



**LAUREA**  
AMMATTIKORKEAKOULU

*Uuden edellä*

# Yrityksen liiketoiminnan kehittäminen Case: ET-Sähköpalvelu

---

Tikkanen, Samuli  
Vanhala, Jarkko

2014 Laurea Lohja

Laurea-ammattikorkeakoulu  
Laurea Lohja

Yrityksen liiketoiminnan kehittäminen  
Case: ET-Sähköpalvelu

Tikkanen Samuli  
Vanhala Jarkko  
Liiketalouden koulutusohjelma  
Opinnäytetyö  
Kesäkuu, 2014

Tikkanen Samuli ja Vanhala Jarkko

### Yrityksen liiketoiminnan kehittäminen Case: ET-Sähköpalvelu

Vuosi 2014 Sivumäärä 54

---

Tämän toiminnallisen opinnäytetyön tavoitteena oli kehittää kohdeyrityksen, sähkö- ja rakennusalan toimivan ET-Sähköpalvelun liiketoimintaa, erityisesti sen markkinointia ja strategiaa. Työn tarkoituksena oli tuottaa kohdeyritykselle sen nykytilan analysoinnin kautta kehitysehdotuksia sekä toimiva strategia ja suunnitelma markkinointiin.

Teoreettinen viitekehys tehtiin yrityksen nykytilan analysoinnin avulla. Teoriaosuudessa keskityttiin erityisesti asiakassuhteisiin ja yritysmuodon valintaan niiden tärkeyden ja ajankohtaisuuden takia. Näiden lisäksi painotettiin strategian kehittämistä ja markkinoinnin tehostamista. Lähdemateriaaleina käytettiin alan tietokirjallisuutta, erityisesti Kamenskyn strategiaan, Kotlerin markkinointiin ja Buttlen asiakkuuksien hallintaan perehdyttäviä teoksia. Valittu tutkimusmenetelmä oli yrittäjän haastattelu, jonka avulla saatujen tietojen pohjalta opinnäytetyötä lähdettiin rakentamaan.

Lopputuloksena kohdeyritykselle luotiin strategiallisia toimenpide-ehdotuksia sekä ehdotuksia kohdeyrityksen markkinoinnin kehittämiseksi. Strategiassa käsiteltiin erilaisia vaihtoehtoja yrityksen strategiavalinnaksi. Vaihtoehtoja oli, että yritys keskittyy joko yritysasiakkaisiin tai muuttaa toimintaansa niin, että pääasiakasryhmä tulisi olemaan yksityisasiakkaat. Markkinointiosiossa puolestaan pyrittiin löytämään valitulle strategialle sopivat markkinointitoimenpiteet. Ehdotettuja toimenpiteitä oli henkilökohtainen myyntityö, suoramarkkinointi tai mainonta yhteistyökumppanien kautta.

Opinnäytetyö palveli hyvin toimeksiantajan tarpeita. Toimenpide-ehdotuksista arvostettiin erityisesti strategian eri vaihtoehtoja ja uusia asiakasryhmiä, jotka auttoivat hahmottamaan yrityksen tulevaisuutta paremmin.

Avainsanat: liiketoiminnan kehittäminen, strategia, markkinointi, asiakkuudet, yrittäjyys.

Tikkanen Samuli and Vanhala Jarkko

**Business development, case: ET-Sähköpalvelu**

Year	2014	Pages	54
------	------	-------	----

---

The purpose of this practical thesis was to develop our client company's business by enhancing its strategy and marketing. The company, ET-Sähköpalvelu, works in electricity and construction sectors. The goal of the thesis was to analyze the company's current state and to provide the entrepreneur with a working strategy and plans for future marketing.

The theoretical chapters were created by analyzing the company's current state. The main focus of these chapters were customer relationships, different company forms, strategy and marketing due to their importance to the entrepreneur. The basis for the thesis was created from the data received by interviewing the entrepreneur. The main literary source for marketing was Kotler, Kamensky's books were used in strategy section and Buttle's in customer relationship management.

The final results of the thesis included suggestions of strategic actions for the company and also proposals on how to improve the company's marketing. In the strategy section, several options for the entrepreneur were given. One was that the company should keep its current B2B governed orientation, the other that the company would shift its focus to become more orientated for private customers. The marketing section aimed to provide plans for future marketing regardless of the chosen strategy. The proposed marketing actions were personal sales, direct marketing and marketing through a third party.

The thesis proved to be useful for the company. Of the proposals for future action the most highly regarded were different strategic plans and the new customer groups that helped the entrepreneur shape the company's future better.

Keywords: business development, strategy, marketing, customer relationships, entrepreneurship.

## Sisällys

1	Johdanto.....	6
2	Teoreettinen viitekehys.....	7
2.1	Yrittäjä.....	7
2.2	Liikeidea.....	7
2.3	Yritysmuoto.....	9
2.4	Toimiala.....	9
2.5	Asiakkaat.....	10
2.6	Imago kilpailukeinona.....	14
2.7	Kilpailijat.....	14
2.8	Toimintaympäristö ja ympäristöanalyysi.....	15
2.9	Sidosryhmät.....	16
2.10	Liiketoiminnan riskit.....	16
2.11	Strategia.....	17
2.12	SWOT-analyysi.....	19
2.13	Markkinointi.....	19
3	Case ET-Sähköpalvelu.....	22
3.1	Yrityksen liiketoiminnan nykytilan analysointi.....	22
3.1.1	Liikeidea.....	23
3.1.2	Yritysmuoto.....	25
3.1.3	Toimiala.....	25
3.1.4	Asiakkaat.....	26
3.1.5	Imago.....	30
3.1.6	Kilpailijat.....	31
3.1.7	Ympäristöanalyysi.....	31
3.1.8	Sidosryhmät.....	34
3.1.9	Liiketoiminnan riskit.....	34
3.2	Strategia.....	35
3.3	Strategian toteuttaminen.....	38
3.4	SWOT-analyysi.....	39
3.5	Markkinointi.....	40
3.6	ET-Sähköpalvelu - markkinoinnin kehittämisen suunnitelma.....	41
3.7	Markkinoinnin aikataulu.....	45
4	Yhteenveto.....	46
	Lähteet.....	49
	Kuviot.....	53
	Taulukot.....	54

## 1 Johdanto

Tämän toimintakeskeisen opinnäytetyön tarkoituksena on selkeyttää ja kehittää vuonna 2010 perustetun yrityksen, ET-Sähköpalvelun, liiketoimintaa. Yrityksen perustajalla, Eemeli Tikkasella, on itsellään tällä hetkellä selkeä kuva yrityksensä toiminnasta. Hän haluaisi kuitenkin yritystään kehittääkseen uusia kehitysehdotuksia ja ideoita tulevaisuutta varten. Yritys on sähkö- ja rakennusalan yritys, joka laajentaa toimintaansa lähitulevaisuudessa myös lämmityslaittealalle.

Yrittäjän haastattelu oli alun perin suunniteltu toteutettavaksi teemahaastatteluna. Haastattelun edetessä se muuttui kuitenkin enemmän avoimen haastattelun tyyliseksi. Tiukemmin rajatut kysymykset eivät sopineet yrittäjälle, sillä hän osasi paremmin kertoa keskustelun avulla toiminnastaan. Haastattelun avulla saimme hyvän kuvan yrityksen nykytilanteesta sekä tahtotilasta. Samalla pyrimme analysoimaan yrittäjän omaa tietämystä liiketoiminnasta ja sen sisältämistä riskeistä.

Teemahaastattelussa haastattelun aihepiirit ovat tiedossa, mutta kysymyksiä ei ole kirjoitettu niiden lopulliseen muotoon ja järjestykseen. Teemahaastattelu antaa haastattelijalle mahdollisuuden kysyä kysymykset hieman eri tavoin tilanteesta ja haastateltavasta riippuen. Avoin haastattelu on vielä vapaamuotoisempi kuin teemahaastattelu; se muistuttaa enemmänkin keskustelua kuin haastattelua. (Hirsjärvi, Remes & Sajavaara 2013, 208-210.)

Opinnäytetyö alkaa yrityksen teoreettisella viitekehyksellä, jonka pohjalta kohdeyrityksen nykytilan analysointi ja kehitysehdotukset rakentuvat. Tämä osio painottuu erityisesti asiakkasiin ja yritysmuodon valitsemiseen, johtuen niiden tärkeydestä ja ajankohtaisuudesta yritykselle. Toiminnallinen osio alkaa yrityksen nykytilan analysoinnilla. Strategia-osiossa esittelemme yritykselle strategisia vaihtoehtoja, joilla yritys voi kehittää toimintaansa ja löytää uusia markkinoita. Markkinointi-osuudessa käymme läpi uuden yrityksen markkinointia ja suunnittelemme kohdeyritykselle markkinoinnillisia toimenpiteitä, joilla se voi halutessaan lisätä myyntiään. Lisäksi kehitimme yritykselle sopivan markkinoinnin aikataulutuksen, jonka avulla se voi aloittaa varsinaiset markkinointitoimenpiteet.

Uudet yritykset ovat usein tilanteessa, jossa heidän tuotteensa tai palvelunsa ei saa asiakkaita toiminnan alussa. ET-Sähköpalvelu on siinä mielessä eroava yritys, että toiminnan alusta lähtien yrittäjällä on ollut töitä täyspäiväisesti. Yrittäjä haluaa kuitenkin muuttaa toimintaansa niin, että se ei ole jatkossa yhtä riippuvainen yrityspuolen töistä. Hän toivookin, että yksityisasiakkaat nousisivat suurempaan rooliin, sillä hän voi tällä tavoin hallita ja ennustaa toimintaansa paremmin.

Halusimme erityisesti antaa yrittäjälle opinnäytetyön avulla liiketaloudellista tietämystä ja tukea toiminnan kehittämiseen ja tehostamiseen. Koska yrittäjä ei ole purkanut omaa liiketoimintaansa edes ajatuksellisesti eri osiin, uskomme vahvasti, että jopa yksinkertaisimmista liiketaloudellisista toimista voi olla suuri apu yritystoimen kehittämisessä. Erityisinä painopisteinä opinnäytetyössä ovatkin yrityksen pitkän aikavälin strategian kehittäminen sekä markkinoinnin tehostaminen.

Päälähteinä työssämme on käytetty Mika Kamenskyn, Philip Kotlerin sekä Francis Buttlen kirjoja, joiden avulla pyrimme avaamaan yrityksen liiketoiminnan helposti tarkasteltaviin osiin. Tavoitteenamme on lisäksi selkeyttää yrittäjälle hänen yrityksensä toimintaa niin, että sitä on helpompi johtaa ja hallita tulevaisuudessa.

## 2 Teoreettinen viitekehys

### 2.1 Yrittäjä

Yrityksen perustamisen lähtökohta on halu olla yrittäjä. Se on tietoinen valinta, joka on tarakan harkinnan tulos. Ennen varsinaista yritystoiminnan aloittamista on punnittava riskit ja eri toimintatavat. Tärkeää olisikin miettiä, kuinka henkilö itse kokee riskien ottamisen ja itsenäisen toiminnan. (Holopainen 2010, 13.)

Yrittäjältä löytyy ideat, joiden varaan alkava yritys perustetaan. Yrittäjä ei voi kuitenkaan olla täysin varma liiketoiminnan menestymisestä ja siksi riski liittyy oleellisesti liiketoimintaan. Yrittäjä voi toimia parhaansa mukaan kannattavan liiketoiminnan aikaansaamiseksi, mutta lopulta asiakkaat määrittelevät menestykö yritys vai ei. (Kinkki & Isokangas 2002, 7.)

### 2.2 Liikeidea

Yritysidean muodostumiseen on olemassa erilaisia vaihtoehtoja. Yrittäjä voi saada uuden idean tai keksinnön ja ryhtyä kehittämään sitä. Yrittäjä on voinut myös päättää alkaa yrittäjäksi ja ryhtyä järjestelmällisesti tutkimaan erilaisia liikeideoita. Vaihtoehtona on myös ostaa jo olemassa oleva idea ja johtaa liikeidea siitä sellaisenaan tai kehittää sitä eteenpäin. Liikeidea kuvaa mitä yritys tekee, kenelle se tekee ja miten se tekee. (Holopainen & Levonen 2008, 22.)

Richard Normanin (Viitala & Jylhä 2006, 51) mukaan yrityksen menestyminen koostuu kolmesta perusasiasta, jotka muodostavat niin sanotun klassisen liikeideakäsitteen. Käsite vastaa kolmeen peruskysymykseen: kenelle, mitä ja miten. Liikeidea on sitä selkeämpi, mitä paremmin yritys voi vastata näihin kysymyksiin.

Useimmiten yrittäjyys perustetaan ammattitaitoon, joka on karttunut omalta alalta. Uusi yritys onkin usein perustettu samalle alalle, jossa yrittäjä on työskennellyt aikaisemmin. Uudet ideat ovatkin harvemmin täysin uusia, vaan ne ovat usein kehitetty vanhasta ideasta paremmaksi. (Holopainen & Levonen 2008, 22.)

Muutokset henkilön elämässä tai toimintaympäristössä voivat luoda mahdollisuuksia alkaa yrittäjäksi. Löytämällä tai luomalla näitä muutoksia omaan toimintaympäristöönsä, yrittäjälle voi avautua mahdollisuus innovaatioihin ja sitä kautta hänelle voi muodostua liikeidea. (Burns 2011, 65.)

Toiminta-ajatus kertoo miksi yritys on olemassa. Se määrää yrityksen toiminnan suuntausta ja se ei saa olla liian laaja, jotta saadaan tarpeeksi hyvä pohja toiminnan suunnittelulle. Ongelmia voi syntyä, jos toiminta-ajatus jätetään liian kapeaksi. Tällöin yrityksen näköpiirin ulkopuolelle voi jäädä toiminnan kannalta tärkeitä asioita. (Holopainen & Levonen 2008, 24.)

Liikeidean tarkoitus on määritellä, kuinka toiminta-ajatuksessa määritelty suunta toteutetaan käytännössä. Toiminta-ajatuksen kertoessa mihin myydään ja mitä myydään, liikeidea kuvaillee sen toteutustavan. Liikeidea kuvaa miten yritys aikoo menestyä ja ansaita rahaa omalla toimialalla. Liikeideaa kehittäessä onkin hyvä miettiä, mitkä ovat omat vahvuudet verrattuna kilpailijoihin eli mitkä ovat yrityksen ylivoimatekijöitä. (Holopainen 2010, 13; Holopainen & Levonen 2008, 25.)

Menestyvän yrityksen on ymmärrettävä mistä osista liikeidea koostuu ja kyettävä yhdistämään niitä tarpeiden mukaan. Liikeidean kehitys tapahtuu vaiheittain ja sillä on oma elinkaarensa. Yrityksen on pystyttävä muuttamaan liikeidea tai sen osia, mikäli yrityksen ympärillä tapahtuvat muutokset niin vaativat. Yrityksellä voi olla useita liikeideoita. Kaikki liikeideat eivät ole välttämättä valmiita, vaan niitä voidaan käyttää tukemaan jotain toista liikeidea. (Holopainen & Levonen 2008, 25.)

Oleellisia asioita yrityksen menestyksen kannalta on myös sen tapa toimia; miten yritys tuottaa palvelun taikka tuotteen. Palvelun aikaansaamiseksi yrityksellä tulee olla välineellisiä ja taloudellisia resursseja palvelun tai tuotteen tekemiseksi. Yrityksen on tiedettävä mitä voimavaroja sillä on käytössään ja mitä se joutuu hankkimaan muualta. Menestymisen avain on osata yhdistää liikeidean eri osa-alueita toimivaksi kokonaisuudeksi. Liikeidean tulee elää koko ajan yrityksen kanssa ja sen tulee kehittyä koko ajan. (Holopainen 2010, 14.)

Liikeidea muodostaessa ei sovi myöskään unohtaa yrityksen kilpailuetuja ja menestystekijöitä. Hyvin määritellyt kilpailuedut luovat perustan markkinointiviestinnälle, asiakaspalvelulle



ja investoinneille. Menestystekijöiden pohdinnan perimmäinen tarkoitus on ymmärtää niitä tekijöitä, jotka tekevät yrityksestä kannattavan. Kysymyksessä onkin eräällä tavalla yrityksen sisäiset tekijät, joiden avulla kilpailuedut voidaan muuttaa kilpailukyvyksi. Yrittäjän onkin mietittävä omia lähtökohtiaan ja hänen käytössään olevia resursseja ja toimintatapavaihtoehtoja varmistaakseen, että yritys hyödyntää kaikki käytössä olevat menestystekijät. (Viitala & Jylhä 2006, 52.)

### 2.3 Yritysmuoto

Yritystoimintaa on mahdollista harjoittaa eri yritysmuodoissa. Erityisesti yrityksen perustamisvaiheessa on syytä harkita tarkoin mitä yritysmuotoa onärkevin harjoittaa. Yritysmuodon valintaan vaikuttavat useat erilaiset seikat. (Holopainen 2010, 13.)

Yksityisen elinkeinonharjoittajan täytyy olla luonnollinen henkilö, joka asuu Euroopan talousalueella. Muiden täytyy saada toimintaan Patentti- ja rekisterihallituksen lupa. Yksityisen elinkeinonharjoittajan ainoa toimielin on yrittäjä itse. Perustaminen ei tarvitse välttämättä paljoa pääomaa, koska sille ei ole määrätty minimimäärää. Yrittäjä edustaa itse henkilökohtaisesti yritystä ja on näin myös vastuussa sen toiminnasta (Holopainen 2010, 23).

Toiminimellä yrittäminen onkin yritystoiminnan pelkistetyin muoto. Yrityksen saama voitto ja kaikki sen omistava tavara kuuluvat suoraan yrittäjälle. Yksityinen elinkeinonharjoittaja vastaa kaikista yrityksen sitoumuksista omalla henkilökohtaisella omaisuudellaan. (Viitala & Jylhä 2006, 66.)

Osakeyhtiössä omistajan vastuu on rajoitetumpi kuin toiminimessä, sillä vastuu rajoittuu omistajan sijoitettuun pääomaan. Osakeyhtiölaki säätelee myös pienen osakeyhtiön toimintaa, vaikka se on suunniteltu isoja yrityksiä varten. Tästä johtuen esimerkiksi yhden henkilön yrityksessä yrittäjä itse on yrityksen ainoa osakas ja hallituksen jäsen. Lisäksi hän voi toimia toimitusjohtajana. (Viitala & Jylhä, 66.)

### 2.4 Toimiala

Yritys voi toimia usealla toimialalla eli segmentillä. Segmentit määrittääkseen, yrityksen on ensin tutkittava ja ymmärrettävä, mitä yritys tekee. On suositeltavaa tehdä erilliset suunnitelmat kaikille osa-alueille, sillä ne saattavat erota suuresti toisistaan. Yritys voi hallita segmenttejä paremmin, jos niitä johdetaan omina toimintoinaan. Toimiala koostuu asiakkaista, toimittajista, kilpailijoista sekä muista sidosryhmistä. (Kamensky 2008, 96-99.)

Yritys voi tuottaa palveluita tai aineellisia tuotteita. Nämä eivät ole täysin eri asia, sillä vaikka yritys myisi vain aineellisia tuotteita niin palvelut voivat liittyä toimintaan esimerkiksi asiakaspalveluna. (Holopainen 2010, 14.)

Toimialasta voidaan puhua myös kilpailulajina. Se muodostuu asiakkaista, kilpailijoista, tavarantoimittajista ja sidosryhmistä. Toimialaa määriteltessä asiakas käsittää sekä yrityksen olemassa olevat asiakkaat ja potentiaaliset asiakkaat. Sama koskee tavarantoimittajiakin. Kilpailijoita hahmotellessa ne voidaan jakaa kolmeen eri ryhmään; olemassa oleviin, korvaavia tuotteita tarjoaviin ja potentiaalsiin kilpailijoihin. (Kamensky 2010, 95.)

## 2.5 Asiakkaat

Asiakas on kaiken liiketoiminnan lähtökohta, sillä ilman asiakkaita ei ole yrityksiä eikä markkinoita. Asiakkailta yritys saa myyntituloja, joilla katetaan tuotannon tekijöiden hankkimismenot. Asiakkuus tarkoittaa asiakkaan ja yrityksen välistä vuorovaikutusta; kauppojen syntyminen onkin asiakkuuden näkyvin merkki. Nykyisin liiketoiminnassa on vallalla asiakkuuksia suosiva asiakaslähtöisempi ajattelutapa. (Korkeamäki, Lindström, Ryhänen, Saukkonen & Selinheimo 2002, 125; Kinkki & Isokangas 2002, 8.)

Perusero perinteisen tuotokeskeisen ja asiakaskeisemmän liiketoiminnan johtamisen välillä on käsitys siitä, mikä luo yrityksen liikevaihdon ja kasvun. Tuotokeskeisyydessä keskitytään tuotteisiin ja uskotaan kannattavuuden tulevan tuotteiden laadun parantamisen, myynnin volyymin kasvattamisen, kustannusten hallinnan ja hintatason nostamisen kautta. Asiakaskeisyydessä taas uskotaan tuoton ja kasvun tulevan asiakkaiden ja hyvien ja kestävien asiakassuhteiden kautta. Tätä ajattelutapaa seuraavat yritykset haluavat panostaa paitsi uusien asiakkaiden hankintaan, myös vanhojen asiakkaiden pitämiseen yrityksessä, asiakkaiden palvelamiseen ja asiakastyytyväisyyden parantamiseen. (Hellman 2003, 23-24.)

Asiakkaiden tarpeet muuttuvat jatkuvasti ja yrityksen on löydettävä palvelu tai tuote, jolle on markkinoilla kysyntää. Uusien tarpeiden muodostuminen voi olla hidasta. Myös asiakkaiden totuttaminen uuteen tuotteeseen voi viedä paljon aikaa. (Holopainen & Levonen 2008, 26.)

Aikaisemmin uskottiin, että hyvän markkinoijan merkki on kyky löytää uusia asiakkaita. Nykyisen mielipiteen mukaan kyky pitää vanhat asiakkaat sekä kehittää ja syventää heidän suhdettaan yritykseen on tärkeämpää kuin uusasiakashankinta. (Korkeamäki ym. 2002, 125-126.)

Pienille ja keskisuurille yrityksille ja yrittäjille asiakaslähtöisyys voidaan mieltää kilpailuetuna. Se voi olla se pieni tekijä, joka houkuttelee asiakkaan juuri kyseisen pk-yrityksen asiakkaaksi. Yrityksen ja asiakkaan välinen asiakassuhde onkin usein heikompi kuin yrittäjän ja asi-

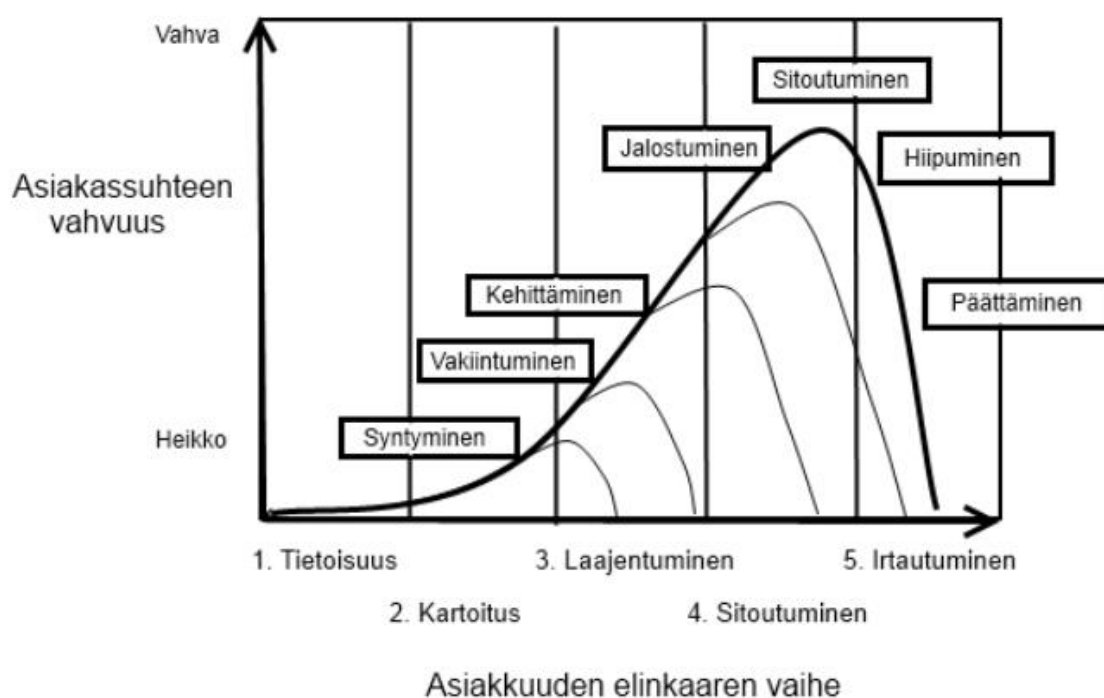
akkaan välinen suhde. Asiakkaalle syntyy usein tietynlainen ystävyysuhde yrittäjän kanssa - etenkin, jos asiakas toimii hänen kanssaan usein. (Vuokko 1997, 74-75.)

Asiakkuuksien hallinnan perusajatus on, että yrityksen tehtävä on luoda arvoa asiakkaalle, tehden samalla itse voittoa. Arvon pitää olla asiakkaalle suurempi kuin hänen tekemänsä uhraus, joka voi tarkoittaa esimerkiksi sijoitettua rahasummaa, jonka asiakas joutuu käyttämään palveluun tai vaikkapa tuotteen tai palvelun etsimiseen käytetty aika. Jos saatu arvo on suurempi kuin uhraus, asiakas näkee asiakkuuden kannattavaksi. (Buttle 2009, 187-189.)

Yksi tapa luoda arvoa asiakkaalle on paremman palvelun kautta. Tällöin yritys tarjoaa parempilaatuista palvelua kuin kilpailijat ja pyrkii jatkuvasti palvelun kehittämiseen ja laadun parantamiseen. Palvelun laadun voi taata ja tarjota lisäpalvelua tai rahallisen korvauksen, jos laatua tai nopeutta ei ole saavutettu. (Buttle 2009, 201-207.)

Asiakkaan elinkaarella tarkoitetaan sitä aikaa, minkä hän on tarkasteltavan yrityksen asiakkaana. Asiakkaan elinkaaren hallitseminen alkaa uusien asiakkaiden hankinnalla. Uuden tuotteen tai uuden yrityksen perustamisen jälkeen tärkeintä yritykselle on saada uusia asiakkaita; pienille yrityksille uusien asiakkaiden hankinta voi olla ajankohtaista koko ajan. Seuraava askel asiakkaan elinkaaren hallitsemisessa on asiakkaan pitäminen. Kolmas hallinnollinen toimenpide on asiakkaan tuoman arvon lisääminen. (Buttle 2009, 227.)

Ala-Mutka (2004, 60-61) jakaa kuvan 1 mukaisesti asiakkuuden elinkaaren viiteen vaiheeseen: tietoisuuteen, kartoitukseen, laajentumiseen, sitoutumiseen ja irtautumiseen.



Kuva 1: Asiakkuuden elinkaari (Ala-Mutka 2004, 61)

Asiakkuuden vahvuudesta riippuen sekä asiakas että yritys voivat toimia eri tavoin. Mitä vahvemmaksi suhde kehittyy, sitä varmemmin asiakas pysyy asiakkaana. (Ala-Mutka 2004, 60-61.)

Korkeamäki ym. (2002, 138-141) taas jakavat asiakkuuden elinkaaren neljään vaiheeseen: hankintaan, haltuunottoon, kehittämiseen ja säilyttämiseen. Hankintavaiheessa yrityksen tulee saada tuotteensa tai palvelunsa arvo ja asiakkaan siitä saama hyöty viestittyä mahdollisille asiakkaille. Haltuunotolla tarkoitetaan asiakassuhteen kehittämistä yksittäisestä ostoksesta pysyväksi asiakkuudeksi. Kehittämisvaiheessa yrityksen tavoite on syventää ja jalostaa asiakassuhdetta ja täten parantaa asiakastyytyvää. Viimeinen vaihe eli säilyttäminen, sisältää ne toimenpiteet, joilla asiakassuhde saadaan säilymään ja vahvistumaan ja lopuksi muuttamaan mahdollisesti kanta-asiakkuudeksi, jos yrityksellä on käytössään kanta-asiakasohjelma.

Yrityksellä on kaksi tapaa kasvattaa myyntiään; joko se hankkii uusia asiakkaita tai nostaa nykyisten asiakkaiden ostomäärää. Hyvä markkinoija tai myyntityötä tekevä henkilö käyttääkin jatkuvasti jonkin verran aikaa paitsi nykyisille asiakkaille myyntiin, myös uusien asiakkaiden etsimiseen. Uusilla asiakkailla voidaan korvata vanhoja menetettyjä asiakkaita tai asiakkaiden muuttuneita ostotottumuksia. (Bergström & Leppänen 2009, 474.)

Asiakas voi olla uusi kahdella tapaa; joko hän on uusi kyseiselle yritykselle tai hän on uusi asiakas tuotekategorialle. Esimerkiksi pariskunta voi omakotitaloa rakentaessaan tulla uudeksi asiakkaaksi rakennusalan kategorialle. (Buttle 2009, 228-229.)

Kategorialle vanhat, mutta yritykselle uudet asiakkaat ovat voitettu kilpailijoilta ja ovat tärkeitä yritykselle. Asiakkaat ovat vaihtaneet yritykseltä kilpailijalle saatuaan sellaisen tunteen, että toinen toimija vastaa paremmin heidän tarpeisiinsa. Kehittyneillä markkinoilla aloittavat yritykset joutuvatkin ensin voittamaan asiakkaat kilpailijoiltaan. (Buttle 2009, 229.)

Yritykselle uudet asiakkaat ovat vielä kalliimpia hankkia kuin kategorialle uudet asiakkaat. Tämä tulee toteen etenkin, jos he ovat kiintyneitä vanhaan palveluntarjoajaansa. Asiakkaat osoittavat tämän kiintymyksen joko vahvalla positiivisella asenteella tai suurilla investoinneilla yritykseen. Molemmat seikat kertovat siitä, että asiakkaiden houkuttelemisen omalle yritykselle saattaa tulla liian kalliiksi. Näitä asiakkaita ei kuitenkaan sovi unohtaa täysin, sillä he voivat olla tulevaisuudessa tärkeitä yritykselle. (Buttle 2009, 230.)

Yleisesti sanotaan, että uuden asiakkaan hankkiminen on kalliimpaa kuin vanhan asiakkaan pitäminen: tutkimukset päätyvät usein arvioihin, että uuden asiakkaan hankkiminen on 3-10 kertaa kalliimpaa. Alasta riippuen uutta asiakas hankkiessa rahaa voi kulua moniin eri asioihin. Yrityksen tavoite on saada uuteen asiakkaaseen sijoitetut varat takaisin. Yrityksellä voi

toimialasta riippuen kuitenkin kestää kauan, ennen kuin asiakkaaseen sijoitettu pääoma palautuu yritykseen. (Jianxun 2012, 799-801.)

Yritysten onkin hyvä laskea uusia asiakkaita hankkiessaan, onko asiakkaiden hankkiminen kannattavaa ja todella tarpeellista. Laskelmissa pitää ottaa huomioon paitsi markkinointikustannukset, myös matkakulut, palkat, alennukset, lisätuotteiden tai -mallien valmistuskustannukset ja kaikki muut kustannukset, joita yritys on käyttänyt hankkiessaan uusia asiakkaita. Joskus uusien asiakkaiden hankkimisen sijaan yrityksen kannattaa sijoittaa varat vanhojen asiakkaiden pitämiseen ja johonkin muuhun, esimerkiksi henkilökunnan palkitsemiseen tai yrityksen kehittämiseen muilla tavoin ja kasvattaa yritystä tällä tavoin. (Jianxun 2012, 801-803.)

Osa asiakkaista voi olla sellaisia, ettei heidän hankkiminen ole kannattavaa. Sellaiset asiakkaat, joiden palveleminen maksaa enemmän kuin mitä he antavat takaisin yritykselle, myöhässä laskunsa maksavat tai sellaiset, jotka vaihtavat yritystä usein voidaan laskea kannattamattomiksi asiakkaiksi. (Buttle 2009, 30-32.)

Asiakassuhteen irtisanominen tulee tehdä varovaisesti, sillä osa asiakkaista voi olla hyvin verkostoituneita ja paha sana leviää usein verrattain nopeasti (Buttle 2009, 285).

Asiakkaan ja yrityksen välisen suhteen ollessa luja, molemmat osapuolet hyötävät suhteesta suuresti. Syvä suhde vaatii kuitenkin ponnistuksia ja ymmärrystä toista kohtaan molemmilta osapuolilta. (Lindberg-Repo 2005, 45-46.)

B2B-puolella eli yritysten välisessä kaupassa, yritysten välille voi syntyä niin luja suhde, että suhdetta voidaan kutsua automaattiseksi (Buttle 2009, 33).

Asiakassuhteen kehittyessä yritys saa paremman käsityksen asiakkaiden toiveista ja tarpeista ja pystyy kehittämään toimintaansa entistä asiakassuuntaisemmaksi. Suhteen keston myötä myös asiakkaan käyttämät summat nousevat ja ostostiheys kasvaa suuremmaksi, kuin mitä se oli aikaisemmin. (Buttle 2009, 33.)

Yritysten toiminta ei ole yhtä joustavaa, jos ne joutuvat sitoutumaan toisen yrityksen palvelemiseen ja ne voivat menettää parempia tarjouksia palvellessaan toista yritystä. Toisaalta, tietyillä aloilla pitkän sopimuksen tekeminen yrityksen välillä voi tuoda vakautta ja varmuutta molempien osapuolten toimintaan. (Buttle 2009, 40.)

Jotta asiakkuus voidaan säilyttää ja sitä voidaan kehittää, sitä pitää seurata aktiivisesti. Suhteen kehityksessä seurataan kolmea asiaa: tyytyväisyyttä, uskollisuutta ja kannattavuutta. Jatkuvan perusseurannan lisäksi yritys voi seurata joitakin asioita kertaluontoisesti tai projektina. (Bergström & Leppänen 2009, 484.)

Asiakastyytyväisyyttä seurataan yleensä jatkuvasti, jotta tyytyväisyydessä tapahtuvat muutokset nähdään nopeasti ja puutoksiin voidaan puuttua välittömästi. Asiakastyytyväisyyttä voidaan seurata spontaanin palautteen, tutkimusten tai suosittelumäärän perusteella. (Bergström & Leppänen 2009, 485-487.)

## 2.6 Imago kilpailukeinona

Mielikuva, jonka yritys antaa markkinoille omasta toiminnastaan ja tuotteistaan, on yrityksen imago. Se voi toimia yritykselle joko kilpailukeinona tai rajoitteena. (Bergström & Leppänen 2009, 21.)

Imago, tai maine, sisältää sidosryhmien tunteet ja tuntemukset, jota sen jäsenillä on yritystä tai organisaatiota kohtaan. Maine luo vaikutelman siitä, minkälainen yritys on. Hyvä maine voi auttaa yritystä monella tapaa, muun muassa mahdollistamalla kovemman hinnoittelun tai alentamalla markkinointikustannuksia. Hyvä maine ei tarkoita hyvää mainetta vain yhden sidosryhmän sisällä, esimerkiksi asiakkaiden, vaan se on kaikkien sidosryhmien sisäinen mielikuva. (Aula & Heinonen 2004, 62; 174-175.)

Sidosryhmien luottamus yritystä kohtaan on todella tärkeää maineen luomisessa, sillä esimerkiksi asiakkaiden pitää pystyä luottamaan yrityksen päätöksiin. Mainetta ei voi rakentaa nopeasti, sillä halutun mielikuvan ja luottamuksen luomisessa voi kestää kauan. Maineen ja luottamuksen voi kuitenkin menettää todella nopeasti, esimerkiksi toimimalla odotetun kaltaisen vastaisesti. Luotu mielikuva on aina totta sille, joka sen on luonut. Jos sidosryhmien näkemys yrityksestä eroaa yrityksen tavoitemielikuvasta, yritys on todennäköisesti tehnyt jotakin väärin. (Aula & Heinonen 2004, 62; Isohookana 2007, 20.)

## 2.7 Kilpailijat

Kilpailu voidaan nähdä voimana, joka pakottaa yritykset muuttamaan ja kehittämään toimintaansa. Analysoimalla sekä omaa että kilpailijoiden toimintaa yritys voi saada merkittävän edun kilpailijoitaan vastaan. Vaikka varsinaista analysointia ei yrityksen toimesta tehtäisiäkään, sen on kuitenkin hyvä tuntee etenkin lähialueensa kilpailijat ja niiden toimintatavat mahdollisimman hyvin, jotta se pystyisi kilpailemaan niitä vastaan paremmalla menestyksellä. (Kamensky 2008, 160-161.)

Kilpailijoilla ei tarkoiteta vain suoranaisesti saman alan yrityksiä, vaan niihin pitää laskea mukaan myös sellaiset yritykset, jotka tarjoavat korvaavaa palvelua tai tuotetta. Täten yrityksen tulisikin tarkkailla potentiaalisissa kilpailijoissa tapahtuvia muutoksia aktiivisesti. (Karlöf 2004, 29.)

## 2.8 Toimintaympäristö ja ympäristöanalyysi

Oman ympäristönsä tuntemalla yritys voi saada suuren kilpailuedun kilpailijoihinsa nähden. Yritys voi määrittää ja tutkia omaa ympäristöään selvittääkseen sen osa-alueet ja tutkiakseen siinä tapahtuvia muutoksia. (Kamensky 2008, 139.)

Ympäristö voidaan käsitteenä jakaa makroympäristöön sekä yrityksen lähiympäristöön. Makroympäristöllä tarkoitetaan markkinoilla tapahtuvia suuria muutoksia, esimerkiksi väestön ikääntyminen tai taloudelliset ja poliittiset muutokset. Lähiympäristöllä taas tarkoitetaan kuluttajiin tai kilpailijoihin vaikuttavia tekijöitä. (Viitala & Jylhä 2006, 54.)

Toimintaympäristöä voidaan analysoida esimerkiksi PESTE-analyysillä, jossa tarkastellaan yritykseen vaikuttavia poliittisia, ekonomisia, sosiaalisia, teknologisia ja ekologisia tekijöitä. Lisäksi yrityksen toimialaa voidaan analysoida erilaisin analyyssein, joista tärkeimpiä ovat kysyntä-, asiakas-, toimittaja-, kilpailu- ja verkostokumppanianalyysit. (Kamensky 2008, 141.)

Poliittisia tekijöitä, jotka voivat vaikuttaa yritysten toimintaan, ovat lainsäädännön kehitys, säännöstely, tukitoimenpiteet, veropolitiikan kehitys, poliittiset asenteet ja kansainväliset asenteet (Kamensky 2008, 139).

Ekonomisiksi tekijöiksi mielletään usein yleinen taloudellinen kasvu, suhdanteet, rahamarkkinat, inflaatio, valuuttamuutokset sekä rahapolitiikan, työvoiman ja tulopolitiikan kehitykset (Kamensky 2008, 140). Taloudellinen ympäristö muodostuu kokonaisostovoimasta. Siihen vaikuttavia tekijöitä ovat ihmisten tulot, säästämishalu, velkaantumisaste ja muut vastaavat tekijät. (Viitala & Jylhä 2006, 54.)

Sosiaalisia tekijöitä voivat olla muun muassa sosiaaliset rakenteet, arvot ja asenteet, elämäntyyli muutokset, muuttuneet käsitykset työstä, muuttuneet kulutustottumukset ja vapaa-aika (Kamensky 2008, 140). Sosiaaliin tekijöihin kuuluukin sekä konkreettisia asioita että pehmeitä, mittaamattomia arvoja. Mitattaviin asioihin lasketaan usein muiden muassa väestön ikärakenne, koulutus ja kielitaito. (Viitala & Jylhä 2006, 57.)

Teknologiset tekijät voivat olla esimerkiksi raaka-aineteknologiassa, valmistusteknologiassa, tuoteteknologiassa tai informaatiotekniikassa tapahtuvia muutoksia tai kehityksiä (Kamensky 2008, 140). Teknologiset tekijät sisältävät myös uusia tapoja kommunikoida yritysten ja ihmisten välillä. Näitä mahdollistavat nopeutuva tiedonsiirto ja kehittyvä digitaalinen teknologia. (Viitala & Jylhä 2006, 55.)

Ekologisia tekijöitä ovat esimerkiksi maan ja vesistöjen käyttöön ja suojeluun sekä ilmaston, melun ja jätteen sääntelyyn vaikuttavia tekijöitä (Kamensky 2008, 140). Ekologisiin tekijöihin lasketaan usein myös kuuluvaksi eettiset tekijät, jotka vaikuttavat asiakkaiden käyttäytymiseen ja uskollisuuteen erittäin paljon. Asiakkaat osaavat nykyisin vaatia yritykseltä eettistä ja ekologista kestävyyttä. Tämä ilmenee yritysten toimintatavoissa esimerkiksi uusien pakkaus- tapojen kehittämisenä. (Viitala & Jylhä 2006, 58.)

## 2.9 Sidosryhmät

Koska useimmiten yrittäjä ei pysty tekemään kaikkea itse, hänen on tärkeää muodostaa yritykselle mahdollisimman kattavat sidosryhmät. Sidosryhmien ja yrityksen välinen yhteistyö muodostaa yrityksen kokonaistoiminnan. (Kinkki & Isokangas 2002, 8).

Yritys toimiikin monimutkaisessa suhdeverkostossa, johon kuuluvat kaikki sen kanssa toimivat tahot. Ne voivat olla joko yksityishenkilöitä tai yrityksiä. Sidosryhmiä voidaan jakaa sekä sisäisiin että ulkosiisiin sidosryhmiin; ne voidaan jakaa tarkemmin myös välittömiin, välillisiin, ensisijaisiin ja toissijaisiin ryhmiin. (Viitala & Jylhä 2006, 26.)

Pienyrittäjän tärkeimpiin sidosryhmiin kuuluvat esimerkiksi perhe, asiakkaat, toiminnan rahoittajat ja tavarantoimittajat. Sidosryhmien jäsenet antavat yritykselle konkreettisia, mitattavia panoksia; niiden tavoite on kuitenkin hyötyä yrittäjästä myös itse. Paras tilanne olisi, että molemmat osapuolet hyötyvät suhteesta. (Viitala & Jylhä 2006, 27.)

Sidosryhmien jäsenten väliset suhteet ovat muuttumassa. Yksisuuntaisen suhteen sijasta myyntiä ja ostoa saatetaan tehdä molempiin suuntiin, eikä näin voida enää puhua suoranaista asiakkuudesta. (Viitala & Jylhä 2006, 28.)

## 2.10 Liiketoiminnan riskit

Riskien ottaminen on oleellinen osa liiketoimintaa. Yrityksen menestymisen kannalta on erittäin tärkeää, että yrityksellä on selkeä ja kokonaisvaltainen näkemys toimintaan liittyvistä riskeistä. Niiden ymmärtäminen auttaa myös niiden kohtaamisessa. Riskienhallinta ohjaa yritystä toimimaan niin, että riskien toteutuminen olisi mahdollisimman epätodennäköistä. Hallinta sisältää kolme eri vaihetta; riskien tunnistaminen, arviointi sekä hallitseminen. (Kinkki & Isokangas 2002, 12.)

Roberts (2011, 142-149) puolestaan jakaa riskien hallinnan neljään vaiheeseen: tunnistamiseen, luokitteluun, arviointiin ja niiden vaikutuksen pienentämiseen. Riskien tunnistamisen jälkeen niiden tuomat vaikutukset pisteytetään niiden vakavuuden ja todennäköisyyden mu-



kaan. Arviointivaiheessa riskien varalle kehitetään suunnitelmat, joilla niitä voidaan välttää tai niiden vaikutusta pienentää. Toimintavaiheessa riskit joko hyväksytään, niitä pienennetään tai muutetaan yrityksen toimintaa siten, että riskit voidaan välttää kokonaan. Riskit voidaan myös jakaa esimerkiksi erilaisin vakuutuksin.

Riskien ottaminen on oleellinen osa liiketoimintaa; ei kannatakaan puhua vain niiden välttämisestä. Hallittavissa olevien riskien tietoisella ottamisella voi olla joskus yritystoiminnan kannalta todella hyvä lopputulos. (Laukkanen 2007, 121.)

## 2.11 Strategia

Strategisen suunnittelun tavoitteena on laatia suunnitelma, joka luo edellytykset pitkällä aikavälillä tasapainoiselle liiketoiminnalle. Strategisen ajattelun lopputulos on strategia. Sen avulla pyritään ennustamaan vaihtoehtoisia tulevaisuuksia yritykselle ja löytämään paras mahdollinen toimintamalli. Strategia voi lopulta olla yrityksestä riippuen pelkkä ajatus yrittäjän omassa päässä tai vaihtoehtoisesti hyvin suunniteltu ja tutkittu raportti. (Santalainen 2003, 25-31.)

Karlöfin (2004, 22) mukaan yritysten ongelma on usein se, että strategiset kysymykset jäävät usein operatiivisten asioiden varjoon. Strategiaan ei haluta käyttää ylimääräistä työtä tai aikaa, jotta yrityksen päätoiminta ei häiriinny. Usein johtajat eivät itsekään tiedä, kuinka strategiaa pitäisi toteuttaa.

Strategia on yksinkertaistettuna yrityksen valikoima keinoja ja tekoja tai yksittäinen projekti, joiden avulla yritys helpottaa omaa käytännön työtään. Kaikilla työntekijöillä tulee olla tiedossa yrityksen tavoitteet ja keinot, joilla sinne päästään. (Viitala & Jylhä 2006, 69.)

Strategia on myös yrityksen asemoitumista liiketoimintaympäristöönsä. Yritys voi päättää missä toimintaympäristössä se haluaa kilpailla ja millä tavoin. Pyrkiikö yritys esimerkiksi rauhalliselle alueelle, jossa kilpailu on vähäistä vai joutuuko se mahdollisesti kilpailemaan suurten yrittäjien kanssa ja pyrkiä luomaan jotain, joka luo asiakkaan silmissä lisäarvoa muihin alan yrityksiin verrattuna. (Santalainen 2003, 22-24.)

Liiketoimintastrategia kertoo, kuinka yritys pyrkii toimimaan kilpailussa omalla toimialallaan ja ennen kaikkea miten se toimii asiakkaisiin päin. Liiketoimintastrategian lähtökohtana voidaan pitää ajatusta päivittäisestä kilpailusta, jota käydään liiketoimintatasolla. Tällä tasolla toimittajat, asiakkaat ja mahdolliset kilpailijat kohtaavat toisensa. (Kamensky 2008, 25; Vanhala, Laukkanen & Koskinen 2002, 114-116.)

Monet seikat vaikuttavat yrityksen kilpailukykyyn. Tästä johtuen myös liiketoimintastrategioita on erilaisia. Näitä hienosäätöisiä strategioita on eri markkinoille ja segmenteille. Näiden tarkoitus on asemoida yritys kilpailuympäristöön, jotta se pärjäisi mahdollisimman hyvin. (Kaplan & Norton 2004, 305-306.)

Kuvassa 2 käsitellään strategiaprosessia yrityksissä. Strategiaprosessi lähtee liikkeelle yrityksen tai organisaation olemassaolon selvittämällä. Mission ja arvojen eli yrityksen avainideologian selvittämällä yritys voi aloittaa strategiaprosessin. (Hannus, Lindroos & Sepänen 1999, 38-46.)

Prosessin osa-alue	Kysymykset	Kuvaus
<b>STRATEGIAN MUODOSTAMINEN</b>		
<b>Strateginen analysointi</b>		
Organisaation tarkoituksen määrittäminen ↓	Mikä on yrityksen tarkoitus? Minkälainen organisaatio haluamme olla?	Yrityksen olemassaolon syiden selvittäminen missiot ja arvot selvittämällä.
Nykytila-analyysi ↓	Missä me olemme nyt?	Nykytila- ja ympäristöanalyysin tekeminen. Yrityksen ulko- ja sisäpuolella olevat siihen vaikuttavat asiat (esim. resurssit, kompetenssit, omistajien odotukset)
<b>Strategian valinta</b>		
Tavoitteet ↓	Missä haluamme olla?	Tavoitteiden asettaminen selkeyttää toimintaa ja antaa pohjan mittaamiselle.
Strategiat ↓	Kuinka pääsemme sinne?	Strategia kertoo, kuinka tavoitteet saavutetaan.
Vaihtoehtojen analysointi ↓	Onko olemassa vaihtoehtoisia reittejä?	Vaihtoehtoisia strategioita selvittämällä ja tutkimalla voidaan valita paras vaihtoehto.
<b>Strategian toimeenpaneminen</b>		
Toimenpiteet ↓	Kuinka muutamme suunnitelmat todeksi?	Toimintatapojen selvittäminen, joilla strategia saadaan toteutettua.
Mittaaminen	Mistä tiedämme, olemmeko menossa oikeaan suuntaan?	Edistymisen ja toiminnan mittaaminen, mahdolliset korjaustoimenpiteet. Strategian arviointi.

Kuva 2: Strategiaprosessi (London Management Center 2013)

Seuraavaksi yrityksen pitää selvittää sen nykyinen toimintaympäristö. Liiketoimintaympäristön kehitys ja muutokset sekä se, kuinka yritys arvelee niiden muuttuvan, ovat yksi asia, joka vaikuttaa strategian sisältöön. Lisäksi esimerkiksi yrityksen sidosryhmät pitää ottaa huomioon strategian suunnittelussa. (Hannus ym. 1999, 38-45.)

Tämän jälkeen yritys asettaa omat tavoitteensa eli mihin asemaan yritys haluaa päätyä. Strateginen tahtotila eli visio kuvaa yrityksen tavoitteet tietyllä aikavälillä, yleensä viiden vuoden ajanjaksolla. Se kuvaa tapaa, jolla yritys pyrkii erottautumaan muista ja luomaan arvoa sidosryhmilleen. Tahtotila on usein kunnianhimoinen tavoite, jonka saavuttaakseen yrityksen täytyy muuttaa toimintatapojaan suuresti. Tahtotila kirjoitetaan yksinkertaisiksi lauseiksi, jotka on helppo viestittää. Yritys valitsee strategisia vaihtoehtoja, joista se päätyy yhteen, sille sopivimpaan strategiaan. (Hannus 2004, 60-62.)

Strategian mittaaminen kiteytyy viiteen peruskysymykseen; onko yrityksellä strategiaa, mistä yrityksen strategia koostuu, kuinka pyrimme strategisiin päämääriin, mitä keinoja, edellytyksiä ja rajoituksia meillä on ja kuinka tehokkaasti kuljemme kohti päämääriä. Näihin kysymyksiin vastattuaan voidaan selvittää, onko yrityksen strategian sisältö oikea eli tekeekö se oikeita asioita. Lisäksi selviää strategian toteutus eli tekeekö se asioita oikein. (Ylisirniö 2011, 32-33.)

## 2.12 SWOT-analyysi

SWOT-analyysi käsittelee yrityksen vahvuudet, heikkoudet, mahdollisuudet ja uhat. Oikein tehdyn analyysin pohjalta yritys voi pyrkiä parantamaan toimintaansa vahvistamalla ja käyttämällä hyväksi sen vahvuuksia ja varmistamalla mahdollisuuksien käyttämisen. Lisäksi yritys näkee heikot puolensa ja osaa poistaa, lieventää tai välttää niitä sekä kiertää, lieventää, poistaa tai kääntää sen uhat mahdollisuuksiksi. SWOT-analyysin voi tehdä koskemaan koko yritystä tai vaihtoehtoisesti sen eri toimialoja. (Kamensky 2008, 203-204.)

## 2.13 Markkinointi

Markkinointi on ajattelutavan lisäksi oleellinen osa yrityksen strategiaa. Asiakaslähtöinen markkinointi ohjaa monia yrityksen päätöksiä ja toimintoja. Sen pohjimmaisena tarkoituksena on huomioida uusien ja vanhojen asiakkaiden tarpeet ja toiveet; näiden tarpeiden pohjalta yritys voi kehittää omaa palvelutarjontaansa niin, että se kohtaa asiakkaiden tarpeet. (Bergström & Leppänen 2009, 20.)

Kotler ja Keller (2012, 28) puolestaan kertovat, että yksi yritystoiminnan suurimmista riskeistä on epäonnistua markkinoinnissa. Epäonnistumisella tarkoitetaan, että yritys ei kykene tuottamaan arvoa tarjoamalleen tai ei pysty tyydyttämään asiakkaiden tai muiden sidosryhmien

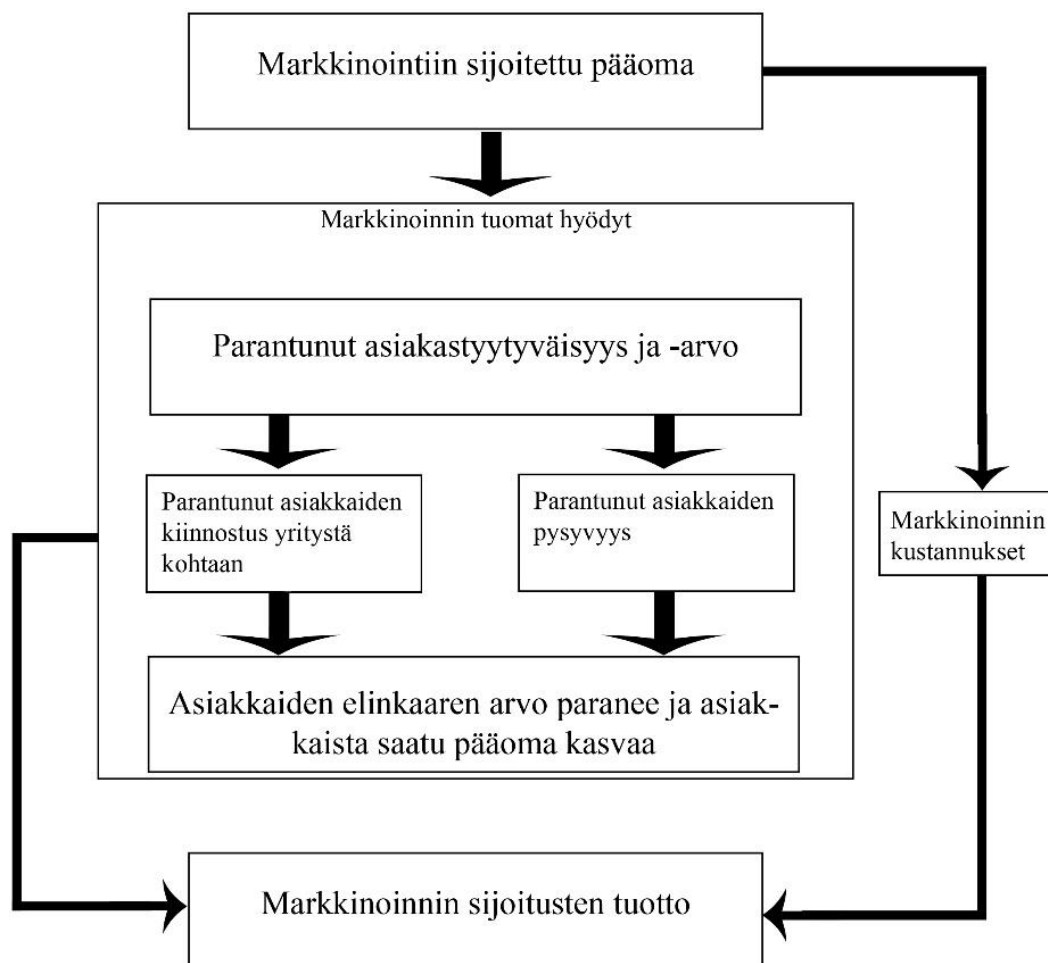
jäsenten tarpeita. Heidän mukaansa hyvä markkinoija etsii jatkuvasti uusia tapoja tyydyttää asiakkaidensa tarpeet ja tällä tavoin pyrkii voittamaan kilpailijat.

Markkinointi sisältää myös paljon erilaisia strategisia toimia ja taktiikoita. Tavoitteena on palvelu tai tuote, joka kiinnostaa asiakasta. Tuotteen on siis erotuttava kilpailijoista niin, että se tuottaa asiakkaalle enemmän arvoa kuin kilpailijoiden tuote. Oleellista on kyky hinnoitella tuote niin, että se vastaa asiakkaalle tuotettavaa hyötyä. (Bergström & Leppänen 2009, 20.)

Yrityksen tekemät markkinointipäätökset riippuvat siitä, miten hyvin tulevaisuutta pystytään ennustamaan. Jos ennustaminen menee pieleen ja pitkän aikavälin suunnitelmat eivät toteudu, yritys ei todennäköisesti saavuta myyntitavoitteitaan. (Lancaster & Reynolds 2004, 101.)

Markkinoinnin johdon pitää varmistaa, että heidän markkinointiinsa annetut varat käytetään oikein. Ennen vanhaan yritykset käyttivät paljon rahaa erilaisiin suuriin markkinointitoimenpiteisiin tietämättä kuitenkaan, kuinka paljon toimenpiteet toivat voittoa yritykselle. He uskoivat, että markkinoinnin lopputulos ei ole mitattavissa. (Kotler & Armstrong 2014, 82-83.)

Kuva 3 käsittelee näkyviä ja piilossa pysyviä hyötyjä, joita yritys saa markkinoinnista. Tämä on hyvin sovellettavissa myös uusiin yrityksiin, joissa markkinointiin suunnattavat varat on käytettävä mahdollisimman tehokkaasti pääoman vähyyden takia.



Kuva 3: Markkinoinnin sijoitusten tuottavuus (mukaiillen Kotler & Armstrong 2014, 82)

Yksi merkittävä markkinoinnin toimivuuden mittari on se, kuinka paljon rahaa markkinointiin sijoitettu pääoma tuo yritykselle. Siinä mitataan markkinointiin käytettyjen varojen tuoman hyödyn nettoarvo jaettuna kuluilla. Mittari siis punnitsee nimenomaan markkinoinnin tuomaa hyötyä. (Kotler & Armstrong 2014, 82-83.)

Markkinoinnin tuomia hyötyjä on kuitenkin erittäin vaikea mitata. Asiakkaan ostaessa tietyn tuotteen se on mitattavissa selkeästi rahalla. Sen myymiseen käytettyjä markkinointitoimenpiteitä ja varoja ei kuitenkaan voida muuttaa suoraan rahaksi. Yritykset voivat kuitenkin mitata markkinointitoimenpiteiden vaikutusta yrityksen brändin tietoisuuteen, myynnin kehittämiseen ja markkinaosuuteen. (Kotler & Armstrong 2014, 82-83.)

Markkinoinnin yksi tärkeä tehtävä on säädellä kysyntää. Yrityksen myynti voi heilahtella paljon vuodenaajasta riippuen; heilahtelu voi olla koko alalle ominaista. Yritys voi vaikuttaa muutoksiin paremmin, jos se pystyy säätämään kysyntää, esimerkiksi erilaisten tarjousten ja laajan tuotevalikoiman avulla se voi tasata myyntiään eri aikoina. Joissakin tapauksissa

kysyntää on jopa liikaa - tällöin sen on pyrittävä käsittelemään tilanteet niin, että asiakassuhteet kärsivät mahdollisimman vähän. (Bergström & Leppänen 2009, 25.)

Markkinointiviestinnällä pyritään kertomaan asiakkaille yrityksestä ja sen tuotteista. Tämän lisäksi viestintä sisältää myös kommunikoinnin muille sidosryhmille. Asiakkaille viestimässä on eri tehtäviä. Sekä nykyisille että uusille asiakkaille täytyy tiedottaa yrityksen toimintata-voista, sekä tuotteista ja palveluista. Kohdeasiakkaille täytyy pystyä vakuuttamaan oman palvelun ylivertauisuutta kilpailijoihin nähden, sekä se, miten se tarkasti ratkaisee asiakkaan ongelmat ja tarpeet. Nykyisiä asiakkaita täytyy myös muistuttaa palvelusta ja kannustaa heitä ostamaan sen. Oleellista on myös ylläpitää kontakteja ja syventää nykyisiä suhteita. Tähän voi kuulua esimerkiksi asiakkaiden opettamista palvelun käyttöä varten. (Lämsä & Uusitalo 2009, 116.)

Yrityksellä voi olla käytössään erilaisia markkinointiviestinnän keinoja. Selkeimmin asiakas näkee myymälässä sijaitsevat mainokset ja julisteet. Lisätoimenpiteinä voivat olla vaihtoehtoisesti mediamainonta, kuten radio- ja tv-mainokset, lehtimainonta tai asiakaslehdet, sekä suoramainonta, kuten tarjouslehdet, jotka jaetaan kaikille tietyn alueen asukkaille. Vaihtoehtona voi olla myös eräänlainen suhdetoiminta, jossa kanta-asiakkaille järjestetään erilaisia tapahtumia tai merkkipäivävastaanottoja. Myynnin edistäminen voi sisältää paikallisen urheilujoukkueen sponsorointia. (Havumäki & Jaranka 2006, 108.)

### 3 Case ET-Sähköpalvelu

#### 3.1 Yrityksen liiketoiminnan nykytilan analysointi

ET-Sähköpalvelu perustettiin vuonna 2010. Perustamisen tarkoitus oli tuoda lisätuloja yrittäjälle varsinaisen päivätyön palkan lisäksi. Silloisen työnantajan vaatimuksesta yrityksen toiminta jäädytettiin lähes täysin vuoden ajaksi. Vuoden 2013 loppupuolella työnantajan kanssa tehty sopimus päättyi ja Tikkanen päätti ryhtyä täyspäiväiseksi yrittäjäksi. Syy, minkä takia hän ei ollut tehnyt niin aikaisemmin, oli täyspäiväisen yrittäjyyden tuomat riskit. Tuore perheenisä ei ollut vielä silloin valmis vaihtamaan vakaata palkkatuloa yrittäjyyteen. Uudessa aloituksessa asiakaspohja oli jo valmiiksi olemassa erittäin merkittävän yhteistyökumppanin takia. Tämän johdosta töiden aloittaminen helpottui huomattavasti. (E. Tikkanen, henkilökohtainen tiedonanto 4.4.2014.)

Koulutukseltaan Tikkanen on automaattiosähköasentaja. Hän on toiminut useita vuosia tehtaiden sähkömiehenä. Lisäksi hänellä on useiden vuosien kokemus rakennus- ja kunnostustöistä, mukaan lukien omakotitalojen sähkötyöt. (E. Tikkanen, henkilökohtainen tiedonanto 4.4.2014.)

ET-Sähköpalvelun toiminnan aloittamista helpotti myös se, että suurin osa vaadittavista materiaaleista on ollut yrittäjän omistuksessa jo ennen yrityksen perustamista. Tästä johtuen yritystoiminnan aloituskustannukset olivat melko alhaiset. Tämän hetkinen toiminta ei vaadi erillisiä investointeja tai suuria hankintoja. Työmaan hankinnoista suurimman osan maksaa asiakas, joten yrittäjä ei joudu sitomaan pääomaansa projekteihin. (E. Tikkanen, henkilökohtainen tiedonanto 4.4.2014.)

Yritys toimii Kanta-Hämeen ja pääkaupunkiseudun alueella. Yrittäjä asuu itse Kanta-Hämeellä, joten toimiminen siellä on luonnollista. Suurimmat markkinat ovat kuitenkin Uudellamaalla, johon on kohtuullinen matka yrittäjän kotoa. (E. Tikkanen, henkilökohtainen tiedonanto 4.4.2014.)

### 3.1.1 Liikeidea

ET-Sähköpalvelun liikeidea on tarjota sähköurakointia ja rakentamispalveluita sekä yrityksille että yksityisasiakkaille. Yrityisasiakkaiden kohdalla toiminta on tällä hetkellä lähinnä aliurakointia ja yksityisasiakkaiden puolella pääurakointia. Ammattitaidon Tikkanen on saanut sekä koulun että vuosien työkokemuksen kautta. (E. Tikkanen, henkilökohtainen tiedonanto 4.4.2014.)

Kohdeyrityksen tapauksessa muutokset yrittäjän omassa elämässä loivat tilanteen, jossa yrittäjyyden riskit olivat pienemmät kuin sen tuomat mahdollisuudet. Sen sijaan, että yrittäjä olisi alkanut etsiä uutta työpaikkaa, hän ryhtyi täyspäiväiseksi yrittäjäksi. Hänelle tarjottiin aliurakointina töitä tuttavansa yritykselle. Hänet olisi vaihtoehtoisesti voitu palkata myös täyspäiväiseksi työntekijäksi, mutta polte yrittäjyyteen oli jo syntynyt. (E. Tikkanen, henkilökohtainen tiedonanto 4.4.2014.)

ET-Sähköpalvelun toiminta-ajatus on tuottaa sähkö- ja rakennuspalveluita yrityksille ja yksityisasiakkaille. Myöhemmässä vaiheessa toimintaan voidaan ottaa myös muita palveluja, kuten esimerkiksi lämmityslaitteiden asennus- ja huoltotöitä. (E. Tikkanen, henkilökohtainen tiedonanto 4.4.2014.)

Yrityksen ansaintalogiikka eli liikeidea, on myydä omaa työpanostaan aliurakointina yrityksille ja urakointipalveluna yksityisasiakkaille. Yksityisasiakkaiden kohdalla työn lisäksi tuloja tulee myös myytävistä materiaaleista, kuten sähkötarvikkeista. (E. Tikkanen, henkilökohtainen tiedonanto 4.4.2014.)

Aliurakoitsijana toimiessaan alan suuret toimijat tarjoavat ET-Sähköpalvelulle yhtä tai useampaa osaa suuremmasta projektista tai urakasta. Urakat koostuvat erilaisista sähkötöistä, jotka ovat luonteeltaan niin kutsuttuja teollisuussähköitä. Tällöin käytettävät materiaalit ja vaadittava ammattitaito ylittää selkeästi tavalliset talosähköön keskittyneet sähkötyöt. Pääurakoitsijat kilpailuttavat käyttämänsä aliurakoitsijat urakan ja omien vaatimusten mukaisesti. (E. Tikkanen, henkilökohtainen tiedonanto 4.4.2014.)

Yksityisasiakkaalla ei luonnollisesti ole tarvetta saman laajuisille urakoille kuin mitä yritys puoli vaatii. Merkittävänä lisänä yksityisasiakkaille tarjottavassa palvelussa on rakentamispalvelut. ET-Sähköpalvelu myy yksityisasiakkaille omia palveluitaan asiakkaiden tarpeiden mukaisesti. Se voi olla pelkistä sähkötöistä koostuvaa työtä tai jopa kokonaisvaltainen rakennuspalvelu. Yksityisasiakkaille tehtävä työ voidaan suorittaa urakkana, jolloin yrittäjä laskee kaimalle työlle yhden kokonaissumman. Vaihtoehtoisesti yrittäjä laskuttaa asiakasta tehtyjen työtuntien ja käytettyjen materiaalien mukaan. Tehdyt työtunnit voivat sisältää työn lisäksi erilaisia suunnitelma- ja materiaalien hankintapalveluja. (E. Tikkanen, henkilökohtainen tiedonanto 4.4.2014.)

Kohdeyrityksen ylivoimatekijöiksi voidaan laskea ammattitaito ja yrittäjän halu tehdä työnsä parhaalla mahdollisella tavalla. Aliurakoinnissa tämä tarkoittaa sitä, että pääurakoitsija voi antaa työtehtävän yrittäjälle ja luottaa siihen, että työ tehdään tehokkaasti ja korkealla ammattitaidolla. Yksityisasiakkaille myydään kokonaisvaltaista ammattitaitoa ja parasta mahdollista hintalaatusuhdetta. Asiakkaat arvostavat sitä, että heidän valitsemansa urakoitsija on luotettava ja ajattelee asiakkaan parasta materiaalihankinnoissa. (E. Tikkanen, henkilökohtainen tiedonanto 4.4.2014.)

ET-Sähköpalvelun toiminta koostuu kolmesta eri osa-alueesta; kahdesta edellä mainitusta yritys- ja yksityisasiakkaista sekä kolmannesta, lähitulevaisuudessa aloitettavasta lämpölaiteasennuksesta. Kolmannen toiminnan tarkoitus on tukea yrityksen avainliiketoimintaa. Yksityis- ja yritysasiakkaat eroavat toisistaan niin tuotto-odotusten kuin toimintatavankin suhteen. Aliurakointia suoritettaessa yrittäjän laskutushinta on matalampi kuin yksityisasiakkailla. Etuna aliurakoinnissa on vakaampi tulo ja pidemmät urakat, joiden myötä yrittäjän on helpompi suunnitella toimintaansa pidemmällä aikavälillä. (E. Tikkanen, henkilökohtainen tiedonanto 4.4.2014.)

ET-Sähköpalvelun tämänhetkinen toimintatapa on yhdistellä aliurakointia ja yksityisasiakkailla tapahtuvaa toimintaa sopivassa suhteessa. Liiketoiminta vaatii oman alan tarvikkeita, kuten työkalut ja pakettiauton, jotta yritys voi ylipäätään tuottaa palveluja. Yksityisasiakaspuolella vaadittavien resurssien määrä on paljon suurempi johtuen tarjottavan palvelun laajuudesta. (E. Tikkanen, henkilökohtainen tiedonanto 4.4.2014.)



### 3.1.2 Yritysmuoto

ET-Sähköpalvelun yritysmuoto on toiminimi. Pääsyy toiminimen valintaan oli pienet aloituskustannukset. Yrityksen alkuvaiheessa toiminnan oli tarkoitus olla vain palkkatyötä tukemassa. Nykyisellään liikevaihto on kuitenkin kasvanut merkittävästi alkuperäisestä suunnitelmasta. Yrittäjä onkin päättänyt, että yritystoiminnan kasvaessa vielä suuremmaksi nykyisestä yritysmuodon on muututtava osakeyhtiöksi. (E. Tikkanen, henkilökohtainen tiedonanto 4.4.2014.)

Yksi merkittävä signaali siitä, että yritysmuodon vaihtaminen on ajankohtaista, on se, kun yrittäjä ei itse enää kykene suoriutumaan kaikista työtehtävistä itse tai ajallaan. Tämä tarkoittaa käytännössä sitä, että yrityksen on aika palkata henkilökuntaa. Tämä voi olla realistista jo lähitulevaisuudessa, sillä yrittäjällä on tällä hetkellä töitä täyspäiväisesti. Lisäksi osa työn tilaajista vieroksuu toiminimen palkkaamista; osakeyhtiö osoittaa yrityksen vakavaraisuuden ja parantaa luotettavuutta. Julkisen sektorin puolella toimiessa osakeyhtiö on usein vaatimus, jotta yritys voi ottaa työn vastaan. Syinä osakeyhtiön pakollisuuteen on usein vastu- ja talouskysymykset.

### 3.1.3 Toimiala



Kaava 1: ET-Sähköpalvelun liiketoiminta lohkottuna

ET-Sähköpalvelun toimiala on rakennusala, tarkennettuna sähkö- ja rakennusurakointi, kuten kaava 1 osoittaa. Tulevaisuudessa yrityksen uudeksi toimialaksi tulee lämpölaitteiden asennus ja huolto. Sähköpalveluita tehdään sekä pääurakointina että aliurakointina yritysasiakkaille ja

lisäksi urakointina yksityisasiakkaille. Yritys tarjoaa rakennuspalveluja yksityisasiakkaille. Niihin kuuluu itse rakentamisen lisäksi kunnostuspalveluja. Lämmityslaittepalveluja yritys tarjoaa alussa yksityisasiakkaille. (E. Tikkanen, henkilökohtainen tiedonanto 4.4.2014.)

#### 3.1.4 Asiakkaat

ET-Sähköpalvelu tähtää toiminnassaan asiakaskeskeisyyteen, sillä Tikkanen on havainnut tyytyväisten asiakkaiden tuomat hyödyt. Yrittäjä toivoo, että asiakaskeskeisyyden avulla yritys voi saada uusia asiakkaita suosittelujen kautta. (E. Tikkanen, henkilökohtainen tiedonanto 4.4.2014.)

Tikkanen pyrkii saamaan uusia asiakkaita lämpölaitteiden asennuksilla. Yrittäjä tiedostaa olevansa toiminnassa jo tavallaan myöhässä, sillä asennuksia on tehty jo useiden vuosien ajan muiden toimesta. Hän perustaa kuitenkin toiminnan laajentamisen siihen tietoon, jonka hän on saanut asiakkailta tehdessään heille urakoita. Asiakkailta, jotka ovat ostaneet lämpöpumpuja, on usein puutteita huollon kanssa tai laitteet ovat käyneet jo vanhoiksi. Huomatessaan asiakkaan puutteet yrittäjällä on mahdollisuus tarjota heille omaa palveluaan. (E. Tikkanen, henkilökohtainen tiedonanto 4.4.2014.)

Tällä hetkellä ET-Sähköpalvelun tärkeimpiä asiakkaita ovat pääurakoitsijat, jotka ovat saaneet suuria työmaita esimerkiksi julkiselta sektorilta. Heillä ei itsellään ole valmiuksia tehdä kaikkia tarvittavia töitä yrityksen sisäisesti, vaan kyseisten yritysten on palkattava aliurakoitsijoita avukseen. (E. Tikkanen, henkilökohtainen tiedonanto 4.4.2014.)

ET-Sähköpalvelun kohdalla tämä tarkoittaa sitä, että palkkatulo on vakaa ja suurimman vastuun kantaa pääurakoitsija. Kääntöpuolena on kuitenkin suurimman voiton meneminen pääurakoitsijalle. Jotta ET-Sähköpalvelu voisi itse toimia pääurakoitsijana, olisi yrityksen oltava osakeyhtiö ja sillä olisi oltava enemmän henkilökuntaa.

Toinen merkittävä asiakasryhmä on yksityisasiakkaat. Tällä asiakasryhmällä on suurempi kasvupotentiaali kuin yritysasiakkailta. Kun aliurakoinnissa keskitytään vain sähköurakointiin, on yksityisasiakkaille tarjottava palvelu huomattavasti laajempi. Sähköurakoinnin lisäksi tarjotaan kattavaa rakentamispalvelua, keittiöasennuksista kylpyhuoneremontteihin. Lisäarvoa yritys haluaa tuoda lämpölaitteasennuksilla. Tämä voi tuoda uusia asiakkaita ja mahdollisesti jopa uusia asiakasryhmiä. (E. Tikkanen, henkilökohtainen tiedonanto 4.4.2014.)

ET-Sähköpalvelun tavoite on luoda lisäarvoa luotettavuudella ja asiantuntemuksella. Yritys pyrkii aina ottamaan asiakkaiden tarpeet huomioon kaikessa toiminnassaan, esimerkiksi materiaalihankinnoissa, jotka se tekee asiakkaan puolesta ja aina parhaalla mahdollisella hintalaa-

tusuhteella. Lisäksi asiakkaalle näytetään aina konkreettisesti mitä on tehty ja kuinka paljon se on maksanut. (E. Tikkanen, henkilökohtainen tiedonanto 4.4.2014.)

Asiakkaasta tulee vastaanottavaisempi yrittäjän kehoituksille ja ohjeille esimerkiksi tuotteen huoltoon liittyen, kun yrittäjä on päässyt asiakkaan lähelle. Täten asiakkaan luottamus yrittäjään voi kasvaa entisestään. Usein tämän kaltainen suhde luo lisätyötehtäviä joko suoraan asiakkaalta tai hänen lähipiiriltään.

Kilpailijoiden yritykset päättävät usein itse monista asioista, esimerkiksi kylpyhuoneremonttiin liittyen. Asiakas ostaa kilpailijalta remontin, joka sisältää jo valmiiksi tietyn valikoiman laattoja ja tarvikkeita. Asiakas ei siis pääse välttämättä valitsemaan mieleisintään ratkaisua. Syynä tähän on kilpailijoiden myymä ns. pakettiratkaisu, joka sisältää heidän omat materiaalinensa. He ovat laskeneet näille materiaaleille oman katteensa. (E. Tikkanen, henkilökohtainen tiedonanto 4.4.2014.)

ET-Sähköpalvelun tulisi pyrkiä ostaa materiaalit niin, ettei asiakas joudu maksamaan niistä ylimääräistä. Tämän lisäksi asiakkaan tulisi saada valita mieleisensä vaihtoehdot. Tämän kaltainen toiminta voi antaa yritykselle edun kilpailijoihin nähden. Tästä toimintatavasta poikkeaa kuitenkin sähköurakointi, jossa materiaalien myynti on olennainen osa palvelua.

Urakointipalveluissa asiakkaan elinkaaren ennustaminen voi olla erittäin hankalaa; kun urakointi asiakkaalle on saatu päätökseen, voi olla hyvin pitkä aika ennen kuin asiakas seuraavan kerran tarvitsee vastaavanlaisia palveluita. Tästä syystä rakennusala ei normaalisti synny suoranaista kanta-asiakassuhdetta. Paras mahdollinen saavutus, mihin alan yritys voi päästä, on asiakkaan saaminen suosittelijaksi. Suositellun avulla yritys voi saada nopeastikin sanan leviämään potentiaalisten asiakkaiden keskuudessa. Aliurakoinnissa tilanne on täysin toinen; asiakkuuden elinkaari pyritään saamaan mahdollisimman pitkäksi ja kestäväksi, jotta pääuraakoitsija pitää saman yrityksen yhteistyökumppaninaan. Pitkän elinkaaren seurauksena voi olla parhaassa tapauksessa jopa vuosien mittainen yhteistyö. (E. Tikkanen, henkilökohtainen tiedonanto 4.4.2014.)

ET-Sähköpalvelun kohdalla uusien yksityisasiakkaiden hankkimisen pitää olla jatkuva toimenpide, sillä asiakkuuksien elinkaaret ovat niin lyhyitä alasta johtuen. Vaikka asiakkuus onkin usein kertaluontoinen sijoitus, voi asiakas pitkällä aikavälillä valita yrityksen palvelun uudelleen kokemustensa perusteella. Muistuttamalla vanhoja asiakkaita olemassaolostaan, yritys parantaa mahdollisuuksiaan saada vanhan asiakkaan takaisin itselleen. Asiakas voi lisäksi jopa vuosia urakan valmistumisen jälkeen suositella yrityksen palveluja lähipiirilleen, joten yrityksen ei sovi unohtaa jo palveltuja asiakkaita.

Yrityspuolella aliurakointi ei vaadi jatkuvia toimenpiteitä uusien asiakkaiden saamiseksi, sillä pääurakoitsija on koko ajan tekemisissä aliurakoitsijan kanssa ja urakat tulevat automaattisesti aliurakoitsijalle.

Pääurakoitsijalta tulevat urakat voivat loppua äkillisesti ja ennalta-arvaamattomasti, mikäli esimerkiksi pääurakoitsija ei itse jostakin syystä ole saanut uusia urakoita. Tällöin yrityksen oma henkilökunta pyritään työllistämään ensin ja vasta sitten tarjotaan töitä aliurakoitsijoille.

ET-Sähköpalvelu on pyrkinyt huomioimaan toiminnassaan erityisesti uudet talonrakentajat, jotka eivät välttämättä tiedä olennaisia seikkoja, joita rakentamiseen liittyy. Tällaisilla asiakkailla ei usein ole selkeää kuvaa tarvittavista toimenpiteistä ja urakoitsija voikin joutua neuvomaan yksityiskohtaisesti rakennuttajaa. Alan tuntevat rakennuttajat tilaavat urakoitsijan johonkin tiettyyn työtehtävään. (E. Tikkanen, henkilökohtainen tiedonanto 4.4.2014.)

Rakennusallalla kategorialle vanhat asiakkaat ovat sellaisia, jotka pyrkivät kilpailuttamaan koko urakan tai sen osa-alueen. Useimmiten he tietävät jo tehtävästä työstä jotain ja heillä on myös itsellä hyvä kuva siitä, mitä työn tekeminen voi maksaa. Tällöin yrittäjä ei välttämättä pysty hyödyntämään hyvää asiakaspalvelutaitoaan tehokkaasti vaan työ saattaa sisältää vain tehdyn urakan. Tällaiset asiakkaat eivät kuulu ET-Sähköpalvelun avainkohderyhmään, sillä yritys ei kilpaile hinnalla.

ET-Sähköpalvelulla ei tällä hetkellä ole juuri minkäänlaisia markkinointitoimenpiteitä, joilla se pyrkisi saamaan uusia asiakkaita. Aliurakoinnit työllistävät yritystä tällä hetkellä jatkuvasti, eikä tämä ole vaatinut markkinointia, koska markkinointi on pääurakoitsijan vastuulla. Yksityisasiakaspuolella nykyiset asiakassuhteet ovat syntyneet lähinnä suosittelijoiden toimesta. Yhden erittäin hyvin onnistuneen projektin jälkeen asiakkaan lähipiiristä on tullut uusia asiakkaita yritykselle.

Syy, minkä takia markkinointia ei ole suoritettu, on yrittäjän tämänhetkiset rajalliset resurssit ottaa lisää asiakkaita. Koska ET-Sähköpalvelu pyrkii toiminnassaan siirtymään enemmän yksityisasiakkaiden puolelle, tulevat mittavat markkinointitoimenpiteet uusasiakashankintaan liittyen ajan myötä ajankohtaiseksi. Haasteena on saada kerralla niin paljon uusia asiakkaita yksityispuolelta, että aliurakointi yrityksille voi jäädä lähinnä sivutoimeksi. (E. Tikkanen, henkilökohtainen tiedonanto 4.4.2014.)

ET-Sähköpalvelulla ei tällä hetkellä ole olemassa uuden asiakkaan hankkimisen aiheuttamista kustannuksista tehtyjä laskelmia, johtuen markkinoinnin olemattomuudesta. Laskelmia voidaan tehdä tarkemmin vasta sitten, kun ensimmäinen onnistunut markkinointitoimenpide on

saatu päätökseen ja voidaan arvioida jonkin tietyn toimenpiteen toimivuutta. Vanhojen ja uusien asiakkaiden vertailu on hyvin hankalaa, koska asiakassuhde on hyvin kertaluontoinen. Lisäksi yksi uusi asiakas tuottaa usein töitä pidemmiksi ajoiksi. Uuden asiakkaan hankkimiskustannukset pysynevät alhaisina siitä syystä, että tarvittavien asiakkaiden määrä on melko pieni.

Rakennus- ja sähköurakointialoilla esiintyy myös hyvin usein kannattamattomia asiakassuhteita. Ensimmäinen merkki tällaisesta suhteesta on asiakkaiden erittäin huonosti arvioidut rakentamiskustannukset. Asiakkaat ovat saaneet pankista lainaa, joka ei todellisuudessa riitä haluttuihin töihin. (E. Tikkanen, henkilökohtainen tiedonanto 4.4.2014.) Seurauksena voi olla, ettei asiakas pysty maksamaan laskuja ja työ voidaan pahimmassa tapauksessa joutua jopa keskeyttämään. Tämä voi johtaa yrittäjästä riippumattomaan maineen menetykseen ja taloudellisiin tappioihin. Yrittäjä on varannut asiakkaan työhön tietyn ajan ja odottaa asiakkaalta rahallista korvausta, jota hän ei kuitenkaan saa.

Yrityspuolella automaattiset suhteet esimerkiksi pääurakoitsijan ja aliurakoitsijan välillä ovat tärkeitä molemmille osapuolille. Tällä hetkellä ET-Sähköpalvelulla on olemassa automaattinen suhde pääurakoitsijan kanssa. Tikkanen saa pääurakoitsijalta urakoita ilman uutta kilpailutusta sovittujen ehtojen mukaisesti. Täten molemmat osapuolet säästävät aikaa ja yritysten välinen luottamus kasvaa. (E. Tikkanen, henkilökohtainen tiedonanto 4.4.2014.)

Yksityispuolella pitkät asiakassuhteet liittyvät usein esimerkiksi pitkäkestoiisiin talon saneerauksiin, jotka jakautuvat pidemmälle aikavälille pienempiin projekteihin asiakkaasta johtuvista syistä, kuten taloudellisesta tilanteesta johtuen (E. Tikkanen, henkilökohtainen tiedonanto 4.4.2014). Pitkään kestävä projekti voi myös tuoda asiakkuuksia rakennuttajan naapurista.

ET-Sähköpalvelun kahdella toimialalla on tällä hetkellä hyvin ristiriitainen suhde; aliurakointi tuo varman ja tasaisen tulon, mutta samalla yritys voi menettää yksityisasiakkaiden puolelta parempia tarjouksia toimiessaan aliurakoitsijana.

ET-Sähköpalvelulle asiakastyytyväisyys on kaiken toiminnan ydin. Tästä johtuen sitä seurataan aktiivisesti. Seuranta on helppoa, sillä urakoitsija saa palautteen välittömästi asiakkaalta. Suosittelumäärä toimii hyvänä mittarina, jonka pohjalta voidaan määritellä, onko tehty työ ollut tarpeeksi laadukasta. (E. Tikkanen, henkilökohtainen tiedonanto 4.4.2014.)

Välittömästi asiakkaalta tuleva palaute on rakennusosalalle ominaista, sillä urakoitsija on paljon yhteydessä suoraan rakennuttajaan. Asiakastyytyväisyyttä ei siksi kannata mitata kyselyin tai muiden kattavien mittausten avulla. Urakoitsija huomaa nopeasti tyytyväisyydessä tapahtuvat muutokset. Usein uudet asiakkaat, jotka on saatu suosittelijoiden kautta, mainitsevat yhtey-

denotossaan henkilön, jolta kuuli yritykseltä. Osittain uusi asiakas voi tällä maininnalla tavoitella jopa jonkinlaista alennusta omalle työlleen, kuvitellen sen olevan jatkoa tuttavalle tehdylle urakalle.

### 3.1.5 Imago

Hyvä imago on tärkeää myös rakennusalalla, sillä asiakkaat valitsevat rakennusasioissaan usein tunnetusti luotettavan yrityksen. Hyvä imago auttaa myös suosittelevien määrässä, sillä asiakkaat kertovat mielellään hyvistä kokemuksista tuttavilleen. ET-Sähköpalvelu pyrki toiminnassaan hyvään asiakaspalveluun ja luotettavuuteen. (E. Tikkanen, henkilökohtainen tiedonanto 4.4.2014.)

Luotettavuutta ja asiakastyytyväisyyttä yrittäjä pyrkii saavuttamaan tekemällä työnsä aina laadultaan ensiluokkaisesti. Hän myös kysyy työn eri vaiheissa asiakkaan mielipidettä asioista ja esittää omia ratkaisujaan muuttuvien tilanteiden mukaan. Tikkanen kertoi (henkilökohtainen tiedonanto 4.4.2014) esimerkiksi tilanteesta, jossa asiakas on halunnut tummat saunalauteet ja ne oli jo päätetty ostaa. Ostohetkellä yrittäjä kuitenkin löysi eriväriset lauteet, jotka hänen mielestään olivat huomattavasti paremmat hintalaatusuhteeltaan. Hän kysyi rakennuttajan mielipidettä ja tämä osoittautui mieleisemmäksi vaihtoehdoksi. Tämän kaltaiset tilanteet luovat asiakkaalle positiivisia mielikuvia. Yrittäjä olisi voinut tehdä työnsä alkuperäisen suunnitelman mukaan, mutta sen sijaan yrittäjä teki pienen teon, jolla hän sai parannettua asiakastyytyväisyyttä huomattavasti.

Yrittäjä tunnetaan tunnollisuudestaan ja rehellisyydestään; nämä piirteet vetoavat erityisesti yksityisasiakkaisiin. Nykypäivänä rakentaminen alkaa olemaan hyvinkin monelle vieras asia ja monet ovat kuulleet rakentamisesta kauhutarinoita, eivätkä täten uskalla luottaa urakoitsijoihin. Tällaiset asiakkaat nojaavat helposti naapureiden ja tuttaviansa kokemuksiin luotettavasta urakoitsijasta. Raha ei ole tällaisille asiakkaille kynnyskysymys urakoitsijan valitsemisessa. ET-Sähköpalvelulle imago on suurin ja tärkein kilpailuvaltti.

Aikaisemmin mainittu esimerkki, jossa käsiteltiin asiakkaan saunaongelmaa, toimii hyvänä esimerkkinä tilanteesta, jossa rakennusalaa tietämätöntä asiakasta voidaan palvella muullakin tavoin kuin vain itse työn suorittamisella. Auttamalla asiakasta materiaalivalinnoissa ja sisustusratkaisuissa voidaan luoda syvempi suhde asiakkaaseen. Tämä kuitenkin vaatii yrittäjältä tietynlaisia ominaisuuksia, joita ei voi vain esittää omaavansa. Tikkasella nämä ominaisuudet tulevat näkyvimmin esiin kykyinä nähdä asunto asiakkaan tarpeiden mukaisesti; usein rakennusalalla toimivat yritykset myyvätkin sitä mitä haluavat, eivät sitä, mitä asiakas haluaisi ostaa (E. Tikkanen, henkilökohtainen tiedonanto 4.4.2014.)

### 3.1.6 Kilpailijat

ET-Sähköpalvelun lähialueen kilpailijat muodostuvat pienistä ja keskisuurista sähköurakoitsijoista Kanta-Hämeen ja pääkaupunkiseudun alueella. Esimerkiksi Läyliäisten Sähkö, lähialueen suurin kilpailija, omaa yli miljoonan euron liikevaihdon. Tämä yritys on kilpailijana erityisesti yksityisasiakaspuolella. Yritys tarjoaa myös lämmityslaiteasennuksia. Etuna ET-Sähköpalvelulla tähän yritykseen on sähkötöiden ohella tarjottava rakennuspalvelu. Usein sähköalan yritykset keskittyvätkin vain omaan päätoimialaansa. (E. Tikkanen, henkilökohtainen tiedonanto 4.4.2014; Kauppalehti 2014.)

Etuna suurilla kilpailijoilla ET-Sähköpalveluun nähden on suuremman organisaation tuomat hyödyt. Kilpailijoilla on huomattavasti suurempi markkinointibudjetti ja ne kykenevät ottamaan vastaan suurempia urakoita. (E. Tikkanen, henkilökohtainen tiedonanto 4.4.2014.)

Merkittävinä kilpailijoina voidaan pitää myös talopakettiratkaisuja tarjoavia yrityksiä. Ne saattavat itse tarjota sähköpalvelun paketin mukana, mutta yleensä asiakkaat joutuvat hoitamaan sähköurakoitsijan itse. (E. Tikkanen, henkilökohtainen tiedonanto 4.4.2014.) Kysymys onkin siitä, mistä asiakkaat sähköurakoitsijansa löytävät; onko talopakettiyrityksillä yhteistyökumppaneita vai etsivätkö asiakkaat urakoitsijansa jotakin muuta kautta. Kuten Kuntonen (henkilökohtainen tiedonanto 29.4.2014) mainitsi haastattelussa, Lopella rakennettavat uudet omakotitalot ovat lähes kaikki talopaketteja, joilla on jo sähköurakoitsija valmiiksi hankittuna. Kattavan kilpailija-analyysin tekeminen voisikin alkaa talopakettien sähköurakoitsijan selvittämisellä.

Alan luonteesta johtuen myös aliurakoitsijat voivat kilpailla keskenään tulevista urakoista. Tämän lisäksi aliurakoitsija voi myös joutua jossakin vaiheessa kilpailemaan omaa entistä pääurakoitsijaansa vastaan. On myös tilanteita, jossa entinen kilpailija häviää kilpailussa toiselle yritykselle ja päättyy sen aliurakoitsijaksi.

### 3.1.7 Ympäristöanalyysi

Käsitlemme ET-Sähköpalvelun toimintaympäristöä PESTE-analyysin eli ympäristöanalyysin avulla, sillä se on hyvä työkalu aloittavalle tai nuorelle yritykselle; kattavamman toimintaympäristön analysoinnin tekeminen sopii paremmin suuremmille ja pidempään markkinoilla olleille yrityksille.

ET-Sähköpalvelun toimintaan vaikuttavia poliittisia tekijöitä ovat sen toimialasta johtuen rakennusalan lait ja säädökset. Tästä on esimerkkinä 1.4.2011 käyttöön otettu käänteinen ALV, jossa rakennusalan yritystenvälisissä rakentamispalvelujen myyntitilanteissa verovelvollinen

onkin ostaja myyjän sijasta. Lisäksi merkittävä uudistus, joka astuu voimaan 1.7.2014, on ti-laajavastuu. Siinä kaikki rakennusalaalla toimivat yritykset ovat velvollisia ilmoittamaan valti-olle heidän palveluksessaan olevat aliurakoitsijat. (Verohallinto 2014.)

Kohdeyrityksen osalla tämä tarkoittaa sitä, että yritys joutuu toimittamaan pääurakoitsijalle tiedot ja todistukset kaikista hänen palveluksessaan olevista henkilöistä. Lisäksi hänen tulee todistaa säännöllisin väliajoin, ettei yrityksellä ole esimerkiksi maksamattomia veroja. Rakennusalan säädökset muuttuvat usein, joten yrittäjän on oltava selvillä tulevista muutoksista; jos yrittäjä ei tiedä uusia käytäntöjä, voi seurauksena olla urakoiden menetys tai valtion määräämät sanktiot. (Verohallinto 2014.)

Poliittiset muutokset eivät tule yritykselle yllättäen, vaan niistä tiedotetaan hyvissä ajoin. Lisäksi muutoksissa voi olla pitkäkin siirtymäaika. Uusista, tulevista muutoksista, voi saada tietoa muun muassa verottajalta, eduskunnan tietokanavilta, liitoilta tai alan lehdistä.

Ekonomiset tekijät vaikuttavat sähkö- ja rakennusalaan merkittävästi. Yleisen taloudellisen tilan ollessa huono ihmiset eivät yleisesti rakenna tai kunnosta taloja. Valtiovarainministeriön (2014) mukaan vuonna 2016 astuu voimaan 90 % velkakatto. Tämä tarkoittaa käytännössä sitä, että asiakkaalla on 10 % omavastuu lainasta sitä hakiessa.

Velkakatto tullee vähentämään uusia rakennusprojekteja ja pienentämään rakennettavien asuntojen kokoa. Sen vaikutusta rakennusalaan on vielä vaikea arvioida kokonaisvaltaisesti.

Ekonomista ympäristöä on tarkkailtava jatkuvasti, jotta siinä tapahtuvat muutokset voi nähdä ja niihin voi reagoida niiden vaativalla tavalla. Nämäkin muutokset eivät usein tule yllättäen, vaan ekonomisista tekijöistä voi saada ennakkoon tietoa samoista tietokanavista, kuin poliittisista tekijöistäkin.

Sosiaalinen ympäristö määrittää minkälaisia asioita rakennusalan asiakkaat projekteiltaan toivovat. Ympäristö on muuttunut viime vuosina siihen suuntaan, että ihmisillä on halua ja tarvetta saada uudenlaisia sähköasennuksia asuntoihinsa. Esimerkiksi videotykkien johdot halutaan saada upotettua talon rakenteisiin jopa vanhoissa asunnoissa. Tämä pieneltä vaikuttava asia voi aiheuttaa suurenkin määrän työtä urakoitsijalle. (E. Tikkanen, henkilökohtainen tiedonanto 4.4.2014.)

Suomalaisilla on ollut tapana asua omassa asunnossa; mahdollisuuksien mukaan jopa itse rakennetussa asunnossa. Tämä ei tulle muuttumaan tulevaisuudessakaan vaan rakennuksia tullaan kunnostamaan ja rakentamaan jatkossakin. Viime aikoina on voitu huomata muutoksia rakennettavien asuntojen koossa; ei enää haluta asua suuressa asunnossa, vaan mieluummin



tehdään persoonallinen ja omannäköinen, helpommin hallittava kokonaisuus. Esimerkiksi sisustusratkaisuihin jää enemmän rahaa käytettäväksi, kun asunto on kooltaan pienempi.

Väestön ikääntyminen aiheuttaa rakentamisalalla useita eri asioita. Vanhat ihmiset, jotka muuttavat palvelutaloihin tai omaiset perivät heidän omistamansa kiinteistöt, jättävät jälkeensä usein rakennuksen, joka vaatii mahdollisesti erittäin suuren saneerauksen. Näitä asuntoja tulee lähivuosina mahdollisesti suuria määriä lisää markkinoille. Yhä useammin ikääntyneet ihmiset haluavat asua kotonaan mahdollisimman kauan palvelutaloon muuttamisen sijaan. Usein he voivat asua jopa yksin. Tämän vuoksi heidän asuntoonsa täytyisi tehdä ratkaisuja, jotka mahdollistaisivat ikääntyneen henkilön yksin asumisen asunnossa.

Keskustelemalla erilaisten ihmisten kanssa yritys saa ajantasaista tietoa sosiaalisessa ympäristössä tapahtuvista muutoksista. Asiakkaiden lisäksi yritys voi saada tietoa muilta sidosryhmän jäseniltä kuin vain asiakkailta. Lisäksi tilastokeskukselta voi saada laajempaa tietoa sosiaalisesta ympäristöstä, esimerkiksi väestön rakenteeseen liittyen. Sosiaalisen ympäristön muutokset voivat tilanteesta riippuen muuttua nopeasti tai todella hitaasti.

Teknologinen kehitys aiheuttaa ET-Sähköpalvelulle suuria vaikeuksia, sillä yrittäjän pitää olla koko ajan selvillä alan muutoksista. Uudet innovatiiviset järjestelmät, kuten taloautomaatio, kasvavat rakentamisalalla vauhdilla. Taloautomaatiossa useita talon hallinnan ominaisuuksia, kuten lämmitys ja sähköt, on yhdistetty yhdeksi kokonaisuudeksi, jota voidaan hallita käyttöpaneelilla. (E. Tikkanen, henkilökohtainen tiedonanto 4.4.2014; Taloautomaatio 2014.)

Teknologian kehitystä tulisikin seurata jatkuvasti, jotta yritys ei jää jälkeen kilpailijoistaan. Kehitystä seuraamalla yritys voi saada jopa edelläkävijän aseman. Yrittäjän olisi vähintään osattava neuvoa asiakasta automaatiota koskevissa asioissa, vaikka hän ei itse automaatioita tekisikään. Tällöin yrittäjällä olisi hyvä olla yhteistyökumppani, jota hän voi suositella asiakkaalle; sopimuksen tyypistä riippuen yrittäjä voi saada jonkinlaisen välityspalkkion suositte-  
lusta.

Ekologiset paineet vaikuttavat todella paljon rakennusalalla toimiviin yrityksiin. Rakennusmääräykset muuttuvat lähes vuosittain ja uusien rakennusten pitää olla energiatehokkaampia ja ekologisempia. Esimerkiksi rakennusten energiatodistukset, jotka astuivat voimaan vuonna 2013, on viimeisimpiä lakeja, jotka pakottavat yritykset kehittämään rakentamisessa uusia ratkaisuja. Lait lisäävät rakentamiskustannuksia, sillä asuntojen rakenteet ovat muuttuneet ajan myötä paksummiksi ja ilmatiiviimmiksi. (E. Tikkanen, henkilökohtainen tiedonanto 4.4.2014; Finlex 2013.)

Yrittäjä joutuu rakennusvaatimusten johdosta kouluttautumaan säännöllisin väliajoin saadakseen erilaisia sertifikaatteja; osa ei välttämättä ole pakollisia, mutta asiakkaat voivat vaatia niitä urakoitsijalta. Lisäksi yrittäjän tulee olla selvillä ympäristölupien muutoksista ja muista säädöksistä, jotka voivat vaikuttaa yrityksen toimintaan.

### 3.1.8 Sidosryhmät

ET-Sähköpalvelun kohdalla asiakkaiden ja pääurakoitsijoiden lisäksi yrityksen sidosryhmiin kuuluvat esimerkiksi tukkumyymälät. Sieltä yritys ostaa tarvikkeet, joita se työssään tarvitsee. Lisäksi yrittäjä otti lainaa yrityksen auton ostoa varten, joten lainan myöntänyt pankki lasketaan sidosryhmäksi. (E. Tikkanen, henkilökohtainen tiedonanto 4.4.2014.)

Sidosryhmien merkitystä ei tule missään nimessä vähätellä. Jos ET-Sähköpalvelu jossain vaiheessa liiketoimintaansa ajautuu tilanteeseen, jossa yrittäjän tarvitsee itse palkata aliurakoitsijoita, sidosryhmä kasvaa. Pääurakoitsijana yrityksen on huomioitava, että aliurakoitsijoiden tekemät virheet ovat pääurakoitsijan vastuulla. Vaikka aliurakoitsija maksaisikin virheen korjaamisen, usein pääurakoitsija on se osapuoli, joka menettää maineensa.

### 3.1.9 Liiketoiminnan riskit

Sähkö- ja rakennusalalla suurimmat riskit tulevat yrityksen ulkopuolelta. Muutokset lainsäädännössä ja yleisessä taloustilanteessa näkyvät lähes välittömästi sekä yrityksen kysynnässä että tuotossa. Lainsäädännöllisiin riskeihin on todella vaikea varautua ennakkoon, johtuen niiden ennustamisen vaikeudesta. Yhtenä vaihtoehtona on jakaa liiketoimintaa niin, ettei mahdollinen lainsäädännön muutos vaikuta koko toimintaan, vaan vain sen osa-alueeseen. Taloustilanteeseen varautuminen on myös vaikeaa, sillä yrityksellä ei ole muita mahdollisuuksia sen välttämiseen, kuin laajentamalla tarjontaansa merkittävästi. Hyvä maine kilpailijoihin nähden on myös yksi hyvä suojautumiskeino, sillä hyvän imagon avulla yritys voi kovassa kilpailutilanteessa voittaa itselleen urakoita huonomaineisimmilta kilpailijoiltaan.

Erityisesti rakennusalalla urakoitsijalla on aina vastuu työnsä laadusta. Virheitä voi sattua parhaimmillekin yrityksille. Työmaille otettavat vakuutukset auttavat virheiden korjaamisessa. Tällä hetkellä Tikkasen etuna onkin, että yrityksellä ei ole muita työntekijöitä, joten valvonta on paljon helpompaa (E. Tikkanen, henkilökohtainen tiedonanto 4.4.2014). Hyvin hoidetut vakuutusasiat voivat virheen sattuessa toimia yritykselle jopa myönteisenä asiana. Kun mahdolliset virheet korjataan nopeasti ja huolellisesti asiakasta ajatellen, voi asiakkaalle jäädä positiivinen kuva yrityksen toiminnasta. Täten hän voi suositella yritystä lähipiirilleen virheestä huolimatta.

Tikkanen pyrkii kasvattamaan yritystoimintaansa jatkossa nykyisestä. Tällöin hän joutuu tilanteeseen, jolloin yrityksen henkilökunta kasvaa. Vaikka hän pyrkisikin valikoimaan uuden yhteistyökumppanin tai työntekijän mahdollisimman hyvin, yrittäjän on vaikea arvioida yhteistyön sujuvuutta etukäteen. Yksi liiketoiminnan tuleva riski onkin, että yhteistyökumppani tai työntekijä ei täytä yrittäjän vaatimuksia.

Yksi riski, joka on merkittävä tekijä rakennusalalla, on harmaa talous. Sen seurauksena yritys voi menettää mahdollisuuden kilpailla tietyistä urakoista. Asiakkaat voivat tottua harmaan talouden aiheuttamaan alempaan hintatasoon, jonka seurauksena luotettava ja rehellinen yrittäjä ei saa urakkaa, sillä hän ei pyri kilpailemaan hinnalla. Pahimmassa tapauksessa urakan hinta ei kata edes liiketoiminnan kuluja.

Yrittäjän sairastuminen on aina pienessä yrityksessä suuri riski. Jos yrityksen ainoa työntekijä sairastuu vakavasti tai mahdollisesti loukkaantuu työtä tehdessä, voi seurauksena olla pitkään poissaolo työmaalta. Tämä taas voi johtaa jopa maineen menetykseen, kun asiakkaiden urakat eivät valmistukaan ajoissa. Lisäksi sairastuminen voi johtaa taloudellisiin tappioihin.

### 3.2 Strategia

ET-Sähköpalvelu on olemassa, jotta yrittäjä saisi taattua toimeentulonsa. Perustamisen yhteydessä Tikkanen ei tarkemmin miettinyt yrityksen strategiaa, vaan ryhtyi suoraan töihin. (E. Tikkanen, henkilökohtainen tiedonanto 4.4.2014.)

Analysoimme yrityksen toimintaa haastattelusta saamiemme tietojen perusteella ja loimme yritykselle strategisia vaihtoehtoja. Aloitimme kuvan 2 mukaisesti miettimällä yritykselle sille sopivat mission ja vision.

#### Missio:

- Yrityksen missio on sähkö-, lämmitys- ja rakennuspalvelujen tarjoaminen sekä yksityis- että yritysasiakkaille luotettavasti, asiantuntevasti ja asiakaslähtöisesti.

#### Visio:

- Yrityksen tavoite on olla paikallisesti merkittävä ja tunnettu tekijä sähköalalla
- Ensiluokkainen asiakaspalvelu
- Nopea ja luotettava reagointi asiakkaiden tarpeisiin
- Valmius vastaanottaa suurempia projekteja ja urakoita.

ET-Sähköpalvelun tavoite tällä hetkellä on tutkia markkinoita ja etsiä uusia mahdollisuuksia laajentamiselle. Yhteistyökumppanien saaminen on hidasta ja se täytyy tehdä harkiten. Mikäli yritystä pyritään kasvattamaan, väärän yhteistyökumppanin valitseminen voi olla kohtalokasta.

Kohdeyrityksen tulisi selkeästi pyrkiä löytämään itselleen kumppaniyrittäjä. Tällöin Tikkanen voi olla varma siitä, että yrityksen toinenkin työntekijä on yhtä tunnollinen ja vastuullinen kuin hän itsekin on. Samalla hän saa sitoutettua henkilön yritykseen. Vaihtoehtoja tämän toteuttamiseen on kaksi: etsiä toinen alalla toimija, joka haluaa fuusioida yritykset yhteen tai myydä omasta yrityksestä osuus toiselle henkilölle. Näistä vaihtoehdoista ensimmäinen on huomattavasti turvallisempi ja parempi tapa toimia. Yksi vaihtoehto on myös, että Tikkanen jossakin vaiheessa aliurakointia pääsee osakkaaksi pääurakoitsijan yritykseen ja täten sulauttaa nykyisen yrityksensä osaksi tätä.

Toinen strateginen vaihtoehto on, että ET-Sähköpalvelu siirtää toimintansa suuntausta enemmän yksityisasiakkaiden puolelle. Tällöin yrityksen kasvaminen edellyttää yritysmuodon muuttamista osakeyhtiöksi ja uuden yhteistyökumppanin löytämistä. Vaihtoehtona on myös uuden henkilökunnan palkkaaminen, mutta emme suosittele tätä ensisijaisena toimenpiteenä sen tuomien riskien vuoksi. Vastuiden jakaminen kahdelle henkilölle helpottaa toimintaa. Yksityisasiakkaisiin keskittymisessä vaaditaan nykyistä huomattavasti monimutkaisempia ja monimuotoisempia liiketaloudellisia toimenpiteitä. Markkinointia olisi suoritettava jatkuvasti, sillä automaattiset urakat pääurakoitsijan puolelle vähenisivät tai jopa loppuisivat kokonaan. Tämä johtuu siitä, että yksityisasiakkaiden projektit sitoisivat yrittäjää niin paljon, ettei hänellä ole mahdollisuutta vastaanottaa yrityspuolen urakoiteja.

Vaihtoehtona on myös, että mikäli yrityksessä on kaksi omistajaa, toinen keskittyy omassa työssään palvelemaan yrityspuolta ja toinen yksityispuolta. Tällöin liiketoiminnassa voidaan helpommin mukautua tuleviin muutoksiin. Molempien olisi silti pystyttävä tekemään molempien segmenttien töitä. Tällä tavoin yritys voi reagoida paremmin mahdollisiin kysynnän piikkeihin ja tasapainottelemaan alojen välillä.

Yrityspuolella strateginen toimenpide olisi aloittaa yhteistyökumppanin etsiminen välittömästi ja neuvotella nykyisten sidosryhmän jäsenten kanssa vakavasti kumppanuuden mahdollisuudesta.

Jos yritys haluaa keskittyä enemmän yksityispuolen asiakkaisiin, eikä se ole löytänyt hyvää yhteistyökumppania yrityspuolella toimimiseen, sen toimenpiteet ovat hieman monimutkaisemmat. Ensimmäinen suoritettava toimenpide on markkinointiprojektin tekeminen ja vuodessa tarvittavien asiakkaiden määrittäminen. Kun oikeanlainen markkinointitoimenpide on

löytynyt ja asiakkaita on selkeästi tavoitettu, tulee yrityksen rohkeasti luopua aliurakoinnista ja siirtyä pääurakointiin. Yrityksen tulee myös pysyä tässä päätöksessä, vaikka toiminnassa tulisikin pieniä katkoksia.

Yksityisasiakkaiden puolella toimiessaan yrittäjän tulisi jatkuvasti pohtia keinoja kehittää yrityksen toimintaa ja tarjottavaa palvelua. Esimerkiksi Helsingissä yli 80-vuotiaista jopa 60 % on yksinasuvia ja 65-vuotiaista jopa 20 % tarvitsee jonkinlaista ulkopuolista apua selviytyäkseen arjesta (Helsinki 2014). Nämä henkilöt ovat myös usein sellaisia, joille ei ole tietämystä rakennusalan ratkaisuista, jotka voisivat helpottaa ikääntyneen henkilön elämistä. Kehittämällä tällaisille vielä löytämättömille asiakasryhmille tuotteita ja palveluita yritys voi laajentaa palveluvalikoimaansa. Tällaiselle asiakassegmentille myyminen on yritykselle kannattavaa, sillä Tikkanen pystyy hyvin hyödyntämään ammattitaitoaan ja asiakaskeskeisyyttään. Hänellä on myös hyvä kyky nähdä asiat asiakkaan kannalta.

Pieni yritys voi helposti mitata strategiansa toimivuutta ja tehokkuutta. Mikäli asiakkaiden määrä kasvaa ja asiakastyytyväisyys pysyy korkeana, voi sanoa strategian toimivan jollakin tasolla. Yksityisasiakaspuolen strategia voi epäonnistua, mikäli saadut urakat ovat liian hajallaan sekä etäisyydellisesti että ajallisesti; tällöin edes suurempi laskutushinta ei kata yrityksen kasvaneita kuluja. Täten yrityspuolella pysyminen olisi ollut strategisesti viisaampi vaihtoehto ja yrityksen tulisi miettiä valintaansa uudestaan. Yrittäjän ammattitaito säilyy entisten yhteistyökumppanien muistissa, joten takaisin yrityspuolelle siirtyminen ei ymmärrettävästi olisi ongelma.

Tulevaisuuden visiona näkisimme kaksi vaihtoehtoa kymmenen vuoden päästä riippuen yrittäjän strategisesta valinnasta. Yritys on kasvanut yksityisasiakaspuolella noin neljän henkilön osakeyhtiöksi, jossa on kaksi omistajaa ja kaksi työntekijää. Liiketoimintaa tullaan jatkossakin suorittamaan Uudenmaan ja Kanta-Hämeen alueella. Yritys on laajentanut valikoimaansa nykyisestään selkeästi suuremmaksi, jotta se voi palvella erilaisia asiakasryhmiä. Lisäksi yritys on voinut jopa kehittää uudenlaisia innovaatioita löytämiinsä ongelmiin.

Yrityisasiakaspuolella pysyessään yritys on joko lakannut olemasta tai yrittäjä on siirtynyt palkkatyöntekijäksi tai osakkaaksi toiselle yritykselle. Vaihtoehtoisesti yritys on voinut onnistua kasvattamaan liiketoimintaansa niin paljon, että se pystyy toimimaan itse pääurakoitsijana. Uskomme tämän kuitenkin olevan melko epätodennäköistä kovan kilpailutilanteen vuoksi. Samalla hän joutuisi kilpailemaan nykyisen hyvän kumppaniyrityksen kanssa, joka auttoi häntä liiketoiminnan alussa ja tästä johtuen kilpailutilanne olisi epämieluisa molemmille.

### 3.3 Strategian toteuttaminen

Mielestämme ET-Sähköpalvelun suurin kasvupotentiaali löytyy yksityisasiakaspuolelta. Tästä johtuen yrityksen tulisikin siirtää toimintaansa sille asiakasryhmälle. Yksityisasiakaspuolella toimiessaan yrittäjän hyvät asiakaspalvelutaidot nousevat korkeampaan rooliin. Lisäksi yrittäjä pääsee tekemään paljon erilaisia työtehtäviä; tämä sopiikin Tikkasen luonteelle paremmin.

Strateginen suunnitelmaehdotuksemme on, että yrittäjä aloittaa uuden yhteistyökumppanin etsimisen välittömästi. Tämä tulisi tapahtua mieluiten jo ennen vuoden 2014 loppua. Yrittäjän on ennen yhteistyökumppanin saamista kyettävä työllistämään itsensä yksityisasiakaspuolella täyspäiväisesti. Tämän lisäksi hänen on oltava jo tietoinen toimivista markkinointikanavista ja pystyttävä tarpeen tullen markkinoimaan tehokkaasti lyhyellä varoitusajalla. Käsittelemme tätä markkinoinnin aikataulussa luvussa 3.7.

Yrittäjä voi kumppanin kanssa päättää heille sopivimmasta tavasta aloittaa yritystoiminta, joko fuusion tai kumppanuuden kautta. Yhteistyön alussa Tikkasen tulisi siirtää omat työtehtävänsä puhtaasti yksityisasiakaspuolelle. Uusi yhteistyökumppani voi täten oman erikoisammattitaitonsa puolesta toimia joko aliurakoitsijana yritysasiakkaille tai avustaa Tikkaista yksityispuolella. Täten yritystoiminta voidaan joko painottaa täysin yksityispuolelle tai jakaa silloisten yrittäjien osaamisen perusteella kahtia.

Uuden kumppanin aloitettua yrityksessä ja markkinointitoimenpiteiden suorittamisen jälkeen, yrityksen työllisyystilanteen pitäisi olla suurempi, kuin mitä kaksi henkilöä pystyy tekemään. Tällöin vaihtoehtoja on kaksi; joko yritys myydään hyvin voitollisena tai sitä aletaan kasvattaa vahvasti. Käsittelemme strategisena vaihtoehtona kasvattamisen, sillä siihen yrittäjä pystyy vaikuttamaan. Kasvun ainoa mahdollistava tekijä on riittävä hyvien töiden määrä sekä lisähenkilökunnan palkkaaminen. Palkkaamista voidaan suorittaa yrityksen silloisen liiketoiminnan mukaan. Uuden henkilökunnan ei välttämättä tarvitse olla sähköasentajia, vaan palkkaamisella voidaan tavoitella esimerkiksi uutta asiakassegmenttiä. Neljän vuoden kuluttua yritys onkin kokonsa puolesta neljästä viiteen työntekijää.

## 3.4 SWOT-analyysi

<b>Vahvuudet:</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Organisaation koko</li> <li>- Imago, ammattitaito</li> <li>- Myyntikyky</li> <li>- Sijainti</li> <li>- Sidosryhmät</li> </ul>	<b>Heikkoudet:</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Organisaation koko</li> <li>- Yritysmuoto - toiminimi</li> <li>- Yrityksen ikä</li> </ul>
<b>Mahdollisuudet:</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Muuttuvat markkinatilanteet ja trendit</li> <li>- Yrittäjän hyvä silmä mahdollisuuksien hyödyntämiseen, kyky löytää uusia toimialoja</li> <li>- Innokas ja energinen asenne yrittäjyyteen</li> <li>- Halu onnistua</li> </ul>	<b>Uhat:</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Kilpailijat</li> <li>- Harmaa talous</li> <li>- Sairastuminen</li> <li>- Mahdollisten uusien työntekijöiden ammattitaidottomuus</li> </ul>

Taulukko 1: ET-Sähköpalvelun SWOT-analyysi

Yrittäjän suurin vahvuus on hänen ammattitaitonsa ja hyvät sidosryhmät; nämä olivatkin suurimmat syyt yrityksen perustamiselle. Lisäksi Tikkanen kyky myydä omaa palveluaan erottaa hänet kilpailijoista. Kun yrittäjä pääsee keskustelemaan asiakkaan kanssa kasvotusten, hän saa tehtyä sopimuksen hyvin. Myyntikykyyn vaikuttaa merkittävästi myös yrityksen hyvä imago. Yrityksen mahdollisuudet tulevat halusta toimia yrittäjänä ja onnistua tekemässään.

Organisaation tämänhetkisen pienen koon johdosta yrittäjä voi joustaa toiminnassaan paremmin, kuin jos hän toimisi osana isompaa organisaatiota. Tämä on kuitenkin myös heikkous, sillä hän ei pysty ottamaan vastaan uusia urakoita yhtä paljoa, kuin osa kilpailijoista.

Sijainti on yritykselle hyödyllinen, sillä se pystyy palvelemaan sekä pääkaupunkiseudun että Kanta-Hämeen asiakkaita. Yrityksen hyvät sidosryhmät antavat yritykselle kilpailuedun kilpailijoihin nähden.

Muuttuvat markkinatilanteet luovat uusia mahdollisuuksia rakennusalaalla. Yrittäjän pitääkin pystyä tarkkailemaan uusia mahdollisuuksia, joita teknologiset innovaatiot tai muut muutokset voivat luoda. Tikkanen on jo nyt toiminnassaan osoittanut kykynsä uusien mahdollisuuksien löytämiseen. Lisäksi hän on innokas yrittäjyyttä kohtaan ja hänellä on suuri halu onnistua.

Suurin uhka yritystoiminnalle on yrittäjän sairastuminen; jos yrittäjä sairastuu, tällä hetkellä kukaan ei ole tekemässä urakoita valmiiksi. Toinen suuri uhka ET-Sähköpalvelulle ovat sekä

nykyiset että mahdolliset tulevat kilpailijat. Tikkanen on alkanut jo laajentamaan tuotevalikoimaansa laajemmaksi. Laajemmalla tuotevalikoimalla yritys voi saada kilpailuedun ja laajemman asiakaskunnan, mutta toisaalta kohdata uusia kilpailijoita. Mahdollisen yhteistyökumppanin tai työntekijän ammattitaidottomuus luo myös suuren uhan.

Suurena uhkana voidaan pitää harmaata taloutta ja sen vaikutusta yrityksen toimintaan. Halpa ulkomainen työvoima on haitallista palkkakehitykselle. Koska yritys on pieni ja nuori, se ei ole vielä saanut luotua niin sanottua taloudellista puskuria, jonka avulla yrittäjä voisi selviytyä projektien välillä. Puskurin puuttuminen pakottaakin Tikkasen toimimaan aliurakoitsijana muille yrityksille.

### 3.5 Markkinointi

ET-Sähköpalvelulla ei ole selkeää markkinointistrategiaa, eikä se ole suorittanut vielä markkinointitoimenpiteitä (E. Tikkanen, henkilökohtainen tiedonanto 4.4.2014). Tästä syystä johtuen on hyvin vaikeaa analysoida, minkälaisia tuloksia yritys voi saada mahdollisten markkinointitoimenpiteiden jälkeen. Selkein saatu hyöty, jonka ET-Sähköpalvelu voi saada, on parantunut asiakastyytyväisyys ja erityisesti asiakkaiden kiinnostus yritystä kohtaan. Alan luonteesta johtuen asiakkaiden pysyvyys ei ole yhtä oleellista kuin muilla toimialoilla. Asiakastyytyvyydellä on selkeä arvo, sillä se lisää suosittelijoita ja yhden asiakkaan tuomaa työmäärää. Nämä hyödyt jaettuna markkinoinnista aiheutuneilla kustannuksilla on yhtä kuin markkinoinnin sijoitusten tuotto.

ET-Sähköpalvelun on erittäin tärkeää osata jo markkinoinnin aloitushetkellä löytää kanava, josta oikeat asiakkaat löytyvät. Tällä hetkellä markkinointi on perustunut täysin suosittelijoihin.

Yrityksen on myös markkinoinnissa pyrittävä välttämään asiakkaita, joiden palveleminen vie liikaa aikaa. Tällaisia asiakkaita ovat esimerkiksi henkilöt, jotka haluavat itse osallistua jokaiseen toimenpiteeseen, vaikka heillä ei olisi alaan liittyvää ammattitaitoa. Seurauksena yrittäjän on itse työn lisäksi käytettävä paljon aikaa konsultoimiseen verrattavaan työhön, josta asiakas ei halua maksaa.

Tämänhetkinen markkinoinnin puuttuminen on johtunut täysin siitä, että yrittäjä ei ole tiennyt, kuinka hän voi säädellä kysyntää. Tikkasen toimiessa aliurakoitsijana hänellä on selkeitä ja ajallisesti pidemmälle aikavälille tiedossa olevia urakoita, jotka tulevat sitomaan hänet täysipäiväisesti. Hän ei ole vielä uskaltanut markkinoida yksityisasiakkaille, sillä hän pelkää kysynnän piikkejä, joihin yritys ei pysty vastaamaan (E. Tikkanen, henkilökohtainen tiedonanto 4.4.2014).



Kysynnän säätely olisi erittäin hyvä apuväline Tikkaselle, sillä sen avulla hän voisi saada yksityispuolelle urakoita, jotka alkavat useamman kuukauden päästä. Rakennuslalla tilatut urakat täytyy suorittaa nopealla aikataululla. Asiakkaat eivät useimmiten varaa sähköurakoitsijaa kuin vasta akuutin tarpeen niin vaatiessa. Siksi alan ongelma onkin usein se, että liiketoiminnan ennustettavuus on vaikeaa. Suotavampaa olisi, että yrittäjä tietäisi tulevat urakat jopa puolen vuoden päähän. Tähän voisivat olla apuna erilaiset tarjoukset ja kampanjat, joilla yritys saa houkuteltua asiakkaan ottamaan palvelun yrittäjälle sopivammalle ajalle. (E. Tikkanen, henkilökohtainen tiedonanto 4.4.2014.)

### 3.6 ET-Sähköpalvelu - markkinoinnin kehittämisen suunnitelma

Liiketoiminnan alkuvaiheessa ET-Sähköpalvelun ei kannata panostaa markkinointiin liian suuria varoja kahdesta syystä; markkinoinnin toimiessa hyvin yritys voi saada niin suuren kysynnän, ettei se pysty vastaamaan siihen tai vaihtoehtoisesti markkinointitoimenpide epäonnistuu ja rahat menevät hukkaan. Uuden asiakkaan kertaostos on kuitenkin yleensä niin suuri, että yksikin hankittu asiakas voi helposti kattaa kohtuulliset markkinointimenot.

ET-Sähköpalvelun markkinoinnin tärkein ominaisuus on, että markkinointitoimenpiteet ovat nopeita ja helppoja suorittaa. Yrityksellä ei ole henkilökuntaa tai yhteistyökumppania markkinoinnin suorittamiseksi. Lisäksi tarve markkinoinnille voi tulla hyvinkin nopeasti ja yllättäen. Toimenpiteiden olisikin saatava aikaiseksi tuloksia mahdollisimman nopeasti niiden suorittamisesta.

Olemme pyrkineet löytämään asiakasyritykselle helposti toteutettavan ja tiivistetyn paketin markkinointiratkaisuja. Pyrimme myös huomioimaan aikaisemmin mainittujen erilaisten strategisten ratkaisujen vaatimat tai mahdollistamat markkinointitoimenpiteet.

Tikkasen mukaan (henkilökohtainen tiedonanto 4.4.2014) yksi näkyvimmistä tavoista markkinoida sähköalan yritystä on auton mainosteipit, jotka kiinnittivät liikenteessä ihmisten huomion autoon. Autossa pitäisi hänen mielestään olla vähintään yrityksen nimi ja yhteystiedot. Tällä hetkellä autossa ei kuitenkaan ole minkäänlaisia teippejä. Yrityksellä on olemassa jo logo, jota se voi hyödyntää markkinoinnin eri osa-alueilla.

Yrityksen lähialueella on kolme yritystä, jotka tekevät mainosteippejä autoihin; Riihimäellä toimivat Riihimäen Mainostaito Oy ja Silkkipaino Vuoliainen Oy sekä Hämeenlinnassa toimiva Mainos-Ässä. Yritysten internetsivujen mukaan Mainos-Ässä ja Mainostaito ovat erikoistuneet autoteippauksiin, Vuoliaisien pitäessä sitä enemmänkin sivutoimialanaan. Hintoja ei ollut erik-

seen mainittu, sillä se riippuu täysin teippauksen laajuudesta ja käytetyistä väreistä. (Silkkipaino Vuoliainen 2014; Riihimäen mainostaito 2014; Mainos-Ässä 2014.)

Lisäksi yrittäjä haluaa saada yritykselleen internetsivut, josta potentiaaliset asiakkaat voisivat löytää yrityksen yhteystiedot hakukoneiden avulla (E. Tikkanen, henkilökohtainen tiedonanto 4.4.2014). Tapoja, joilla yritys voi saada internetsivut, on monia. Ensimmäinen on ottaa yhteyttä yritykseen, joka suunnittelee, tuottaa ja hoitaa internetsivujen päivittämisen. Tällainen kokonaisvaltainen palvelu on luotettava, mutta se tulee usein melko kalliiksi.

Kokonaisvaltaista palvelua Kanta-Hämeen alueella tarjoaa ainakin TJ-Design. Sillä on erikseen suunniteltu palvelu, joka on kohdistettu erityisesti pieniä yrityksiä varten. Pienimmässä pakettiratkaisussa yrityksen internetsivut jäisivät hyvinkin yksinkertaisiksi, sillä siellä olisi vain yrityksen logo, lyhyt kuvaus yrityksestä ja sen yhteystiedot. (TJ-Design 2014.)

Toinen vaihtoehto saada internetsivut, on tuottaa sivut itse esimerkiksi tuttavien kautta ja järjestää sivujen hosting eli ylläpito ja hallinnointi kolmannelle osapuolelle. Tässä on omat riskinsä, sillä internetsivut voivat jäädä toimimattomiksi tai huonolaatuisiksi. Hinta voi olla tekijästä riippuen joko ilmainen tai maksimissaan muutama sata euroa, ylläpidon kustannusten jäädessä muutamaan euroon kuukaudessa.

Kolmas vaihtoehto on tehdä sivut internetistä löytyvällä palvelulla, joka järjestää myös sivujen hostingin. Tällaisia palveluja ovat esimerkiksi kotisivukone tai nettihotelli. Jos yritys saa järjestettyä luotettavan tekijän tekemään sivut, hinta voi jäädä hyvinkin alhaiseksi. Täten internetsivuja olisi helppo myös päivittää. Kotisivukoneen yksityisille tarjottava palvelu maksaa 3,95 €/kk ja yrityksille suunnattu palvelu 17,90 €/kk, nettihotellin halvin palvelu taasen 9,40 €/kk. (Kotisivukone 2014; Nettihotelli 2014.)

ET-Sähköpalvelun painottaessa toimintaansa yksityispuolelle, siltä vaadittavat markkinointitoimenpiteet tulevat kasvamaan. Yrityksen on tärkeää saada itselleen palveluvalikoima, joka on riittävän laaja. Tällä tavoin sillä voi olla useita asiakasryhmiä, jotka ovat aktiivisia eri vuodenaikoina. Yrityksen tulee aloittaa markkinointi tärkeimpänä näkemälleen asiakassegmentille eli lähialueiden yksityisille henkilöille.

Autojen teippaukset ja internetsivut eivät saisi jäädä ainoiksi markkinointitoimenpiteiksi vaan ne voidaan nähdä markkinointia tukevinä toimenpiteinä. Lähialueiden yksityishenkilöiden tavoittaminen on haastavaa. Perinteinen lehtimainonta voi olla kallista ja sen tehosta ei ole minkäänlaisia takuita. Ensimmäisen markkinointitoimenpiteen tulee olla täsmällisesti tietylle ryhmälle suunnattu ja edullinen.

Yksityisasiakkaille markkinoinnissa ensimmäinen toimenpide on asiakasryhmien kartoittaminen. Eri asiakasryhmiä ovat uusien talojen rakentajat ja vanhojen kunnostajat. Uusien talojen rakennuttajien tiedot voi saada kunnantaloilta rakennusluvista. Tietoja ei kuitenkaan saa käyttää markkinointiin, ellei rakennuttaja niin erikseen halua. Valtaosa rakennuttajista kieltää markkinoinnin. Yhtenä syynä on se, että useimmat asiakkaat ovat ostaneet valmiin talopakettin, joka sisältää kaikki palvelut. Vaihtoehtona onkin tarjota palveluaan talopaketteja myyville yrityksille. (O. Kunttonen, henkilökohtainen tiedonanto 29.4.2014.)

Yhtenä vaihtoehtona on mennä käymään rakennustyömailla ja pyrkiä pääsemään rakennuttajien kanssa kasvotusten keskustelemaan palvelusta. Tonttien tiedot ja osoitteet löytyvät kaupunkien internetsivuilta. Yrittäjä voi esimerkiksi tarjota rakennuttajalle eräänlaista suosittelijasopimusta, jossa asiakas saa yrittäjältä palveluksen hankittuaan Tikkaselle kolme uutta asiakasta. Vaihtoehtona on myös, että jos alueella on kolme ET-Sähköpalvelun asiakasta, kaikki saavat pienen alennuksen.

Uuden asiakkaan saatuaan yritys voi saada uusia asiakkaita pystyttämällä tontille, rakennuttajan luvalla, mainoskyltin. Näin yrittäjä voi saada pienellä kustannuksella muita alueen rakennuttajia asiakkaiksi.

Yrityksille markkinoitaessa paras tapa on mennä paikan päälle ja esitellä itsensä. Tämänlaisen mainonnan tehokkuudesta kertoivat esimerkiksi Haukema (henkilökohtainen tiedonanto 29.4.2014) ja Vanhala (henkilökohtainen tiedonanto 29.4.2014). Vanhala aloitti yritystoimintansa vuonna 2013 ja totesi parhaaksi markkinoinnin keinoksi mennä alueen yrityksiin ja esitellä itsensä uutena toimijana. Hän kehittikin näin uuden verkoston tyhjästä. Haukema toimii isännöintialalla. Hän kertoi, että paras tapa saada isännöitsijöistä uusia yritysasiakkaita on mennä paikan päälle esittelemään itsensä. Sosiaaliset taidot ovatkin hänen mielestään tärkeä myyntivaltti ongelmanratkaisukyvyn ja ammattitaidon ohella.

Isännöintitoimistojen kanssa toimiminen olisi yritykselle hyvä tapa saada uusia asiakkaita, sillä yhdellä markkinointitoimenpiteellä voidaan saada useita uusia urakoita pitkäksi aikaa. Markkinointia kannattaa tehdä mahdollisimman monelle alueen isännöintialan yritykselle. Asiakkaiden luona käydessä yrittäjä voi jättää asiakkaalle käyntikortin, tai mikäli mahdollista, kattavamman tietopaketin yrityksen palveluista.

Vanhojen talojen kunnostajien tavoittaminen on huomattavasti hankalampaa kuin uusien rakennuttajien. Heille toimii mahdollisimman hyvä näkyvyys, esimerkiksi auton teippauksin. Markkinointitoimenpiteet, joilla tämän ryhmän tavoittaa, voisivat olla henkilökohtainen myyntityö tai tietylle alueelle kohdistuva täsmämarkkinointi. Alueen lisäksi täsmämarkkinoin-

tia voidaan suorittaa tietyn ikäisille tai kuntoisille asunnoille. Sen suorittaminen käytännössä toteutuisi joko flyereiden tai mainoskirjeiden avulla.

Yritys voisi ottaa myös yhteyttä esimerkiksi kiinteistövälitysyhtiöihin. Jos tämän yrityksen asiakas mainitsee tulevasta remontista, voisivat he antaa Tikkasen yhteystiedot. Vaihtoehtoisesti kiinteistövälitysyrittäjä voi myös suositella Tikkasen palveluja asuntoa myymässä olevalle, jos he haluavat remontoida asuntoa ennen sen myyntiä.

Tikkasen painottaessa jatkossa toimintaansa yrityspuolelle, markkinointi on suoraviivaisempaa ja asiakassegmentti on kapeampi. Markkinointitoimenpiteet suunnataan alan isoille toimijoille. Jos Tikkanen haluaa toimia pääurakoitsijana, hänen täytyy löytää tarjouspyyntöjä esimerkiksi Hilmasta. Hilmassa eli työ- ja elinkeinoministeriön ylläpitämässä hankintailmoitussivustossa, ovat kaikki julkiset hankinnat listattuna. Kun yrityksellä on resursseja ja valmius tarjota palveluja Hilmasta löytyviin suuriin urakoihin, liiketoiminnan on oltava kasvanut merkittävästi nykyisestä. Tällöin alan tekijät ja rakennuttajat tietävät toisensa jo hyvin tarkasti ja yrityksiltä tulee tarjouspyyntöjä automaattisesti. Tässä vaiheessa yrityksen toiminnan pitäisi näyttää ulospäin luotettavalta ja ammattimaiselta, joten internetsivujen sisällön tulisi olla laajempi ja kattavampi kuin pienellä yrityksellä. Olisi myös suotavaa, että yrityksellä olisi oma domain ja täten myös personoitu sähköpostiosoite. (Hilma 2014.)

ET-Sähköpalvelun tulee miettiä koko ajan toiminnassaan uusia asiakasryhmiä, jotka ovat vielä salassa. Näitä asiakasryhmiä voisivat olla esimerkiksi aikaisemmin mainitut ikääntyvät ihmiset, jotka tarvitsevat muokkauksia taloonsa, jotta se olisi turvallinen paikka asua. Lisäksi myöhäisemmässä vaiheessa asunnon mahdollisesti perivät uudet asukkaat halunnevat poistaa muutokset ja remontoida asunnon heidän näköisekseen. Näitä asiakkaita voisi tavoittaa heidän käyttämiensä palvelujen kautta. Tällöin kotipalvelulle on näytettävä hyöty, jonka asukas saa, jotta yritys voi toimia suosittelijana. Yhtenä toimivana mahdollisuutena on myös pitää ständejä yleisillä kauppapaikoilla, josta kiinnostuneet voivat ottaa yhteyttä Tikkasen.

Ständeillä yrittäjällä on mahdollisuus päästä keskustelemaan asiakkaiden kanssa ja löytää samalla aivan uusia tapoja täyttää asiakkaiden tarpeet. Samalla yrittäjä voi myös tiedustella mikä olisi asiakkaiden mielestä mukavin ja tehokkain tapa markkinoida palveluja. Olemme omassa myyntityössämme huomanneet, että asiakkaat ovat mielissään, kun heiltä itseltään kysytään ja heidän asioistaan on kiinnostunut. Tämä onkin paras tapa päästä asiakkaan lähelle.

Muita uusia palveluja löytäessään yrityksen tuleekin pohtia, mikä on paras lähestymistapa, jolla tämän ryhmän asiakkaat saa kiinni. Markkinointitavat voivat olla joko yksittäisiä tai niitä voivat olla kaikki mainitsemamme tavat yhdistettynä.

### 3.7 Markkinoinnin aikataulu

Suunnittelimme ET-Sähköpalvelulle aikataulun markkinointitoimenpiteiden suorittamisesta. Aikataulu ei ole tiukka, sillä yrittäjällä ei ole mitään materiaaleja vielä valmiina. Aikataulun jälkeen suoritettavat toimenpiteet ovat nopeampia ja helpompia suorittaa. Aikataulu ei erittele strategisia vaihtoehtoja, vaan se toimii pohjana yrityksen perusmarkkinoinnin suorittamiselle, liiketoiminnan nykytilassa.

Aika	Toimenpide	Tavoite
Kesäkuu	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Autoteippausten suunnittelu ja tarjousten pyytäminen</li> <li>- Internetsivujen toteutustavan valinta</li> </ul>	Saada alustavasti auton teippaukset ja internetsivut suunniteltua.
Heinäkuu	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Autoteippaukset tehty, internetsivut valmiina</li> <li>- Markkinointimateriaali suunniteltu ulkonäöltään ja sisällöltään</li> </ul>	Näkyvyyden paraneminen autoteippausten ja internetsivujen avulla. Tulevien markkinointitoimenpiteiden valmistelu.
Elokuu	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Markkinointimateriaali valmiiksi</li> <li>- Markkinointitoimenpiteiden päättäminen ja suunnittelu</li> </ul>	Valmis aloittamaan aktiivisen markkinoinnin kuun lopussa.
Syyskuu	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Markkinoinnin täysimittainen aloittaminen</li> </ul>	Saada kaikki valitut markkinointitoimenpiteet suoritettua. Ensimmäiset yhteydenotot.
Lokakuu	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Saatujen tulosten analysointi, mitaaminen</li> <li>- Seuraavan toimenpiteen suunnittelu</li> </ul>	Saada tuloksia markkinoinnin tehokkuudesta. Analyysin avulla tarkistaa toimenpiteiden onnistuminen.

Taulukko 2: Markkinoinnin aikataulu

Ensimmäinen toimenpide on suunnitella autoteippaus ja internetsivut yhdessä niitä tekevien yritysten kanssa. Tämän jälkeen markkinointimateriaali on helpompi suunnitella yhteneväksi niin, että kaikessa materiaalissa toistuu sama teema. Yrityksen täytyy suunnitella käytettävät mainokset, flyerit ja ständit; erityistä huomiota tulisi kiinnittää myyntimateriaaleihin, joiden tarkoituksena on sisältää kaikki tarvittavat työvälineet kasvotusten tapahtuvaan myyntitilanteeseen. Esimerkiksi aikaisemmin mainitut isännöintitoimistot arvostavat laadukkaan materiaalin olemassaoloa, josta selviää tarkasti yrityksen tarjoama ja muut tarvittavat tiedot (M. Haukema, henkilökohtainen tiedonanto 29.4.2014.)

Elokuussa tapahtuvassa markkinointitoimenpiteiden suunnittelussa yrittäjä valitsee ne toimenpiteet, jotka hän tulee suorittamaan ensimmäisenä. Toimenpiteiden tulisi olla helppoja

ja nopeita suorittaa, jo pelkästään niiden analysoinnin helpottamiseksi. Ensimmäisiä toimenpiteitä voisi olla isännöintitoimistojen kanssa toimiminen. Yrittäjän tulee parantaa yrityksen tunnettuutta; yksi toimenpide tähän on jakaa käyntikortteja ja muuta materiaalia rautakauppoihin ja pyrkiä saamaan heidän kanssaan yhteistyösopimuksia aikaiseksi.

Yksityisasiakkaille olisi syytä määrittää selkeä maantieteellinen alue, johon yritys jakaa markkinointimateriaalia. Näin saadaan selville mainonnan teho mahdollisesti myöhemmin suoritettavaa laajempaa markkinointia varten. Maantieteellinen alue olisi syytä määrittää niin, että kyseisellä alueella on juuri halutun kaltaisia asiakkaita. Haluttu asiakasryhmä tulisivatkin määrittää ennalta esimerkiksi alueen rakennusten iän tai lämmitysmuodon perusteella. Lämmitysmuodon perusteella tapahtuva markkinointi auttaa myös lämmityslaitteasennusten ja -huollon myynnissä.

Yrittäjän tulisi myös aloittaa kesän aikana kokeilu, jossa hän pystyttää ständin merkittävälle kauppapaikalle. Ständin pystyttämisestä pitää sopia kaupan edustajan kanssa. Yrittäjä voi täten keskustella asiakkaiden kanssa ja korostaa omaa persoonaansa. Tällöin myös yrittäjän asiakaslähtöinen toiminta tulee näkyviin paremmin. Myöhemmin tulosten analysoinnissa voidaan punnita toiminnan kannattavuus ja tehokkuus.

Markkinointitoimenpiteiden suorittamisen jälkeen yrittäjän tulee tarkastella saatuja tuloksia ja verrata niitä kustannuksiin. Tarkoituksena on löytää parhaat markkinointitavat, joihin yritys keskittyy jatkossa. Markkinointia suorittaessa on syytä analysoida jatkuvasti, kuinka markkinointitoimenpide voidaan suorittaa tehokkaammin. Yrityksen pitää pyrkiä löytämään myös uusia markkinointitapoja; näiden toimivuutta pitää kokeilla ainakin kerran, ennen niiden hylkäämistä. Markkinointia pitää harjoittaa, vaikka sille ei olisi sillä hetkellä töiden riittävydestä johtuen välitöntä tarvetta. Tekemällä pienimuotoisia, mutta tarkasti kohdistettuja markkinointitoimenpiteitä, voidaan löytää parhaat tavat myydä palvelua tulevaisuutta varten.

#### 4 Yhteenveto

Tämän opinnäytetyön tarkoituksena oli tuottaa ET-Sähköpalvelulle kehitysehdotuksia strategiaan ja markkinointiin, joiden avulla yritys voi kehittää liiketoimintaansa. Lisäksi pyrimme antamaan yrittäjälle tarkan kuvauksen yrityksen nykytilasta ja siitä, missä se mielestämme tulee tulevaisuudessa olemaan. Yrityksen nykytilan analyysin avulla onnistuimme tarkastelemaan yrityksen toimintaa niin, että voimme pohtia sen tulevaisuutta.

Alkuperäinen tutkimustapa oli teemahaastattelu. Olimme valmistelleet rungon haastattelun etenemiseksi, johon olimme laittaneet muutamia avustavia kysymyksiä väliin. Haastattelun edetessä se muuttui kuitenkin avoimeksi haastatteluksi eli keskustelumuotoiseksi haastatte-

luksi. Vaikka haastattelutapa muuttuikin kesken haastattelutilanteen, se ei vaikeuttanut tiedonsaantia. Tiedonsaanti tuntui oikeastaan helpottuvan, sillä avoin haastattelu oli luontevamman tuntuinen sekä haastateltavalle että haastattelijoille.

Opinnäytetyön teoreettisessa viitekehyksessä esittelimme yrityksen toiminnan perusteet alan kirjallisuuden avulla. Se koostui kolmesta osasta: liikeideasta, strategiasta ja markkinoinnista. Teoreettisen viitekehyksen ja yrityksen liiketoiminnan analysoinnin avulla kehityskohdiksi muodostui yrityksen liikeidean selkeyttäminen, tulevaisuuden strategian kehittäminen sekä markkinointitoimenpiteiden suunnitteleminen. Kehitysehdotukset luotiin yrittäjälle käytännöllisiksi ja yksinkertaisiksi toteuttaa.

Opinnäytetyön alkuvaiheessa pyrkimyksemme oli tehdä kattavan suunnitelman lisäksi myös esimerkiksi markkinoinnin toteutusta. Tämä jäi kuitenkin sekä yrittäjältä, meistä että aikataulullisista seikoista johtuen suorittamatta opinnäytetyön aikana. Näille toimille on kuitenkin jo varattu optio tulevaisuudessa, opinnäytetyön julkaisun jälkeen.

Yrityksen liiketoiminta on tällä hetkellä risteyksessä ja yrittäjältä riippuen hän voi valita muutamasta vaihtoehdosta hänelle ja yritykselleen sopivimman. Strategia- ja markkinointiosioissa antamiemme kehitysehdotusten avulla yrittäjä voi alkaa kehittämään yritystään nopeammin ja kivuttomammin. Lisäksi markkinoinnin aikataulun avulla yrittäjä voi aloittaa markkinoinnin toteuttamisen hänen valitsemastaan strategiasta riippumatta.

Yksi jatkotutkimusaihe voisi olla suoritettujen markkinointitoimenpiteiden tehokkuuden ja toimivuuden mittaaminen ja sitä kautta uusien toimenpiteiden suunnittelu tai nykyisten kehittäminen.

Yrittäjä arvosti meiltä saamiaan kehitysehdotuksia, joiden hän näki avustavan yrityksen kehityksessä. Hän sai opinnäytetyöstä ideoita uusille asiakasryhmille, joille hän voi lähteä laajentamaan palveluaan. Samalla hän sai paremman kuvan vaadittavista markkinointitoimenpiteistä. Yrittäjä ymmärtää nyt paremmin, että markkinointi on erittäin oleellinen osa liiketoimintaa; markkinointia ei voi unohtaa, oli ala mikä tahansa.

Opinnäytetyön aloittaminen lähti liikkeelle nopeasti. Kohdeyrityksen haastattelu suoritettiin muutama päivä opinnäytetyön aloittamispäätöksen jälkeen ja viikon sisällä olimme saaneet alustavan rungon luotua; itse ajatusprosessi oli kuitenkin käynnistynyt opinnäytetyön osalta jo edellisen vuoden puolella. Yhtenä osasyynä nopeaan valmistumiseen oli selkeä kuva opinnäytetyön etenemisestä sekä aiheen tarkka rajaaminen jo hyvissä ajoin. Täten suurin osa kirjoitetusta materiaalista jäi työhön käyttökelpoisena. Lähdemateriaalin löytäminen ei ollut missään vaiheessa opinnäytetyötä ongelmallista. Haimme konkreettista ja ajantasaista tietoa

myös puhelinhaastattelujen avulla, jotta saisimme markkinointiosuuden kattavammaksi. Opinnäytetyö jäi tulosten analysoinnin osalta vajaaksi, sillä toimenpiteiden suorittamista ei ole vielä aloitettu.

Opinnäytetyö ei ollut ensimmäinen yhdessä tekemämme projekti, vaan olemme työskennelleet yhdessä jo aikaisemminkin. Tämä omalta osaltaan helpotti yhteistyötä, sillä tiesimme toistemme vahvuudet ja heikkoudet ja osasimme hyödyntää niitä. Meidän välinen kommunikatio ei missään vaiheessa muodostunut ongelmaksi, sillä teimme lähes kaikki opinnäytetyön vaiheet yhdessä. Opinnäytetyö jäi kuitenkin meidän näkökulmastamme liiketaloudellisesti hieman kapeahkoksi, johtuen siitä, että pyrimme tekemään opinnäytetyön yrittäjälle mahdollisimman helpoksi sisäistää. Opinnäytetyöstä tulikin eräällä tavalla koko liiketoimintaa tukeva pohja, jonka päälle yritys voi tulevaisuudessa jatkaa kehitystä. Itse opimme paremmin ymmärtämään vasta-alkavan yritystoiminnan tarpeita ja vaatimuksia, erityisesti markkinointiin ja strategian suunnitteluun liittyen.



## Lähteet

### Kirjalliset lähteet

- Ala-Mutka, J. 2004. Tee asiakassuhteista kannattavia. Jyväskylä: Talentum Media Oy.
- Aula, P. & Heinonen, J. 2004. Maine menestystekijä. Helsinki: WSOY.
- Bergström, S. & Leppänen, A. 2009. Yrityksen asiakasmarkkinointi. Helsinki: Edita Oy.
- Burns, P. 2011. Entrepreneurship & small business. Lontoo: Palgrave Macmillan.
- Buttle, F. 2009. Customer Relationship Management: concepts and technologies. Oxford: Elsevier Ltd.
- Hannus, J. Strategisen menestyksen avaimet. 2004. Helsinki: Pro Talent.
- Hannus, J., Lindroos, J-E. & Seppänen, T. 1999. Strateginen uudistuminen osaamisen ajan toimintaympäristössä. Helsinki: Hakapaino Oy.
- Havumäki, H. & Jaranka, E. 2006. Toiminnan suunnittelusta markkinointiin. Keuruu: Otava.
- Hellman, K. 2003. Asiakastavoitteet ja -strategiat - Asiakastuloslaskelma, -tase, -virta ja -portfoliot. Helsinki: WSOY.
- Hirsjärvi, S., Remes, P. & Sajavaara, P. 2013. Tutki ja kirjoita. Porvoo: Bookwell Oy.
- Holopainen, T. 2010. Yrityksen perustamisopas. Helsinki: Edita Prima Oy.
- Holopainen, T. & Levonen, A. 2008. Yrityksen perustaja opas - silta yrittäjyyteen. Helsinki: Edita.
- Isohookana, H. 2007. Yrityksen markkinointiviestintä. Juva; WSOY.
- Jianxun, W. 2012. Proceedings of the 9th international conference on innovation and management. Wuhan: Wuhan University of Technology Press.
- Kamensky, M. 2008. Strateginen johtaminen - Menestyksen timantti. Hämeenlinna: Kariston Kirjapaino Oy.
- Kamensky, M. 2010. Strateginen johtaminen - Menestyksen timantti. Helsinki: Talentum.
- Kaplan, R. & Norton, D. 2009. Strategiaverkko. Helsinki: Gummerus Kirjapaino Oy.
- Karlöf, B. 2004. Strategian rakentaminen - sisältö ja välineet. Helsinki: Edita Publishing Oy.
- Kinkki, S. & Isokangas, J. 2002. Yrityksen perustamistoiminnot. Helsinki: WSOY.
- Korkeamäki, A., Lindström, P., Ryhänen, T., Saukkonen, M. & Selinheimo, R. 2002. Asiakasmarkkinointi. Porvoo: WSOY.
- Kotler, P. & Armstrong, G. 2014. Principles of Marketing. Essex: Pearson Education Limited.
- Kotler, P. & Keller, K. 2012. Framework for marketing management. Essex: Pearson Education Limited.
- Lancaster, G. & Reynolds, P. 2004. Marketing. New York: Palgrave Macmillan.

- Laukkanen, M. 2007. Kasvuyritys. Helsinki: Talentum Media Oy.
- Lindberg-Repo, K. 2005. Asiakkaan ja brändin vuorovaikutus. Juva: WSOY.
- Lämsä, A-M. & Uusitalo, O. 2009. Palveluiden markkinointi esimiestyön haasteena. Helsinki: Edita.
- Roberts, P. 2011. Effective project management. Lontoo: Kogan Page Limited.
- Santalainen, T. 2006. Strateginen ajattelu. Jyväskylä: Gummerus Kirjapaino Oy.
- Tikkanen, H., Aspara, J. & Parviainen, P. 2009. Strategisen markkinoinnin perusteet. Jyväskylä: Gummerus Kirjapaino Oy.
- Vanhala, S., Laukkanen, M. & Koskinen, A. 2002. Liiketoiminta ja johtaminen. Keuruu: Otavan Kirjapaino Oy.
- Viitala, R. & Jylhä, E. 2006. Liiketoimintaosaaminen - menestyvän yritystoiminnan perusta. Helsinki: Edita Oy.
- Vuokko, P. 1997. Avaimena asiakaslähtöisyys. Helsinki: Edita Oy.
- Ylisirniö, P. Strategian mittaaminen. 2011. Juva: Bookwell Oy.
- Sähköiset lähteet
- Finlex. 2013. Viitattu 14.4.2014.  
<http://www.finlex.fi/fi/laki/alkup/2013/20130050>
- Helsinki. 2014. Viitattu 19.4.2014.  
<http://www.hel.fi/hel2/ksv/hela/Kaupunkisuunnittelulautakunta/Esityslistat/liitteet/070100191.pdf>
- Hilma. 2014. Viitattu 29.4.2014.  
<http://www.hankintailmoitukset.fi/fi/>
- Kauppalehti. 2014. Viitattu 7.3.2014.  
<http://www.kauppalehti.fi/yritykset/yritys/layliaisten+sahko+oy/14374919>
- Kotisivukone. 2014. Viitattu 28.4.2014.  
<http://www.kotisivukone.fi/>
- London Management Center. 2013. Viitattu 17.12.2013.  
<http://www.lmcuk.com/management-tool/elements-in-the-strategy-process>
- Mainos-Ässä. 2014. Viitattu 28.4.2014.  
<http://mainos-assa.fi/>
- Nettihuone. 2014. Viitattu 28.4.2014.  
<https://www.nettihuone.fi/>
- Taloautomaatio. 2014. Viitattu 12.4.2014.  
<http://www.taloautomaatio.fi/>
- TJ-Design. 2014. Viitattu 28.4.2014.  
<http://www.tj-design.fi/>
- Riihimäen mainostaito. 2014. Viitattu 28.4.2014.

<http://www.mainostaito.fi/>

Silkkipaino Vuoliainen. 2014. Viitattu 28.4.2014.  
<http://www.vexpo.fi/>

Valtiovarainministeriö. 2014. Viitattu 14.4.2014.  
[http://www.vm.fi/vm/fi/03\\_tiedotteet\\_ja\\_puheet/01\\_tiedotteet/20140204Asunno/name.jsp](http://www.vm.fi/vm/fi/03_tiedotteet_ja_puheet/01_tiedotteet/20140204Asunno/name.jsp)

Verohallinto. 2014. Viitattu 7.4.2014.  
[http://www.vero.fi/fi-FI/Yritys\\_ja\\_yhteisoasiakkaat/Osakeyhtio\\_ja\\_osuuskunta/Arvonlisaverotus/Rakennusalan\\_kaannetty\\_arvonlisaverovelvollisuus](http://www.vero.fi/fi-FI/Yritys_ja_yhteisoasiakkaat/Osakeyhtio_ja_osuuskunta/Arvonlisaverotus/Rakennusalan_kaannetty_arvonlisaverovelvollisuus)

#### Muut lähteet

Haukema, M. 2014. Yrittäjän haastattelu. Taloasema Lohja - Averia Isännöinti. 29.4.2014. Lohja.

Kuntonen, O. 2014. Rakennustarkastajan haastattelu. Lopen kunta. 29.4.2014. Loppi.

Tikkanen, E. 2014. Yrittäjän haastattelu. ET-Sähköpalvelu. 4.4.2014. Loppi.

Vanhala, M. 2014. Yrittäjän haastattelu. Mikko Vanhala. 24.4.2014. Orimattila

## Kuvat

Kuva 1: Asiakkuuden elinkaari (Ala-Mutka 2004, 61) .....	11
Kuva 2: Strategiaprosessi (London Management Center 2013).....	18
Kuva 3: Markkinoinnin sijoitusten tuottavuus (mukaillen Kotler & Armstrong 2014, 82) ...	21

## Kuviot

Kaava 1: ET-Sähköpalvelun liiketoiminta lohkottuna.....	25
---	----

## Taulukot

Taulukko 1: ET-Sähköpalvelun SWOT-analyysi .....	39
Taulukko 2: Markkinoinnin aikataulu .....	45