, 2013. Isot rakennushankkeet epäonnistuvat järjestään. Tekniikka&Talous, Marraskuu 2013. Talentumin lehtiarkisto.
- Jalonen H., 2016, Tunne vie ja järki vikisee rakennusbisneksessä, pp-esitys. 26.8.2016
- Johnson G., Whittington R., Scholes K., 2011. Exploring Strategy. Prentice Hall
- Johnson M. W., Christensen C. M., Kagermann H., 2008. Reinventing your Business Model. Harvard Business Review. HBR's Must-Reads on Strategy. Product 12601.
- Järvenpää S. L., Shaw T. R., Staples D. S., 2004. Toward Contextualized Theories of Trust: The Role of Trust in Global Virtual Teams. Vol 15, No, 3. September 2004. Information Systems Research
- Kamensky M., 2014, Strateginen johtaminen. Menestyksen timantti. Talentum, Helsinki.
- Kaplan R. S., Norton D. P., 2002. Julkaistu Suomeksi: Strategialähtöinen organisaatio. Käännös: Margit Heinämäki. Talentum Media Oy
- Karjalainen L., 2010. Tilastotieteen perusteet. Otavan kirjapaino Oy. Keuruu.
- Kotler P., 2016. A Dictionary of Marketing (4. ed). Oxford University Press., e-kirja
- Kramer M R., Pfitzer M. W., 2016. The Ecosystem of Shred Value. Harvard Business Review, October 2016, Saatavilla: [www.hbr.org](http://www.hbr.org). Luettu: 21.11.2016
- Laamanen T., Kamensky M., Kivilahti T., Kosonen P., Laine K., Lindell M., 2005. Strategisen johtamisen käsitteet. WSOY.

Lowy A., Hood P., 2004, The Power of the 2x2 Matrix, Using 2x2 Thinking to solve Business Problems and Make Better Decisions, Wiley & Sons Inc.

Malmi T., Peltola J., Toivanen J., 2002, Balanced Scorecard –Rakenna ja sovelleta tehokkaasti. Talentum.

Manktelow J., Jackson K., Edwards S., Eyre E., Cook L., Khan B., 2016, The Hedgehog Concept. Using the Power of Simplicity to Succeed, The Mindtools editorial team, saatavilla: [www.mindtools.com](http://www.mindtools.com) Luettu: 2.11.2016

Mintzberg H., 1978. Patterns in Strategy Formation. Management Science, Vol. 24, No. 9. (May, 1978)

Mintzberg H., Ahlstrand B., Lampel J., 2009. Strategy Safari: Complete Guide Through the Wilds of Strategic Management. 2<sup>nd</sup> edition. Pearson Education Limited. UK

MTV Uutiset. 2015. Imatralaislaite on ainoa maailmassa –ja saattaa mullistaa koko rakennusteollisuuden. 23.6.2015 Saatavilla: [www.mtv.fi](http://www.mtv.fi)

Näsi J., Aunola M., 2002, Strategisen johtamisen teoria ja käytäntö, Metalliteollisuuden Kustannus Oy.

Näsi J., Neilimo K., 2006, Mitä on liiketoimintaosaaminen. WSOYpro

OAMK, 2016, SWOT-analyysi. Pk-yritysten johtamis- ja kehittämistyökalupakki. Saatavilla: [www.oamk.fi](http://www.oamk.fi); Luettu: 16.1.2017

Osterwalder A., Pigneur Y., Smith A., 2010, Business Model Generation. John Wiley & Sons Inc., Hoboken, New Jersey.

Osterwalder A., Pigneur Y., Bernarda G., Smith A., Papadacos T., 2014, Value Proposition Design. John Wiley & Sons Inc. Hoboken New Jersey pp.

Pennanen A., 2012. Talonrakennushankkeen hallinta ohjelmointi- ja suunnittelu-vaiheessa. Luennot Rakennetun ympäristön tiedekunnassa. Rakennuttamistieto 2005. Haahtela-kehitys Oy

Pollar W. E., 2005, Blue Ocean Strategy's Fatal Flaw. CMO Magazine, December 2005

Porter M. E., Kramer M. R., 2011, Creating Shared Value. Harvard Business Review, January-February 2011. Saatavilla: [www.hbr.org](http://www.hbr.org). Luettu 21.11.2016

Porter M. E., 1985, Competitive Advantage: creating and sustaining superior performance; with a new introduction. The Free Press, A Division of Simon & Schuster Inc.. New York.

Porter M. E., 1996. What is Strategy?. Harvard Business Review November-December. HBR's Must-Reads on Strategy. Product 12601.

Porter M. E., 2008. The Five Competitive Forces That Shape Strategy. HBR's Must-Reads on Strategy. Product 12601.

Porter M. E., 2013. Why business can be good at solving social problems?. Speech at TED Conference. <https://www.youtube.com>

Prahalad C. K., Ramaswamy V., 2004, The Future of Competition: Co-creating unique value with customers. Harvard Business School Press.

Rakennusteollisuus. 2016. Suhdannekatsoaus syksy 2016. [www.rakennusteollisuus.fi](http://www.rakennusteollisuus.fi)

Robbins S. P., Decenzo D. A., Coulter M., 2013. Fundamentals of Management. Essential Concepts and Applications. 8<sup>th</sup> edition. Pearson Education. Prentice Hall. New Jersey.

Suomala P., Manninen O., Lyly-Yrjänäinen J. 2011. Laskentatoimi johtamisen tukena. Edita. Helsinki.

Surowiecki J., 2004. WISDOM OF CROWDS. Why the Many Are Smarter Than the Few. Julkaistu suomeksi; Joukkojen viisaus. Miksi monet ovat viisaampia, kuin harvat. suomentanut: Arto Häilä. Terra Cognita.

Van Den Driest F., Sthanunathan S., Weed K., 2016, Building an Insights Engine, Harvard Business Review September.

Vuorinen T., 2014 Strategiakirja. 20 Työkälua. Talentum 2014.

Watkins M. D., 2007. From SWOT to TOWS: Answering a Reader's Strategy Question. Harvard Business Review. March 2007