

TAMPEREEN AMMATTIKORKEAKOULU TUTKINTOTYÖ  
Sähkötekniikka, Talotekniikka  
Tuomo Kilpi

Tutkintotyö

**Pk-yrityksen toiminnan laajentamisen vaatima  
liiketoimintasuunnittelu**

Työn ohjaaja  
Työn teettäjä  
Tampere 6/2009

kauppatieteiden lisensiaatti Anne Mustonen  
Sähköliike Kolmivaihe Oy

TAMPEREEN AMMATTIKORKEAKOULU

Sähkötekniikan koulutusohjelma

Talotekniikka

Kilpi Tuomo	Case -yrityksen liiketoimintasuunnittelu
Tutkintotyö	64 sivua + 19 liitesivua
Työn ohjaaja	Anne Mustonen, koordinoiva opinto-ohjaaja, KTL
Työn teettäjä	Sähköliike Kolmivaihe Oy, valvojana Harri Kilpi
Toukokuu 2009	
Hakusanat	Liiketoimintasuunnitelma, markkinointi, kilpailu, sähköasennus

## TIIVISTELMÄ

Opinnäytetyössä tutkittiin yrityksen toimenkuvan laajentamiseen liittyvää liiketoimintasuunnittelua. Työ tehtiin koskemaan ainoastaan yhtä case-yritystä. Työn tavoitteena oli perehtyä liiketoimintasuunnitteluun ja laatia case-yritykselle liiketoimintasuunnitelma. Tämän lisäksi työssä perehdyttiin markkinointisuunnitteluun ja kilpailuun, pelkkää liiketoimintasuunnitelmaa syvemmin.

Työn rakenne noudattaa kaavaa, jossa työn viitekehyksessä esitetään kyseisen aiheen yleistä teoriaa. Tutkimusosa, jossa käsitellään aiheen merkitystä case-yritykselle, on esitetty jokaisen viitekehysosan jälkeen. Viitekehys- ja tutkimusosat vuorottelevat läpi työn.

Tämän työn avulla saatiin selkeytettyä case-yrityksen liiketoimintaan vaikuttavia asioita. Työssä onnistuttiin esittämään liiketoiminnan laajennuksen vaikutus koko case-yrityksen toimenkuvaan erinomaisesti.

TAMK University of applied sciences

Electrical engineering

Building services engineering

Kilpi Tuomo

Case-company's business plan

Engineering Thesis

64 pages, 19 appendices

Thesis Supervisor

Anne Mustonen, koordinoiva opinto-ohjaaja,  
KTL

Commissioning Company

Sähköliike Kolmivaihe Oy. Supervisor: Harri  
Kilpi

May 2009

Keywords

Business plan, marketing, competition,  
electric installation

## **ABSTRACT**

In this thesis studied company's business strategy on developing job evaluation. Study was made only to serve one specific case-company. The goal for this study was to orientate company's business plan, when company develops its function. In this thesis there are also sections for marketing and competition to serve company's business plan.

In the frame of reference part is told theory of subject and after that was told its effect for case-company's strategy. Frame of reference part and research part change repeatedly through the whole thesis.

In this study case-company gets clearer picture of actions effects on its job evaluation. In this thesis is successfully expressed business development's effect in company's whole business plan.

## SISÄLLYSLUETTELO

### TIIVISTELMÄ

### ABSTRACT

1 JOHDANTO.....	6
2 ESITTELY: CASE SÄHKÖLIIKE KOLMIVAIHE OY.....	7
2.1 Yrityksen tämänhetkinen tilanne.....	7
2.2 Yrityksen kehittämissuunnat.....	8
3 LIIKETOIMINTASUUNNITELMA.....	9
3.1 Liiketoimintasuunnitelman merkitys.....	9
3.2 Liiketoimintasuunnitelman merkitys: Case Kolmivaihe oy.....	9
3.3 Liiketoimintasuunnitelman valmistelu.....	9
3.4 Liiketoimintasuunnitelman valmistelu: Case Kolmivaihe oy.....	10
3.5 Hyvä liiketoimintasuunnitelma.....	12
3.5.1 Hyvä liiketoimintasuunnitelma ja sen ominaisuudet.....	12
3.5.2 SWOT analyysi ja nelikenttä.....	13
3.5.3 Case yritys Kolmivaihe Oy:tä palveleva liiketoimintasuunnitelma.....	15
4 MARKKINOINTISUUNNITTELU.....	16
4.1 Markkinoinnin kehitys.....	16
4.2 Asiakassuuntainen markkinointi.....	18
4.3 Markkinointi case kolmivaihe.....	19
4.4 Case Kolmivaihe Oy:n asiakassegmentit.....	20
4.4.1 Uudisrakentajat.....	20
4.4.2 Saneerausrakentajat.....	22
4.4.3 Korjaus- ja lisätöiden tekijät.....	24
4.4.4 Kiinteistöhuolto.....	26
4.4.5 Erikoistuotteiden kysyjät.....	27
5 KILPAILU.....	28
5.1 Kilpailustrategia.....	28
5.2 Kilpailustrategia: Case Kolmivaihe oy.....	29
5.3 Kilpailutilanne.....	29
5.3.1 Kilpailuetu.....	29

5.3.2 Kilpailija-analyysit.....	30
5.3.3 Ympäristöanalyysi.....	35
5.4 Kilpailutilanne: case Kolmivaihe oy.....	36
5.5 Kilpailija-analyysi: case Kolmivaihe Oy.....	37
5.5.1 Sähköasennuspalvelut.....	37
5.5.2 Sähkösuunnittelu- ja dokumentointipalvelut.....	39
5.5.3 Sähkötarvikemyynti.....	41
5.5.4 Nettikauppa.....	43
5.5.4 Kokonaispalvelut.....	45
5.6 Ympäristöanalyysi: Case Kolmivaihe Oy.....	46
5.7 Hinnoittelu.....	48
5.7.1 Hinnan merkitys kilpailulle.....	48
5.7.2 Hintapolitiikka.....	48
5.7.3 Hinnoittelu: Case Kolmivaihe oy.....	50
5.8 Internetin rooli kilpailussa.....	53
5.8.1 Internetin merkitys yritykselle.....	53
5.8.2 Nettisivujen toteutus.....	53
5.8.3 Internetin vaikutus yritystoimintaan.....	54
5.8.4 Yleinen internetin käyttö: Case Kolmivaihe oy.....	55
5.8.5 Kaupankäynti internetissä.....	55
5.8.5.1 Kauppa verkossa.....	55
5.8.5.2 Verkkokaupan riskit.....	56
5.8.5.3 Verkkokaupan suunnittelu.....	57
5.8.6 Nettikauppa: Case Kolmivaihe oy.....	58
5.8.6.1 Nettikaupan merkitys.....	58
5.8.6.2 Nettikaupan tekninen toteutus.....	58
5.8.6.3 Nettikaupan toimivuus.....	59
5.8.6.4 Nettikauppaa tukevat palvelut.....	59
6 YHTEENVETO.....	60
LÄHTEET.....	63
LIITTEET	

## 1 JOHDANTO

Alalla kuin alalla vaatii yrittäjäyys paljon muutakin kuin erinomaisen tuotteen tai palvelun. Yrittäjäyteen kuuluu suurena osana liiketalouden tunteminen, sekä sen tuntemuksen hyödyntäminen omassa liiketoiminnassaan. Vaikka yrittäjäyteen lähdön perustana onkin hyvä liikeidea, on yrityksen ymmärtävä liiketaloutta ja siihen liittyviä monia pulmia ja mahdollisuuksia.

Pk-yrityksillä on harvoin resursseja palkata ulkopuolista liikealan tuntijaa. Tämän vuoksi tulee yrityksen omistajien olla perillä liike-elämän mahdollisuuksista. Liiketaloutta ymmärtävä yrityksen johto tekee yrityksen taloudellisesta kasvusta mahdollista. On oletettavaa että yritys perehtyy liiketalouteen toiminnan alkaessa, mutta toiminnan vakiintuessa se jää helposti yrityksen päivittäisen toiminnan varjoon.

Tämän työn lähtökohtana on sähköasennusyrityksen nimeltä Sähköliike Kolmivaihe Oy:n toiminnan laajentuminen. Liiketoiminnan laajentuminen aiheuttaa koko yrityksen toimintaan niin merkittävän muutoksen, että työssä käsitellään yrityksen uutta kokonaiskonseptia. Työn tavoitteena on perehtyä laajentumisen mahdollistavaan uuteen yritys-konseptiin liittyviin liiketaloudellisiin seikkoihin, jotka tulisi ottaa huomioon ennen laajentumisen konkretisoitumista.

Työ aloitettiin luomalla yritykselle liiketoimintasuunnitelma, jossa konkretisoituu tärkeimmät seikat, jotka yrityksen tulisi huomioida liiketoiminnan muuttuessa. Tämän lisäksi liiketoimintasuunnittelussa pääosiin nousivat markkinointisuunnitteluun ja kilpailuun liittyvät seikat. Tutkimusmenetelmänä on kvalitatiivinen tutkimus, jossa alan kirjallisuutta sovelletaan case-yritykseen.

Tämän työn tekijästä tulee Sähköliike Kolmivaihe Oy:n osakas, mikä on pääsyy aiheen valintaan. Työ tulee siis palvelemaan loppukäyttäjensä Kolmivaihe Oy:n kautta myös työn tekijää.

## **2 ESITTELY: CASE SÄHKÖLIIKE KOLMIVAIHE OY**

### **2.1 Yrityksen tämänhetkinen tilanne**

Sähköliike Kolmivaihe Oy on vuonna 1997 perustettu sähköasennusyritys, joka ensisijaisesti palvelee yksityisiä rakentajia sekä pieniä rakennusliikkeitä. Yritys ei pääsääntöisesti työllistä yhtään ulkopuolista työntekijää, vaan toimii omistajien työpanoksella. Kolmivaihe tekee myös yhteistyötä toisen asennusliikkeen, KHR-sähkö Ay:n kanssa. Yrityksen toimenkuva koostuu pääosin seuraavista osista:

- uusien omakotitalojen sähköurakointi
- uusien rivitalojen sähköurakointi
- muiden pienempien kohteiden sähköurakointi
- saneeraus ja korjausasennukset
- sähkötavaroiden myynti, asennus- ja urakointipalvelujen yhteydessä
- suunnittelu- ja dokumentointi.

Yritys siis toimii omistajiensa työpanoksella keskittyen tekemään omakotitalojen, pienien rivitalojen, sekä pienten hallien ja konepajojen sähköasennuksia niin yrityksille kuin yksityisillekin. Pääosin asennukset suoritetaan uudiskohteisiin, mutta myös saaneeraus ja korjauskohteet kuuluvat yrityksen toimenkuvaan. Kolmivaiheen pääasiallinen vaikutusalue on Kotkan ja Pyhtään ympäristö, mutta satunnaisia työkohteita otetaan myös muista lähikunnista. Työkohteiden loppuun saattaminen vaatii myös dokumentointi- ja suunnittelutyötä, joka pääosin on tähän mennessä teetetty KHR-sähköllä. Yrityksen omistussuhteet jakautuvat toistaiseksi kahdelle eri henkilölle, jotka molemmat ovat sähköalan ammattilaisia. Pääosin asennuspuoli hoidetaan kuitenkin yhden henkilön voimin. Kiiretilanteissa työt tehdään kahden henkilön voimin ja mahdollisesti yhteistyössä KHR-Sähkön kanssa. Kolmivaihe Oy:n organisointi on ollut käytännössä olematonta pienen henkilömäärän takia.

## 2.2 Yrityksen kehittämissuunnat

Kolmivaihe Oy:tä on tarkoitus lähteä kehittämään lisäämällä palveluihin sähkötarvikkeiden suoramyynti myymälästä ja internetin välityksellä. Myymälän tulee myös yrityksen toimisto sekä suunnittelupiste. Myymälää varten tulee yritykseen kolmas osakas, jonka varaan myyntityö pääosin tulee rakentumaan. Myyntityön ohella uusi osakas myös suorittaa yrityksen suunnittelu- ja dokumentointityöt sekä mahdollisesti muita toimistotöitä. Tarkoitus olisi ainakin myymälän alkutaipaleella pärjätä yrityksen osakkaiden omalla työpanoksella.

Myymälää varten on olemassa jo tilat, jotka tällä hetkellä toimivat käytännössä vain Kolmivaihe Oy:n ja KHR-Sähkön varastona. Varastotila on entinen publi, josta saa muokattua pienimuotoiseen sähkötarvikkeiden myyntiin soveltuvan liiketilan. Suurta varastoa ei ole tarkoitus pitää, vaan tavaraa haetaan tarpeiden mukaan paikallisilta tukkumyyjiltä sekä muualta tilaamalla. Varasto tulee toimimaan myös yrityksen asennuspuolen varastona. Liiketoiminnan kehittyessä on otettava kuitenkin huomioon mahdollinen muutto suurempaan liiketilaan.

Myymälän yhteyteen tulee myös nettikauppa, joka palvelee kuluttajia ympäri Suomea. Nettikaupan tarkoitus on olla hyvinkin suuressa tehtävässä eikä vain lisäpalveluna. Sähkötarvikkeiden nettikauppa on vasta alussa verrattuna moneen muuhun tuoteryhmään ja siksi nettikaupan odotetaan nousevaan suureen osaan. Nettikauppa tulee rakentumaan johonkin tunnettuun yleiseen nettikauppaohjelmistoon, joka antaa tukipalvelun ohjelmiston mukana.



### **3 LIIKETOIMINTASUUNNITELMA**

#### **3.1 Liiketoimintasuunnitelman merkitys**

Liiketoimintasuunnitelma on kirjallinen kooste yrityksen toiminnan kokonaisuudesta, joka tiivistetään selkeästi ymmärrettäviksi osiksi. Liiketoimintasuunnitelma toimii yritykselle monipuolisena työvälineenä, jonka avulla se selvittää kaikki menestykseen vaadittavat osatekijät aina omasta ydinosamisesta rahoitusresurssien tarpeeseensa ja kaikkea tältä väliltä. Liiketoimintasuunnitelmasta hyötyy eniten yritys itse, sillä sen laatiminen pakottaa yrityksen pohtimaan jokaisen vaikuttavan osa-alueen olemassaoloa, merkitystä ja senhetkistä tilaa. Huolella tehty liiketoimintasuunnitelma toimii päätöksenteon perustana mietittäessä jokaista uutta liikettä sisäisistä henkilöstömuutoksista ulkoisen imagon muovaukseen. Kirjallinen suunnitelma yrityksen toimista helpottaa henkilöstöä sekä yhteistyökumppaneita ymmärtämään yrityksen ajattelu- ja toimintatavat. (Pitkämäki 2000, 9 - 10)

#### **3.2 Liiketoimintasuunnitelman merkitys: Case Kolmivaihe oy**

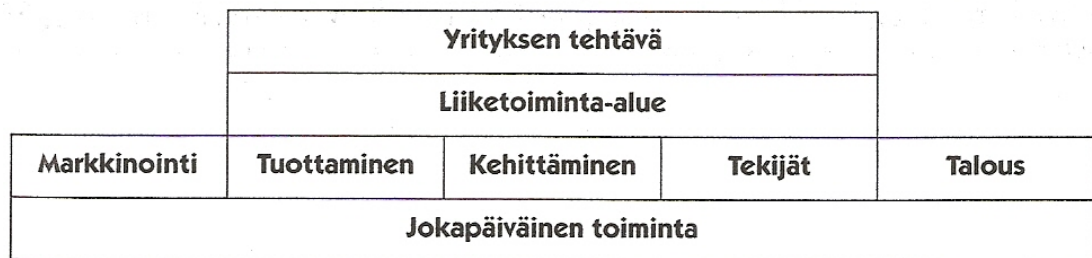
Kolmivaihe Oy ei koskaan ole tehnyt liiketoimintasuunnitelmaa. Nyt toiminnan kuitenkin laajentuessa ja organisaation muuttuessa (uusi osakas) on syytä laatia liiketoimintasuunnitelma ennen strategisen muutoksen tekemistä. Tämä auttaa yrityksen osakkaita ymmärtämään entistä paremmin toistensa visiot. Liiketoimintasuunnitelman tehtävä tulee olemaan ohjenuora, jonka avulla muutos saadaan tehtyä selkeästi ja siten, että yrityksen jokainen jäsen ymmärtää kehityksen suunnan ja tavoitteet. Liiketoimintasuunnitelma tehdään yhteistyössä jokaisen yrityksen omistajan kanssa, mikä samalla pakottaa jokaisen osakkaan istumaan alas ja hyväksymään kehityssuunnitelman sekä toteutustavan.

#### **3.3 Liiketoimintasuunnitelman valmistelu**

Liiketoimintasuunnitelman tulee olla tiivis esitys yrityksen toiminnan kokonaisuudesta. Helpoin tapa päästä haluttuun lopputulokseen on pilkkoa yrityksen

perustoiminnat lohkoihin, jotta lopullisen liiketoimintasuunnitelman hahmottaminen selkiytyy. Jokainen peruslohko esitetään kerroksittain eri tasossa. Ylimpänä kerroksen ja kokonaisuuden ohjaajana toimii koko yrityksen olemassaolon syy eli yrityksen tehtävä. Seuraavan kerroksen muodostaa liiketoiminta-alue, joka rajaa yrityksen liikeidean ja strategian. Kolmantena kerroksena lohkomallissa on koko toiminnan viisi tukipilaria: markkinointi, tuottaminen, kehittäminen, tekijät (henkilöstö), talous. Näistä tukipilareista yhdenkin laiminlyönti heikentää yritystä selkeästi. Alimpana lohkomallista löytyy yrityksen jokapäiväinen toiminta. Lohkomallin rakennuksen jälkeen on itse suunnitelmaa helppo työstää, niin että jokainen tärkeä osapuoli tulee huomioitua. (Pitkämäki 2000, 11)

Pitkämäen kirjassa on esitetty kuva lohkomallista:



**Kuvio 1** Toiminnan kokonaisuus (Pitkämäki 2000,11)

### 3.4 Liiketoimintasuunnitelman valmistelu: case Kolmivaihe oy

Kolmivaihe Oy:n liiketoimintasuunnitelmaa valmisteltaessa (Liite 1) pyrki yritys kartoittamaan kaikki kuviossa esitetyt kerrokset ja niiden segmentit. Yritys pohti kuinka toiminta muuttuu palvelutarjonnan lisääntyessä. Lisäksi talouden tämänhetkinen tilanne pakottaa yrityksen myös pohtimaan asiakaskunnan sekä tilauskunnan muuttumista.

### Yrityksen tehtävä

Kolmivaihe Oy:tä pidetään omistajiensa ”elämäntyönä”, ja sen perimmäinen tarkoitus on mahdollistaa jokaisen omistajansa työskentely alalla omin ehdoin ja yrittäjän vapauksia hyväksikäyttäen. Yrityksen tavoite on toki tuottaa pääomaa omistajilleen, mutta niin sanottu ”voiton tavoittelu, hinnalla millä hyvänsä” ei sovellu pienen yrityksen toimenkuvaan. Jokavuotinen tavoite kuitenkin on kehittää yritystä entistä kannattavammaksi. Voittoa on tarkoitus saada sen verran, että yrittäjä saisi näin työstään paremman korvauksen kuin palkollisena voisi saada.

### Liiketoiminta-alue

Liiketoiminta-alueiksi jaoteltiin asennuspalvelut uudiskohteisiin, asennuspalvelut saneeraus- ja korjauskohteisiin, suunnittelu- ja dokumentointipalvelut uudiskohteisiin, suunnittelu- ja dokumentointipalvelut saneeraus- ja korjauskohteisiin ja tarvikemyynti. Nämä segmentit miellettiin olevan olennaisimmat osat yrityksen toimintaa, kuitenkin siten että joka osa-alue oli pohdittava omana kokonaisuutenaan, jotta kokonaiskuvasta saatiin mahdollisimman kattava.

### Markkinointi, tuottaminen, kehittäminen, tekijät ja talous

Markkinointi, tuottaminen, kehittäminen, tekijät ja talous on myös kaikki pyritty sisällyttämään liiketoimintasuunnitelmaan, jotta mikään yritykseen vaikuttava osatekijä ei jäisi huomioimatta. Liitteenä olevasta liiketoimintasuunnitelmasta voi tutkia, kuinka nämä osat on huomioitu lopputuloksessa.

### Jokapäiväinen toiminta

Yritys pyrki pohtimaan liiketoimintasuunnitelmaa tehdessään jokapäiväisen työskentelyn muuttumista sähkötarvikemyymälän perustuksen jälkeen. Yrityksen

toimintaa pohdittaessa otettiin huomioon myös talouden ailahtelu, ja se kuinka yrityksen tulee muuttaa jokapäiväistä toimintaansa pystyäkseen tarjoamaan oikeaa palvelua oikeaan aikaan. Jokapäiväisessä toiminnassa tulee tapahtumaan muutoksia, sillä yritys tulee tarjoamaan kokonaisvaltaista sähköalan palvelua, minkä kaikki osiot linkittyvät toisiinsa tiiviisti.

### **3.5 Hyvä liiketoimintasuunnitelma**

#### **3.5.1 Hyvä liiketoimintasuunnitelma ja sen ominaisuudet**

Liiketoimintasuunnitelmaa valmistellessa on hyvä perehtyä siihen, minkälainen on hyvä suunnitelma, jotta ei tulisi tehtyä työtä, mikä ei palvele loppukäyttäjää täydellisesti. Yrityksen kannalta on kokonaisuuden miettiminen tärkeämpää, kuin itse kirjallinen suunnitelma, joka toimiikin tarkoituksenmukaisimmillaan yhteisen näkemyksen muistiona. Hyvä liiketoimintasuunnitelma kartoittaa yrityksen eri osa-alueet ja pohtii jokaisen segmentin omana osanaan ja osaa niputtaa eri osa-alueita kokonaiskuvan. Toimivan liiketoimintasuunnitelman eri ominaisuuksia voidaan kuvata usealla eri tavalla. [Www.edu.fi](http://www.edu.fi) listaa hyvän liiketoimintasuunnitelma ominaisuudet seuraavasti:

- selkeä
- olennaiseen keskittyvä
- looginen ja johdonmukainen
- yrityksen johdon näkemys yrityksen tulevasta kehityksestä
- tulevaisuutta ennakoiva
- asiallinen ja kriittinen
- riskit tunnistava ja niihin varautuva

Liiketoimintasuunnitelma voi kuitenkin kääntyä myös käyttäjänsä vastaan, mikäli se tehdään väärin tai vääristä syistä. [W www.edu.fi](http://www.edu.fi) listaa asiat jolloin liiketoimintasuunnitelma ei täysin vastaa tarkoitustaan. Tällöin liiketoimintasuunnitelma:

- tehdään ensisijaisesti rahoittajia varten
- kuvailee ainoastaan tätä päivää
- aliarvioi riskejä
- on ensisijaisesti markkinoiva yritysesite.

([www.edu.fi](http://www.edu.fi))

### **3.5.2 SWOT-analyysi ja nelikenttä**

Liiketoimintasuunnitelman parhaaseen lopputulokseen pääsemiseen on olemassa erilaisia keinoja. Yksi käytetyimmistä on SWOT-analyysi, joka tarkoittaa seikkaperäistä ympäristöanalyysiä. SWOT-analyysi mahdollistaa kunnollisen ja käyttökelpoisen nelikentän rakentamisen. Nelikentässä pyritään huomioimaan yrityksen tärkeät osa-alueet. SWOT-analyysin perimmäinen tarkoitus on saada yritys vertaamaan toimialallaan menestymisen edellytyksiä omaan osaamiseensa ja siten analysoimaan sisäiset vahvuutensa ja heikkoutensa. (Pitkämäki 2000, 79)

Pitkämäki esittää kirjassaan hyvän esimerkin nelikentäksi rakentuvasta SWOT-analyysistä:

	<b>Vahvuudet</b> yrityksen omassa toiminnassa	<b>Heikkoudet</b> yrityksen omassa toiminnassa
<b>Nykytilanne</b>	Vahvuudet ovat niitä menestymisen edellytyksiä, jotka yritys hallitsee.  Jos vahvuus kuuluu yrityksen ydinosaamisen alueeseen, se on yrityksen erityinen kilpailuetu.  Käytännössä yrityksellä ei ole monia vahvuuksia, vaan menestyminen perustuu muutamaan olennaiseen menestystekijään.	Vastaavasti toimialan olennaiset menestymisen edellytykset, joita yritys ei hallitse.
	<b>Mahdollisuudet</b> yrityksen toimintaympäristössä	<b>Uhat</b> yrityksen toimintaympäristössä
<b>Näkymät</b>	Mahdollisuudet, joita toimialalla vallitseva tilanne ja ennen kaikkea muutos antavat. Jokainen alan epäjatkuvuuskohta tarjoaa yritykselle selvän panostamis- mahdollisuuden, johon tulee tarttua.	Ympäristöarvioinnin osoittamat uhkatekijät.

**Kuvio 2** SWOT-analyysi (Pitkämäki 2000,79)

SWOT-analyysin luonnin olennaisia vaatimuksia on omien vahvuuksien ja heikkouksien tunnistaminen. Vahvuudet ovat yrityksen piirteitä, jotka ovat merkittäviä asiakkaille ja joille asiakkaat antavat arvoa. Mikäli näin ei ole, nämä piirteet ovat yrityksen heikkouksia. Vahvuuksiksi Pitkämäki kertoo kirjassaan tekijät, joiden avulla yritys:

- vahvistaa kykyään hallita kokonaisuutta
- sopeutuu ympäristön muutoksiin ja epäpuhtauksiin
- parantaa kykyjä ja mahdollisuuksia selvittää ongelmat
- kehittää osaamista
- parantaa sosiaalisia taitoja
- löytää entistä paremmin omat polkunsa
- lisää tuotteiden ja palveluiden innovatiivisuutta
- ylläpitää työyhteisön ja yrittäjän korkeaa suoritusmotivaatiota.

(Pitkämäki 2000, 80)

SWOT- analyysin tärkeitä osia ovat myös yrityksen voimavarojen tunnistaminen. Voimavarat voidaan jaotella viiteen erilaiseen voimavaraan, jotka kaikki tulisi huomioida SWOT-analyysin yhteydessä. Nämä viisi voimavaraa ovat seuraavat:

*Inhimilliset voimavarat*, joilla tarkoitetaan jokaisen yrityksessä toimivan henkilön yksilöllisiä kykyjä ja henkilökohtaisia taitoja.

*Taloudelliset voimavarat*, joilla tarkoitetaan kaikkea rahaa, jonka voimalla yritys toimii. Näihin voidaan laskea niin tulevat, olevat ja saatavat omat pääomat kuin vieras pääoma, tulorahoitus ja kassavirtakin.

*Fyysiset voimavarat*, joihin kuuluvat yrityksen kiinteistöt, koneet, laitteet, kuljetuskalusto jne. Hyviin fyysisiin voimavaroihin voidaan liittää usein myös tehokas logistiikka.

*Teknologiset voimavarat*, joiden peruselementtejä ovat mm. tuotannonohjaus ja muut yrityksen ohjaamiseen ja johtamiseen liittyvät järjestelmät. Lisäksi teknologisiin voimavaroihin tulee huomioida se tuotteisiin ja tuottamiseen liittyvä teknologinen osaaminen, mitä yrityksestä löytyy.

*Organisaattoriset voimavarat*, jotka sisältävät työyhteisön ilmapiirin ja työntekijöiden halun ja innon sitoutua yrityksen toimintaan. Tähän liittyy syvästi moni asia kuten johtamistapa, organisaattiorakenne, kulttuuri, yhteisön osaaminen kokonaisuutena, yhteisöön sitoutunut tieto, tehokas yhteistoiminta ja suhdeverkosto.

(Pitkämäki 2000, 81 - 82)

### **3.5.3 Case yritys Kolmivaihe Oy:tä palveleva liiketoimintasuunnitelma**

Yritys pyrki tekemään liiketoimintasuunnitelman muistioksi itselleen. Suunnitelman tarkoitus oli selkeyttää omistajilleen yrityksen tulevaisuutta ja mahdollisuuksia. Liiketoimintasuunnitelma antaa suuntaviivaa yrityksen tuleville linjauksille sekä saa yrittäjät pohtimaan, kuinka vastata ajan haasteisiin. Liiketoimintasuunnitelmaa ei tehty kenellekään ulkopuoliselle vaan ainoastaan yrityksen sisäiseen käyttöön. Kolmivaihe Oy on toistaiseksi hyvin pieni yritys, jolla ei ole erikseen palkattua työvoimaa eikä

ulkopuolisia rahoittajia. Tämän vuoksi todettiin yritykselle riittävän melko vaatimaton suunnitelma, joka keskittyy sisäisiin ratkaisuihin. Liiketoimintasuunnitelmaa valmistellessa päädyttiin jättämään myös SWOT-analyysin teko pois, sillä sen ei uskottu hyödyttävän vaivaansa nähden pientä yritystä, joka tekee suunnitelman vain omaksi muistiokseen.

## **4 MARKKINOINTISUUNNITTELU**

### **4.1 Markkinoinnin kehitys**

Yritystoiminnan kehitys on aina liittynyt yhteiskunnalliseen kehitykseen. Markkinointi onkin kehittynyt merkittävästi kuluneiden vuosikymmenten aikana, toimintaolosuhteiden muutosten takia. Kehityksessä voidaan erottaa selkeästi kuusi erityyppistä markkinointisuuntausta: tuotantosuuntainen markkinointi, myyntisuuntainen markkinointi, kysyntäsuuntainen markkinointi, asiakassuuntainen markkinointi, kokonaisvaltainen asiakaskeskeinen markkinointi. (Salonen & Vahvaselkä 1994, 54)

Tuotantosuuntainen markkinointi perustuu siihen, että markkinoilla on puutetta yrityksen tarjoamista tuotteista tai palveluista. Tällöin yrityksen markkinointi on käytännössä jakelua, sillä tuotteet käyvät kaupaksi ja kilpailua ei juurikaan ole. (Salonen & Vahvaselkä 1994, 54 - 55)

Myyntisuuntaisen markkinoinnin lähtökohtana on huomion kohdistaminen menekkiongelmiin. Kuten tuotantosuuntaisessa markkinoinnissakin markkinoinnin sisältö muuttuu kysynnän hiljetessä. Markkinoinnin sisältö taasen muuttuu, kysynnän puutteen vuoksi. Mainontaan tullaan panostamaan enemmän, kun kilpailu kiristyy tai kun asiakaskuntaa tarvitaan lisää. (Salonen & Vahvaselkä 1994, 55)



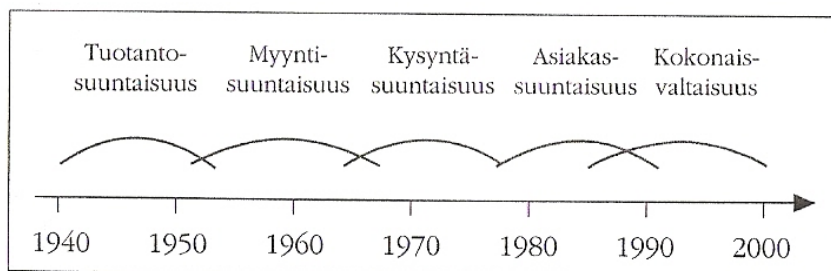
Kysyntäsuuntaisessa markkinoinnissa lähtökohtainen ongelma on sama, kuin myyntisuuntaisessakin, eli kysyntä ei riitä täysin vastaamaan tarjontaa.

Kysyntäsuuntaisessa markkinoinnissa pyritään tuotetta rakentamaan ostajien toivomusten ja vaatimusten mukaisesti. Toisin kuin tuotelähtöisissä myynti- ja tuotantosuuntaisissa markkinoinnissa ymmärretään kysyntälähtöisyydessä markkinointi kokonaisvaltaiseksi toiminnaksi, joka lähtee asiakkaiden tarpeiden kartoituksesta. (Salonen & Vahvaselkä 1994, 55 - 56)

Asiakassuuntainen markkinointi on syvennetty toimintatapa kysyntäsuuntaisesta markkinoinnista. Kun kysyntäsuuntaisessa markkinoinnissa pyrittiin tyydyttämään vain yleisesti asiakkaiden tarpeet, pyritään asiakassuuntaisessa markkinoinnissa jakamaan asiakaskunta eri segmentteihin. (Salonen & Vahvaselkä 1994, 56 - 57)

Kokonaisvaltainen, asiakaskeskeinen markkinointi on entistä pidemmälle vietyä asiakassuuntaista markkinointia. Tällöin markkinointi on koko liiketoimintaa ohjaava filosofia ja ajattelutapa, jolla pyritään saavuttamaan erityinen kilpailuetu.

Kokonaisvaltaisessa markkinoinnissa yrityksen kaikki toiminta on markkinointilähtöistä. (Salonen & Vahvaselkä 1994, 57 - 58)



*Markkinointiajattelun kehittyminen (Lähde: Rope – Vahvaselkä: Nykyaikainen markkinointi)*

**kuvi** 3 Markkinointiajattelun kehittyminen (Salonen & Vahvaselkä 1994, 54)

## 4.2 Asiakassuuntainen markkinointi

Asiakassuuntainen markkinointi perustuu siihen, että yritys mieltää tehtäväkseen täyttää asiakkaidensa tarpeet yksilöllisesti. Asiakkaita ei mielletä vain yhtenä suurena asiakaskuntana vaan jokainen asiakas on yksilö, jonka tarpeet tulee täyttää yksilöllisesti. Asiakassuuntaisessa markkinoinnissa pyritään myös pääsemään pysyviin asiakassuhteisiin, sillä useiden havaintojen mukaan vanhan asiakkaan tyytyväisyydestä huolehtiminen on monin verroin halvempaa kuin uusien saaminen. Kanta-asiakassuhteet on oivallinen tapa huolehtia jo saaduista asiakkaista ja ne kuuluvatkin olennaisena osana asiakassuhteisen markkinoinnin filosofiaan. Asiakassuuntaisessa markkinoinnissa asiakaskunta on hyvä jaotella eri segmentteihin, jolloin jokaiseen segmenttiin kohdistetaan yksilöllistä markkinointiponnisteluja. Asiakassuuntaisen markkinoinnin synnyn perusta on ollut kasvava kilpailu, jolloin markkinoinnin ja palvelun tärkeys on korostunut. Tällöin tärkeäksi seikaksi muodostuu myös asiakkaan ja yrittäjän henkilökohtainen vuorovaikutus, jotta asiakkaan tarpeet pystytään täyttämään täydellisesti. Jotta asiakassuuntainen markkinointi olisi todellista eikä vain pyrkimys, vaatii se yritykseltä tiettyjä ponnistuksia. Kirjassa Markkinoinnin perusteet mainitaan asiakassuuntaisen markkinoinnin edellytyksinä ja ominaispiirteinä seuraavat asiat:

Asiakassuuntainen markkinointi

- edellyttää koko henkilökunnan mukana oloa
- perustuu asiakkaiden yksilöllisiin tarpeisiin
- on jatkuvaa prosessinomaista työtä
- korostaa toiminnan kannattavuutta.

Asiakassuuntaisen markkinoinnin synnyn perusta on ollut kasvava kilpailu, jolloin markkinoinnin ja palvelun tärkeys korostuu.

(Kivikangas & Vesanto 1994, 16 - 17)

### 4.3 Markkinointi: Case Kolmivaihe Oy

Sähköliike Kolmivaiheen ja etenkin siitä eriytyvän sähkötarvikemyymälän markkinointi tulee perustumaan asiakassuuntaiseen markkinointiin. Yrityksen näkemyksen mukaan tulee asiakkaita palvella nimenomaan yksittäisen asiakkaan tarpeiden mukaisesti. Tavoitteena on toki myydä tuotteita, mutta tuote ei tule olemaan myynnin lähtökohta, vaan lähtökohtana tulee olla asiakkaan tarve. Mikäli asiakas esimerkiksi tulee ostamaan työtasovaloa, ei hän todellisesti hae valaisinta, vaan työskentelyvaloa. Tällöin yrityksen tulee osata tarjota asiakkaalle paras mahdollinen tapa valaista vaadittava työtas. Toki asiakkaan omat mieltymykset tulee ymmärtää. Asiakkaan vaatima tarve tulee siis tyydyttää parhaalla mahdollisella tavalla huomioiden se, ettei hän mahdollisesti tunne teknistä puolta alkuunkaan. Toisin sanoen yrityksen tulee tarjota palvelua jolla toteutetaan asiakkaan todellinen tarve, oli se sitten lämmin kylpyhuoneen lattia tai naapurin kateelliseksi saava ulkovalaistus. Vaikka jokainen asiakas tuleekin mieltää yksilönä, voidaan markkinointiin valmistautua jakamalla asiakaskunta tiettyihin segmentteihin asiakassuuntaisen markkinoinnin oppien mukaisesti. Segmenttijaossa tulee tarve jaotella asiakkaita myös tarjottavien palvelujen mukaisesti. Asiakassuuntaisen markkinoinnin toteuttaminen nettikauppaympäristössä asettaa yritykselle haasteen.

Nettikauppa pohjautuu vakaasti vain myytäviin tuotteisiin, ilman vuorovaikutteisen palvelun tuomaa myyjän ja asiakkaan välistä suhdetta. Tästä huolimatta nettikaupan markkinoinnissa tullaan pyrkimään myös tietynlaiseen asiakassuuntaiseen markkinointiin tarjoamalla esim. valmiita paketteja asiakkaiden tarpeiden mukaisesti.

#### 4.4 Case Kolmivaihe Oy:n asiakassegmentit

##### 4.4.1 Uudisrakentajat

###### Sähköasennukset

Sähköasennuspuolella tulee uudisrakentajille tarjota asiakkaan itsensä haluamia sähköisiä ominaisuuksia. Asiakkaan tekninen tieto ei aina ole ajantasaista, eikä kaikilla asiakkailta ole aikaa ja halua selvittää asiaa riittävästi. Tämä ei kuitenkaan tarkoita sitä, etteivätkö he välttämättä ole valmiita maksamaan ominaisuuksista, joita erityyppisillä sähköisillä ratkaisuilla on mahdollisuus tarjota. Eri ominaisuuksia täytyy siis osata tarjota asiakkaille, siten että asiakas ymmärtää täysin tarjottavan tuotteen oleelliset ominaisuudet eikä saa itselleen turhaa tietoa. Yrityksen tulee siis ennen kaikkea osata myydä eri ominaisuuksia, ei pelkästään rahan takia, vaan jotta yritys antaa itsestään kuvan nykyaikaisena ja ammattitaitoisena kokonaisuutena. Uusien järjestelmien valinta tulee useimmiten ajankohtaiseksi suunnitteluvaiheessa, eikä suuriin järjestelmiin voida puuttua, mikäli suunnitelma on ulkopuolisen tekemä. Kuitenkin pieniin yksityiskohtiin voidaan tarjota vaihtoehtoja, joita suunnittelija ei mahdollisesti ole osannut asiakkaalle myydä. Mainontaa ei tulla merkittävästi tehostamaan, vaan asennusliike tulee jatkamaan entiseen malliinsa markkinoinnin ollessa lähinnä vain ”suhdemarkkinointia”, jonka kautta saadaan niin yksityisiä kuin yritysasiakkaita, jotka rakentavat uudiskohteita. Lisäksi tulevan tarvikemyymälän kautta tullaan markkinoimaan myös yrityksen asennuspalveluja myymälän muille asiakkaille. Markkinoinnillisena asiana on hyvä huomioida myös yhteistyökumppaneiden kautta kulkeva markkinointi. Tällöin yrityksen tulee markkinoida yhteistyökumppaneiden, kuten rakennus- ja putkiliikkeet, palveluita, jotta he myös markkinoisivat puolestaan Sähköliike Kolmivaihe Oy:tä. Myös yhteistyökumppaneina toimivien tukkuliikkeiden toivotaan tekevän passiivista markkinointia yrityksen hyväksi.

### Suunnittelu ja dokumentointi

Suunnittelutyön tulee perustua jokaisen asiakkaan yksilöllisten tarpeiden tyydyttämiseen. Suunnittelutyötä aloittaessa tulee asiakkaan todelliset tarpeet selvittää mahdollisimman hyvin. Asiakas ei todennäköisesti tunne tekniikkaa juurikaan, eikä myöskään välttämättä osaa ajatella mahdollisuuksia, joita eri järjestelmät voivat tarjota. Tällöin on ensisijaisen tärkeää saada suunnittelijan ja asiakkaan välinen viestintä pelaamaan siten, että suunnittelija osaa tarjota asiakkaalle eri vaihtoehtoja, ja asiakas myös ymmärtää, mitä suunnittelija tarkoittaa. Suunnittelupalvelun markkinointi tulee pääosin tapahtumaan asennuspalvelun ja yhteistyökumppaneiden kautta. Tarvikemyymälän kautta on suunnittelupalveluita vaikea myydä uudisrakentajille, mutta toki suunnittelutyön markkinointi on tarvikemyymälässä jatkuvaa. Sähkösuunnittelua markkinoidessa on hyvä tuoda ilmi yrityksen ammattitaito asennuspuolella. Tämä lisää sähkösuunnitelmien toteutuskykyä sekä tarjoaa omaa kokemusta suunniteltujen järjestelmien toteutuksesta. Uudiskohteiden suunnittelun yritys näkee tärkeänä osana konseptia, sillä suunnitelmien kautta saadaan usein myös uudisrakennusten sähköurakoita.

Lisäksi yritys tulee tarjoamaan joitakin erikoissuunnitelmia uudisrakentajille, joista tärkeimpänä voidaan pitää valaistussuunnittelua ja -mallinnusta. Valaistusmallinnus on vasta alussa, mutta esimerkiksi tarvikemyymälän kautta voidaan valaistussuunnittelua ja -mallinnusta markkinoida. Helppo tapa markkinoida erikoissuunnitelmia on esimerkiksi esitellä keksittyjen kohteiden tai vaikkapa myymälän itsensä valaistusmallinnus kuvia myymälän seinillä ja niiden avulla herättää asiakkaiden huomio.

Sähkötarvikemyymälän kautta yrityksen on myös helppo markkinoida dokumentointipalveluita uudisrakentajille. Rakennetuista kohteista vaaditaan usein loppupiiirustukset, jotka pääosin sähköurakoinnin tehnyt yritys laatii. Usein työn tehneellä yrityksellä ei kuitenkaan ole edellytyksiä tehdä vaadittavia kuvia. Tällöin loppupiiirustusten tekopalvelua voidaan tarjota uudisrakentajille, jotka tulevat tarvikelikkeisiin esimerkiksi etsimään valaisimia tai muita tarvikkeita.

Loppupiirustusten teossa on kuitenkin tehtävä tarkka linjaus siitä, että kuvat, joiden perusteella lopullinen loppupiirustus tehdään, ovat varmasti riittävä ja oikeellinen.

### Tarvikemyynti

Uudisrakentajille myydään tarvikkeita pääosin asennusurakoiden kautta, koska niihin kuuluu myös tarvikeosuus. Tarvikemyynti kuuluu siis urakkaan, jolloin sen markkinointi ei vaadi erillistä ponnistelua. Urakoinnin yhteydessä tapahtuvan tarvikemyynnin lisäksi yritys tarjoaa erillisjärjestelmien kuten valaistuksen tai murtojärjestelmien toimitusta uudisrakentajille. Tavoite ei kuitenkaan ole astua kilpailevien asennusyriytysten varpaille tarjoamalla koko kohteen tarvikeosuutta.

Nettikauppa ei suoranaisesti ole tarkoitettu niinkään uudisrakentajille.

Tuotevalikoimasta pyritään kuitenkin rakentamaan myös uudisrakentajaa palveleva. Erityisesti valaisinvalikoimasta pyritään saaman myös uudisrakentajaa kiinnostava. Myös esimerkiksi erikoisempia peruskalusteita (kytkimet, pistorasia) pyritään ottamaan tuotevalikoimaan, joista voi uudisrakentaja löytää haluamiaan tuotteita.

#### **4.4.2 Saneerausrakentajat**

### Sähköasennukset

Palveltaessa saneerausrakentajia tulee asiakkaalle osata tarjota eri vaihtoehtoja toteuttaa kohteen sähkösaneeraus. Yrityksen tulee siis tehdä asiakkaalle selväksi, minkälaisia mahdollisuuksia saneerauskohde antaa, sillä usein kohteet ovat haasteellisia tehdä, eikä asiakkaalla ole täyttä ymmärrystä teknisistä mahdollisuuksista. Myös saneerauskohteissa tulevat asiakkaan tarpeet olemaan pääosassa sähkötöitä tehdessä. Mikäli kohteeseen on tehty sähkösuunnitelma tullaan työ suorittamaan pääosin suunnitelmien mukaisesti, antaen kuitenkin asiakkaalle mahdollisuuden tehdä muutoksia, joita ei ole osannut suunnitteluvaiheessa ajatella. Saneerauskohteiden markkinointi tulee tapahtumaan niin hiljaisena suhteiden kautta

tapahtuvalla markkinoinnilla kuin myös myymälän kautta tapahtuvana näkyvämpänä markkinointina. Suhdemarkkinointi tulee tapahtumaan tuttujen rakennus- ja LVI alan yhteistyökumppaneiden kautta. Myymälän kautta tapahtuva markkinointi tulee olemaan suoramarkkinointia myymälässä asioiville asiakkaille. Oletettu tilanne on se, että asiakas tulee ostamaan tai katsomaan tarvikkeita saneeraustaan varten, minkä yhteydessä pyritään myymään asiakkaalle myös asennuspalvelut.

Kotitalousvähennyksen noston toivotaan lisäävän saneeraustöitä sekä helpottamaan niiden markkinointia.

### Suunnittelu ja dokumentointi

Suurempien saneerauskohteiden suunnittelua pyritään myymään samaan tapaan kuin uudisrakennusten asennuspalveluita. Tämän lisäksi myymälästä tapahtuva markkinointi suoraan asiakkaille tulee olemaan suuressa tehtävässä. Saneeraustyön suunnittelua vaikeuttaa usein toteutuksen rajalliset tekniset mahdollisuudet. Tämän vuoksi saneeraustyöt tehdään usein työmaalla suunnittelemalla, ja siitä johtuen ei erillisiä saneeraus suunnitelmia suuresti markkinoida.

Itse saneeraustyön jälkeen sähkötyöt dokumentoidaan. Dokumentointipalvelua tullaan myymään suoraan asiakkaille myymälästä käsin. Saneerausta varten tarvikkeita myymälästä ostaville asiakkaille tarjotaan dokumentointipalvelua, jonka avulla asiakas saa sähköistetyistä kohteestaan loppukuvat.

Valaistussuunnitelmia tullaan tarjoamaan erikoistilojen, kuten esimerkiksi keittiöiden, saneerauksia varten. Valaistussuunnitelmia tullaan markkinoimaan suoraan asiakkaille myymälän kautta.

### Tarvikemyynti

Yksityisistä saneerausrakentajista toivotaan tulevan sähkötarvikemyymälän tärkeimpiä asiakkaita. Yritys näkee lisääntyvässä saneerausalassa mahdollisuuden

myydä sähkötarvikkeita suoraan kuluttajille. Asiakkaille tullaan rakentamaan heidän haluamiaan saneerauspaketteja, jotka voivat sisältää kaiken tarvittavan. Tämän lisäksi yritys myy yksittäisiä tuotteita ja tarvikkeita asiakkaiden tarpeiden mukaisesti. Myös tarvikemyynissä tulee myyjän ymmärtää asiakkaan tarpeet, jotta pystyisi palvelemaan asiakasta mahdollisimman hyvin. Asiakkaalle täytyy myös osata kertoa mahdollisuuksista, joita hän ei heikomman teknisen tietämyksen takia ole osannut ajatella. Asiakkaan hakemat ominaisuudet ovat tärkeämpiä kuin itse tekninen tuote. Asennustöistä myyjälle kehkeytynyt ammattitaito on tärkeä asia, jonka avulla saneerauskohteisiin sopivat tuotteet saadaan valittua asiakkaalle. Yritys tulee myymään tarvikkeita myös asennuspalveluiden yhteydessä.

Nettikauppa tulee palvelemaan saneerausrakentajia vahvasti. Yksittäisten tuotteiden lisäksi tullaan nettikaupan kautta myymään asiakkaille tuotepaketteja, jotka sopivat saneeraustöihin. Esimerkkinä mainittakoon lattialämmityspaketti, joka sisältää lattialämmityskaapelin, lattialämmitystermostaatin ja tarvittavat lisäosat. Nettikaupan tuotteisiin tullaan lisäämään tarkat tiedot, joista asiakkaille selviää kaikki tarvittava tieto. Tämä on tärkeää varsinkin saneerauskohteita tehdessä, koska ”pelivara” on usein hyvin pieni.

#### **4.4.3 Korjaus- ja lisätöiden tekijät**

##### Sähköasennukset

Yritys tekee korjaus- ja lisätöitä normaaliin tapaansa käyttäen markkinointikanavina pääosin suhteita ja kontakteja. Yritys luottaa hyvään maineeseensa ammattitaitoisena asennusliikkeenä. Tämän lisäksi korjaus- ja lisätöiden tekijöiden uskotaan olevan hyvin laaja asiakaskunta myymälälle. Tällöin on helppo markkinoida myös asennuspalveluita myymälässä asioiville asiakkaille, joilla ei mahdollisesti ole tietoa töiden haasteellisuudesta. Myymälässä asioiva kuluttaja ei myöskään välttämättä ole vielä löytänyt ulkopuolista tekijää työlleen. Vähäisen teknisen tuntemuksen takia ei asiakas osaa välttämättä miettiä vaihtoehtoja, joita kohteessa olisi. Esimerkiksi korvatessa hajonnutta sähkökojetta voi tekniikan kehittymisen myötä kohteeseen



löytyä myös parempi vaihtoehto vanhan korjaamiselle. Kaiken työn täytyy kuitenkin lähteä jokaisen asiakkaan yksilöllisestä tarpeesta.

### Suunnittelu ja dokumentointi

Korjaus- ja lisätöiden erillinen sähkösuunnittelu on melko harvinaista kohteiden pienuuden takia. Suunnittelua ei pyritä suuremmin markkinoimaan kyseiselle kohderyhmälle. Suunnitelmia luonnollisesti tehdään, mikäli asiakas näin haluaa.

Korjaus- ja lisätöiden tekijöille pyritään myymään töiden dokumentointipalvelua. Korjaus- ja lisätöiden tekijöille tarjotaan mahdollisuutta teettää yrityksen kautta työnsä loppupiirustukset. Yrityksen itse tekemistä asennuspalveluista tehdään dokumentointi aina. Dokumentointipalvelun markkinointi tullaan pääosin suorittamaan suoraan myymälästä käsin.

Erikoissuunnitelmia ei korjaus- ja lisätöiden tekijöille erityisemmin markkinoida, mutta tarpeen vaatiessa niitä tehdään.

### Tarvikemyynti

Korjaus- ja lisätöiden tekijöistä yritys toivoo saavansa suuren asiakaskunnan, sillä usein kuluttajat tarvitsevat sähkötarvikkeita nimenomaan korjauksia ja lisäyksiä kotiinsa tehtäessä. Asiakkaille pyritään myymään tarvikkeita suoraan myymälästä ammattitaitoisen myyjän avulla. Tekninen tietämys tulee myyjällä olla laaja, jotta asiakas tietää ostavansa oikean tuotteen oikeaan käyttötarkoitukseen.

Sähkötarvikkeiden myynti tulee perustumaan yrityksen asiantuntevaan tekniseen osaamiseen, jota pyritään markkinoimaan myyjän ja asiakkaan välisen kanssakäymisen avulla. Yrityksen tulee kuitenkin tehdä selväksi asiakkaille, että yrityksen sähkötekniinen tuntemus perustuu vuosien kokemukseen sähköasennusalalta.

Nettikaupan avulla pyritään myymään aktiivisesti tuotteita kyseiselle asiakasryhmälle. Koska internetissä myyjä ja asiakas eivät pysty asioimaan henkilökohtaisesti, tulee yrityksen osoittaa ammattitaitonsa muilla keinoin. Tällöin jokaisesta myytävästä tuotteesta tulee olla todella tarkat tiedot sen ominaisuuksista, käyttötarkoituksista ja käyttöön liittyvistä säädöksistä. Lisäksi tuotteista tulee esittää kunnolliset kuvat. Tuotekuvat tulisi olla kytkemättömästä, sekä käyttöön kytketystä laitteesta, jolloin varmistetaan, että myös internetistä tilatessaan voi asiakas olla varma siitä mitä ostaa.

#### **4.4.4 Kiinteistöhuolto**

##### Sähköasennukset

Kiinteistöhuollolla tarkoitetaan suurempia huoltoyhtiöitä, joiden kautta mahdollisesti saadaan sähkötekniisiä huoltotöitä esim. vuokra-asuntoihin. Toistaiseksi yritys ei tule markkinoimaan itseään juurikaan, mutta tulevaisuutta on kuitenkin ajateltava, jolloin tätäkään vaihtoehtoa ei voida sulkea pois. Yrityksen markkinointi tulee perustumaan täysin kontakteihin, sekä yrityksen saamaan hyvään maineeseen kilpaillulla alalla.

##### Suunnittelu ja dokumentointi

Kiinteistöhuolto ei tarvitse erillisiä suunnitelmia. Tarvittaessa tehdystä työ dokumentoidaan.

##### Tarvikemyynti

Mikäli kiinteistöhuolto liittyy yrityksen toimenkuvaan, tulee tarvikemyynti tapahtumaan asennustöiden yhteydessä.

#### **4.4.5 Erikoistuotteiden kysyjät**

##### Sähköasennukset

Erikoistuotteilla tarkoitetaan normaaleihin sähkötöihin soveltuvia tuotteita tai palveluita, jotka ovat tavalla tai toisella normaalia erikoisempia. Hyvä esimerkki on kohteiden erityisvalaistukset. Yritys tulee tekemään erikoiskohteita oman ammattitaitonsa mukaan ja markkinoimaan itseään samalla tavalla kuin muuhunkin sähkötyöhön. Mikäli kohteet ovat syystä tai toisesta liian haastavia, tulee yrityksen kuitenkin tietää yhteistyökumppani, jonka kanssa työn voi toteuttaa.

##### Suunnittelu ja dokumentointi

Erikoisempien kohteiden suunnittelun jättää yritys erikoistuneemmille suunnitteluliikkeille. Sen sijaan esimerkiksi asiakkaan halutessa normaaliin omakotitaloonsa jotain omalaatuista ja erikoisempaa pyrkii yritys ymmärtämään asiakkaan tarpeet, ja selvittämään mahdollisuudet niiden toteuttamiseen. Tämän tulee tapahtua täydellisessä asiakkaan ja suunnittelija yhteisymmärryksessä, jotta suunnitelmista tulee varmasti asiakkaan toiveiden mukaiset.

Suunnittelupalveluista valaistussuunnittelu on erikoistuote, jota asiakkaille pyritään markkinoimaan sekä myymälästä, että muita reittejä pitkin. Valaistussuunnittelu ja sen 3D- mallinnus ovat mahdollisuuksia, joita suunnitteluliikkeet eivät hyödynnä vieläkään täysin. Tämän vuoksi pyrkii Kolmivaihe Oy tarjoamaan sitä erikoistuotteenaan. Tämän myötä yrityksen toivotaan saavan lisää asiakkaita niin suunnittelu-, tarvikemyynti-, kuin asennuspuolellekin. Kolmivaihe Oy antaa valaistussuunnittelun markkinoinnilla itsestään yhä paremman kuvan kokonaisvaltaisena sähköliikkeenä. Toistaiseksi valaistussuunnittelu on vähäistä yrityksen markkina-alueella.

##### Tarvikemyynti

Erikoistuotteiden tarvikemyynti tulee tapahtumaan tiedonhakuja ja kontakteja käyttäen. Mikäli asiakas haluaa jotain erikoisempaa, pystyy yritys hankkimaan tuotteen eri reittejä hyväksi käyttäen. Itse myymälässä ei ole tarkoitus pitää erikoisempia sähkötuotteita suuria määriä, mutta tiettyjä tilaustuotteita tullaan markkinoimaan näytekappaleiden avulla. Lisäksi myymälässä tulee olemaan esitteitä tuotteista, joita voi tilata myymälän kautta. Erikoistuotteiden tilauksen tulee olla mahdollisimman toimivaa, ja siksi yrityksen tuleekin kerätä mahdollisimman paljon informaatiota ja yhteistyökumppaneita.

Nettikauppaan voidaan lisätä tuotteiksi joitakin erikoistuotteita, mutta niihin on lisättävä huomautus pidemmästä toimitusajasta. Nettikaupan erikoistuotteiksi voidaan valita ainoastaan tuotteita, joiden toimitusajat eivät veny viikkojen mittaisiksi. Lisäksi nettikaupan sivuille lisätään yhteydenottopyyntö, mikäli asiakaalla on tarvetta saada jotain tiettyjä erikoistuotteita.

## **5 KILPAILU**

### **5.1 Kilpailustrategia**

Yrity maailmassa sana strategia voidaan ymmärtää olevan yrityksen toimintaan liittyvien perusratkaisujen ja tavoitteiden valintoja pitkällä ajanjaksolla ja jatkuvasti kehittyvässä toimintaympäristössä. Strategiaan kuuluu olennaisena osana liiketoimintasuunnitelma, joka on käyty yksilöllisesti läpi luvussa 3. Liiketoimintasuunnitelman lisäksi on yrityksen hyvä miettiä erikseen kilpailustrategiansa, jotta se ymmärtää paikkansa ja mahdollisuutensa toimintaympäristössään. Kilpailustrategia on tärkeä osa koko yrityksen yleistä toimintastrategiaa. Strategisen suunnittelun päätehtävä on kilpailuedun saavuttaminen. Todellinen kilpailuetu voi piillä missä tahansa yrityksen osassa. Tämän takia on tärkeä pohtia kilpailustrategiaa monelta eri kantilta. Ennen kilpailustrategian luontia on hyvä selvittää tiettyjä lähtökohtia, joiden avulla strategia saadaan luotua. (Vilkkumaa 2007, 70 - 71)

## **5.2 Kilpailustrategia: Case Kolmivaihe oy**

Sähköliike Kolmivaiheelle laadittiin liiketoimintasuunnitelma luvun 3 mukaisesti (liite 1). Sen yhteydessä paneuduttiin myös kilpailustrategiaan. Kilpailu on niin merkittävä liiketoimintaan vaikuttava osa-alue, että yrityksen on hyvä pohtia sitä liiketoimintasuunnitelmaa varten tehtyä osiota syvällisemmin. Kilpailustrategian laadinnan lähtökohta on pohtia kuinka Sähköliike Kolmivaihe Oy saavuttaa kilpailuedun muihin nähden. Kilpailijat tulee myös jaotella eri tyyppeihin. Tarkempia tietoja yrityksen yksittäisistä kilpailijoista ei tässä työssä kuitenkaan esitetä, vaan kilpailijat luokitellaan niiden oletettujen kilpailustrategioiden mukaisesti. Tarkoitus on pohtia erityylisten kilpailijoiden vaikutusta omaan kilpailustrategiaan.

## **5.3 Kilpailutilanne**

### **5.3.1 Kilpailuetu**

Kilpailustrategian luonnissa on tärkeä selvittää ajankohtainen kilpailutilanne, jotta yritys pystyy hahmottamaan paikkansa kilpailijoihin nähden ja sitä kautta rakentamaan yritystä parhaiten palvelevan kilpailustrategian. Kilpailutilanteen kartoittaminen helpottaa yritystä sen realististen tavoitteiden ja päämäärien luonnissa. (Pitkämäki 2000, 39)

Perinteisesti kilpailusta erottuu kaksi eri ulottuvuutta: absoluuttinen ja suhteellinen kilpailuetu. Absoluuttinen kilpailuetu perustuu suuruuteen ja johtavaan markkina-asemaan. Se on usein suurempien yritysten tavoittelema kilpailuetu. Suhteellinen kilpailuetu on taas pienempien yritysten tavoittelema kilpailuetu, muiden alalla vaikuttavien yritysten joukosta. Yrityksen itse haluama kilpailuetu on kilpailustrategian keskeinen osa. Kaikki kilpailuun liittyvä strategiset ratkaisut tehdään kilpailuedun saavuttamiseksi. (Pitkämäki 2000, 39)

### 5.3.2 Kilpailija-analyysit

Kilpailijaympäristöä analysoitaessa nousevat keskeisimmiksi seikoiksi itse kilpailijat, niiden markkinaosuudet ja kilpailuvoima. Lisäksi on syytä miettiä kilpailun luonnetta. (Rope 1999, 43)

Kilpailuanalyysin olennaisin merkitys on selvittää miten asiakkaat suhtautuvat alan toimintaan sekä sen tuotteisiin ja palveluihin. Tällöin analyysi antaa yritykselle pohjaa asiakkaiden, alan muiden yrittäjien ja itsensä tuntemiseen. Kilpailija-analyysejä kannattaa tehdä eri kilpailijoiden suhteen hieman eri näkökulmista. Kilpailijat on hyvä luokitella kilpailuasteen tai kilpailijan merkityksen mukaan, jotta eri yritykset voidaan tehokkaasti analysoida eri näkökulmista. Ratkaiseva tekijä myös kilpailutilannetta analysoitaessa ovat asiakaskohderyhmät ja niille tarjottavat tuotteet ja palvelut. (Vilkkumaa 2007, 120).

Kilpailijat voidaan jakaa esimerkiksi allaoleviin pääryhmiin, joita voi vielä jaotella yrityksen tarpeiden mukaisesti.

*Merkittävä kilpailija*, jonka kanssa yritys joutuu kilpailemaan koko ajan. Tällainen kilpailija pyrkii viemään yritykseltä asiakkaita ja toisinpäin. Tämän hetkisen merkittävän kilpailijan toimia tulee seurata mielenkiinnolla ja riittävällä huomiolla. Lisäksi kilpailijan avulla on mahdollisuus oppia kilpailun sisällöstä sekä asiakkaiden tekemistä valinnoista. Merkittävän kilpailijan kilpailuedun selvittäminen on hyvin tärkeää, jotta yritys pystyy oppimaan asiakkaiden käytöksestä ja mieltymyksistä. Yrityksen on kuitenkin huomioitava, että akuutti merkittävä kilpailija ei välttämättä ole aina pidemmän aikajänteen merkittävin kilpailija.

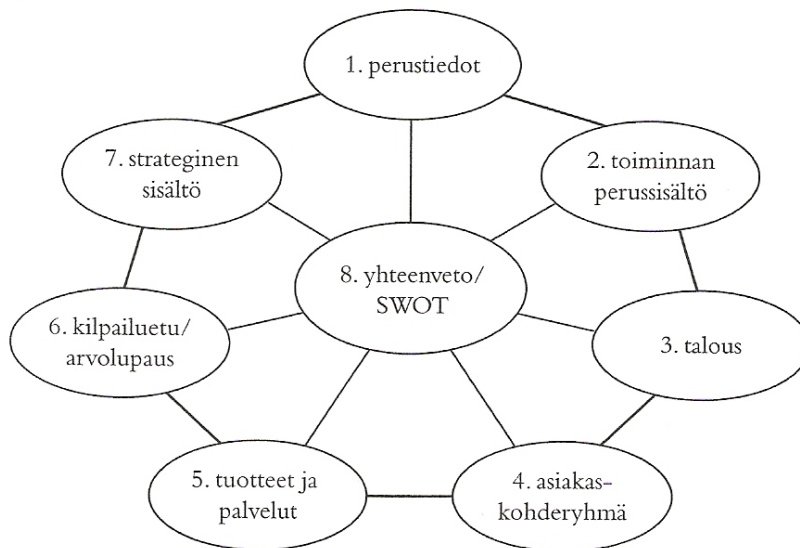
*Pieni mutta kasvava kilpailija*, joka strategisen aikajänteen kuluessa muovautuu merkittäväksi kilpailijaksi. Kyseinen ryhmä on hyvä luokitella erikseen, jotta se ei unohdu ja siten pääse yllättämään yritystä kasvaneella kilpailukyvyllään. On hyvä tutkia kilpailijan mahdollisuuksia ja valmiuksia kasvaa merkittäväksi kilpailijaksi.

*Jo olemassa olevan yrityksen uusi ja tuleva toiminta, joka aiheuttaa kilpailun kiristymistä. Globalisoitumisen myötä on syytä ottaa huomioon myös mahdollisimman laaja kilpailijakunta. On pohdittava ketkä kaikki voivat olla yrityksen kilpailijoita tulevaisuudessa.*

*Uusi ja tuleva kilpailu uusien ja vaihtoehtoisten tuotteiden ja palveluiden avulla. Yrityksen tulee pohtia mitkä ovat sellaisia palveluja ja tuotteita, jotka voivat korvata yrityksen omat palvelut ja tuotteet. On tärkeä tutkia teknologian kehityksen tuottamia mahdollisuuksia ja uhkia, jotka voivat syrjäyttää yrityksen kilpailuetua. Tämän kilpailun hahmottaminen on tärkeää, sillä se saattaa yllättää pahasti nopeallakin aikataululla.*

(Vilkkumaa 2007, 120 - 121)

Kilpailija-analyysi voidaan tehdä Vilkkumaan kirjan s.121 kuvan mukaisesti:



**Kuvio 4** Kilpailija-analyysin sisältö (Vilkkumaa s.121)

Kuvion pääkohdat sisältävät eri kohtia ja se edellyttääkin erityylistä käsittelyä. Sisältö ja sen laajuus riippuu paljon niin yrityksen omasta koosta, toimialasta kuin kilpailutilanteestakin.

*Kilpailijoiden peruskartoitus* tarkoittaa kilpailijoiden selvittämistä ja sen myötä jakamista ryhmiin. Perustietojen avulla yritys selvittää kilpailijoiden perusrakenteen yleisellä tasolla. Kilpailijoista on hyvä tietää ainakin

- yritysmuoto
- omistajuus
- yrityksen johtoporras
- yrityksen koko
- sijainti ja toiminta-alue
- henkilöstörakenne
- teknologian taso ja sen hyödyntämiskyky.

*Toiminnan perussisältöön* kuuluu kilpailijan toiminnan olennaisen sisällön selvittäminen. Tähän kuuluu toimipaikkojen lukumäärän ja sijainnin selvittäminen sekä toiminnan kuvaaminen. Yrityksestä tulisi myös selvittää henkilöstön osaaminen ja yrityksen liiketoimintalogiikka. Erityistä huomiota tulee kiinnittää esimiesosaamiseen ja yrityksen johtoon. Kilpailijan omaksuman perusfilosofian perusteella on hyvä ennakoida kilpailijan tulevaa toimintaa. Toiminnan perussisällön perusteella yritys saa selvitettyä kuinka kilpailija toimii.

*Talous* tarkoittaa käytännössä kilpailijan taloudellista voimavaraa, jonka arvioiminen onnistuu parhaiten tavanomaisten kustannusanalyysien avulla. Myös kilpailijan menestyminen on hyvä selvittää myös hieman pidemmältä aikajänteeltä. Mahdollisuuksien rajoissa on hyvä tutkia myös kilpailijan kannattavuutta, vakavaraisuutta ja maksuvalmiutta. Kilpailijan talouden selvittäminen auttaa yritystä löytämään talouden antamat voimavarat tulevaan kilpailuun. Myös kilpailijan toiminnallista tehokkuutta, joka on usein hyvin riippuvainen yrityksen taloustilanteesta, kannattaa seurata. Yrityksen tulisi tutkia kilpailijoiden mahdollisia tehokkuusetuja ja -hyötyjä sekä niiden merkitystä ja kehitystä tulevaisuudessa. Kilpailijoiden perusteet ja erot palveluidensa ja tuotteidensa hinnoittelussa on hyvä selvittää tässä yhteydessä.



*Asiakaskohderyhmät* on jaoteltu jo markkinoinnin yhteydessä, mutta mikäli näin ei olisi toimittu, tulisi ne jaotella viimeistään kilpailuanalyysin yhteydessä. Yrityksen tulee selvittää myös kilpailijoidensa asiakaskohderyhmät ja niiden sisältö, jotta voi verrata niitä omiinsa. Kilpailijoiden merkittävimmät asiakkaat on hyvä pyrkiä selvittämään ja tutkia niiden tärkeys kilpailijan toiminnalle. Kilpailijoiden asiakaskuntien hahmottamisessa selviää samalla myös yhtäläisyydet ja erot yrityksen ja kilpailijoiden välillä. Yrityksen itsensä on hyvä käyttää aikaa ja vaivaa oman asiakaskohderyhmän tutkimiseen.

*Tuotteet ja palvelut* tulee ajatella jokaista asiakasryhmää kohden erikseen, kuten markkinointiosuudessa on todettu ja tehty. Tulee pohtia mitkä ovat eri asiakasryhmille tarjottavat palvelut ja tuotteet sekä pyrittävä selvittämään kilpailijoiden tavat tarjota niitä asiakkailleen. Kilpailijan tuote- ja palvelukehitys eri asiakasryhmille on hyvä selvittää erikseen. Myös tuotteiden ja palveluiden hinnat tulisi selvittää, jotta oma hinnoittelu onnistuu tehokkaammin. Yrityksen on myös hyvä selvittää, kuinka tuotteet ja palvelut eroavat yrityksen omista tuotteista ja palveluista. Tällöin niitä voidaan kehittää asiakaslähtöisesti.

*Kilpailuetu/arvolupaus* tarkoittaa hyötyä, arvoa tai kilpailuetua jonka yritys pystyy asiakkailleen tarjoamaan. Yrityksen tulee pyrkiä selvittämään miksi asiakas ostaa kilpailijan tuotteen tai palvelun. Yrityksen pitää osata konkretisoida myös kilpailijan kilpailuetu, jotta yritys pystyy tarjoamaan kilpailevia tuotteita ja palveluita oikein asiakkailleen. On tärkeä huomata, että kilpailuetu voi muodostua monen tekijän yhteisvaikutuksesta, jolloin sen kokonaiskuvan hahmottaminen voi muodostua hankalaksi. Kilpailuetu voi perustua myös henkilöstön ammattitaitoon, joten henkilöstöön liittyvät palvelulliset seikat tulisi selvittää. Kilpailuedun ja arvolupauksen luonne on aina asiakkaan ratkaistavissa. Yrityksen tulee hyväksyä, että asiakas on tässä asiassa aina oikeassa.

*Strateginen sisältö* ja sen olennaisin osa tulisi kilpailijalta saada selvitettyä, jotta yrityksen on helpompi vastata siihen omilla strategisilla ratkaisuillaan. Kilpailijoiden strategisen perusvalinnan selvittäminen on hyvin tärkeää. Lähtökohtaisesti tulisi selvittää perustuuko kilpailijan strategia kustannusjohtamiseen, erilaistamiseen vai

kenties tiettyyn tuotteeseen keskittymiseen. Kilpailijan strategiaa pohiessa on hyvä pyrkiä saamaan vastauksia seuraaviin kysymyksiin:

- Mitkä ovat kilpailijan liiketoiminta-alueet nyt ja tulevaisuudessa?
- Mitkä ovat kilpailijan painopisteet nyt ja tulevaisuudessa?
- Millainen on kilpailun hahmottaminen omaa ja muita yrityksiä kohtaan?
- Mitkä ovat kilpailijan pitkän aikavälin tavoitteet?
- Ovatko kilpailijan tavoitteet realistisia?
- Mikä tulee olemaan kilpailijan panostus liiketoiminta-alalle tulevaisuudessa?
- Millainen on kilpailijan toimintamuutosten vaikutus yrityksen toimintaan?
- Mitkä ovat kilpailijan heikot kohdat?
- Millaisia ovat kilpailijan toimintaa muuttavat yrityksen omat toimintavalinnat?
- Millaisia ovat kilpailijan mahdolliset strategiamuutokset?

Yhteenveto/SWOT-analyysi rakennetaan näiden edellä mainittujen kohtien perusteella. Yhteenvetoon tulisi pystyä puristamaan kilpailijan keskeinen tulevaisuus kilpailun ja yrityksen kannalta. Apuvälineenä voi käyttää jo aiemmin kappaleessa 3.5.2 käsiteltyä SWOT- eli nelikenttäanalyysiä. Tärkeintä yhteenvedossa on kuitenkin katsoa tulevaisuuteen ja luoda käsitys kilpailijan merkityksestä ja toimintatavasta strategisen aikajänteen kuluessa. Tällöin tulisi erityisesti kiinnittää huomiota siihen, miten kilpailijan mahdollinen kilpailuetu voi kehittyä. Ensisijaisesti kilpailija-analyysi tehdään kuitenkin oppimismielessä, jolloin yritys oppii niin omasta kuin kilpailijoidensakin toiminnasta. Kilpailija-analyysi vaatii kuitenkin paljon aikaa ja vaivannäköä, jotta siitä tulisi laadukas ja se jääkin usein heikkotasoiseksi ajan puutteen ja vähäisten voimavarojen vuoksi. Yrityksen tulisi kuitenkin tehdä kilpailija-analyysejä vähintään tulevan kilpailun suhteen.

(Vilkkumaa 2007, 121 - 124)

### 5.3.3 Ympäristöanalyysi

Jotta haluttu kilpailuetu saavutetaan mahdollisimman hyvin, on yrityksen hyvä keskittää katseitaan myös ympäristöön ja hyödyntää sen analysointia.

Ympäristöanalyysin kannalta keskeisiä seurattavia kohteita ovat kansantalouden kehitys, teknologian kehitys, lainsäädännön muutokset, tapakulttuurin muutokset. (Rope 1999, 44 - 45)

Kansantalouden kehitys vaikuttaa usein ostovoimaan ja myytävän tuotteen tai palvelun myyntipotentialiin. Ostovoiman vähentyessä kiristyy kilpailu, kun taas ostovoiman ollessa suuri voi useampikin saman liiketoiminta-alueen yritys tehdä voitokasta tulosta. Tällöin kilpailu ei vaadi suuria ponnistuksia. Suuri ostovoima voi kuitenkin poikia uusia kilpailijoita, jolloin yrityksen tulee olla valmis kilpailemaan ostovoiman vähentyessä. Yleiset suhdannevaihtelut vaikuttavat eniten business to business -markkinoihin, sillä yritysten investointihalukkuus on usein hyvin riippuvainen suhdannekehityksestä. Panoskustannusten kuten työvoiman, raaka-aineen tai energian hintakehitykset vaikuttavat myös yrityksen liiketoimintaan. (Rope 1999, 45)

Teknologian kehittyminen luo jatkuvasti uusia mahdollisuuksia uusien ja parempien tuotteiden ja palvelujen tarjoamiselle. Yrityksen tuodessa markkinoille uutta tuotetta tai palvelua tulee yrityksen pohtia uuden tuotanto- ja materiaalteknologian tarjoamia mahdollisuuksia. Teknologian kehityksen seurannalla pyritään varmistamaan ettei yritys putoa teknologian kelkasta, eikä pyri lanseeraamaan markkinoille tuotetta tai palvelua, joka on jo valmiiksi vanhentunut. (Rope 1999, 45)

Lainsäädännön muutokset koetaan usein yrityksen toimintaa rajoittaviksi tekijöiksi. Esimerkiksi kuluttajansuojalait ja ympäristönsuojelulait ovat usein yritykselle lisätyötä tuovia lakisäädöksiä. On myös tutkittava, mitä lainsäädännöllisiä muutoksia tapahtuu tai on tapahtumassa kilpailua rajoittavassa lainsäädännössä ja ennakoitava niiden vaikutus kilpailussa. Lainsäädännön lisäksi myös säädösten muuttuminen on otettava huomioon, sillä esimerkiksi EU:n myötä sähkötarvikealan säädösten

muutokset ovat mahdollistaneet tuotteiden käytön, jotka ennen olivat kiellettyjä.

(Rope 1999, 45)

Tapakulttuuri eli arvojen ja kulttuurin muutokset vaikuttavat kysynnän määrään ja rakenteeseen. Ihmisten näkemykset työstä, perheestä, vapaa-ajasta ja harrastuksista näkyvät arvomaailman muutoksina. Yrityksen tulee pyrkiä vastaamaan asiakkaiden arvomaailman muutoksia ja siten pyrkiä saavuttamaan kilpailuetua. (Rope 1999, 46)

#### **5.4 Kilpailutilanne: Case Kolmivaihe Oy**

Kilpailustrategian lähtökohtana näkee yritys sen, että jo olemassa oleva hyvämaineinen sähköasennusyritys pyrkii laajentamaan toimintaansa pääosin tarvikemyynnin kautta tapahtuvalla lisäliiketoiminnalla. Tarvikemyynnin liittyessä yrityksen toimenkuvaan ja muiden osien vahvistuessa lisätyövoiman myötä mieltää yritys suurimmaksi kilpailuvaltikseen sähkörakennusalan kokonaisvaltaisen kuluttajapalvelun. Yritys pyrkii lähtökohtaisesti saavuttamaan kilpailuedun kokonaisvaltaisella tarjonnalla. Tällöin tuleekin kilpailutilanne mieltää laajasti, sillä mikäli pyritään kokonaisvaltaiseen palvelutoimintaan tulee yrityksen jokaisen linkin olla kilpailukykyinen. Pääosa-alueina voidaan myös kilpailustrategiaa laadittaessa pitää sähköasennuspalveluja, sähkösuunnittelu- ja dokumentointipalveluja, tarvikemyyntiä sekä esimerkiksi tarvikemyyntiin liittyvää nettikauppaa.

Yrityksen näkemykset ovat realistiset ja tavoite onkin pyrkiä suhteellisen kilpailuedun saavuttamiseen. Suhteellisen kilpailuedun saavuttaminen vaatii ”täyden palvelun” sähköliikkeessä kuitenkin suhteellisen kilpailuedun saavuttamisen kaikilla osa-alueilla. Näin ollen kilpailuetua on myös käsiteltävä monelta kannalta, eikä vain yksittäisenä kokonaisuutena. Kilpailuetua käsitelläänkin yllämainittujen neljän eri palveluosa-alueen kannalta.

## 5.5 Kilpailija-analyysi: Case Kolmivaihe oy

Kilpailija-analyysi on yrityksen liiketoiminnan monimuotoisuuden vuoksi hyvä tehdä jokaisen osa-alueen osalta. Kilpailijat käsitellään kuitenkin vain yleisesti, sillä tarkemmat analyysit jätetään yrityksen sisäisiksi asioiksi.

### 5.5.1 Sähköasennuspalvelut

#### Merkittävä kilpailija

Sähköasennuspuolen merkittävimpiä kilpailijoita ovat muut vastaavan kokoiset ja Kotkan alueella vaikuttavat sähköasennusyrietykset. Merkittävimpiä kilpailijoita ovat siis muutaman hengen sähköasennusyrietykset, jotka ovat myös suuntautuneet töissään pääsääntöisesti pienrakennuspuolen sähkötöihin sekä suoraan kuluttajille tehtäviin sähkötöihin. Pienet yhden hengen toiminimet eivät toistaiseksi aiheuta merkittävää kilpailua johtuen työresurssien vajavaisuudesta. Myöskään isommat monen asentajan sähköliikkeet eivät useinkaan kilpaile samoista kohteista, johtuen isompien yritysten halusta työskennellä isommissa kohteissa. Myös osa muutaman hengen sähköasennusyrietyksistä on toistaiseksi suuntautunut pääosin teollisuuteen. Kotkan alueella ei pieniä muutaman hengen sähköasennusyrietyksiä ole toistaiseksi paljon, joten olemassa olevien kilpailijoiden seuraaminen on sikäli helpohkoa. Kilpailuun merkittävää kilpailijaa vastaan tullaan pääsääntöisesti vastaamaan palvelun laadulla ja hinnalla. Kilpailukeinona voidaan myös pitää yritysten välistä yhteistyökykyä (KHR-Sähkö Ay ja Sähköliike JSA Ky), jolloin työvoiman lisäys on ajoittain mahdollista. Myös yrityksessä toimivien asentajien oma yrittäjäyys lisää työnteon motivaatiota sekä joustavuutta.

### Pieni, mutta kasvava kilpailija

Sähköasennuspalveluiden pieniksi, mutta mahdollisesti kasvaviksi kilpailijoiksi tulee laskea kaikki Kotkan ja Pyhtään alueella vaikuttavat yhden hengen toiminimityyppiset sähköasennusyritykset. Pienet yritykset kilpailevat pienempien kohteiden, kuten kuluttajien saneerauskohteiden, sähköistyksestä. Pienien kohteiden sähköistyksen kilpailu tulee huomioida vakavasti, sillä tämänhetkinen taloustilanne viittaa kilpailun kiristymiseen juuri tällä saralla. Pienistä toiminimistä voi myös kasvaa merkittäviä kilpailijoita, mikäli joku toimijoista laajentaa toimintaansa esimerkiksi fuusioitumalla muiden alalla vaikuttavien pienyritysten kanssa. Tällöin yrittäjän resurssit kasvavat merkittävän kilpailijan tasolle. Pienyritysten liikkeitä tuleekin seurata tarkasti. Kilpailtaessa samoista työkohteista pienien toiminimien kanssa tulee tärkeäksi kilpailukeinoksi hyvät suhteet pieniin rakennusliikkeisiin, sekä markkinointi hyvän maineen avulla. Myös tuleva myymälä, ja sen kautta tapahtuva markkinointi, tukee vahvimmin juuri tällä saralla tapahtuvaa kilpailua.

### Jo olemassa olevan yrityksen uusi ja tuleva toiminta

Suuremmat sähköasennusyritykset ovat toistaiseksi vaikuttaneet kohteissa, jotka ovat liian suuria Kolmivaihe oy:lle. Kuitenkin yritysten toimintaa tulee seurata, sillä mikäli suuremmat yritykset osoittavat mielenkiintoa pienempiin kohteisiin, Kolmivaihe Oy:n samalla mahdollisesti laajentaessa sähköasennuksiaan aiempaa suurempiin kohteisiin. Tällöin syntyy myös kilpailutilanne suurempien sähköasennusliikkeiden kanssa. On siis seurattava suurempien asennusliikkeiden työkohteita ja liikkeiden kiinnostusta samoista kohteista Kolmivaihe Oy:n kanssa. Tämänhetkinen talous- ja työtilanne saattaa vaikuttaa kilpailuun siten, että myös suuremmat yritykset osoittavat mielenkiintoa pienempiin kohteisiin, pitääkseen työvoiman työllistettynä ja pitäen näin yritystä hengissä läpi vaikean ajan. Kilpailuun suurempia yrityksiä vastaan pystytään usein vastaamaan hintakilpailulla, koska yrityksellä on vähemmän palkkatyövoimaa, kuin suuremmilla liikkeillä. Myös työn laadulla joka on saavutettu vuosien saatossa, pystytään kilpailemaan suurempia yrityksiä vastaan. Isompien yritysten siirtyessä pienempien kohteiden asennuksiin, eivät ne pysty useinkaan

kilpailemaan vahvasti jo alalla toimivia yrityksiä vastaan, koska työkokemus pienemmistä kohteista on vajavaista.

#### Uusi ja tuleva kilpailu uusien ja vaihtoehtoisten tuotteiden ja palveluiden avulla

Sähköasennusalalla tapahtuu koko ajan kehitystä, jonka mukana tulee uusia teknisiä ratkaisuja. Tällaiset uudet palvelut ja tuotteet voivat aiheuttaa alalla kilpailutilanteen, jossa jonkin tiettyyn teknisen tuotteen asennuksen suorittaa yritys joka perehtynyt tuotteeseen niin hyvin, että Kolmivaihe Oy ei pysty vastaamaan kilpailuun oman teknisen osaamisen puutteen vuoksi. Tämän vuoksi tulee yrityksen seurata sähköalaa tiivistä sekä kouluttautua, pysyäksään mukana alan kehityksessä. Vaihtoehtoisten tuotteiden ja palvelujen tarjoajia ei kuitenkaan tule aina nähdä kilpailijana, vaan yhteistyön kautta myös mahdollisina oman kilpailuedun lisääjinä.

### **5.5.2 Sähkösuunnittelu- ja dokumentointipalvelut**

#### Merkittävä kilpailija

Sähkösuunnittelu- ja dokumentointi palvelujen merkittävimiksi kilpailijoiksi voitaneen laskea samantyyppiset yritykset kuin Kolmivaihe Oy sekä yllämainitut merkittävät kilpailijat sähköasennuspuolella. Pahimman kilpailutilanteen aiheuttavat yritykset, jotka tarjoavat suunnittelua ja dokumentointia pieniin kohteisiin, kuten omakotitaloihin, ja samalla pystyvät tarjoamaan myös urakan asennuspuolen. Tämän tyyliin suunnitelmiin on yrityksen usein vaikea lähteä tarjoamaan asennusurakkaa, ja siksi myös suunnittelupuolen merkittävimiksi kilpailijoiksi lasketaan sähköasennuksia tarjoavat suunnitteluyritykset. Kilpailukeinona niin suunnittelu-, kuin asennuspuolellakin yritys pitää laatua, minkä kautta kuluttajat saavat kuvan osaavasta yrityksestä. Myös suunnitelmien hinnoittelu pyritään pitämään kohtuullisena. Suunnittelussa pyritään pysymään teknologian kerkassa, jotta uusien järjestelmien suunnittelusta voidaan saada kilpailuetua merkittäviä kilpailijoita vastaan.

### Pieni, mutta kasvava kilpailija

Sähkösuunnittelu- dokumentointi puolella on myös paljon yksittäisiä toiminimipohjaisia sähkösuunnittelijoita jotka tekevät suunnittelutyötä muiden palvelujen, kuten sähköasennusten ohessa. Nämä yksityiset suunnittelijat tekevät useimmiten vain yksinkertaisimpien kohteiden suunnitelmia, suurimpien suunnitelmien ollessa usein myös suurimpien asennustöiden kokoisia kohteita, kuten pienet omakotitalot. Pienten toimijoiden palvelutarjontaa on seurattava, sillä mahdollista on, että joku pienistä yrittäjistä erikoistuu suunnittelupuolelle voimakkaammin, pyrkien siten samojen kohteiden suunnitteluun kuin Kolmivaihe Oy. Asennuspuolen kilpailussa esitetty pienyrittäjien fuusioituminen voi aiheuttaa samantyyppisen merkittävän kilpailun lisääntymisen kuin asennuspuolellakin. Myös opiskelijat saattavat tehdä opiskelujensa ohessa sähkösuunnittelua, mutta kilpailu ei siltä kannalta ole vielä millään lailla merkittävää.

### Jo olemassa olevan yrityksen uusi ja tuleva toiminta

Useamman hengen suunnittelutoimistot ovat aina kilpailleet osittain samojen kohteiden suunnittelusta kuin Kolmivaihe Oy:kin. Tällöin kyseessä on lähinnä suurempien omakotitalojen ja pienten hallien suunnittelu. Kilpailutilanne on ollut vakaa jo pitkään, mutta mikäli suuremmat toimistot alkavat osoittaa mielenkiintoa suuremmissa määrin myös pienempien kohteiden suunnitteluun voi kilpailu muuttua merkittävämmäksi. Toistaiseksi suurempien toimistojen tekemien suunnitelmien hinnat ovat olleet korkeita. Hinta tulee olemaan myös tulevaisuudessa suurin kilpailuvaltti kilpailussa suunnittelutoimistoja vastaan. Tämänhetkinen talous- ja työtilanne saattaa kuitenkin kiristää kilpailua niin, että myös suunnittelutoimistot kiinnostuvat pienemmistä kohteista ns. tekohengityksenä pahimman ajan yli. Suunnittelutoimistojen suunnitelmat ovat usein laadukkaita järjestelmien sekä ulkoasun osalta. Kolmivaihe oy:n tulisikin panostaa myös työn ulkoasun laatuun myyvyyden lisäämiseksi. Myös töiden dokumentointi kuuluu suunnittelutoimistojen



toimialaan, mutta usein yritykset dokumentoivat vain suurempia kohteita. Myös dokumentoinnin hinta on usein korkea.

### Uusi ja tuleva kilpailu uusien ja vaihtoehtoisten tuotteiden ja palveluiden avulla

Sähköalalla tapahtuu kehitystä koko ajan ja tällöin tulee seurata alan uusia teknisiä mahdollisuuksia. On mahdollista, että jokin uusi järjestelmä nousee yleiseen käyttöön siten, että suunnittelijat jotka ovat perehtyneet järjestelmän käyttöön ja suunnitteluun saavat selkeän etulyöntiaseman alla. Tämän vuoksi tulee myös Kolmivaihe Oy:n olla valveutunut uusien järjestelmien kehityksen suhteen sekä kouluttaa itseään uusien järjestelmien käyttöön. Tärkeintä on pitää huoli siitä, ettei mikään ”mullistava” kehitys pääse yrityksen osaamisen ohi siten, että yritys pelaa itsensä ulos järjestelmän tarjoajien joukosta. Kolmivaihe Oy:n tulee siis seurata kehitystä jokaisella osa-alueellaan.

### **5.5.3 Sähkötarvikemyynti**

#### Merkittävä kilpailija

Sähkötarvikepuolella merkittävän kilpailijan analysointia hankaloittaa yrityksen myyntikokemusten rajoittuminen vain asennuspalveluiden ohessa tapahtuvaan sähkötarvikkeiden myyntiin. Kuitenkin yritys näkee suurimmaksi kilpailijaksi tavaratalot, halpahallit ja rautakaupat jotka myyvät sähkötarvikkeita suoraan kuluttajille. Suuret myymälät pystyvät usein myymään tuotteita melko halvalla, johtuen suurista tilausmääristä sekä halpamallien myynnistä. Kolmivaihe Oy:n tulee myyntipuolella pitää tuotteidensa hinnat kilpailukykyisinä, mutta realistisina. Kaikkien tuotteiden osalta ei hintakilpailuun suuria myymälöitä vastaan kannata lähteä, vaan kilpailukeinona tullaan käyttämään palvelun laatua. Laatu tarkoittaa tässä tapauksessa ammattitaitoa, joka on kertynyt yrityksen omistajille vuosien saatossa asennustöiden kautta. Asiakas tulee siis saamaan tavarank lisäksi neuvoja, sekä asiantuntemusta sähköalalta, jotta ostoksesta tulee varmasti tarkoitukseen sopiva.

Lisäksi tuotteet joita asiakkaille myydään tulevat olemaan luotettavia ja asennustoissa hyväksi havaittuja laatutuotteita. Yrityksessä tulee mieltä, miten perustella sähkötuotteiden laatuero kuluttajille, joiden tuntemus alasta on heikko. Myös tarvikemyynnin yhteydessä tarjottavat lisäpalvelut varmistavat asiakkaalle yrityksen ammattitaidon.

#### Pieni, mutta kasvava kilpailija

Kolmivaihe Oy saattaa tulevaisuudessa saada kilpailijoita, joiden liiketoiminta perustuu samantyyliiseen konseptiin, missä joku pienyrittäjä tarjoaa kokonaisvaltaista täyden palvelun sähköliikettä. Pienyrittäjät ovat pääosin pysyneet sähköasennus- ja suunnittelupuolella, mutta kiristynyt kilpailu ja kaupanteon muuttuminen voi ajaa yrittäjiä Kolmivaihe Oy:n tapaan tarvikemyynnin puolelle enenevissä määrin. Pienyrittäjät kuten toiminimipohjaiset yhden miehen asennusliikkeet myyvät pääosan tavaroistaan asennuspalveluiden yhteydessä. Pieniä yrittäjiä on kuitenkin seurattava, mahdollisen liiketoimikuvan muuttumisen takia. Mikäli sähkötarvikemyynti alalla lisääntyy, tulee yrityksen panostaa mahdollisimman realistiseen hintaan sekä palvelun laatuun. Tärkeä asia kilpailun kiristyessä on myös kaupankäynnin helppous sekä tuotteiden saatavuus. Kolmivaihe oy:n tulee pyrkiä täyden palvelun pienyrittäjien kärkinimeksi Kotkan alueella laadun, hinnan ja palvelun avulla.

#### Jo olemassa olevan yrityksen uusi ja tuleva toiminta

Suuret asennusliikkeet eivät pääsääntöisesti ole pyrkineet tarvikemyyntiin suoraan kuluttajille. On kuitenkin otettava huomioon myös mahdollisuus, että suuretkin asennusliikkeet pyrkivät laajentamaan toimenkuvaansa tähän suuntaan. Suurten yritysten kilpailukykyä on vaikea arvioida, sillä hintataso voi suurten kertaostojen takia olla alhainen. Toisaalta palkkatyövoima lisää kustannuksia. Hintakilpailun ennakointi on siis hyvin vaikeaa, eikä siihen tule ryhtyä ennen kuin selviää mahdollinen kilpailutilanne. Ammattitaito suurilla liikkeillä suorassa kuluttajamyynnissä on todennäköisesti heikompaa kuin Kolmivaihe Oy:llä, mikäli

liike ei osta myyntipalveluita alan ammattilaisilta. Tällöin taas kaupankäynnin kulut nousevat korkeiksi. Kolmivaihe oy:n tulee seurata tilannetta, mutta minkäänlaisiin toimiin yrityksen on vaikea lähteä ennen todellisen kilpailutilanteen selviämistä.

#### Uusi ja tuleva kilpailu uusien ja vaihtoehtoisten tuotteiden ja palvelujen avulla

Sähkötarvikkeiden myynnissä ei ole näkyvissä nopeita teknisiä muutoksia, jotka ajaisivat Kolmivaiheen tarvikemyynnin kehityksen ulkopuolelle. On kuitenkin seurattava markkinoita ja reagoitava nopeasti, mikäli jokin tietyn tyyppinen uusi palvelu tai tuote valtaa markkinoita. Yrityksen tulee siis seurata markkinoiden kehitystä tiivistä ja pyrkiä myös itse tuomaan esiin uusia palvelumuotoja ja tuotteita. Ideaalitalanne olisi se, että Kolmivaihe Oy aiheuttaisi kilpailua vaihtoehtoisilla palveluilla tai tuotteilla, mutta mikäli näin ei ole tulee yrityksen seurata kilpailijoiden liikkeitä. Mikäli jotain uutta syntyy alalla, tulee yrityksen kuitenkin miettiä panostustaan uuteen palveluun tai tuotteeseen, eikä kiirehtiä markkinoille harkitsematta tilannetta. Vaihtoehtoiseen palveluun voi vastata myös toisella vaihtoehtoisella ja kenties paremmalla palvelulla.

#### **5.5.4 Nettikauppa**

##### Merkittävä kilpailija

Merkittävimpinä kilpailijoita Kolmivaihe oy:n tulevalle nettikaupalle ovat muut vastaavat sähkötarvikkeiden nettikaupat paikkakunnasta riippumatta. Kilpailu alalla on toistaiseksi vähäistä ja nettikauppoja, jotka perustuvat sähkötarvikkeiden myyntiin ei ole kuin muutama. Monen nettikaupan huono puoli on heikko ja nopeasti tekaistu toteutus, joka antaa asiakkaalle huonon kuvan palvelun luotettavuudesta. Kolmivaihe tulee rakentamaan nettikaupasta mahdollisimman laadukkaana, eikä nettikauppaa päästetä julkisuuteen keskeneräisenä. Tämän hetkisten nettikauppojen tuotehinnat ovat melko korkeita. Kolmivaihe Oy uskookin pystyvänsä myymään internetin kautta asennustuotteita halvemmalla, kuin tämänhetkiset nettikaupat ja saamaan siten

asiakkaita ympäri Suomea. Laadukkaan ulkoasun tärkeyttä nettikauppojen kilpailussa ei kuitenkaan voi liikaa korostaa.

### Pieni, mutta kasvava kilpailija

Internetin kautta tapahtuvan kaupankäynnin kasvun myötä saattavat myös pienet yksityisyrittäjät siirtää palveluitaan internetiin, helpohkon kaupankäynnin vuoksi. Toistaiseksi sähkötarvikkeita ei juurikaan myydä pelkän nettikaupan kautta, mutta tulevaisuudessa on mahdollista, että myös sähkötarvikkeiden myyntiin erikoistuneita myymälättömiä nettikauppoja syntyy alalle. Pelkkien nettikauppojen etuna ovat niiden pienet kulut, jolloin hintoja voidaan laskea hyvinkin alas. Sähkötarvikkeita myytäessä tarvitaan kuitenkin riittävää ammattitaitoa, jotta asiakkaille osataan myydä oikeita tarvikkeita. Tämä hankaloittaa kaupan perustamista. Sähköala on ala, jonka myyntipuolella tarvitaan niin liiketalouden osaamista, kuin vankkaa teknistä tietämystäkin.

### Jo olemassa olevan yrityksen uusi ja tuleva toiminta

Suomessa on useampia nettikauppoja, joiden tuotevalikoimat ovat hyvin laajat. Toistaiseksi tuotevalikoimiltaan suuret nettikaupat eivät ole suuresti pyrkineet sähkötarvikemyynnin pariin. On kuitenkin täysin mahdollista, että suuret nettikaupat laajentavat myyntiään myös sähkötarvikkeiden pariin, joka voi aiheuttaa hyvinkin merkittävää kilpailua alalla. Suurien ja valmiiden nettikauppojen etuja ovat helppo löydettävyys, suuret markkinointikoneistot sekä kokemus nettikaupankäynnistä. Hinnoittelu on kysymysmerkki kyseisessä kaupankäynnissä, mutta suuret liikkeet saattavat saada laskettua hintojaan suurten tilausmäärien takia. Toisaalta suuri myyntikoneisto aiheuttaa myös reippaasti kuluja. Kolmivaihe Oy:n kaltainen pieni yritys pystyy parhaiten vastaamaan kilpailuun suuria nettitavarataloja vastaan henkilökohtaisella asiakaspalvelulla ja ammattitaidon tuoman asiantuntemuksen avulla tapahtuvalla asiakasneuvonnalla.

### Uusi ja tuleva kilpailu uusien ja vaihtoehtoisten tuotteiden ja palveluiden avulla

Internetissä tapahtuva kaupankäynti on voimakkaasti kehittyvä ala ja sen uusia muotoja on vaikea ennustaa. Internet saattaa nopeallakin aikataululla tuoda esiin täysin uusia tapoja käydä kauppaa. Sen vaikutus voi ylettyä myös Kolmivaihe Oy:n kaupankäyntiin. Tämän vuoksi tulee nettikaupankäynnin yleistä kehitystä seurata siten, ettei mikään kaupankäynnin muoto pääse yllättämään täysin. Uusiin asioihin tulee reagoida riittävän nopeasti, mutta harkiten.

#### **5.5.4 Kokonaispalvelut**

Yrityksen kilpailijoita on hyvä analysoida myös koko konseptin kannalta.

#### Merkittävä kilpailija

Merkittävimiksi kilpailijoiksi koko Kolmivaihe Oy:n konseptille ovat toiset samankokoiset sähköasennusliikkeet, joiden palveluvalikoimaan kuuluvat myös suunnittelu- ja dokumentointityöt, sekä sähkötarvikkeiden myynti. Vahvin kilpailuvaltti muita samankaltaisia yrityksiä vastaan on saada palvelutarjonnan kokonaisuus toimimaan yrityksen haluamalla tavalla. Kolmivaihe Oy:n tulee siis saada jokainen yllämainittu palveluosa mahdollisimman kilpailukykyiseksi, jotta yrityksen kokonaiskonseptin kilpailukyky muita merkittäviä kilpailijoita vastaan olisi mahdollisimman suuri.

#### Pieni, mutta kasvava kilpailija

Samantyylistä kokonaisavaltaista sähköalan palvelua pyrkivät tarjoamaan myös pienet toiminimimuotoiset yrittäjät. Yhden hengen sähköliikkeet eivät kuitenkaan pysty vähäisten resurssiensa vuoksi tarjoamaan yhtä laajaa palvelua, ainakaan yhtä

laadukkaasti. Mutta mikäli joku yrittäjä pyrkii fuusioitumalla tai perustamalla kokonaan uuden isomman yrityksen, muuttuu se merkittäväksi kilpailijaksi.

Kolmivaihe Oy:n tuleekin rakentaa mahdollisimman nopeasti mahdollisimman hyvä maine toimivana kokonaisuutena. Tällöin tulevien kilpailijoiden on vaikeampi haastaa Kolmivaihe Oy:tä.

#### Jo olemassa olevan yrityksen uusi ja tuleva toiminta

Sähköalalla vaikuttaa paljon erikokoisia yrityksiä, joiden liiketoiminta perustuu sähköasennus- tai suunnittelupuoleen. On kuitenkin mahdollista että jo valmiit yritykset laajentavat liiketoimintaansa pyrkien myös ”täyden palvelun” sähköliikkeiksi. Tällöin ne nousevat merkittäviksi kilpailijoiksi. Kolmivaiheen tarkoitus onkin olla toimialueensa ensimmäisiä yrityksistä, jotka pystyvät tarjoamaan kokonaisvaltaista sähköalan palvelua kuluttajille ja siten saavuttaa etulyöntiasema tulevaisuutta varten.

#### Uusi ja tuleva kilpailu uusien ja vaihtoehtoisten tuotteiden ja palveluiden avulla

Sähköala on kokoajan muuttuva ja kehittyvä ala. Niin rakentamisen kuin sähköisen teknologiankin kehittyessä saattaa alalle tulla täysin uusia palvelukonsepteja sekä vaihtoehtoisia tuotteita nykyisten tilalle. Sähköalaa tulee yleisesti seurata, jotta mikään yritys ei saisi selkeää kilpailuetua jonkun uuden vaihtoehtoisen tuotteen tai palvelun avulla.

### **5.6 Ympäristöanalyysi case Kolmivaihe Oy**

Ympäristöanalyysin kannalta akuutein asia on tämänhetkinen yleinen talous- ja työtilanne. Maailmanlaajuinen taantuma on vähentänyt työpaikkoja Suomesta, ja aiheuttanut yleistä epävarmuutta. Tällöin myös työkanta alalla on vähentynyt ja aiheuttanut siten kilpailun kiristymistä. Yrityksen tuleekin huomioida tulevien

”laihojen” vuosien mahdollisuus ja vastata muuttuvaan kilpailutilanteeseen. Yrityksen laajentuva toimiala ilman suuria sijoituksia tukee kilpailuasemaa, sillä näin yritys pystyy tarjoamaan monentyyppisiä palveluja. Suurempi palvelutarjonta mahdollistaa myös töiden hankkimisen usealta eri suunnalta ja siten pitää yrityksen työllistettynä läpi vaikeiden aikojen. Suuri palvelutarjonta saman nimen alla lisää myös yrityksen tunnettavuutta kuluttajien keskuudessa, mikä tuo arvokasta ja edullista markkinointia tiukkoina aikoina.

Kolmivaihe Oy:n työkanta on perinteisesti perustunut uusien omakotitalojen ja rivitalojen sähköistyksestä ja suunnittelusta. Työtilanne on viimeaikoina kuitenkin muuttunut siten, että uudistalojen rakentaminen on selkeästi hiipunut.

Uudisrakentamisen sijaan tämänhetkinen työtilanne koostuu pitkälti saneeraustöistä, minkä osasyynä voidaan pitää kotitalousvähennyksen rajojen korotusta.

Saneerausrakentaminen tulee todennäköisesti pysymään jossain määrin kiivaana myös tulevaisuudessa ja yrityksen tuleekin suhtautua siihen riittävällä vakavuudella, huolimatta töiden pienimuotoisuudesta. Saneeraus- ja korjaustöiden lisääntyminen lisää myös suoraan kuluttajille myytävien sähkötarvikkeiden menekkiä, koska kotitalousvähennys koskee vain työn osuutta. Tällöin kuluttajille tulee edelleen tarve löytää tarvikkeet edullisesti. Suunnittelupuolen hiipuessa uudisrakennusten myötä, tulee tärkeäksi palveluksi sähkötekniisten töiden dokumentointipalvelu, mitä tarjotaan myös niille kuluttajille, joiden sähkötöitä Kolmivaihe Oy ei itse ole tehnyt.

Tuleviin sähköalan säädöksiin Kolmivaihe Oy pystyy reagoimaan nopeasti, johtuen asennuspuolen monipuolisuudesta. Tällöin uusien säädösten vaikutus havainnoidaan välittömästi. Se taas antaa tukea niin suunnittelu-, kuin tarvikemyyntipalveluihinkin ja niiden toteutukseen.

## **5. 7 Hinnoittelu**

### **5.7.1 Hinnan merkitys kilpailulle**

Tuotteen tai palvelun hinta on tärkeä osa kilpailua, sillä hintapäätöksiä seurataan ja niihin reagoidaan herkemmin kuin muiden kilpailukeinojen käyttöön. Tämä koskee niin asiakkaita kuin kilpailijoitakin. Hinnalla on aina vertailukohta riippuen tuotteesta tai palvelusta, jopa ennen kuin tuotetta on käytetty kertaakaan. Hintapäätöstä tehtäessä on otettava huomioon yrityksen ulkopuoliset tekijät riittävän tarkasti.

Hinnoittelupäätökset tulee tehdä sekä yksittäistä tuotetta ajatellen, että koko myyntivalikoiman hinnoittelun suhteen. Hintapäätös vaikuttaa myös tuotteen tai palvelun asiakkaalle antamaan mielikuvaan. (Kivikangas & Vesanto1991, 118 - 119)

Hinta on tuotteen arvo rahassa. Sen kilpailukyvyyn määrää lopullisesti ostaja, joka arvioi saamansa hyödyn tuotteesta. Hinta on erittäin tärkeä, tehokas ja kauaskantoinen kilpailukeino. Hinta on yksiselitteinen ja helposti mitattavissa oleva kilpailukeino, joka tuottaa yritykselle myyntituottonsa. Tuotteiden ja palvelujen hintapäätökset vaikuttavat suoraan yrityksen kannattavuuteen. Hinta on nopeasti tehoava kilpailukeino, jonka seuraukset voivat olla kauaskantoisia. Tämän vuoksi hinnan käyttöön kilpailukeinona tulee suhtautua riittävän varovasti. (Salonen & Vahvaselkä 1994,139 - 140)

### **5.7.2 Hintapolitiikka**

Hintapolitiikka tarkoittaa niitä menettelytapoja, joita yritys noudattaa tehdessään tuotteidensa ja palveluidensa hinnoittelua. Pohjana yrityksen hintapolitiikan asettamiseen ovat yrityksen päämäärät, tavoitteet ja strategiat. Yrityksen hintapolitiikka voidaan jaotella kolmeen eri tyyliin:

- hyökkäävä hintapolitiikka
- puolustava hintapolitiikka
- sopeutuva hintapolitiikka



Hyökkävällä hintapolitiikalla pyritään nopeaan markkinoiden valtaamiseen, käyttäen hintaa keskeisimpänä kilpailukeinona.

Puolustavalla hintapolitiikalla pyritään painottamaan tuotteen muita ominaisuuksia, jotta tuotteen hinta voidaan pitää korkeana.

Sopeutuvan hintapolitiikan periaate on seurata tarkasti kilpailijoiden hinnoittelua ja tehdä yrityksen omat hinnoitteluratkaisut niiden perusteella.

(Rope 1999, 120)

Uutta palvelua tai tuotetta hinnoiteltaessa voidaan hinnoittelu jaotella kahteen vastakkaiseen periaatteeseen. Ne ovat korkean hinnan politiikka ja alhaisen hinnan politiikka.

Korkean hinnan politiikassa on yrityksen tavoitteena mahdollisimman suuri voittomarginaali. Tuotteelle pyritään asettamaan lanseerausvaiheessa melko korkea hinta, jota on vara tiputtaa myöhemmässä vaiheessa. Korkean hinnan politiikka sopii parhaiten omaleimaisille tuotteille ja palveluille, joita muut eivät pysty kuluttajille tarjoamaan. Tällöin hinnan merkitys asiakkaalle vähenee. Korkean hinnan politiikka on yleistä vapaa-ajan viettoon liittyvissä palveluissa ja tuotteissa sekä muotituotteissa. Näiden tuotteiden elinkaari oletetaan hyvin lyhyeksi (Rope 1999, 121)

Alhaisen hinnan politiikka on käyttökelpoinen, kun halutaan valloittaa markkinoista mahdollisimman suuri osa mahdollisimman nopeasti. Alhaisen hinnan politiikka soveltuu parhaiten tuotteille, joiden ostopäätökseen vaikuttaa eniten hinta.

Kilpailijoiden on myös vaikeampi vastata kilpailuun, mikäli tuotteen hinta on hyvin alhainen. Tuotteen elinkaaren kääntyessä laskuun tai kilpailun kiristyessä niin paljon, ettei tuote mene enää kaupaksi on yrityksen edun mukaista siirtyä alhaisen hinnan politiikkaan. Omana lukuna voidaan pitää aggressiivista hintapolitiikkaa, mitä käyttävät monet säästömyymälät. Tässä tapauksessa yrityksen kantava

markkinointikeino on tuotteiden hinta, joka perustuu suuriin kertaostoihin ja pysyvään lajitelmaan. (Rope 1999, 121)

### **5.7.3 Hinnoittelu: Case Kolmivaihe Oy**

Kolmivaihe Oy:n hinnoittelu tulee pääosin noudattamaan sopeutuvan hintapolitiikan periaatteita, ja yritys pyrkiikin hinnoittelussa realistisuuteen. Yritys tulee siis muokkaamaan hinnoitteluaan vallitsevan työ- ja markkinatilanteen mukaan. Yrityksen hinnoittelua ei kuitenkaan pystytä käsittelemään vain yhtenä kokonaisuutena. Hinnoittelu täytyy analysoida niin asennuspalveluiden, suunnittelun ja dokumentoinnin, tarvikemyynnin, kuin nettikaupankin suhteen.

#### Sähköasennuspalvelut

Sähköasennusten hinnoittelun lähtökohtana ovat yrityksen aiemmat kokemukset alan hintakilpailusta. Sen avulla yritys pystyy sopeuttamaan hintansa senhetkisen markkina- ja työtilanteen mukaisesti. Sähköasennuspalveluiden hinnoittelussa Kolmivaihe Oy käyttääkin vain sopeutuvan hintapolitiikan keinoja, löytäen siten oman paikkansa kilpaillulla alalla. Kolmivaihe Oy tekee sähköasennustöitä joko tuntiveloituksella tai urakaluonteisesti. Tuntiveloitushinnan liikkuminen on pääsääntöisesti vähäistä, mutta sitäkin tapahtuu tasaisin väliajoin. Tuntiveloitushintoja on myös työtilanteiden muuttuessa tarkistettava. Urakkahinnat elävät yleisen työtilanteen mukaan eniten. Niiden hinnoittelun edellytyksenä onkin sopeutuva hintapolitiikka, jotta urakoita saadaan siten että yritys saa niistä myös tuottoa. Kilpailun kiristyminen näkyy urakkahinnoissa voimakkaimmin, sillä pidempien urakoiden avulla pystyy yritys ylläpitämään toimintaansa, vaikkei tuotto olisikaan suurta. Koska Kolmivaihe Oy:n toiminta perustuu moneen eri palveluun, ei yrityksen tarvitse aina lähteä mukaan hintakilpailuun suuremmista urakoista. Yrityksen tulee siis sopeuttaa hinnoittelunsa, ei pelkästään markkinoiden mukaiseksi, vaan myös oman toimintansa kannalta edullisimmaksi.

### Sähkösuunnittelu ja dokumentointi

Sähkösuunnitelmien hinnoittelu perustuu myös yrityksen aiempaan kokemukseen alan hinnoittelusta. Sähkösuunnitelmien hinnat pysyvät pienkohteissa pääsääntöisesti melko vakioina, riippuen suunnitelmien teknisestä haasteellisuudesta, koosta ja teknisistä järjestelmistä. Sähkösuunnitelmat tehdään pääsääntöisesti urakkahinnoin. Tällöin sähkösuunnitelmalle annetaan etukäteen kokonaishinta, joka on riippuvainen yllämainituista tekijöistä. Pienet, Kolmivaihe Oy:n kaltaiset yritykset, pystyvät usein tarjoamaan uudiskohteiden suunnitelmia suurempia suunnittelutoimistoja edullisemmin, ja näin on tarkoitus toimia tulevaisuudessakin. Sähkösuunnitelmien hinnat pyritään pitämään alhaisina myös sen takia, että sähkösuunnitelmat poikivat usein töitä myös asennuspuolelle. Sähkösuunnittelu tukee siis vahvasti yrityksen asennuspuolta.

Dokumentointityöt on pääsääntöisesti suoritettu tuntiveloituksella asennustöiden jälkeen ja näin ollen liitetty asennustöiden laskuun, ellei loppupiirustusten laadinta ei ole kuulunut sähköurakkaan. Tulevaisuudessa tulee yrityksen harkita dokumentointitöiden yksikköhinnoittelua, mikä saattaa lisätä dokumentoinnin kysyntää.

### Tarvikemyynti

Sähkötarvikemyynti on aiemmin tapahtunut vain sähkötöiden yhteydessä ja hinnoittelu on perustunut yrityksen kokemuksiin. Sähkötarvikkeet ovat kuitenkin jo aiemmin tuoneet tärkeän osan sähköasennustöiden katteesta. Sähkötöiden yhteydessä tapahtuvan tarvikemyynnin hinnoittelu tulee olla samaan tapaan sopeutuvaista kuin itse asennustyön hinnoittelukin.

Kolmivaihe Oy:n avatessa tarvikemyymälänsä, on hinnoittelua ajateltava uudella tavalla. Yritys lähtee liikkeelle osin alhaisen hinnan politiikan avulla, jotta markkinaosuutta alalta saataisiin mahdollisimman nopeasti. Hintoja ei kuitenkaan

voida laskea liian alas, vaan ne tulee sopeuttaa samankaltaisiksi sähköasennustöiden yhteydessä tapahtuvan sähkötarvikemyynnin kanssa. Ei ole yrityksen edun mukaista, jos tarvikemyymälässä myydään samoja tuotteita edullisemmin kuin sähköasennusten yhteydessä. Näin ollen tuotteiden hinnat tulee sovittaa samantasoisiksi, kuitenkin siten että tarvikemyymälässä ei missään tapauksessa myydä asennuspalveluita edullisemmin tuotteita. Sähkötarvikkeiden hinnoittelussa tulee ottaa ehdottomasti huomioon tarvikkeiden ostomäärät. Suurien ostosten yhteydessä hintaa voidaan luonnollisesti pudottaa. Tämä tulisi tapahtumaan siten, että yritys tarjoaa esimerkiksi jonkin kohteen asennustarvikkeiden kokonaishintaa urakkahinnoittelun tavoin. Tällöin hinnoittelun perustana toimii samankaltainen sopeutuva hintapolitiikka kuin sähköurakoiden yhteydessä.

### Nettikauppa

Internetissä tapahtuva tarvikemyynti on yritykselle täysin uusi palvelumuoto ja sen hinnoittelua onkin syytä miettiä uudesta näkökulmasta. Nettikaupan periaatteellinen hinnoittelu tulee olemaan alhaisen hinnan politiikka, jonka avulla yritys pyrkii saamaan asiakkaita mahdollisimman nopealla aikataululla. Toistaiseksi alan nettikauppojen vähäisyyden vuoksi ei hintakilpailu ole ollut voimakasta. Tämä helpottaakin yrityksen siirtymistä internetissä käytävään sähkötarvikkeiden myyntiin. Hintoja ei siis tarvitse laskea katteettomiksi toteuttaakseen alhaisen hinnan politiikkaa. Myös nettikaupan hinnoittelu tulee olla sidoksissa muuhun tarvikemyyntiin, mutta internetin kautta voi tuotteita kampanjoida hieman eri tavalla kuin myymälästä. Pääsääntöisesti myymälän ja nettikaupan hinnat tulee olla samansuuruisia. Tällöin myös nettikaupan tarvikehinnoittelu on sidoksissa yrityksen kaikkeen muuhun toimintaan, eikä sitä voida käsitellä vain omana yksilönään. Nettikaupan hinnat tulevat siis perustumaan muiden palveluiden kautta tapahtuvaan sopeutuvaan hintapolitiikkaan. Näin ollen koko tarvikemyynninkin hinnoittelussa tulee huomioida nettikaupan rooli.

## **5.8 Internetin rooli kilpailussa**

### **5.8.1 Internetin merkitys yritykselle**

Timo Rope ja Jari Vesanen toteavat oivallisesti kirjassaan 100 keinoa käyttää internetiä: ” Jos et ole internetissä, et ole olemassa.” (Rope & Vesanen 2003, 14)

Lähestulkoon kaiken löytyessä nykyään netistä, on yrityksen nettiosoite myös yrityksen identifikaatiotunnus sille että toimii markkinoilla ylipäättään. Harva vakavasti otettava yritys ei ole internetissä. Olennaisin kysymys onkin, miten yritys saa tietotulvan keskeltä itsensä tarjottua? (Rope & Vesanen 2003, 15)

Yrityksen nettisivujen tulee olla yritykselle ylpeyden aihe eikä riippakivi, jonka yleisasua yrityksen tulee selitellä ja puolustella. Yrityksen nettisivujen tulee siis olla täysin valmiit, jotta ne edustaisivat yritystä mahdollisimman hyvin. Yrityksen ei tule pyrkiä markkinoille täysin keskeneräisenä, jolloin myöskään koko yritystä edustavia nettisivuja ei tule päästää julkisuuteen keskeneräisenä. (Rope & Vesanen, 18 - 19)

### **5.8.2 Nettisivujen toteutus**

Yrityksen internetsivujen ei pidä olla liian moniselkoiset tai teknisesti haastavat. Yksinkertaisuus on usein kaunista, ja se pätee myös nettisivuihin. Sivut jotka on rakennettu upean näköisiksi taideteoksiksi, eivät useinkaan palvele asiakasta niin hyvin, kuin kolkomman ulkoasun omaavat helppokäyttöiset sivut. Hienot tekniset ratkaisut toki tekevät sivuista näyttäviä, mutta voivat hidastaa sivujen käyttöä. (Rope & Vesanen 2003, 21 - 29)

Mikäli yritys ottaa mallia nettisivujentekoon muilta yrityksiltä, tulee malli ottaa mahdollisimman kaukaa omasta alasta. Yrityksen etu ei missään nimessä ole rakentaa samantyyppistä sivustoa kuin kilpailijoilla. Samalla alalla vaikuttavien yritysten nettisivut ajautuvat väkisinkin toistensa kaltaisiksi, jolloin täysin toisentyyppisen sivuston rakentaminen on yritykselle pelkkä etu. (Rope & Vesanen 2003, 61)

Vaikka yllä todetaankin yksinkertaisuuden olevan avainasemassa, on huomioitava yrityksen nettisivujen kuitenkin olevan yrityksen käyntikortti, joka luo yrityksen julkisuuskuvaa. Tämän takia nettisivujen ulkoasuun tulee kohdistaa huomiota. Yksinkertaisuus ja selkeys ovat suureksi eduksi, mutta pelkät tylsät tekstisivut joiden ulkoasun kehittämiseen ei ole panostettu ovat usein luotaantyöntäviä. Hyvä keino ulkoasun parannukseen on käyttää selkeitä kuvia tekstin lisänä. Vaadittavan informaation kertominen mahdollisimman vähällä tekstillä helpottaa tiedon löytämistä. Sivuston etusivu on kokonaisuuden tärkein palikka. Etusivu täytyykin saada mielenkiintoiseksi ja toimivaksi. Näyttävyttä saadaan mielenkiintoisilla kuvilla, ja yksinkertaisella valikkojärjestelmällä taas helppokäyttöisyyttä. Myös yrityksen tärkeät tiedot, kuten puhelinnumerot tulee esittää riittävän hyvin ja näkyvästi. Mieluiten tärkeimmät yhteystiedot tulisi näkyä jokaisella sivulla. (Rope & Vesanen, 62 - 69)

### **5.8.3 Internetin vaikutus yritystoimintaan**

Internet vaikuttaa ja on vaikuttanut ratkaisevasti monen toimialan toimintaedellytyksiin. Erityisen merkittävä vaikutus internetillä on yritysten viestintäympäristöön. Tiedon tarjonta on internetistä johtuen moninkertaistunut ja se tulee lisääntymään edelleen räjähdysmäisesti. Menestymisen nettimaailmassa määrääkin suureksi osaksi se, kuinka pärjätä kilpailussa huomiosta. Yrityksen haasteena on löytää paikkansa tietotulvan keskeltä siten, että potentiaaliset asiakkaat löytävät yrityksen ja sen tarjoamat tuotteet. Laajan viestintäympäristön lisäksi internet tarjoaa myös loistavia työkaluja liiketoiminnan tehostamiseen. Internetiä ei tule nähdä kapea-alaisesti vain sähköisenä kauppapaikkana. Tarkasteltaessa yrityksen koko tuotantoprosessia, löytyy useita keinoja hyödyntää internetiä yrityksen päivittäisessä toiminnassa. (Ahonen 2001, 114)

#### **5.8.4 Yleinen internetin käyttö: Case Kolmivaihe oy**

Yrityksellä ei toistaiseksi ole ollut toimivia internet sivuja, koska aiemman työkannan perusteella yritys ei ole nähnyt suurta tarvetta nettisivuille. Nyt toiminnan laajentuessa tullaan yritykselle rakentamaan myös omat nettisivut, jotka toimivat samalla myös yrityksen verkkokauppasivuina. Yritys ei asennus- ja suunnittelupalveluiden markkinointiin toistaiseksi ole kaivannut internetin tuomaa lisäarvoa, ja tulevat nettisivutkin rakennetaan pääasiallisesti palvelemaan tarvikemyyntiä. Kuitenkin sivustolle tullaan tekemään osiot myös asennus- ja suunnittelupalveluja kaipaaville asiakkaille. Verkkosivujen avulla pyritään helpottamaan kuluttajien keinoja löytää Kolmivaihe Oy:n palvelut käyttöönsä. Yrityksen oman tietoteknisen osaamisen ollessa heikohkoa, tullaan verkkosivut hankkimaan ostopalveluna verkkokauppalveluja myyvältä yritykseltä. Yritykselle tullaan hankkimaan selkeä domain osoite, joka helpottaa yrityksen löydettävyyttä. Pääosin nettisivut tullaan rakentamaan yllämainittujen periaatteiden mukaisesti selkeäkäyttöisiksi ja informatiivisiksi.

#### **5.8.5 Kaupankäynti internetissä**

##### **5.8.5.1 Kauppa verkossa**

Verkkokauppa on EU-maissa kasvanut huimaa vauhtia. Verkkokaupankäynnissä on kuitenkin suuria eroja EU-maiden sisällä. Suomalaiset ovat tutkimusten mukaan Euroopan viidenneksi innokkaimpia verkkokauppaostajia, mutta verkkomyynnissä suomalaisyritykset ovat selkeästi jäljessä Euroopan kärkimaita. Suomalaisyrityksistä 70 %:lla on tutkimusten mukaan kotisivut internetissä, mutta vain viidellä prosentilla yrityksistä on verkkokauppa, siitäkin huolimatta että 40 % yrityksistä tarjoaa ostopalveluina sähköpostin avulla. Tutkimusten mukaan verkkokaupan kasvu jatkuu vahvana tulevaisuudessakin ja suomalaisyritysten tuleekin päästä mukaan kasvuun. Muuten on vaarana markkinaosuuksien menettäminen ulkomaisille verkkokaupoille. Kuluttajat suosivat nettikauppaa sen helppouden ja edullisuuden vuoksi. Tutkimusten mukaan kuluttajat pitävät kuitenkin kaupankäynnin helppoutta ja toimintavarmuutta hintaa tärkeämpänä osana, jolloin yritysten täytyy pystyä

tarjoamaan laadukkaita internetpalveluita pelkän edullisen hinnan sijasta.

(Kauppalehti 20.8.2008, Pääkirjoitus)

Verkkokaupankäynnin edelläkävijöitä Suomessa ovat olleet suuret ja keskikokoiset yritykset, joiden palveluista verkkokauppa löytyy useammin kuin pienyrityksiltä. Pienemmät yritykset toimivat edelleen perinteisesti ja siten luovuttavat euroja niille kansainvälisille kilpailijoille, joiden verkkokauppa toimii. Yrityksiltä löytyy Sopranos Oyj:n tutkimusten mukaan halukkuutta verkkokaupan perustamiseen parantaakseen yrityksen kannattavuutta, laajentaakseen markkina-aluetta ja pienentääkseen henkilöstökulujaan. Kuitenkin monilla suomalaisyrityksillä on vakava informaation puute nettikaupan perustamiseen ja ylläpitämiseen liittyvien teknisten ratkaisujen suhteen. Tämän vuoksi moni yritys hylkää ajatuksen verkkokaupan perustamisesta. Nykyään markkinoilla on kuitenkin useita valmiita ohjelmistoja, joiden avulla niin pienet, kuin suuretkin yritykset pystyvät toteuttamaan verkkokaupan helposti. Verkkokauppa on yksi täsmäase taistelussa taantumaa vastaan. (Riitta Auvinen, Kauppalehti 21.8.2008 s. 18)

#### **5.8.5.2 Verkkokaupan riskit**

Hyvin toteutetun verkkokaupan tuloksena yritys lisää kilpailukykyään, kustannustehokkuuttaan ja lujittaa asiakassuhteitaan. Verkkokaupankäyntiin liittyy kuitenkin paljon riskejä, joita yrityksen tulee huomioida ja selvittää nettikaupankäyntiin lähtiessä. Verkkokaupankäynnin säännöt asettavat myyjälle tiukemmat vaatimukset, kuin perinteisessä kaupankäynnissä. Usein huomiotta jäävät asiat liittyvät tehdyn kaupan vahvistukseen tai peruuttamiseen. Kun nettikaupassa on tehty ostos, tulee asiakkaalle lähettää viipymättä vahvistusviesti sähköpostilla. Ilman vahvistusta, jossa ilmenee tilauksen sisältö ja toimitusehdot, ostos ei ole lain mukaan tehty. Lainsäätäjän mukaan asiakas ei sähköisesti pysty tutustumaan tuotteeseen yhtä tehokkaasti kuin myymälässä, joten kuluttajalla on oikeus purkaa kauppa määräajan puitteissa. Yrityksen tulee siis varautua palautuksiin sekä pääsääntöisesti maksamaan kulut palautuksista. Myös verkkokaupan sisältämän tiedon käsittely sekä tietoturvariskit tuottavat yrityksille riskejä, joiden selvittäminen kuuluu myös



yrittäjien tehtäviin. Tietoturva ei yrityksen pidä luonnollisesti tinkiä tippaakaan. Myös kauppapaikan mahdollistavat ylläpitäjät tulee velvoittaa kantamaan oman vastuunsa nettikaupan toimivuudesta. Oikein toteutetulla verkkokaupalla voidaan saavuttaa merkittävää hyötyä verrattain pienellä investoinnilla. Väärä toteutus voi sen sijaan aiheuttaa suuriakin liiketoimintariskejä. (Pekka Kiviniemi, Kauppalehti 18.8.2008 s.16)

### **5.8.5.3 Verkkokaupan suunnittelu**

Verkkokaupan tulee olla asiakkaan näkökulmasta uskottava, ja myös nettikaupassa on myynnin ja markkinoinnin tuntemus eduksi. Asiakkaiden palveleminen heidän odottamalla tavalla on avaintekijä verkkokaupan menestymiseen. Asiakkaille myytävien tavaroiden tulee soveltua verkkokauppaan. Mikäli esimerkiksi tuotteiden ominaisuuksia ei voi kuvailla netin välityksellä riittävän hyvin, tuleekin yrityksen miettiä kannattaako nettimyyntiin lähteä tuotteen osalta. Myös tuotteet, joiden logistiset kustannukset voivat nousta suuriksi eivät välttämättä ole järkeviä myyntiartikkeleja. Yrityksen tulee myös arvioida mahdollisuutensa pitää tuotteidensa tiedot ajan tasalla ja keinot siihen. Edelleen on huomioitava, että kauppias vastaa asiakkaille itse kaikista tuotteidensa virheistä siten, että asiakas voi asioida reklamaatio- ja takuuasioissa suoraan kauppiaan kanssa. Verkkokauppa vaatii myös yrityksen tavanomaisia toimintoja, kuten hallinto, markkinointi, myynti ja logistiikka. Nettikaupankäynti tarvitsee tuekseen luonnollisesti myös yrityksen tietojärjestelmiä. Mikäli yritystoiminta on kuitenkin jo käynnissä, verkkokauppaa tukevien toimintojen käynnistämisestä ei aiheudu suuria lisäkustannuksia. Yrityksen tulee myös pohtia erilaisia verkkokaupparatkaisuja. Käytännössä ratkaisuja on kahdenlaisia: omaan verkkopalveluun asennettava verkkokauppaohjelmisto ja toisen yrityksen kautta käytettävä verkkokauppal palvelu. Oma verkkokauppaohjelmisto on pääsääntöisesti edullisempi ratkaisu, mutta vaatii ylläpitäjältä enemmän teknistä osaamista, kun taas ostopalvelu lisää kustannuksia tehden kaupankäynnistä helpompaa. (Penttilä, [www.apilaratas.fi](http://www.apilaratas.fi))

## **5.8.6 Nettikauppa: Case Kolmivaihe oy**

### **5.8.6.1 Nettikaupan merkitys**

Niin kuin jo työn aiemmissa vaiheissa on käynyt ilmi, aikoo yritys sähkötarvikemyyntiin laajentumisensa myötä myös perustaa sähkötarvikkeita myyvän nettikaupan. Nettikaupan kautta tullaan myymään yksittäisiä tuotteita sekä tuotepaketteja tiettyihin töihin (esim. kylpyhuoneen lattialämmitysjärjestelmä). Nettikauppa tulee käynnistymään pienimuotoisena, kuitenkin siten ettei sivuja päästetä julkisuuteen keskeneräisenä. Vaikka myynnissä ei olisi kuin muutamia tuotteita, ei sivusto saa vaikuttaa keskeneräiseltä sisältäen näkyviä toimimattomia osia. Tärkeää on siis säädellä tarkkaan mitä sivuilla päästetään julkisuuteen, sillä julkisilla sivuilla ei tulisi olla muuta kuin valmiit tuoteryhmät. Asiakkaan tulee saada laadukas kuva verkkokauppasivustosta, koska se tulee olemaan myös yrityksen muun toiminnan nettisivu, edustaen näin koko yrityksen julkisuuskuvaa. Yrityksen sisällyttäessä nettikaupan sivuille selkeät tiedot asennus- ja suunnittelupalveluista, antaa yritys myös nettikaupan asiakkaille luotettavan kuvan ammattitaidosta ja alan tuntemuksesta.

### **5.8.6.2 Nettikaupan tekninen toteutus**

Yrityksellä ei ole aiempaa kokemusta internetissä käytävästä kaupankäynnistä, eikä yrityksen tietotekninen osaaminen ole kovinkaan hyvä. Kolmivaihe Oy onkin päättänyt valita nettikaupan toteuttamiseen ostopalveluna hankittavan verkkokauppalvelun. Yritys ei siis tee itse nettikauppaa, eikä myöskään hanki ketään yksityistä rakentamaan sivustoa, vaan ostaa sen valmiina joltain tunnetulta verkkokauppaohjelmistojen tarjoavalta yritykseltä. Tärkeimpinä syinä tähän voidaan pitää valmiiden ohjelmistojen helppokäyttöisyyttä sekä järjestelmän tarjoajan reaaliaikaista tukea.

### **5.8.6.3 Nettikaupan toimivuus**

Verkkokaupankäyntiin siirtyminen tulee olemaan yritykselle merkittävä toiminnan lisä myymälästä tapahtuvalle myynnille. Nettikauppaa tulee pyörittämään pääosin sama henkilö joka vastaa enimmäkseen myymälässä tapahtuvasta myynnistä. Koska yritys kauppa tuotteita sekä netin että myymälän kautta, vaatii se kaupan pitäjältä tarkkuutta ja järjestelmällisyyttä. Tällä estetään sitä, että nettikaupassa tarjottavat tuotteet pääsisivät loppumaan myymälämyynnin takia. Mikäli nettikaupan kautta tulevaan tilaukseen ei pystytä tuotteita toimittamaan välittömästi, tullaan asiakkaalle ilmoittamaan asiasta. Tällöin asiakkaalle tarjotaan vaihtoehtoina kaupan purkua tai tuotteen toimittamista arvioidussa ajassa, mikä tulee suurimman osan tuotteista kohdalla olemaan vain 1-3 lisäpäivää. Muutoin tuotteet pyritään toimittamaan asiakkaalle seuraavaksi päiväksi. Toimiva nettikauppa lisää yrityksen kilpailukykyä, mutta huonosti hoidettu nettikauppa voi taas aiheuttaa yritykselle luottamuspulaa kuluttajien keskuudessa.

### **5.8.6.4 Nettikauppaa tukevat palvelut**

Nettikaupan ohessa yritys pitää tukipalvelua asiakkailleen myös ostosten jälkeen. Toisin sanoen yrityksellä on puhelinnumero, johon asiakkaat voivat soittaa saadakseen apua tai kysymyksiä herätessä tuotteen saavuttua. Puhelintukipalvelua harkittiin aluksi maksullisena, mutta mitä todennäköisimmin palvelu aloitetaan maksuttomana ja tilannetta harkitaan kokemusten perusteella. Myös sähköpostitukipalvelu tulee yrityksellä olemaan ja ainakin alkutaipaleella se pidetään ilmaisena. Tukipalveluun yritys tulee suhtautumaan riittävällä vakavuudella. Nettikaupan maksujärjestelmiä on myös harkittu. Alkuun yritys tulee lähtemään kilpailuun vain perinteisen laskun sekä verkkopankkijärjestelmien avulla. Luottokuntien maksumahdollisuudet ovat hintavia ja yritys uskoo verkkopankkijärjestelmien ajavan asian lähes yhtä hyvin. Luottokuntien lisäystä tullaan harkitsemaan uudelleen toiminnan kehittyessä. Logististen ratkaisujen suhteen tulee yritys mitä todennäköisimmin päätyään Itellan tarjoamiin palveluihin. Yrityksen tulee vielä perehtyä tavaratoimitusten hintoihin ja siihen kuinka toimitukset maksetaan.

## 6 YHTEENVETO

Opinnäytetyön tavoitteena oli perehtyä Pk-yrityksen liiketoimintaan liittyviin seikkoihin sekä niiden soveltamista case-yrityksen tarpeiden mukaisesti. Sähköliike Kolmivaihe Oy on toiminut sähköasennusliikkeenä jo usean vuoden ajan ja laajentaa nyt toimintaansa sähkötarvikemyyntiin. Sähkötarvikemyynti tulee edustamaan suurehkoa osaa yrityksen liiketoiminnasta, sillä sitä suoritetaan sekä myymälästä että internetistä. Opinnäytetyön tekijästä tulee Kolmivaihe Oy:n kolmas osakas ja saa sen myötä vastuualueekseen sähkötarvikemyynnin. Tämän vuoksi työn tavoite oli selkeyttää tekijälleen yritystoimintaan liittyviä liiketaloudellisia seikkoja.

Olen työskennellyt sähköasentajana ja -suunnittelijana KHR-Sähkö Ay:ssä usean vuoden ajan. KHR-Sähkö on Kolmivaiheen yhteistyökumppani, sillä yritysten omistajuudet ovat osittain samat. Näin ollen siirtyminen yrittäjäksi Kolmivaihe oy:n osakkaana käy luontevasti. Yrityksen ammattitaito omalla alallaan on erinomainen, mutta tarvikemyynti tuo uutena alana haasteita yrityksen toiminnalle.

Sähkötarvikemyynnin lisääminen yrityksen palveluvalikoimaan muuttaa radikaalisti pienen sähköasennusliikkeen toimintaa. Opinnäytetyötä aloittaessa tuli pian selväksi, että yrityksen liiketoimintaa tuli ajatella täysin uuden kokonaisuuden kannalta. Sähkötarvikemyynti mahdollistaa yrityksen palvelutason nousun. Yritys nouseekin ”täyden palvelun” sähköliikkeeksi, joka tarjoaa lähes kaiken mitä yksityinen kuluttaja sähkötoissa tarvitsee. Tämän vision täyspainotteinen mahdollistuminen vaatii kuitenkin yrityksen jokaisen linkin toimimista moitteettomasti.

Työn ensimmäiseksi vaiheeksi oli luontevaa valita liiketoimintasuunnitelman laatiminen. Liiketoimintasuunnitelmaa laatiessa selkeytyi yrityksen toimenkuva. Tässä tapauksessa liiketoiminnan laajentaminen muuttaa myös yrityksen koko toimenkuvaa. Liiketoimintasuunnitelmaa laatiessa selvisi hyvin, kuinka tarvikemyyntiin laajentuminen muuttaa yrityksen kilpailukykyä ja markkina-aluetta.

Yritys saakin työn myötä itselleen käyttöön liiketoimintasuunnitelman, jonka avulla se kehittää toimintaansa tulevaisuudessa. Samalla työn tekijä itse pystyi perehtymään yrityksen työympäristöön ennen siirtymistä yrityksen osakkaaksi.

Kolmivaihe Oy:n liiketoimintasuunnittelussa perehdyttiin myös markkinointisuunnitteluun. Sen perimmäiseksi teemaksi nousivat kokonaispalvelun mahdollistamat uudet markkinointimahdollisuudet. Markkinointikeinona yritys käyttää asiakassuuntaista markkinointia. Se korostaa jokaisen asiakkaan henkilökohtaista palvelua, asiakkaan omien todellisten tarpeiden mukaisesti. Asiakassuuntainen markkinointi on luontevin markkinointikeino yritykselle, joka tarjoaa palveluitaan suoraan kuluttajalle. Yrityksen erilaisia palveluja tullaan markkinoimaan eritavalla, joka tuo haastetta yrityksen markkinoinnin toimivuuteen. Tämän työn tarkoitus onkin helpottaa myös tulevaa markkinoinnin muutosta.

Liiketoimintasuunnitelman ja markkinoinnin lisäksi työssä paneuduttiin kilpailuun. Yrityksen aiempi kilpailutilanne ei ole ollut vaikea. Toimenkuvan laajentuminen kuitenkin myös lisää yrityksen kilpailukykyä markkinoilla. Jotta kilpailukyvyn nousu pystytään hyödyntämään, on kilpailuun perehdyttävä. Työssä perehdyttiin kilpailutilanteeseen sähköasennuspalveluiden, sähkösuunnittelun, tarvikemyynnin ja nettikaupan osalta. Tämä mahdollisti riittävän tarkan kilpailutilanteen kartoituksen, ja sen kuinka vastata jokaisella sektorilla vastaan tulevaan kilpailuun. Kilpailijoiden merkitystä yritysten välisessä kilpailussa tulee tutkia ja tarkkailla eritavoin. Erityyiset kilpailijatyytit sekä niiden merkitys kilpailustrategialle on esitetty työssä yksityiskohtaisesti. Mikäli yritys haluaa saada toimintansa kasvamaan halutulla tavalla, tulee sen olla perillä kilpailutilanteesta jokaisella palvelusektorillaan.

Yrityksen palvelutarjonnan laajentuminen tuo mahdollisuuksia kasvuun merkittävästi, verrattain pienellä taloudellisella panostuksella. Tämän vuoksi aikoo yritys mahdollisimman nopealla aikataululla toteuttaa tässä työssä esitetyn toimenkuvan laajennuksen. Työn yhteydessä tehty liiketoimintasuunnitelma (Liite 1) ja itse työ tulee olemaan yritystä tukevia muistioita, jotka toimivat laajennuksen lähtökohtina.

Maailmanlaajuinen taloustaantuma vaikuttaa yritystoimintaan Suomessa. Kolmivaihe Oy:lle se tarkoittaa kilpailun kiristymistä sekä työkannan muuttumista. Tällöin onkin hyvä kehittää yrityksen toimintaa, jotta yritys pystyy tarjoamaan mahdollisimman monipuolisia palveluja kuluttajille. Kolmivaihe Oy:n toimenkuvan laajeneminen ”täyden palvelun” sähköliikkeeksi lisää yrityksen kilpailukykyä merkittävästi.

## LÄHTEET

Ahonen, Paavo 2001. Yritys verkossa. Lahti. Suomen yrittäjät. (240 s.)

Auvinen, Riitta 2008. Verkkokaupasta täsmäase taantumaa vastaan.  
Kauppalehti 21.8.2008

Edu.fi [www sivu]. [Viitattu 15.3.2009]. Saatavissa:  
<http://www.edu.fi/oppimateriaalit/liiketoimintasuunnitelma/index.html>

Kauppaa verkossa. Pääkirjoitus. Kauppalehti, 20.8.2008.

Kivikangas, Tapio - Vesanto, Urpo 1994. Markkinoinnin perusteet. ( 2. uudistettu  
painos) Porvoo. Weilin+Göös. WSOY. (218 s.)

Kiviniemi, Pekka 2008. Verkkokauppa kovassa kasvussa – onko riskien hallinta  
hukassa. Kauppalehti 18.8.2008

Penttilä, Eero. 9.2.2009. Apilaratas.fi [www sivu]. [Viitattu 15.5.2009]. Saatavissa:  
[www.Apilaratas.fi/verkkokaupan\\_perustaminen\\_luku6\\_fi.php](http://www.Apilaratas.fi/verkkokaupan_perustaminen_luku6_fi.php)

Pitkämäki, Ari 2000 Pk-yrityksen liiketoimintasuunnitelma.. Jyväskylä. Kauppakaari  
Oyj. Gummerus. (138 s.)

Rope, Timo 1999. Lanseerausmarkkinointi. Porvoo. WSOY. (258 s.)

Rope, Timo - Jari Vesanen 2003. 100 keinoa hyödyntää internetiä. Juva. WSOY.  
(233 s.)

Salonen, Kari - Vahvaselkä, Irma 1994. Kaupan markkinointi.(1. painos) Porvoo.  
Weilin+Göös. WSOY. (299 s.)

Vilkkumaa, Matti 2007. Viisas yritys, 11 askelta menestykseen. (1. painos)  
Jyväskylä. Yrityskirjat Oy. Gummerus. (303 s.)