

Jussi Kylliäinen

DESIGNTECH OY:N LIIKETOIMINTASUUNNITELMA JA  
YRITYKSEN PERUSTAMINEN

Tekniikka Rauma  
Tuotantotalouden koulutusohjelma  
2009

# DESIGNTECH OY:N LIIKETOIMINTASUUNNITELMA JA YRITYKSEN PERUSTAMINEN

Kylliäinen, Jussi

Satakunnan ammattikorkeakoulu

Tekniikka ja Merenkulku Rauma

Tuotantotalouden koulutusohjelma

Maaliskuu 2009

Yritys: Designtech Oy

Ohjaaja: Yliopettaja Jarmo Karinen

UDK: 658.5

Sivumäärä: 30

Asiasanat: liiketoimintasuunnitelma, differointi, kilpailuetu, suuret keittiölaitteet

Tämän opinnäytetyön aiheena oli tutkia differointistrategiaa yrityksen perustamisen lähtökohtana ja testata sen toimivuutta käytännön liiketoimintasuunnitelman laatimisessa.

Differointi on valittu tutkimuksen aiheeksi sillä perusteella, että tuotteet ovat ulkoisilta ominaisuuksiltaan aiheeseen soveltuvia. Niiden ominaisuuksissa on myös eroavaisuuksia kilpailijoiden tuotteisiin verrattuna ja voidaan sanoa, että differointi on todellista eikä mielikuvaa.

Työssä keskitytään tarkastelemaan aihetta Michael Porterin ja Mika Kamenskyn tutkimusten perusteella.

Yrityksen liikeideana on tuoda maahan ja myydä korkealaatuisia ja tyylliteltyjä keittiölaitteita verkkokaupan ja ns. ”keittiöstudioiden” kautta. Tuotteet ovat mm. Alberto Alessin suunnittelutoimiston suunnittelemia. Valikoimaa tullaan laajentamaan myöhemmin muidenkin valmistajien korkeatasoisiin ja yksilöllisiin tuotteisiin.

Työn tavoitteena on myös varmistaa perustettavan yrityksen liiketoimintamahdollisuuksien maksimointi ja turvata yrityksen tulevaisuus.

Tämän tutkimuksen lopputulosta tullaan soveltamaan liiketoimintasuunnitelman laatimisessa ja yrityksen perustamisessa.

# BUSINESS PLAN OF DESIGNTECH OY AND ESTABLISHING THE COMPANY

Kylliäinen, Jussi

Satakunta University of Applied Sciences  
Technology and Maritime Management Rauma  
Degree Programme in Industrial Management

March 2009

Commissioned by Designtech Oy

Tutor: Jarmo Karinen, Principal Lecturer

UDC: 658.5

Number of Pages: 30

Keywords: business plan, differentiation, competitive advantage, household appliances

The purpose of this thesis was to study differentiation as a basic strategy of establishing a privately-owned company, and to test its suitability in creating a practical business plan.

The features of the products give splendid possibilities for the study because they differ clearly from the competitors' products. Differentiation is real, not created one.

The focus of this thesis is based on the theory by Michael Porter and Mika Kamensky.

The business idea of the company is to import and sell high-quality and designed household appliances through a net shop and the kitchen studios. The products are partly designed by Alberto Alessi's design office. The product range will be widened to include high-quality and individual products of other manufacturers as well.

The aim of the study is also to maximize business opportunities and to secure success in future.

The result of this thesis will be used in drawing up the practical business plan and establishing the company.

SISÄLLYS  
TIIVISTELMÄ  
ABSTRACT

1	JOHDANTO .....	5
2	KESKEISET KÄSITTEET .....	6
2.1	Yritys .....	6
2.2	Liiketoimintasuunnitelma .....	6
2.3	Differointi.....	7
2.4	Kilpailuetu.....	7
2.6	Suuret keittiölaitteet .....	7
3	PERUSTETTAVAN YRITYKSEN LIKETOIMINNAN PERUSTEIDEN VARMISTAMINEN .....	8
3.1	Yrityksen tarkoitus .....	8
3.2	Porterin yleiset kilpailustrategiat.....	9
4	DIFFEROINNIN SOVELTAMINEN SUURIA KEITTIÖLAITTEITA MAAHANTUOVASSA YRITYKSESSÄ.....	14
4.1	Lähtökohta.....	14
4.2	Liikeidean syntyminen .....	16
4.3	Kilpailutilanteen tarkastelu .....	17
4.3.1	Miele .....	18
4.3.2	Smeg .....	18
4.4	Liiketoimintaympäristön tutkiminen.....	18
4.5	Toimialan kehitys.....	20
4.6	Tavoitteiden määrittely .....	20
4.7	Markkinoinnin suunnittelu .....	21
4.8	Logistiikka.....	21
4.9	Tuotevalikoima .....	21
4.10	Talouden suunnittelu.....	23
4.11	Hinnoittelu.....	24
4.12	Jakelu .....	24
4.13	Viestintä .....	24
5	DESIGNTECHIN DIFFEROINTI LÄHTÖISYYDEN TARKASTELU MIKA KAMENSKYN MUKAAN.....	25
6	JOHTOPÄÄTÖKSET .....	28
7	TILANNE YRITYKSEN PERUSTAMISEN JÄLKEEN.....	28
	LÄHTEET .....	30
	LIITTEET	

## 1 JOHDANTO

Lähtökohtana opinnäytetyön tekemiselle on ollut löytää aihe, minkä alan teoriaa sovelletaan käytäntöön ja jossa soveltamisen seurauksena ja lopputyön tuloksena voidaan perustaa elinkelpoinen yritys. Yrityksen toiminnan tavoitteena on pitkäjänteinen ja vakaa toiminta.

Uuden yrityksen perustaminen on vaikeaa ja usein myös mahdotonta ilman käytännön kokemusta ja osaamista yrityksen toimialalta. Designtech Oy:n lähtökohtana on ollut Kolmen Kopla Oy -nimisen kodinkoneiden huoltoliikkeen toiminta ja sen yhteistyö maahantuojien, kauppiaiden, kilpailijoiden ja huoltoliikkeen omien asiakkaiden kanssa. Lopputyön kirjoittaja on saanut alalta kokemusta työskentelemällä useita jaksoja yrityksessä eri tehtävissä, mikä antaa riittävät taustatiedot ja kokemuksen aiheen syvällisempään tarkasteluun ja pohdintaan.

Toimiala on periaatteessa ns. kypsä toimiala, jossa kilpailu on kovaa ja toimijoita on runsaasti. Kilpailu on tiivistynyt lähestulkoon ainoastaan hintakilpailuun, millä on omat vaikutuksensa sekä asiakaskuntaan että myös huoltoliikekenttään. Opinnäytetyön tekijän mielenkiinto on kohdistunut hintakilpailuun, joka on herättänyt monia ajatuksia ja pohdiskelua valitun strategian toimivuudesta ja vaihtoehtoista. Olisiko mahdollista myydä kodinkoneita kannattavasti vastoin valtavirtaa? Jos se on mahdollista, miten se pitäisi tehdä?

Tässä työssä kirjoittaja on rajannut aiheen käsittelyn tuotedifferoinnin näkökulmaan ja tulee myös testaamaan Michael Porterin strategiaa ja sen toimivuutta keittiössä käytettävien ns. suurten kodinkoneiden kohdalla. Lisäksi selvitetään, voidaanko osoittaa, että teoria toimii myös verkkokaupparatkaisuna. Kotimaista näkökulmaa ja tuoreutta aiheeseen tuo Mika Kamensky, joka on vuosien ajan perehtynyt ja tutkinut differointia.

Mielenkiintoiseksi työn tekee se, että määrätietoisen etsinnän tuloksena löytyi valmistaja, jonka tuotevalikoimassa on merkittävä määrä tuotteita, joita ei ole vielä

myynnissä Suomen markkinoilla. Asia herätti myös runsaasti kysymyksiä: Onko päämies yrittänyt aiemmin myydä jotain Suomeen? Jos on, miksi kukaan ei myy tällä hetkellä. Ovatko aiemmat yritykset epäonnistuneet? Jos ovat, miksi?

## 2 KESKEISET KÄSITTEET

Tässä luvussa selvitetään aiheeseen liittyviä keskeisiä käsitteitä, mitä ne tarkoittavat ja miten ne liittyvät aiheeseen. Keskeisiä käsitteitä ovat mm. yritys, liiketoimintasuunnitelma, differointi, kilpailuetu ja suuret keittölaitteet.

### 2.1 Yritys

Yrityksellä tarkoitetaan yhden tai usean henkilön yhdessä harjoittamaa taloudellista toimintaa, joka tähtää kannattavaan tulokseen. Yrityksiä ovat ammatin- ja liikkeenharjoittajat, jotka toimivat omalla nimellä tai rekisteröidyllä toiminimellä sekä oikeushenkilöt (esim. osakeyhtiö, osuuskunta, säästöpankki, taloudellinen yhdistys ja avoin yhtiö). Yrityksiin kuuluvat myös julkiset rahalaitokset ja valtion liikelaitokset. Yrityksen määrittely perustuu tilastoyksikköasetukseen (ETY 1993/696) ja yritysrekisteriasetukseen (ETY 1993/2186).” (Tilastokeskus 2008.)

### 2.2 Liiketoimintasuunnitelma

Liiketoimintasuunnitelma sisältää yrityksen tai organisaation olennaiset osa-alueet. Liiketoimintasuunnitelma on yrittäjän/yrittäjien laatima kirjallinen suunnitelma, jossa kuvataan yrityksen perustamisessa tarvittavat sisäiset ja ulkoiset strategiat. Liiketoimintasuunnitelman tavoitteensa on kuitenkin varmistaa yrityksen pitkän aikavälin menestys. (Karlöf & Helin Lövingsson 2004, 124.)

Liiketoimintasuunnitelma on kriittisten toisistaan riippuvien asioiden yhteensovittamista (Sahlman 1997). Nämä osiot ovat ihmiset, liiketoimintaympäristö, ympäristö, riskit ja tuotot.

Teorian takana on ajatus, että menestyvillä yrityksillä on hallussaan voimavaroja, mitkä yrittäjät löytävät ja pystyvät hyödyntämään. Parhaat yritykset pystyvät sopivilla kombinaatioilla hyödyntämään osioiden parhaita ominaisuuksia. Tällaisia yrityksiä löytyy todellisuudessa harvoin. (Sahlman 1997.)

### 2.3 Differointi

Differointi on erilaistamista. Differoinnissa yritys poikkeaa suuresta massasta mm. tuotteillaan, palveluillaan tai niiden yhdistelmillä (Haverila, Uusi-Rauva, Kouri & Miettinen 2003, 56.) Differoinnilla erottuminen voi olla todellista tai kuviteltua.

### 2.4 Kilpailuetu

Kilpailuetu on yrityksen kehittämä todellinen tai kuviteltu etu kilpailijaan nähden, minkä johdosta asiakas suurella todennäköisyydellä ostaa tuotteen tai palvelun yritykseltä. Kilpailuetu voidaan rakentaa viestinnällä tai se voi olla fyysinen. Fyysinen kilpailuetu on tuotteen tai palvelun poikkeama markkinoiden muista tuotteista, joka tarjoaa asiakkaalle lisäarvon. Viestinnän avulla rakennettu kilpailuetu tarkoittaa mielikuvien systemaattista käyttämistä lisäarvon saavuttamiseksi. Tällöin markkinointiväittämä muuttuu asiakkaan mielessä todellisuudeksi. Kilpailuetu ei ole todellinen, mikäli potentiaalinen asiakas ei osta tuotetta tai palvelua meiltä sen takia.

Kilpailuetu on pystyttävä hyödyntämään nopeasti ja sen tulee olla mahdollisimman suuri ja kestoaltaan pitkä. Tämän edun turvin tavoitellaan alan keskiarvoa parempaa tuottoa. (Karlöf ym. 2004, 90.)

### 2.6 Suuret keittiölaitteet

Keittiölaitteet voidaan määritellä hyvin monella eri tavalla. Tässä opinnäytetyössä suuriin keittiölaitteisiin luokitellaan erillisuunit, liesitasot, kaasutasot, liesituulettimet, astianpesukoneet, altaat, hanat ja kylmälaitteet.

### 3 PERUSTETTAVAN YRITYKSEN LIIKETOIMINNAN PERUSTEIDEN VARMISTAMINEN

Yrityksen perustaminen on aina suuri riski yrittäjälle itselleen, mutta myös ympäristölle ja yhteiskunnalle. Yrittäjä/yrittäjät riskeeraavat omaisuutensa lisäksi perheensä hyvinvoinnin, oman terveytensä, sosiaaliset suhteensa ja oman identiteettinsä. Epäonnistuessaan yrittäjä saattaa aiheuttaa vahinkoa yrityksen lisäksi myös läheisilleen, yhteiskunnalle ja muille yrittäjille.

Kokonaisedun kannalta yritykselle on syytä valita toimintastrategia, jonka avulla se saavuttaa kaupalliset pyrkimyksensä ja varmistaa toiminnan elinkelpoisuuden ja jatkuvuuden. Hyvin tehty ja runsas työ eivät välttämättä riitä, jos yritys ei saa tuotteitaan myytyä ja sen liikeidea ei toimi käytännössä.

Jos yritys ei huolehdi olemansa olon oikeutuksesta ja kannattavuudesta, se saattaa ajautua konkurssiin, mikä on suuri tragedia etenkin osakkeenomistajille, mutta myös kaikille sidosryhmille. Suomalaisessa yhteiskunnassa konkurssia, epäonnistumista, pidetään yleisesti häpeällisenä tai siihen liitetään jotenkin laittomuus, vaikka asian ei tarvitse olla niin.

#### 3.1 Yrityksen tarkoitus

Yrityksellä on ainoastaan yksi päämäärä ja tarkoitus. Sen tavoitteena on tuottaa rahaa omistajilleen. Osakkeenomistajat ottavat riskin sijoituksellaan ja vaativat sijoitukselleen tuottoa, joka realisoituu osinkojen maksun kautta. Kun tästä näkökulmasta tarkastellaan asiaa, niin mikäli yrittäjä saisi vieraassa palkkatyössä enemmän palkkaa, niin yritystä ei kannattaisi perustaa. Toisaalta on huomioitava yrittäjän itsenäisyyden tavoittelu, jonka saavuttamiseksi yrittäjä voi olla valmis työskentelemään nälkäpalkalla, kunhan saa itse päättää yrityksensä asioista. Tätä ei kuitenkaan voida pitää varsinaisena yrityksen tarkoituksena, vaan kysymys on enemmän elämäntavasta.

Osittain määrätietoisena työn tuloksena, mutta myös onnekaasti Designtech Oy:lle on löytynyt päämies, jolta löytyy korkealaatuisia teknisiä designtuotteita, jotka eroa-



vat jo markkinoilla olevista tuotteista niin paljon, että voidaan puhua huomattavan eroista eli differoinnista. Siis yrityksen perustuotteet ovat se itsessään differoituja.

### 3.2 Porterin yleiset kilpailustrategiat

Tässä osiossa esitellään Michael Porterin kirjassaan Competitive Strategy esittämät kolme perusstrategia, joilla yritys voi parantaa kilpailukykyään.

Perusstrategioita ovat kustannusjohtajuus, differointi ja keskittyminen.

Kilpailukenttä	Laaja kohdealue	1 Kustannusjohtajuus	2 Differointi
	Kapea kohdealue	3A Kustannuspainotteinen keskittyminen	3B Differointipainotteinen keskittyminen
		Pienet kustannukset	Differointi

Kuva 1. Porterin nelikenttä Karlöfin mukaan (2004, 202)

#### Kustannusjohtajuus

Kustannusjohtajuudessa yrityksen kustannusten tulee pysyä kilpailijoiden kustannuksia alempana. Kustannusjohtajuus lienee perusstrategioista selkein. Tyypillinen yritys toimii laajalla alueella ja monissa tuotesegmenteissä. Vahva kustannusasema johtuu usein toiminta-alueen laajuudesta. Syynä voivat olla mittakaavaedut, ylivoimainen tekniikka tai edullinen raaka-aineiden saanti. Tästä lienee hyvänä esimerkkinä IKEA.

Kustannusten tasoon vaikuttaa pitkäaikainen kokemus ja sen mukana tuoma kustannuskäyrällä eteneminen. Pienin kustannuksin toimiva yritys joutuu toiminnassaan hyödyntämään kaikki kustannusedun lähteet. Tyypillinen yritys myy yleensä standardoituja tuotteita ja sillä on vahva jakelukanava. (Karlöf ym. 2004, 202.)

## Differointi

Differoinnissa yritys valitsee yhden tai useamman ominaisuuden, jota huomattava osa asiakkaista arvostaa ja asemoituu sitten asiakkaiden tarpeiden ja toiveiden mukaisesti. Tästä syystä yritys pystyy hinnoittelemaan tuotteensa kilpailijoitansa korkeammalle tasolle ja maksimoi siten voittonsa. Eri toimialoilla käytetään erilaisia differointikeinoja. Differointikeinoja voivat olla esimerkiksi tuote, toimitusjärjestelmä, markkinointikeinot sekä monet muut muuttujat. Tätä strategiaa toteuttava yritys joutuu pyrkimään myös kustannustehokkuuteen, sillä heikko kustannusasema voi poistaa differoinnin tarjoaman kilpailuedun. (Karlöf ym. 2004, 203.)

Jos yritys valitsee differointistrategian, on syytä tarkastella kriittisesti valinnan realisuutta. Differointistrategiaa pidetään usein muita ”hohdokkaampana” ja se saatetaan valita tämän vuoksi. Toisaalta differointiin liittyvät toimenpiteet ovat mielenkiintoisempia ja mukavampia tehdä kuin esimerkiksi ikävät kustannustehokkuustoimenpiteet. Itse asiassa differointi on haastavin strategiavalinta ja vaatii merkittävää investointia keskeisten kilpailuetujen saavuttamiseksi ja säilyttämiseksi. (Kamensky 2004, 240.)

Arvioinnin tekeminen on usein vaikeata. Arvioitsija on niin lähellä omaa asiaansa, että sitä ei välttämättä pysty tarkastelemaan asiakkaan näkökulmasta. Voi käydä esim. niin, että oma maku on asiakkaiden yleisestä mausta niin paljon poikkeava, ettei tuotteelle löydy ostajia. Siksi olisi hyvä testata tuotteita ja omaa näkemystään siitä ventovierailta. Lopputuloksena saattaa saada arvokasta tietoa potentiaalisten asiakkaiden makutottumuksista ja tarpeista.

Differointi yhdistetään usein pelkkään tuotteeseen ja siihenkin suppeasti. Tuote on oleellinen erilaistamistekijä, missä asiakkaan kokema arvo lopullisesti realisoituu. Mikäli pystymme erottumaan tuotteen perushyödyssä, on se merkittävä etu. Se ei

kuitenkaan riitä eikä se aina ole edes mahdollista. On etsittävä mahdollisuuksia erottua tuoteominaisuuksien ja muodollisen tuotteen, kuten laadun, nimen, pakkauksen ja designin avulla. Lisäksi voidaan erottua myös muiden lisätujen, kuten huollon, takuiden, asennusten ja toimitusten avulla. (Kamensky 2004, 241.) Differointikeinona Designtechin kohdalla käytetään erityisesti muotoa.

Differointistrategiassa on koko ajan pidettävä mielessä, että asiakas viime kädessä ratkaisee, onko erilaisuutta muihin tuotteisiin vai ei. On etsittävä vastausta kysymykseen kokeeko asiakas todellisen kilpailuedun. Moni yritys pitää itseään, tuotteitaan ja palvelujaan ainutlaatuisina ja erilaisina, mutta asiakas ei näe mitään eroa kilpailijoiden tarjoamiin tuotteisiin verrattuna. Senkin jälkeen, kun asiakas pitää meitä erilaisena ja parempana, tulee ratkaista vastaus kysymykseen: onko asiakas valmis maksamaan tästä erilaisuudesta? Vastaus edellä olevaan kysymykseen on useimmiten valittavasti, ei. Asiakkaan neuvotteluvoima ja kilpailutilanne saattavat olla sellaiset, ettei hänen tarvitse tai hän ei halua maksaa parempaa hintaa. (Kamensky 2004, 242.)

Differointistrategiassa kilpailijoiden kopiointi on todellinen uhka. Differointi on syytä tehdä järjellä mieluummin kuin rahalla. Tämä on keskeinen syy siihen, että osamiskeskeiset strategiat ovat nykyään suosittuja. Pioneerin erilaistamiskustannukset ovat suurempia kuin seuraajien. Siksi riittävän etumatkan saavuttamista on syytä ja usein välttämätöntä tavoitella. ”Pysyvyys” on kuitenkin vain ajan kysymys. Siksi oikea ajoitus ja kyky ottaa ensimmäinen askel ennen muita ovat differoijalle tärkeitä. (Kamensky 2004, 242.)

Differointistrategia on monelle yritykselle jo alun perin täysin väärä valinta. Useimmille yrityksille kustannusjohtajuus ja eri fokusstrategiat tuottaisivat paremman lopputuloksen. Niissäkin tapauksissa, joissa yritys on onnistunut differointistategialla, on kilpailuedun säilyttäminen erittäin vaikeata. Suuret kilpailijat haastavat paremmalla kustannustehokkuudella ja hintakilpailulla, pienemmät kilpailijat fokuoivat markkinat tarkemmin. (Kamensky 2004, 242.)

### Kustannuspainotteinen keskittyminen

Kolmas strategia, keskittyminen, poikkeaa selvästi molemmista edellisistä strategioista, sillä siinä valitaan toimialalta kapea kohdealue, missä operoidaan. Tätä strategiaa käyttävä yritys valitsee yhden tai useamman segmentin ja sopeuttaa strategiansa niin, että se pystyy palvelemaan näitä kohderyhmiä paremmin kuin kilpailijansa. Näin toimimalla yritys tavoittelee kilpailuetua näissä kohderyhmissä. (Karlöf ym. 2004, 203.)

### Differointipainotteinen keskittyminen

Differointipainotteisessa keskittymisessä yritys pyrkii erottumaan muusta alasta. Näin toimiessaan yritys saattaa saavuttaa kustannusetuja. Olennaista keskittymisessä on hyödyntää kapeaa kohderyhmää, joka poikkeaa muusta kohdealasta. (Karlöf ym. 2004, 204.)

### Välitilaan sijoittuvat yritykset

Edellä mainitut strategiat ovat keskenään vaihtoehtoisia keinoja saada kilpailuetu kilpailijoihin nähden. Sellainen yritys, joka ei pysty asemoimaan itseään mihinkään edellä mainituista strategioista jää johonkin puoliväliin heikkoon strategiseen kilpailuasemaan. Yrityksellä ei ole riittävän suurta markkinaosuutta, ei tarpeeksi pääomaa eikä se pysty saavuttamaan alhaisten kustannusten suomaan kilpailuetua. Se ei myöskään pysty suorittamaan koko toimialan käsittävää differointia. Välitilaan jäävän yrityksen tuotto jää pieneksi. Se ei pysty myymään suurille asiakkaille tuotteitaan, joiden hintaneuvotteluvoima on merkittävä. Jos se haluaa myydä suursiakkaille, sille jää vain työn ilo ja voitto jää marginaaliseksi tai toiminta muodostuu tappiolliseksi. Se ei myöskään pysty kilpailemaan hyväkatteisista kaupoista, vaan ne päättyvät kilpailijoiden syliin. Välitilaan jääneen yrityksen pitää tehdä strateginen päätös ja pyrkiä asemoitumaan toiminnallaan johonkin Porterin esittelemän strategiaan. Välistä pois pääsemiseksi yritys joutuu investoimaan laitteisiin, menetelmiin tai muuhun tarpeelliseen taikka ostamaan markkinaosuutta. (Karlöf ym. 2004, 204.)

Tähän sen resurssit eivät yleensä riitä. Kustannustehokkuuden lisääminen vaatii useasti merkittäviä panostuksia tuotantokoneiston uusimiseen. Kustannustehokkuuden lisääminen aiheuttaa myös melkoisesti ongelmia hinnoittelulle.

Lisäksi strategisen aseman muutos edellyttää koko henkilökunnalta huomattavaa asenteiden ja toimintamallien uusimista, joka saattaa itse asiassa olla se kriittisin tekijä, mikä mitätöi strategian muutoksen. Strategian muutosta ei ole helppoa suorittaa ilman yritysjohtajan vaihtamista.

### Kustannusjohtajuuden riskit

Kustannusjohtajuus pakottaa yrityksen etsimään koko ajan kustannusetua. Se joutuu uusimaan tuotantokoneistoaan, ohjelmiaan, tarkkailemaan valikoimia ja ottamaan riskiä teknisissä parannuksissa. Volyymien kasvu ei automaattisesti alenna tuotantokustannuksia eivätkä mittakaavaedut realisoidu, jos niiden takia ei alati ponnistella.

Kustannusjohtajaa vaativat muun muassa seuraavat uhkatekijät: Sellaiset tekniset muutokset, jotka poistavat aikaisempien investointien tai tietojen hyödyt. Kilpailijat tai jäljittelijät, jotka seuraavat kustannusjohtajaa ja matkivat tämän toimintamallit. Sokeus markkinoilla myytäviin tuotteisiin ja muutoksiin, koska huomio kiinnitetään pelkästään kustannusten minimoimiseen. Kustannusinflaatio, joka romuttaa yrityksen mahdollisuudet ylläpitää sellaista hinta eroa, joka tasoittaa kilpailijoiden brändi-imagon ja muut differentitiedut. (Karlöf ym. 2004, 205.)

### Differoinnin riskit

Differointistrategiaan liittyy riskejä. Kustannuserot kasvavat niin suuriksi, etteivät differoinnin tarjoamat hyödyt pysty korvaamaan niitä. Yritys voi onnistua differoinnissa, mutta hintaero ei saa kasvaa liian suureksi. Jos differointistrategian mukaan toimiva yritys ei huolehdi kustannusten hallinnasta, teknisten muutosten vuoksi tai esimerkiksi välinpitämättömyydestä, kustannusjohtaja voi päästä tekemään läpimurron. Differointitekijän arvo asiakkaille pienenee. Näin tapahtuu silloin, kun ostajien tuote- ja hintatietämys lisääntyy. Matkiminen vähentää differointietua ja näin tapahtuu silloin, kun toimiala kypsyy ja useat kilpailijat toimivat samalla tavalla.

## Keskittymisen riskit

Keskittymiseen liittyy vaaroja. Suuren toiminta-alueen valinnan yrityksen ja keskittymisstrategiaa noudattavan yrityksen kustannuserot kasvavat, jolloin kapean kohderyhmän palvelemisen differointi- ja kustannusedut tulevat merkityksettömiksi. Markkinoiden odotukset kohtaavat strategisen kohderyhmän tuotteet ja palvelut. Kilpailijat päättävät iskeä yrityksen kohderyhmiin ja onnistuvat keskittymisstrategiassa yritystä paremmin. (Karlöf ym. 2004, 205.)

Lisäksi Mika Kamensky on nähnyt tilanteen hieman toisin. Hänen mielestään keskittymisen riskejä ovat myös, että: segmentti menettää vetovoimansa, laaja-alaisemmat kilpailijat voittavat yrityksen ja uudet fokusoijat jakavat toimintasegmentin alasegmentteihin. (Kamensky 2002, 223.)

Kamenskyn ensimmäistä kohtaa ”kilpailijat pystyvät kopioimaan strategian” voimaan pitää samana kuin Karlöfin viimeinen kohta.

## 4 DIFFEROINNIN SOVELTAMINEN SUURIA KEITTIÖLAITTEITA MAAHANTUOVASSA YRITYKSESSÄ

### 4.1 Lähtökohta

Yrityksen omistavat Jarmo ja Jussi Kylliäinen. Molemmat omistajat työskentelevät Kolmen Kopla Oy -nimisessä yrityksessä, joka huoltaa kodinkoneita. Yritys toimii myös alaa lähellä olevilla muilla sektoreilla, mutta pääasiallinen liiketoiminta syntyy kodinkoneiden huollosta. Työskentely tarjoaa näköajan laajemmalle huoltosektorille, mutta samassa yhteydessä on ollut mahdollisuus perehtyä varsinaiseen kodinkonekauppaan yhteistyökumppanien kautta. Tilanne kodinkonemarkkinoilla on pitkään ollut jämähtänyttä ja toimijat ovat olleet kykenemättömiä kehittämään uusia innovatiivisia tuotteita ja toimintamalleja. Uudistukset ja mallimuutokset, joita tuot-

teisiin on tehty, ovat olleet lähinnä kosmeettisia ja marginaalisia. Tuotteelle on tehty esimerkiksi ”face lift”, missä vanhaan tuotteeseen on vaihdettu vain uusi ulkokuori.

Yleinen toimintalinja on ollut lähes kaikilla kodinkonevalmistajilla siirtyä entistä halvempiin tuotteisiin. Tätä suuntaa on myös myötäillyt yleinen varastoiden siirtäminen Suomesta Keski-Eurooppaan ja mm. Ruotsiin. Siinä on havaittavissa selvä markkina-alueen pienuuden vaikutus. Valmistajien markkinat ja siten myös mielenkiinto ovat jossain muualla kuin Suomessa.

Ala on murrosvaiheessa sekä Suomessa että koko Euroopassa. Joulukuussa 2008 Elektroskandia julkisti päätöksen, että Cylinda-tuotteiden Suomen-myynti lopetetaan. Päätöksen perusteena lienee liian pieni myynti markkina-alueella. Suomessa on Cylinda-kodinkoneita myyty vuosikausia, ja merkillä on laajat kannattajapiirit. Päätös oli tappio etenkin laatua arvostaville asiakkaille, mutta myös joillekin myyjille ja huoltoliikkeille.

Keskieuropalaisten valmistajien keskuudessa on levinnyt kannattavuuskriisi ja joidakin yrityksiä on otettu jo pankkien haltuun. Tämä on kuitenkin väliaikainen ratkaisu, ja jonkin ajan kuluessa tullaan näkemään laajempia yritysjärjestelyitä ja tuotemerkkien karsintaa.

Kodinkonevalmistajien politiikka näkyy luonnollisesti maassa olevien tytäryhtiöiden (maahantuojien) toiminnassa. Siinä on useita eri vaihtoehtoja:

#### Vaihtoehto 1

Valmistetaan tuotteita halvemmalla. Se tapahtuu joko säästämällä raaka-aineissa tai tekniikassa.

#### Vaihtoehto 2

Siirretään tuotanto halpamaihin. Tämä voidaan toteuttaa myös kahdella tavalla, joko oman tehtaan pystyttämisen avulla tai sitten teettämällä tuotteita alihankintana esim. kiinalaisessa tehtaassa. Jälkimmäisen vaihtoehdon suosio on kasvamassa.

### Vaihtoehto 3

Entistä halvempia tuotteita saadaan myös markkinoille teetättämällä edullisia kone-malleja ns. perinteisillä valmistajilla. Tällöin joku perusmalliston tuote modifioidaan edullisemmaksi valmistaa. Laite näyttää asiakkaan silmissä samalta kuin valmistajan joku perusmalli, mutta tyyppinumeroinnissa on pieni ero.

Osa ns. vahvoista brandeistä, kuten Miele, on myös lähtenyt mukaan halpakoneisiin. Tämä on ollut alalla yllätys, koska Miele on ollut perheyritys, jonka omistajaperhe on vaalinut erityisen tarkkaan brandiä. Mielen halvimpien koneiden hinnat ovat laskeneet niin alas, ettei niitä voida sillä hintatasolla valmistaa enää Saksassa. Tämä strategia on ollut yllätys kaikille alan toimijoille ja on aiheuttanut Mielen brandin murenemisen.

Lisäksi markkinoille tulee koko ajan uusia villejä konemerkkejä. Villeillä merkeillä on villit nimet ja tuotteiden kestävyys on arpapeliä.

Tämän tutkielman aiheena oleva yritys tulee testaamaan, miten markkinoille voidaan lanseerata yritys, joka tinkimättä keskittyy korkealaatuisten teknisten tuotteiden myyntiin, joissa designilla on huomattava merkitys. Joissain tilanteissa saattaa muodolla olla asiakkaalle jopa suurempi arvo kuin laitteen toiminnalla. Osalla tuotteista on lisäksi ominaisuuksia, joita kilpailijoilla ei ole. Se antaa differoinnille erittäin hyvän perustan.

Vahva ja konkreettinen kokemus yritystoiminnasta Kolmen Kopla Oy:ssä helpottaa uuden yritystoiminnan aloittamista. Uuteen toimintaan on myös helppo lähteä, koska siirtymisestääisyys kodinkoneiden huollosta ei ole liian pitkä.

#### 4.2 Liikeidean syntyminen

Lähtökohtana liike-idean syntymiselle on ollut kodinkonealan yleinen siirtyminen halpatuotteisiin. Se herättää huoltoliikkeen näkökulmasta kysymyksiä tulevaisuuden työtilanteen kehittymisestä ja samalla yrityksen perustoiminnan edellytysten muuttumisesta. Samaan aikaan valmistajat ovat nostaneet varaosien hintoja useita prosent-



teja joka vuosi. Kuinka pitkään kotitaloudet huollattavat ja korjauttavat laitteita, kun koneiden hinnat halpenevat.

Jo nyt pienimpien kodinkoneiden kuten kahvinkeitinien, mikroaaltouunien ja pienten keittiökoneiden korjaus on useimmiten kannattamatonta: uuden koneen saa halvemmalla.

Pitkäaikaisen etsinnän ja osaksi onnellisen sattuman kautta syntyi yhteys italialaiseen Foster S.p.A. -nimiseen yritykseen. Yrityksen tuotteet herättivät mielenkiinnon ja yritys oli etsimässä Suomeen maahantuojaa. Pitkän neuvotteluprosessin seurauksena yhteistyön muodosta päästiin yksimielisyyteen. Tässä vaiheessa liikeidean kehittämisessä todettiin, että riskien minimoimiseksi tulevaisuudessa päämiehien lukumäärää täytyy lisätä.

Liikeidea perustuu varakkaisiin ihmisiin, joilla on vaativa maku ja jotka ovat valmiita ostamaan kalliita tuotteita. Kohderyhmään kuuluvat myös asiakkaat, jotka eivät tyydy tavallisiin tuotteisiin, vaan haluavat jotain erilaista – sellaista, jota naapurista ei löydy.

Kohderyhmä on myös turvallinen siinä mielessä, että se on taantumien tai finanssikriisien tavoittamattomissa. Heillä on aina rahaa käytettävissä, jos he haluavat jotain hankkia. Tästä kohderyhmästä johtuen kate muodostuu keskivertoa suuremmaksi ja differointistrategian tarkoitus tulee saavutetuksi.

Syksyllä 2008 alkanut taantuma ja finanssikriisi ja yleinen taloudellinen epävarmuus testaavat liikeidean toimivuuden lähivuosien aikana.

#### 4.3 Kilpailutilanteen tarkastelu

Osiassa keskitytään tarkastelemaan saman kategorian kilpailijoita, joita ovat Miele ja Smeg. Tässä kategoriassa on myös muitakin tuotemerkkejä, mutta ne eivät ole niin merkittäviä kuin kaksi edellä mainittua.

#### 4.3.1 Miele

Miele on vanha saksalainen yritys, jonka toiminta on ollut johdonmukaista ja jopa jäykkääkin. Yritys on perinteisesti tehnyt erittäin korkealaatuisia tuotteita ja tuonut markkinoille innovaatioita – ominaisuuksia, joita muut ovat ottaneet tuotteisiinsa vasta vuosia kuluttua. Mielen tuotteiden ulkonäkö on saattanut säilyä vuosiakin lähes samanlaisena, mutta tuotteisiin on kuitenkin saattanut tulla merkittäviä teknisiä muutoksia. Miele on nykypäivänäkin erittäin vahva tuotemerkki, mutta tuotteet eivät anna riittävästi vastinetta rahalle. Tuotteet eivät ole enää laadullisesti niin hyviä muihin verrattuna, että niiden hankinta olisi taloudellisesti perusteltua. Suurin osa asiakkaisista, jotka hankkivat nykypäivänä Mielen, ovat joko tuotemerkkiuskollisia tai ostavat tuotteen tuotemerkin imagon vuoksi. Mielen muotokieli on saksalaista, teknistä ja insinöörimäistä, muotoiluun ei juuri ole kiinnitetty huomiota. Miele on vasta viime vuosina ymmärtänyt muotoilun merkityksen kilpailukeinona. Osa tuotteista on jo niin sanottuja designtuotteita, mutta päälinja on säilynyt perinteisenä.

#### 4.3.2 Smeg

Smeg on italialainen kodinkonetuotemerkki. Tuotteet ovat designtuotteita, ja niissä näkyy myös erittäin voimakkaasti italialaisuus. Smeg on brandinä saavuttanut Suomessa melko vahvan aseman hyvin lyhyessä ajassa omaperäisellä muotoilullaan. Asiakkaiden keskuudessa Smegin laitteet koetaan laadukkaiksi ja melko kalliiksi. Smeg on tuonut markkinoille tuotteita, jotka ovat olleet muun muassa nuorekkaita, nostalgisia ja retrotyylisiä. Asiakkaiden käsitys tuotteiden laadusta on sen todellista laatua suurempi, joten brandin luonti on onnistunut loistavasti.

#### 4.4 Liiketoimintaympäristön tutkiminen

Pyrin tarkastelemaan liiketoimintaympäristöä, jotta voisin ennakoida siitä tapahtuvat mahdolliset negatiiviset vaikutukset.

## Taloudelliset tekijät

Taloudelliset tekijät vaikuttavat aina ihmisten ostohalukkuuteen. Talouden ollessa epävarmassa tilanteessa ihmiset ovat huomattavasti tarkempia rahankäytön suhteen, vaikka heillä olisi kuitenkin ostovoimaa. Jotkut ihmiset ovat ikään kuin lojaaleja niitä kohtaan, jotka eivät pysty ostamaan kulutushyödykkeitä, eivätkä siksi osta itsekään vaikka pystyisivät. Ostohalukkuus ei välttämättä katoa, mutta ollaan realisteja ja eletään resurssien mukaan. Epävarmassa taloustilanteessa ihmisten ostohalut patoutuvat – tilanteen kohentuessa se näkyy nopeana kulutuksena.

## Poliittiset tekijät

Suomessa vallitsee poliittisesti vakaa tilanne, joten lainsäädännön muutokset ovat ennakoitavissa. Poliittinen kenttä on kuitenkin muuttunut merkittävästi. Muutoksen seurauksena entinen luokkajako on poistunut, ja siksi esim. puolueiden on yhä vaikeampi erottua toisistaan ja löytää uuteen tilanteeseen parhaiten sopiva kannattajakunta. Vanhat iskulauseet eivät enää toimi. Hyvänä esimerkkinä tästä on Suomen Keskustaa ja Sosiaalidemokraattisen puolueen kannatuksen putoaminen kahdenkymmenen prosentin tasolle ja allekin sekä perussuomalaisen nousu ja menestys viime vaaleissa. Tilanne säilyy todennäköisesti samankaltaisena myös lähitulevaisuudessa.

## Sosiaaliset tekijät

Kansantalouden kannalta on ongelmallista, että lähivuosina työvoimasta poistuu eläkkeelle suuri määrä ihmisiä, ns. suuret ikäluokat. Seniorikansalaiset ovat työssäoloaikana oppineet kuluttamaan ja eläkkeelle siirtymisen jälkeen heidän vapaa-aikansa lisääntyä. He haluavat toteuttaa itseään ja edellyttävät hyvää palvelua ja korkealaatuisia tuotteita. Designtechin kannalta varakkaat seniorit voivat olla potentiaalinen asiakasryhmä. Huomattava osa suomalaisista saa myös perintönä merkittäviä omaisuuksia vanhemmiltaan, mikä parantaa perinnön saajien taloudellista tilannetta ja ostovoimaa.

Toisaalta lama tuo tullessaan ongelmia yksityisten ihmisten lisäksi etenkin valtiovaltalalle, jolta odotetaan merkittäviä toimenpiteitä vaikeuksiin joutuneiden auttamiseksi.

Suomen talous on kuitenkin Euroopan mittakaavassa ja yleisemminkin tarkasteltua hyvässä jamassa ja Suomi selviää todennäköisesti vaikean ajan yli helpommalla kuin vertailumaansa.

## Tekninen kehitys

Teknisessä kehityksessä tapahtuu polarisaatiota. Toisaalta halpatuotanto tuo entistä halvempia tuotteita markkinoille, toisaalta tekninen kehitys ja erilaiset innovaatiot tuovat entistä hienompia laitteita markkinoille.

Koneiden ekologisuusvaatimusten voidaan odottaa korostuvan lähivuosina ja koneiden käyttöiän pitenemiseen kohdistuvat odotukset voivat kasvaa kun nykyinen tilanne tulee yleisempään tietouteen.

### 4.5 Toimialan kehitys

Toimialalla yrityskoot suurenevat. Jotta suuret yritykset saavuttaisivat tavoittelemansa kustannusedun, niiden tulee keskittyä massatuotteiden myymiseen. Massatuotteilla tarkoitetaan koneita, jotka ovat halpoja ja joista myyjä saa katteen volyyymilla. Massatuotanto edellyttää tänä päivänä tuotannon tekemistä jossain muualla kuin Euroopassa.

Keittiöstudiot ja sisustusliikkeet myyvät nykyisin lähinnä design-koneita, jotka ovat selvästi kalliimpia kuin suurille massoille suunnatut koneet. Tämä tarjoaa yritykselle hyvän mahdollisuuden keskittyä tähän kapeaan sektoriin.

### 4.6 Tavoitteiden määrittely

Alussa valitsemme pääkohderyhmäksi nettikaupan. Nettikaupasta saamme paremman katteen ja volyymin. Nettikaupan tuomalla tunnettuudella yritämme päästä suurten keittiövalmistajien valikoimiin. Suurien keittiövalmistajien valikoimiin pääseminen on vaikeaa, koska nykyiset toimittajat ovat sitoneet heidät pitkillä sopimuksilla. Toisaalta suurten yritysten kanssa neuvottelemisen on myös ongelmallista. Päätöksentekoketjut ovat monimutkaisia.

Toisena kohderyhmä ovat pienet keittiöstudiot, jotka ovat keskittyneet myymään vaativille asiakkaille mittatilauskeittiöitä korkealaatuisista materiaaleista.

Liiketoimintaa pyritään kasvattamaan hallitusti ja varasto rakennetaan ydintuotteiden ympärille.

#### 4.7 Markkinoinnin suunnittelu

Resurssien ollessa melko vaatimattomat markkinointiponnistelut jäävät maltilliselle tasolle. Sen sijaan pyritään löytämään muita keinoja liiketoiminnan kasvattamiseksi. Yritämme saada alan ammattilehdet kirjoittamaan uusista tuotteistamme. Lisäksi yritämme saada näkyvyyttä televisiossa mm. sarjojen sekä sisustus- ja kokkiohjelmien kautta. Harkitsemme osallistummista Habitare-messuille vuonna 2009 yhdessä päämiehen kanssa.

#### 4.8 Logistiikka

Toimitukset päämieheltä pyritään saamaan mahdollisimman suuriksi, jotta kuljetuskustannukset yksikkötasolla saadaan mahdollisimman pieniksi. Kuljetuskustannukset maksamme päämiehelle, koska heidän kuljetussopimuksensa ovat huomattavasti edullisempia suurien massojen vuoksi.

Designtechin varastona toimii toisen omistajan autotalli. Lähetykset Italiasta pyritään jakamaan mahdollisimman nopeasti asiakkaille, jotta tiloja ei tarvitsisi vuokrata yrityksen käyttöön ja näin ollen aiheuttaa kuluja yrityksen käynnistysvaiheessa.

#### 4.9 Tuotevalikoima

Tuotevalikoiman rungon muodostavat Alessi by Foster -tuotteet. Tuotteet ovat sellaisia, että niihin rinnastettavia tuotteita ei ole Suomessa ole kenelläkään valikoimissaan. Tuotteissa on hyvin ainutlaatuisia ja erikoisia yksityiskohtia, jotka erottavat ne positiivisesti muista markkinoilla olevista designtuotteista. Valikoimiin kuuluu muun muassa valkoinen keraaminen taso, pyöreitä kaasutasoja, banaaninmuotoinen keraa-

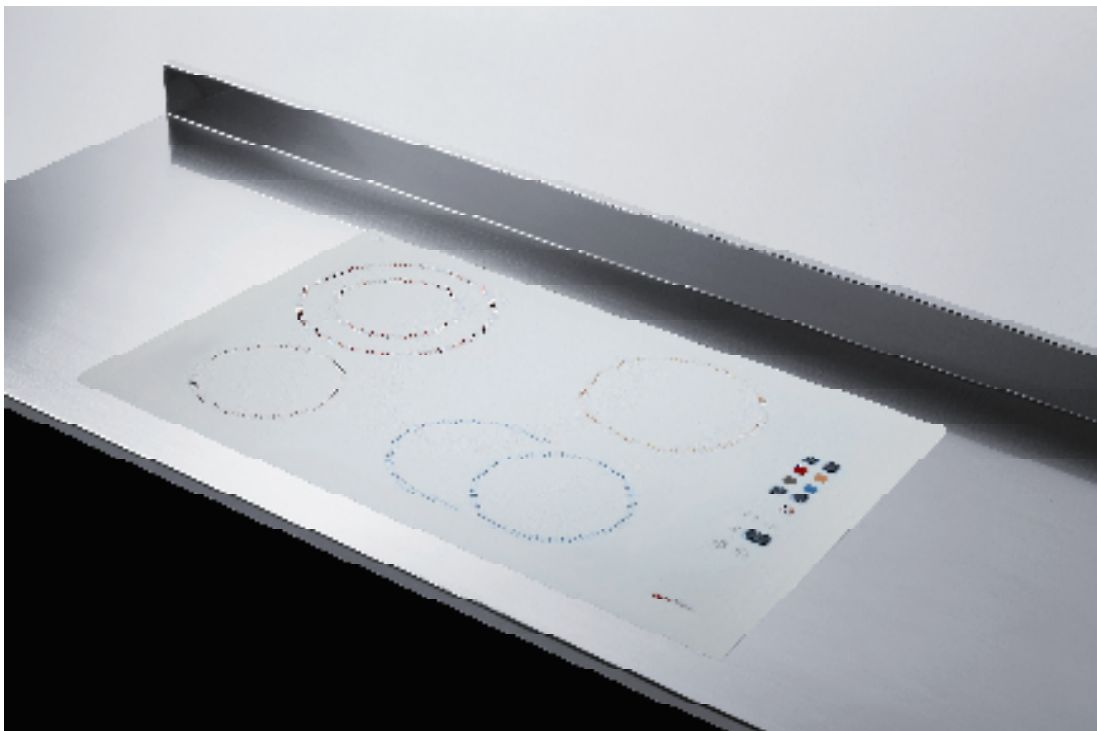
minen taso ja perinteisestä tyylistä poikkeavia pesupöytiä. Poikkeuksellisen tästä valmistajasta tekee se, että valikoimissa on useita tuotteita, joita ei muilta valmistajilta löydy.



Kuva 2. Keraaminen taso Alessi by Foster -sarja, Swing



Kuva 3. Keraaminen taso, Rondo



Kuva 4. Keraaminen taso, Alessi by Foster -sarja

#### 4.10 Talouden suunnittelu

Talous rakennetaan pääosiltaan ulkopuolisen rahoituksen varaan. Yrityksen käyttöön pyritään saamaan edullista ja pitkäaikaista lainaa. Verkkokaupan toiminta tukee rahoitusta, koska siinä asiakas maksaa tuotteen tilauksen yhteydessä. Taloudessa toimi-

taan maltillisesti ottamatta liian suuria riskejä. Myös kulut pyritään pitämään mahdollisimman pieninä.

#### 4.11 Hinnoittelu

Hinnoittelustrategiana on kerman kuorinta (Kotler 1988, 497). Tuotteista pyritään ottamaan mahdollisimman suuri asiakkaiden hyväksymä hinta. Hinta tulee pikkuhiljaa laskemaan, mutta hinnoittelussa pyritään ylläpitämään johdonmukaisesti tuotteiden imagon mukaista hintatasoa. Hinnoittelukuria pyritään myös valvomaan yhteistyökumppanien toiminnassa.

Erikoisimmista ja niistä tuotteista, joita kilpailijoilla ei ole valikoimissaan, voidaan ottaa melko vapaasti varsin korkea kate. Perinteisemmistä tuotteista otetaan vähän pienempi kate. Tämä tukee myös erikoistuotteiden luomaa hinta-laatumielikuvaa.

#### 4.12 Jakelu

Verkkokaupan kuljetukset hoidetaan Itellan ja Matkahuollon välityksellä. Rahti ja kuljetusvakuutus sisältyvät tuotteen hintaan, joten asiakkaan ei tarvitse itse huolehtia niistä. Asiakkaan ostaessa tuotteen hintaan ei lisätä mitään, vaan se on niin sanottu lopullinen hinta. Tässäkin suhteessa tapahtuu differoituminen kilpailijoista, koska kenelläkään muulla ei ole vastaavaa toimintamallia. Tuote lähetetään asiakkaalle 48 tunnin kuluessa maksun suorituksesta varastoitavien tuotteiden osalta. Ei-varastoitavien tuotteiden toimitusaika on noin kaksi viikkoa. Yritysassiakkailla tavarat toimitetaan kirjallisen tilausvahvistuksen toimitusaikaan perustuen. Toimitusaika neuvotellaan yhdessä päämiehen kanssa.

#### 4.13 Viestintä

Yrityksen viestintä tapahtuu lähinnä verkkokaupan kautta. Rajoitettuja mainoskampanjoita käyttäen pyritään saamaan kävijöitä verkkokauppaan. Yritetään saada eri näisiin aikakauslehtiin juttuja ja niin sanottuja ilmaisia mainoksia. Esimerkkinä kuva 5 GoTech -lehdestä marraskuussa 2008.





Kuva 5. GoTech! -lehdessä julkaistu kuva (6/2008)

## 5 DESIGNTTECHIN DIFFEROINTI LÄHTÖISYYDEN TARKASTELU MIKA KAMENSKYN MUKAAN

Tässä luvussa testataan Designtechin liiketoimintasuunnitelmaa Mika Kamenskyn kirjan perusteella. Strateginen johtaminen, menestyksen timantti -kirja julkaistiin marraskuussa 2008. Olen käsitellyt differointia tässä työssä mm. kahden aikaisemman painoksen kannalta. Nyt Kamensky on löytänyt uuden tarkastelutavan, differointilähtöisyyden. Kamensky keskittyy viimeisessä teoksessaan tarkastelemaan erilaistamistekijöitä toimialan näkökulmasta. Hänen mielestään luontevin lähtökohta erilaistamiselle on toimiala, jossa on runsaasti erilaistamismahdollisuuksia ja yksittäiset erilaistamistekijät ovat huomattavia. Tällaisia toimialoja ovat korkean teknologian alat, kuten lääketeollisuus, ICT-teollisuus ja osa konepajateollisuudesta. Osa

toimialoista on sellaisia, joissa on monia erilaistamismahdollisuuksia, mutta yksittäisten tekijöiden ei voida sanoa olevan merkittäviä. Niitä ovat monet palveluteollisuuden toimialat, kuten ravintolat ja liikkeenjohdon konsultointi. (Kamensky 2008, 255.)

Eri-laistamistekijöiden lukumäärä	Suuri	Keskittyneet toimialat	Erikoistuneet toimialat
	Pieni	Lukkiutuneet toimialat	Volyymitoimialat
		Pieni	Suuri
		Yksittäisen erilaistamistekijän merkittävyys	

Kuva 6. Kamenskyn nelikenttä (Kamensky, 2008, 255).

Kodinkonekauppa on volyymitoimiala, jossa erilaistamistekijöiden lukumäärä on pieni, mutta yksittäisten erilaistamistekijöiden merkitys on suuri. Oikean strategiavallinnan tekeminen edellyttää yritykseltä selkeätä näkemystä yrityksen sisäisistä ja ulkoisista tekijöistä ja niiden välisistä vuorovaikutussuhteista. Kamensky tiivistääkin kuusi muistisääntöä differointidraiverin valitsijoille.

1. Selvitä itsellesi täsmällisesti, mitä differointi käytännössä tarkoittaa
2. Varmista, että asiakas todella kokee erilaistamisedun: asiakas on aina lopullinen tuomari arvioimaan erilaisuuden
3. Varmista, että asiakas on valmis maksamaan erilaisuudesta
4. Kiinnitä huomiota erilaistamisen ”pysyvyyteen”
5. Kiinnitä erilaista huomiota resursseihin, osaamiseen ja uudistumiskykyyn
6. Varo differointikulttuurin tuomia kustannusvuotoja (Kamensky, 2008, 256–258.)

Ohessa vastaukset Kamenskyn kysymyksiin.

1. Monissa Alessi by Foster ja Foster-tuotteissa on tuoteominaisuuksia, joita ei kilpailijoiden tuotteista löydy. Tekniikka on korkealaatuista ja muotoilulla on erityisen tärkeä osa tuotteiden suunnittelussa. Designtechin verkkokaupan toimintakonsepti on alalla uusi. Tavoitteena on myydä luksustuotteita asiakasystävällisesti. Alessi-nimenä on jo Suomessa tunnettu ja differoi jo pelkällä nimelläänkin tuotteita.
2. Ruuanlaitto on tällä hetkellä muodissa ja tuotteet tarjoavat ominaisuuksia, jotka sekä helpottavat ruuanlaittoa että auttavat saavuttamaan makuelämyksiä. Tuotteet ovat muotoilultaan ja viimeistelyltään sellaisia, että ne erottuvat joukosta ja niitä voi pitää sisustuselementteinä.  
Voidaan ehkä sanoa, että muotoilu voi olla riski, koska se poikkeaa niin paljon perinteisestä.
3. Ongelmana saattaa olla, että kysymyksessä on alkava yritys, jonka täytyy rakentaa tunnettuus tyhjästä. Kuitenkin tässäkin luotan Alessin nimeen, mikä varmasti helpottaa asiakkaita uskottavuuskynnyksen ylittämisessä. Tuotteiden laatu välittyy asiakkaiden käyttökokemuksien kautta laajemmalle potentiaalisten asiakkaiden korviin.
4. Pysyvyys perustuu päämiehen tuotteliaisuuteen, innovatiivisuuteen. Päämies tuottaa jatkuvasti uusia malleja ja esittelee uusia tuoteominaisuuksia markkinoille. Vaikka suurilla kilpailijoilla on merkittävät taloudelliset resurssit, uusien tuotteiden lanseeraaminen on aina pitkäaikainen prosessi. Lisäksi suuret yritykset etsivät aina volyymituotteita, ja Fosterin tuotteet eivät ole sellaisia volyymituotteita, jotka suuria toimijoita kiinnostaisivat.
5. Differointi on valittu aidosti, koska tuotteet ja yrityksen toimintakonsepti poikkeavat aidosti kilpailijoiden vastaamista. Kysymyksessä ei ole se, että differointi koettaisiin ”hohdokkaampana” ja miellyttävämpänä kuin muut strategiat. Yrityksen johto pyrkii päivittämään ajatusmaailmaansa jatkuvasti ja etsii jatkuvasti uusia ajatuksia ja mahdollisuuksia
6. Koska yrityksen taloudelliset resurssit ovat melko vaatimattomat, se varmistaa omalta osaltaan tarkan kustannuskurin. Yrityksen kasvaessa kustannuskuuri pyritään ylläpitämään.

## 6 JOHTOPÄÄTÖKSET

Tilasimme muutamia erilaisia laitteita omaan käyttöömme noin vuosi ennen yrityksen perustamista. Laitteiden omakohtaisen testauksen perusteella voidaan sanoa, että laatutaso ja viimeistely ovat korkealuokkaisia. Lisäksi voidaan todeta, että tyylikäs ja korkeatasoinen muotoilu tukevat päätöstä yrityksen toiminnan aloittamiseksi. Tuotteet tarjoavat lisäksi lisäominaisuuksia, jotka helpottavat ruuan valmistamista merkittävästi. Voisi jopa väittää, että yrityksiä on perustettu heikommillakin menestystekijöillä. Suhdetta päämieheen voisin kuvailla melko lämpimäksi, luottamus on saavutettu, kun Suomi ja suomalaisuus ovat tulleet päämiehelle tutuksi. Tämän työn tekeminen on toiminut hyvänä opastajana uuden yrityksen perustamisessa. Se antaa myös vankan pohjan yrityksen käytännön toiminnalle, koska siitä on joutunut miettimään asioita eri näkökulmista, joihin suurella todennäköisyydellä joudutaan törmäämään enemmän tai myöhemmin. Silloin olen valmiimpi tekemään oikeita ratkaisuja, koska olen jo perehtynyt aiemmin samoihin asioihin.

## 7 TILANNE YRITYKSEN PERUSTAMISEN JÄLKEEN

Suunnitelman toteutus on aloitettu toukokuussa 2008. Silloin pidettiin yrityksen perustamiskokous ja laadittiin perustamisasiakirjat. Kaupparekisteri hyväksyi perustamisasiakirjat ja rekisteröi yrityksen virallisesti 29.8.2008.

Verkkokaupan rakentaminen on aloitettu heinäkuussa 2008. Tammikuussa 2009 verkkokauppa on rakenteellisesti valmistunut ja sisällön kanssa työskennellään. Verkkokaupassa on alkuvaiheessa noin kuusikymmentä tuotetta. Verkkokauppa on avattu 1.3.2009.

Loppuvuonna 2008 on saatu solmittua ensimmäiset asiakassuhteet keittiövalmistajien kanssa. Mukaan on saatu pienempiä yrityksiä, joissa päätöksenteko on yksissä käsissä. Isoja yrityksiä ei ole vielä saatu asiakkaisiksi.

Markkinointitoimenpiteet ovat olleet pienimuotoisia ja tuotteita on saatu esille sisustusalan lehtiin. Samassa yhteydessä on törmätty siihen, että mainostaminen lehdessä edesauttaa muiden juttujen kirjoittamisessa.

Tuotetietouden leviämistä pyritään laajentamaan mm. informoimalla sisustusarkkitehteja uusista tuotteista ja muita vastaavia tahoja, jotka epäsuorasti voivat vaikuttaa tuotteiden valintaan.

## LÄHTEET

Haverila M, Uusi-Rauva E, Kouri I & Miettinen A 2003. Teollisuustalous. 4. painos. Tampere: Infacts Oy, 438.

Kamensky, M. 2002. Strateginen johtaminen. 5. tarkistettu painos. Jyväskylä: Gummerus Kirjapaino Oy, 325.

Kamensky, M. 2004. Strateginen johtaminen. 7. tarkistettu painos. Jyväskylä: Talentum Media Oy, 362.

Kamensky, M. 2008. Strateginen johtaminen, menestyksen timantti. Hämeenlinna: Kariston Kirjapaino Oy, 392.

Karlöf, B. & Helin Lövingsson, F. 2004. Johtamisen näkökulmat peruskäsitteitä ja -malleja. Helsinki: Edita Publishing Oy, 382.

Kotler P, 1988. Marketing Management, Analysis, Planning, Implementation and Control. 6. painos. Kustannuspaikka: Prentice Hall Editions, 776.

Porter, M. E. 1987. Strategia kilpailutilanteessa. Juva: WSOY, 431.

Sahlman, W. A. 1997. How to Write Great Business Plan. Harvard Business Review. [verkkodokumentti, viitattu 23.11.2008]. Saatavissa: <http://web.mit.edu/peso/Pes1/HBS - How to Write Great Biz Plans.pdf>

Tilastokeskus 2008. [verkkodokumentti, viitattu 22.11.2008]. Saatavissa: <http://www.stat.fi/meta/kas/yritys.html>