

Jarno Kivistö

# SÄHKÖURAKOINTILIIKKEEN LAAJENTAMINEN

Opinnäytetyö  
Sähkötekniikka


Elokuu 2011




**MIKKELIN AMMATTIKORKEAKOULU**

Mikkeli University of Applied Sciences

## KUVAILULEHTI

 <b>MIKKELIN AMMATTIKORKEAKOULU</b> Mikkeli University of Applied Sciences	<b>Opinnäytetyön päivämäärä</b>  16.9.2011				
<b>Tekijä(t)</b> Jarno Kivistö	<b>Koulutusohjelma ja suuntautuminen</b> <b>Sähkötekniikka</b>				
<b>Nimeke</b>  Sähköurakointiliikkeen laajentaminen					
<b>Tiivistelmä</b>  <p>Tässä opinnäytetyössä käsitellään sähköurakointiliikkeen laajentamista, eli uuden toimipisteen perustamista ja siihen liittyviä asioita.</p> <p>Työssä kerrotaan muun muassa rekrytoinnista, markkinoinnista, toimintasuunnitelmasta, mikä on projekti sekä urakoinnin projektiluonteisuudesta ja projektien hallinnasta</p> <p>Laajentava urakointiliike on toiminut alalla 7 vuotta ja työllistää tällä hetkellä Lahdessa ja Hyvinkäällä noin 40 henkilöä.</p> <p>Hyvinkään toimipiste on tämän opinnäytetyön aiheena.</p> <p>Laajentaminen on pitkä ja aikaa vievä prosessi, ja näin 4 kuukauden jälkeen on vielä varmuudella vaikea kertoa projektin onnistumisesta.</p>					
<b>Asiasanat (avainsanat)</b>  Sähköurakointiliikkeen laajentaminen, uuden toimipisteen perustaminen					
<b>Sivumäärä</b>  35	<table border="1" style="width: 100%; border-collapse: collapse;"> <tr> <td style="width: 33%;"><b>Kieli</b></td> <td style="width: 33%;"><b>URN</b></td> </tr> <tr> <td>Suomi</td> <td></td> </tr> </table>	<b>Kieli</b>	<b>URN</b>	Suomi	
<b>Kieli</b>	<b>URN</b>				
Suomi					
<b>Huomautus (huomautukset liitteistä)</b>					
<b>Ohjaavan opettajan nimi</b>	<b>Opinnäytetyön toimeksiantaja</b>  SÄHKÖNELIÖ OY				

## DESCRIPTION

 <p><b>MIKKELIN AMMATTIKORKEAKOULU</b> Mikkeli University of Applied Sciences</p>		<b>Date of the bachelor's thesis</b>  16.9.2011	
<b>Author(s)</b> Jarno Kivistö		<b>Degree programme and option</b> Electrical engineering	
<b>Name of the bachelor's thesis</b> Extending electrical contracting company			
<b>Abstract</b>  <p>This thesis deals with the expansion of an electrical contracting business concentrating on the establishment of a new office and related issues.</p> <p>The report describes among other things, recruiting, marketing, business plan, which is a project as well as contracting and project characteristics and management.</p> <p>The contracting business has been operating in this field 7 years and currently employs in Lahti and Hyvinkää, about 40 people in total.</p> <p>The Hyvinkää office is the topic for this thesis.</p> <p>The extension is long time consuming process, and even after 4 months it is still difficult to tell with certainty the success of the project.</p>			
<b>Subject headings, (keywords)</b>  Extending company			
<b>Pages</b>  35	<b>Language</b>  Finnish	<b>URN</b>	
<b>Remarks, notes on appendices</b>			
<b>Tutor</b>		<b>Bachelor's thesis assigned by</b>  SÄHKÖNELIÖ OY	

## SISÄLTÖ

1	JOHDANTO .....	1
2	PROJEKTI .....	2
2.1	Suunnittelu.....	2
2.2	Projektin elinkaari.....	3
2.3	Projektiryhmä .....	5
2.4	Projektin hallinta ja valvonta .....	5
2.4.1	Projektin johtaminen.....	6
2.4.2	Päätäminen ja yhteenveto .....	8
2.5	Työmaa projektina .....	9
2.5.1	Tarjouslaskenta .....	9
2.5.2	Projektin hoito työmaakohtaisesti.....	10
3	LAAJENTAMINEN .....	12
3.1	Strategia .....	12
3.2	Tavoitteet .....	13
3.3	Rahoitus .....	13
3.3.1	Avustuksen saaminen.....	14
3.4	Riskit.....	14
3.5	Aikataulut .....	15
4	MARKKINOINTI.....	17
4.1	Asiakkaat .....	18
4.1.1	Asiakasryhmien kartoittaminen .....	18
4.1.2	Asiakkaan tarpeet.....	19
4.2	Markkinointisuunnitelma.....	19
4.3	Eri markkinointimenetelmät .....	20
4.4	Riskit.....	21
5	LIIKETOIMINTASUUNNITELMA.....	22
5.1	Liikeidea .....	23
5.2	Miksi liiketoimintasuunnitelma tulee laatia?.....	23
5.3	Kilpailijoiden huomiointi.....	24
5.3.1	Kilpailu- ja kilpailija-analyysi .....	26
6	HENKILÖSTÖ .....	27

6.1	Suunnittelu.....	27
6.2	Rekrytointi.....	28
6.2.1	Haastattelu.....	29
6.2.2	Kanavat.....	30
6.3	Palkkaus.....	31
6.3.1	Määräaikainen työsopimus.....	31
6.3.2	Koeaika.....	32
6.4	Esimies.....	32
6.5	Kehityskeskustelut.....	32
6.6	Työehtosopimus.....	33
6.7	Perehdytys.....	34
7	YHTEENVETO.....	35

## 1 JOHDANTO

Tämän opinnäytetyö käsittelee sähköurakointiliikkeen laajentamista. Työ sai alkunsa Sähköneliö Oy:n aikeista laajentaa toimintaansa pääkaupunkiseudulle. Tässä työssä paneudutaan yritystä laajennettaessa huomioon otettaviin asioihin kuten markkinointiin ja liikeideaan sekä käsitellään työn projektiluonteisuutta. Työ käsittelee myös yritykselle merkittävintä osa-aluetta eli urakointia ja siihen liittyviä tekijöitä.

Sähköneliö Oy on sähköalan yritys, joka tarjoaa sähköalan asennus-, huolto- ja korjaukset ammattitaidolla ja luotettavasti laadukkailla asennustarvikkeilla. Toimialue kattaa Päijät-Hämeen, Kanta-Hämeen ja Itä-Uudenmaan. Sähköneliö on sähkö- ja teleurakoitsijaliitto STUL ry:n jäsenyritys. /7/.

Yrityksen yhtenä toiminta-ajatuksena on verkostoituminen eri alojen yhteistyökumppaneiden ja tavarantoimittajien kanssa. Näin yritys voi tarjota asiakkaiden käyttöön monipuolista ja laadukasta sähköalan osaamista. Yritys tarjoaa asiakkailleen täyden dokumentointipalvelun aina erilaisten projektien suunnittelusta, käyttö- ja luovutusmateriaaleihin asti. /7/.

Yrityksen laajentamisella on aina jokin tarkoitus ja tavoite. Tässä tapauksessa yritys sai pieniä vihjeitä yhteistyökumppaneiltaan kasvavasta työllisyysilanteesta Hyvinkäällä, minkä seurauksena laajentamista alettiin suunnitella. Tarkoituksena oli myös saada toimipiste hieman lähemmäksi pääkaupunkiseutua siellä vallitsevan hyvän työtilanteen vuoksi. Näin työmatka pääkaupunkiseudulle tulee olemaan lyhyempi aiheuttaen pienemmät matkakustannukset. Konttoria ei kuitenkaan haluttu sijoittaa pääkaupunkiseudulle alueen korkeammasta kustannustasosta johtuen.

## 2 PROJEKTI

”Yksinkertaisissa tai monimutkaisissa projekteissa ainoa varma asia on epävarmuus kasvavien vaatimusten ympäristössä.” /1, s. 6/.

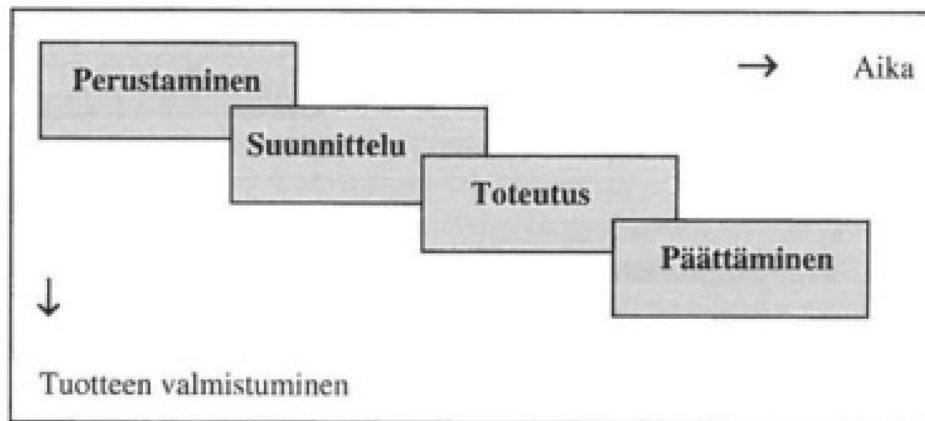
Yrityksen laajentaminen itsessään on projekti, jonka kestoa on vaikea arvioida alkuvaiheessa. Laajentamista suunniteltaessa on kuitenkin asetettava tietty tavoite, esimerkiksi kuinka monta henkilöä uusi toimipiste työllistää vuoden päästä, ja näin voidaan kartoittaa ensimmäisen projektin aikataulua edes hieman. Tässä vaiheessa projektin aloittamisesta on kulunut 4 kuukautta ja uusi toimipiste työllistää 4 asentajaa ja yhden projektin hoitajan.

### 2.1 Suunnittelu

Projektin hallinnan ja johtamisen kannalta keskeinen tekijä on riittävän kattava ja yksityiskohtainen projektisuunnitelma. /8, s. 21/.

Projektien hallinta perustuu täysin projektille laadittuun suunnitelmaan, joka on projektitoiminnan kannalta erittäin keskeinen tekijä. Projektipäällikön tehtävä projektin organisoinnin lisäksi on projektisuunnitelman laatiminen sekä projektin seuranta, että asiat etenevät suunnitelmien mukaan. Projektisuunnitelmasta tulee ilmetä, mitä projektissa on tarkoitus saada aikaan, mikä on projektin aikataulu ja budjetti, paljonko on varattava henkilöitä sekä miten muita resursseja on käytettävissä. Tiedonvälitys- ja dokumentointimenetelmistä on myös hyvä mainita suunnitelmassa, jotta kaikki projektissa mukana olevat tietävät käytännön. /8, s. 12/.

Yleensä projektien epäonnistuminen johtuu hallinnan ja menetelmien riittämättömyydestä, eikä niinkään teknisistä syistä. Useimmiten projektiryhmissä mukana olevat henkilöt ovat asiantuntevia ja tehtävissään ajan tasalla. Projektin vaikeudet ovat yleensä seurausta huonosta organisoinnista ja suunnittelusta. Näin pätevästäkin yksilöistä koottu projektiryhmä ajautuu toimintakyvyttömään tilaan eikä projekti tule onnistumaan tavoitteessaan. /8, s. 26/.



**KUVA 1. Projektin vaiheistus /8, s. 13/.**

## 2.2 Projektin elinkaari

Projektilla tulee aina olla selkeä alkamis- ja päättymisajankohta. Näin projektille muodostuu elinkaari. Projektin elinkaari vaiheistetaan muutamaankin pääkohtaan, joita ovat:

- käynnistysvaihe
- rakentamisvaihe
- päättämisen vaihe.

/8, s. 20/.

**Käynnistysvaihe** koostuu seuraavista tekijöistä: esiselvitys, projektin asettaminen ja projektin suunnittelu. Esiselvitys on tärkeä vaihe, koska siinä tehdään päätös kannattaako projektia lähteä viemään eteenpäin.

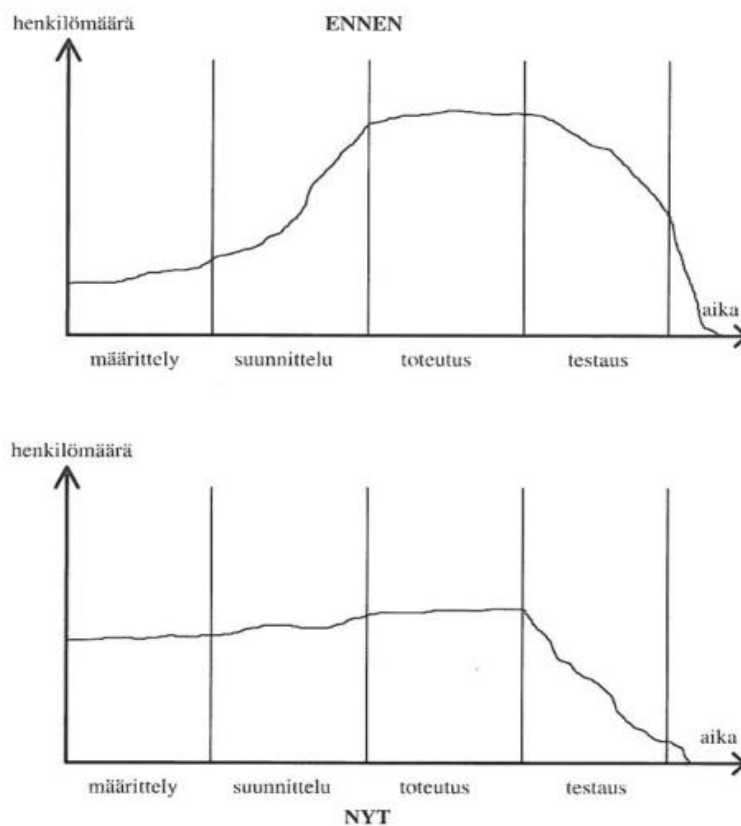
**Rakentamisvaihe** taas koostuu seuraavista asioista: määrittely, suunnittelu, toteutus, testaus ja käyttöönotto.

**Päättämisen vaihe** on nimensä mukaan viimeinen ja pitää sisällään muun muassa seuraavat asiat: lopullinen hyväksyminen, ylläpidosta sopiminen, projektiorganisaation purkaminen ja projektin päättäminen.

/8, s. 21/.



Nykyisin projektien painopiste on siirtynyt huomattavasti enemmän määrittelyyn ja suunnitteluun kuin mitä ennen oli. Tämä on vaikuttanut merkittävästi projektien henkilöstötarpeeseen toteutuksen aikana, kuten kuvasta 2 voidaan nähdä. Projektin määrittelyn ja suunnittelun tarve on riippuvainen projektin laajuudesta. Laaja projekti on pakko pilkkoa pienempiin helpommin hallittaviin osiin, jolloin määrittelyn ja suunnittelun tarve kasvaa. Muuten projektin tavoitteet luultavimmin jäävät kaukaisiksi eikä projekti pysy hallinnassa – projekti lähtee käsistä. /8, s. 24/.



**KUVA 2. Projektin kuormituskäyrä ennen ja nyt. /8, s. 25/.**

### 2.3 Projektiryhmä

Projektien tulokset vaihtelevat paljon lähes poikkeuksetta, ja tästä voidaan tehdä selkeä yhteenveto – projektin menestys riippuu liian usein projektiryhmästä. Projektit ja projektiryhmät ovat elinkaareltaan lyhytkestoisia, ne tulevat ja menevät, tämän seurauksena niiden menestystä pidetään usein onnenkantamoisena. On kuitenkin syytä muistaa, että jokainen ryhmä voi onnistua, kun se sitoutuu projektinhallinnan perusteisiin ja noudattaa niitä perusteellisesti. Erittäin tärkeässä roolissa on projektinjohtaja, jonka tehtävä on luoda ryhmälle mahdollisuus onnistumiseen. /1, s. 4/.

Projektiryhmän muodostuminen syntyy seuraavista asioista:

1. Projektipäällikön, vastuiden ja päätösvalan määrittäminen
2. Projektipäällikön valitseminen
3. Projektin käynnistyminen
4. Ryhmän miehittäminen
5. Organisaation rajapinnan sekä keskinäisten suhteiden hallinta.

/1, s. 146/.

### 2.4 Projektin hallinta ja valvonta

Projektin hallinnalle löytyy alan kirjallisuudesta valtavia määriä useita samankaltaisia määritelmiä. Kuitenkin näihin kaikkiin määritelmiin sisältyy yksi yhteinen tekijä: valvonta. Projektin hallintaa on jopa määritelty tieteeksi, jonka avulla pyritään määrittelemään tietyn tehtävän suorittamiseen vaadittavat toimenpiteet ja tavoitteet sekä organisoimaan joukko ihmisiä toimimaan halutulla tavalla siten, että projekti saada aikaan tuloksella ja positiivisella tuloksella päätökseen. /7, s. 31/.

Projektin valvonta on välttämätöntä, koska näin voidaan varmistaa ennalta suunniteltujen tapahtumien suunniteltu toteutus ja välttää suunnittelemattomien tapahtumien ilmeneminen. /1, s. 42/. Projektin hallinnassa on loppuen lopuksi kuitenkin suurimmilta osin kyse ihmisten johtamisesta ja koordinoimisesta. Tätä voidaan pitää tärkeimpänä yksityisenä tekijänä projektin onnistumisedellytyksiä tarkkailtaessa. Mikäli tällä osa-alueella on havaittavissa ongelmia, projektilta ei kannata odottaa kovin valoisaa lopputulosta. /7, s. 31/.

Koska kaikki projektit ovat kertaluontoisia, on lopputulosta mahdoton ennustaa tarkasti. Jokainen projekti on yritykselle aina tietynlainen riski. Projekteille on myös ominaista, että ne kuluttavat rahaa, mutta niiden olisi tarkoitus myös tuottaa sitä - vasta projektin jälkeen. Jotta projektiin liittyvät riskit voitaisiin minimoida, on valvontaan ja hallintaan syytä kiinnittää huomiota. On selkeää, että mikäli projekti ei pysy hallinnassa, investoinnista tulee kannattamaton. /7, s. 28/.

”Epävarmuus ja odottamattomat tilanteet kuuluvat asiaan.” /7, s. 28/.

### 2.4.1 Projektin johtaminen

Johtamistyyli ja niiden painopisteet ovat vuosien saatoissa vaihdelleet, riippuen aina hieman siitä, minkälainen tehtävä on milloinkin ollut kyseessä ja mitä asioita on pidetty kaikkein tärkeimpinä. Karkeasti voitaisiin johtamistavat jakaa kahteen:

1. Ihmisiin keskitetty huomio
2. Tehtävään keskitetty huomio.

/7, s. 133/.

Tämä ei kuitenkaan ole aivan näin yksiselitteinen asia, koska käytännössä jokainen johtaja johtaa projektiryhmäänsä tilanteesta riippuen hieman eri tavalla. Käytännössä tämä tarkoittaa sitä, että jokainen johtaja seilaa näiden kahden päähuomion kohteen välillä, kuitenkin tietynlaiset johtajat hieman enemmän pyrkivät pitämään painopisteen enemmän toisessa vaihtoehdossa ja toiset taas vastaavasti toisessa.

Eli mikä sitten onkaan se paras johtamistyyli? Ei ole olemassa johtamistyyliä, joka olisi ylitse muiden, vaan kuhunkin tilanteeseen tulisi etsiä siihen parhaiten sopiva tyyli. Jokaisella ihmisellä on kuitenkin luonteelleen omainen tyyli, johon ihminen paineen alla helposti turvautuu, oli tämä sitten viisasta tai ei. Projektin johtamistyyli on toki riippuvainen myös projektin tilanteesta ja vaiheesta sekä projekiryhmän rakenteesta. Tästä huolimatta voidaan todeta, että tietynlaiset johtamistavat sopivat projektityöskentelyyn keskimäärin toisia tapoja paremmin. On todennäköistä, että osallis-

tuva ja sitoutumista edistävä johtamistyyli on yleisesti ottaen parempi kuin tiukkana hallitsijana toimiminen. /7, s. 134/.

Projektin alussa projektipäällikön tulisi saada ryhmänsä hyväksymään projektin tehtävä ja sen tavoitteet, tässä tilanteessa sitoutumista korostava johtamistyyli lienee oikea vaihtoehto. Yhteisymmärryksen löydyttyä voidaan siirtyä tositoimiin, aloittaa toiminta sekä jakaa työt. Tässä kohtaa vaaditaan enemmän tehtäväkohtaista suuntautumista. Jossain vaiheessa työ muuttuu arkiseksi paahtamiseksi, eikä mikään tunnu olevan enää hyvin. Kesällä on liian kuuma ja talvella taas liian kylmä. Tässä vaiheessa projektipäällikön tulee käyttää aikaa ryhmänsä kanssa keskustelemiseen, kuuntelemiseen ja kannustamiseen. Projektin lähestyessä loppua tulee yleensä kiire, aikaa ei ole tarpeeksi ja paineetkin alkavat tulla esille. Tässä vaiheessa projektipäällikön tulee taas ottaa ohjat käsiinsä, tehtävä tarvittavat päätökset ja painettava projekti vaikka väkisin määränpähän asti. /7, s. 136/.

Minkälainen onkaan oikeasti hyvä projektipäällikkö ?

- Osaava ja tietävä
- Älykäs ja luova
- Tavoitteisiin sitoutunut ja päättäväinen
- Avoin ja kommunikointikykyinen
- Riippumaton aloitteentekijä
- Rohkea ja karismaattinen
- Innostava ja huumorintajuinen.

Tästä ei enää puutukaan kuin alle kolmenkymmenen vuoden ikä, pari akateemista loppututkintoa ja pitkä työkokemus. Tätä luetteloa katsoessa kuka vain tuntee pian itsensä hieman vajaavaiseksi. Näillä eväillä varustettu henkilö varmasti pärjäisi tehtävässä kuin tehtävässä menestyksekkäästi. Kyseessä oleva lista kuitenkin on yhteenveto ominaisuuksista, joita hyvällä projektipäälliköllä katsotaan olevan. Luettelon sanomaa voidaan kuitenkin pelkistää hieman muotoon, hyvän projektipäällikön ominaisuuksia ovat aloite- ja yhteistyökyky. /7, s. 140/.

## 2.4.2 Päätäminen ja yhteenveto

Projekti kuin projekti on aina omalla tavallaan oppimisprosessi, jossa kertynyttä kokemusta ja opittuja asioita ei suinkaan tule heittää hukkaan vaan päinvastoin hyödyn-tää niitä mahdollisimman tehokkaasti. Yleinen tapa tähän on laatia projektin päätteek-si loppuraportti, jossa käsitellään projektin merkittävimmät tapahtumat. Raporttia voi-daan tavallaan pitää eräänlaisena testamenttina, yhteenveto siitä, mitä opittiin projek-tin aikana ja mitä jatkossa kannattaisi tehdä toisin. Projektipäällikkö on vastuussa lop-puraportin laatimisesta. /8, s. 182/.

Loppuraportissa verrataan projektille alun perin asetettuja tavoitteita sekä miten lop-pujen lopuksi projektissa on oikeasti käynyt. Loppuraportti sisältää siis pääpiirteittäin seuraavat asiat:

- Projektin yleiskuvaus ja toimeksianto
- Projektin organisointi
- Projektin sisällöllinen onnistuminen ja lopputuotteen kuvaus
- Projektin onnistuminen ajallisesti ja resurssien käyttö
- Projektin onnistuminen taloudellisesti
- Projektin oma arvio onnistumisesta, eli mikä meni hyvin ja missä oli ongelmia
- Luettelo kehitysideoista ja ehdotus jatkotoimenpiteiksi.

/8, s. 182-183/.

Hyvin usein projektin päättyminen on sekä iloinen että haikea tapahtuma. Ollaan tyy-tyväisiä siihen, että työ on vihdoinkin saatu kunnialla päätökseen, mutta ollaan havah-duttu myös siihen, että ryhmä hajoaa. Projektin aikana yhdessä kohdatut vastoinkäy-miset on lujittaneet ryhmän asevelihenkeä. Näin ollen projektipäällikön tulisi varsinais-en projektin päätyttyä vielä kerran kutsua ryhmä kokoon. Näissä karkeloissa kehu-taan toisia vielä viimeisen kerran, uhotaan ja otetaan oppia menestyksestä. /8, s. 183/.

Ennen kuin siirrytään vapaalle voi päätöstilaisuudessa olla pieni virallinen osio, jossa voidaan ottaa projektin aikana tulleita asioita esille ja jakaa kokemuksia sekä ajatuksia näihin liittyen. Projektipäällikkö saa näistä myös hyvää materiaalia loppuraporttia varten. Näin loppuraporttiin saadaan myös hieman muuta näkemystä kuin projekti-päällikön omaa. /8, s. 183/.

## 2.5 Työmaa projektina

Jokainen työkohde on aina oma projektinsa, joten tässä luvussa käsitellään käytännön tasolla läpi mitä kaikkea sähköurakointiliikkeen urakka pitää sisällään sekä mitä teki- jöitä tulisi ottaa huomioon urakan edetessä.

### 2.5.1 Tarjouslaskenta

Kun toiminta alkaa olla vakiintunutta, eli yrityksellä on jo olemassa kontakteja ja asi- akkaita, niin asiakkaat pyytävät tarjouksia erilaisista kohteista; aina kokonaisvastuu- urakoista pieniin huoltotoimenpiteisiin.

Tarjouslaskenta on urakointiliikkeen toiminnalle eräällä tavalla lähtökohta. Jos mitään ei tarjota, mitään ei tehdä. Pääperiaatteena voidaankin pitää, että kaikki tarjoukset las- ketaan, mutta ennen jättöä käydään kohdetta yhdessä läpi. Sen jälkeen voidaan tarkas- tella yhdessä onko kohde mieleinen joka oikeasti halutaan saada, ja sen mukaan arvi- oidaan kateprosentti kohdalleen. On myös syytä kartoittaa jo olemassa olevia töitä ja rinnastaa mahdollisen uuden urakan aikataulua nykyisen työtilanteen muodostamaan aikatauluun. Tämä siis myös on eräänlaista resurssien kartoittamista.

Jotta voitaisiin laskea tarjous kohteesta, joudutaan usein myös itse pyytämään useita tarjouksia. Eli tarjouspyyntöasiakirjojen perusteella pyydetään tukkureilta tarjoukset valaisimista, mahdollisesti lämmittimistä, keskusvalmistajilta keskuksista, ja nykyään yhä yleistyviin automaattioratkaisuihin on myös pyydetävä eri toimittajilta tarjouksia. Vaikka itse massojen laskeminen tarjoukseen ei veisi paljon aikaa, niin koko tämä prosessi kuitenkin ottaa aikansa ja siihen on myös syytä varata aikaa. Varaamalla ai- kaa tarjouksen laskentaan voidaan eliminoidaan turhia laskentavirheitä. Tarjouksen jättämisessä piilee aina omat riskinsä, kun tarjoat niin olet myös sitoutunut toteutta- maan tarjouksen. Tämän vuoksi virheet on syytä saada mahdollisimman pieniksi.

Seuraavia asioita olisi hyvä ottaa huomioon tarjousta laadittaessa:

- Yleiskustannusten nousu, tarvikkeet yms.
- Palkkojen mahdollinen nousu, kun pidempi työmaa kyseessä
- Hankintojen, eli tarvikkeiden aiheuttamat kustannukset
- Matkakustannukset
- Työn ajankohta, miten sopii aikataulullisesti resursseihin
- Laitteiden vuokrakustannukset, nostimet yms.
- Inflaatio
- Projektinhoito kustannukset
- Kate, kuinka suurta tuottoa tavoitellaan
- Dokumentointi
- Viranomaistarkastukset
- Mahdollisesti aiheutuvat lisätyöt, kuten saneerauskohteissa purku.

### **2.5.2 Projektin hoito työmaakohtaisesti**

Jokainen työmaa tarvitsee aina oman projektinhoitajan, jonka vastualueita ovat muun muassa seuraavat:

- Työmaasopimuksen laatiminen kärke miehen kanssa
- Työmaan aikataulun laatiminen oman työn osalta
- Työkuvien laadinta
- Tarvikkeiden / tavaroiden laskenta ja tilaus
- Mahdollisten muutos- tai lisätöiden koordinointi ja laskuttaminen
- Työmaalla ilmenevien epäkohtien selvittäminen
- Työmaakokouksissa ja urakoitsijapalavereissa käyminen
- Valvoo työn laatua ja etenemistä aikataulussa
- Pitää seurantaan työmaan etenemisestä taloudellisesti
- Työmaan yhteenvedon laadinta
- Viranomaistarkastusten tilaaminen ajallaan
- Kohteen luovuttaminen asiakkaalle
- Työmaata koskevien dokumenttien laadinta työmaan aikana ja luovutuksessa asiakkaalle, kuten loppukuvat ja laitteiston ohjekirjat
- Käytönopastus asiakkaalle
- Takuutarkastuksissa mukana oleminen.

Eli projektinhoitaja on henkilö, johon asiakas tai tilaaja ottaa ensimmäisenä yhteyttä, kun jokin asia ei toimi niin kuin kuuluisi, ja näin ollen on myös henkilö, joka vastaa siitä, että kaikki toimii niin kuin kuuluu. Projektinhoitaja on myös työmaalla työskentelevälle asentajalle lähin esimies, jonka puoleen asentajan tulee voida kääntyä tilanteessa kuin tilanteessa.

Lyhyenä yhteenvedona voidaan todeta, että projektinhoitajan työtehtävä pitää sisällään työtehtäviä aivan laidasta laitaan ja on myös erittäin vastuullista työtä. Projektinhoitajan nimi jää viranomaisten papereihin, kuten varmennustarkastukseen luovutusdokumenttien yhteydessä, eli vaikka työmaa olisi jo ohi, vastuu säilyy vielä pitkään. Vastuu onkin yksi tekijä, mikä monilla projektinhoitajilla nostaa työmotivaatiota työn huolelliseen suorittamiseen. Eihän kukaan halua vastuulleen sähköviasta aiheutunutta tulipaloa, saati sitten henkilövahinkoa.

Monia asioita, kuten sähkötekniikkaa, voi opiskella, mutta vain käytännössä voi oppia, miten se oma minäkuva toimii esimiehenä, ja kuinka asiointi muiden urakoitsijoiden ja asiakkaan kanssa toimii.



### 3 LAAJENTAMINEN

Yrityksen laajentamista suunniteltaessa tulee ensin kartoittaa tähän liittyvät mahdollisuudet, tavoitteet ja riskit. On selvää, että laajentamisella haetaan lisää töitä, suurempaa liikevaihtoa ja parempaa tulosta. On kuitenkin pystyttävä tiedostamaan tähän liittyvät riskit ja oltava kärsivällinen projektin edetessä. Tulosta ei välttämättä tule ihan hetkeen ja alkuun voi tulla myös negatiivista tulosta. Laajentaminen vieraaseen kaupunkiin on kuitenkin aina askel tuntemattomaan.

#### 3.1 Strategia

Yrittäjä, yrittäjätiimi ja yritysjohto joutuvat työtä tehdessään aina tekemään niin strategisia kuin operatiivisia päätöksiä. Strateginen päätöksenteko on liiketoiminnan menestymismahdollisuuksien kannalta erittäin tärkeää, koska strategia määrittää ne toimenpiteet ja toimet, joita yritys suorittaa päästäkseen asetettuihin päämääriin ja tavoitteisiin. /5, s. 34/.

Strateginen suunnittelu voi alkaa yrityksen liiketoiminnan tehtävän eli tietyn toiminta-ajatuksen määrittelyllä. Määrittelyssä voidaan ilmaista yrityksen olemassaolon tarkoitus. Yritys tarvitsee toimiakseen asiakkaita, joten strategiassakin olisi syytä huomioida ainakin jollain tavalla asiakaskunta, eli kuluttajat, joita varten yritys on olemassa. Yrityksen tulee pyrkiä suorittamaan asiakkaiden tarpeet, ja jotta tähän päästään on asiakaskunta tunnettava. /5, s. 35/.

Strategia on yrityksen johdon näkemys ja tahdonilmaus yrityksen kehityksen suunnasta. Strategiassa määritellään millainen yrityksen organisaation tulisi olla ja miten asetettuihin päämääriin ja tavoitteisiin päästään. Toisaalta taas strategia määrittelee myös sen miten kilpaillaan ja miten voidaan menestyä kilpailussa markkinoilla. Yrityksen johdon yksi tehtävistä on strateginen suunnittelu. /5, s. 35/.

- Toiminta-ajatus: Tuottaa sähköasennuspalvelua teollisuudelle ja talotekniikalle.
- Visio: Halutaan olla turvallisia ja laadukkaita sähköasennuksia kokonaisvaltaisesti tuottava arvostettu sähköurakointiliike.
- Arvot: Joustavuus, asiakaslähtöisyys ja kannattavuus. /10/.

### 3.2 Tavoitteet

On tärkeää, että yrityksen tavoitteet ovat yksilöityjä ja mitattavissa. Yrityksen toimialasta ja liiketoiminnan monimuotoisuudesta lähtien yritykselle keskeisiä ja haasteellisia tavoitteita tulisi olla 4-10. Jos tavoitteita on yli 10, niin siitä syntyy luultavasti resurssiongelmia. Yrityksen kannalta on viisaampaa keskittyä harvalukuisiin avainalueisiin kuin yrittää 10-ottelua kerralla. /6, s. 53 - 54/.

Isoimpana lyhyentähtäimentavoitteena on saada osaava henkilökunta, joka pystyy mukautumaan tarvittaviin muutoksiin ja on sitoutunut täysin tehtäviinsä. Henkilökunnan yhteinen tavoite on tehdä toiminnasta tehokas ja kannattava. /10/.

- Otamme projekteissa laajemman vastuun
- Hoidamme isompaa kokonaisuutta
- Kasvatamme osaamista
- Tehostamme markkinointia
- Verkostoudumme hyviin alihankkijoihin sekä muihin talotekniikkaurakoitsijoihin (LVIA)
- Syvennämme yhteistyötä kannattavien ja meille sopivien asiakkaiden kanssa
- Panostamme joustavuuteen.

/10/.

### 3.3 Rahoitus

Yrityksen alkaessa suunnitella laajentamista, on syytä paneutua myös raha-asioihin. Ensimmäisiä asioita on päättää minkä suuruisella budjetilla lähdetään laajentamaan, jonka jälkeen analysoidaan onko tarvetta ulkoiselle rahoitukselle. Ulkoista rahoitusta tässä tapauksessa voi olla sijoittajat, valtion tuki tai yrityslaina.

### 3.3.1 Avustuksen saaminen

Yrityksen kehittämisavustusta voidaan myöntää yrityksen pitkän aikavälin kilpailukykyä parantavaan hankkeeseen, jolla arvioidaan olevan merkittävä vaikutus yrityksen

1. Kasvuun
2. Teknologiaan
3. Kansainvälistymiseen
4. Tuottavuuteen tai
5. Liiketoimintaosaamiseen.

Avustuksen myöntämistä puoltavana tekijänä pidetään hankkeen myönteisiä työllisyys-, ympäristö- ja tasa-arvoaikutuksia. /12/.

Yrityksen kehittämisavustusta voidaan myöntää aineellisiin ja aineettomiin investointeihin. Lisäksi yrityksen kehittämisavustuksen piiriin voidaan koneiden ja laitteiden pitkäaikaisesta vuokraamisesta aiheutuvina menoina hyväksyä enintään hankinnan ostohintaa vastaavat vuokramenot kolmelta vuodelta. Menoihin ei voida sisällyttää hallinto-, rahoitus-, vakuutus-, korjaus-, huolto- tai muita vastaavia menoja. /12/.

### 3.4 Riskit

Yrityksen laajentamiseen liittyy aina riskejä, jotka on syytä ottaa huomioon laajentamista aloittaessa. Riskit tulisi kartoittaa ja arvioida todennäköisyyksiä sekä sitä miten riskit voidaan minimoida ja niistä mahdollisesti aiheutuvia harmejä välttää. Yleisesti ottaen urakointiliikkeelle merkittäviä riskejä on muun muassa:

- Töitä tulee enemmän kuin on tekijöitä
- Tekijöitä on enemmän kuin töitä
- Taloudellinen taantuma.

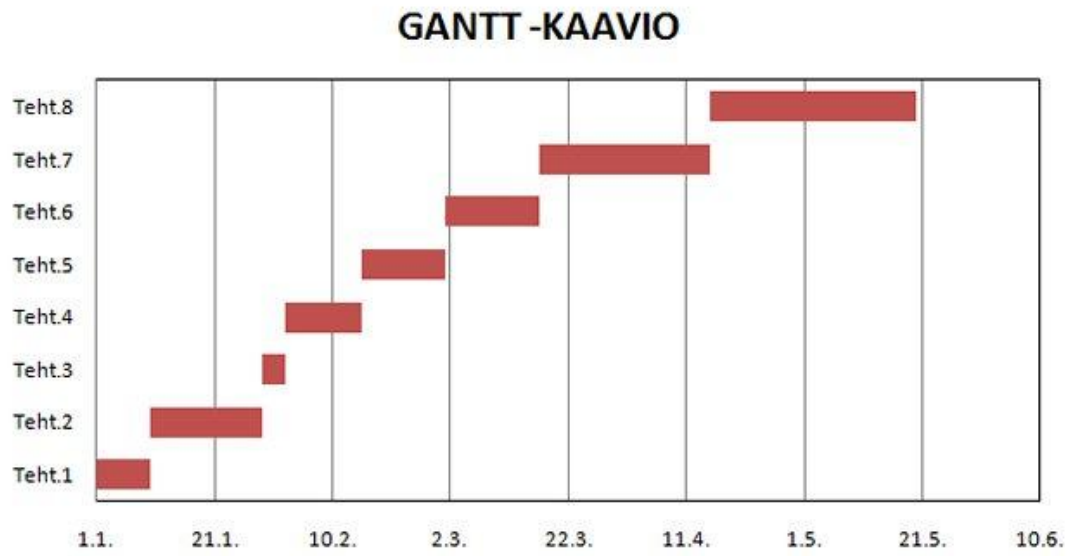
Riskit huomioon ottaen olisi hyvä lähteä kartoittamaan alkuun työllisyystilanteita ja tämän perusteella tehdä arvio, kuinka paljon henkilöstöä pystytään palkkaamaan. Uusi toimipiste tai yritys voi joutua nopeasti hankaluuksiin, mikäli työntekijöitä on talossa, mutta töitä ei. Tilanne ei ole hyvä myöskään toisinpäin, joten henkilöstöresursseihin on syytä käyttää hetki aikaa.

Kun yrityksellä on jo vakaata toimintaa toisella paikkakunnalla, on huomattavasti riskivapaampaa lähteä laajentamaan toimintaa, kuin esimerkiksi perustaessa uutta yritystä. Yritys pystyy hyödyntämään jo olemassa olevia töitä toisella paikkakunnalla ja tarvittaessa näin työllistää uusia työntekijöitä. Sama toimii myös toisinpäin, eli mikäli töitä uudella toimialueella on odotettua enemmän, voidaan jo olemassa olevalta toimialueelta laittaa työntekijöitä komennustöihin uudelle alueelle. Näistä aiheutuu pieniä matkakustannuksia, mutta laajentamiseen liittyy aina pieniä uhrauksia. Hyvin hoidettu urakka uudella toimialueella on kuitenkin yleisen maineen ja markkinoinnin kannalta tärkeä alku.

### **3.5 Aikataulut**

Aikataulu on aina tietyn toiminnan peruspohjana, johon koko projektin toiminta ja eteneminen pohjautuu – tietenkin hyvän suunnitelman lisäksi. Aikataulun avulla pystytään määrittelemään välitavoitteet eli toisin sanoen kartoitetaan mihin pyritään mil-läkin aikajaksolla. Näin voidaan myös hahmoittaa mihin suuntaan yrityksen laajenta-minen on etenemässä, onko tulos positiivista vai negatiivista ja voidaan pyrkiä rea-goimaan tilanteisiin ennen kuin se on liian myöhäistä.

Aikataulut tulee havainnollistaa niin, että toimintojen väliset suhteet ja tavoitteet on helppo hahmottaa. Graafiset esitykset ovat siihen hyvä työkalu. Aikataulujen havain-nollistamisessa käytetään paljon erityisesti Gantt-kaaviota. /5, s. 96/.



**KUVA 1. Gantt kaavio, joka kuvaa hyvin aikataulua. /13/.**

## 4 MARKKINOINTI

Markkinointi erillisenä toimintona on hämärtyvässä varsinkin pienyrityksissä. Asiakaslähtöisyyden filosofian ajatuskulkua seuraten kaikkien yrityksen henkilöiden tulisi olla markkinointihenkilöitä. /3, s. 43/.

Viime vuosisadan kuuluisimpiin lukeutuva markkinointiguru Philip Kotler (1999) määrittelee uudella tavalla ”mahdollisuuksien löytämisen kehittämisen ja hyödyntämisen taiteeksi (the art). Markkinointimahdollisuus on ostajan tarpeen ja mielenlaadun alue”. /6, s. 189/.

Tarkasteltavina markkinoinnin osa-alueina yrityksissä voidaan ottaa esille ainakin seuraavat:

- Toimiala, kilpailu ja kilpailijat
- Taito tehdä kauppaa, myynti
- Apuvälineet, joita markkinoinnissa tarvitaan
- Jakelutieratkaisut
- Myynnin edistäminen
- Suhdetoiminta
- Markkinoinnin suunnittelu
- Mainonta
- Markkinoinnin organisaatio
- Toiminnan asiakaslähtöisyys
- Yrityksen asiakaspalvelun toiminnallinen laatu
- Markkinoinnin asema yrityksessä.

/3, s. 43/.

Urakointiliikkeen markkinoinnissa olisi hyvä huomioida mahdollisimman kokonaisvaltainen toiminta, eli pyrkiä markkinoimaan työtä sekä tuotteita pakettina. Tästä urakoinnissa periaatteessa on kyse.

## **4.1 Asiakkaat**

Kun puhutaan sähköurakointiliikkeestä, niin puhutaan tietenkin myös sähköasennusliikkeestä. Sähköasennusliikkeen asiakaskunta on laaja. Se tarkoittaa käytännössä kaikkia yksityisistä henkilöasiakkaista aina suuriin teollisuusyrityksiin asti. Tällä kertaa yritys on päättänyt panostaa enimmäkseen urakointiin, jolloin rakennusliikkeet sekä suuremmat teollisuusyritykset ovat meille tärkeimmät asiakasryhmät.

Erityisen haasteellisenä tavoitteena on saada potentiaaliset asiakkaat ostamaan tai tilaamaan ensimmäisen kerran tuotetta tai palvelua. Tätä ennen asiakas on mahdollisuus. /6, s. 221/.

### **4.1.1 Asiakasryhmien kartoittaminen**

Asiakasryhmien kartoittamisessa on hyvä lähteä liikkeelle yritykselle mahdollisesti tuottoisimmista ryhmistä. Sähköurakointiliikkeelle niitä ovat rakennusliikkeet. Koska rakentaminen ei ole aina kaikkein vilkkaimmillaan, niin on syytä hakea myös muita asiakasryhmiä. Sähköalan liikkeelle muita potentiaalisia asiakasryhmiä ovat teollisuudessa toimivat yritykset sekä kaupungit ja kunnat. Mahdollisia yhteistyökumppaneita on myös hyvä pitää silmällä, joskus hekin tarvitsevat apua – ja toisin päin.

Selvitettäessä kohderyhmiin liittyviä tietoja puhutaan yleensä kovista ja pehmeistä tiedoista. Kovia tietoja ovat esimerkiksi keitä kohderyhmään tai potentiaaliseen kohderyhmään kuuluu, kuinka paljon tuotteestasi mahdollisesti kiinnostuneita henkilöitä on olemassa ja missä he ovat, mitä tuotteita he käyttävät ja milloin ja missä olosuhteissa tuotteiden käyttö tapahtuu. Pehmeät tiedot taas kertovat millaisia kohderyhmäsi henkilöt ovat, mitä he arvostavat ja mitä he ajattelevat. Ne antavat myös tietoa kuluttamisen motiiveista eli miksi kuluttajat ostavat tuotteita ja mitkä ovat heidän tärkeimmät ostokriteerinsä. /4, s. 75/.

### **4.1.2 Asiakkaan tarpeet**

Yrityksen toiminta on sopeutettava asiakkaiden tarpeiden ja toivomusten mukaiseksi. Jotta tämä olisi mahdollista, yritys tarvitsee tietoa asiakkaistaan. Nykyaikainen markkinointiajattelu perustuukin asiakassuuntaisuuteen. Niin kauan kuin yritys ei tunne asiakkaidensa tarpeita ja toiveita, se ei myöskään pysty niitä tyydyttämään. /3, s. 71/.

Yritystä markkinoitaessa on hyvä perehtyä asiakasryhmiin ja heidän tarpeisiinsa. Asiakasryhmiin perehtyminen voi tapahtua sosiaalisen kanssakäymisen myötä, mutta nykyaikana on myös mahdollista perehtyä yrityksiin internetin välityksellä ja löytää näin tärkeitä tietoja, joita hyödyntää markkinoinnissa.

Yritystä laajentaessa uudelle alueelle on hyvä tapa käydä esittäytymässä paikallisille, mahdollisesti tuleville asiakkaille paikan päällä ja kertoa heille yleisesti yrityksen toiminnasta sekä hiljattain meneillään olevasta laajentamisesta. Urakointiliikkeelle oiva tapa on käydä tervehtimässä rakennusliikkeitä ja pyytää mahdollisia tarjouksia tulevista töistä.

## **4.2 Markkinointisuunnitelma**

Markkinointisuunnitelman perustana täytyy olla huolellinen ja monipuolinen informaation kerääminen, analysointi ja päätösten tekeminen. /6, s. 584/.

Sähköurakointiliikkeen markkinointisuunnitelmaa laadittaessa olisi syytä lähteä liikkeelle potentiaalisimmista asiakasryhmistä. Tämän kartoittamisessa voi käyttää apuna tilastoja, joiden avulla selvitetään ryhmät, joihin markkinoinnissa kannattaa panostaa.



Sähköurakointiliikkeen asiakkaita suhteessa liikevaihtoon ovat:

	Liikevaihto-osuus
- Rakennusliikkeet	45 %
- Taloyhtiöt	20 %
- Julkinen hallinto	10 %
- Teollisuus ja pienyritykset	20 %
- Yksityiset henkilöt	5 %

/10/.

Yrityksen johtamisella on merkittävä rooli. Se asettaa tavoitteet, kehittää suunnitelmat, vetää linjat ja kuviot, strategiat ja taktiikan. Se organisoii ja koordinoi, ohjaa ja kontrolloi, motivoi ja kommunikoi. Suunnittelu on vain eräs sen rooleista, mutta todella merkittävä menestyksen kulmakivi. /6, s. 585/.

### 4.3 Eri markkinointimenetelmät

Markkinointimenetelmä tulisi valita tavoiteltavien asiakasryhmien perusteella ja etenkin niiden ryhmien, joita yritys erityisesti toivoo asiakkakseen. Todennäköistä on, että rakennus- tai teollisuuden alalla toimivaa yritystä johtaa keski-ikäinen tai vanhempi mies, joten tämän perusteella voidaan turvautua perinteiseen markkinointimenetelmään kuten lehtimainontaan.

Markkinointimenetelmä riippuu eniten markkinoitavasta tuotteesta ja asiakasryhmästä. Urakointiliikkeistä valtaosaa johtaa keski-ikäinen tai vanhempi ihminen, joten tällaisessa tilanteessa voidaan turvautua ”vanhan ajan markkinointimenetelmiin”. Vanhan ajan markkinointimenetelmällä tarkoitetaan tässä tapauksessa vain hieman perinteikkäämpää markkinointitapaa, jota on ennen vanhaan suosittu enemmän, eli ilmoitus paikalliseen sanomalehteen. Voidaan olettaa, että vanhemmat ihmiset lukevat sanomalehtiä hieman enemmän kuin nuoret; on kuitenkin muistettava että tämäkin on tapauskohtaista eikä päde aina.

#### 4.4 Riskit

Riskitekijänä on muun muassa se, että yritys ei pysty täyttämään antamia odotuksia. Urakointiliikkeellä tämä tarkoittaa käytännössä sitä, että yritys on hankkinut töitä enemmän kuin on resursseja. Urakointiliikkeellä markkinoinnissa merkittävin tuote on työ. Urakointiliike markkinoi myös asennustekniikkaan liittyviä tuotteita, tilanteen tullen aina kattovalaisimesta suuriin sähkömoottoreihin.

Tuotteisiin liittyvät riskit kohdistuvat usein tavarantoimittajiin. Aina tavara ei saavu ajallaan ja tästä seuraa kiusallinen yhtälö – kuka maksaa viivästyskustannukset? Usein nämä kustannukset jäävät urakoitsijan harteille, sillä urakoitsija itse on vastuussa lupamiensa tuotteiden saapumisesta aikataulussa.

## 5 LIIKETOIMINTASUUNNITELMA

Liiketoiminta on tavaroiden ja palveluiden organisoitua vaihdantaa, jolla on tietty taloudellisuustavoite. Jotta liiketoiminta voisi olla tehokasta, vaatii se hyvää johtamista ja liiketoiminnan menestyksellinen johtaminen vaatii laadukasta suunnittelua. Suunnitelmilla pyritään ennakoimaan tulevia tapahtumia, jolloin ”ei toivotut yllätykset” pystyttäisiin minimoimaan. /5, s. 8/.

Liiketoimintasuunnitelmalla pyritään vastaamaan kysymyksiin;

1. Missä kulttuurissa yritys toimii?
  - a. taustat
  - b. arvomaailmat.
2. Miksi se ylipäätään on perustettu?
  - a. missio (perinteisellä termillä toiminta-ajatus; pitkän tähtäyksen suunnitelma, PTS).
3. Mitkä ovat sen tavoitteet?
  - a. 3-5 vuoden visiotavoitteet (perinteisellä termillä keskipitkän tähtäyksen suunnitelma, LTS)
  - b. 1 vuoden bisnestavoitteet (LTS).
4. Miten se aikoo tavoitteensa saavuttaa?
  - a. millä reittivalinnoilla (strategiat)
  - b. millä yksityiskohtaisilla toimenpiteillä (toimintasuunnitelmat yksityiskohtaisesti).
5. Millä tuloksilla liiketoiminta toteutuu?
  - a. millä seurantamenetelmillä/-mittareilla toiminta mitataan
  - b. mitkä ovat pilotin tulokset
  - c. millä tavoin pilotin aikaiset korjaukset hoidetaan .

/6, s. 20/.

Liiketoimintasuunnitelma kattaa kaikki erilliset yrityksen alakohtaiset suunnitelmat: tuotantosuunnitelmat, markkinointisuunnitelmat, taloussuunnitelmat ja henkilöstösuunnitelmat. /6, s. 20/.

## 5.1 Liikeidea

Liikeidea on pienestä epäselvästä käsityksestään huolimatta mainio tapa kuvata yrityksen nykyistä tilaa ja tilannetta. Epäselvä käsitys johtuu siitä, että eri puhujat ymmärtävät sen hieman eri tavalla ja liikeideasta on käytössä aina useita erilaisia kuvausmalleja. /3, s. 20/.

Liikeideassa voidaan kuvata esimerkiksi seuraavia asioita:

- mitä tuotetaan ja mikä on tuotteen tai palvelun tarjoama hyöty asiakkaalle
- kenelle palveluja tai tuotteita tarjotaan eli ketkä ovat yrityksen tärkeimpiä asiakkaita
- miten tuotetaan eli mikä on yrityksen toimintatapa ja minkälaisen imagon yritys pyrkii rakentamaan

/5, s. 12/.

## 5.2 Miksi liiketoimintasuunnitelma tulee laatia?

Suunnittelun avulla yritys voi pyrkiä varautumaan tulevaisuuteen. Yrityksen kannalta liiketoiminnan suunnittelun päätarkoituksena on parantaa yrityksen menestymismahdollisuuksia kilpailijoihin verrattuna. /5, s. 20/.

Liiketoimintasuunnitelman laatiminen on yrityksessä kuin yrityksessä jatkuva prosessi. Suunnitelma tehdään yritystä käynnistettäessä tai tässä tilanteessa laajennettaessa, mutta myöhemmin sitä tulisi kuitenkin ylläpitää ja päivittää. Tämä tekee toimintasuunnitelmasta erinomaisen työkalun muutosten havainnollistamiseen, niihin reagoimiseen ja toiminnan kannalta olennaiseen keskittymiseen. Suunnitelman avulla on mahdollista paikallistaa heikot kohdat sekä lisäresurssien tarpeet. /5, s. 20/.

Oikeastaan yrityksen johtaminen ja laajentaminen on jatkuvaa liiketoimintasuunnitelman toteuttamista ja siinä onkin hyvä syy siihen panostamiseen. Toimipistettä avattaessa pyrimme ensin saamaan kontakteja asiakkaisiin ja sitä kautta töitä. Työtilanteen alkaessa näyttää lupaavalta oli aika keskittyä rekrytointiin. Tätä toimintasuunnitelmaa oli tarkoitus toistaa ja näin kasvattaa yrityksen toimintaa. Koko ajan tietenkin tarkkailaan toiminnan tuloksellisuutta ja missä voitaisiin kehittyä.

Liiketoimintasuunnitelma on yrityksen ydinluuranko, jossa

- Operaatiosuunnitelma on sen lihakset
- Kassavirtasuunnitelma sen veri.

/6, s. 22/.

### 5.3 Kilpailijoiden huomiointi

Alkuun tulisi selvittää kilpailijoiden määrä ja tämän perusteella suorittaa näiden jako tiettyihin ryhmiin, joita voivat olla esimerkiksi:

- Ydinkilpailijat
- Marginaalikelpailijat
- Tarvekilpailijat
- Potentiaaliset kilpailijat.

/6, s. 19/.

**Ydinkilpailijat** kuuluvat ryhmään, joiden kanssa ollaan jatkuvasti vastakkain. Mikäli yritys on saanut tarjouspyynnön, mitä luultavimmin myös ydinkilpailija on saanut sen.

**Marginaalikelpailijat** edustavat ryhmää, joka aina satunnaisesti tulee kilpailutilanteissa esille, ja ovat tällöin varsin kiusallisia. Marginaalikelpailija ei kuitenkaan edusta merkittävää volyymia yrityksen liiketoiminta sektorilla.

**Tarvekilpailijat** eivät suoraan kilpaile yrityksen kanssa, mutta kuitenkin tyydyttävät samankaltaisia tarpeita kuin yritysikin.

**Potentiaaliset kilpailijat** eivät ole vielä uhka, mutta on olemassa riski, että hyvin pian ovat.

/6, s. 19/.

Kilpailijoita on syytä analysoida ja olisi hyvä selvittää heidän vahvuutensa ja heikkou- tensa ja, mikäli mahdollista, myös taloudellinen tilanne. Erityisen tarkasti tulisi käydä läpi ydinkilpailijat ja lisäksi ne, joista voi aiheutua merkittävää uhkaa liiketoiminnalle. Kilpailijatiedoston perustaminen voi olla kannattava ratkaisu. Tämä voi olla vaikka mappi, johon säännöllisesti kokoat kilpailijoita koskevaa aineistoa.

/6, s. 19/.

Sähköneliö Oy:n kilpailijoita ovat:

- Are Oy
- YIT Oy
- Lsk Electrics Oy
- Kuusitunturi Oy
- HT-Sähköpalvelu OY
- Sähkö-Pusa Oy
- Mäkelän Sähkö Oy
- AK-Sähkö Oy
- ”Pakettiauto”- firmat.

Toiminta- alueella on 120 sähköalan yritystä.

Asioita joista edellä mainitut kilpailijat Sähköneliö Oy:n kanssa kilpailevat ovat muun muassa:

- Asiakkaat
- Työvoima
- Brändi
- Laatu
- Urakat
- Hinnat
- Toimittajat ja toimitusajat
- Joustavuus ja moniosaaminen.

/10/.

### 5.3.1 Kilpailu- ja kilpailija-analyysi

Kilpailustrategiassa punnitaan yrityksen toimintaa suhteessa muihin kilpailijoihin.

Kilpailustrategia vastaa muun muassa seuraaviin kysymyksiin:

- Miten suhtaudutaan kilpailuun?
- Miten yritys hakee kilpailuetua?
- Miten ja millä kilpailukeinoilla kilpailijat voitetaan?
- Minkälainen mielikuva kilpailusta halutaan viestiä asiakkaille ja muille sidosryhmille?

/5, s. 54/.

Suunniteltaessa liiketoimintaa kilpailusta on kerättävä riittävästi tietoa. Yrityksen on voitava tehdä päätöksiä ja valintoja, kuinka kilpailuun vastataan ja miten kilpailu voitetaan. /5, s. 54/.

## 6 HENKILÖSTÖ

Henkilöstöasiat ovat niitä asioita, joita ei oikein voi suoraviivaistaa. Hallintorutiineihin löytyy mitä useimmiten apua, mutta ihmiset, joita voidaan pitää niinä tuloksenteon avaimina, ovat erilaisia, inhimillisiä sekä yksilöllisiä. Mistä löytää hyvä ja toimiva johtamistapa, miten täyttää yksilölliset toiveet ja tarpeet? Tämä ei ole mahdotonta, mutta se vaatii aikaa, ammattitaitoa ja sydäntä. Usein hyvät johtajat muistetaan tehokkuudestaan, mutta ennen kaikkea heidän kiireettömästä olemuksestaan. Hyvällä johtajalla on aikaa myös ihmisille. /2, s. 12/.

Amerikkalaisten menestyvien yritysten pitkäaikaisen tutkimisen tuloksena on voitu todeta, että erinomaiset johtajat ovat muita johtajia parempia ihmisten johtajia. Toisin sanoen mikäli halutaan saavuttaa pitkäaikaisia ja erinomaisia tuloksia, asioiden tärkeysjärjestyksessä ensimmäiselle sijalle täytyy asettaa ihmiset ja sen jälkeen vasta asiat. /2, s. 12/.

Hyvin usein esimiehet pärjäävät ja tulevat hyvin toimeen keskustelemalla, kuuntelemalla, neuvomalla ja vaatimalla alaisiltaan sellaisia asioita, joihin he itsekin voisivat suostua. Esimiehen ajatteluun olisi syytä sisällyttää myös ajatusta, että esimiestyön tulisi olla aitoa. Sen tulisi heijastaa esimiehen omia arvoja sekä ihmiskuvaa. Persoonallisuus heijastuu ammattitaitoon ja nämä seikat tulevat aina tavallaan esille. Yksi esimiehelle tärkeimmistä asioista on pystyä luomaan tiimilleen mahdollisuus onnistumiseen. /2, s.17/.

### 6.1 Suunnittelu

Henkilöstöä palkattaessa on syytä lähteä liikkeelle suunnitelmasta, josta tulisi ennen kaikkea käydä ilmi se, minkälaista henkilöstöä ja kuinka paljon tarvitaan. Tulevat tehtävät määrittelevät laatuvaatimukset palkattavalle henkilölle, eli minkälaisiin tehtäviin kyseinen henkilö aiotaan asettaa. Huomioon tulisi ottaa myös mahdolliset tulevat työtehtävät ja näiden edellyttämät vaatimukset. Henkilöä ei tule palkata vain ja ainoastaan meneillään olevien tarpeiden perusteella. /4, s. 267/.



Uuden työntekijän palkkaaminen on aina suuri taloudellinen investointi. Parhaimmillaan voidaan puhua jopa sadoista tuhansista euroista, ja siksi on ajateltava myös muita mahdollisuuksia. Erilaisia mahdollisuuksia voi olla alihankkijoiden käyttäminen, henkilöstövuokraus sekä ulkopuolisten palvelujen osto. Ei pidä myöskään unohtaa mahdollisia yhteistyökumppaneita; ehkä yhteistyökumppanilla on tekijöitä vailla töitä. /4, s. 267/.

## 6.2 Rekrytointi

”Rekrytoinnilla tarkoitetaan kaikkia niitä toimenpiteitä, joilla yritykseen hankitaan sen toiminnan kulloinkin tarvitsema henkilöstö.” /2, s. 20/.

Kun yritys on saanut selvän käsityksen siitä, minkälaisia henkilöitä tarvitaan, voidaan aloittaa varsinainen hakuprosessi. Usein käytettyjä työvoimanlähteitä ovat:

- Lehti- ja Internet ilmoitukset
- Työvoimatoimistot, mol
- Oppilaitosten ja korkeakoulujen työnvälityspalvelut
- Aikaisemmin töitä hakeneet henkilöt
- Kontaktit / tuttavat
- Rekrytointimessut
- Ammattijärjestöjen työnvälityspalvelut
- Konsultit.

Konsultteja, toisin sanoen headhuntereita, voidaan käyttää lähinnä haettaessa henkilöitä päällikkö- tai esimiestehtäviin. /4, s. 268/.

Henkilöiden valintaprosessissa käydään usein seuraavia vaiheita läpi:

- Hakupaperit
  - o Henkilötiedot
  - o Koulutus
  - o Työkokemus
  - o Suositukset
- Haastattelut
- Mahdolliset testit.

/4, s. 268/.

Ihannetilanteessa hakemuksia tulee runsaasti ja yritys pääsee valitsemaan hakeneiden joukosta haastateltaviksi henkilöt, joiden uskoo täyttävän paikan vaatimustason. Haastateltavaksi olisi hyvä kutsua 5-8 henkilöä.

Ennen hakupapereiden saapumista on jo hyvä valmistautua paikkaa koskevien tiedustelujen varalta; aina on henkilöitä, jotka soittavat ja kyselevät tarkempia tietoja paikasta. Näihin tiedusteluihin vastaavan henkilön on aina tunnettava työtehtävä ja siihen liittyvät erilaiset vaatimukset. Puhelinhaastattajan on hyvä laatia itselleen tietynlainen runko, jonka mukaan puhelinkeskustelua pyrkii käymään. Näin puhelun jälkeen on helpompi merkata muistiinpanoihin hakijan risut ja ruusut. /4, s. 268/.

### 6.2.1 Haastattelu

Yrityksen omat tilat ovat paras mahdollinen paikka työhaastatteluun, näin haastateltava voi nähdä jo mahdollista tulevaa työympäristöään. Ainakin haastattelun aikana paikan tulisi olla rauhallinen, koska haastateltava voi olla hermostunut ja ylimääräinen häiriö vain pahentaa tilannetta. Haastattelijan on tärkeää valmistautua haastattelutilaisuuteen etukäteen; on hyvä tiedostaa mitä aikoo kysyä ja missä järjestyksessä. Haastattelijan on syytä kiinnittää huomiota myös haastateltavan käyttäytymiseen, olemukseen ja asioihin suhtautumiseen. /4, s. 269/.

Tärkeitä asioita, joita haastattelijan tulisi ottaa selville haastattelun aikana:

1. Haastateltavan pätevyys
  - Työkokemus ja menestys
  - Koulutus, kurssit

- Suosittelijat.
- 2. Haastateltavan henkilöhistoria
  - Perhesuhteet, taustat
  - ”Kriisit”, niiden hallinta ja käsittely eri tilanteissa
  - Nykyinen taloudellinen tilanne
  - Arvomaailma, harrastukset.
- 3. Motivaatio ja odotukset
  - Miksi hakee tätä paikkaa
  - Hakijan odotukset työtehtäviltään
  - Tulevaisuuden suunnitelmat.
- 4. Minäkuva
  - Haastateltavan oma käsitys vahvoista puolistaan
  - Haastateltavan käsitys heikoista puolistaan
  - Uusi tehtävä suhteessa hakijan mahdollisuuksiin.
- 5. Terveystila
  - Yleinen terveydentila
  - Mahdolliset allergiat tai krooniset sairaudet.
- 6. Palkkatoivomus ja työsuhteen yleisiin ehtoihin liittyvät odotukset.

/4, s. 269/.

Haastattelun päätteeksi haastateltavalle tulee kertoa hakuprosessin jatkoaikataulusta ja muista menettelytavoista. /4, s. 269/.

On syytä muistaa, että haastateltavalta ei saa kysyä poliittista eikä seksuaalista suuntautumista.

### **6.2.2 Kanavat**

Usein käytettyjä rekrytointikanavia ovat:

1. Yrityksen henkilökunta. Näin aukeaa myös hieman onko talon oma väki valmis suosittelemaan yritystä tutuilleen.
2. Entiset työntekijät, voidaan huomioida työharjoittelijat ja kesätyöntekijät.
3. Oma-aloitteisesti töitä hakevat henkilöt
4. Internet, radio

5. Työvoimatoimistot sekä eri ammattiliittojen ja oppilaitosten henkilöstöpalvelut.
6. Lehti-ilmoitukset.

Toisinaan voi kuulla väitettävän, että rekrytointi vie liikaa aikaa. Voi hyvinkin viedä, mikäli rekrytoija ei ole täysin kartalla siitä, mitä ja miksi hakee. On myös syytä myöntää, että hyvät työntekijät eivät ole yrityksen takana odottamassa vapautuvia paikkoja. /2, s. 22/.

### **6.3 Palkkaus**

Työsopimusta tehdessä on viimeistään hyvä olla tietoinen työsopimusehtoihin liittyvistä faktoista. Työnantajan on tiedettävä mikä on laillisesti mahdollista ja mikä ei. On myös syytä olla tietoinen minkä tasoista palkkaa uudelle työntekijälle maksetaan. Usein kannattaa lähteä liikkeelle määräaikaisella sopimuksella tai vaihtoehtoisesti sopia alkuun koeaika, kummassakin vaihtoehdossa mahdollisesti huonosta työntekijästä voi vielä päästä kivuttomasti eroon.

#### **6.3.1 Määräaikainen työsopimus**

Työsopimuslaki määrittelee, että määräaikaisen työsopimuksen tekemiselle pitää aina olla jokin peruste. Tämä peruste olisi syytä mainita työsopimuksessa. Määräaikaisen työsopimuksen perusteluna voi olla jokin seuraavista:

- Työn sesonkiluonteisuus, tilapäinen sijaisuus, harjoittelu.
- Yrityksen toimintaan liittyvä perusteltu syy.
- Suoritettavaan työhön liittyvä perusteltu syy.
- Yrityksen palveluiden vakiintumattomuus.
- Voidaan myös sopia työntekijän kanssa työsuhteen määräaikaisuudesta, jos työnhakija itse näin haluaa.

/4, s. 292/.

Huomioitavaa on, että jos työnantaja sallii työntekijän jatkaa työtehtävien tekemistä sopimuskauden päätyttyä, syntyy automaattisesti toistaiseksi voimassa oleva sopimus.

/4, s. 292/.

### 6.3.2 Koeaika

Koeajan olemassa olo työsopimuksessa edellyttää aina erillistä sopimusta työnantajan ja työntekijän välillä. Koeajaksi tehty työsopimus on mahdollista purkaa ilman irtisanomis- tai purkamisperusteita. Koeajalla työsuhteen purkaminen ei myöskään edellytä irtisanomisajan noudattamista vaan työsuhde päättyy välittömästi sinä päivänä, jolloin työnantaja tai työntekijä ilmoittaa käyttävänsä koeaikaehto työsuhteen purkamiseen. /4, s. 292/.

Mikäli työnantajaa sitovassa työehtosopimuksessa on määräys koeajasta, on työnantajan ilmoitettava tästä työntekijälle. Jos työnantaja laiminlyö ilmoitusvelvollisuutensa, niin työnantajalla ei ole oikeutta päättää työsopimusta koeaikaan vedoten. /4, s. 292/.

### 6.4 Esimies

Lakipykälien mukaan työsopimus voi olla suullinen, kirjallinen tai sähköinen. Esimiehen on syytä olla siis tarkkana mitä voi suustaan päästää. Jos esimies suullisesti tai puhelimesta menee lupaamaan parempaa palkkaa kuin mitä työehtosopimuksessa sanotaan, niin yritystä sitoo suullinen lupaus. Toki mieleen voi juolahtaa, että eihän työntekijä voi tätä millään todistaa. Tämän miettiminen on kuitenkin turhaa. Eihän esimies voi rikkoa luottamussuhdetta jo ennen kuin työsuhde on edes alkanut.

/2, s. 36/.

Esimiehen ei tule myöskään puolustella virhettään selittäen, että hänellä ei riitä valtuudet lupauksien täyttämiseen. Tämäkin on aivan turhaa, ei uusi työntekijä voi tietää mitkä ovat hänen tulevan esimiehensä valtuudet. Esimiehen on siis syytä varmistaa valtuutensa ja pysyä rajojensa sisäpuolella, mikäli aikoo toimia esimiestehtävissä ja nauttia alaiensa luottamusta. /2, s. 36/.

### 6.5 Kehityskeskustelut

Liian usein esimies pitää parhaana kehityskeskustelutapana spontaania ja tärkeistä asioita käsitteleviä keskusteluja. Tämä voi toki vaihdella riippuen yrityksestä, esimiehestä ja jopa alaisestakin. Mikäli kehityskeskusteluihin suhtaudutaan näin, ovat ne täyttä ajan hukkaamista ja turhien toiveiden herättelyä. Lähtökohtana voidaan pitää,

että jollei ole systematiikkaa, ei menetelmiä voida arvioida eikä kehittää. Jos johtaminen on ammatti, sitä voi opetella ja opetella voi vain, jos on olemassa selviä malleja. Yritäpä kehittää korkeushyppääjää ilman rimaa, joka pitää ylittää, ja tämä on vielä yksinkertaista johtamiseen verrattuna. /2, s. 64/.

Kehityskeskustelujen tavoitteena on varmistaa, että henkilön toiminta suuntautuu yrityksen ja yksikön yhteisiin tavoitteisiin. Tästä johtuen kehityskeskustelumenetelmät eivät saa vaihdella yrityksen sisällä, vaikka henkilöt vaihtuisivatkin. Joku voi haluta etsiä virheitä, mutta huomattavasti olennaisempaa olisi keskustella parantamisehdotuksista. Viimeisen teeman tulisi olla: miten voimme parantaa toimintaa? /2, s. 65/.

## **6.6 Työehtosopimus**

Sähköurakoinnissa sovelletaan sähköistysalan työehtosopimusta, jonka ovat laatineet Sähkötekniset työnantajat STTA ry yhdessä Sähköalojen ammattiliitto ry:n kanssa. Työehtosopimuksessa on määritelty tarkoin palkkaluokat, joiden mukaan työntekijöiden palkka määräytyy. Palkkaluokissa on selkeästi esitetty työntekijälle asetetut vaatimukset kullekin palkkaluokalle, jolloin tämä suosii niin työnantajaa kuin työntekijääkin. Työehtosopimuksessa on määritelty tarkoin myös urakkahinnoitteluperusteet ja matkustamisesta aiheutuvat kulukorvaukset.

Mikäli aikoo toimia sähköurakointiliikkeessä esimiestehtävissä, työehtosopimukseen on syytä perehtyä huolella. Esimies ja asentaja, kummatkin usein laskevat urakan hinnan ja tästä seuraa hyvin usein erimielisyyksiä, esimiehen mielestä urakan kokonais-hinta ei ole niin suuri kuin asentajan mielestä. Näin ollaan tilanteessa, jolloin työehtosopimusta tulkitaan erittäin tarkoin ja yksityiskohtaisesti. Jos esimies ja asentaja eivät pääse yhteisymmärrykseen urakan hinnasta, haetaan ratkaisua juridiselta puolelta, eli käytännössä asia selvitetään oikeudessa, tähän ei onneksi kovin usein tarvitse mennä.

## 6.7 Perehdytys

Perehdyttämisellä tarkoitetaan toimenpiteitä, joilla pyritään saamaan uusi työntekijä kotiutumaan uusiin työtehtäviin ja yritykseen mahdollisimman joustavasti. Perehdyttämisen merkitystä henkilön ja yrityksen kanssa ei voi aliarvioida. Riippuen tulevista tehtävistä, perehdyttämisen laajuus ja syvällisyys voi vaihdella, mutta ainakin seuraavia asioita käydään läpi:

- Yritys, yrityksen toiminta-ajatus, visiot, liike-ideat ja strategiat sekä menettelytavat
- Työpaikan henkilöt, ainakin tuleva lähipiiri, asiakkaat ja päivittäiset työyhteisön pelisäännöt
- Tuleviin työtehtäviin liittyvät odotukset, toiveet ja velvoitteet.

/2, s. 52/.

Opastus tulee aina suunnitella huolellisesti. Ihminen tarvitsee opettelua, kokeilua ja toimintaa, jotta hän voi saada kokemuksia ja ottaa näistä oppia. Yksin, sekä esimiehen kanssa, on hyvä arvioida toimintaa, miten ja missä voidaan kehittyä. Näin henkilö oppii ymmärtämään työn vaatimukset, ja oppii soveltamaan opittuja asioita tuleviin haasteisiin ja henkilön tieto sekä käsitys laajenevat. Opastuksen tulee siis olla vaihteista, saaduista opeista ja kokemuksista tulee voida keskustella opettajan/esimiehen kanssa. Taas kerran ollaan vuorovaikutustilanteessa. /2, s. 53/.

## 7 YHTEENVETO

Urakointiliikkeen laajentaminen tuntuisi olevan erittäin monialainen ja monipuolinen prosessi. Erittäin paljon huomioitavia asioita, ja väkisinkin jotain tärkeätä, jää huomaamatta. Keväällä tehtiin suunnitelma, jonka pohjalta lähdettiin etenemään, mutta kesän aikana odottamattomat kiireet verottivat panostamista markkinointiin sekä yleiseen panostamiseen uuden toimipisteen suhteen.

Henkilöstöasiat ovat ehdottomasti yksi haasteellisimpia työtehtäviä. Hakijoista pitäisi pystyä jo haastatteluvaiheessa näkemään heidän mahdollinen osaaminen, sekä ennen kaikkea asenne. Käytännössä nämä asiat selviävät kuitenkin vasta muutaman kuukauden yhteisen työskentelyn jälkeen, jos vielä silloinkaan.

Töiden jaottelu projektiluontoisiksi on oikein toimiva ratkaisu, näin pystyy selkeästi hahmottamaan kutakin osa-aluetta. Projektiosaaminen on merkittävässä roolissa urakointiliikkeen toimihenkilöillä, oli kyseessä nyt sitten laajentaminen tai yleinen projektinhoito. Tämän osa-alueen ymmärtäminen ja hallitseminen edesauttaa laajentamisessa selkeästi, sillä laajentaminenhan on myös projekti. Jos lähtisin nyt aloittamaan vastaavaa projektia, osaisin kyllä huomioida lähtökohtia aivan eri tavalla kuin tässä projektissa osasin. Projektilla tulee olla selkeät tavoitteet ja selkeät menetelmät joilla niihin pyritään.

Tässä opinnäytetyössä alkuun ideana oli, että itse laajentaminen on se työ. Myöhemmin opinnäytetyön edettyä ja laajentamisen edettyä hieman hitaammin tästä alkoi tulla enemmänkin tutkimusluonteinen ja työ painottui perehtymiseen asioihin, joita tulee ottaa huomioon yritystä laajentaessa. En pidä tätä ollenkaan huonona lopputuloksena, mutta lopputulos ehkä hieman poikkeaa siitä mitä aluksi odotin.



## LÄHTEET

- /1/ Forsberg Kevin, Mooz Hal, PMP & Cotterman Howard 2004. Edita Publishing Oy. Projektinhallinta – Malli kaupalliseen ja tekniseen menestykseen
- /2/ Helsilä, Martti 2002. Käytännön henkilöstötyö.
- /3/ Hoffrén, Seppo 1990. Tietosanoma Oy, Liiketoiminnan suunnitteluopas.
- /4/ Holopainen, Tuulikki 2008. Edita Publishing Oy. Yrityksen perustajan opas.
- /5/ Koski, Toivo 2005. Liiketoiminnan suunnittelulla menestykseen.
- /6/ Lipiäinen, Toivo 2000. Liiketoiminnan suunnittelu, Markkinointi ja johtaminen.
- /7/ Ruuska, Kai 2008. Gummerus Kirjapaino Oy. Pidä projekti hallinnassa.
- /8/ Ruuska, Kai 1999. Gummerus Kirjapaino Oy. Projekti hallintaan.
- /9/ Suomen Sähköurakoitsijaliitto ry 1990. Sähköurakointiliikkeen taloustieto ja tarjouslaskenta.
- /10/ Sähköneliö Oy – Strategia 2011 – 2014
- /11/ Sähköneliö Oy WWW-dokumentti. [www.sahkonelio.fi](http://www.sahkonelio.fi). Päivitetty 2.5.2011. Luettu 9.8.2011.
- /12/ Yrityssuomi 2011. WWW-dokumentti. <http://www.update.yrityssuomi.fi/ysforms/default.aspx?ContentID=10986&NodeID=14415>. Päivitetty 31.1.2011. Luettu 5.7.2011.
- /13/ WWW-dokumentti. <http://www.netikka.net/epj/Excel/gantt.html>. Luettu 18.7.2011

