

KILPAILIJA-ANALYYSI

Case: Yritys X

Tiivistelmä

Tekijä(t) Kaipainen, Veikko	Julkaisun laji Opinnäytetyö, AMK Sivumäärä 35	Valmistumisaika Syksy 2020
Työn nimi Kilpailija-analyysi Case: Yritys X		
Tutkinto Palveluliiketoiminnan Tradenomi		
Tiivistelmä <p>Tämän opinnäytetyön toimeksiantajana toimii Päijät-Hämeessä toimiva Yritys X, joka on mittatilaushuonekalujen valmistamiseen ja verhoiluun erikoistunut pienyritys. Toimeksiantajan suunnitelmissa on kehittää ja kasvattaa liiketoimintaa raskaankaluston sekä henkilö- ja pakettiautojen sisäverhoilujen uusimisen osa-alueella. Tämän opinnäytetyön tavoitteena on selvittää Michael E. Porterin kilpailija-analyysin keinoin, onko toiminnan laajentaminen kyseessä olevalle toimialan osa-alueelle kannattavaa.</p> <p>Tietopohjassa tuodaan esiin yleisesti yrityksen strategiaa, liiketoimintaympäristöä sekä SWOT-analyysiä koskeva teoria. Lisäksi tietopohja sisältää teoriatietoa kestävästä asiakkuudesta, asiakkaiden ostokäyttäytymisestä sekä asiakaskokemuksesta. Tietoa käsitellään myös markkina-analyysin näkökulmasta: mitä yritysten on tärkeää tutkia ennen liiketoiminnallisia muutoksia. Lisäksi tuodaan esiin eri työkaluja, joilla voidaan tutkia toimialan kilpailua ja liiketoiminnan kannattavuutta. Tietopohja on laadittu hyödyntäen alan erilaisia kirjallisia ja elektronisia lähteitä.</p> <p>Toiminnallisessa osuudessa on kartoitettu yrityksen nykytila SWOT-analyysillä. Suunnitteilla olevaa toimialan osa-aluetta ja sen kannattavuutta sekä kilpailutilannetta on analysoitu Porterin kilpailija-analyysiä hyödyntäen. Tiedonkeruussa on käytetty kirjallisten ja elektronisten lähteiden lisäksi toimeksiantajalta saatua tietoa. Toiminnallisessa osuudessa on tuotu esiin tutkimustulokset ja johtopäätökset. Opinnäytetyön tuloksena toimeksiantaja sai tietoa toimialan kilpailutilanteesta ja konkreettisia toimenpide-ehdotuksia sekä työkaluja liiketoiminnan kehittämiseksi.</p>		
Asiasanat Kestävä asiakkuus, Kilpailija-analyysi, Markkina-analyysi, Pienyritys, Strategia, Verhoilu		

Abstract

Author(s) Kaipainen, Veikko	Type of publication Bachelor's thesis	Published Autumn 2020
	Number of pages 35	
Title of publication Competitor analysis Case: Company X		
Name of Degree Bachelor of Service Management		
Abstract <p>This bachelor thesis is made to company X that operates in Päijät-Häme. Company X makes custom made furnitures and upholsters. Company is founded 2018. Companys plan is to grow and develop its business. The planned business development includes upholstering trucks, vans and passenger cars. The aim of this thesis is to research is this kind of action profitable to do by using Michael E. Porter's competitor analysis.</p> <p>Theory of the thesis defines about business strategy and business environment. It also introduces concepts of customer experience, sustainable customer relations and customers buying behaviour. Theoretical part observes information from point of view of marketing analysis. It studies what is important to examine before changes in business. It also introduces different tools made to examine the competition of industries. The theory has been made by using multiple literary and electronic sources.</p> <p>The functional part of the thesis surveys companys present state by using SWOT-analysis. The planned business development is researched with Porter's Competitor analysis. The functional parts information has been gathered from literary and electronic sources and company X's CEO's verbal and written information. End of the functional part represents research results and development suggestions. The result of this thesis is that the company X got relevant information about the competition, development propositions and different tools to analyze the competition in the future.</p>		
Keywords Competitor analysis, Marketing analysis, Small business, Strategy, Sustainable customer relations, Upholstery		

SISÄLLYS

1	JOHDANTO.....	1
2	STRATEGIA	3
2.1	Strategia yrityksen kehittämistyössä.....	3
2.2	Liiketoimintaympäristö	3
2.3	SWOT-analyysi strategiatyössä	5
3	ASIAKKAAT	8
3.1	Kestävä asiakkuus.....	8
3.2	Ostokäyttäytyminen ja ostopäätösprosessi.....	9
3.3	Asiakaskokemus.....	11
4	KILPAILU.....	13
4.1	Markkina-analyysi.....	13
4.2	Toimialan ja kilpailijoiden analysoiminen	14
4.2.1	Tulevaisuuskestävä strategia -työkalu	15
4.2.2	Porterin Viiden voiman työkalu.....	16
4.2.3	Porterin kilpailija-analyysi	17
4.2.4	Vertailuanalyysi -työkalu.....	19
4.3	Potentiaaliset asiakkaat.....	19
5	TUTKIMUS	21
5.1	Aineiston keruu	21
5.2	SWOT-analyysi toimeksiantajan kanssa.....	21
5.3	Porterin kilpailija-analyysi	23
5.3.1	Nykyinen strategia ja valmiudet	24
5.3.2	Tulevaisuuden suunnitelmat ja olettamukset.....	26
5.4	Johtopäätökset	28
6	YHTEENVETO	31
	LÄHTEET.....	33

1 JOHDANTO

Jokaisen yrityksen toiminnan tulisi perustua tarkoin laadittuun strategiaan. Strategia sisältää suunnitelman siitä, millä keinoin yritys aikoo toteuttaa toimintaansa ja pärjätä kilpailussa. Yritysten välinen kilpailu on kovaa kaikilla toimialoilla. Kilpailussa pärjääminen vaatii yritykseltä oikeita päätöksiä oikeaan aikaan. Strategiassa tulee huomioida myös liiketoiminnan kehittäminen. Kun liiketoimintaa kehitetään se kannattaa tehdä tarkasti harkiten. Oikeiden päätösten ja toimien lopputulemana on tuottava yritys, jonka liiketoimintaa on taloudellisesti järkevää jatkaa. (Viitala & Jylhä 2014, 60.)

Yrityksen tulee tuntea oma toimiala, sen erityispiirteet ja tulevaisuudennäkymät. Parhaimmillaan toimialan erityispiirteiden hyödyntäminen luo yritykselle merkittävän kilpailuedun. Kilpailutilanteen tunteminen vaatii analysointia, jotta toiminnan kehittäminen ja kilpailussa pärjääminen on mahdollista. Yksi analysointimenetelmistä on kilpailija-analyysi, jolla voidaan syventää yrityksen tietoutta vallitsevasta kilpailutilanteesta ja ohjata yrityksen strategisia valintoja. (Kamensky 2014, 155-156; Pirttilä 2000, 20.)

Tämän opinnäytetyön toimeksiantaja on Päijät-Hämeessä toimiva mittatilaushuonekalujen valmistamiseen ja verhoiluun erikoistunut pienyritys yritys X, josta tässä työssä käytetään termiä yritys tai toimeksiantaja. Yritys toteuttaa innovatiivisia ratkaisuja suunnitteluvaiheesta asennukseen saakka tai tuottajan tahtotilan mukaisesti jonkin osa-alueen koko prosessin välistä. Nykyinen yrittäjä on toiminut yrityksen johdossa vuodesta 2018. Yrityksen toiminta on alun perin alkanut jo 1980-luvulla.

Tarve opinnäytetyölle kehittyi yrittäjänvaihdoksen jälkeen. Uuden yrittäjän suunnitelmana on kehittää ja kasvattaa liiketoimintaa. Yhtenä osa-alueena on raskaankaluston sekä henkilö- ja pakettiautojen sisäverhoilujen uusinta, joten tutkimuskysymykseksi muodostui: Onko yrityksen liiketoiminnallisesti kannattavaa laajentaa toimintaa kyseessä olevalle osa-alueelle? Tämän opinnäytetyön tavoitteena on vastata tutkimuskysymykseen Michael E. Porterin kilpailija-analyysin keinoin. Yrityksen toiminta on tällä hetkellä suurilta osin riippuvaista toimialan yhden osa-alueen asiakkaista. Mikäli jokin näistä asiakassuhteista katkeaa, sillä on suuri vaikutus yrityksen toimintaan. Selvittämällä toiminnan laajentamismahdollisuuksia voidaan varautua tulevaisuuden muutoksiin ja turvata yrityksen toimintaa. Yrityksen toiminnan kannalta kilpailutilanteen tunteminen ja työntekijöiden saatavuus on oleellista. Päättökysymyksen lisäksi opinnäytetyö vastaa myös kysymyksiin: Millainen verhoilualan kilpailutilanne on Päijät-Hämeessä sekä miten voidaan turvata toimeksiantajayrityksen työntekijöiden riittävyys ja laatu.

Opinnäytetyön tietoperusta käsittelee yrityksen strategista toimintaa ja siihen vaikuttavia tekijöitä, toiminnan kannalta elintärkeitä asiakassuhteita, markkina-analyysia ja kilpailijoiden sekä toimialan analysoimista. Tietoperusta luo pohjan toiminnalliselle osuudelle ja siinä käytetyille valinnoille. Tietoperustassa on esitelty neljä erilaista analyysityökalua, joista yksi valittiin käytettäväksi toiminnallisessa osuudessa.

Toiminnallisessa osuudessa on selvitetty yrityksen nykytila SWOT-analyysin avulla. SWOT-analyysi on toteutettu lähitapaamisena yrittäjän kanssa. Kilpailutilannetta Päijät-Hämeessä on analysoitu Porterin kilpailija-analyysilla. Tutkimustulosten perusteella on tehty johtopäätökset, jotka on esitelty omassa kappaleessaan. Toiminnallisen osuuden tiedonhankinnan välineenä on käytetty Googlen vapaata sanahakua, yritysten kotisivuja, Suomen Asiakastieto Oy:n sekä YTJ:n yritysrekistereitä. Lisäksi on hyödynnetty yrittäjältä saatua suullista sekä kirjallista tietoa.

Opinnäytetyön yhteenvetoon on tiivistetty opinnäytetyöprosessin vaiheet ja keskeinen sisältö sekä tutkimustulokset, johtopäätökset ja jatkotutkimusaiheet.

2 STRATEGIA

2.1 Strategia yrityksen kehittämistyössä

Strategialla tarkoitetaan yrityksen tavoitteen suunnittelua ja toimenpiteitä, joilla tavoitteisiin päästään. Kamenskyn (2015, 72-73) mukaan siihen liittyy tiiviisti myös uudistaminen, riskianalyysin ja varasuunnitelmien tekeminen. Strateginen suunnittelu ja toteutus tulisi aina nähdä yhtenä, ei kahtena erillisenä asiana. Yrityksen tavoite on tuottaa palvelu osaamisen, resurssien ja toimintaympäristön vaateiden puitteissa. Strategia edesauttaa yrityksen pääsemistä asetettuihin tavoitteisiin luomalla toiminnalle suuntaviivat. Strategia on yritykselle väline, jolla se voi hallita ulkoisia ja sisäisiä tekijöitä sekä niiden vuorovaikutussuhdetta saavuttaen muun muassa tulos- ja jatkuvuustavoitteet. Strategia voidaan toteuttaa suunnittelun, johtamisen, osaamisen tai vuorovaikutuksen näkökulmasta. Suunnittelulähtöisessä strategiassa itse toimenpiteiden toteuttaminen jää helposti vajaaksi, jolloin yrityksen toiminta ei ole niin tehokasta kuin se voisi olla. Suunnittelulähtöisen strategian fokus on enemmänkin tavoitteissa kuin keinoissa.

Siirtyminen suunnittelulähtöisestä näkökulmasta johtamisen näkökulmaan luo paremmat edellytykset strategian toteutumiselle. Johtamislähtöisessä strategiassa pyritään oikeiden asioiden tekemiseen oikeaan aikaan. Tämä vaatii yritykseltä muovautumiskykyä, luovuutta ja kykyä keksiä uusia keinoja. Osaamislähtöisessä strategiassa niin yrityksen johto kuin työntekijätkin ymmärtävät ja arvostavat osaamista merkityksellisenä osana yrityksen toimintaa. Osaamisen laadun parantuessa on riski sille, että yrityksen strategiaa lähdetään suunnittelemaan ja toteuttamaan liian monimutkaisesti. Strategiatyö vaatii usean eri toimijan yhteistyötä. Yhteistyötä tehdessä vuorovaikutuksella on suuri merkitys. Yrityksen toiminnan kannalta vuorovaikutukseen panostaminen on erityisen tärkeää, jotta strategiaa voidaan suunnitella ja toteuttaa tehokkaasti. Strategia on järjestelmällistä ja suunnitelmallista toimintaa, joka vaatii hyvää johtamista, osaamista, innovaatioita ja toimivaa vuorovaikutusta. (Kamensky 2015, 23-26.)

2.2 Liiketoimintaympäristö

Yritykseen vaikuttavat ulkoiset tekijät määrittävät yrityksen liiketoimintaympäristön. Ne ohjaavat yrityksen tekemään liiketoiminnallisia päätöksiä. Kun suunnitellaan yrityksen toimintaa, strategioita ja kilpailuetua, edellyttää se oman liiketoimintaympäristön seuraamista. Toimintaympäristöä tulee tarkastella useasta eri näkökulmasta. Siihen vaikuttavat yleiset trendit, kestävä kehitys, yrityksen maantieteellinen sijainti ja toimialan erityispiirteet sekä sosiaalipoliittisen tilanteen muutokset. Eri muuttujat asettavat liiketoiminnalle omia rajoitteita, mutta samalla myös mahdollisuuksia. Yksittäisen toimialan

ja yrittäjän näkökulmasta se kuitenkin mahdollistaa jopa merkittävän kilpailuedun muihin toimijoihin, kun vain osaa tunnistaa ja hyödyntää liiketoimintansa ympärillä muuttuvia tekijöitä. (Puusa, Reijonen, Juuti & Laukkanen 2013, 35-36; Juutinen 2016, 87.)

Koko liiketoiminnan toimintaympäristö voidaan jakaa kahteen tasoon mikro- sekä makroympäristöön. Mikroympäristö koostuu yrityksen lähellä oleviin tekijöihin, jotka esitetään kuviossa 1. Niitä ovat muun muassa yrityksen yhteistyökumppanit, kilpailijat tai asiakkaat. Mikroympäristössä vaikuttaviin tekijöihin yrityksellä on mahdollisuus vaikuttaa, mutta ei hallita. (Johns 2018.)



Kuvio 1. Mikroympäristö (Mikkonen 2015)

Kuviossa 2 on esitelty toinen näistä kahdesta toimintaympäristön tasosta. Makroympäristö muodostuu muun muassa kulttuurillisista-, poliittisista ja taloudellisista tekijöistä.

Makroympäristössä olevat tekijät muodostavat laajemman ympäristön yritykselle. (Johns 2018.)



Kuvio 2. Makroympäristö (Mikkonen 2015)

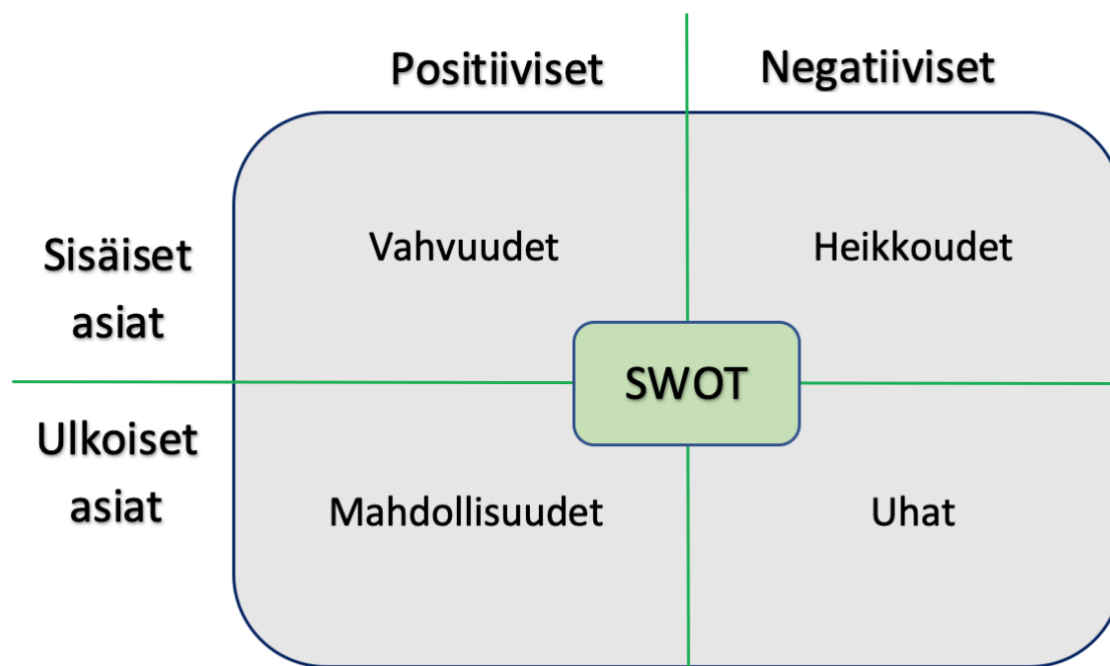
Liiketoimintaympäristö muuttuu. Suomi on oiva esimerkki: valtio on pieni, mutta hyvin kehittynyt. Olemme riippuvaisia kansainvälisestä kaupasta ja kilpailu kiristyy kovaa vauhtia. Nykypäivänä pienempien yritysten ei ole enää kannattavaa tai mahdollista valita toimintaympäristöksi kotimaan markkinoita. Suomessa on suuria kansainvälisiä yrityksiä, jotka toiminnallaan luovat kovan kilpailutilanteen. Useimmat Suomessa toimivat kansainväliset yritykset pääsevät hyödyntämään omaa skaalaetuaan, joka näkyy siinä, että hinnat on poljettu alas. Tämä pakottaa paikalliset kotimaiset pienyritykset lähtemään mukaan hintakilpailuun. Tilanne on haastava koko Suomen yritys-kannalle. Suomen yrittäjät Ry:n (2020) mukaan Suomen noin 286 000 yrityksestä pieniä ja keskisuuria yrityksiä on 99,8 %. Erityisesti pienten ja keskisuurten yritysten verkostoitumisesta tulee yhä arvokkaampaa oman kilpailukyvyin turvaamiselle. Yleisesti myös uskotaan, että kilpailuajattelu ja omien konseptien laajentaminen on vastaus kovenevaan kilpailutilanteeseen. Perinteisten tuotteiden ympärille on luotu kokonaisia palveluratkaisuja. Palvelut kattavat kuluttajan tarpeesta isomman osa-alueen ja tulevaisuudessa se vain on enemmän nähtävissä ihmisten arjessa. (Puusa ym. 2013, 34-35.)

Elämme verkostoitumisen ja nopean tiedonkulun aikaa. Kun katsotaan muutama vuosikymmen taaksepäin ja verrataan sitä tähän päivään, toimintaympäristön muutosnopeus on moninkertaistunut. Lähes jokaisella toimialalla, teknologian kehitys tarjoaa useita erilaisia mahdollisuuksia ja niitä voi olla vaikea ennakoida. Tämän vuoksi yrityksen ketteryys ja muutosnopeus tuo etua yritysten välisessä kilpailussa. Kilpailussa työntekijöiden toiminnalla on suuri merkitys. Yritys, jonka koko henkilöstö on sitoutunut yritystoiminnan kehittämiseen, tuottaa hyviä tuloksia. Jokaisella työntekijällä olisi hyvä olla selkeä ymmärrys siitä, miten hänen oma toiminta näkyy yrityksen tavoitteissa. Työntekijöitä tulisi ohjata itseohjautuvuuteen sekä oman toimintansa kehittämiseen ja sen tulisi olla vahvasti mukana työn arjessa. Se vaatii, että eri työntekijöillä ja osastoilla on omaa tilaa organisointiin. Tämä mahdollistaa koko liiketoiminnan jatkuvan sekä nopean kehittämisen tehokkaasti. (Martela & Jarenko 2017, 18-19, 22.)

2.3 SWOT-analyysi strategiatyössä

SWOT-analyysi on neliosainen, yksinkertainen ja tehokas analyysityökalu, jota voidaan hyödyntää yrityksen strategiatyön eri vaiheissa. Vahvuudet ja heikkoudet kuvaavat nykyhetkeä ja sisäisiä tekijöitä. Mahdollisuudet ja uhkat kuvaavat ulkoisia tekijöitä ja tulevaisuutta. Analyysi on teoreettinen viitekehys, jota käytetään mm. suunnittelussa, projekteissa tai jopa liiketoiminnallisissa päätöksissä. Analyysillä verrataan sisäisiä ja

ulkoisia tekijöitä, jotka vaikuttavat yritykseen. SWOT-analyysillä voidaan suhteuttaa erilaisia tekijöitä vallitsevaan kilpailutilanteeseen ja toimintaympäristöön. SWOT-analyysi rakentuu seuraavista osa-alueista: strength (vahvuus), weakness (heikkous), opportunity (mahdollisuus), threat (uhka). Kuviossa 3 on esitelty SWOT-analyysin eri osa-alueet. (Gürel & Tat 2017; Kamensky 2015, 54.)



Kuvio 3. SWOT-Analyysi (mukailtu Suomen Riskienhallintayhdistys ry 2019)

SWOT-analyysillä määritellään yritykseen vaikuttavia tekijöitä ja havainnoidaan yrityksen taloudelliseen tulokseen vaikuttavia tekijöitä. Vahvuudet kertovat mitkä yrityksen ominaisuuksista ajavat sitä saavuttamaan asetetun tavoitteen. Heikkoudet taas ovat päinvastaisia eli niitä tekijöitä, jotka haittaavat tai pahimmillaan estävät tavoitteiden saavuttamisen. Vahvuudet ja heikkoudet mittaavat yrityksen sisäisiä asioita. (Meristö, Molarius, Leppimäki, Laitinen & Tuohimaa 2007, 12-13.) Jäljelle jäävät mahdollisuudet ja uhat, jotka mittaavat yrityksen ulkoisia tekijöitä. Mahdollisuuksia kuvaavat tekijät, jotka voivat luoda yritykselle uusia mahdollisuuksia menestymiseen. Niitä voivat olla mm. yritykseen vaikuttava politiikka ja sen tuomat muutokset, teknologian kehitys ja sosiaaliset muutokset. Uhat puolestaan kuvaavat esteitä nykyiseen tilanteeseen sekä tulevaisuuden tavoitteisiin nähden. (Meristö ym. 2007, 13.)

Analyysiä voidaan käyttää erilaisissa yrityksissä ja organisaatioissa. Sillä voidaan analysoida joko koko yritystä tai yksityiskohtaisemmin jotakin yksittäistä liiketoiminnan osa-aluetta. SWOT on parhaimmillaan yksinkertainen menetelmä hahmottaa sisäisiä sekä ulkoisia tekijöitä ja se sopii käytettäväksi niin yksin tai ryhmässä. Tällä

nelikenttäänalyysillä yritys voi saada vaivattomasti ja tehokkaasti kerättyä arvokasta tietoa nykytilasta sekä tulevaisuuden kehityskohteista. Analyysin suosio piilee sen yksinkertaisuudessa. Analyysistä saatujen johtopäätösten perusteella tehdyillä toimenpiteillä voidaan vahvistaa yrityksen vahvuuksia sekä muuttaa heikkouksia ja uhkia mahdollisuuksiksi. (Suomen Riskienhallintayhdistys ry 2019; Viitala & Jylhä 2014, 50.)

3 ASIAKKAAT

3.1 Kestävä asiakkuus

Kun yritys saa uuden asiakkaan, on se luonut asiakassuhteen. Keskeisintä on saada pitkäaikainen ja uudelleen ostava asiakas. Asiakkaan ja yrityksen välinen vuorovaikutus kehittyy useissa eri kohtaamisissa. Kohtaamisia tapahtuu muun muassa sosiaalisessa mediassa, yrityksen toimitiloissa tai nettisivuilla. Yrityksillä on nykypäivänä haasteita ylläpitää kestäviä asiakassuhteita, koska asiakkaiden vaatimustasot ovat kasvaneet. Menestyvän yritys keskittää liiketoimintansa asiakassuhteiden johtamiseen. Kun asiakassuhdetta hoidetaan sekä johdetaan auttaa se pitämään vakioasiakkaita yrityksen asiakkaina myös tulevaisuudessa. Kun pitkäikäisiä asiakassuhteita luodaan, on yrityksen havainnointava nykyisten asiakassuhteiden kehitystä. Yrityksen asiakassuhteiden johtamiseen kuuluu asiakassuhteen kehittäminen, jota voidaan tarkastella yksinkertaisimmillaan listasta, jossa on yrityksen tämänhetkiset asiakkaat. Listauksen ja analysoinnin perusteella yrityksen kannattaa luoda asiakasstrategia, joka ohjaa yrityksen tulevaa suuntaa. (Viitala & Jylhä 2013, 75, 77.)

Asiakasstrategian tarkoituksena on:

- Kehittää asiakaskannattavuutta
- Kehittää asiakassuhdetta
- Kehittää asiakasrakennetta
- Vahvistaa asiakasuskollisuutta
- Aktivoida passiivisia asiakkaita

(Viitala & Jylhä 2014, 88.)

Tehokkaan toiminnan kannalta yrityksen on strategisesti järkevää päättää kannattamattomat asiakassuhteet. Ennen toimenpiteiden tekemistä kunkin asiakassuhteen kannattavuutta tulee arvioida ja ennakoida. Asiakassuhteita, joita yritys aikoo jatkossakin pitää, tulee kehittää, syventää ja parantaa. Tällöin niin yritys kuin asiakaskin on tyytyväinen. Asiakasuskollisuutta ja asiakkaiden sitoutuneisuutta yritys voi lisätä esimerkiksi luomalla sujuvat toimintaprosessit. Myös passiivisten asiakkaiden aktivoiminen parantaa liiketoiminnan kannattavuutta. Vahvalla asiakasstrategialla ja asiakasrakenteen kehittämisellä voidaan luoda yritykselle varmempi toimintaympäristö. (Viitala & Jylhä 2014, 88.)

3.2 Ostokäyttäytyminen ja ostopäätösprosessi

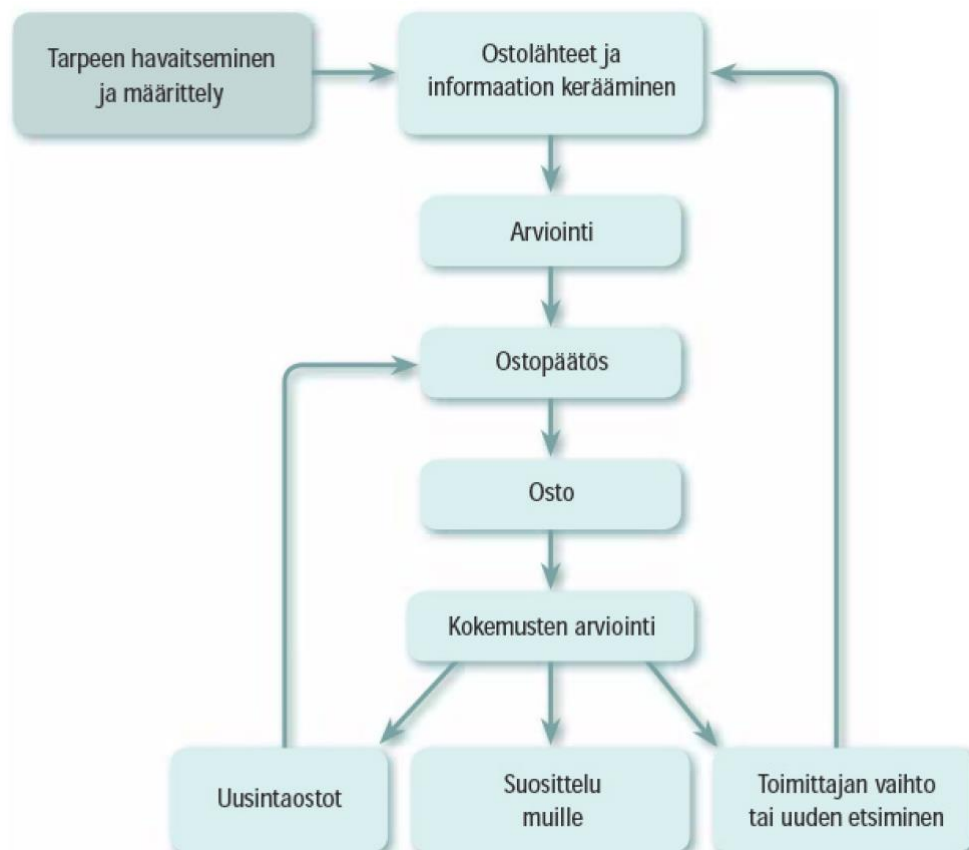
Ostokäyttäytymistä ja ostopäätösprosessia voidaan tarkastella kuluttajan tai yrityksen tekemisen näkökulmasta. Kuluttajakäyttäytyminen tarkoittaa kuluttajan ostopäätösten tekoon vaikuttavia osa-alueita. Kuluttajilla ostopäätökseen vaikuttavia tekijöitä ovat mm. kulttuurilliset, sosiaaliset- sekä ammatilliset tai henkilökohtaiset tekijät. Kuluttajien käyttäytymistä seuraamalla, tutkimalla ja analysoimalla saadaan tärkeää tietoa siitä, miten tuotteen ostajat käyttäytyvät. Asiakkaiden ostokäyttäytyminen on muuttunut viime vuosina valtavasti. Ostoprosessit ovat entistä enemmän itseohjautuvia. On esitetty väite, että jopa 60 % asiakkaista vie oman ostoprosessin hyvinkin pitkälle ennen yhteydenottoa palvelun- tai tuotteen tarjoajaan. Asiakas on tähän yhteydenottoon mennessä mahdollisesti valinnut jo toimittajan. Asiakas arvioi, kartoittaa ja päättää ostokohteen hyvin pitkälle itse. (Laine 2015, 117-118; Kotler & Keller 2016, 179.)

Yrityksen ostokäyttäytyminen poikkeaa perinteisen kuluttajan käyttäytymisestä. Yrityksellä tuotteiden ja tarpeiden käyttötapa on erilainen. Ostokäyttäytyminen luo pohjan ostopäätösprosessille. Yrityksen ostopäätösprosessi perustuu yrityksen tarpeeseen. Yritykset ostavat tuotteita tai hyödykkeitä omaa toimintaansa varten, joko tehostaakseen omia prosessejaan tai myydäkseen niitä eteenpäin. Yritykset ostavat tuotteita ja palveluita sekä raaka-aineita, joita hyödynnetään omaa liiketoimintaa varten. Tarkoituksena on myydä oma tuote lopulliselle kuluttajalle. Yritysten ostot tehdään kuluttajiin verraten rationaalisemmin. Suuri osa ostetuista tuotteista on jo ennakoituja ja ostot ovat jo etukäteen tarkkaan laskettu ja harkittu. Yritysten välisissä ostoissa ostotapahtumia voidaan jakaa rutiiniostoihin tai harkittuihin ostoisiin. Rutiiniostoissa huomattava osuus ostopäätökseen vaikuttavista tekijöistä pohjautuu henkilön tai yrityksen yleisiin tottumuksiin. Kun ostoon ei liity suurta riskiä, tuotteesta on jo kokemusta ja sitä ostetaan säännöllisesti, valitaan tuttu palvelu tai tuote. Hieman harkitussa ostoksessa hinta on korkeampi kuin rutiiniostossa. Harkittuja ostoja ei tapahdu enää niin säännöllisesti ja ostoon käytetään enemmän aikaa ja vaivaa. Ostaja saattaa kokea ostossaan jo pientä riskiä. Kolmas ja viimeinen vaihe on harkittu ostos. Tässä ostaja kerää paljon tietoa tulevasta ostoksesta. Hankintaan liittyy merkittävä epäonnistumisen riski, koska harkittu ostos on usein ostajalle kallis investointi. (Bergström & Leppänen, 2018, 105; Puusa ym. 2013, 128-131.)

Riskien minimoimiseksi isommissa yrityksissä yrityksen sisälle ostettavia tuotteita varten on rakennettu osto-organisaatioita, joissa ostajat ovat ostoisiin koulutettuja ammattilaisia. Yritykselle hankittavien tuotteiden riskit voidaan tarkkaa laskelmoida ja tunteella ostamista

hyvin todennäköisesti ei tapahdu, koska ostopäätöstä voi olla valmistelemassa useita eri henkilöitä. Tuotteita myyvän yrityksen näkökulmasta potentiaalisia ostavia tahoja on usein vähän. Tästä johtuen BtoB myynnissä yrityksen kannattaa panostaa markkinoinnin lisäksi myös verkostoitumiseen. (Bergström & Leppänen, 2018, 110-112.)

Yrityksen ostopäätösprosessi alkaa tarpeen tunnistamisesta ja etenee tiedon etsintään. Yritys etsii ja vertailee mahdollisia hankintalähteitä, tiedustelee hintoja ja tarjouksia. Ostoprosessiin vaikuttavat myyjän sekä ostajan henkilökohtaiset tekijät. Kun vaihtoehtoja punnitaan usein jo aiemmin muodostuneet suhteet ovat suuressa arvossa. Vaikka ostopäätöksen takana merkittävä asia on hinta, osto ei aina päädy halvimpaan tuotteeseen. Aiemmin luodut luottavaiset asiakassuhteet ja positiivinen asiakaskokemus ovat tässäkin tärkeässä asemassa. Ostopäätösprosessi päättyy ostopäätökseen, jota seuraa yksityiskohtaisemmin määritelty tilaus. Ostoa voidaan myös jälkikäteen arvioida ja siten vaikuttaa seuraavaan vastaavaan tilaukseen. Jos osto on mennyt hyvin, niin ostavalla yrityksellä on potentiaalia ostaa samalta toimittajalta uudelleen. Ostoprosessi muodostuu erilaiseksi eri kokoisissa yrityksissä tai organisaatioissa. Yrityksen ostoprosessi on hahmoteltu kuviossa 4. (Bergström & Leppänen, 2018, 112-113, Puusa ym. 2013, 128-131.)



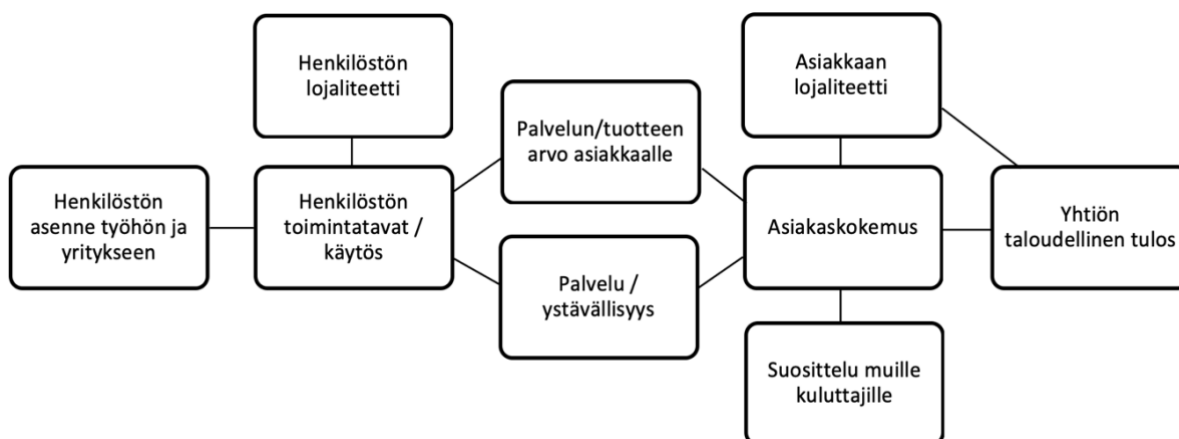
Kuvio 4. Yrityksen ostoprosessi (Bergström & Leppänen 2018, 112)

3.3 Asiakaskokemus

Löytänen & Kortesoja (2015, 11) mukaan asiakaskokemus muodostuu kohtaamisista, mielikuvista ja tunteista, joita asiakas muodostaa yrityksestä. Asiakaskokemus mielletään nimensä mukaisesti enemmänkin kokemukseksi kuin esimerkiksi päätökseksi. Yritykset itse valitsevat minkälaisia kokemuksia ne pyrkivät asiakkaille luomaan.

Asiakaskokemukseen voidaan vaikuttaa mm. laadukkaalla asiakaspalvelulla sekä tuotteella ja viestinnällä sekä markkinoinnilla. Hyvän asiakaskokemuksen taustalla on taito luoda kokemus, joka ylittää asiakkaan odotukset. (Löytänen & Kortesoja 2015, 11, 15.)

Kun markkinatutkimuksia on alettu tekemään, on se palvelut aluksi yritysten markkinointia. Yrityksille, organisaatioille sekä eri järjestöille asiakaskokemuksen merkitys on kasvanut jo usean vuosikymmenen ajan. Asiakaskokemus on yksi keskeisimpiä liiketoimintaa ohjaavia tekijöitä ja asiakkaista sekä heidän ajatuksistaan halutaan tietää laajasti. Asiakaskeskeisyyden tärkeys on myös ohjannut yrityksiä ajattelemaan omaa henkilökuntaa ja työtyytyväisyyttä. Ne vaikuttavat suoraan asiakkaiden kanssa käytyihin kohtaamisiin ja korreloivat suoraan asiakaskokemukseen. Kuviossa 5 on esitelty yhteyksiä työtyytyväisyyden, asiakastytytyväisyyden ja yrityksen taloudellisen tuloksen välillä. (Lotti 2001, 30; 80.)



Kuvio 5. Malli työtyytyväisyyden, asiakastytytyväisyyden ja taloudellisen tuloksellisuuden yhteyksistä (mukailtu Lotti 2001, 80)

Yrityksen tuottoa voidaan suoraan verrata yrityksen tuottamaan arvoon omia asiakkaita kohtaan. Laadukkaalla asiakaskokemuksella yritys hyötyy useilla eri tavoilla, joita ovat mm. asiakkaiden sitouttaminen, asiakastytytyväisyyden vahvistaminen, uusasiakashankinnasta kertyvien kustannusten pienentäminen sekä asiakkaiden suosittelevuuden vahvistaminen. (Löytänen & Kortesoja 2015, 13.)

Kun yritys kehittää asiakastoimintaansa sekä myyntiä, on tärkeää tiedostaa potentiaalisten asiakkaiden määrä. Lähtökohta potentiaalisten asiakkaiden keräämisessä on segmentointi, jonka avulla päätetään mitä asiakkaita tai asiakassuhteita halutaan. Myynti on segmentoinnin avulla taloudellisesti kannattavampaa sekä huomattavasti tehokkaampaa. Segmentoinnin avulla yrityksen on helpompaa kehittää omia toimintoja muunkin kuin tehokkaan myynnin näkökulmasta. Tälläkin on suora vaikutus yrityksen asiakkaiden kokemaan asiakaskokemukseen. Hyvin tuotetun asiakaskokemuksen lopputulemana on tyytyväinen, sitoutettu asiakas. (Kortelainen ym. 2015, 38-39.)

4 KILPAILU

4.1 Markkina-analyysi

Markkina-analyysin tavoitteena on tieto, joka auttaa päätöksenteossa. Se pohjautuu mittareihin ja tunnuslukuihin, joita tuotetaan säännöllisesti ja systemaattisesti. Yrityksen toimintaympäristöä, markkinointia, sidosryhmiä ja tuotteita koskevat tunnusluvut ovat yhdistettävissä taloudellisiin tai muihin johtamisjärjestelmässä käytettäviin tunnuslukuihin. (Lotti 2001, 26.)

Markkina-analyysi on yhteenveto tärkeimmistä markkinatiedoista ja jokaisen yrityksen toiminnan tulisi perustua sen tuottamaan tietoon. Analyysin tavoitteena on ohjata yrityksiä tekemään parempia liiketoiminnallisia päätöksiä. Kerätty tieto on tutkittua ja oikeisiin lukuihin perustuvaa dataa, jota oikein yhdistelemällä saadaan parhaat tulokset aikaiseksi. Pelkistettynä markkina-analyysi on tiedon kokoamista, analysoimista, dokumentointia ja eteenpäin prosessoitavaa tietoa. Kuviossa 6 on esitelty mitä markkina-analyysi pitää sisällään. (Lotti 2001, 11-15.)



Kuvio 6. Markkina-analyysi syntyy tietoja yhdistämällä (mukailtu Lotti 2001, 27)

Yrityksen tehokkaan ja pitkäaikaisen toiminnan kannalta markkinoiden muutosten ennakoiminen ja ennustetietojen käyttö on välttämätöntä. Markkina-analyysi hyödyntää tietoa kokonaismarkkinoista ja niiden jakautumisesta sekä muutoksista. Lisäksi se pyrkii asiakaskeskeisyyteen ja brändien jatkuvaan mittaamiseen sekä uudistamiseen. Markkina-analyysillä voidaan tuottaa konkreettista tietoa yritystoiminnan eri osien keskinäisistä vaikutuksista. Sen avulla voidaan myös arvioida organisaation suorituksia. Analyysin tukena toimii hiljainen sekä kokemukseen pohjautuva tieto. (Lotti 2001, 27-28.)

Markkina-analyysin tiedonkeruussa käytetään markkinatutkimuksen menetelmiä. Se sisältää myös yrityksen sisäisiä tietoja, tilastotietoja, tuote- ja mediatietoja.

Tiedonkeruumittareita ja tunnuslukuja hyödyntämällä aloitetaan vähitellen. Markkina-analyysissä olennaista on jatkuva tai toistettava mittausprosessi. Esimerkiksi selvitys kokonaismarkkinoista ja markkinaosuuksista on jatkuva prosessi. Markkina-analyysissä mitataan myös asiakassuhteita, asiakastyytyväisyyttä sekä niihin liittyvien sidosryhmien toimintaa. Oleellista on tiedostaa oman sekä kilpailevien yritysten asema.

Toimintaympäristö vaikuttaa yrityksen kaikkeen toimintaan ja siitä tulee kerätä jatkuvasti päivitettyä tietoa. Markkina-analyysissä yhdistellään näitä tietoja taloudellisten lukujen kanssa. Yhdistely antaa kokonaiskuvan, jonka perusteella voidaan ohjailla ja kehittää yrityksen toimintaan vaikuttavia eri tekijöitä. Toimenpiteiden jälkeen prosessi ja mittaukset aloitetaan alusta, jotta yritys on jatkuvasti ajan tasalla omasta toiminnastaan. Tämä vaatii yritykseltä resursseja, rahaa ja suunnitelman sekä sitoutumista. Markkina-analyysin tuottamia hyötyjä ovat mm. yrityksen toiminnan ja kannattavuuden edistäminen, asiakastyöskentelyn ja työympäristön kehittäminen, tiedon tuottaminen päätöksenteon tueksi ja ennen kaikkea osaamisen lisääminen. (Lotti 2001, 105-106.)

4.2 Toimialan ja kilpailijoiden analysoiminen

Kilpailu on se voima, joka kehittää ihmisiä, yrityksiä, organisaatioita ja koko yhteiskuntaa eteenpäin. Kilpailun voidaan siis ajatella vaikuttavan lähes kaikkeen mitä tulee markkinatalouteen. Ne yritykset, jotka kuuluvat ns. kilpailutalouden piiriin, toimialan kilpailu antaa niille mahdollisuuden kehittää liiketoimintaansa. Kilpailu on kylmää ja heikoimmin pärjäävät yritykset ensin uupuvat ja lopulta lopettavat toimintansa. Tämän kohtalon välttämiseksi koko strategisen ajattelun lähtökohtana on se, kuinka yritys pystyy erottautumaan kilpailussa. Tärkeimpiä menestykseen johtavia asioita on tuntee oma toimiala ja näkemys siitä, mitkä ovat keskeisimmät menestystekijät tulevaisuudessa. (Kamensky 2014, 155-156.)

Kun yritys toteuttaa liiketoimintasuunnitelmaa, on siis todella tärkeää tuntea oma kilpailukenttä. Markkinoilla kilpailun luonne muuttuu jatkuvasti. Kun markkinoiden muutoksia tarkistellaan menneisyydestä, on sen kriittinen katselmuksen olennaista, koska se muuttuu koko ajan epäloogisemmaksi, joten siksi on erittäin tärkeää pyrkiä ennakoimaan myös tulevaa. Yritysten tulee seurata jatkuvasti kilpailijoiden markkinaosuuksien kehitystä, toiminnan mahdollista laajentamista tai keskittämistä sekä tulevaisuuden suunnitelmia. Yritysten välinen kilpailu on intensiivistä ja useilla aloilla erilaisia kilpailuetuja luodaan jopa viikoittain. Tämä on tietenkin alasta riippuvaa ajattelua, mutta esimerkiksi yksikin piilossa kehitetty älypuhelin applikaatio ja sen tehokas markkinoille tuonti voi tehdä muiden yritysten tuotteet tarpeettomiksi. (Hesso 2015, 48; Juutinen 2016, 101.)

Kilpailuanalyysien avulla voidaan syventyä toimialan nykyhetkeen ja tulevaisuuteen. Kilpailuanalyysit ovat mutkikkaita kokonaisuuksia ja usein analysointikohteiden rajaaminen on hankalaa. Tämä johtuu siitä, että eri lähestymisnäkökulmia on monia. On analysoitava omaa yritystä, toimialaa, verkostoja ja lopulta koko makroympäristöä. (Kamensky 2014, 156.)

4.2.1 Tulevaisuuskestävä strategia -työkalu

Kun strategiaa lähetään kehittämään ja tulevaisuutta ennakoimaan, ajattelu pohjautuu vakaaseen toimintaympäristöön. On ymmärrettävää, että se ei sitä läheskään aina ole ja muutoksia sekä oppimisia täytyykin tulla. Tulevaisuutta voi ennustaa monella eri tavalla ja jos sitä lähdetään ennakoimaan oletetuilla skenaarioilla, kutsutaan työkalua nimellä ”tulevaisuuskestävä” strategia. Tässä mallissa yrityksen suunnittelemaa strategiaa on tarkoitus testata erilaisissa toimintaympäristöissä. Koska strategian tarkoitus on auttaa yritystä menemään haluttuun suuntaan, skenaarioiden avulla jo olemassa olevia käsityksiä voidaan kyseenalaistaa. (Hiltunen 2012, 171-172.)

Strategiaprosessin ensimmäisessä vaiheessa kerätään yrityksen olettavat tulevaisuuden uskomukset eli skenaariot yhteen. Tähän vaiheeseen on määriteltävä haluttu visio mitä yritys haluaa esimerkiksi kahden vuoden päästä olla. Vision mahdollistama polku on strategia ja tässä vaiheessa määritellään ne toimet, joilla visio aiotaan tavoittaa. Työkalun seuraavassa eli toisessa vaiheessa ajateltu visio ja strategia siirretään sivuun odottamaan tulevia vaiheita. Tässä vaiheessa lähdetään liikkeelle puhtaalta pöydältä ja pyritään miettimään tulevaisuutta. Tulevaisuutta lähestytään siitä näkökulmasta, mitä mahdollisuuksia tulevaisuus ja sen tuomat muutokset voivat yritykselle tuoda. Tätä kannattaa pohtia niin mikro- kuin makroympäristöjen näkökulmilla ja pyrkimys on luoda muutama merkittävä päämuuttuja, jotka voidaan nimetä A:ksi ja B:ksi. Sitten listataan

muita erilaisia mahdollisia muuttuvia tekijöitä (a, b, c, d, e...), joilla uskotaan olevan vaikutusta yrityksen liiketoimintaan. (Hiltunen 2012, 172-173.)

	Skenaario 1	Skenaario 2	Skenaario 3	Skenaario 4
Strategian toimivat elementit				
Strategian heikot elementit				
Ennakkovaroitussignaalit				
Jos tulevaisuus menee tätä skenaariota kohden, ensimmäiset toimenpiteet, jota strategialle tulee tehdä...				

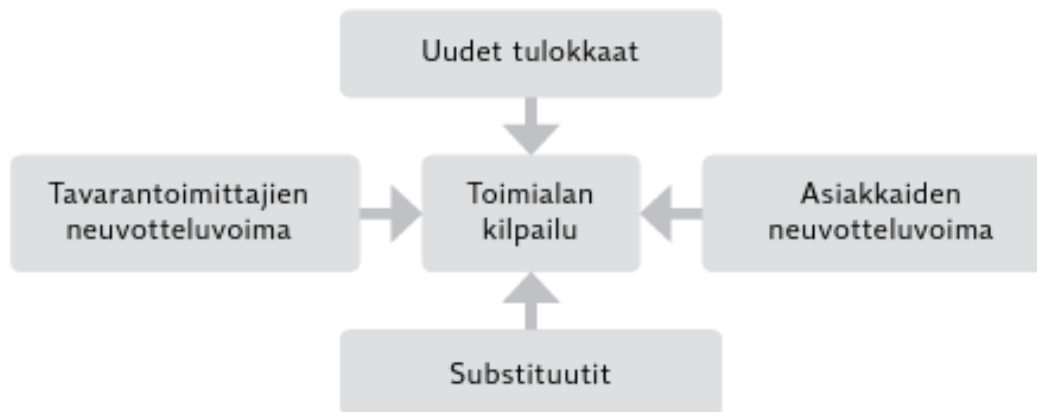
Kuvio 7. Strategian testaaminen (Hiltunen 2012, 172)

Vaiheessa kolme, otetaan ensimmäisen vaiheen visiot esiin ja niitä aletaan kokeilemaan erilaisissa luoduissa skenaarioissa, jotka on havainnollistettu kuviossa 7. Kuviossa toimivat elementit avataan esiin jokaisen skenaarion kohdalla. Viimeinen eli neljäs vaihe on tarkoitettu strategioiden arviointiin. Jos strategiassa on useammassa skenaariossa heikko kohta, kannattaa sen kohdalla pohtia onko siihen suuntaan tulevaisuudessa järkevää lähteä. Ennakkovaroitussignaalit ovat hyödyllisiä pohtia jokaiselle skenaariolle, koska joskus sitä kautta voidaan havaita mahdollisia kehityssuuntia. Tämän työkalun avulla strategista suuntaa ja tulevaisuutta voidaan hahmottaa. Tärkeää on myös pyrkiä saamaan ensimmäiset korjaustoimenpiteet, mikäli tulevaisuus on menossa skenaarion osoittamaan suuntaan. (Hiltunen 2012, 172-173.)

4.2.2 Porterin Viiden voiman työkalu

Yrityksen pitää tietää ja tuntea oma toimiala, kun suunnitellaan uutta yritystä tai jos liiketoimintaa halutaan laajentaa muille sektoreille. Kun uutta toimialaa ja sen kilpailudynamiikkaa tarkastellaan, niin yhdysvaltalaisen liiketaloustieteen professorin Michael Porterin luomaa Viiden voiman työkalua ei pidä unohtaa. Työkalu on tehokas, kun oman toimialan kilpailutilannetta halutaan tarkastella. Tällä työkalulla markkina-alueen kilpailun luonne hahmottuu järjestelmälliseksi viitekehyykseksi. Vasta sen jälkeen on hyvä siirtyä yksittäisiin tai tarkempiin analyysimalleihin, jotta kilpailijat saadaan tarkasteltua yksilöllisemmin. Viidenvoiman työkalu on esitelty kuviossa 8. Työkalulla arvioidaan

toimialan uusien tulokkaiden, korvaavien tuotteiden tai palveluiden uhkaa. Sen avulla voidaan selvittää myös tavarantoimittajien sekä ostajien neuvotteluvoima. (Hesso 2015, 48-49.)



Kuvio 8. Viiden voiman työkalu (Hesso 2015, 49)

Kun strategiaa suunnitellaan, työkalulla saadaan hahmoteltua mahdollisia muutoksia kilpailutilanteissa. Kun kilpailua tutkitaan, on todella tärkeää hahmottaa toimijat, jotka oman yrityksen kanssa kilpailevat. Markkinadynamiikan hahmottuessa tulee löytää ne yritykset, jotka kilpailevat samantyyllisellä strategialla ja pyrkivät luomaan kilpailuedut samoilla tekijöillä. Kilpailijoiden kilpailuetu ja asiakkaalle luotu lisäarvo on tärkeä saada selville. Nämä ovat äärimmäisen olennaisia ja tärkeitä tietoja yrityksen strategisessa suunnittelussa, kun suurta kuvaa toimialasta yritetään hahmottaa. (Hesso 2015, 49.)

4.2.3 Porterin kilpailija-analyysi

Porterin (2004, 47) mukaan kilpailija-analyysi on työkalu, jonka käytön myötä yritys voi vahvistaa asemaansa yritysten välisessä kilpailussa. Analyysi tuottaa tietoa kilpailijan strategisista toimista: miten kilpailija reagoi muiden yritysten ympäristön ja toimialan muutoksiin. Analyysiä tehdessä on tärkeää huomioida myös ne yritykset, jotka mahdollisesti tulevat alalle tulevaisuudessa. Mitä systemaattisemmin, tarkemmin ja mitä enemmän tietoa kilpailijoista kerätään, sen laadukkaampi sekä hyödyllisempi analyysi on. Analyysissä tulee tarkasti rajata ne kilpailijat, joita tutkitaan. Kilpailija-analyysissä kiinnitetään usein enemmän huomiota kilpailijan tämän hetkiseen strategiaan sekä valmiuksiin, jotka kuvaavat yrityksen nykytilaa. Tulevaisuuden suunnitelmien ja oletusten huomioiminen jää vähemmälle. Kilpailija-analyysiä tekevien yritysten tulisi kiinnittää enemmän huomiota tulevaisuuden suunnitelmiin ja oletuksiin. (Porter 2004, 47-50.)

Porter jakaa kilpailija-analyysin neljään eri osa-alueeseen:

- Kilpailijan nykyinen strategia
- Valmiudet
- Tulevaisuuden suunnitelmat
- Olettamukset

(Porter 2004, 49.)

Kilpailijan nykyisen strategian analysoimisessa selvitetään kilpailijan toimintatavat eri osalualueilla. Kilpailustrategian avulla suunnitellaan miten yritys aikoo kilpailla, mitkä ovat sen tavoitteet ja miten se aikoo ne saavuttaa. Kilpailustrategiaan vaikuttavat muun muassa markkinat, myynti, jakelu, työvoima ja tuotanto sekä rahoitus. Kilpailustrategian luomiseen vaikuttavat myös neljä päätekijää, jotka ovat yrityksen vahvuudet ja heikkoudet, toimialan vahvuudet ja uhat, yrityksen johdon henkilökohtaiset arvot sekä yhteiskunnalliset odotukset. Nämä tekijät asettavat raamit kilpailustrategialle. (Porter 2004, XXIV-XXV.)

Kilpailija-analyysin valmiudet-osio selvittää kilpailevien yritysten kykyä reagoida toimialan muuttuviin tilanteisiin ja muiden yritysten strategiaan liikkeisiin. Kyvyt pyritään analysoimaan mahdollisimman tarkasti. Yrityksen vahvuudet ja heikkoudet vaikuttavat sen reagointikykyyn. Lisäksi vahvuuksien ja heikkouksien tutkiminen tuo tietoa yrityksen sopeutumiskyvystä ja kasvumahdollisuuksista. Näihin kaikkiin yritykseen liittyviin tekijöihin vaikuttavat tuotteet, jakelijat, markkinointi ja myynti, kehitystyö, kokonaiskustannukset ja taloudellinen pääoma. (Porter 2004, 63-64.)

Kilpailijan tulevaisuuden suunnitelmien ja tavoitteiden tunteminen on tärkeää kilpailija-analyysia tehdessä. Tieto tavoitteista mahdollistaa olettamusten tekemisen siitä, onko kilpaileva yritys tyytyväinen yrityksen tämän hetkiseen tilanteeseen ja minkälaisia toimenpiteitä se mahdollisesti aikoo tehdä. Tavoitteiden ja siihen liittyvien asioiden tunteminen auttaa tulkitsemaan sitä, kuinka merkittäviä kilpailijan tekemät strategiset toimenpiteet ovat. (Porter 2004, 50-51.)

Olettamuksilla tarkoitetaan yrityksen itsensä olettamuksia omasta toiminnasta sekä yrityksen olettamuksia toimialasta ja muista yrityksistä. Jokainen yritys tekee olettamuksia omasta asemastaan kilpailussa. Yritys voi nähdä itsensä esimerkiksi markkinoiden edullisimpana tuottajana, asiakaslähtöisenä toimijana tai alan menestyneimpänä yrityksenä. Olettamukset yrityksen tilanteesta antavat suuntaa yrityksen tavalle reagoida kilpailutilanteissa. Kilpailijoiden olettamukset toisistaan eivät aina pidä paikkaansa. Voi olla, että niitä on tulkittu väärin, liian hitaasti tai ne on katsottu merkityksettömiksi. Nämä

olettamusten virheellisyydet voivat aiheuttaa sen, että kilpailijan vastaisku ei ole riittävä tai se tulee liian myöhään. (Porter 2004, 58-59.)

Kun analyysi on toteutettu näitä neljää osa-aluetta hyödyntäen on tuotettu käsitys siitä, miten kilpailija todennäköisesti aikoo toimia. Analyysin avulla voidaan selvittää myös se, miten kilpailija hyötyy liiketoiminnallisista muutoksista. Tulokset tulee muokata käytettävään ja helposti saatavilla olevaan muotoon. Niistä on hyötyä vain silloin kun yritys käyttää niitä kehittäessään kilpailustrategiaansa. (Porter 2004, 67-68, 74.)

4.2.4 Vertailuanalyysi -työkalu

Vertailuanalyysillä eli benchmarkingilla eri yritykset voivat vertailla omaa toimintaa sekä omia prosesseja kilpailevien yritysten kanssa. Vertailtava kumppani valikoituu yleensä omaa yritystä paremmin menestyneestä yrityksestä. Tämän tavoitteena on oppia paremmin toimintaansa harjoittavilta yrityksiltä ja sen myötä tehostaa tai parantaa omia prosessejaan. Analyysillä voidaan myös havaita liiketoiminnan heikkouksia. (Itä-Suomen Yliopisto 2019.)

Benchmarkingilla ei ole tarkoitus kopioida muiden yritysten toimintamalleja, vaan oppia ja soveltaa asioita, joita saadaan kerättyä. Tämä strategisen johtamisen työkalu voidaan jakaa neljään eri osa-alueeseen: Sisäiseen, kilpailija-, toiminnalliseen ja toimialan benchmarkingiin. Sisäisessä benchmarkingissa yritys vertailee omia toimintojaan eri osastojen välillä. Tulosten pohjalta voidaan koko yritykselle ottaa käyttöön käytäntöjä. Kilpailija-benchmarkingissa yritys usein vertailee oman alansa parhaiten menestyneitä yrityksiä. Jotta kilpailijavertailu erotetaan kilpailija-analyysistä se edellyttää yhteistyön tekemistä vertailtavan yrityksen kanssa. Paras tulos saadaan aikaan, kun analysoidaan yrityksen tuloksen takana olevaa kehitystä. Toiminnallisessa vaihtoehdossa pyritään vertailemaan ja sitä kautta kehittämään jonkin tietyn osa-alueen tekemistä. Osa-alueilla tarkoitetaan esimerkiksi asiakaspalvelua tai palaverikäytäntöjä. Tässä etuna on se, ettei toiminnon tarvitse olla yrityksen omaa alaa. Usein parhaat toimintatavat löytyvät oman alan ulkopuolelta. Viimeisessä eli toimialan vertailussa keskitytään koko toimialan kokonaisuuksiin. Tässä tavassa ideaalein tilanne on se, että tähän osallistuvat yritykset oppivat jotain uutta ilman, että yksityiskohtaisempia tietoja jaetaan muille. (Vuorinen 2013, 158-160.)

4.3 Potentiaaliset asiakkaat

Liiketoiminnan edellytys on asiakkaiden hankinta riippumatta siitä, mikä on yrityksen tämän hetkinen asiakaskunta. Yritysten välisessä kaupassa (BtoB) uusien asiakkaiden

hankinta vie usein paljon aikaa ja resursseja, jonka vuoksi toimialan muutoksia kannattaa seurata tiiviisti. Jatkuva uusien asiakkaiden hankkiminen on yritykselle elintärkeää siksi, että tämänhetkiset asiakassuhteet voivat katketa hyvinkin yllättäen ja nopeasti.

Asiakassuhteen katkeaminen ilman uusia potentiaalisia asiakkaita voi olla yritykselle kohtalokasta. (Kortelainen & Kyrö 2015, 34.)

Yrityksen tulee tunnistaa potentiaaliset asiakkaat, jotta liiketoiminta on tehokasta.

Potentiaalisten asiakkaiden löytäminen on yksi suurimmista muuttujista yrityksen strategiassa. Strategista kilpailuasemaa voi kehittää löytämällä ostajat, joita yritys voi palvella parhaiten. Yrityksen tulee tunnistaa myös omat vahvuutensa, mihin Porterin (1993, 143) mukaan voi hyödyntää kilpailija-analyysiä. Jonkin yksittäisen osa-alueen, esimerkiksi logistiikan, hallitsemisella muita paremmin yritys voi saavuttaa merkittävän edun kilpailijoihin verrattuna. Kaikilla yrityksen asiakkailla on omat erityispiirteensä.

Palvelua tarjoavan yrityksen tulee huomioida asiakkaan ostotarpeet, ostovolyymi ja kasvupotentiaali. Palvelun tulee vastata asiakkaan ostotarpeita. Palveluiden korkealla vastaavuudella voidaan mm. minimoida ostajista aiheutuvia palvelukustannuksia.

Ostajayrityksen kasvu vaikuttaa oleellisesti ostojen määrään. Mitä enemmän ostajayrityksellä on kasvupotentiaalia, sitä todennäköisemmin se tulee tekemään useimpia ostoja. Ostovolyymien kasvaessa ostaja tuo enemmän rahaa yritykseen. (Porter 1993, 140-144.)

5 TUTKIMUS

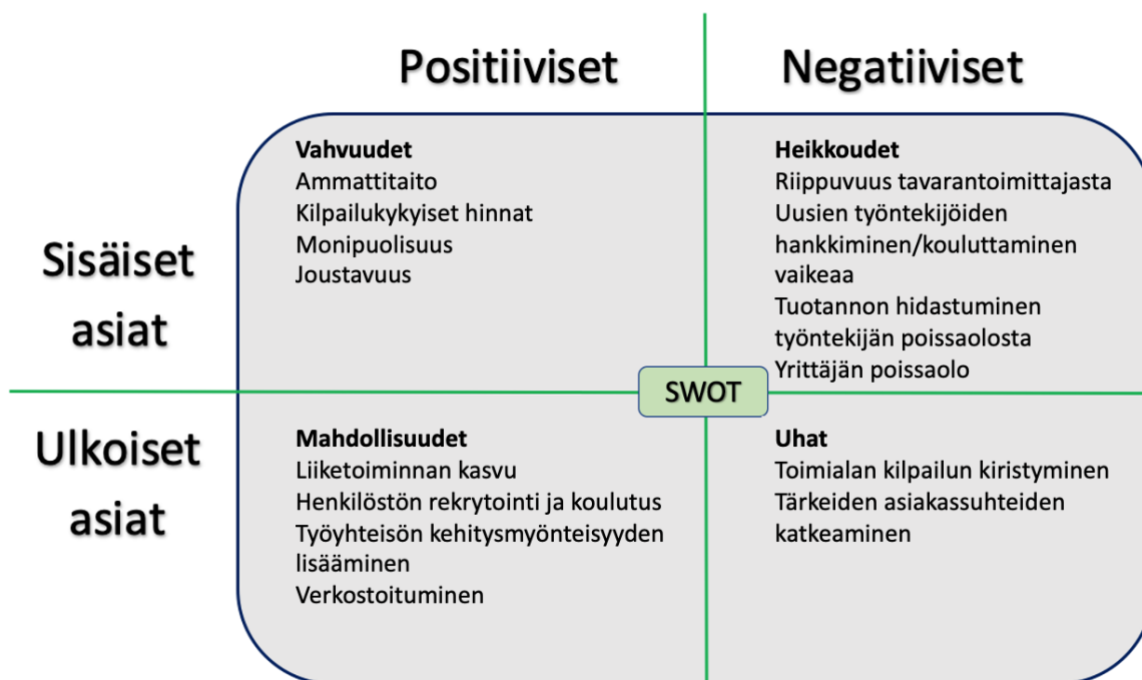
5.1 Aineiston keruu

Opinnäytetyössä tutkimusmenetelminä toimivat SWOT-analyysi ja Porterin kilpailija-analyysi. Yrityksen nykytila, siihen vaikuttavat sisäiset ja ulkoiset tekijät kartoitettiin SWOT-analyysin keinoin. SWOT-analyysi tuottaa tietoa yrityksen strategisten valintojen tueksi. Se tuo esiin muun muassa yrityksen voimavarat, heikkoudet ja kehityskohteet. (Viitala & Jylhä 2014, 49.) SWOT-analyysi toteutettiin käyttämällä haastattelumenetelmää. Haastattelumenetelmä antaa mahdollisuuden säädellä aiheiden järjestystä ja aineistonkeruun etenemistä. Hirsjärven ym. (2009, 205-206) mukaan haastattelu voidaan valita mm. silloin, kun haastateltava henkilö on aktiivinen, tutkimukselle lisää merkitystä tuova subjekti, tutkimuksen aiheen kannalta on tärkeää tuottaa monitahoisia vastauksia tai halutaan selventää ja syventää saatavia tietoja.

Nykytilan kartoittamisen jälkeen toimialan kilpailua ja valikoituja yrityksiä analysoitiin Porterin kilpailija-analyysin avulla. Toimeksiantajayritys on aikeissa laajentaa toimintaa raskaankaluston sekä henkilö- ja pakettiautojen sisäverhoiluun, mikäli se on liiketoiminnan kannalta järkevää. Porter (2004, 49) tarkastelee kilpailutilannetta kilpailijan nykyisen strategian, valmiuksien, tulevaisuuden suunnitelmien ja olettamusten näkökulmasta. Porterin kilpailija-analyysi on hyödyllinen työkalu kilpailutilanteen kokonaiskuvan hahmottamiseksi ja siksi tämä työkalu valikoitui tutkimusosion työkaluksi. Kun käsitys kokonaiskuvasta on saavutettu, voidaan yksittäisiä kilpailijoita analysoida tarkemmin ja käsitystä kokonaiskuvasta hyödyntää yrityksen strategisissa valinnoissa. (Hesso 2015, 48.)

5.2 SWOT-analyysi toimeksiantajan kanssa

Toteutin SWOT-analyysin lähitapaamisena toimeksiantajan kanssa 23.9.2020. Tapaamispaikkana toimi yrityksen tilat. Ennen tapaamista olin luonnostellut SWOT-lomakkeen, jonka täytimme toimeksiantajan kanssa. SWOT oli käsitteenä toimeksiantajalle tuttu, mutta työkalua ei ole aiemmin hyödynnetty yrityksen toiminnan kehittämisessä. Kävimme toimeksiantajan kanssa läpi analyysin eri osa-alueet. Tapaaminen eteni haastatellen ja keskustellen. Lopulliseen analyysiin valikoimme toimeksiantajan kanssa merkittävimmät yrityksen toimintaan vaikuttavat tekijät. Kuviossa 9 on esitelty yrityksen SWOT-analyysi.



Kuvio 9. SWOT-Analyysi (mukailtu Suomen Riskienhallintayhdistys ry 2019, Yritys X 2020.)

Yrityksen toimintaan vaikuttavia sisäisiä asioita ovat vahvuudet ja heikkoudet. Vahvuudet koostuvat ammattitaidosta, kilpailukykyisistä hinnoista, monipuolisuudesta sekä joustavuudesta. Yritys on toiminut noin 30 vuoden ajan, nykyinen yrittäjä on johtanut toimintaa vuodesta 2018 saakka. Henkilökunta siirtyi yrityksen omistajavaihdoksen mukana. Osa henkilökunnasta on työskennellyt yrityksessä yli 20 vuotta, mutta kaikki vähintään 10 vuoden ajan. Vuosien aikana työntekijöiden ammattitaito on kehittynyt. Yrityksen käytännöt ja prosessit ovat joustavia, mikä mahdollistaa yksilöllisen ja tehokkaan asiakkaan tarpeisiin vastaavan palvelun tuottamisen. Asiakkaan tarpeet ja suunnitelmat voivat muuttua toimitusprosessin aikana useita kertoja. Yrityksen vahvuuksiin kuuluu monipuolisuus, jolla tarkoitetaan palveluiden sekä tuotteiden monipuolisuutta. Yritys pystyy vastaamaan monipuolisesti asiakkaiden eri tarpeisiin, kuten ravintolakalusteiden, veneiden sisäverhoilujen tai huonekaluverhoilujen toteuttaminen. Yrittäjä on ajan tasalla toimialan hinnoittelusta. Yritys pystyy tuottamaan laadukkaat palvelut kilpailukykyiseen hintaan.

Tällä hetkellä yrityksen heikkouksiin lukeutuu riippuvuus tavaran toimittajista, uusien työntekijöiden hankkiminen ja kouluttaminen, työntekijän tai yrittäjän omasta poissaolosta aiheutuvat tuotannolliset vaikeudet. Yrityksen varastointikapasiteetti on rajallinen, minkä vuoksi logistiikan toimivuus ja tavaroiden toimituksen oikea-aikaisuus on tärkeää. Jos tavarantoimituksessa on häiriöitä, koko tuotantoketju kärsii. Haasteita aiheuttaa myös

työntekijän äkillinen poissaolo. Muiden työntekijöiden tulee pystyä paikkaamaan poissaolo, koska sijaisia on mahdoton saada. Jos paikkaamiseen ei pystytä, se vaikuttaa negatiivisesti tuotantoketjuun. Yritystoiminnan luonteen vuoksi työntekijöiden tulee olla moniosaajia. Tämä luo haasteita työntekijöiden rekrytoimiseen. Myös työntekijöiden perehdyttäminen ja kouluttaminen vie enemmän aikaa ja resursseja. Tämän yrityksen tapauksessa kohtalokasta voi olla myös se, että yrittäjä joutuu olemaan pidempiaikaisesti pois töistä. Tällä hetkellä yrityksessä ei ole henkilöä, joka pystyisi tarvittaessa tekemään yrittäjän toimenkuvan mukaiset työt.

Ulkoisia tekijöitä ovat mahdollisuudet ja uhat. Mahdollisuuksia ovat liiketoiminnan kasvu, henkilöstön rekrytointi ja koulutus, työyhteisön kehitysmuutosten lisääminen sekä verkostoituminen. Lähes jokaisen yrityksen tavoitteena on kasvu. Toimintaa kehitetään ja tehostetaan, jotta liiketoiminnan on mahdollisuus kasvaa. Rekrytoinnin näkökulmasta yritys on haavoittuvainen. Tulevaisuutta ajatellen rekrytoinnin kehittäminen lukeutuu vahvasti mahdollisuuksiin ja sillä voidaan vaikuttaa positiivisesti yrityksen koko toimintaan. Myös työyhteisön kehitysmuutosten lisääminen nähdään mahdollisuutena. Verkostoitumisen keinoin yritys pystyy hankkimaan lisää yhteistyökumppaneita ja asiakkaita. Verkostoituminen mahdollistaa yrityksen kasvun ja kilpailukykyyn säilyttämisen.

Uhkana nähdään mahdollinen toimialan kilpailun kiristyminen, tärkeiden asiakassuhteiden katkeaminen ja yrittäjän äkillinen poissaolo. Yritystoiminnan kilpailutilanteen luonteeseen kuuluu se, että kilpailevat yritykset pyrkivät tehostamaan sekä kehittämään tuotteita ja palveluita kilpailijoitaan paremmiksi. On mahdollista, että jokin kilpailijoista pystyy tuottamaan saman palvelun nopeammin, edullisemmin ja laadukkaammin. Tämä voi aiheuttaa myös yhtäkkisen asiakassuhteen katkeamisen. Joskus tällainen tilanne voi olla hyvinkin kohtalokasta yrityksen koko toiminnalle. Nykyisten asiakassuhteiden kehittäminen ja ylläpitäminen tukee kestävästä liiketoimintaa. Myös uusien asiakkaiden hankinta tulee kyseeseen, koska tavoitteena on liiketoiminnan kasvattaminen.

5.3 Porterin kilpailija-analyysi

Aloitin kilpailutilanteen tutkimisen etsimällä tietoa Päijät-Hämeen alueen yrityksistä, jotka tarjoavat verhoomopalveluita. Rajasin yrityksiä siten, että niiden oli tuotettava autojen ja/tai raskaan kaluston verhoilua. Toimeksiantajan on tarvittaessa tarkoitus laajentaa toimintaansa kyseiselle osa-alueelle. Tiedon haussa käytin Googlen vapaata sanahakua. Hirsjärven ym. (2009, 90) mukaan Googlella on laaja tietokanta ja hakutulosten järjestely on optimaalista. Google oli paras menetelmä tämänkaltaisen tiedon hakuun. Hakusanoina toimivat verhoon Päijät-Häme, autoverhoilu Päijät-Häme. Tutustuin yritysten kotisivuihin,

mikäli yrityksellä oli kotisivut. Jos kotisivuja ei löytynyt, tutustuin yritystietoihin, jotka löytyivät Yritys ja Yhteisötietojärjestelmän tai Suomen Asiakastieto Oy:n www-sivuilta.

Päijät-Hämeen alueelta löytyi viisi yritystä, jotka täyttivät hakukriteerit. Yritykset ovat:

- HiFix Oy on perustettu vuonna 2009. Toimipiste sijaitsee Lahdessa, yrityksellä on myös verkkokauppa. (HiFix Oy, 2020a.) Suomen Asiakastieto Oy:n (2020a) mukaan yrityksen liikevaihto oli vuonna 2019 2,1 miljoonaa euroa ja se työllisti 11 henkilöä.
- Lahden verhoilutyö Ky on Hollolassa toimiva, vuonna 1995 perustettu kommandiittiyhtiö (Lahden verhoilutyö Ky, 2020).
- Verhoomo Varma Sauma Ky toimii Lahdessa. Suomen Asiakastieto Oy:n (2020b) mukaan Varma Sauma Ky on perustettu vuonna 2015.
- Autosisustus ja verhoomo P Hoffrén on toiminut Lahdessa yli 30 vuoden ajan. Kyseessä on yksityinen elinkeinonharjoittaja. (Autoverhoomo Hoffrén 2020.)
- Saidan Verhoomo & Vintage Ky on vuonna 2015 perustettu kommandiittiyhtiö (Suomen Asiakastieto Oy 2020c).

Yksi yrityksistä on osakeyhtiö, jonka taloustiedot ovat saatavilla Suomen Asiakastieto Oy:n www-sivuilta. Kolme yrityksistä on kommandiittiyhtiöitä ja yksi yksityinen elinkeinonharjoittaja. Näiden neljän yrityksen taloustietoja ei ole saatavilla. Yritykset ovat pienyrityksiä, jonka vuoksi vapaasti saatavilla oleva tieto ei ole kovinkaan kattavaa.

5.3.1 Nykyinen strategia ja valmiudet

HiFix Oy:n strategiassa tulee esille monipuolinen palveluvalikoima. Se tarjoaa mm. caravanhuoltoja ja varustelua, pakettiautojen jatko-ohjaamojen valmistamista sekä verhoilua asiakkaan toiveiden mukaan. Yrityksen www-sivujen mukaan verhoiltavana kohteena voi toimimia esimerkiksi henkilöautot, rekat tai moottoripyörät.

Autoverhoilupalvelut ovat olleet saatavilla vuodesta 2018 lähtien. (HiFix Oy 2020a, HiFix Oy 2020b.) HiFix Oy:ltä löytyy verkkokauppa, joka tarjoaa erilaisia autohifituotteita ja varusteita. Verkkokaupan sivut ovat riittävän yksinkertaiset sekä hyvin jäsennellyt. HiFix Oy ilmoittaa www-sivuillaan, että on lopettanut autohifi asennuspalvelut sekä korjaukset syyskuussa 2019. (HiFix Oy 2019, HiFix Oy 2020d.)

HiFix Oy perustaa toimintansa vankkaan ammattitaitoon, henkilöstön monipuoliseen osaamiseen ja laadukkaaseen kotimaiseen käsityöhön. Vaativimmatkin varustelutyöt toteutuvat laadukkaasti ja innovatiivisesti. Tehtävästä työstä riippuen HiFix Oy tarjoaa

työlle takuun. Yritys panostaa asiakaspalveluun ja tavoitettavuuteen. Www-sivujen kautta voi jättää yhteydenottopyynnön tai pyytää tarjouksen. Yritykseen voi olla yhteydessä suoraan myös puhelimitse. Yritys hyödyntää toiminnassaan sosiaalisen median kanavia (Facebook ja Instagram). (HiFix Oy 2020a.)

Lahden Verhoilutyö Ky tarjoaa verhoilupalveluita asiakkaan toiveiden mukaan. Palveluihin kuuluvat julkistilojen ja toimistokalusteiden, ravintola- ja baarikalusteiden, kodin kalusteiden sekä eri kulkuneuvojen kuten autojen, laivojen, veneiden ja moottoripyörien verhoilu. Lisäksi yritys vyöttää Artekin satulavyötuoleja, myy kankaita, tarvikkeita, nahkoja, keinonahkoja sekä vaahtomuoveja. Koronapandemian aikana yritys on laajentanut kilpailustrategiaansa myös kankaisten kasvomaskien valmistamiseen, joten yrityksellä on valmius sopeutua muuttuviin tilanteisiin. Yrityksellä on valmiudet tarjota monipuoliset työt suunnittelusta valmiiseen tuotteeseen. Yrityksen kotisivujen referenssiluettelosta löytyy joitakin yrityksen toimeksiantajia. Luettelossa on monipuolisesti pieniä ja suuria eri alojen toimeksiantajia. (Lahden Verhoilutyö Ky 2020a, Lahden Verhoilutyö Ky 2020b, Lahden Verhoilutyö Ky 2020d.)

Kilpailustrategiassa kulkuneuvojen verhoilu näkyy monipuolisena. Kulkuneuvojen verhoilu sisältää istuimien, satuloiden ja patjojen, uusien ja vanhojen autojen sisustan sekä autojen sisäkaton verhoilua. Yritys tarjoaa kuvia verhoilutöistään Facebookissa ja Instagramissa. Yhteydenotot onnistuvat puhelimitse tai sähköpostitse. (Lahden Verhoilutyö Ky 2020c.)

Varma Sauma Ky on lahtelainen verhoomoyritys, jossa työskentelee kaksi työntekijää. Varma Sauma Ky:n asiakaskunta muodostuu yrityksistä sekä yksityishenkilöistä. Yrityksen palveluihin kuuluu huonekalujen, hoitoalan kalusteiden, ajoneuvojen sekä kuntosalilaitteiden pehmusteiden verhoilu. Yrityksen verkostoituminen näkyy yhteistyönä huonekalualan eri yritysten kanssa. Tavoitteena on monipuolistaa omaa liiketoimintaa. Verkostoitumisen kehittäminen voi avata yritykselle kasvumahdollisuuksia. Varma Sauma Ky markkinoi toimintaansa myös blogin muodossa, joka sisältää mm. tietoa yrityksen hinnoittelusta sekä uudistetuista kotisivuista. Varma Sauma Ky:n strategiset kilpailutekijät koostuvat nopeasta asiakkaiden tarpeisiin räätälöidystä käsityöstä ja yrityksen kanssa toimituksista voidaan sopia joustavasti. Yhteydenotto onnistuu lomakkeella, sähköpostilla tai puhelimitse. (Varma Sauma Ky 2020a, Varma Sauma Ky 2020b, Varma Sauma Ky 2020c, Varma Sauma Ky 2020d.)

Autosisustus ja verhoilu P Hoffrén toteuttaa verhoiluja autoihin, linja-autoihin, veneisiin, matkailuautoihin ja huonekaluihin. Yritys on toiminut yli 30 vuoden ajan mikä kertoo yrityksen sopeutumiskyvystä. Yritys on erikoistunut entisöintiverhoiluihin ja nahkasisustuksien korjauksiin sekä uusimisiin. Yrityksen vahvuus toimialan kilpailussa on

kokemus. Asiakaslupauksena yritys kertoo, että se takaa korkeatasoisen lopputuloksen omille töilleen ja toteuttaa ne avaimet käteen periaatteella. Autosisustus ja verhoilu P Hoffrénin kilpailustrategian yksi vahvuus on asiakaslähtöisyys. Tilaukset toteutetaan täysin asiakkaan toiveen mukaisesti alusta loppuun saakka. Yritykseen voi ottaa yhteyttä joko soittamalla, sähköpostilla tai www-sivuilta löytyvällä yhteydenottopyynnöllä. (Autoverhoomo P Hoffrén 2020.)

Saidan Verhoomo & Vintage Ky:n kilpailustrategia perustuu useaan verhoilun osa-alueeseen. Verhoomo erottuu muista kilpailijoista sillä, että palveluvalikoimaan kuuluvat myös puu- ja pintakäsittelytyöt sekä rottinkityöt. Palveluvalikoimaan kuuluu niin perinteinen kuin teollinenkin huonekaluverhoilu. Kilpailustrategian painopiste on huonekaluissa. Saidan Verhoomo & Vintage tekee ajoneuvoverhoiluja ja ne koostuvat pääasiassa auton penkkien ja moottoripyörien satuloiden verhoilemisesta. Asiakaskunta muodostuu yksityishenkilöistä sekä yrityksistä. Yrityksellä on oma huonekaluihin keskittyvä verkkokauppa, josta voi mm. ostaa erilaisia verhoiltuja tuoleja. Verkkokaupasta voi hankkia myös yrityksen omaan mallistoon kuuluvia raheja. Yhteydenotto onnistuu joko soittamalla tai sähköpostilla. (Saidan Verhoomo & Vintage 2020a, Saidan Verhoomo & Vintage 2020b, Saidan Verhoomo & Vintage 2020c, Saidan Verhoomo & Vintage 2020d.)

5.3.2 Tulevaisuuden suunnitelmat ja oletukset

Kilpailija-analyysiin valittujen yritysten luonteen vuoksi niiden tulevaisuuden suunnitelmien selvittäminen ja oletusten tekeminen on haastavaa. Porterin kilpailija-analyysiin tarvittavat tiedot ovat tämän kokoisissa yrityksissä suurimmaksi osaksi liikesalaisuuksia. Tässä opinnäytetyössä oletukset on tehty opinnäytetyön tekohetkellä julkisesti saatavilla olevien tietojen perusteella.

HiFix Oy on syksyllä 2019 ilmoittanut lopettaneensa autohifi asennuspalvelut ja vikakorjaukset. Yrityksen tulevaisuuden suunnitelmana on ollut keskittyä ajoneuvojen varusteluihin, huoltoihin ja verhoiluun. Strategisesta näkökulmasta katsoen tämä suunnitelma on lisännyt kilpailua ainakin ajoneuvojen varustelun ja huoltojen osa-alueella. Yrityksen kotisivujen mukaan kaikista 11 työntekijästä kahdeksan toteuttaa autovarustelua ja yksi ajoneuvojen verhoilutöitä. Tämän tiedon perusteella voidaan olettaa, että yrityksen toiminnan pääpaino ei ole ajoneuvojen verhoilutöissä. (HiFix Oy 2020c.)

Heinäkuussa 2018 HiFix Oy on muuttanut Lahden Jokimaan Yrityspuistoon. Yrityspuisto sijaitsee Lahden alueelle valmistuvan kehätien varrella. Yrityksellä on mahdollisuus hyödyntää alueen elinkeinoelämän kehittymistä ja voidaan olettaa, että sijainti tuo logistista kilpailuetua. (HiFix Oy 2018.)

Lahden Verhoilutyö Ky:llä on pitkä historia verhoilualalla. Kilpailukyvyn säilyttäminen vaatii yritykseltä kykyä kehittyä, verkostoitua ja tuottaa kannattavaa liiketoimintaa. Yrityksen kotisivuilla on nähtävissä referenssit, jotka kertovat laajasta verkostoitumisesta.

Markkinatilanteen muuttuttua koronapandemian vuoksi vuonna 2020 yritys on kehittänyt toimintaansa lisäämällä valikoimaan kankaiset kasvomaskit. Kokonaiskuvan perusteella voidaan olettaa, että yritys on tulevinakin vuosina kilpailukykyinen. (Lahden Verhoilutyö Ky 2020b, Lahden Verhoilutyö Ky 2020d.)

Varma Sauma Ky on viisi vuotta toiminnassa ollut yritys. Vuosien aikana yritys on tehnyt tulevaisuuden suunnitelmia lisätäkseen yhteistyötä huonekaluyritysten kanssa.

Yhteistyöyritykset ovat kasvavia suomalaisia yrityksiä ja niiden huonekaluja myydään laajalti koko Suomessa. Kilpailija-analyysiä tehdessä voidaan olettaa, että yritys pyrkii ylläpitämään ja kehittämään yhteistyötä huonekaluyritysten kanssa vahvistaakseen kilpailuasemaansa.

Yrityksen nettisivut on uudistettu vuonna 2020, yritys on alkanut pitämään blogia ja panostaa näkyvyyteen sosiaalisessa mediassa. Voidaan olettaa, että yrityksen tulevaisuuden suunnitelmissa on näiden verkostojen avulla kasvattaa liiketoimintaa.

(Varma Sauma Ky 2020a, Varma Sauma Ky 2020b.)

Autosisustus ja verhoilu P Hoffrén on toiminut 30 vuoden ajan yksityisenä elinkeinonharjoittajana. Yrityksen kasvattaminen ei saatavilla olevien tietojen perusteella kuulu yrityksen tulevaisuuden suunnitelmiin. Yrityksen toiminnan ja asiakaskunnan voidaan olettaa olevan vakiintunutta. Yrityksen tulevaisuuden suunnitelmat nojautuvat kestäviin asiakassuhteisiin ja yrityksen toiminnan erityispiirteisiin. Erityispiirteisiin lukeutuu linja-autojen verhoilu, verhoilujen erikoistikkaukset ja muut yksityiskohdat. (Autoverhoomo P Hoffrén 2020.)

Vuonna 2015 perustettu Saidan Verhoomo & Vintage Ky on nuori ja trendikäs verhoilualan yritys. Yritys on kehittänyt toimintaansa jatkuvasti. Se on suunnitellut oman rahi-malliston ja verkkokaupastakin on saatavilla useita erilaisia käsityötä tehtyjä huonekaluja. Yrityksellä on erikoisosaamista puutöistä, pintakäsittelystä ja rottingin punonnasta. Voidaan olettaa, että yrityksen tulevaisuuden suunnitelmat ja kehittämistoimenpiteet painottuvat omien tuotteiden valmistukseen ja myyntiin. Näin ollen ei ole todennäköistä, että yritys vahvistaisi kilpailuasemaansa ajoneuvoverhoilun osa-alueella. (Saidan Verhoomo & Vintage 2020e.)

5.4 Johtopäätökset

Johtopäätökset viimeistelevät tutkimuksen. Saatuja tuloksia tulkitaan, selitetään ja niiden merkitystä pohditaan. Tutkimuksessa käsitellyt asiat kootaan yhteen ja vastataan tutkimuskysymyksiin. Johtopäätökset esittelevät vastaukset ja tuottavat konkreettista tietoa sekä ehdotuksia toimeksiantajalle. (Hirsjärvi ym. 2009, 229.)

SWOT-analyysin tuottamien tulosten mukaan yrityksen vahvuudet liittyvät työn tekemisen myötä lisääntyneeseen ammattitaitoon ja osaamiseen. Vahvuuksia ovat myös yrityksen tuottaman palvelun monipuolisuus sekä joustavuus. Yrityksen kilpailuasemaa vahvistavat kilpailukykyiset hinnat ja mukautuminen muuttuviin tilanteisiin.

Viitalan & Jylhän (2014, 328) mukaan yrityksen tavoitteena on useimmiten liiketoiminnan kasvu. Se edellyttää muun muassa asiakassuhteiden lisäämistä verkostoitumisen avulla, toimitilojen laajentamista sekä henkilöstön määrän ja osaamisen lisäämistä. Yrityksen näkemät uhat ja heikkoudet liittyvät näihin tekijöihin. Heikkoutena nähdään se, että yrittäjä joutuu olemaan pois töistä. Tällä hetkellä yrityksessä ei ole työntekijää, joka pystyisi korvaamaan yrittäjän työpanoksen pidempiaikaisissa poissaoloissa. Kehitysehdotuksena voidaan todeta, että yrityksen toimintavarmuuden lisäämiseksi tulee kouluttaa henkilö, joka voi toimia yrittäjän sijaisena. Tämän strategisen toimenpiteen toteuttaminen vaatii yrittäjän resurssin sekä sopivan henkilön, joka voidaan kouluttaa tehtävään.

Heikkouksissa tulee esiin henkilöstön määrään liittyvät asiat. Uusien työntekijöiden kouluttaminen ja rekrytointi on haasteellista toimialan erityispiirteiden vuoksi. Henkilöstömäärän kasvattaminen voi tulla aiheelliseksi, mikäli henkilökunta vähenee luonnollisen poistuman, kuten eläköitymisen kautta, asiakaskunta ja toimeksiantojen määrä kasvaa tai liiketoiminta laajenee uudelle toimialan osa-alueelle. Henkilöstöhankinta on yritykselle taloudellinen investointi, joka vaikuttaa yrityksen toimintaan monesta eri näkökulmasta. Rekrytoinnin lähtökohtana ovat liiketoiminnalliset tavoitteet. Rekrytoinnin osa-alueita voidaan vahvistaa luomalla rekrytointistrategia ja kehittämällä työnantajakuva. Rekrytointia voidaan kehittää myös luomalla yhteistyötä Koulutuskeskus Salpauksen kanssa, joka on Päijät-Hämeen alueella toimiva toisen asteen ammatillinen oppilaitos. Salpauksessa voi opiskella taideteollisuusalan perustutkinnon verhoilun osaamisalalta. Yhteistyökeinoina voi toimia taideteollisuusalan perustutkinnon työharjoittelu tai oppisopimuskoulutus. Mahdollisuuksien mukaan voidaan hyödyntää yhteistyötä myös muiden ammattikoulujen kanssa. Henkilöstöasioihin kuten henkilöstön määrään ja laatuun panostamalla voidaan lisätä yrityksen arvoa ja tehdä toiminnasta varmempaa. (Koulutuskeskus Salpaus 2020; Viitala 2007, 100, 104.)

Toimintavarmuutta voidaan mahdollisesti lisätä myös kattavammilla varastotiloilla. Tilausmäärien vaihtelevuuden vuoksi voi kuitenkin olla ajanjaksoja, jolloin suurelle varastotilalle ei ole tarvetta. Tässä opinnäytetyössä ei oteta kantaa varastotilan lisäämiseen, koska sen taloudellinen kannattavuus ja muut strategiset vaikutukset vaativat tarkempaa tutkimusta. Jatkoa ajatellen tulee vähintäänkin punnita varastotilojen kustannusten ja toimeksiantojen tuottavuuden suhdetta.

Uhkana nähdään toimialan kilpailun kiristyminen. Hesson (2015, 49) mukaan toimialan kilpailua tarkastellessa tulee kiinnittää huomiota erityisesti niihin kilpailijoihin, jotka haastavat yrityksen toiminnan asiakkaan näkökulmasta. Kovimpia kilpailijoita ovat myös ne yritykset, joiden strategiset valinnat ovat lähimpänä omia strategisia valintoja.

Porterin kilpailija-analyysi keskittyy kilpailutilanteen tarkastelemiseen nykyisen strategian, valmiuksien, tulevaisuuden suunnitelmien ja olettamusten näkökulmasta. Valikoitujen yritysten joukossa ei ole pelkästään autojen tai raskaan kaluston verhoiluun keskittyvää yritystä. HiFix Oy on vahva toimija autoalalla, mutta sisäverhoilun osuus toiminnassa on pieni. Muut yritykset tarjoavat verhoilupalveluita tasaisesti eri osa-alueilta. Kilpailua tulee tarkastella myös toimeksiantajayrityksen näkökulmasta. Tällä hetkellä suurimman osan toimeksiantajalle tulevista tilauksista tekee muutama asiakasyritys. Jos asiakasyritykset syystä tai toisesta lopettavat tilaukset, vaikuttaa se yrityksen liiketoimintaan merkittävästi ja aiheuttaa uhan yrityksen jatkuvalle, vakaalle toiminnalle. Kuten aiemmin mainittu vahvalla verkostoitumisella voidaan edesauttaa erityisesti asiakasmäärän kasvua. Kattava ja pitkäaikainen asiakaskunta puolestaan tukee yrityksen selviytymistä, mikäli kilpailutilanne toimialalla kiristyy. Johtopäätöksenä voidaan todeta, että asiakaskunnan ja toiminnan laajentaminen raskaan kaluston verhoiluun tai vähintäänkin varasuunnitelman tekeminen on järkevä strateginen toimenpide, jolla voidaan turvata yrityksen toimintaa ja vahvistaa sen kilpailukykyä.

Nykypäivän yritysmaailma muuttuu nopeasti. Yrityksen tulee pystyä reagoimaan muutoksiin tehokkaasti. Avainasemassa on laadukkaan ja tarvetta vastaavan palvelun tuottaminen, ammattitaitoinen ja riittävä henkilökunta sekä vankan verkostoitumisen myötä kehittyvä asiakaskunta ja yhteistyö toimijoiden välillä. Kilpailukyvyn säilyttämiseksi ja kehittämiseksi yrityksen tulee pysyä ajan tasalla omasta toiminnastaan. Toiminnan kannalta merkittäviä tekijöitä tulee analysoida säännöllisesti, esimerkiksi vuosittain tilikauden päättyessä. Porterin kilpailija-analyysi ja SWOT-analyysi ovat toistettavia ja yrityksen strategisille valinnoille perusteita tuovia työkaluja. Jatkossa yrittäjä voi toteuttaa SWOT-analyysin omatoimisesti tai käyttää sitä työkaluna henkilökunnan osallistamisessa ja sitouttamisessa. Porterin kilpailija-analyysi on niin ikään toistettava työkalu. Analyysi

kannattaa toteuttaa vuosittain, kun yrityksessä tehdään suunnitelmia tulevaa vuotta varten. Muutokset voivat näkyä esimerkiksi kilpailevien yritysten määrässä ja koossa, yritysten toimialan pääpainossa tai strategisissa muutoksissa.

Päijät-Hämeen alueella toimialan kilpailun muodostavat pääosin pienyritykset. Yritysten strategian ja toiminnan tarkempi tutkimus on haastavaa, koska kaikkia tietoja ei ole julkisesti saatavilla. Saatavilla olevien tietojen perusteella voidaan päätellä, että tarkastelun kohteena olevan toimialan osa-alueella on tilaa kilpailulle.

Tutkimusta ja sen tuloksia tulee tarkastella kriittisesti. Se on aiheellista tutkimuksen luotettavuuden kannalta. Hirsjärvi ym. (2009, 231) mukaan tutkimustulosten luotettavuus ja pätevyys voi vaihdella. Siksi tärkeä osa tutkimusta on reliabiliteetin ja validiteetin arvioiminen. Reliabiliteetti tarkoittaa mittaustulosten toistettavuutta, validiteetti tutkimusmenetelmän kykyä mitata sitä mitä on tarkoitus mitata. SWOT- ja kilpailija-analyysi mittaavat sitä mitä on tarkoituskin: SWOT vastaa kysymykseen yrityksen nykytilasta ja Porterin kilpailija-analyysi arvioi kilpailutilannetta. SWOT-analyysi on yleisesti käytössä oleva, toistettavuudeltaan vahva työkalu. Kilpailija-analyysin toistettavuuteen vaikuttaa saatavilla olevat tiedot. Tämä työ on toteutettu vapaasti saatavilla olevien tietojen perusteella. Jos kilpailija-analyysi toteutettaisiin esimerkiksi kyselynä yrityksille, voisi tutkimustulokset olla erilaisia. Jokaisen tutkimuksen toteutusvaiheessa on tärkeää huomioida tutkijan tietynlainen neutraali ja puolueeton suhtautuminen, jotta hänen omat mielipiteet, ajatukset ja oletukset eivät vaikuta tutkimustuloksiin. (Hirsjärvi ym. 2009, 231-233.)

6 YHTEENVETO

Tämän opinnäytetyön tavoitteena oli tuottaa laadukasta ja ajankohtaista tietoa toimeksiantajayritykselle verhoilualan kilpailutilanteesta Päijät-Hämeessä.

Toimeksiantajana toimi mittatilaushuonekalujen valmistamiseen ja verhoiluun erikoistunut pienyritys. Tarve opinnäytetyölle muodostui vuonna 2018 kun yrityksessä tapahtui yrittäjänvaihdos. Opinnäytetyön ideoimisen ja suunnittelun aikana tutkimuskysymykseksi valikoitui: Onko yrityksen liiketoiminnallisesti kannattavaa laajentaa toimintaa raskaankaluston sekä henkilö- ja pakettiautojen sisäverhoilujen tuottamiseen? Lisäksi opinnäytetyö etsii vastauksia kysymyksiin: Millainen verhoilualan kilpailutilanne on Päijät-Hämeessä ja miten voidaan turvata toimeksiantajayrityksen työntekijöiden riittävyys ja laatu. Tutkimuskysymyksiin vastaamisen lisäksi opinnäytetyö tuottaa yritykselle tietoa liiketoiminnan kasvattamisen ja kehittämisen menetelmistä ja lähtökohdista. Opinnäytetyö vahvistaa yrityksen toimialan kilpailukentän tuntemusta ja analysoi yrityksen tämän hetkistä asemaa kilpailutilanteessa.

Opinnäytetyön tietoperusta on laadittu erilaisia kirjallisia ja elektronisia lähteitä hyödyntäen. Se käsittelee yrityksen strategista toimintaa, kestävästä asiakkuudesta ja potentiaalisia asiakkaita, markkinoiden, kilpailijoiden ja toimialan analysoimista. Lisäksi se esittelee erilaisia analyysityökaluja, joista tarkoituksenmukaisimmat työkalut on valittu käytettäväksi toiminnallisessa osuudessa. Tietoperusta luo pohjan toiminnalliselle osuudelle, jossa SWOT-analyysiä ja Porterin kilpailija-analyysiä hyödyntäen vastataan tutkimuskysymyksiin. SWOT-analyysi toteutettiin haastattelumenetelmää käyttämällä. Tapaaminen yrittäjän kanssa eteni keskustellen ja yrittäjän tuottamaa tietoa syventäen. Kirjasin SWOT-analyysin osa-alueet ja niiden merkityksen opinnäytetyön tutkimusosioon. Ennen Porterin kilpailija-analyysiä keräsin tietoa kilpailevista yrityksistä. Rajasin haun siten, että yrityksen oli toimittava Päijät-Hämeen alueella ja tuotettava autojen tai raskaankaluston verhoilua. Käytin haussa Googlen vapaata sanahakua. Haulla löytyi viisi yritystä. Yritykset olivat pienyrityksiä, jonka vuoksi vapaasti saatavilla olevaa tietoa oli vähäisesti. Porterin kilpailija-analyysi on toteutettu opinnäytetyön tekohetkellä saatavilla olevien tietojen perusteella. SWOT- ja kilpailija-analyysin tulokset on purettu ja niiden pohjalta on tehty johtopäätöksiä. Porterin kilpailija-analyysin perusteella voidaan todeta, että kyseessä olevalla verhoilutoimialan osa-alueella on tilaa kilpailulle. Päijät-Hämeessä ei ole yritystä, jonka päätoimiala olisi raskaankaluston sekä henkilö- ja pakettiautojen sisäverhoilujen tuottaminen. Yritykset tuottavat verhoilupalveluita monipuolisesti eri osa-alueille. Ammattitaito, kokemus ja uudet innovaatiot tulevat esiin kilpailutilanteen tutkimuksessa.

Opinnäytetyön tuloksena toimeksiantaja sai ajankohtaista ja laadukasta tietoa toimialan kilpailutilanteesta ja kilpailijoista. Lisäksi opinnäytetyö on tuottanut yrittäjälle konkreettisia toimenpide-ehdotuksia yrityksen toiminnan kehittämiseksi. Opinnäytetyössä esitellyt analyysityökalut ovat yrittäjän käytössä tulevaisuudessakin. Työkalut ovat helppokäyttöisiä ja yrityksen tavoitteiden kannalta oikeita asioita mittaavia.

LÄHTEET

Autoverhoomo Hoffrén. 2020. Etusivu. [viitattu 16.10.2020]. Saatavissa:

www.autoverhoomohoffren.fi

Bergström, S. & Leppänen, A. 2018. Yrityksen asiakasmarkkinointi. Helsinki: Edita.

Gürel, E. & Tat, M. 2017. Swot analysis: Journal of International Social Research.

Researchgate.net. [viitattu 2.11.2019]. Saatavissa:

https://www.researchgate.net/profile/Emet_Guerel/publication/319367788_SWOT_ANALYSIS_A_THEORETICAL_REVIEW/links/5a09f172a6fdcc2736de9e82/SWOT-ANALYSIS-A-THEORETICAL-REVIEW.pdf

HiFix Oy. 2018. HiFix Oy muutti!. [viitattu 16.10.2020]. Saatavissa: www.hifix.fi/hifix-oy-muutti/

HiFix Oy. 2019. Autohifi asennukset ja ongelma/vika korjaukset. [viitattu 16.10.2020].

Saatavissa: www.hifix.fi/autohifi-asennukset-ja-ongelma-vika-korjaukset/

HiFix Oy. 2020a. Etusivu. [viitattu 12.10.2020]. Saatavissa: www.hifix.fi

HiFix Oy. 2020b. Palvelut. Ajoneuvoverhoomo. [viitattu 12.10.2020]. Saatavissa:

www.hifix.fi/palvelut/ajoneuvoverhoomo/

HiFix Oy. 2020c. Yhteystiedot. [viitattu 16.10.2020]. Saatavissa: www.hifix.fi/yhteystiedot/

HiFix Oy. 2020d. Verkkokauppa. [viitattu 16.10.2020]. Saatavissa:

www.hifix.fi/verkkokauppa/

Hiltunen, E. 2012. Matkaopas tulevaisuuteen. Helsinki: Talentum.

Hirsjärvi, S., Remes, P. & Sajavaara, P. 2009. Tutki ja kirjoita. 15. uudistettu painos. Helsinki: Tammi.

Hesso, J. 2015. Hyvä liiketoimintasuunnitelma. Helsinki: Kauppakamari.

Itä-Suomen Yliopisto. 2019. Benchmarking. [viitattu 2.11.2019]. Saatavissa:

<https://www.uef.fi/benchmarking>

Johns, A. 2018. What is an External Environment in Business? - Definition, Types & Factors. Study.com. [viitattu 13.9.2019]. Saatavissa:

<https://study.com/academy/lesson/what-is-an-external-environment-in-business-definition-types-factors.html>

Juutinen, S. 2016. Strategisen yritysvastuun käsikirja. Helsinki: Talentum Pro.

- Kamensky, M. 2014. Strateginen johtaminen: Menestyksen timantti. Helsinki: Talentum.
- Kamensky, M. 2015. Strateginen johtaminen: Menestyksen timantti. Helsinki: Talentum.
- Kortelainen, M. & Kyrö, J. 2015. Myynnin ammattilaisena–Ammattimainen myyntityö yritysympäristössä. Helsinki: Edita.
- Kotler, P. & Keller, K. 2016. Marketing management. 15e. Boston: Pearson.
- Lahden Verhoilutyö Ky. 2020a. Etusivu. [viitattu 12.10.2020]. Saatavissa: www.lahdenverhoilutyo.fi
- Lahden Verhoilutyö Ky. 2020b. Kankainen kasvomaski/kasvosuoja. [viitattu 16.10.2020]. Saatavissa: www.lahdenverhoilutyo.fi/kankainen-kasvomaski/
- Lahden Verhoilutyö Ky. 2020c. Kulkuneuvot laivoista mopoihin. [viitattu 16.10.2020]. Saatavissa: www.lahdenverhoilutyo.fi/ajoneuvot/
- Lahden Verhoilutyö Ky. 2020d. Referenssejämme. [viitattu 16.10.2020]. Saatavissa: www.lahdenverhoilutyo.fi/referenssit/
- Laine, K. 2015. Myynti on rikki: B-to-B-myyntin uusi aika. Helsinki: Talentum.
- Lotti, L. 2001. Tehokas markkina-analyysi. Helsinki: WSOY.
- Löytänä, J. & Korteso, K. 2015. Asiakaskokemus: Palvelubisneksestä kokemusbisnekseen. Helsinki: Talentum.
- Martela, F. & Jarenko, K. 2017. Itseohjautuvuus: Miten organisoitua tulevaisuudessa. Helsinki: Alma Talent.
- Meristö, T., Molarius, R., Leppimäki, S., Laitinen, J. & Tuohimaa, H. 2007. Laadukas SWOT – Työkalu pk-yritysten innovaatiovetoisen tulevaisuuden menestyksen turvaamiseksi. Åbo Akademi. [viitattu 6.8.2020]. Saatavissa: [https://lut.sharepoint.com/sites/lamk/intranet/Dokumentit%20%20Ohje/Opinn%C3%A4ytety%C3%B6n%20\(AMK\)%20ohje.pdf](https://lut.sharepoint.com/sites/lamk/intranet/Dokumentit%20%20Ohje/Opinn%C3%A4ytety%C3%B6n%20(AMK)%20ohje.pdf)
- Mikkonen, I. 2015. Markkinointiympäristö ja sen analysointi. Aalto yliopisto. [viitattu 16.9.2019]. Saatavissa: <https://docplayer.fi/22296501-Markkinointiymparisto-ja-sen-analysointi.html>
- Pirttilä, A. 2000. Kilpailijaseuranta. Helsinki: WSOY.
- Porter, M. 1993. Strategia kilpailutilanteessa. Helsinki: Oy Rastor AB.

Puusa, A., Reijonen H., Juuti, P. & Laukkanen, T. 2012. Akatemiasta markkinapaikalle – Johtaminen ja markkinointi aikansa kuvina. Helsinki: Talentum.

Saidan Verhoomo & Vintage. 2020a. Etusivu. [viitattu 16.10.2020]. Saatavissa: www.saidanverhoomo.fi

Saidan Verhoomo & Vintage. 2020b. Kauppa. [viitattu 16.10.2020]. Saatavissa: www.saidanverhoomo.fi/kauppa/

Saidan Verhoomo & Vintage. 2020c. Yhteystiedot. [viitattu 16.10.2020]. Saatavissa: www.saidanverhoomo.fi/veikko-mallisto/

Saidan Verhoomo & Vintage. 2020d. Veikko-mallisto. [viitattu 16.10.2020]. Saatavissa: www.saidanverhoomo.fi/veikko-mallisto-2/

Saidan Verhoomo & Vintage. 2020e. Verhoomo. [viitattu 16.10.2020]. Saatavissa: www.saidanverhoomo.fi/verhoomo_lahti/

Suomen Asiakastieto Oy. 2020a. HiFix Oy. Yleiskuva. [viitattu 12.10.2020]. Saatavissa: <https://www.asiakastieto.fi/yritykset/fi/hifix-oy/22956417/yleiskuva>

Suomen Asiakastieto Oy. 2020b. Varma Sauma Ky. Yleiskuva. [viitattu 12.10.2020]. Saatavissa: <https://www.asiakastieto.fi/yritykset/fi/varma-sauma-ky/26919648/yleiskuva>

Suomen Asiakastieto Oy. 2020c. Saidan Verhoomo & Vintage Ky. Rekisteritiedot. [viitattu 12.10.2020]. Saatavissa: <https://www.asiakastieto.fi/yritykset/fi/saidan-verhoomo-vintage-ky/26926354/rekisteritiedot>

Suomen Riskienhallintayhdistys ry. 2019. Nelikenttäanalyysi – SWOT. [viitattu 2.11.2019]. Saatavissa: <https://www.pk-rh.fi/tools/swot.html>

Suomen yrittäjät Ry. 2020. Yrittäjyys Suomessa. [viitattu 12.9.2020]. Saatavissa: <https://www.yrittajat.fi/suomen-yrittajat/yrittajyys-suomessa-316363>

Yritys X. 2020. Toimitusjohtaja. Haastattelu 23.9.2020.

Varma Sauma Ky. 2020a. Etusivu. [viitattu 12.10.2020]. Saatavissa: www.varmasauma.fi

Varma Sauma Ky. 2020b. Yrityksille. [viitattu 16.10.2020]. Saatavissa: www.varmasauma.fi/verhoomo-yrityksille/

Varma Sauma Ky. 2020c. Blogi. [viitattu 16.10.2020]. Saatavissa: www.varmasauma.fi/verhoomo-blogi/files/blogi_uudet_kotisivut.php

Varma Sauma Ky. 2020d. Yhteystiedot. [viitattu 16.10.2020]. Saatavissa:

www.varmasauma.fi/verhoomo-yhteys/

Viitala, R. 2007. Henkilöstöjohtaminen – Strateginen kilpailutekijä. Helsinki: Edita Publishing Oy.

Viitala, R. & Jylhä, E. 2013. Liiketoimintaosaaminen – Menestyvän yritystoiminnan perusta. Helsinki: Edita.

Viitala, R. & Jylhä, E. 2014. Liiketoimintaosaaminen – Menestyvän yritystoiminnan perusta. Helsinki: Edita.

