



Open your mind. LUT.  
Lappeenranta University of Technology

SCHOOL OF BUSINESS AND MANAGEMENT  
Diplomityö  
Kalevi Härkönen

## **Kodinohjausjärjestelmien liiketoiminta-analyysi ja liiketoimintastrategian kehittäminen**

Työn 1. tarkastaja ja ohjaaja: Professori Timo Pihkala  
Työn 2. tarkastaja: Tutkijatohtori Marita Rautiainen

## TIIVISTELMÄ

**Tekijä:** Kalevi Härkönen

**Työn nimi:** Kodinohjausjärjestelmien liiketoiminta-analyysi ja liiketoimintastrategian kehittäminen

**Laitos:** Tuotantotalous

**Vuosi:** 2017 **Paikka:** Lappeenranta

Diplomityö. Lappeenrannan teknillinen yliopisto.

94 sivua, 35 kuvaa, 3 taulukkoa ja 1 liite

Tarkastajat: professori Timo Pihkala, tutkijatohtori Marita Rautiainen

**Hakusanat:** kodinohjausjärjestelmä, kotiautomaatio, strategia

Tutkimuksen tarkoitus on analysoida kansainvälisen sähkö- ja rakennusautomaatioalan yrityksen Suomen yksikön liiketoimintaa kodinohjausjärjestelmissä sekä antaa suuntaviivat sen kehittämiseksi. Jotta tutkittava liiketoiminta voitaisiin ymmärtää strategian näkökulmasta, käsitellään tutkimuksen alussa liiketoimintastrategiaa määritelmätasolla. Lisäksi perehdytään kirjallisuudessa esitettyihin strategiavaihtoehtoihin. Strategiaa käsitellään sekä yleisen liiketoiminnan johtamisen että tuoteryhmätasolla toteutettavien aktiviteettien näkökulmasta. Liiketoiminnan analysoinnin teoreettisessa käsittelyssä keskitytään ulkoisiin analyysihin: asiakkaisiin, kilpailijoihin ja markkinaa. Lisäksi luodaan katsaus asiakasytymyväisyyden merkitykseen liiketoiminnalle.

Toteutusvaiheessa asiakasanalyysin painopiste on asiakkaille tehtävässä kyselytutkimuksessa. Kohdeyrityksen toimialalla loppuasiakkaille suunnattuja kyselytutkimuksia ei aikaisemmin tietävästi olla tehty. Kilpailija-analyysissä kilpailijat luokitellaan ryhmiin niiden toimialan ja strategian mukaan, jonka jälkeen kunkin ryhmän asettamaa painetta kohdeyritykselle arvioidaan. Markkina-analyysin olennaisimmat tietolähteet ovat kohdeyrityksen toiminnanohjausjärjestelmästä ja eri järjestöistä saadut tilastot sekä markkinaseurantaa harjoittavien organisaatioiden laatimat ennusteet.

Kirjallisuudesta ja analyyseistä saatuja tietoja hyväksikäyttäen laaditaan kolme vaihtoehtoista liiketoimintastrategiaa kodinohjausjärjestelmälle. Nämä vaihtoehdot esitellään yrityksen myynnin johtajille. Heidän kanssaan käydyn keskustelun ja heiltä saadun palautteen perusteella muodostetaan lopullinen liiketoimintaehdotus.

## ABSTRACT

**Author:** Kalevi Härkönen

**Subject:** Business analysis and strategic planning of home control systems

**Department:** Industrial management

**Year:** 2017 **Location:** Lappeenranta

Master's Thesis. Lappeenranta University of Technology.

94 pages, 35 figures, 3 tables ja 1 appendice

Examiners: professor Timo Pihkala and postdoctoral researcher Marita Rautiainen

**Keywords:** home control, home automation, strategy

The purpose of the study is to analyze home control systems business of Finnish unit of an electrical and building automation corporation and to provide guidelines for development of the business. In order to understand the business being studied from the perspective of the strategy, a business strategy is first dealt with at the definition level. In addition, the strategic options presented in the literature are studied. The strategy is dealt with both in terms of general business management and activity at the product group level. Theoretical discussion of business analysis focuses on external analyzes: customers, competitors and the market. In addition, an overview of the importance of customer satisfaction for a business is created.

At the implementation stage, the customer analysis focuses on customer inquiry. Surveys for end-users in the target company's industry are not known to be previously conducted. In the competitor's analysis, competitors are classified into groups according to their industry and strategy, after which each group's pressure on the target company is assessed. The most relevant sources of information on market analysis are the company's ERP system and the statistics obtained from different organizations, as well as the forecasts made by market surveillance organizations.

Taking advantage of the information obtained from the literature and the analyzes, three alternative business strategies are developed for the home control systems business. These options are presented to the company's sales managers. Based on the discussion and the feedback they have given, a final business proposition will be formed.

## **Alkusanat**

Sanotaan, että elämä on oppimista varten. Silti monet meistä jättävät varsinaisen opiskelun nuoruutensa vuosiin, vaikka aikuisena opiskelu on monella tavalla antoisampaa. Opetettavat asiat voi saman tien suhteuttaa omiin kokemuksiinsa ja saattaa ikääntyminen olla joillekin suonut ripauksen viisauttakin.

Takana on rankka kokemus, mutta päivääkään en jättäisi pois.

Ilman työnantajani Schneider Electricin joustavia työaikakäytäntöjä tutkinnon suorittaminen työn ohessa opiskellen ei olisi ollut mahdollista. Olen saamastani tuesta kiitollinen.

Espoossa 26.4.2017

## Sisällysluettelo

1	Johdanto .....	9
1.1	Tutkimuksen tavoite .....	9
1.2	Tutkimuksen tausta.....	9
1.3	Tutkimuksen rajaus.....	11
1.4	Tutkimuksen toteutus .....	14
2	Liiketoimintastrategia .....	16
2.1	Liiketoimintastrategian määritelmiä.....	16
2.2	Erilaisia liiketoimintastrategioita.....	18
2.3	Tuoteryhmän strategia .....	24
3	Liiketoiminnan analysoiminen.....	26
3.1	Miten analyysejä tulee tehdä?.....	27
3.2	Asiakasanalyysi .....	29
3.3	Kilpailija-analyysi .....	30
3.4	Markkina-analyysi .....	32
3.5	Toimintaympäristön analyysi .....	34
3.6	Päätöksentekijän omakohtainen näkemys .....	35
3.7	Asiakastyytyväisyys ja sen merkitys .....	36
4	Nykytilanteen analysointi .....	39
4.1	Asiakkaiden analysointi.....	39
4.1.1	Mitä asiakkaista tiedetään.....	40
4.1.2	Kyselytutkimus: suunnitelma .....	43
4.1.3	Kyselytutkimuksen toteutus ja tulokset.....	46
4.2	Kilpailijoiden analysointi .....	51
4.2.1	Ydinkilpailijat.....	53
4.2.2	Maahantuojat .....	54
4.2.3	Kodinohjausjärjestelmiin erikoistuneet laitevalmistajat.....	56
4.2.4	Vieraan toimialan yritykset .....	56
4.2.5	Kansainväliset kuluttajaelektronikkayritykset.....	57
4.3	Markkinan analysointi .....	58
4.3.1	Kilpailuvoimat.....	58
4.3.2	Markkinakoko ja sen ennakoitu kehittyminen.....	60

4.4	Toimintaympäristön analysointi .....	65
4.5	Johtopäätökset analyyseistä .....	65
4.5.1	Analyyseistä tehtyjä havaintoja .....	65
4.5.2	Analyyysin tulokset eri alaryhmien näkökulmasta .....	67
5	Liiketoimintastrategian kehittäminen .....	69
5.1	Strategiavaihtoehtojen määrittely .....	69
5.1.1	Synergiastrategia .....	69
5.1.2	Täydellisen asiakaskeskeisyyden strategia .....	71
5.1.3	Sinisen meren strategia .....	74
5.2	Myynnin johdon kommentit strategiavaihtoehtoihin .....	77
6	Lopullinen strategiaehdotus .....	79
7	Johtopäätökset .....	83
8	Yhteenveto .....	87
	Lähdeluettelo .....	90
	Liitteet .....	95

## KUVALUETTELO

Kuva 1. Monta tapaa sytyttää lamppu.....	13
Kuva 2. Yrityksen strategiaprosessi (Barney & Hesterly, 2012).....	17
Kuva 3. Liiketoimintastrategian ydinalueet. Aaker (1995).....	18
Kuva 4. Kolme geneeristä liiketoimintastrategiaa (Porter, 1985).....	19
Kuva 5. Geneeriset liiketoimintastrategiat. (Aaker, 1995).....	21
Kuva 6. Sinisen meren strategian nelikenttä ja strategiset kysymykset. (Mukaellen Kim & Mauborgne, 2015, s. 70).....	22
Kuva 7. Strategian jakautuminen liiketoimintastrategiaan ja kilpailustrategioihin. (Grant, 2002, s. 23).....	24
Kuva 8. Ulkoisen analyysin roolit. (Aaker, 1995).....	27
Kuva 9. Analysointiprosessin päävaiheet (mukaellen Kamensky, 2004).....	28
Kuva 10. Kilpailija-analyysin komponentit (Porter, 1980, s. 49).....	31
Kuva 11. Viisi toimialan kannattavuutta säätelevää kilpailuvoimaa (Porter, 1977, s. 141). ...	33
Kuva 12. Toimialalla esiintyvän kilpailun vaikutus asiakastyytyvyyden ja -pysyvyyden väliseen riippuvuuteen. (Mukaellen Jones & Sasser, 1995).....	37
Kuva 13. Asiakkaiden perustyyppit (Mukaellen Jones & Sasser, 1995).....	38
Kuva 14. Schneider Electricin kodinohjausjärjestelmiä käsittävien tuoteryhmien myyntikanavat ja niiden jakautuma.....	41
Kuva 15. Vuosittain valmistuneiden erillispientalojen, rivi- ja ketjutilojen sekä asuinkeuhkotalojen lukumäärä. (Suomen virallinen tilasto, 2017).....	42
Kuva 16. Strateginen kysymys, sitä johdetut jatkokysymykset ja niihin vaihtoehtoisia vastauksia.....	44
Kuva 17. Käytössä olevat toiminnot.....	46
Kuva 18. Hankintapäätökseen johtaneet vaikuttimet.....	48
Kuva 19. Vastausjakauma kysymyksiin kodinohjausjärjestelmän hallittavuuden helppoudesta.....	49
Kuva 20. Vastausjakauma kysymyksiin kodinohjausjärjestelmän turvallisuudesta.....	49
Kuva 21- Vastausjakauma kysymykseen kodinohjausjärjestelmän helposta päivitettävyydestä.....	50
Kuva 22. Vastausjakauma kysymykseen itse ohjelmoinnista.....	50

Kuva 23. Vastausjakauma kysymykseen energian säästöstä. ....	50
Kuva 24. Kun kodinohjausjärjestelmä (alempi koje) ei ole yhteensopiva asennuskalustesarjan (ylempi koje) kanssa, voi lopputuloksen ulkonäkö olla epäonnistunut. Kuva on messukohteesta Oulun asuntomessuilla vuonna 2005. ....	55
Kuva 25. Kilpailuvoimat. ....	59
Kuva 26. Schneider Electricin myynnin kehitys: kodinohjausjärjestelmätuotteet (PTLRC) ja sähköasennustuotteet (Retail), 2012=100. ....	60
Kuva 27. Sähkötarvikekaupan myynnin kehitys: koko toimiala sekä tuoteryhmä ohjaus- ja säätökojeet, johon kodinohjausjärjestelmät kuuluu. (Sähköteknisen Kaupan Liitto ry, 2017), 2012=100. ....	61
Kuva 28. Älykotimarkkinoiden ennakoitu kehitys Suomessa. (Statista, 2017). ....	62
Kuva 29. Valaistuksenohjausjärjestelmien markkinakehitys Pohjoismaissa (Frost & Sullivan, 2016, s. 98). ....	63
Kuva 30. Valaistuksenohjausjärjestelmien markkinat Pohjoismaissa vuonna 2015 ja vuonna 2020 jaoteltuna loppuasiakasryhmän mukaan. (Frost & Sullivan, 2016, s. 100). ....	63
Kuva 31. Älykkäiden valaistuksenohjausjärjestelmien markkinaa eteenpäin vievät voimat vuonna 2014 ja vuonna 2020. (Bisht, 2016, s. 30). ....	64
Kuva 32. Synergiastrategia. ....	70
Kuva 33. Täydellisen asiakaskeskeisyyden strategia. ....	73
Kuva 34. Sinisen meren strategian implementointi. ....	75
Kuva 35. Myynnin johdon kommenttien perusteella päivitetty strategiaehdotus. ....	80

## TAULUKKOLUETTELO

Taulukko 1. Liiketoimintastrategioita, niiden luonnehdintoja ja tunnettuja yrityksiä. ....	22
Taulukko 2. Toimintaympäristön analyysin aihepiirit ja strategiset kysymykset. ....	34
Taulukko 3. Kilpailijaryhmät ja niiden piirteet. ....	51



# 1 Johdanto

## 1.1 Tutkimuksen tavoite

Partner on liiketoimintayksikkö yrityksessä Schneider Electric Finland Oy. Mainittu yksikkö myy ja markkinoi sähköasennustuotteita ja -järjestelmiä Suomessa. Sen tärkeimmät asiakasryhmät ovat sähkötukkuliikkeet, sähköurakoitsijat ja sähkökeskusten valmistajat. Tämän tutkimuksen kohteena on yksi Partner-yksikön tuoteryhmistä, kodinohjausjärjestelmät. Liikevaihdoltaan kodinohjausjärjestelmät on pienehkö tuoteryhmä, joka on tekniikan kehittyessä hiljalleen syntynyt muiden tuoteryhmien oheeseen. Se myös on aina jäänyt suurempiansa katveeseen kun aktiviteetteja suunnitellaan ja priorisoidaan. Kodinohjausjärjestelmien myynnin kehitykseen ei olla tyytyväisiä, mutta kyseisen tuoteryhmän koko potentiaalia ei myöskään olla koskaan analysoitu.

Tämä tutkimus sai alkunsa toimeksiannosta, jossa pyydettiin selvittämään, mitä tuoteryhmälle kodinohjausjärjestelmät pitäisi tehdä. Myynnin johto tarvitsee selkeämmän kuvan siitä, missä kodinohjausjärjestelmät on poikeava muihin tuoteryhmiin verrattuna, millainen markkinakehitys on ennakoitavissa ja millä toimenpiteillä myyntiä voisi kasvattaa.

Tässä tutkimuksessa analysoidaan kodinohjausjärjestelmien nykyinen tilanne ja hahmotellaan saavutettavissa olevaan markkina sekä kilpailullinen asetelma. Lähtötilanteessa ei ole tiedossa, onko kodinohjausjärjestelmille tarkoituksenmukaista laatia muista tuoteryhmistä erillinen strategia, vaan tämä asia on tarkoitus päättää analyysien jälkeen. Tutkimuksen tavoitteena on määritellä tuoteryhmälle suuntaviivat, joiden pohjalta myynnin johto voi kehittää liiketoimintasuunnitelman.

## 1.2 Tutkimuksen tausta

Schneider Electric Finland Oy ja sen Partner-liiketoimintayksikkö kuuluvat Schneider Electric -konserniin, maailmanlaajuiseen kiinteistö- ja teollisuusautomaation sekä energianhallinnan tuotteita kehittävään ja valmistavaan suuryritykseen. Schneider Electricillä on toimintaa hieman yli 100 maassa. Se työllistää noin 160 000 ihmistä ja kerää liikevaihtoa noin 26

miljardia euroa (Schneider Electric, 2016). Schneider Electric Finland Oy:n palveluksessa työskentelee noin 500 henkilöä ja sen liikevaihto vuonna 2015 oli noin 140 miljoonaa euroa (Suomen Asiakastieto, 2016).

Schneider Electric Finland Oy:n liikevaihdolla mitattuna suurin liiketoimintayksikkö on 'Partner', joka keskittyy kiinteistöautomaatiojärjestelmiin ja niiden ylläpitoon sekä rakentamisen sähköistyksen ratkaisuihin. Ne käsittävät suuren valikoiman tuotteita rakennuksen sisäiseen sähkönjakeluun muuntamoista ja sähkökeskusten komponenteista huonetilojen pistorasioihin sekä sähköasennusjärjestelmiä, tietoliikennejärjestelmiä, turva- ja palojärjestelmiä, kulunvalvontajärjestelmiä ja sähkönohjausjärjestelmiä. Partner-liiketoimintayksikön tuotteita käytetään sekä asuntorakentamisessa että suurissa kiinteistöissä, kuten hotelleissa, sairaaloissa, toimistorakennuksissa ja kauppakeskuksissa. Kokonaisuudessaan Partner-liiketoimintayksikkö on tunnettu ja merkittävä toimittaja alallaan, mutta markkinaosuus ja kilpailutilanne vaihtelevat tuoteryhmän mukaan. Merkittävimmät kilpailijat ovat ABB Oy ja Ensto Finland Oy, joilla myös on hyvin laaja tarjooma tuotteita moneen eri rakentamisen sähköistyksen tuoteryhmään. Lisäksi on runsaasti pienempiä kilpailijoita, jotka tavallisesti ovat erikoistuneet vain yhteen tai muutamaankin tuoteryhmään.

Eräs Partner-liiketoimintayksikön tuoteryhmistä on kodinohjausjärjestelmät. Tähän tuoteryhmään sisältyvät komponentit, joita käytetään valaistuksen tai muiden sähkölaitteiden ohjaukseen tai säätöön ja joiden toiminta perustuu perinteisen sähkömekaanisen ratkaisun sijasta elektronisiin piireihin ja/tai sulautettuihin (eli mikroprosessoriin pohjautuviin) järjestelmiin. Esimerkkejä tämän tuoteryhmän komponenteista ovat valonsäätimet (yleiskielellä himmentimet), läsnäolotunnistimet, huonelämmönsäätimet, langattomat valaistuksenohjauspainikkeet sekä kotiautomaation komponentit.

Kodinohjausjärjestelmät on myynnillisesti varsin pieni tuoteryhmä Partner-liiketoimintayksikön sisällä. Järjestelmätuotteet pääosin ovat teknisesti monimutkaisia ja edellyttävät enemmän koulutusta ja teknistä tukea kuin perinteiset sähköasennustuotteet. Toisaalta ne ovat perinteisiä ratkaisuja moninkertaisesti kalliimpia, joten kodinohjausjärjestelmien osuutta painottamalla Partner-yksikkö voisi lisätä myyntiä ja tuottaa suuremman lisäarvon.

Schneider Electric on valmistanut perinteisiä sähköasennustuotteita vuosikymmenien ajan. Kodinohjausjärjestelmien tuoteryhmä on teknologisen kehityksen myötä hiljalleen syntynyt perinteisten sähköasennustuotteiden ohelle. Kodinohjausjärjestelmiä ei erityisesti ole huomioitu liiketoimintastrategiassa, vaan liiketoimintaa on aina kehitetty teknisesti yksinkertaisimpien suurivolyymisten tuoteryhmien näkökulmasta.

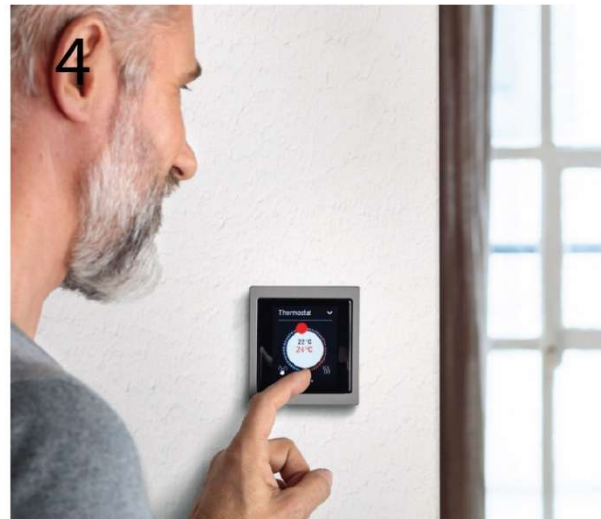
### **1.3 Tutkimuksen rajaus**

Perinteisissä sähköasennustuotteissa tuotteen aikaansaama toiminta - valon sytyttäminen, huonelämmön säätäminen - perustuu sähkömekaniikkaan. Esimerkiksi kytkimessä käytetään kuparisia kytkentäelementtejä ja jousia, jotka kytkvät ja katkaisevat sähkövirran. Vain käsikäyttöisesti tapahtuva sähkövirran ohjaus mahdollinen. Perinteisistä sähköasennustuotteita poiketen kodinohjausjärjestelmissä kytkentäpäättös perustuu sulautettuihin järjestelmiin ohjelmoituihin algoritmeihin. Nämä algoritmit voivat ohjata sähkövirtaa joko käyttäjän antamien ohjausten mukaan tai myös automaattisesti, ilman käyttäjän toimenpiteitä. Asennusteknisesti perinteiset ja kodinohjauksen komponentit kuitenkin muistuttavat toisiaan ja monesti perinteinen asennustuote voidaankin korvata kodinohjaustuotteella, esimerkiksi kytkin valonsäätimellä (kuva 1).

Kodinohjausjärjestelmät-tuoteryhmä on vuosien varrella kasvanut ja siihen on yhdistetty monenlaisia eri tuotteita. Samaan aikaan on Schneider Electricin pääkilpailijoilla tapahtunut vastaava kehitys. Lisäksi alalle on tullut kilpailijoita, jotka keskittyvät pelkästään johonkin kapeaan kodinohjausjärjestelmien segmenttiin. On jopa aiheellista kyseenalaistaa, onko kodinohjausjärjestelmien edellä mainittu teknologiaan perustuva ryhmittely ylipäänsä mielekäs tai onko kodinohjausjärjestelmät alun alkaenkaan syytä käsitellä omana erillisenä ryhmänä liiketoimintastrategiassa.

Työn kohteena oleva tuoteryhmä voidaan edelleen jakaa alaryhmiin. Schneider Electricillä näitä alaryhmiä voidaan tunnistaa kolme. Myös alaryhmät ovat syntyneet jossain määrin itsestään yrityksen sisäisten toimittajien asettaman paineen johdosta. On mahdollista, että tulevassa strategiassa kaikki nämä alaryhmät eivät ole mukana, tai mukaan otetaan toisia, vielä tunnistamattomia alaryhmiä:

- *Elektroniikkatuotteet* ovat tuotteita, jotka voidaan asentaa perinteisen sähköasennustarvikkeen paikalle. Ne toteuttavat yleensä yhden toiminnon, esimerkiksi valonsäätimet valaisimen valaistusvoimakkuuden säädön ja liiketunnistimet valaistuksen automaattisen ohjauksen.
- *Minijärjestelmät* ovat pieniä automaatiojärjestelmiä, joilla ohjataan yhtä toimintoa tai yhtä huonetta, esimerkiksi langattomat painikkeet ja vastaanottimet valaistuksen ohjauksessa.
- *Ohjausjärjestelmät* ovat automaatoratkaisuja, joita käytetään asunnon kaikissa tiloissa ja joihin yhdistetään monta eri toimintoa. Samoja järjestelmiä voidaan usein käyttää myös suurten kiinteistöjen automaatiossa. Schneider Electricin tapauksessa ohjausjärjestelmät perustuvat KNX-standardiin, mutta markkinoilta on myös saatavana sekä toisiin standardeihin että yksilöllisiin valmistajakohtaisiin ratkaisuihin perustuvia järjestelmiä.



Kuva 1. Monta tapaa sytyttää lamppu. (1) Perinteinen, sähkömekaaninen kytkin. (2) Valonsäätimellä (joka kuuluu alaryhmään elektroniikkatuotteet) valoa voidaan himmentää. (3) Minijärjestelmän langaton painike voidaan kiinnittää esimerkiksi lasiin. Sen toiminta perustuu radiosignaaliin eikä johtoja tarvita. (4) Kodinohjausjärjestelmän kosketusnäyttöpainikkeella voidaan valaistuksen ohella säätää lämmitystä, ilmanvaihtoa ja kaihtimia. Kuvat: Schneider Electricin kuvapankki.

Schneider Electric on maailmanlaajuisesti toimiva konserni. Tämä työ tehdään sen Suomen yksikölle Schneider Electric Finland Oy:lle, jolla on omaa päätäntävaltaa paikallisen liiketoimintastrategian ja liiketoiminnan painopisteiden osalta. Sähköalalla asentamismääräykset, kulttuurit sekä tavat hankkia ja käyttää tuotteita poikkeavat hyvin paljon maan ja maanosan mukaan. Sen vuoksi asiakaslähtöinen toiminta edellyttää, että maayhtiöt muokkaavat emoyhtiön viestintää omille markkina-alueilleen sopivaan muotoon,

valitsevat emoyhtiön valmistusohjelmasta omille markkina-alueilleen parhaiten soveltuvat tuotteet ja antavat näkemyksensä paikallisista tarpeista ja toiveista, kun uusia tuotteita kehitetään.

Monia kodinohjausjärjestelmiksi laskettavia tuotteita käytetään myös muualla kuin asuntorakentamisessa. Erityisesti ohjausjärjestelmiä (kuten KNX) käytetään paljon suurissa kiinteistöissä, mutta niiden ohella kiinteistöihin toimitetaan runsaasti muita järjestelmiä, joita asuntotuotannossa ei käytetä. Kiinteistökohteissa saavutetaan suuri liikevaihto kohdetta kohden ja myynnin hoitavat yleensä Schneider Electricin myyntihenkilöt henkilökohtaisesti. Asiakkaat ovat oman alansa ammattilaisia – kiinteistöpäälliköitä ja kiinteistöinvestointiyhtiöiden edustajia. Asuntorakentamisessa kohteita on runsaasti, mutta yksittäisestä asunnosta saatava liikevaihto on pieni, tuotteiden myynti tapahtuu jälleenmyyjien kautta ja loppuasiakkaita ovat kuluttajat. Osittain samoista tuotteista huolimatta ovat liiketoimintaprosessit liike- ja asuntorakentamisessa hyvin erilaiset. Tässä työssä keskitytään yksinomaan asuntorakentamiseen.

#### **1.4 Tutkimuksen toteutus**

Yritysstrategian rakentaminen pohjautuu yrityksen tai tuotealueen nykytilanteen analysoinnille. Analyysityöskentelyn tavoitteita ovat mm. lähtötilanteen tuntemuksen kehittäminen sekä perustan saaminen liiketoiminnan kehittämiseksi (Kamensky, 2004, 117). Edellä kuvatun mukaan, kodinohjausjärjestelmien tuoteryhmä on syntynyt ilman erityistä strategiaa ja nykyään käsittää erinäisiä teknisesti kehittyneitä tuotteita ja järjestelmiä. Tällainen tuotteen nimeen tai ominaisuuteen perustuva määrittely ohjaa yrityksen strategian kehittämisen tulevaisuuden mahdollisuuksien ja korvaavien ratkaisujen sijasta olemassaolevaan tuotteeseen ja tilanteeseen, mistä seuraa väärä näkemys toimialasta ja sen keskeisistä menestystekijöistä (Kamensky, 2004, 94-101). Yrityksen analyysin ja strategian täytyy pohjautua toimintaan sen liiketoimintayksiköiden tasolla. Usein nähty virhe on, että liiketoiminnan strategia määritetään koko organisaation tasolle, mistä seuraa strategian huono sopivuus liiketoimintayksikön kohtaaman markkinan dynamiikkaan (Elkin, 1998, s. 30).

Mielekkään strategiatyön edellytys siten on, että kodinohjausjärjestelmiä käsitellään tuoteryhmittäin. Kamenskyn (2004, 94) mukaan tuoteryhmä tulee määritellä huolellisesti ja tarkasti, mutta tarkka määrittely on mahdollista vasta yksityiskohtaisten analyysien jälkeen.

Tutkimuksessa ensin perehdytään teoreettiseen lähdeaineistoon liiketoimintastrategioista ja liiketoiminnan analysoinnista. Tätä seuraavassa analyysivaiheissa painopiste on asiakkaiden, markkinoiden ja kilpailijoiden analysoimisessa. Toimintaympäristön analysoiminen ja erityisesti sisäinen analyysi jätetään vähemmälle huomiolle. Koska kohteena on kansainvälisen konsernin maayhtiö, monissa toimintaympäristöön liittyvissä kysymyksissä sillä ei ole päätäntävaltaa. Lisäksi tätä kirjoitettaessa yhtiössä on meneillään suuri organisaationmuutos, jonka johdosta sisäisen analyysin tulokset saattaisivat olla vanhentuneita jo valmistumishetkellään.

Analyysien valmistuttua voidaan saadun tiedon pohjalta arvioida tuoteryhmiä uudestaan ja tunnistaa niissä olevia yhdistäviä ja/tai erottavia tekijöitä. Yhdessä liiketoimintastrategioista kerätyn tiedon kanssa pitäisi olla mahdollista löytää tuoteryhmille strategia ja suuntaviivat, joiden pohjalta niiden liiketoimintaa voidaan kehittää.

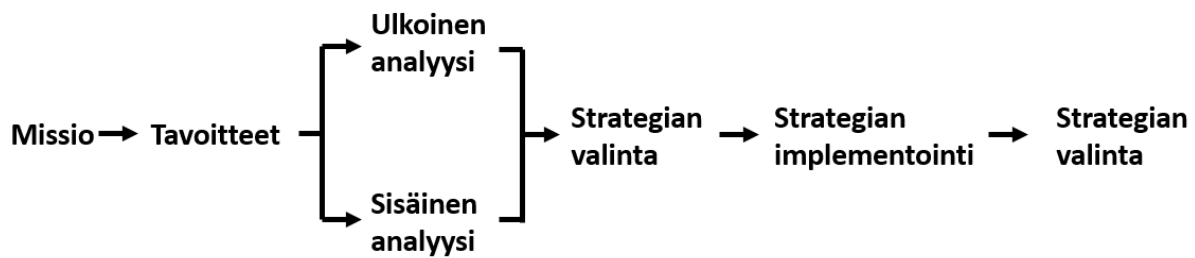
## 2 Liiketoimintastrategia

### 2.1 Liiketoimintastrategian määritelmiä

Liiketoimintastrategia voidaan määrittää suppeasti tai laajasti. Suppean määritelmän mukaan liiketoimintastrategia on 'yrityksen tietoinen keskeisten tavoitteiden ja toiminnan suuntaviivojen valinta muuttuvassa maailmassa' (Kamensky, 2000, s. 20). Professori Robert Burgelman (2002, s. 4) määrittelee liiketoimintastrategian olevan yrityksen resursseihin ja mahdollisuuksiin pohjautuvaa suunnittelua, joka tähtää yrityksen tavoitteiden saavuttamiseen ja menestymiseen kilpailussa. Strategia muodostetaan erikseen sekä organisaation tasolla että sen liiketoimintayksiköiden tasolla (Elkin, 1998, s. 12). Onnistunut strategia on sellainen, että se tuottaa yritykselle kilpailuetua (Barney & Hesterly, 2012, s. 22). Hyvällä strategialla on kolme piirrettä: siinä on yrityksen arvoprofiilissa selvästi näkyvä painopiste, se on kilpailijoihin nähden riittävän erilainen ja sillä on vahva ja totuudenmukainen motto, joka välittää selvän viestin yrityksen tarjonnasta (Kim & Mauborgne, 2015, s. 71-74).

Yrityksen strategiaprosessi on sekvenssi analyyseja ja päätöksiä, joiden tarkoituksena on synnyttää yritykselle kilpailuetua tuottava strategia. Strategiaprosessi alkaa yrityksen mission ja tavoitteiden määrittämisestä. Prosessin seuraavassa vaiheessa toteutetaan sisäiset ja ulkoiset analyysit. Sisäisen analyysin päätavoitteena on selvittää yrityksen vahvuudet ja heikkoudet. Ulkoiset analyysit kattavat yritystä kohtaavat uhkakuvat ja mahdollisuudet, mutta ne käsittävät myös mm. kilpailija-analyysin. Seuraavassa vaiheessa yritys on valmis valitsemaan sille sopivan liiketoimintastrategian. Valittu strategia implementoidaan, ja kaikesta tästä seuraa yritykselle kilpailukykyä (kuva 2). (Barney & Hesterly, 2012, s. 22-28).





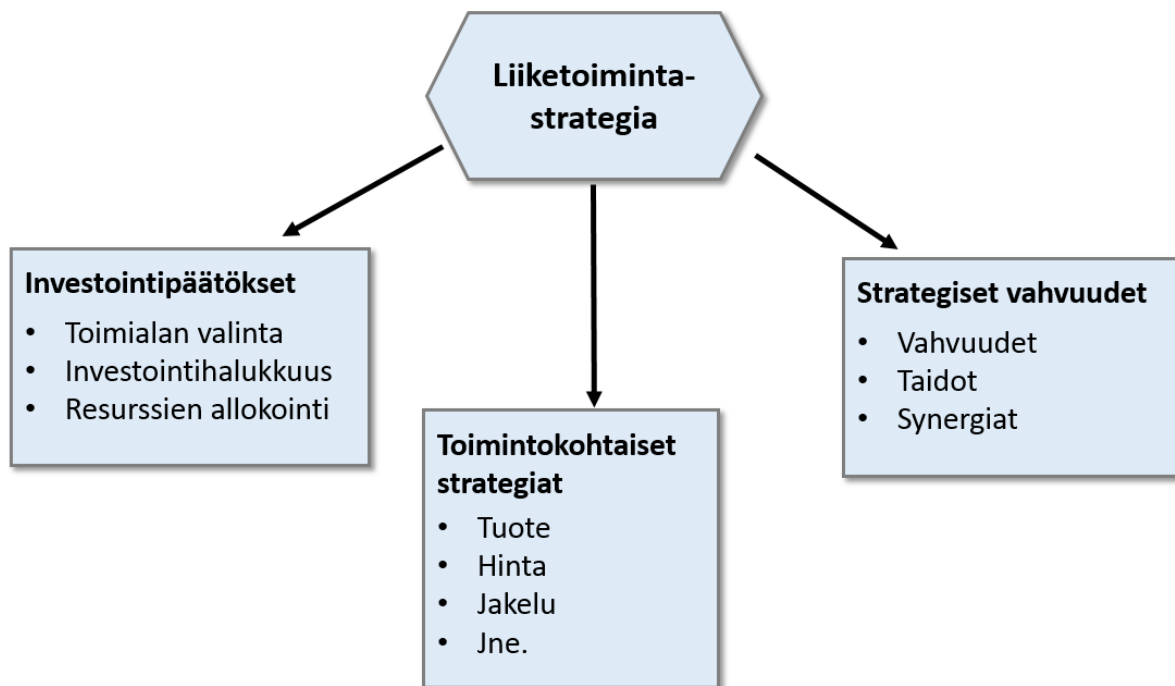
Kuva 2. Yrityksen strategiaproessi (Barney & Hesterly, 2012).

Yksityiskohtaisemmin liiketoimintastrategiaa käsittelee Aaker (1995, s. 4-6), joka esittää liiketoimintastrategian kattavan kuusi ulottuvuutta. Näistä neljä ensimmäistä koskee kaikkia yrityksiä. Viides ja kuudes koskevat yksittäistä liiketoimintaa yrityksessä, jossa myös on toisia liiketoimintayksiköitä tai yksinkertaisimmillaan yksittäistä tuotetta tai tuoteryhmää, jota tuotetaan rajattuun asiakassegmenttiin. Nämä ulottuvuudet ovat:

1. Markkina jossa yritys toimii. Yrityksen toimialan määrää valinnat, mille markkinoille yritys päättää tuottaa tuotteita ja/tai palveluja ja mille se niitä päättää jättää tuottamatta.
2. Investointihalukkuus. Yritys voi päättää investoida runsaasti pääomia kasvaakseen tai uusille markkinoille tullakseen tai rajallisemmin tavoitteenaan nykyisen markkina-aseman säilyttäminen. Toisessa ääripäässä on yritys, joka on päättänyt luopua markkinasta ja pyrkii palauttamaan mahdollisimman suuren osan jo investoiduista pääomista.
3. Toimintokohtaiset strategiat, joita tarvitaan liiketoimintastrategian noudattamiseksi. Tällaisia ovat tuotelinjastrategia, hinnoittelustrategia, jakelustrategia, valmistusstrategia jne.
4. Strategiset vahvuudet jotka tuovat yritykselle sen kilpailukyvyn. Strategisia vahvuuksia voivat olla esimerkiksi tunnettu brändi tai lojaali asiakaskunta.
5. Resurssien jako liiketoimintayksiköiden välillä. Jaettavia resursseja ovat mm. taloudelliset resurssit, tuotantoresurssit sekä henkilöstöresurssit. Myös pienten yritysten strategiassa tulee huomioida, miten resurssit allokoidaan.

6. Synergiaetujen kehittäminen liiketoimintayksiköiden ja/tai tuoteryhmien välillä. On itsestäänselvyys, että yritykset, jotka kykenevät kehittämään ja ylläpitämään synergioita saavat kilpailuetua niihin yrityksiin verrattuna, jotka siinä epäonnistuvat.

Edellämainitut kuusi ulottuvuutta voidaan tiivistää kolmeen liiketoimintastrategian ydinalueeseen. Näitä ovat investointipäätökset, toimintokohtaiset strategiat ja strategiset vahvuudet (kuva 3).

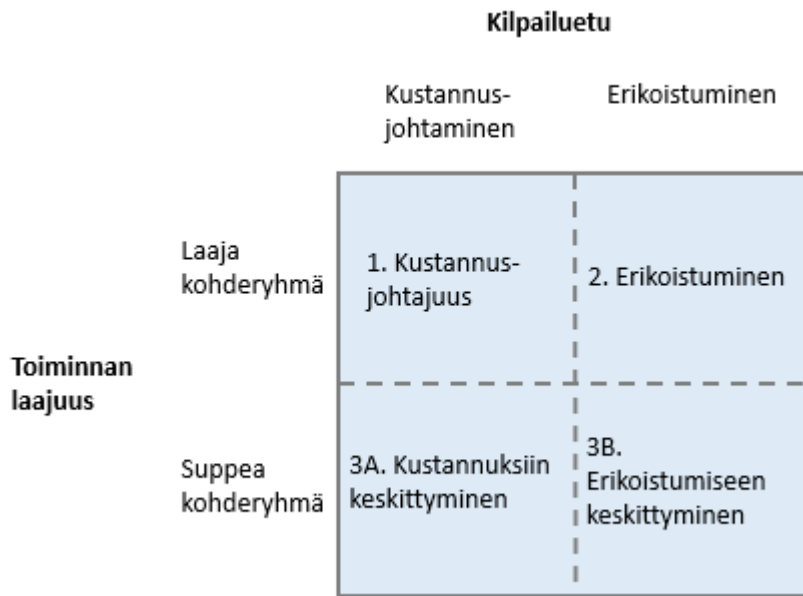


Kuva 3. Liiketoimintastrategian ydinalueet. Aaker (1995).

## 2.2 Erilaisia liiketoimintastrategioita

Michael Porterin (1985, s. 11-12) mukaan yrityksen kilpailuetu voi rakentua kahdelle peruseriaatteelle: kustannusjohtamiseen tai erikoistumiseen. Näiden peruseriaatteiden ohella yritys voi tavoitella laajaa tai suppeaa kohderyhmää. Peruseriaatteiden ja kohderyhmän matriisista syntyy kolme geneeristä liiketoimintastrategiaa: kustannusjohtaminen, erikoistuminen ja keskittyminen. Kukin geneerinen strategia synnyttää yritykselle kilpailuetua eri tavalla. Kustannusjohtajuus ja erikoistuminen ovat vaihtoehtoiset

strategiat, kun yritys tavoittelee laajaa kohderyhmää. Kun kohderyhmä on suppea, yritys noudattaa keskittymisstrategiaa, keskittyen tietyssä markkinasegmentissä joko kustannuksiin tai erikoistumiseen (kuva 4).



Kuva 4. Kolme generistä liiketoimintastrategiaa (Porter, 1985).

*Kustannusjohtajuusstrategiassa* yritys pyrkii painamaan tuotantokustannuksensa alhaisimmaksi toimialallaan. Kustannusetu voi perustua esimerkiksi suuruuden ekonomiaan, teknologiseen etumatkaan, tuotantoautomaation hyväksikäyttöön tai pääsyyn raaka-aineisiin. Kustannusjohtaja tyypillisesti valmistaa suurina sarjoina tuotteita, jotka ovat toimialallaan tyypillisiä eivätkä sisällä mitään erikoisia piirteitä. *Erikoistumisstrategiassa* yritys kehittää tuotteisiinsa tai palveluihinsa piirteitä, jotka ovat alalla asiakkaiden arvostamia mutta joita sellaisenaan ei muilta toimijoilta ole saatavana. Yritys hyötyy saamalla tuotteistaan markkinoilla kilpailijoitaan paremman hinnan. *Keskittymisstrategiat* ovat poikkeavat muista generisistä liiketoimintastrategioista siten, että niissä yritys hakee itselleen kilpailuetua kapeassa markkinasegmentissä. Tässä segmentissä on oltava asiakkaita, joiden asiakastarpeisiin laajalla kohderyhmällä operoivat kilpailijat vastaavat huonosti. Keskittymisstrategiaa noudattava yritys voi keskittyä markkinasegmentissään kustannuksiin tai erikoistua vain kyseisessä segmentissä esiintyvien asiakastoiveiden täyttämiseen. Jos

laajan kohderyhmän kilpailijat kykenevät täyttämään segmentin asiakkaiden tarpeen, ei erikoistumisstrategia tule onnistumaan. (Porter, 1985, s. 12-16).

Porterin mukaan geneeriset liiketoimintastrategiat ovat luonteeltaan toisensa poissulkevia eikä siksi yrityksellä ole käytännössä mahdollisuutta noudattaa kuin yhtä niistä. Jos yritys pyrkii samanaikaisesti noudattamaan esimerkiksi kustannusjohtajuus- ja erikoistumisstrategiaa, ei se selkeästi ole kumpaakaan. Seurauksena on yritys, jolla on huono kannattavuus ja jonka toimenpiteisiin kilpailijoiden on helppoa reagoida. Samassa yrityksessä voi olla eri geneerisiä liiketoimintastrategioita vain, jos niitä noudattavat yrityksessä selkeästi toisistaan erillään olevat yksiköt. (Porter, 1985, s. 17-19). Toisaalta yritysmaailma ei ole mustavalkoinen: sellaiset erikoistumistoimepiteet jotka eivät vaaranna kustannustehokkuutta kannattaa tehdä, samoin kuin kannattaa tehdä sellaiset kustannustoimenpiteet jotka eivät vaaranna erikoistumista (Kamensky, 2004, s. 236). On myös olemassa menestyviä yrityksiä, jotka tietoisesti ovat valinneet keskitien strategian (Gandellini, Pezzi & Venanzi, 2013, s. 13). Viime aikoina onkin esitetty, että kustannusjohtajuuteen pyrkivät yritykset tarvitsevat myös jossain määrin erikoistumista (Barney & Hesterly, 2012, s. 175). Myöskin menestyminen erikoistumisstrategiassa voi johtaa toiminnan kasvavasta voluumista seuraavien skaalaetujen kautta kustannusjohtajuuteen (Hill, 1988, s. 401).

Aakerin (1995, s. 179-180) mukaan kustannusjohtajuus ja erikoistuminen ovat tärkeimmät geneeriset liiketoimintastrategiat, mutta niiden lisäksi hän mainitsee keskittymisen, ennakoinnin ja synergian (kuva 5). *Ennakoivassa strategiassa* yritys pyrkii nauttimaan ensimmäisen hyödyntäjän eduista, kun uusia liiketoimintamahdollisuuksia ilmaantuu. *Synergiastrategiassa* yritys saa etua siitä, että sen liiketoimintayksiköt hyödyntävät yhteisiä resursseja, kuten myyntiä, brändiä, asiakkuuksia, tehtaita tai tuotekehitystä. Synergia voi tuottaa hyvin pitkäkestoista kilpailukykyä, koska synergiaeduista nauttivan yrityksen rakenne todennäköisesti on ainutlaatuinen.



Kuva 5. Geneeriset liiketoimintastrategiat. (Aaker, 1995).

Myös toisia geneerisiä liiketoimintastrategioita voidaan tunnistaa. *Operoinnin erinomaisuus* on yritysstrategia, jossa tuotannon ja logistiikan toimintoja yhdistämällä pyritään saavuttamaan toimialan johtavan yrityksen asema. Esimerkiksi Dell nousi toimialansa johtavaksi yritykseksi noudattamalla totutusta poikkeavia tilaus- ja toimituskäytäntöjä. (Treacy & Wiersema, 1993, s. 85). Tämä strategia ei sovi Porterin kaksijakoiseen malliin, koska samalla kun Dell pystyi tarjoamaan tuotteita massamarkkinoille kilpailijoitaan edullisemmin, olivat ne asiakastarpeen mukaan yksilöllisesti räätälöityjä.

*Täydellisen asiakaskeskeisyyden* strategiassa yritys pyrkii pitkäaikaisiin asiakassuhteisiin ja korkeaan asiakastyytyväisyyteen tyypillisesti erinomaista palvelua tarjoten. Koska asiakkuudet nähdään elinikäisinä, hyväksytään yksittäisten asiakastapahtumien olevan jopa tappiollisia. *Tuotejohtajuusstrategiaa* noudattava yritys toimii ennakoitistategiaakin innovatiivisemmin ja nopeammin. Tavoitteena ei ole olla vain ensimmäinen yritys markkinoilla, vaan olla samalla myös se yritys, joka korvaa nykyisen ratkaisun uudella. Tällainen yritys etsii jatkuvasti uusia innovaatiota kannibalisoidakseen nykyiset, kannattavatkin tuotteensa. (Ibid.).

<p><b>Poista</b></p> <p>Mitkä toimialalla selviöinä pidettävät tekijät tulisi eliminoida?</p>	<p><b>Korosta</b></p> <p>Mitä tekijöitä tulisi korostaa enemmän kuin toimialalla yleensä?</p>
<p><b>Supista</b></p> <p>Mitä tekijöitä tulisi supistaa alan normaalitasoon verrattuna?</p>	<p><b>Luo</b></p> <p>Mitä toimialalle täysin uusia tekijöitä pitäisi luoda?</p>

Kuva 6. Sinisen meren strategian nelikenttä ja strategiset kysymykset. (Mukaellen Kim & Mauborgne, 2015, s. 70).

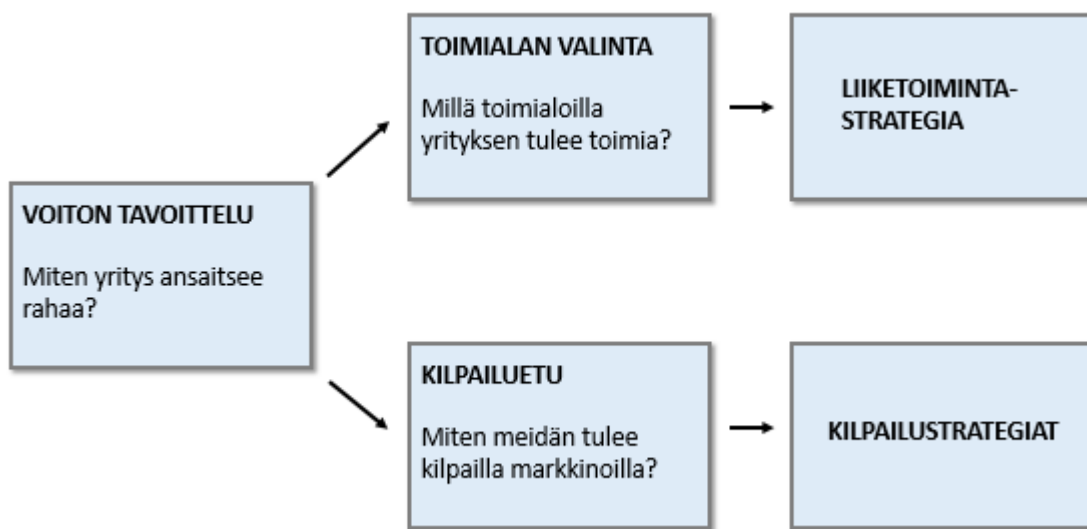
Edellä kuvatut strategiat pitävät sisällään oletuksen, että yritykset kilpailevat markkinoilla, jotka määräytyvät yrityksen toimialan mukaan. Yritys voi myös päättää valita 'Sinisen meren strategian', jossa pyritään murtamaan toimialan vakiintuneet näkemykset asiakasarvosta. Tavoitteena on täyttää asiakastarve markkinoilla vakiintuneista käytännöistä poikkeavalla tavalla, jolloin yritys pääsee nauttimaan vähäisestä suorasta kilpailusta. Sinisen meren strategian tärkeimpänä periaatteena on markkinarajojen muuttaminen. Kaikilla toimialoilla yritykset noudattavat toimialansa vakiintuneita käytäntöjä, vaikka ne ovat asiakkaan mielestä saattaneet menettää arvonsa. Näiden sijaan kannattaa korostaa tai tuoda toimialalle sellaisia tekijöitä, jotka luovat uutta kysyntää (kuva 6). (Kim & Mauborgne, 2015, s. 63-70, 81). Yhteenveto tässä luvussa esitellyistä strategioista on kerätty taulukkoon 1.

Taulukko 1. Liiketoimintastrategioita, niiden luonnehdintoja ja tunnettuja yrityksiä.

<i>Strategian nimi</i>	<i>Luonnehdinta</i>	<i>Lähde</i>	<i>Tunnettuja yrityksiä</i>
Kustannusjohtajuus - laaja kohderyhmä	Suursarjatuotanto massamarkkinoille	Porter (1985)	Toyota
Erikoistuminen - laaja kohderyhmä	Yksilöllisten tuotteiden valmistaminen massamarkkinoille	Porter (1985)	Herrala-talot
Kustannusjohtajuus, suppea kohderyhmä	Sarjatuotanto markkinasegmenttiin	Porter (1985)	Bittium
Erikoistuminen, suppea kohderyhmä	Yksilöllisten tuotteiden valmistaminen markkinasegmenttiin	Porter (1985)	Baltic Yachts
Operoinnin erinomaisuus	Eri aktiviteetteja yhdistämällä tavoitellaan markkinoiden johtavaa asemaa	Treacy & Wiersema (1993)	DELL
Täydellinen asiakaskeskeisyys	Tavoitellaan elinikäisiä asiakassuhteita	Treacy & Wiersema (1993)	Eiran sairaala
Tuotejohtajuus	Uusien trendien/teknologioiden nopea hyödyntäminen	Treacy & Wiersema (1993)	Tesla
Ennakoiva	Pyrkii saavuttamaan ensimmäisen hyödyntäjän etua	Aaker (1995)	Apple
Synergia	Eri yksiköt tukevat toisiaan, resurssien jakaminen	Aaker (1995)	Schneider Electric Finland
Sinisen meren strategia	Kilpailun välttäminen	Kim & Mauborgne (2015)	ABC-liikenneasemat

## 2.3 Tuoteryhmän strategia

Grant (2002, s. 23) määrittelee voittoa tavoittelevan yrityksen strategian jakautuvan kahteen haaraan. Organisaatiotason liiketoimintastrategia määrittää toimialat, joilla yritys toimii. Liiketoimintayksiköiden kilpailustrategioissa keskitytään toimintaan liiketoimintayksikkökohtaisesti (kuva 7). Usein nähty virhe on, että strategia ainoastaan määritetään koko organisaation tasolle, mistä seuraa strategian huono sopivuus liiketoimintayksikön kohtaaman markkinan dynamiikkaan (Elkin, 1998, s. 30).



Kuva 7. Strategian jakautuminen liiketoimintastrategiaan ja kilpailustrategioihin. (Grant, 2002, s. 23).

Strategiaa ei tarvita välttämättä vain liiketoimintayksikkökohtaisesti, vaan mahdollisesti myös tuoteryhmäkohtaisesti. Tuoteryhmät tulee määritellä asiakas- tai markkinanäkökulmasta. Kamenskyn (2004, s. 94-101) mukaan tuoteryhmä tulee määritellä huolellisesti ja tarkasti, mutta tarkka määrittely on mahdollista vasta yksityiskohtaisten analyysien jälkeen. Tuotteen nimeen tai ominaisuuteen perustuva määrittely ohjaa yrityksen strategian kehittämisen tulevaisuuden mahdollisuuksien ja korvaavien ratkaisujen sijasta olemassaolevaan tuotteeseen ja tilanteeseen, mistä seuraa väärä näkemys toimialasta ja sen keskeisistä menestystekijöistä. Silloin kun kilpailevien yritysten tuotteissa ei ole differentaatiota, menestyvä yritys on se, joka on tehokkaampi tuotteiden saattamisessa asiakkaan saataville ja asiakkaiden pitämisessä itsellään (Levitt, 1986, s. 73).

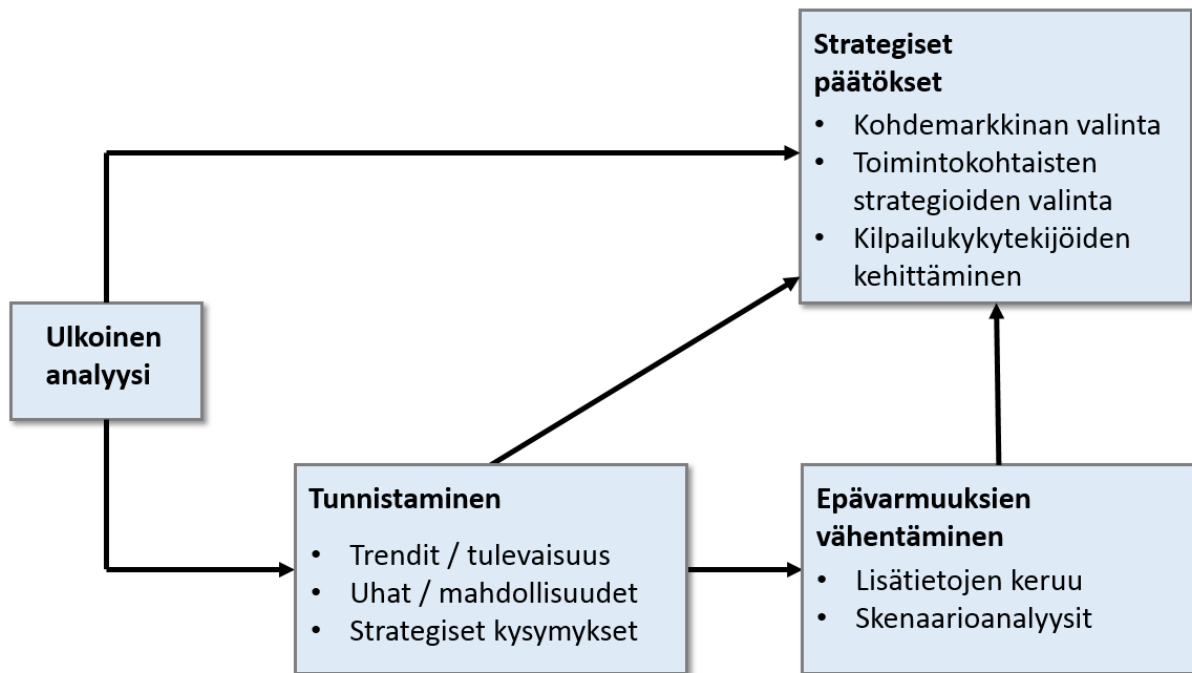


Tuoteryhmän kilpailustrategiassa olennaista on myös tunnistaa ja ottaa huomioon kilpailevien toimijoiden strategia vastaavassa tuoteryhmässä, koska oman strategiansa mukaan kilpailija voi vastata oman yrityksen toimenpiteisiin eri tavoin. Jos kilpailija näkee tuoteryhmän elinkaarensa loppupuolella olevana 'lypsylehmänä', se saattaa suojata markkinaosuuttaan jopa kannattavuutensa kustannuksella, mutta hyväksyä kilpailijalta sellaisen toiminnan, joka ei vaaranna sen omaa kannattavuutta. Jos kyseessä on tuoteryhmä, jonka kasvuun kilpaileva yritys panostaa, muodostuu kilpailusta paljon aggressiivisempi. (Porter, 1980, s. 57-58).

### 3 Liiketoiminnan analysoiminen

Yritysstrategian laatiminen tai sen päivittäminen on luontevaa aloittaa ulkoisella analyysillä. Ulkoisen analyysin pääkohdat ovat asiakasanalyysi, kilpailija-analyysi, markkina-analyysi ja toimintaympäristön analyysi. (Aaker, 1995, s. 44). Analyysityöskentelyn tavoitteita ovat mm. lähtötilanteen tuntemuksen kehittäminen sekä perustan saaminen liiketoiminnan kehittämiseksi (Kamensky, 2004, s. 117).

Ulkoisen analyysin perusteella voidaan suoraan tehdä strategisia valintapäätöksiä. Näihin kuuluu painopistealueiden valinta: päätetään investoinneista niille liiketoiminta-alueille, joita halutaan vahvistaa tai joille ennakoidaan kasvua, ja vähennetään tai lopetetaan panostus liiketoimintaan, jota ei nähdä houkuttelevana. Ulkoisen analyysin perusteella voidaan myös valita toimintokohtaiset strategiat, kuten tuotesegmentointi ja jakelustrategia. Lisäksi voidaan tunnistaa kilpailukykytekijät, joiden perusteella määritetään kehityskohteet organisaation tietotaidossa ja resursseissa. Mutta ulkoinen analyysi voi vaikuttaa strategiaan päätöksiin myös epäsuorasti (kuva 8). Analyysin löydöksenä saattaa olla uuden trendin, uhan tai mahdollisuuden tunnistaminen. Analyysiin liittyviä epävarmuuksia voidaan hälventää strategisilla kysymyksillä. Esimerkiksi strateginen kysymys voisi kuulua 'mikä on tulevaisuudessa kysyntä tuotteellemme?'. Tämän kysymyksen pohjalta syntyneet jakokysymykset, samoin kuin analyysin löydökset, voivat esiintyä ratkaisevassa roolissa kun strategisia päätöksiä tehdään. (Aaker, 1995, s. 44-46).

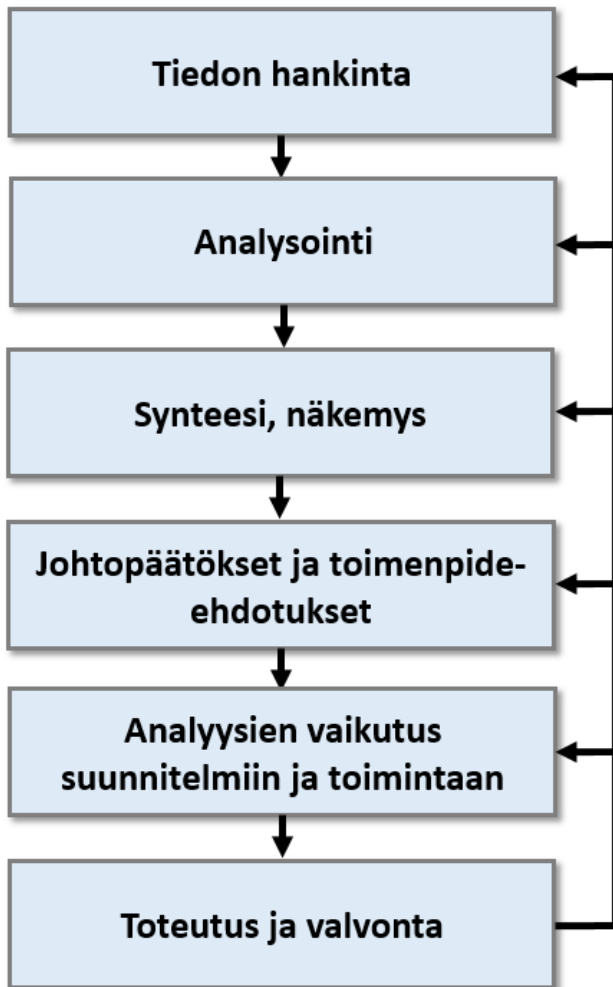


Kuva 8. Ulkoisen analyysin roolit. (Aaker, 1995).

Analyysin löydöksiin ja strategisiin kysymyksiin tyypillisesti liittyy epävarmuutta. Epävarmuutta voidaan hälventää hankkimalla lisää tietoa. Milloin tämä ei ole mahdollista, voidaan esittää vaihtoehtoisia skenaariota joiden pohjalta strategisia päätöksiä pohditaan. (Aaker, 1995, s. 57).

### 3.1 Miten analyysejä tulee tehdä?

Kamensky (2004, s. 120-128) esittää strategiatyöhön kuuluvan analyysin prosessina, johon kuuluu useita vaiheita (kuva 9). Pääsuunta prosessissa on ylhäältä alas, mutta usein takaisinkytkentöjä on tehtävä. Analyysien tekeminen asettaa tiettyjä vaatimuksia tekijöilleen. Näistä tärkein on pyrkimys ehdottomaan tiedon objektiivisuuteen: vaaditaan kykyä katsoa asioita niiden ulkopuolelta ns. helikopteriperspektiivistä. Toinen tärkeä vaatimus on, että analyysiä tekevä henkilö omaa riittävän osaamisen ja ymmärtämisen analyysin kohteena oleville asioille. Analyysin vastuuta ei voida delegoida muille, vaikka analyysiprosessin eri vaiheissa voidaankin käyttää yrityksen sisäisiä tai ulkopuolisia asiantuntijoita.



Kuva 9. Analysointiprosessin päävaiheet (mukaellen Kamensky, 2004)

Analyysiprosessin ensimmäinen vaihe on tiedon hankinta. Yritystoiminnassa usein koettu haaste on hankkia tietoa, joka on määrällisesti riittävään kattavaa ja laadullisesti riittävän luotettavaa (Ibid.). Yrityksen eri osastoilla saattaa olla ihmisiä, joilla on hallussaan päätöksenteon kannalta olennaista tietoa, mutta nämä ihmiset eivät ole tietoisia hallitsemansa tiedon arvosta eivätkä he sen takia kommunikoi sitä (Anderson & Narus, 1999, s. 43).

Varsinaisessa analysointivaiheessa tietoa jaotellaan ja katsotaan eri näkökulmista sekä eri kriteereillä tavoitteena pystyä kuvaamaan analysoitua ilmiötä mahdollisimman hyvin. Synteesivaiheessa analysoidusta tiedosta pyritään muodostamaan kokonaisnäkemys.

Kokonaisnäkömyksen perusteella tehdään johtopäätökset. Johtopäätösten pitää perustua analyysiprosessin edeltäviin vaiheisiin ja johtaa toimenpide-ehdotuksiin. Seuraavassa vaiheessa nämä toimenpide-ehdotukset konkretisoidaan yrityksen suunnitelmia laadittaessa ja toimintaa kehitettäessä. Analyysin tuottamien ehdotusten määrä saattaa olla niin suuri, että niitä joudutaan priorisoimaan. (Kamensky 2004, s. 120-128).

### 3.2 Asiakasanalyysi

Ulkoinen analyysi on usein luontevinta aloittaa asiakkaiden analyysillä. Asiakasanalyysi pyrkii etsimään vastauksen strategisiin kysymyksiin, jotka voidaan jakaa kolmeen ryhmään: asiakassegmenttien määrittäminen, asiakkaiden motivaatio sekä piilotetut asiakastarpeet. *Asiakassegmenttien* määrittelyssä etsitään vastauksia strategisiin kysymyksiin jotka ovat suurimmat, kannattavimmat tai lupaavimmat asiakkaat. Asiakassegmenttien tunnistaminen on vaikeaa, koska asiakkaat voidaan luokitella hyvin monella eri tavoin. (Aaker, 1995, s. 49-59). Toisaalta on markkinoiden ollessa dynaamisia ja heterogeenisiä markkinasegmenttien tuntemus ensiarvoisen tärkeää. Asiakassegmenttejä määritettäessä pyritään selvittämään, minkä vaatimuksen tai tarpeen mukaan potentiaaliset asiakkaat voidaan jakaa ryhmiin. Tarkastelemalla potentiaalista asiakasryhmää eri näkökulmista yritys voi löytää toisistaan suuresti poikkeavia näkemyksiä ja tunnistaa mahdollisuuksia kilpailuedun kasvattamiseen. (Anderson & Narus, 1999, s. 44). Robertsonin ja Barichin (1992) mukaan seuraavaa neljää mittaria voidaan käyttää asiakassegmentin pätevyyden määrittelyyn:

- **Mitattavuus:** onko asiakassegmentin koko, kasvu ja markkinapotentiaali mitattavissa?
- **Kannattavuus:** minkälaiseen kannattavuuteen asiakassegmentissä on potentiaalia?
- **Saavutettavuus:** onko asiakassegmentti mahdollista tunnistaa ja saavuttaa?
- **Toteutettavuus:** onko asiakassegmenttiin kohdennettavissa myyntitoimenpiteitä ja markkinointia?

*Asiakasmotiivien* määrittelyssä kysytään, mihin asiakkaat perustavat hankintapäätöksensä ja miten asiakkaan asiakassegmentti vaikuttaa hankintapäätökseen. Motiivien luettelosta saattaa tulla hyvin pitkä, joten motiivit on syytä luokitella ja priorisoida. (Aaker, 1995, s. 55-57). Motiivit voivat myös vaihdella kohdeasiakkaiden mukaan, koska ostopäätökseen vaikuttavat

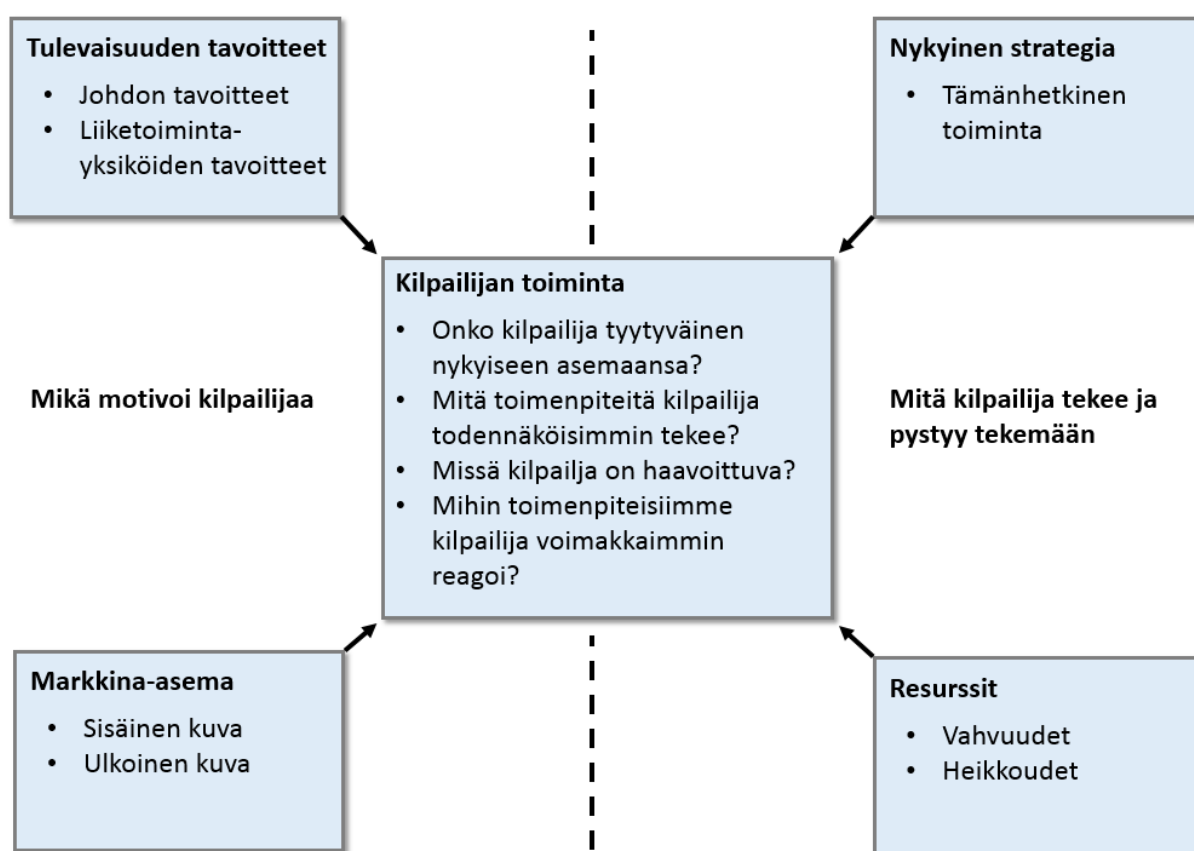
useat jäsenet ostajaketjussa suoraan tai välillisesti. On tavanomaista, että toimiala kokonaisuutena kohdistaa pääasiallisen huomion yhteen ostajaryhmään, vaikka tähän ei ole syynä liiketaloudelliset perusteet, vaan allalla vakiintunut käytäntö, jota koskaan ei ole kyseenalaistettu (Kim & Mauborgne, 2015, s. 96). *Piilotettujen asiakastarpeiden* analyysissä pyritään selvittämään, mitä tuotteita tai palveluita markkinoilta puuttuu. Piilotettujen asiakastarpeiden tunnistaminen on strategisesti tärkeää, koska niiden avulla yritykselle voi syntyä uusia liiketoimintamahdollisuuksia. Piilotettujen asiakastarpeiden lähteenä ovat asiakkaat, mutta tämän tarpeen selvittäminen ja tunnistaminen on vaikeaa. (Aaker, 1995, s. 49-59).

### 3.3 Kilpailija-analyysi

Menestystä liiketoiminnassa ei ratkaise resurssien absoluuttinen suuruus, vaan niiden tehokas käyttö suhteessa toisiin yrityksiin. Suhteellisen edun saavuttaminen edellyttää erinomaista kilpailun tuntemusta. (Kamensky, 2004, s. 150). Kilpailevista yrityksistä tulisi tunnistaa niiden nykyisen strategian ja resurssien lisäksi kuvitteellinen ja todellinen markkina-asema suhteessa toisiin lähialan yrityksiin sekä tulevaisuuden tavoitteet (kuva 10) (Porter, 1980, s. 48). Uudistusmieliset yritykset vertailevat kilpailijoiden toimintatapoja omiinsa ja imitoivat parhaita käytäntöjä joko sellaisenaan tai edelleen paranneltuina (Main, 1992, s. 102). Yrityksen kilpailijat voidaan määrittää kahdella tavoin. Ensimmäinen tapa on asiakasnäkökulma: selvitetään, mitä valinnanvaraa hankintapäätöstä tekevällä asiakkaalla on. Toinen tapa on tunnistaa ja luokitella yrityksiä niiden omien liiketoimintatategioiden perusteella. Samankaltaisesti toimivat yritykset voidaan määrittää kilpailijoiksi. Yrityksen ensisijaiset ydinkilpailijat on tavallisesti helppo määrittää, mutta erityisesti huomiota kannattaa kiinnittää potentiaalisiin kilpailijoihin. Tällaisia voivat olla:

- maantieteellisesti eri alueella toimivat yritykset jotka laajentavat toimintaansa;
- lähialan yrityksiä, jotka laajentavat tuotevalikoimaansa horisontaalisesti;
- asiakkaat, jotka laajentavat toimintaansa vertikaalisesti;
- toimittajat, jotka laajentavat toimintaansa vertikaalisesti;

- pieni toimija markkinoilla saattaa moninkertaistaa toimintaansa yrityskaupan tai saamansa rahoituksen seurauksena;
- kostotoimenpiteenä yritys vastaa kilpailijan aktiivisuuteen, esimerkiksi yrityksen A laajentumisen yrityksen B markkina-alueelle seurauksena yritys B laajentuu yrityksen A markkina-alueelle. (Aaker, 1995, s. 64-71).
- Tarvekilpailijat tyydyttävät saman asiakastarpeen mutta toisilla tuotteilla tai palveluilla. Ne saattavat osoittautua jopa yrityksen ydinkilpailijoita merkittävimiksi kilpailijoiksi. (Kamensky, 2004, s. 153).



Kuva 10. Kilpailija-analyysin komponentit (Porter, 1980, s. 49).

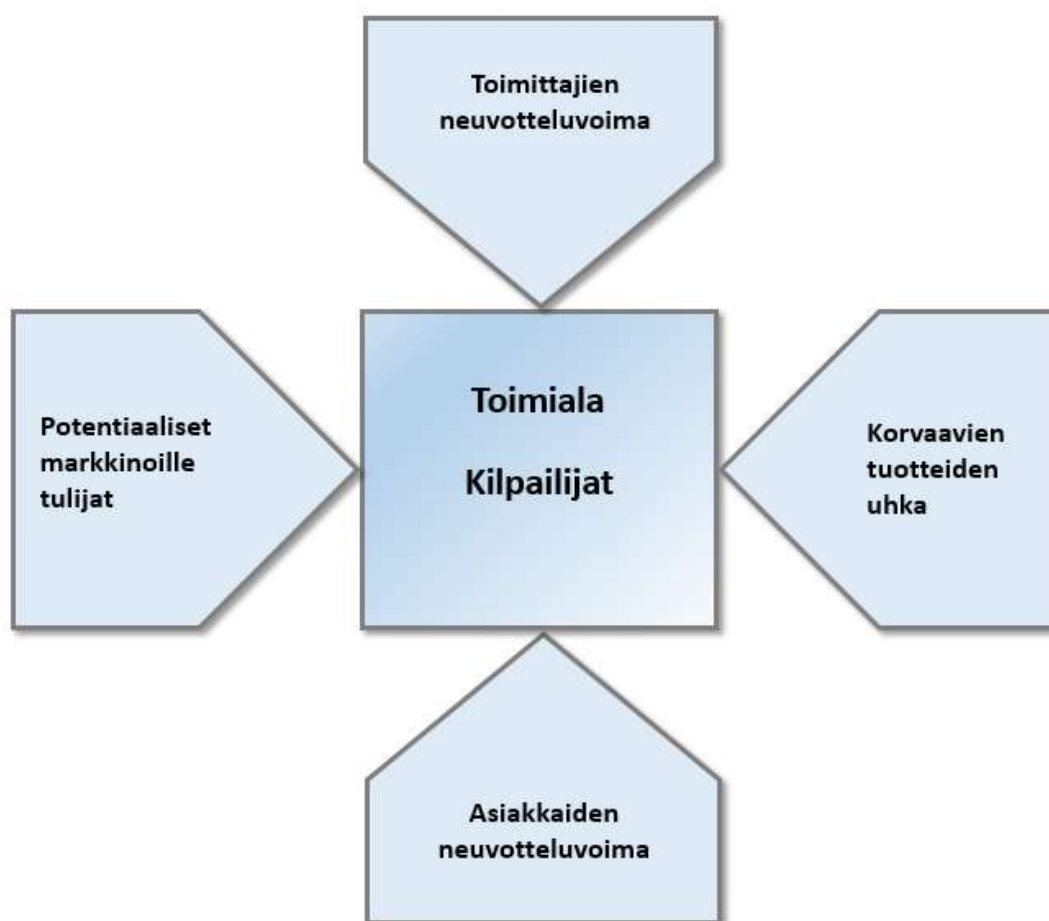
Kilpailijoiden toiminnan analysoinnin tuloksena pitäisi syntyä vastaus kolmeen strategiseen kysymykseen: onko kilpailija tyytyväinen nykyiseen asemaansa markkinoilla, mitkä ovat kilpailijan odotettavissa olevat toimenpiteet ja millä voimalla se näitä toimenpiteitä suorittaa (Porter, 1980, s. 67).

Kilpailija-analyysi myös saattaa paljastaa sokeita pisteitä kilpailevan yrityksen toiminnassa. Yrityksen pitkä toiminta markkinoilla, johdon arvojen perinteellisyys, yrityksen huono oman aseman tuntemus, väärät näkemykset nykyisistä tai tulevista vaatimuksista markkinoilla tai muut vastaavat tekijät voivat johtaa siihen, että yrityksen toiminta sen markkinassa on vääristynyttä. Tällaisten sokeiden pisteiden tunnistaminen antaa kilpaileville yrityksille liiketoimintamahdollisuuksia. (Porter, 1980, s. 59).

### **3.4 Markkina-analyysi**

Markkina-analyysin keskeinen päämäärä on selvittää markkinan - tai markkinasegmentin - houkuttavuus yritykselle. Mittarina on markkinasta pitkällä aikavälillä saatujen tuottojen ja siihen tehtyjen investointien välinen suhde. (Aaker, 1995, s. 87). Tuottoihin ensisijaisesti vaikuttaa markkinoilla koettu kilpailu. Ankarasti kilpailluilla markkinoilla yritysten kannattavuus on heikompi kuin kilpailun ollessa vähäisempää. Yritysten markkinoillaan kokemaan kilpailuun ei vaikuta pelkästään suoranaisten kilpailijoiden toimenpiteet. Myös yrityksen asiakkaat, toimittajat, potentiaaliset markkinoille tulijat ja korvaavat tuotteet ovat nähtävissä sen kilpailijoina. Esimerkiksi asiakkaiden voima neuvotella hintatasoa alemmas on suuri markkinoilla, joissa tuotedifferentiaation merkitys on vähäinen tai tuotteella on vain pieni vaikutus asiakkaan kannattavuuteen. Näiden viiden kilpailutekijän yhteenlaskettu voima määrää pitkän aikavälin tuottopotentialin toimialalla (kuva 11). (Porter, 1979, s. 137-141).





Kuva 11. Viisi toimialan kannattavuutta säätelevää kilpailuvoimaa (Porter, 1977, s. 141).

Markkina-analyysin alkupisteenä voidaan pitää markkinan koon selvittämistä (Aaker, 1995, s. 88). Vaikeutena lähes aina on markkinakäsitteen rajaus, koska tuotteita ja markkinoita voidaan rajata monista eri näkökulmista. Tavanomainen virhe on rajata markkina liian tuotekeskeisesti. (Kamensky, 2004, s. 113). Nykyhetken markkinan lisäksi on hyödyllistä pohtia potentiaalista markkinaa. Uusi tapa käyttää tuotetta tai palvelua, uusi asiakasryhmä tai muutos nykyisen asiakaskunnan ostokäyttäytymisessä voivat vaikuttaa merkittävästi markkinakokoon. (Aaker, 1995, s. 88-89).

Tavallisesti yritykset pyrkivät keskittymään kasvaville markkinoille. Kysynnän ylittäessä tarjonnan yritysten kannattavuus voi olla stabiileita tai supistuvia markkinoita parempi. Kasvavalla markkinalla operoivan yrityksen myynti kasvaa vaikka markkinaosuus pysyisi ennallaan. (Aaker, 1995, s. 90). Toisaalta kasvava markkina voi houkutella markkinalle

enemmän kilpailijoita kuin markkinan todellinen kasvu antaisi tilaa tai yhden uuden mutta resursseiltaan ylivoimaisen kilpailijan. Voimakkaasti kasvavat markkinat voivat myös perustua vakiintumattomaan teknologiaan tai toimintatapaan, mikä lisää markkinalla toimivien yritysten riskejä. (Aaker, 1995, s. 104-105).

Yrityksen valitsemissa markkinasegmentissä vaikuttaa kahdenlaisia menestystekijöitä. Välttämättömät menestystekijät ovat edellytyksiä markkinalla pysymiseen. Ne eivät tarjoa etua kilpailijoihin nähden mutta niiden puuttuminen on heikkous. Strategiset menestystekijät ovat yrityksen yksilöllisiä tekijöitä, joilla yritys saavuttaa kilpailuetua. (Aaker, 1995, s. 100-101). Kun tuote tai palvelu tuottaa kilpailijoita suuremman arvon, on asiakas valmis maksamaan siitä korkeamman hinnan. Tavoitteena on tunnistaa ne tekijät, joita asiakas aidosti pitää arvokkaina ja selvittää, paljonko niistä ollaan valmiita maksamaan. (Marn & Rosiello, 1992).

Yrityksen täytyy sekä toimia nykyhetken markkinalla vallitsevien menestystekijöiden mukaan että tunnistaa orastavat, uudet menestystekijät, jotka tulevaisuudessa tekevät nykyiset menestystekijät vanhentuneiksi. (Aaker, 1995, s. 100-101).

### **3.5 Toimintaympäristön analyysi**

Toimintaympäristön analyysin tarkoitus on tunnistaa ja analysoida nykyiset ja tulevat trendit, jotka voivat muodostaa yrityksen toiminnalle mahdollisuuksia tai uhkia. Analyysin voi jakaa viiteen aiheeseen joita voidaan käsitellä strategisten kysymysten muodossa (taulukko 2). (Aaker, 1995, s. 110-124)

Taulukko 2. Toimintaympäristön analyysin aihepiirit ja strategiset kysymykset. (Aaker, 1995, s. 111)

Teknologia	Mitkä teknologiat hiipuvat, mitkä teknologiat kehittyvät?
Hallinto	Mitä muutoksia säätelyyn on odotettavissa ja mikä niiden vaikutus on?
Talous	Mikä on yrityksen toiminta-alueen talouden kehitys ja miten se vaikuttaa yrityksen strategiaan valintoihin?
Kulttuuri	Mitä trendejä ja muoti-ilmiöitä tapahtuu?
Väestö	Miten väestörakenteen muutokset vaikuttavat yrityksen markkinoihin? Ovatko väestömuutokset uhka vai mahdollisuus?

### 3.6 Päätöksentekijän omakohtainen näkemys

Liikemaailman huomiota herättävin piirre on lukumäärältään valtaisa mutta keskenään ristiriitainen menestysreseptien ja suositeltavien käytäntöjen kirjo (Levitt, 1986, s. 1). Strategiatyö on kaikesta huolimatta vain työkalu ja menetelmä, sillä yrityksen menestys lopulta mitataan sen kasvun ja kannattavuuden kautta.

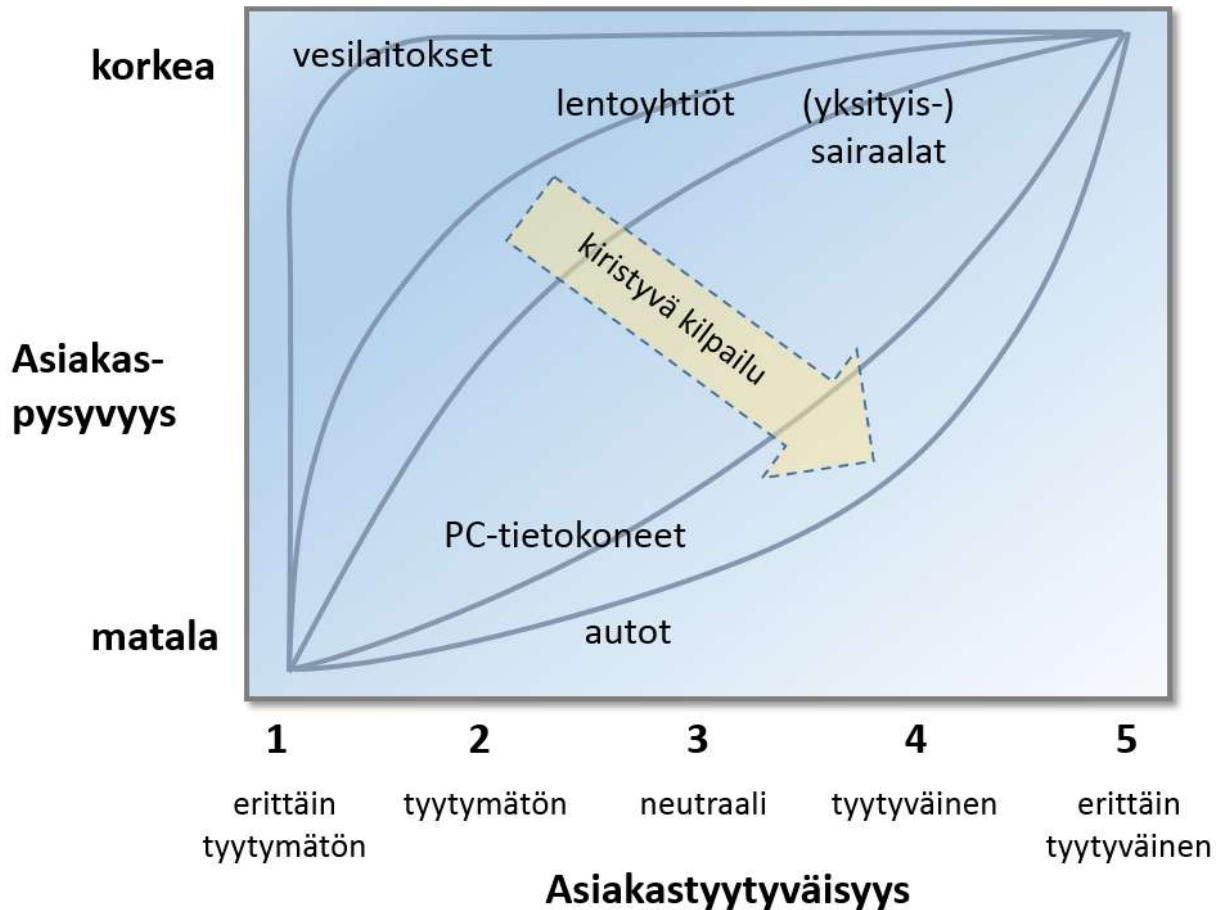
Teknologiayhtiö Applen perustaja Steve Jobs ei koskaan luottanut markkinatutkimuksiin, koska hän piti tehtävänänsä saada selville mitä ihmiset haluavat jo ennenkuin he itsekään tietävät sitä (Isaacson, 2011, s. 598). Lääketieteellisestä silikonista kuukautiskuppeja valmistavan Lune Group Oy:n perustaja Heli Kurjanen arvostelee vienninedistämisessä konsulttivien Ely-keskuksen ja Finpro Oy:n toimintaa liian kaavamaiseksi. "Suurin ongelma oli mielestäni se, että tutkitaan, analysoidaan ja mietitään... Hankkeet kuolevat itsestään, kun niitä tutkitaan liikaa eikä luoteta siihen, että homma kantaa." (Vasama, 2017). Wal-Martin menestyksekkäs strategia ei pohjautunut strategiseen suunnitteluun vaan perustajansa vainuun. Strategia onkin nähtävissä prosessina, jossa suunniteltujen toimenpiteiden osuus kaikesta toiminnasta on vähäinen. Olennaista on, että strategia perustuu määrällisesti riittävään ja laadullisesti hyvään tietoon. Tieto on voitu hankkia analysoimalla tai se voi perustua yrityksessä työskentelevien yksilöiden ammatitaitoon, näkemykseen tai luovuuteen - parhaassa tapauksessa käytettävissä on kaikki nämä tekijät. (Grant, 2002, s. 25-27).

### 3.7 Asiakastyytyväisyys ja sen merkitys

Kun yritykset parantavat tarjoamiensa tuotteiden ja palveluiden laatua, on luonnollisena seurauksena yrityksen asiakastyytyväisyyden kasvu. Tyytyväisistä asiakkaista odotettavasti on seurauksena asiakaskunnan pysyvyys. Pysyvä asiakaskunta taas johtaa yrityksen hyvään kannattavuuteen. Edellä kuvatun loogisen päättelyketjun seurauksena yritykset panostavat paljon asiakastyytyväisyyden seurantaan ja parantamiseen. (Anderson & Mittal, 2000, s. 107). Pysyvien asiakkaiden positiivinen vaikutus tulokseen on seurausta asiakashankinnan kalleudesta. Asiakas saattaa asiakassuhteensa alkuvaiheessa tuottaa yritykselle heikosti tai olla jopa tappiollinen. Kannattavimpia asiakkaita ovat sellaiset, joilla on takanaan pitkä asiakassuhde. Asiakaspoistuman alentaminen viidellä prosentilla voi johtaa liiketoiminnan kannattavuuden paranemiseen 25%-85%. Vaikka edellä mainitut luvut ovat peräisin palveluliiketoiminnasta, on ilmiö universaali ja koskee kaikkia toimialoja. Esimerkiksi erään USA:n suurimman talotehtaan asiakkaista 60% on vanhoja asiakkaita. (Reichheld & Sasser, 1990, s. 105-110).

Lisääntynyt asiakastyytyväisyys ei kuitenkaan välttämättä nosta vastaavalla tavalla kannattavuutta. Tämä johtuu siitä, että asiakastyytyväisyyden ja -pysyvyyden välinen suhde ei ole lineaarinen (Anderson & Mittal, 2000, s. 108). Jones ja Sasser (1995, s. 89-95) ovat analysoineet tätä suhdetta tarkemmin. Heidän mukaansa monilla toimialoilla ainoastaan erittäin tyytyväiset asiakkaat ovat pysyviä. Asiakkaiden pysyvyyden takava vähimmäinen asiakastyytyväisyys on riippuvainen siitä, kuinka kilpailtu toimiala on kyseessä (kuva 12). Jos yrityksellä on monopoli tai viranomais määräysten suoja, on asiakkaiden pysyvyys suuri asiakastyytyväisyyden tasosta huolimatta. Mutta mitä enemmän toimialalla on kilpailua ja mitä vähemmän yritykset voivat eri keinoin lukita asiakkaita itselleen, sitä korkeampi pitää asiakastyytyväisyyden olla, jotta asiakkaat olisivat pysyviä. Myös monopolistinen toimiala voi muuttua kilpailluksi viranomais päätösten, patentin voimassaolon päättymisen, brändiarvon menetyksen tai uuden kilpailijan markkinoilletulon seurauksena, jolloin toimialan edellyttämä asiakastyytyväisyyden taso voi muuttua erittäin nopeasti. Esimerkiksi Suomessa on koettu kaukojoukkoliikenteessä aggressiivista kilpailua linja-autoliikenteen sääntelyn vapauduttua, minkä seurauksena VR on joutunut alentamaan hinnoitteluaan ja

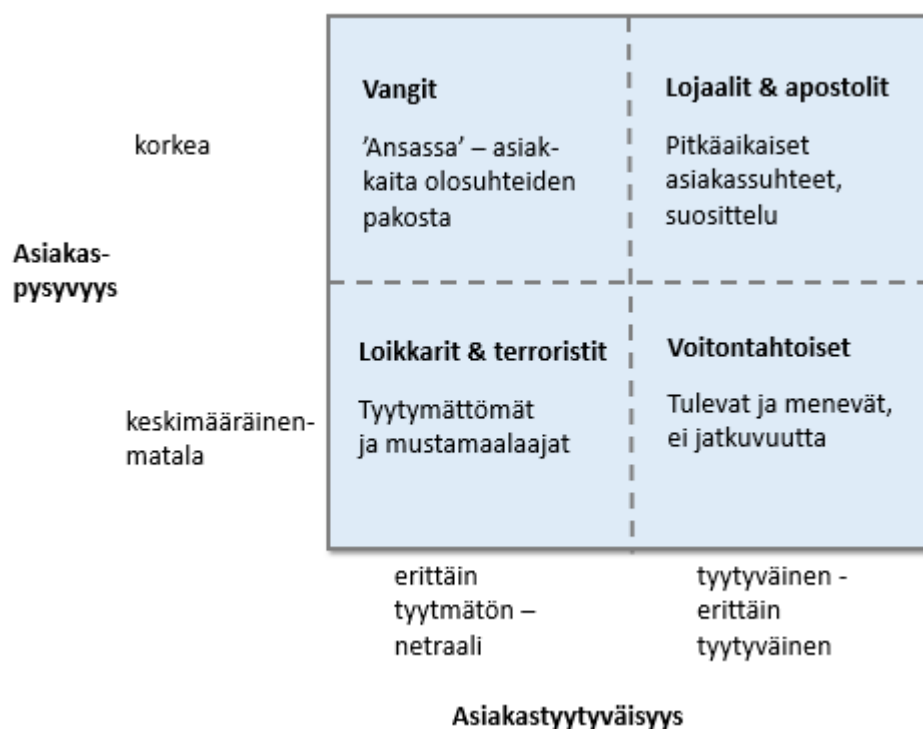
kaavailee panostavansa 'entistä kiivaammin' asiakastytyväisyyteen (VR Group vuosiraportti, 2015).



Kuva 12. Toimialalla esiintyvän kilpailun vaikutus asiakastytyväisyyden ja -pysyvyyden väliseen riippuvuuteen. (Mukaellen Jones & Sasser, 1995).

Vaikka asiakastytyväisyyttä määritettäessä asiakkaita käsitellään ryhmänä, on tärkeää ymmärtää myös yksittäisten asiakkaiden käyttäytyminen. Asiakaskäytöksessä voidaan tunnistaa neljä perustyyppiä (kuva 13). *Lojaalit* ovat asiakkaita, jotka ovat tyytyväisiä yrityksen toimintaan ja palaavat asiakkaiksi uudestaan. Koska yrityksen tarjooma ja lojaalien odotukset vastaavat toisiaan, ovat lojaalit myös helppoja asiakkaita yritykselle. Lojaalien ryhmässä on erityisen tyytyväisiä yksilöitä, jotka spontaanisti jakavat positiivisia kokemuksiaan muille ihmisille. Heitä kutsutaan apostoleiksi. *Loikkaarit* sensijaan ovat asiakkaita, jotka ovat neutraaleita tai tyytymättömiä ja jotka yritys on siksi vaarassa menettää.

Loikkarien tyytyväisyyteen kannattaa panostaa, poisluken sellaiset joiden tarpeet eivät ole linjassa yrityksen resurssien kanssa. Loikkarien ääripää voi muuttua terroristeiksi, jotka näkevät paljon vaivaa yrityksen mustamaalaamiseksi. *Voitontahtoiset* ovat yksilöitä, joilla on korkea asiakastytyväisyys mutta huono pysyvyys. Tällaisia impulsiivisia asiakkaita motivoivat vaihtelunhalu, trendit tai halpa hinta. Voitontahtoisien pysyvyyteen yrityksen ei kannata haaskata resursseja. *Vangit* ovat tyytymättömiä, mutta he voivat olla pakotettuja asiakkaiksi esimerkiksi vähäisen kilpailun takia. (Jones & Sasser, 1995, s. 96-97).



Kuva 13. Asiakkaiden perustyytit (Mukaellen Jones & Sasser, 1995).

## 4 Nykytilanteen analysointi

### 4.1 Asiakkaiden analysointi

Aluksi on syytä määrittää, kuka on asiakas. Schneider Electric myy tuotteitaan eri kanavien jälleenmyyjille, jotka asentavat ostamansa tuotteen tai myyvät sen edelleen. Lopulta tuote on kiinteästi asennettu talotekninen osa siinä rakennuksessa, jossa sitä käytetään. Onko asiakas se, joka ostaa tuotteen Schneider Electriciltä, se joka on tuotteen viimeinen omistaja vai se, joka sitä käyttää?

Webster (2000, s. 20) korostaa termien kuluttaja ja asiakas ymmärtämistä. Tuotteen valmistajan näkökulmasta kuluttaja käyttää tai kuluttaa tuotetta kun taas asiakas on väliportaan, kuten tukkuliikkeen tai jälleenmyyjän, edustaja. Sanakirjan mukaan termi 'kuluttaja' (consumer) tarkoittaa henkilöä, joka ostaa tavaroita tai palveluita omaan käyttöönsä (Cambridge Dictionary, 2017). Schneider Electricin valmistaman tuotteen osalta kuluttaja voi yksityishenkilön ohella olla myös julkisen kiinteistön tai teollisuuslaitoksen omistaja tai vuokralainen. Tämän tutkimuksen yhteydessä on selkeämpää käyttää tuotteen käyttäjistä termin 'kuluttaja' sijaan termiä 'loppuasiakas'.

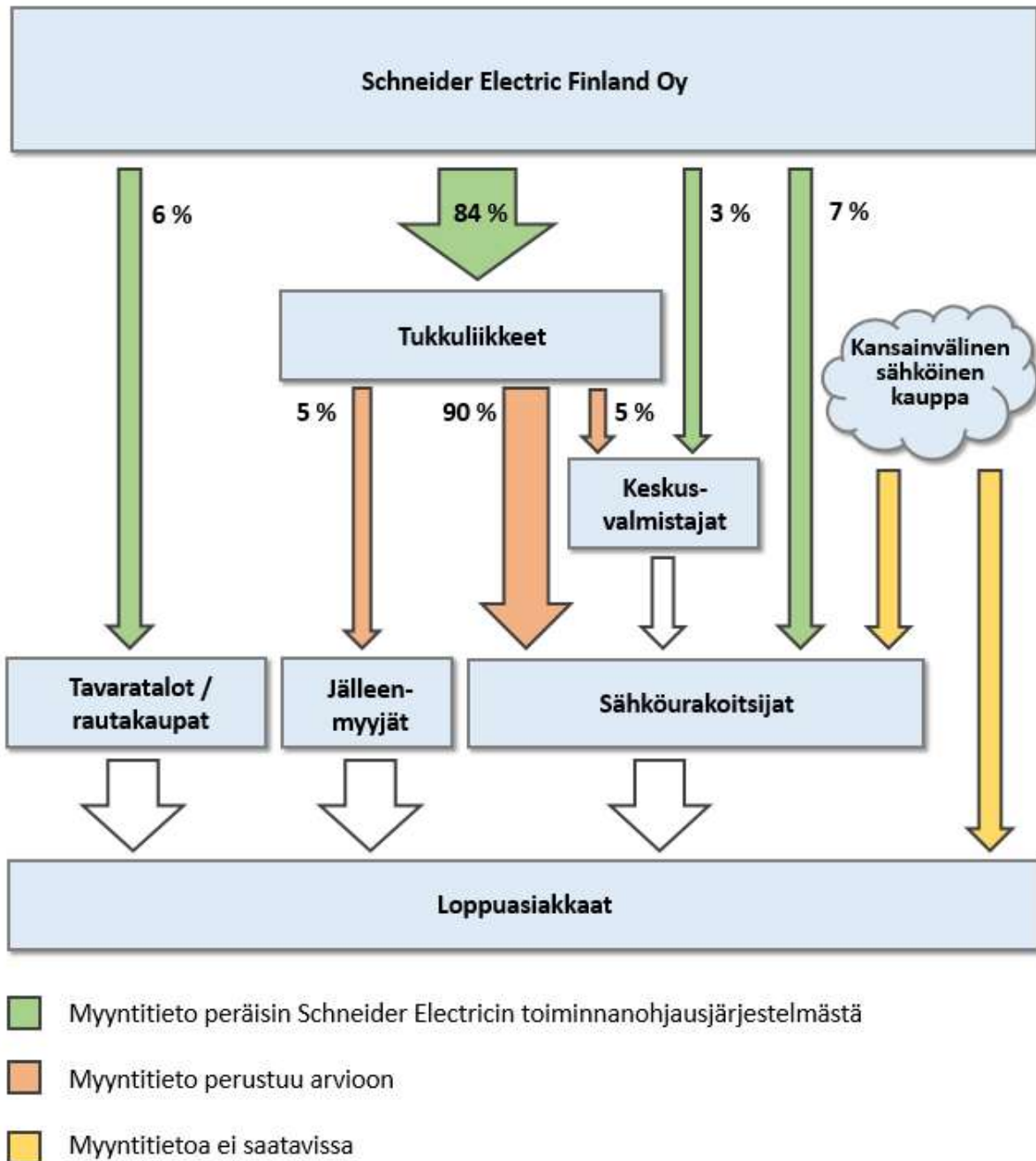
Asiakassegmenttien määrittely sekä asiakkaiden motivaation ja piilotettujen tarpeiden tunnistaminen tulee kohdistaa ryhmään loppuasiakkaita. Analyysin perusteella syntyvien toimenpide-ehdotusten täytyy olla sellaisia, että ne huomioivat arvoketjussa olevien toimijoiden intressit. Yksi tällaisista ketjun kaikkiin osapuoliin kohdentuvista intresseistä on valmistajan brändi. Vahvalla brändillä voidaan vaikuttaa loppuasiakkaan ostopäätökseen: brändi kantaa mukanaan viestin tuotteen laadusta, lyhentää tuotteen valintaan tarvittavaa aikaa ja pienentää loppukuluttajan kokemaa riskiä. Teollisuus on perinteisesti rakentanut brändin loppuasiakkaitaan ajatellen, mutta brändillä on myös suuri merkitys jälleenmyyjän kokemaan lisäarvoon ja motivaatioon (Webster, 2000, s. 18-19). Jälleenmyyjät kokevat saavansa hyötyä valmistajan brändiä kohtaan suorittamasta markkinointi-, promootio- ja tuotekehitystyöstä. Tämä koettu hyöty kasvattaa jälleenmyyjän tyytyväisyyttä ja luottamusta brändiä kohtaan.

Valmistajien tulisikin miettiä, miten brändistä koettuja hyötyjä voitaisiin tehokkaammin käyttää jälleenmyyjien motivoimiseen (Glynn, Motion & Brodie, 2007, s. 407).

#### **4.1.1 Mitä asiakkaista tiedetään**

Schneider Electricin toiminnanohjausjärjestelmästä on nähtävissä myynti eri asiakasryhmille. Kuvassa 14 on Schneider Electricin kodinohjausjärjestelmätuotteiden myyntikanavat Suomessa. Suurin asiakasryhmä on sähkötukkuliikkeet. Suomen sähkötarvikealalla sähkötukkujen rooli onkin perinteisesti ollut hyvin vahva. Ala nautti käytännössä kartellin suojaa 1950-luvulta alkaen aina 1990-luvulle asti, jolloin Kilpailuviraston aktiivisuudella yhtenäishinnoittelu lopetettiin (Tamminen, 2006, s. 94). Sittenkin kilpailu alalla on lisääntynyt ja esimerkiksi kiinteistöautomaatiolaitteiden osalta suorat asiakassuhteet laitevalmistajilta automaatioalan urakointiliikkeille ovat syrjäyttäneet sähkötukkuliikkeet 'turhana väliportaana' (Mäkelä, 2017). Sähköurakoitsijoiden pääasiallinen hankintakanava edelleen on sähkötukkuliikkeet, mutta jonkin verran on myös suoraa myyntiä Schneider Electriciltä. Suora myynti on yksinomaan ohjausjärjestelmätuotteita. Urakoitsijat ja loppuasiakkaat myös hankkivat Schneider Electricin valmistamia tuotteita Internetissä toimivien verkkokauppojen kautta. Nämä verkkokaupat toimivat ulkomailta käsin, hankkivat myymänsä tuotteet Schneider Electricin toisilta maayhtiöiltä eikä niiden myyntiä tietävästi tilastoida. Myös Suomessa toimii muutamia verkkokauppoja, jotka myyvät sähkötarvikkeita suoraan loppuasiakkaille. Suomessa toimivat verkkokaupat ovat suomalaisten sähkötukkuliikkeiden asiakkaita (Balack, 2017).

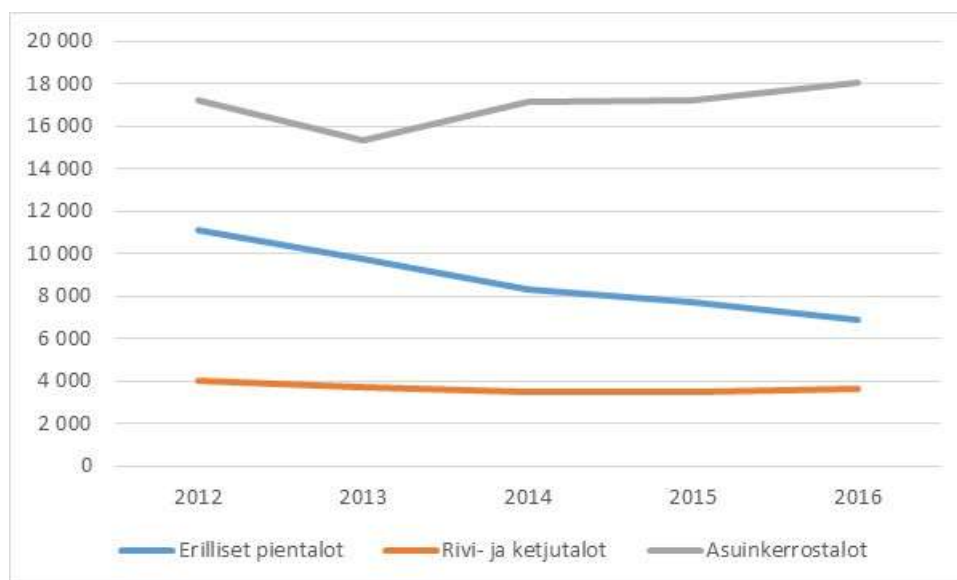




Kuva 14. Schneider Electricin kodinohjausjärjestelmiä käsittävien tuoteryhmien myyntikanavat ja niiden jakautuma.

Kodinohjausjärjestelmiä tyypillisimmin asennetaan uusiin asuinrakennuksiin. Kuvassa 15 on asuntorakentamisen viiden viime vuoden tilasto, jossa näkyy eriteltyinä vuosittain valmistuneiden erillispientalojen, rivi- ja ketjutalojen sekä kerrostalojen lukumäärä.

Tilastosta nähdään, että erityisesti erillispienitalojen tuotanto on pienentynyt viime vuosina. Kokonaistuotanto vuonna 2016 oli 28 500 asuntoa (Suomen virallinen tilasto, 2017). VTT arvioi Suomen asuntotuotantarpeen pysyvän tasolla 25-30 000 asuntoa vuodessa ainakin vuoteen 2035 saakka (Vainio, 2016, s. 18).



Kuva 15. Vuosittain valmistuneiden erillispienitalojen, rivi- ja ketjutalojen sekä asuinkerrostalojen lukumäärä. (Suomen virallinen tilasto, 2017).

Kodinohjausjärjestelmiä myös asennetaan saneerattaviin kohteisiin, kun saneerauksen laajuus käsittää sähköisen talotekniikan. Tällaisia suuria saneerauksia tehdään viimeistään putkiremontin tullessa ajankohtaiseksi (Ympäristöhallinto, 2016). Suomessa tehdään vuosittain vajaat 20 000 putkiremonttia, mutta remonttien määrä tulee nousemaan yli 30 000 asuntoon vuodessa vuodesta 2020 alkaen, kun 1970-luvulla rakennetut kerrostalot ja 1970-90-luvuilla suositut rivitalot alkavat saavuttamaan remontti-ikänsä (Paiho, Heimonen, Kouhia, Nykänen, Nykänen, Riihimäki & Vainio, 2009, s. 21-22). Voidaan ennakoida, että lähivuosina saneerauskohteet nousevat kohteiden lukumäärällä laskettuna uudisrakentamisen veroiseksi kohderyhmäksi kodinohjausjärjestelmille.

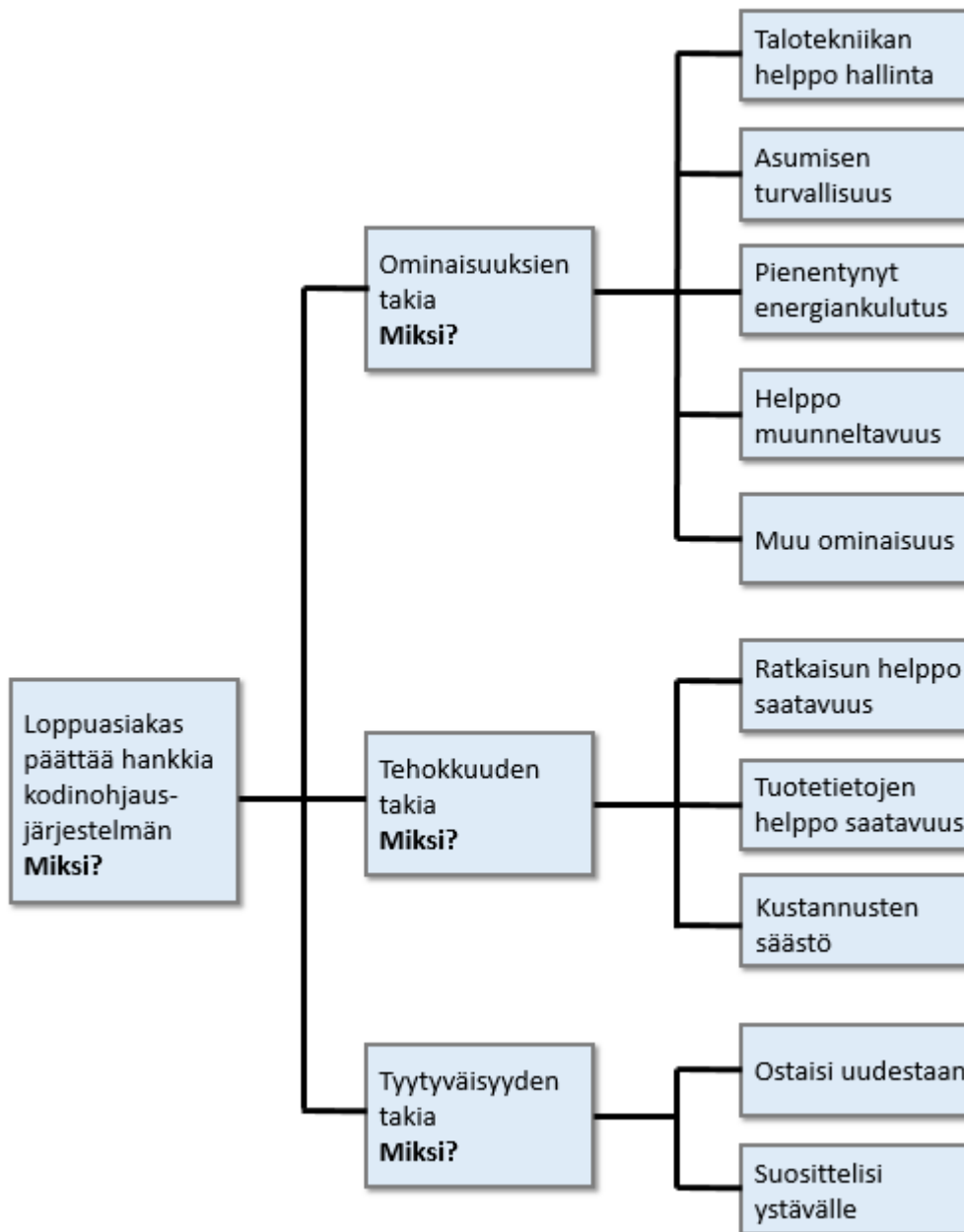
#### 4.1.2 Kyselytutkimus: suunnitelma

Schneider Electric on valmistanut ja markkinoinut kodinohjausjärjestelmiä joita loppuasiakkaat hankkivat ja käyttävät. Omassa markkinoinnissaan Schneider Electric on korostanut kodinohjausjärjestelmistä saatavia hyötyjä, jotka liittyvät käyttömukavuuteen, asumisen turvallisuuteen, muunnosjoustavuuteen ja energianhallinnan helppouteen. Mutta Schneider Electriciltä puuttuu tieto, mikä tai mitkä tekijät synnyttävät loppuasiakkaassa toivotun hankintapäätöksen. Jotta resursseja kyettäisiin jatkossa kohdentamaan oikein, on löydettävä vastaus strategiseen kysymykseen: 'Miksi loppuasiakkaat hankkivat kodinohjausjärjestelmiä?'

Edellämainittu strateginen kysymys ei ole mielekäs esitettäväksi sellaisenaan, mutta se sopii lähtökohdaksi jatkokysymyksille. CIB:n ('Conseil International du Bâtiment') työryhmässä on päädytty suositukseen, jonka mukaan taloteknisten järjestelmien käytettävyyttä mitataan kolmella attribuutilla (Nenonen, Rasila, Junnonen & Kärnä, 2008):

- *Hyödyllisyydellä* mitataan, tarjoaako järjestelmä käyttäjille heidän odotuksiaan vastaavia palveluita. Järjestelmien tulee olla helppoja ja intuitiivisia käyttää.
- *Tehokkuudella* mitataan, kuinka nopeasti nämä palvelut saavutetaan. Järjestelmien tulee myös olla vikasietoisia ja toipua virhetilanteista nopeasti.
- *Tyytyväisyydellä* mitataan käyttäjien tuntemuksia ja asenteita järjestelmää kohtaan. Tavoitteena on oltava korkea käyttäjätyytyväisyys.

Näistä attribuuteista syntyy luontevat jatkokysymykset strategiselle kysymykselle. Jatkokysymykset sekä vaihtoehtoiset vastaukset on esitetty kuvassa 16. Kysymykset on käännetty miksi-diagrammin muotoon. Vaihtoehtoisten vastausten pohjalta voidaan laatia markkinatutkimuksessa käytettävät kysymykset.



Kuva 16. Strateginen kysymys, sitä johdetut jatkokysymykset ja niihin vaihtoehtoisia vastauksia.

Kysymysten laatimisen jälkeen on seuraavaksi löydettävä kohderyhmä, joille kysymyksiä voidaan esittää. Tiedetään, että käytössä olevien kodinohjausjärjestelmien kanta verrattuna asuntokantaan on pieni. Sen vuoksi kohderyhmäksi ei käy väestö yleensä, vaan kysely tulee kohdistaa kodinohjausjärjestelmien loppuasiakkaisiin. Tämän käyttäjäkunnan löytäminen on haasteellista, koska Schneider Electric ei harjoita kuluttajamyyntiä. Päädyttiin menettelyyn,

jossa tiedustellaan loppuasiakkaiden yhteystietoja KNX Finland ry:n jäsenistöstä, johon kuuluu kodinohjausjärjestelmiä suunnittelevia ja asentava yrityksiä. Yhdistyksen toiminnanjohtaja allekirjoitti jäsenyrityksille lähetetyn yhteystietotiedustelun. Lisäksi tarkistettiin, että yhteystietojen kerääminen tutkimustarkoitusta varten ei riko Suomen lakia. Lainmukaisuuden edellytykset täyttyvät, kun vastaukset kirjataan siten, että yksittäisiä vastaajia ei voida selvittää ja yhteystiedot hävitetään kyselyn jälkeen (Henkilötietolaki, 1999, 14§). Koska oletettiin, että kirjallisesti tai sähköisesti toteutettavan kyselyn vastausaste jäisi vähäiseksi, päädyttiin suorittamaan kysely puhelinhaastatteluin. Näin ollen oli riittävää, että haastateltavista saatiin nimi ja puhelinnumero.

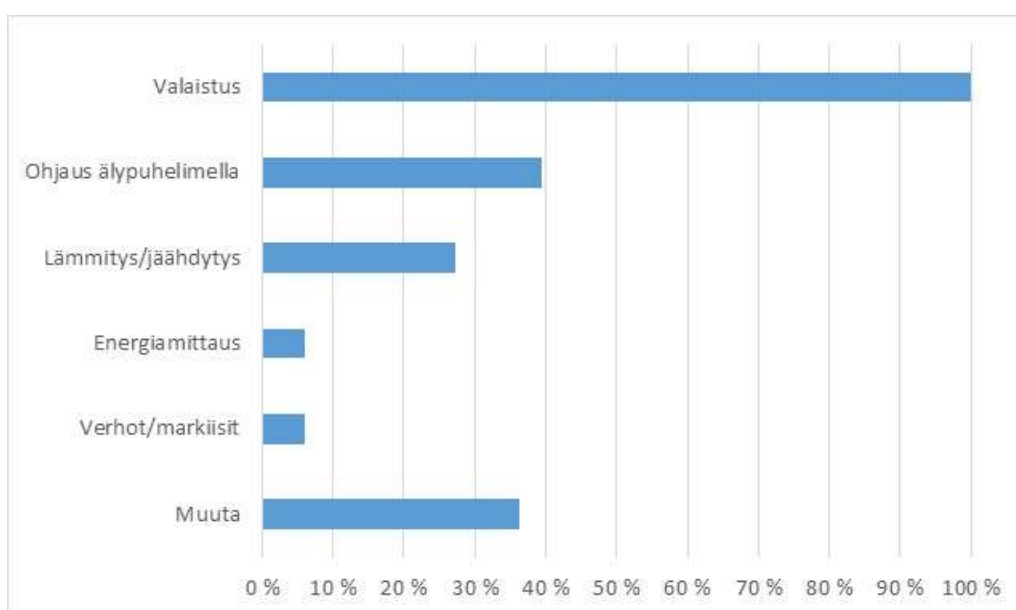
Kyselytutkimuksen soitot suorittavalle henkilölle laadittiin lomake, josta lukemalla hän pystyy esittämään kysymykset haastateltavalle. Tavoite oli, että soitot voidaan ulkoistaa henkilölle, joka ei tunne käsiteltävää aihepiiriä. Valmis lomake myös systematisoi tutkimusmenetelmän, koska kysymykset esitetään jokaiselle vastaajalle samalla tavalla. Lisäksi lomakkeeseen laadittiin mallivastaus muutamaa tutkimuksen sisältöön ja tutkimusmenetelmiin liittyvään kysymykseen, joita vastaajat saattaisivat esittää.

Esitettävien kysymysten ja niitä alustavien lomakkeesta luettavien tekstien määräksi muodostui kompromissi kysymystarkkuuden ja kyselyn kohtuullisena pidettävän ajallisen keston väliltä. Tutkimuksessa päädyttiin esittämään kaikkiaan 18 kysymystä (liite 1). Ensimmäisessä kysymyksessä kysyttiin käytössä olevan järjestelmän tuotemerkkiä. Kysymyksissä 2-7 selvitettiin, mitä taloteknisiä toimintoja käytössä olevat järjestelmät ohjasivat. Näiden kysymysten tarkoitus oli selvittää, käytetäänkö kotiautomaatiosta laajasti eri toimintojen ohjaamiseen vai rajoittuuko niiden käyttö pelkkään valaistuksen ohjaukseen. Ne myös sijoitettiin kysymyssarjan alkuun, jotta haastateltava saataisiin johdatettua ajattelemaan aihepiiriä. Valvontajärjestelmiin liittyvät kysymykset jätettiin pois, jotta haastateltavalle ei syntyisi väärinkäsitystä, että puhelun perimmäinen tarkoitus olisi tietojen vilpillinen kalastelu. Kysymyksissä 8-11 kysyttiin suoraa palautetta järjestelmän hyvistä ja huonoista puolista sekä hankintapäätöksestä. Tavoitteena oli selvittää asiakastyytyväisyyttä sekä käytetty hankintakanava. Kysymyksissä 12-16 selvitettiin kodinohjausjärjestelmien markkinoinnissa usein käytettyjen argumenttien houkuttavuutta loppuasiakkaan näkökulmasta. Kysymyksissä

17-18 selvitettiin onko vastaajan asiakastyytyväisyys niin korkealla tasolla, että hän voisi suositella järjestelmää. Kysymykset 1-18 esitettiin kaikille vastaajille, kysymykset 1 ja 12-18 niille, joilla ei ollut käytössään kodinohjausjärjestelmää.

### 4.1.3 Kyselytutkimuksen toteutus ja tulokset

Puhelinhaastattelut tehtiin 1.3. ja 9.3.2017 välisenä aikana. Yhteystietoja lähetti 3 yritystä ja yhteystietoja saatiin 201 kappaletta. Haastateltavia tavoitettiin 118 henkilöä ja heistä haastateltavaksi suostui 112 henkilöä.



Kuva 17. Käytössä olevat toiminnot

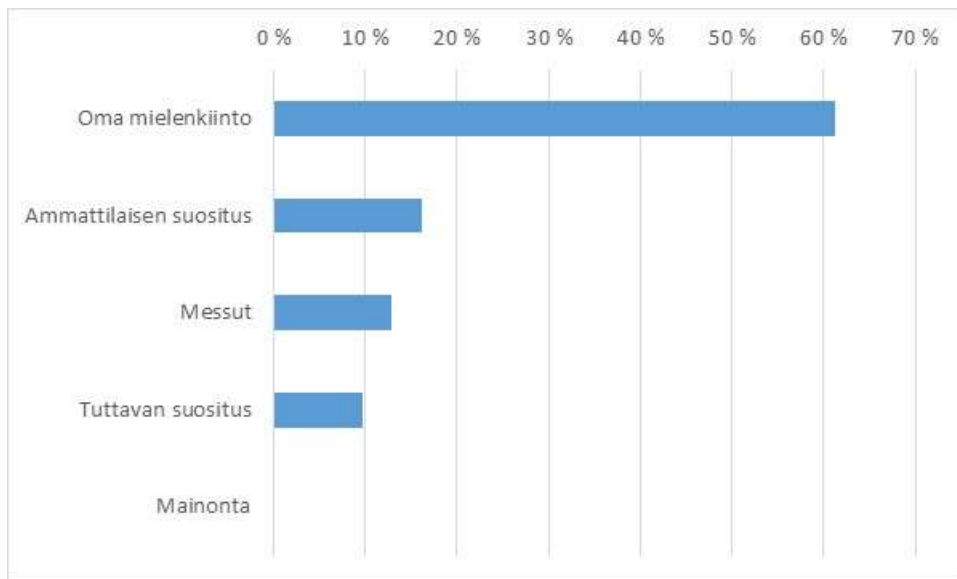
Vastaukset käytössä oleviin toimintoihin (kysymykset 2-7) on esitetty kuvassa 17. Odotusten mukaisesti valaistus oli yleisin kodinohjausjärjestelmän piiriin kuuluva ohjaus. Tuloksista voidaan myös päätellä, että on paljon kodinohjausjärjestelmiä, joita käytetään yksinomaan valaistukseen. Muista ohjauksista useita mainintoja saivat pistorasiaohjaukset yleisesti sekä muutaman kerran autopistorasian ohjaus. Myös vedensyötön katkaisu poissa-tilassa sekä ilmanvaihtokoneen ohjaus saivat mainintoja. Murtohälytysjärjestelmä mainittiin usein, mutta näitä mainintoja ei ole huomioitu. Vaikka murtohälytysjärjestelmä saattaa olla kodinohjausjärjestelmään integroitu, murtohälytysjärjestelmän ei yleisesti katsota kuuluvan

kodinohjauksen tai rakennusautomaation piiriin eikä niitä huomioida automaatiota käsittelevissä tilastoissakaan.

Järjestelmän hyväksi koettuihin ominaisuuksiin (kysymys 8) vastattiin useimmiten lyhyesti ja abstraktisti, esim. 'kaikki', 'valaistus', 'kokonaisuus'. Vain yksi konkreettinen toiminto osattiin mainita, mutta se saikin sitten useita mainintoja: kaikkipois-painike. Esim. 'valaistus ja kaikki valot off – painike tosi hyvä', 'kaikki pois nappi paras', 'valaistus, keskitetty sammutus ja ulkovalot'. Kehityskohteita kysyttäessä (kysymys 9) ei vastauksista löytynyt mitään yhtä yhtenäistä linjaa. Tarve helpommille käyttöliittymille sai muutaman maininnan. Muutamat toivoivat, että heidän järjestelmänsä kattaisi nykyistä enemmän toimintoja.

Kysymyksessä 10 selvitettiin, mitä kautta hankintapäätökseen johtanut tieto järjestelmistä oli saatu. Ylivoimaisesti eniten mainintoja sai haastateltavan oma mielenkiinto kodinohjausjärjestelmiä kohtaan (kuva 18). Suuri merkitys oli myös tuttavien ja ammattilaisten suosituksella. Messuilta oltiin toisinaan tietoa saatu, mutta muuta markkinointia ei oltu nähty tai markkinoinnilla ei ollut vaikutusta. Saatu tulos on loogisesti selitettävissä. Aikaväli, jollon markkinointiviestinnän pitäisi loppuasiakas tavoittaa, osuu rakentamis- tai remointipäätöksen teon ja suunnittelun aloittamisen väliin. Koska ihmiset rakentavat tai perusparantavat asuntoja itselleen harvoin, monet eivät elämänsä aikana kertaakaan, aiheuttaa kodinohjausjärjestelmien mahdollisuusikkunan lyhyys viestinnällisen kohtaamisongelman. Rakentamista tai remointia aloittava tunnetusti myös kysyy referenssejä lähipiirinsä henkilöiltä, jotka ovat talonrakennusprosessin jo läpikäyneet. Edellä mainituista syistä johtuen laajan jakelun markkinointiviestintä kodinohjausjärjestelmien tapauksessa on tehotonta, sensijaan lähipiirin ja ammattilaisten suosittelun merkitys korostuu.

Kysymykseen tekisikö haastateltava saman hankintapäätöksen uudestaan (11) vastattiin lähes yksinomaan myöntävästi. Loppuasiakkaiden tyytyväisyys vaikutti siten olevan erittäin korkealla tasolla, vaikka hyväksi koettuja ominaisuuksia ei kysymyksessä 8 usein osattukaan yksilöidä. Hankkimiinsa järjestelmiin myös luottivat ne, jotka kysymyksessä 9 ilmaisivat toiveen, että heidän järjestelmänsä olisi toiminnallisesti nykyistä kattavampi.



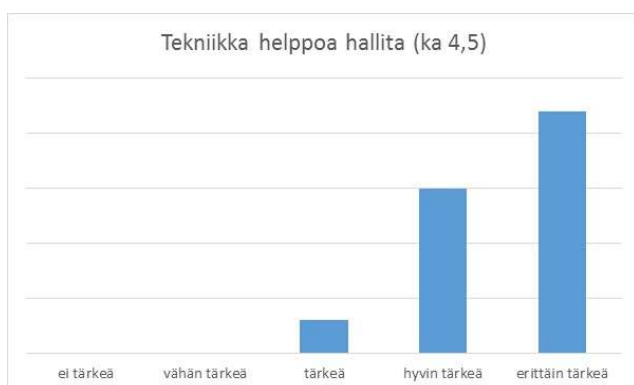
Kuva 18. Hankintapäätökseen johtaneet vaikuttimet.

Pyydettyä arvioimaan eri ominaisuuksien tärkeyttä, tekniikan helppo hallinta ja asumisen turvallisuus koettiin erittäin tai hyvin tärkeiksi argumenteiksi (kuva 19). Vastausten voidaan sanoa olevan odotusten mukaisia. Rakennusten teknisen varustelutason noustessa käyttäjät ymmärrettävästi toivovat tekniikkaa, jonka avulla kokonaisuuden hallinta on helpompaa ja jota käyttämällä riski, että teknologia toimisi rakennukselle haitallisella tavalla, pienenee. Toisinaan on esille nostettu epäily, että kodinohjausjärjestelmä itse asiassa lisää talotekniikan käytön vaikeutta, mutta tällaiselle huolelle ei löydetty viitteitä.

Myös mahdollisuus itse ohjelmoida järjestelmää nähtiin tärkeäksi. Tulosta voi pitää ennakkoodotuksiin nähden korkeana. Erityisesti kodinohjausjärjestelmien segmentissä on totuttu siihen, että järjestelmät ohjelmoi erikoistunut ammattilainen. Loppuasiakkaiden omatoimista ohjelmointia on pidetty riskinä muunmuassa lämmityksen, jäähdytyksen tai kosteudenhallinnan toiminnalle. Ongelman voinee ratkaista kehittämällä järjestelmien ohjelmointi kaksitasoiseksi: ammattilainen ohjelmoi järjestelmän kriittiset toiminnot ja loppukäyttäjä voi halutessaan tehdä itse kevyempää muutos- ja lisäohjelmointia. Pelkästään valaistusta ohjaavien minijärjestelmien kohdalla tekninen riski on joka tapauksessa pienempi.



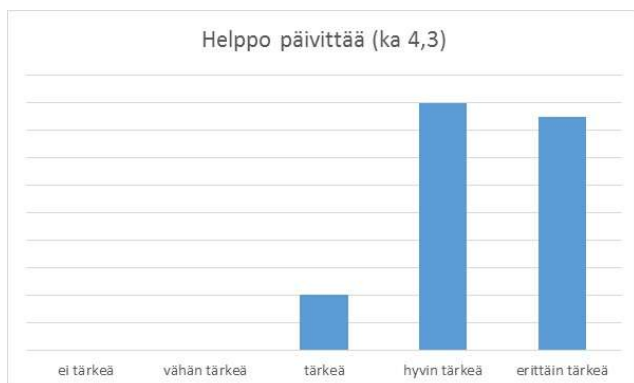
Järjestelmän kyky säästää energiaa oli esillä olleista ominaisuusvaihtoehdoista vähiten tärkeä, mutta näiden vastausten hajonta oli suurin ja 47% vastaajista kuitenkin piti energian säästöä hyvin tai erittäin tärkeänä piirteenä (kuva 23). Tulos viittaa siihen, että energiansäästö on kyllä tärkeäksi koettu ominaisuus, mutta se ei saa jäädä ainoaksi argumentiksi kun kodinohjausjärjestelmiä markkinoidaan.



Kuva 19. Vastausjakauma kysymyksiin kodinohjausjärjestelmän hallittavuuden helppoudesta.



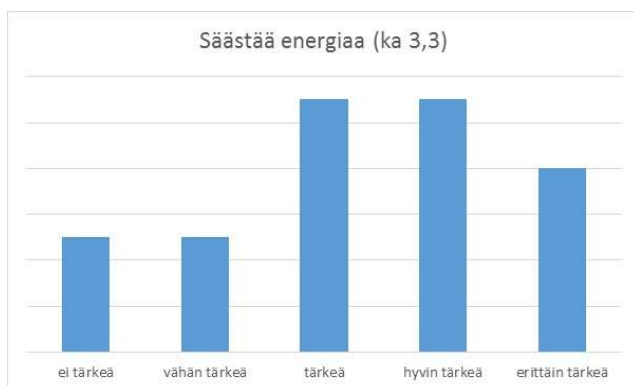
Kuva 20. Vastausjakauma kysymyksiin kodinohjausjärjestelmän turvallisuudesta.



Kuva 21. Vastausjakauma kysymykseen kodinohjaisjärjestelmän helpposta päivitettävyydestä



Kuva 22. Vastausjakauma kysymykseen itse ohjelmoinnista.



Kuva 23. Vastausjakauma kysymykseen energian säästöstä.

Kysyttäessä, suosittelisiko vastaaja kodinohjaisjärjestelmää rakentavalle ystävälleen (kysymys 17), yhtä vastaajaa lukuunottamatta kaikki vastasivat myöntävästi. Perusteluissa toistuivat kaksi ominaisuutta, jotka olivat talotekniikan käytön helppous ja turvallisuus. Nämä

tulokset edelleen vahvistavat havaintoa suosittelumarkkinoinnin merkityksestä kodinohjausjärjestelmissä.

## 4.2 Kilpailijoiden analysointi

Schneider Electricin kanssa suoraan kilpailevat yritykset, jotka toimittavat samankaltaisia tuotteita ja ratkaisuja samoille jälleenmyyjille, on toki helppo tunnistaa, kuten Aaker toteaa (1995, s. 64-71). Näitä ovat ydinkilpailijat sekä muutama sähkötarvikealalla toimiva maahantuojia. Myös pelkästään kodinohjausjärjestelmiin keskittyneitä yrityksiä on markkinoilla. Lisäksi asiakasnäkökulman ja ennakoitavissa olevan markkinakehityksen kautta voidaan tunnistaa muutamia lähitoimialueilla toimivia yrityksiä, jotka voidaan Kamenskyn (2004, s. 153) luokitella tarvekilpailijoiksi, sekä kansainvälisiä kuluttaja-elektroniikkayrityksiä. Kilpailijat voidaan ryhmitellä seuraavasti:

- *Ydinkilpailijat*, jotka toimivat samankaltaisella liiketoimintakonseptilla Schneider Electricin kanssa ja jotka ovat ylittäneet alalletulon kynnyksen: ABB ja Ensto.
- *Maahantuojat*, jotka edustavat jotain Schneider Electricin tuoteryhmän kanssa kilpailevaa järjestelmää (tyypillisesti KNX): esimerkiksi DJS Automation Oy, Merilux Oy, UTU Oy.
- *Kodinohjausjärjestelmiin erikoistuneet laitevalmistajat*. Tyypillisesti nämä ovat pieniä, aloittavia yrityksiä, mutta mukana on myös suurten yritysten tytäryhtiöitä: esimerkiksi EKE Automation, Control Intelligence, Cozify Oy.
- *Vieraan toimialan yritykset*, jotka laajentavat toimintaansa kodinohjausjärjestelmiin: esimerkiksi Ouman Oy (alunperin lämmönsäätöjärjestelmät), Verisure (alunperin hälytysjärjestelmät), Beckhoff (aluperin teollisuusautomaatio), Somfy (alunperin ovet ja markiisit).
- *Kansainvälisesti toimivat kuluttajaelektroniikkayritykset*, jotka laajentavat toimintaansa kotiautomaatioon (Apple, Google, Samsung).

Yhteenveto kilpailijoista sekä niiden komponentit Porterin (1980, s. 49) esittämien kriteerien mukaan on nähtävillä taulukossa 3.

Taulukko 3. Kilpailijaryhmät ja niiden piirteet.

Ryhmä	Ydinkilpailijat		Maahantuojat	Erikoistuneet valmistajat	Vieraat toimialat	Kv. kuluttaja-elektroniiikka
<i>Yritys</i>	<i>ABB</i>	<i>Ensto</i>	<i>DJS Automation, Merilux ym.</i>	<i>EKE, Cozify, Talomat ym.</i>	<i>Ouman, Verisure ym.</i>	<i>Apple, Google ym.</i>
<b>Markkina-asema</b>	Yksi suurista toimijoista	Yksi suurista toimijoista	Voi olla merkittävä kapeassa segmentissä	Pieni toimija kodinohjausjärjestelmissä	Pieni toimija kodinohjausjärjestelmissä	Pieni toimija kodinohjausjärjestelmissä
<b>Nykyinen strategia</b>	Merkittävä markkinaosuus liki kaikissa sähköalan segmenteissä	Kohtalainen tuotevalikoima ja markkinaosuus	Kilpailukykyiset edustukset, markkinarakojen täyttäminen	Keskittyminen kodinohjausjärjestelmiin	Keskittyminen omalle päätoimiallalle	Keskittyminen pääasiassa omalle päätoimiallalle
<b>Tavoitteet</b>	Markkinaosuuden kasvu	Markkinaosuuden kasvu	Myyntin ja myyntikatteen kasvu	Kasvu kodinohjausjärjestelmissä	Kasvu omalla päätoimialalla, kodinohjauksesta vetoapua	Kodinohjauksen 'de facto' käyttöjärjestelmä
<b>Taloudellinen tilanne</b>	Vakaa	Vakaa	Melko vakaa	Heikko, pl. EKE joka melko vakaa	Vakaa	Vakaa
<b>Vahvuudet</b>	Tunnettu ja arvostettu alan kärkiyritys	Hyvä tunnettuus, alan laajin tarjonta asuntorakentamiseen	Hyödyntää edustamiensa yritysten vahvuuksia	Toimialaan keskittyminen	Kyky sietää tappioita tai vähäistä myyntiä pitkään	Edelläkävijän imago, tunnettuus
<b>Mahdollisuudet</b>	Markkina-kasvu, muutokset E-luvun laskennassa	Kasvu talotehtaiden kautta	Kilpailukykyisten edustusten löytäminen	Kodinohjauksen 'de facto' käyttöjärjestelmä	Oman vaihtoehdon lukitseminen rakennusprojektin varhaisessa vaiheessa	Kodinohjauksen integrointi omiin avaintuotteisiin
<b>Uhat</b>	Suuren yrityksen jäykkyys, liika itsevarmuus	Keskittien vaara: liian laaja tuoteisto suhteessa toiminnan volyyymiin	Edustussuhteissa tapahtuvat muutokset	Volyymi ei kasva kannattavalle tasolle	Volyymi ei kasva kannattavalle tasolle	Kilpailevat standardit/ratkaisut menevät ohitse
<b>Heikkoudet</b>	Ei merkittäviä heikkouksia	Strategian fokus kaukana kodinohjauksesta	Puuttuva palaute myynnistä tuotekehitykseen	Tunnettuus, uskottavuus	Toimialan tuntemus kodinohjausjärjestelmissä	Lokaalien erityispiirteiden huomiotta jättäminen

#### 4.2.1 Ydinkilpailijat

ABB on Schneider Electricin pääkilpailija sekä Suomen ja Euroopan että globaalien liiketoiminnan tasolla. Suomessa ABB:lla on suoraan kilpailevat ratkaisut kaikissa kodinohjausjärjestelmien alaryhmissä: elektroniikkatuotteissa, langattomissa minijärjestelmissä sekä ohjausjärjestelmissä. Kotiautomaatiossa ABB:n päätuote on Free at Home -kodinohjausjärjestelmä, joka on riisuttu, suljettuun protokollaan perustuva muunnos KNX-järjestelmästä. ABB on läsnä samoissa myyntikanavissa Schneider Electricin kanssa. ABB:lla on Suomessa runsaasti tuotantoa ja tuotekehitystä, mikä antaa sille näkyvyyседun Schneider Electriciin verrattuna.

ABB on yleisesti ottaen vahva kaikessa, mikä liittyy rakentamisen sähköistykseen ja automaatioon. Sen toiminnassa ja tuotteistossa ei ole nähtävissä mainittavia heikkouksia. Kun lisäksi tärkeimmät myyntikanavat ovat yhteiset, täytyy Schneider Electricin löytää joku muu tapa differentoitumiseen kuin tuotteen hinta, tekninen laatu tai yleinen myyntivoima.

Ensto on merkittävä Schneider Electricin kilpailija erityisesti Suomessa, mutta se on läsnä myös Ruotsin ja Norjan sähköasennustarvikemarkkinoilla. Viime vuosikymmenen vaihteessa Enston markkinaosuus kotien sähköasennustuotteissa ja kodinohjausjärjestelmissä romahti, kun Ensto myi puoliksi omistamansa sähköasennuskalustetuotannon ABB:lle. Viime vuosina Ensto on käynnistänyt sähköasennuskalustetuotantoa uudestaan yhteistyössä Saksalaisen Albrech Jung GmbH:n kanssa sekä kehittänyt suoran vastineen Schneider Electricin tunnetuimmalle asennustarvikkeelle, vinopistorasialle (Ensto Finland Oy, 2017). Ensto myös edustaa Jung KNX-tuotteita Suomessa. Enston markkinaosuus on tällä hetkellä alan kolmesta kärkiyrityksestä pienin. Toisaalta yrityskauppojen seurauksena Enston kautta on nykyään saatavana laajin tuotevalikoima asuntorakentamiseen, pitäen sisällään asennustuotteiden ja -järjestelmien ohella asuntovalaisimia (entinen Alppilux Oy) ja ilmanvaihtokoneita (entinen Enervent Oy). Tämä antaa Enstolle hyvän aseman tehdä koontihinnoittelua, millä Ensto voi saavuttaa kilpailuetua sellaisissa asiakasryhmissä, jotka tarvitsevat laajaa tuotevalikoimaa mutta joiden kertaostos on pieni ja hankintakulut sen vuoksi suuret. Tällaisia asiakasryhmiä ovat talotehtaat ja pienet rakennussähköurakoitsijat.

#### 4.2.2 Maahantuojat

Maahantuojat ovat kooltaan vaihtelevia yrityksiä, jotka edustavat muutamaa tai muutamaa kymmentä laitevalmistajaa. Kodinohjausjärjestelmissä huomio kiinnittyy toisia KNX-valmistajia edustaviin maahantuojiin. Nämä tuovat Suomeen päämiestensä omille kotimarkkinoilleen kehittämisiä tuotteita ja järjestelmiä. On siksi todennäköistä, että ne eivät aivan yhtä hyvin vastaa markkinoiden odotuksia Suomessa kuin paikallisesti toimivien yritysten tuotteet. On luonnollista olettaa, että maahantuojat pyrkivät erityisesti etsimään edustukseensa tuotteita, joiden hintataso lähtömaassa on Suomen markkinahintaa edullisempi. Paikallisesti toimivien intressi taas on päinvastainen, ne haluavat ylläpitää markkinakohtaisia hintapreemioita.

Eräs ydinkilpailijoita ja lähes kaikkia maahantuoja yhdistävä tekijä on kodinohjausjärjestelmien ja asennuskalusteiden välinen kytkös. Kodinohjausjärjestelmän anturit (kuten painikkeet) ovat silloin samaa asennuskalustesarjaa perinteisten asennustarvikkeiden (kuten pistorasioiden) kanssa. Tarkoituksena on tarjota loppuasiakkaalle ulkoiselta ilmeeltään ja käytettävyydeltään yhtenäinen kokonaisuus. Tästä seuraa sekä kynnys saapua markkinoille (kuva 24) että synergiatekijä: kohteeseen, johon on myyty kodinohjausjärjestelmä, saadaan tavallisesti myytyä saman toimittajan asennuskalusteet. Edellä mainittu selittää sen, että vahvimmat ulkomaiset kilpailijat ovat lähtöisin Saksasta, jossa on käytössä sama pistorasiastandardi (Schuko) kuin Suomessa.



Kuva 24. Kun kodinohjausjärjestelmä (alempi koje) ei ole yhteensopiva asennuskalustesarjan (ylempi koje) kanssa, voi lopputuloksen ulkonäkö olla epäonnistunut. Kuva on messukohteesta Oulun asuntomessuilla vuonna 2005.

Maahantuojat tyypillisesti käyttävät samoja myyntikanavia kuin Schneider Electric ja sen ydinkilpailijat. Koska maahantuojat ovat korkeintaan keskisuuria yrityksiä ja niillä on edustuksessaan useita valmistajia, saa yksi tuotemerkki maahantuojan kautta hyvin vähäisen näkyvyyden alan tunnetuimpiin tuotemerkkeihin verrattuna. Myös resurssit järjestää uskottava asiakaspalvelu ovat pienet. Maahantuojalla tuskin on mahdollisuuksia kasvaa ydinkilpailijoiden tasolle, mutta niille voi olla mahdollista erikoistumalla hankkia hyvä markkina-asema jollain kapealla tuotalueella. Lisäksi markkinoiden välistä hintaeroa hyödyntäessään maahantuojaja voi pienelläkin markkinaosuudella aiheuttaa uhkan hintatason putoamiselle.

### **4.2.3 Kodinohjausjärjestelmiin erikoistuneet laitevalmistajat**

Kodinohjausjärjestelmiä on jatkuvasti saatavana myös pieniltä, erikoistuneilta valmistajilta. Nämä harvoin ovat pitkäikäisiä, vaan tyypillisesti toimivat liiketoiminnan aloittamisen jälkeen muutaman vuoden tappiollisesti ja sen jälkeen häviävät markkinoilta vähin äänin.

Poikkeuksen edellämainittuun havaintoon tekee EKE kotiautomaatio, joka on EKE Elektroniikka Oy:n liiketoimintaosasto. Osana keskisuurta konsernia sen rahoitusasema on startup-yrityksiä vahvempi. EKE-konserni harjoittaa myös rakennustoimintaa, jolloin kodinohjausjärjestelmille löytyy asiakas konsernin sisältä. Koska EKE kotiautomaatio on sisäinen osasto yrityksessä eikä EKE-konserni ole julkinen yhtiö, ei kotiautomaatiotoiminnan liikevaihdosta ja kannattavuudesta ole ulkopuolisille tietoa saatavana.

Erikoistuneet laitevalmistajat tyypillisesti myyvät tuotteitaan eri jälleenmyyntikanavissa kuin Schneider Electricin ydinkilpailijat ja maahantuojat. Usein myynti tapahtuu suoraan loppuasiakkaalle. EKE kotiautomaatio on hiljattain hakenut sähkönumeron muutamalle tuotteelleen, mikä viittaa siihen, että EKE pyrkii myymään tuotteitaan myös sähkötukkuliikkeiden kautta.

Kodinohjausjärjestelmiin erikoistuneiden laitevalmistajien kohdalla uskottavuusongelma aiheuttaa esteen markkinoille pääsyyn. Tämä koskee erityisesti kodinohjausjärjestelmiä, jotka asennetaan kiinteäksi osaksi rakennuksen sähköistä talotekniikkaa. Rationalistisesti ajatteleva loppuasiakas tuskin suostuu sellaista hankkimaan tuntemattomalta, toimintansa hiljattain aloittaneelta yritykseltä. Minijärjestelmissä, jotka asennetaan puolikiinteästi ja joiden korvaaminen tai purkaminen on helpompaa, este on matalampi.

### **4.2.4 Vieraan toimialan yritykset**

Monet vieraiden toimialojen yritykset näyttävät laajentavan tarjontaansa kotiautomaation puolelle. Yrityksen sisältä katsottuna tällainen päätös mitä ilmeisimmin näyttää loogiselta. Esimerkiksi Ouman ja Nibe ovat toimittaneet säätöjärjestelmiä pientalojen lämmityskeskuksiin. Kun säätöjärjestelmät ovat ohjelmoitavia ja niihin on saatavana etäkäyttöratkaisuita, on teknisesti yksinkertaista lisätä järjestelmään muutama rele, joilla



voidaan ohjata vaikkapa valaistusta. Vastaavalla tavalla sekä hälytysjärjestelmiä että viihdejärjestelmiä markkinoidaan kotiautomaatiota toteuttavilla ominaisuuksilla. Myös teollisuusautomaatiojärjestelmiä räätälöidään kotiautomaatioon.

Vaikka edellämainitut yritykset ovat laajentaneet tuotteidensa toiminnallisuutta kotiautomaatioon, eivät ne kuitenkaan ole tehneet muutoksia myyntikanaviinsa. Sen vuoksi ne tuskin tulevat kasvamaan kovin keskeisiksi toimijoiksi. Suurempi merkitys voi olla lukitusvaikutuksella. Lämmitysjärjestelmät usein valitaan projektiin aikaisemmassa vaiheessa kuin sähkösuunnittelu tehdään. Jos ollaan päädytty lämmitysjärjestelmään integroituun kotiautomaatioon, ei sähköistystä suunnitellessa automaatiojärjestelmävalintoja enää tehdä.

#### **4.2.5 Kansainväliset kuluttajaelektroniikkayritykset**

Vuonna 2012 Philips laajensi kotitalouskäyttöön tarkoitettujen lamppujen toiminnallisuutta tuomalla markkinoille Hue-ohjausjärjestelmän, jolla lamppujen kirkkautta ja väriä voidaan säätää langattomasti esimerkiksi älypuhelimella ja lamppuille voidaan tehdä ryhmäohjauksia, kuten esimerkiksi yhteissammutus. Ohjauselektroniikka on integroitu lampun kantaan, näin ollen Hue-järjestelmän asentamiseen ei tarvita sähköalan ammattilaista. (Stern, 2012). Tammikuussa 2014 yhdysvaltalainen Google osti 3,2 miljardilla dollarilla älykkäitä termostaatteja valmistavan Nest Labs Inc.:n. Googlen suunnitelmissa on laajentaa termostaatin toiminnallisuutta pelästä huonelämmönsäädöstä kattavaan kotiautomaatioon ja levittää sen myyntialuetta uusiin maihin. (Whitney, 2014). Apple Inc. lanseerasi oman HomeKit-protokollansa vuonna 2014. Applen tavoitteena on houkuttaa laitevalmistajia kehittämään HomeKit-yhteensopivia tuotteita, joita voidaan ohjata ja ohjelmoida Applen älypuhelimilla ja tableteilla, mutta tällaisia laitteita on toistaiseksi ollut hyvin rajoitetusti kuluttajien saatavilla. (Fleishman, 2017). Edelleen vuonna 2014 Samsung osti 200 miljoonalla dollarilla startup-vaiheen yrityksen SmartThings. Sen päätuote on yhdyskäytävä, jonka kanssa kotiautomaatiolaitteet kommunikoivat langattomia, avoimia protokollia käyttäen. Samsungin aikaisemmin markkinoimat kotiautomaatiotuotteet ovat perustuneet suljettuun protokollaan ja menestyneet huonosti. Vaikka SmartThings oli ostovaiheessa pieni, saattaa siitä emoyhtiönsä tuella nousta merkittävä tekijä. (Wroclawski, 2014). Ruotsalainen Ikea on syksyllä 2016 tuonut markkinoille kodinohjausjärjestelmän 'Trådfri'. Järjestelmää on

esimarkkinoitu muutamassa Euroopan maassa. Alkuvaiheessa järjestelmän toiminnallisuus rajoittuu valaistuksen ohjaukseen. Tuotteiden hintataso on hyvin alhainen. (Gartenberg, 2017).

Kansainvälisten yritysten pyrkimys synnyttää omien tuotteiden kanssa yhteensopiva kotiautomaation ekosysteemi on silminnähtävää. Samalla voidaan havaita, että tällainen ekosysteemi ei muodostu hetkessä, vaikka sen taustalla olisikin suuryrityksen voimavarat. Samsungin valitseman strategian vahvuus on avoimien protokollien käyttäminen, mikä vähentää yhteensopivia laitteita tuottavien valmistajien riskiä. Googlen ja Applen tapauksessa laitevalmistajat ovat alisteisia mahdollisille teknologian omistajan suunnanmuutoksille.

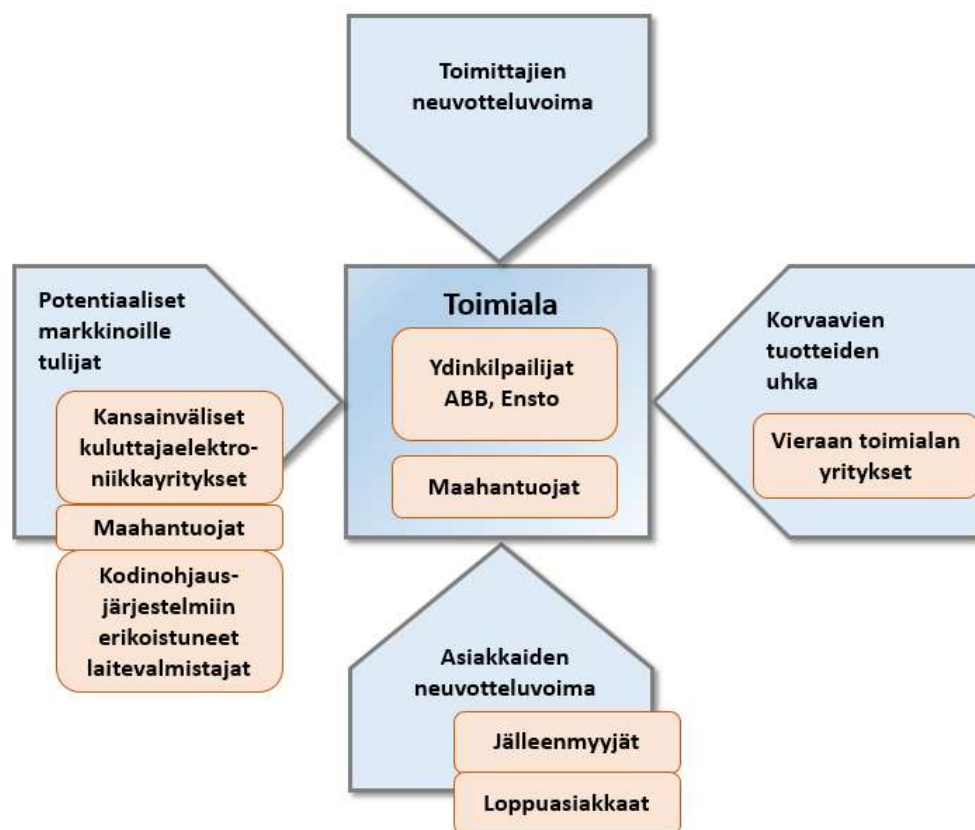
Kansainväliset kuluttajaelektronikkayritykset saattavat merkittävästi muuttaa kotiautomaation markkinaa. Niillä on pääsy päätelaitteisiin, joita kuluttajat päivittäin käyttävät. Ne ovat tunnettuja yrityksiä, joilla on resursseja toteuttaa näyttävää kuluttajamarkkinointia ja joiden toimintaa media seuraa ja raportoi tiiviisti. Niillä on myös toimivat jälleenmyyntikanavat. Läpimurron mahdollisuus on suurin tuoteryhmässä minijärjestelmät. Sellaisten asentaminen ja käyttöönotto ei useimmiten edellytä ammattilaisen käyntiä kohteessa, joten minijärjestelmä voi lähes sellaisenaan sopia kuluttajaelektronikkayritysten nykyiseen myyntikanavaan. Kiinteästi asennettavat kodinohjausjärjestelmät edellyttävät, että ammattilainen valitsee kuhunkin ohjattavaan kohteeseen sopivan toimilaitteen. Kuluttajaelektronikkayritysten myyntikanavassa ei nykyään ole sellaista osaamista olemassa. On mahdollista, että myyntikanava tulevaisuudessa laajentaa palveluaan tähän suuntaan, vastaavalla tavalla kuin kuluttajan nykyään on mahdollista ostaa asennuspalvelu kodinkonekaupan yhteydessä.

## **4.3 Markkinan analysointi**

### **4.3.1 Kilpailuvoimat**

Käyttäen Porterin (1977, s. 141) viiden voiman mallin mukaista luokittelua suoria kilpailijoita ovat ydinkilpailijat ABB ja Ensto sekä muutamat maahantuojat. Lisäksi maahantuojia on potentiaalisissa markkinoille tulijoissa. Ne voivat olla nykyisiä yrityksiä jotka hankkivat uusia edustuksia tai kokonaan uusia yrityksiä. Potentiaalisia markkinoille tulijoita ovat myös

kansainväliset kuluttajaelektronikkayritykset sekä kodinohjausjärjestelmiin erikoistuneet laitevalmistajat. Vieraan toimialan yritykset muodostavat korvaavien tuotteiden uhan. (Kuva 25).

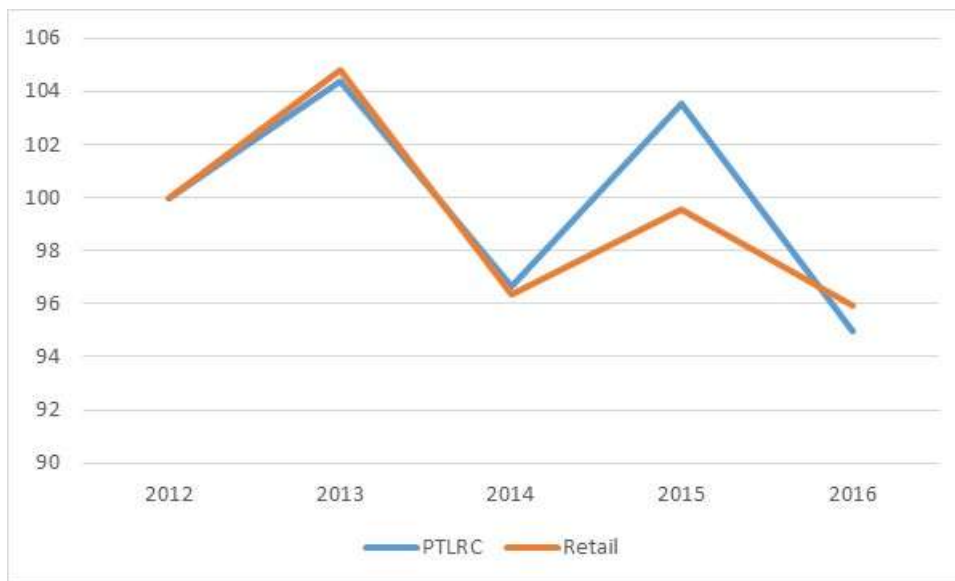


Kuva 25. Kilpailuvoimat.

Asiakkaiden neuvotteluvoiman suhteen jälleenmyyjät jättävät sitä enemmän tilaa Schneider Electricille, mitä kannattavampaa tuotteiden jälleenmyynti heille on ja mitä vahvempi on Schneider Electricin brändi. Myös loppuasiakkaat vaikuttava välillisesti. Mitä pienemmän hyödyn he kokevat Schneider Electricin tuotteista saavansa, sitä suurempi on heidän voimansa alentaa hintatasoa. Riski sille, että joku asiakkaista laajentaisi vertikaalisesti toimintaansa Schneider Electricin kanssa päällekkäiseksi, lienee Parter-liiketoimintayksikön kohdalla erittäin vähäinen. Partner-liiketoimintayksikkö hankkii tuotteensa jokseenkin yksinomaan sisäisiltä, samaan konserniin kuuluvilta toimittajilta, joten toimittajien neuvotteluvoiman aiheuttama paine on vain välillinen.

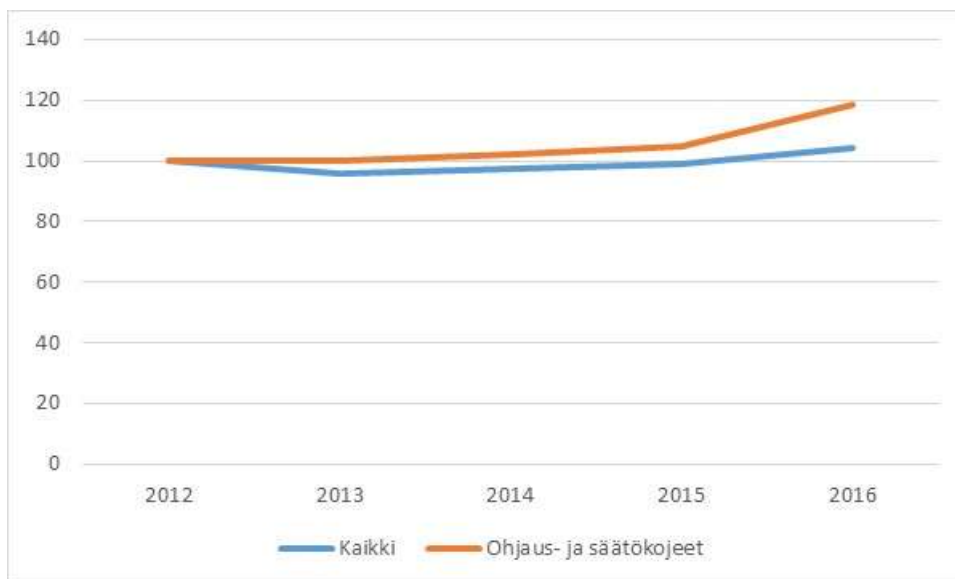
### 4.3.2 Markkinakoko ja sen ennakoitu kehittyminen

Schneider Electricin kodinohjausjärjestelmätuotteiden viiden viime vuoden myyntikehitys on kuvassa 26. Koska myynti jälleenmyyjien kautta tekee luokittelun loppuasiakkaiden mukaan mahdottomaksi, on luvuissa mukana myös myynti suuriin kiinteistöihin. Kuvassa näkyy vertailun vuoksi myös sähköasennustuotteiden myynnin kehitys samana aikana. Nähdään, että kodinohjausjärjestelmien ja sähköasennustuotteiden myynti on kehittynyt samalla tavoin.



Kuva 26. Schneider Electricin myynnin kehitys: kodinohjausjärjestelmätuotteet (PTLRC) ja sähköasennustuotteet (Retail), 2012=100.

Sähköteknisen Kaupan Liitto ry tilastoi sähkötukkuliikkeiden ulosmyyntiä. Kuvassa 27 on esitetty sähkötarvikemyynnin kehitys koko toimialalla sekä eriteltynä ohjauskojeiden myynnin kehitys. Ohjauskojeiden tilastoa voi tämän tutkimuksen asiayhteydessä pitää vain suuntaa antavana, koska tämä ryhmä sisältää myös teollisuudessa ja suurten kiinteistöjen automaatioissa käytettäviä tuotteita. Toisaalta suora myynti Schneider Electriciltä (ja muilta toimittajilta) urakoitsijalle tai loppuasiakkaalle ei näy tässä tilastossa. Kaikesta huolimatta tilasto antaa signaalin kokonaismarkkinaa nopeammasta kasvusta.



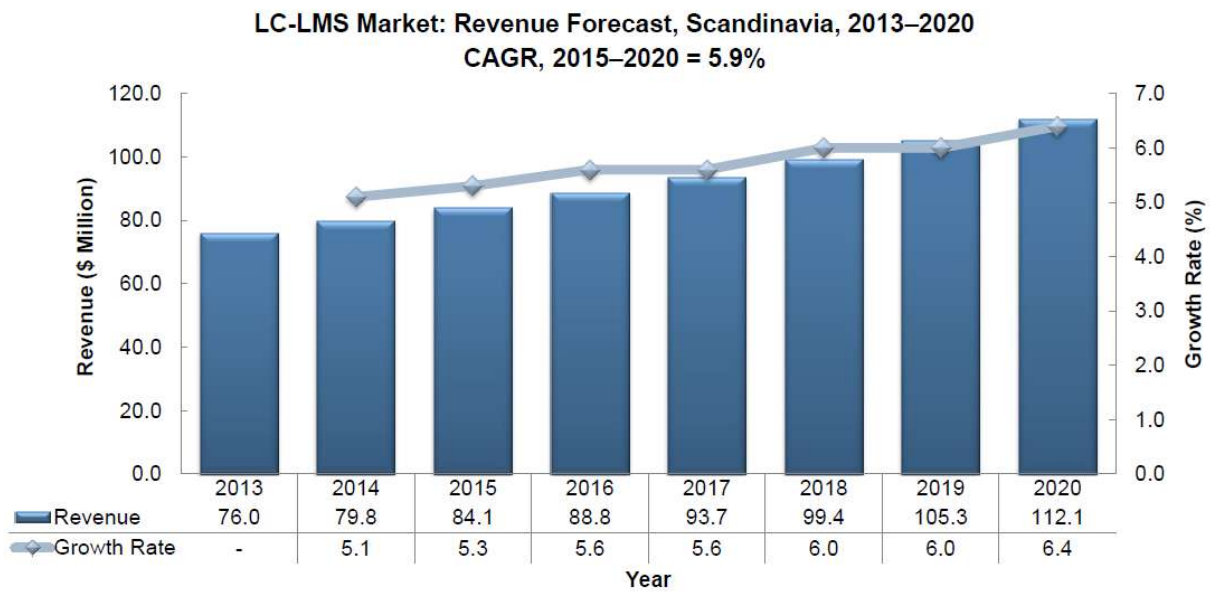
Kuva 27. Sähkötarvikekaupan myynnin kehitys: koko toimiala sekä tuoteryhmä ohjaus- ja säätökojeet, johon kodinohjausjärjestelmät kuuluu. (Sähköteknisen Kaupan Liitto ry, 2017), 2012=100.

Tilastoportaali Statista on julkaissut tilaston ja ennusteen (muunmuassa) Suomen älykotimarkkinasta. Tilastoon on laskettu mukaan automaatiolaitteet, jotka kommunikoivat digitaalisesti asunnon sisällä ja/tai asunnosta ulospäin. Kotitalouslaitteet, kuten älytelevisiot, oli rajattu tilaston ulkopuolelle. Ennusteen mukaan tämän markkinan liikevaihto saavuttaa Suomessa 63 miljoonaa USD vuoden 2017 aikana ja kasvaa 291 miljoonaan USD:iin vuonna 2021. (kuva 28). Liikevaihto jakautuu kotiautomaatiojärjestelmille, turvajärjestelmille, viihdejärjestelmille, energianhallintajärjestelmille ja asumista avustaville järjestelmille. (Statista, 2017).

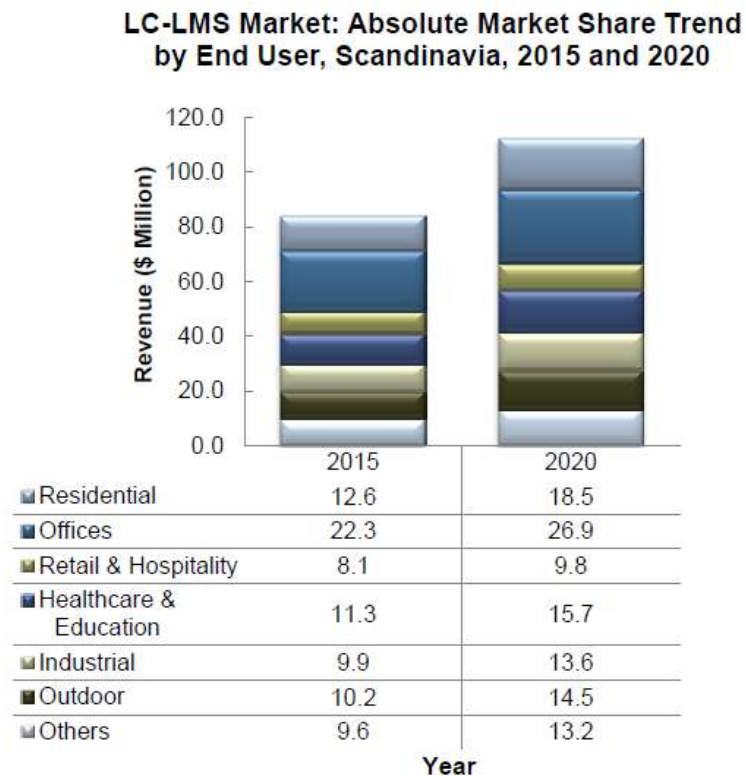


Kuva 28. Älykotimarkkinoiden ennakoitu kehitys Suomessa. (Statista, 2017).

Frost & Sullivan (2016) on tuottanut analyysin valaistuksenohjausjärjestelmien markkinakehityksestä Euroopassa. Sen mukaan näiden järjestelmien markkinat vuonna 2015 ovat 827 miljoonaa (USD) josta ne kasvavat 1189 miljoonaan vuonna 2020. Samana aikana markkina Pohjoismaissa kasvaa 76 miljoonasta 112 miljoonaan (kuva 29). Nopeimmin kasvava segmentti on asuntojen järjestelmät, joiden osuus koko markkinasta on 14,4 prosenttia vuonna 2015 ja 17,1 prosenttia vuonna 2020 (kuva 30). Tällä hetkellä merkittävin markkinaa kasvattava voima erityisesti Pohjoismaissa on pyrkimys energiatehokkuuden parantamiseksi. Energiatehokkuutta tärkeämmäksi vetovoimatekijäksi on nousemassa LED-valaistus, jonka perinteisiä valonlähteitä parempi säädettävyys ja ohjattavuus lisää ohjausjärjestelmien kysyntää. Toinen tärkeäksi nouseva uusi vetovoimatekijä on avoimet järjestelmäarkkitehtuurit ja IoT ('internet of things') -ratkaisut. Suurimpana kehityksen hidasteena nähdään loppuasiakkaiden haluttomuus maksaa hintapremiötä kehittyneistä ohjausjärjestelmistä. Ratkaisuksi ehdotetaan hyvää kommunikaatiota uuden teknologian eduista loppuasiakkaille sekä myyntikanavaan kohdennettuja koulutuksia.

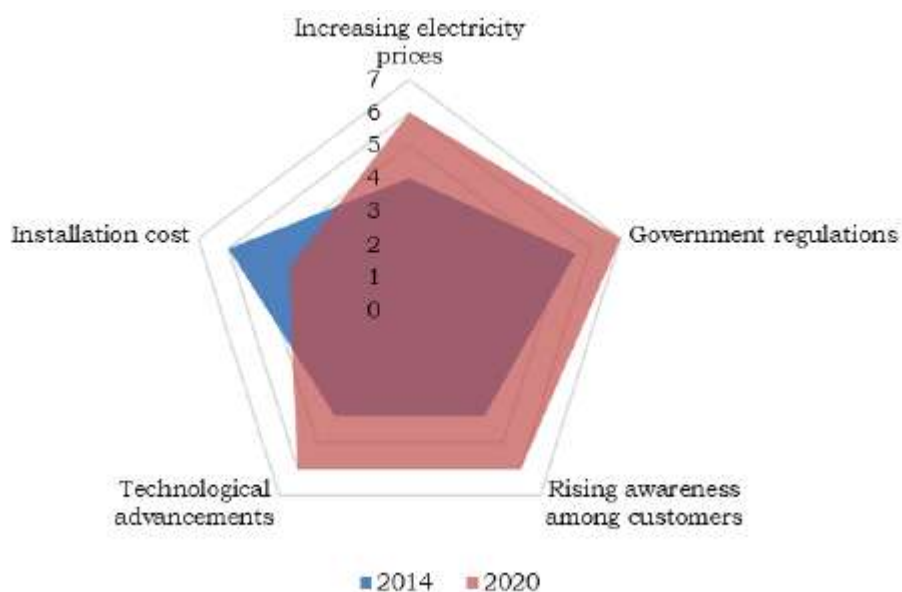


Kuva 29. Valaistuksenohjausjärjestelmien markkinakehitys Pohjoismaissa (Frost & Sullivan, 2016, s. 98).



Kuva 30. Valaistuksenohjausjärjestelmien markkinat Pohjoismaissa vuonna 2015 ja vuonna 2020 jaoteltuna loppuasiakasryhmän mukaan. Suurin kasvu ennakoitua tapahtuvan asiakasryhmässä residential ts. asuntojen järjestelmät (Frost & Sullivan, 2016, s. 100).

Allied Market Research -markkinatutkimuslaitoksen mukaan asuntojen älykkäiden valaistuksenohjausjärjestelmien markkina Euroopassa vuonna 2015 oli 204 miljoonaa (USD) ja sen ennakoitua olevan 434 miljoonaa vuonna 2020. Markkinaa vievät eteenpäin energian hinnan nousu, tietoisuuden lisääntyminen, energiatehokkuuteen tähtäävä viranomaissääntely sekä yleinen tekniikan kehitys. Sensijaan kustannusten merkityksen hankintapäätöksissä oletetaan vähenevän, pääasiassa lisääntyvän kilpailun ja kasvavien tuotantomäärien aikaansaaman kustannustason laskun seurauksena (kuva 31). (Bisht, 2016).



Kuva 31. Älykkäiden valaistuksenohjausjärjestelmien markkinaa eteenpäin vievät voimat vuonna 2014 ja vuonna 2020. (Bisht, 2016, s. 30).

Älykkäiden järjestelmien yleistymiseen ottaa kantaa myös merkittävimmän asiakasryhmän edunvalvojan Sähkö- ja teleurakoitsijaliitto ry:n toimitusjohtaja Olli-Heikki Kyllönen (2017), joka Sähköala-lehden pääkirjoituksessa toteaa seuraavasti: "Pientalorakentamisen määrä on pudonnut reiluun kolmannekseen vuosituhaten alun huippuluvuista... Kasvualueillakaan rakentamisen volyyymi ei trendinä kasva merkittävästi, joten perinteisen sähköasennuksen volyyymi ei varsinaisesti kasva sielläkään. Ainoa selkeästi kasvava alue on kiinteistöihin asennettavat erikoisjärjestelmät sekä niihin liittyvä ohjelmointi ja muut palvelut".



## **4.4 Toimintaympäristön analysointi**

EU:n, valtion tai kuntien viranomaiset voivat sääntelyllä nopeuttaa asumisen ympäristövaikutuksien pienemistä tai turvallisuuden parantumista, jos markkinaehtoinen kehitys ei ole riittävää. Euroopan Unionin tasolla esimerkiksi on säädelty kotitaloudessa käytettävien valonlähteiden energiatehokkuusminimi, minkä käytännön seuraus on ollut hehkulamppujen poistuminen markkinoilta. Ei ole tiedossa, että kodinohjaukseen liittyvää sääntelyä olisi Euroopan Unionissa valmisteilla. Suomessa uudisrakentamisen energialaskennassa ei tällä hetkellä huomioida rakennusautomaation vaikutusta. Sähköala on yhteislausunnolla pyrkinyt vaikuttamaan Ympäristöministeriössä meneillään olevaan lainsäädännön uudistamiseen (Sähkö- ja teleurakointiliitto STUL, 2016). Helsingin Kaupunki on uuden kaupunginosan, Kalasataman, tontinluovutusehdoissa edellyttänyt asuntokohtaisen energianhallinnan ja etäohjauksen mahdollistavaa teknistä ratkaisua (Helsingin Kaupunki, 2015), mistä käytännössä seuraa, että kodinohjausjärjestelmä on pakollinen kaikissa rakenteilla olevan kaupunginosan asunnoissa.

Kuluttajille suunnatut pörssisähkösopimukset sekä aurinkosähkökeräinten ja sähköautoilun yleistyminen kasvattanevat kodinohjausjärjestelmien kysyntää. Myös väestön ikääntymisellä voi olla tällainen vaikutus, olettaen että tietoisuus ratkaisuista, joilla kodinohjausjärjestelmät parantavat vanhusten mahdollisuuksia turvalliseen asumiseen kotonaan, yleistyy.

## **4.5 Johtopäätökset analyyseistä**

### **4.5.1 Analyyseistä tehtyjä havaintoja**

Uutena liiketoimintana kodinohjausjärjestelmien markkinoiden mittaaminen on vaikeaa. Vakiintunutta näkemystä sille, mikä lasketaan kotiautomaatioksi ja mikä ei, ei saadun kokemuksen nojalla ole olemassa. Eri organisaatiot ovatkin päättäneet eri periaatteilla tehtyihin rajauksiin. Joka tapauksessa sekä myyntitilastot että kaikki aihepiiriä käsittelevät ennusteet viittaavat markkinaan, joka kasvaa huomattavasti yleistä markkinakehitystä voimakkaammin.

Kodinohjausjärjestelmiä asennetaan asuntoihin rakennusvaiheessa tai kun asuntoihin tehdään perusparannuksia. Luonteva kohderyhmä siten on uudisrakentaminen, vaikkakin uudisrakentamisen painopiste on viime vuosina siirtynyt kerrostalorakentamiseen. Kohteiden lukumäärällä laskettuna saneerauksien lukumäärä ylittää uudisrakentamisen lähivuosina. Tätä ylitystä voidaan pitää pysyvänä.

Kaikkia käytössä olevia kodinohjausjärjestelmiä käytetään valaistuksen ohjaukseen. Loppuasiakkaat olivat järjestelmiinsä pääosin hyvin tyytyväisiä. Tulokseen vaikuttanee se, että haastateltavien yhteystietoja oli kerätty hyvämaineisilta yrityksiltä. On luontevaa olettaa, että huonomaineisten yritysten asiakkaiden keskuudessa tyytymättömyys olisi ollut yleisempää. Älypuhelinohjauksen suosio oli ennako-odotuksia suurempi, energianhallinnan suosio niitä pienempi. Energianhallinnan mielekkyys jakoi käyttäjien mielipiteitä esillä olleista vaihtoehdoista eniten. On suuri joukko ihmisiä, joiden mielestä kodinohjauksen kyky säästää energiaa on tärkeää ja toisaalta paljon sellaisia, joiden mielestä sillä ei ole merkitystä.

Asiakasnäkökulmasta katsottuna kodinohjausjärjestelmien markkina jakautuu kolmeen segmenttiin, joissa menestystekijät eroavat toisistaan: uudet pientalot, uudet asunto-osakeyhtiöt ja saneerauskohteet. Nämä segmentit täyttävät Robertsonin ja Barichin (1992, s. 6) esittämät kriteerit, joiden mukaan asiakassegmenttien pitää olla mitattavia, saavutettavia, kohdennettavia ja (edes potentiaalisesti) kannattavia. *Uudet pientalot* ovat luonteva kohderyhmä kodinohjausjärjestelmille, mutta uusien pientalojen rakentamisen volyyymi on viime vuosina hiipunut. Merkittävää kasvua rakennettavien pientalojen lukumäärässä ei ole nähtävissä vaan ennakoitu kasvu perustuu kodinohjausjärjestelmien yleistymiseen perinteisen sähköasennustekniikan kustannuksella. Asuntorakentamisen painopiste onkin siirtymässä *asunto-osakeyhtiöihin*, erityisesti kerrostaloihin. Niissä huoneiston sähköisten järjestelmien omistus ja vastuu ylläpidosta kuuluu asunnon haltijan sijasta asunto-osakeyhtiölle. Asunnot saatetaan rakentaa valmiiksi ennenkuin asuntoon muuttava henkilö yksilöllisine toiveineen on tiedossa. Nämä seikat aiheuttavat kitkaa kodinohjausjärjestelmien yleistymiselle. Viranomaissääntely kuitenkin voi nostaa tämän sektorin hyvin merkittäväksi, jos Helsingin Kalasatamassa noudatetut tontinluovutusikäytännöt yleistyvät. *Saneerausten* yhteydessä aseunnon teknisiä järjestelmiä uudistetaan ja samalla niiden toiminnallisuutta saatetaan

nostaa. Asunnon täydessä perusparannuksessa sinne saatetaan asentaa kodinohjausjärjestelmä, kevyemmässä saneerauksessa minijärjestelmä tai vain yksittäinen elektroniikkatuote. Saneeraustoiminnan volyymin ennakkoidan kasvavan.

#### **4.5.2 Analyysin tulokset eri alaryhmien näkökulmasta**

Kodinohjausjärjestelmien tuoteryhmä jaetaan kolmeen alaryhmään: elektroniikkatuotteet, minijärjestelmät ja ohjausjärjestelmät. Jokaisen alaryhmän näkökulmasta kilpailutilanne näyttää erilaiselta.

Elektroniikkatuotteen tehtäväksi voidaan nähdä korvata tavallinen sähköasennuskaluste älykkäällä tuotteella. Tehtävä on sama sekä uudisrakentamisessa että saneerauksessa. Kevyessä saneerauksessa pyritään valitsemaan elektroniikkatuote, joka on yhteensopiva asunnon olemassaolevien sähköasennuskalusteiden kanssa. Täysimittaisesti saneerattaessa kohteeseen valitaan kokonaan uusi sähköasennuskalustesarja. Valinta tehdään samoilla periaatteilla kuin uudisrakentamisessakin, jossa valintapäätös perustuu muunmuassa asennuskalustesarjan hintaan, tekniseen laatuun, saatavuuteen ja ulkonäköön. Näiden syiden vuoksi elektroniikkatuotteiden myynnin ja markkinoinnin olisi luontevaa tapahtua samassa yhteydessä sähköasennuskalusteiden kanssa.

Minijärjestelmät asennetaan yleensä puolikiinteästi. Uudisrakentamisen yhteydessä sellaiselle ei pitäisi olla tarvetta, koska vastaava toiminnallisuus voidaan toteuttaa jo kiinteään asennukseen. Minijärjestelmien markkina siten rajoittuu saneeraukseen. Toisaalta ammattiasentajan tarpeen vähäisyys tai sen kokonaan puuttuminen eliminoi erään markkinoilletulon esteistä. Siksi myös monet muut myyntikanavat perinteisen sähkötukun sijaan ovat minijärjestelmille luontevia. Tähän markkinaan kansainväliset kuluttajaelektroniikkayritykset ilmeisesti tähtäävät. On vaikea kuvitella, että Schneider Electricin ja ABB:n kaltaiset perinteiset sähköalan yritykset voisivat olla osallisena tämän markkinan kasvussa muuten kuin yhteensopivia laitteita tuottamalla. Toisaalta tämän markkinasegmentin kasvu voi heijastua tietoisuuden lisääntymisenä ja kasvavana kysyntänä kodinohjausjärjestelmien kaikissa alaryhmissä.

Ohjausjärjestelmiä asennetaan sekä uudisrakentamisessa että suurissa saneerauksissa. Viestinnällinen haaste syntyy kohtaamisongelmasta, sillä kunkin projektin kohdalla mahdollisuusikkuna on ajallisesti lyhyt. Mahdollisuuksia voidaan etsiä joko tarkkaan kohdennetulla markkinoinnilla esimerkiksi sähköisiä markkinointimenetelmiä hyödyntäen tai edistämällä suosittelumyyntiä. Jälkimmäisen vaihtoehdon mukaan menestyvä kodinohjausjärjestelmä tarvitsee apostoleita sekä loppuasiakkaiden että sähkösuunnittelijoiden keskuuteen. Strategian tulisi siksi tavoitella erittäin korkeaa asiakastyytyväisyyttä ja ottaa korostetusti huomioon myyntikanavien intressit.

## **5 Liiketoimintastrategian kehittäminen**

### **5.1 Strategiavaihtoehtojen määrittely**

Schneider Electricin konsernitason liiketoimintastrategia on jo määritetty emoyhtiön puolesta. Maayhtiön tehtävänä on jalkauttaa kyseistä strategiaa, eikä tuoteryhmäkohtainen kilpailustrategia saa olla sen kanssa ristiriidassa. Vuosikertomuksen konsernistrategiaa käsittelevässä osuudessa Schneider Electric korostaa automaattiratkaisujen merkitystä vastauksena globaaliin ongelmaan, joka syntyy samanaikaisesta tarpeesta energian käytön kasvulle ja energiatuotannon ympäristövaikutusten pienentämiselle. Digitaaliset palvelut, IoT-ratkaisut sekä muu avoimia rajapintoja hyödyntävä verkottuminen luovat uusia liiketoimintamahdollisuuksia sekä Schneider Electricille että sen kumppaneille. Kaikki liiketoiminta-alueet nojautuvat kahteen kivijalkaan, jotka ovat tuotemyynti sekä ratkaisujen ja palveluiden myynti. Yrityksen kilpailullisia vahvuuksia ovat teknologinen edelläkävijyys ja markkinajohtajuus keskeisillä liiketoiminta-alueilla sekä pääsy laajaan asiakaskuntaan monia rinnakkaisia myyntikanavia hyödyntämällä. Yli 100 maassa, joissa Schneider Electricillä on toimipisteet, yritys voi toimia paikallisesti lähellä asiakkaitaan ja silti tarjota maailmanluokan tuote- ja palvelukokonaisuuden. (Schneider Electric, 2016, s. 16-18).

Käyttämällä hyväksi analyyseista saatua tietoa voidaan arvioida, mitkä luvussa kaksi esitetyistä strategiavaihtoehtoista olisivat soveltuvia kodinohjausjärjestelmien liiketoimintatratégiaksi. Loogisin strategiavaihtoehto määräytyy sen mukaan, mistä näkökulmasta yrityksen sisäistä ja ulkoista toimitaympäristöä tarkastelee. Yrityksen sisäisistä lähtökohdista luontevin vaihtoehto olisi synergiastrategia. Jos strategia valitaan asiakasnäkökulmasta, tulee harkittavaksi täydellisen asiakaskeskeisyyden strategia ja kilpailunäkökulmasta katsottuna sinisen meren strategia.

#### **5.1.1 Synergiastrategia**

Schneider Electric tuottaa laajan valikoiman tuotteita rakennusten sähköistykseen. Sillä on suurehko myyntiorganisaatio, joka pääasiallisesti tukee tukkumyyntikanavaa. Lisäksi sillä on toimintaa monilla lähialoilla, kuten kiinteistöautomaatioissa, sähkönjakeluverkoissa ja

datakeskuksissa. Kuten Grant (1995, s. 179-180) esittää, synergiastrategiassa kodinohjausjärjestelmien myynti ja markkinointi hyötyisivät yhteisistä resursseista lähialojen kanssa (kuva 32).



Kuva 32. Synergiastrategia.

Synergiastrategia muistuttaisi hyvin paljon Schneider Electricin nykyistä tapaa toimia. Synergiastrategian noudattamisesta seuraavia etuja olisivat muunmuassa seuraavat:

- Schneider Electricin myyjillä on paljon asiakaskontakteja, joiden kautta he voivat tunnistaa liiketoimintamahdollisuuksia eri tuoteryhmissä.
- Schneider Electricin markkinointi ja muu näkyvyys lisää yrityksen ja tuotenimen tunnettuutta kaikissa tuoteryhmissä.
- Vahvan logistiikan turvin tuotteiden ja tuotetiedon saatavuus on hyvä kaikissa myyntikanavissa, joihin tuotteita toimitetaan.

- Jälleenmyyjien käyttö moninkertaistaa henkilöresurssien määrän myynnissä.

Synergiastrategiassa on myös tunnistettavissa olevia heikkouksia. Niitä ovat muunmuassa seuraavat:

- Synergiastrategiasta seuraa, että myyjillä on erittäin laaja tuotevalikoima ohjelmassaan. He saattavat omassa toiminnassaan keskittyä niihin tuoteryhmiin, joihin heillä on suurin henkilökohtainen kokemus tai mielenkiinto. He saattavat vältellä sellaisia tuoteryhmiä, joissa he kokevat oman asiantuntemuksensa vajaaksi.
- Kun tuoteryhmiä on paljon, yksittäiset lanseeraukset jäävät vähälle huomiolle. Tuotteiden mahdollisuuksia tuottaa asiakkaalle lisäarvoa ei hyödynnetä täysmääräisesti.
- Erikoistunut kilpailija voi tunnistaa toimialalla tapahtuvan kehityksen ja liiketoimintamahdollisuudet paljon herkemmin kuin synergiaetuen luottava laajan tuotevalikoiman myyjä. Tällaisia kilpailijoita voivat olla kapeaan liiketoiminta-alueeseen erikoistuneet pienyritykset tai suuressa yrityksessä toimiva erikoistunut liiketoimintayksikkö.
- Synergiastrategiassa huomioidaan heikosti eri asiakasryhmien erityistarpeet tai tuoteryhmäkohtaiset menestystekijät. Tällaisia ovat esimerkiksi asiakkaiden päätöksentekoprosessit. Sähköasennuskalusteet kilpailutetaan vasta sähkösuunnitteluvaiheen jälkeen kun taas ohjausjärjestelmien kohdalla pitäisi vaikuttaa päätöksentekoon ennen sähkösuunnittelua.
- Jälleenmyyntikanava suodattaa voimakkaasti loppuasiakkailta saatavaa tietoa ja palautteita. Ainoa toimivaksi havaittu tapa tiedon saamiseksi on aktiivinen läsnäolo jälleenmyyjien toimipisteissä (Luostarinen, 2017). Tämän takia jälleenmyyjien tuoma lisä myynnin tehokkuuteen ei kasva niin paljon kuin pelkästään jälleenmyyjien lukumäärästä voisi olettaa.

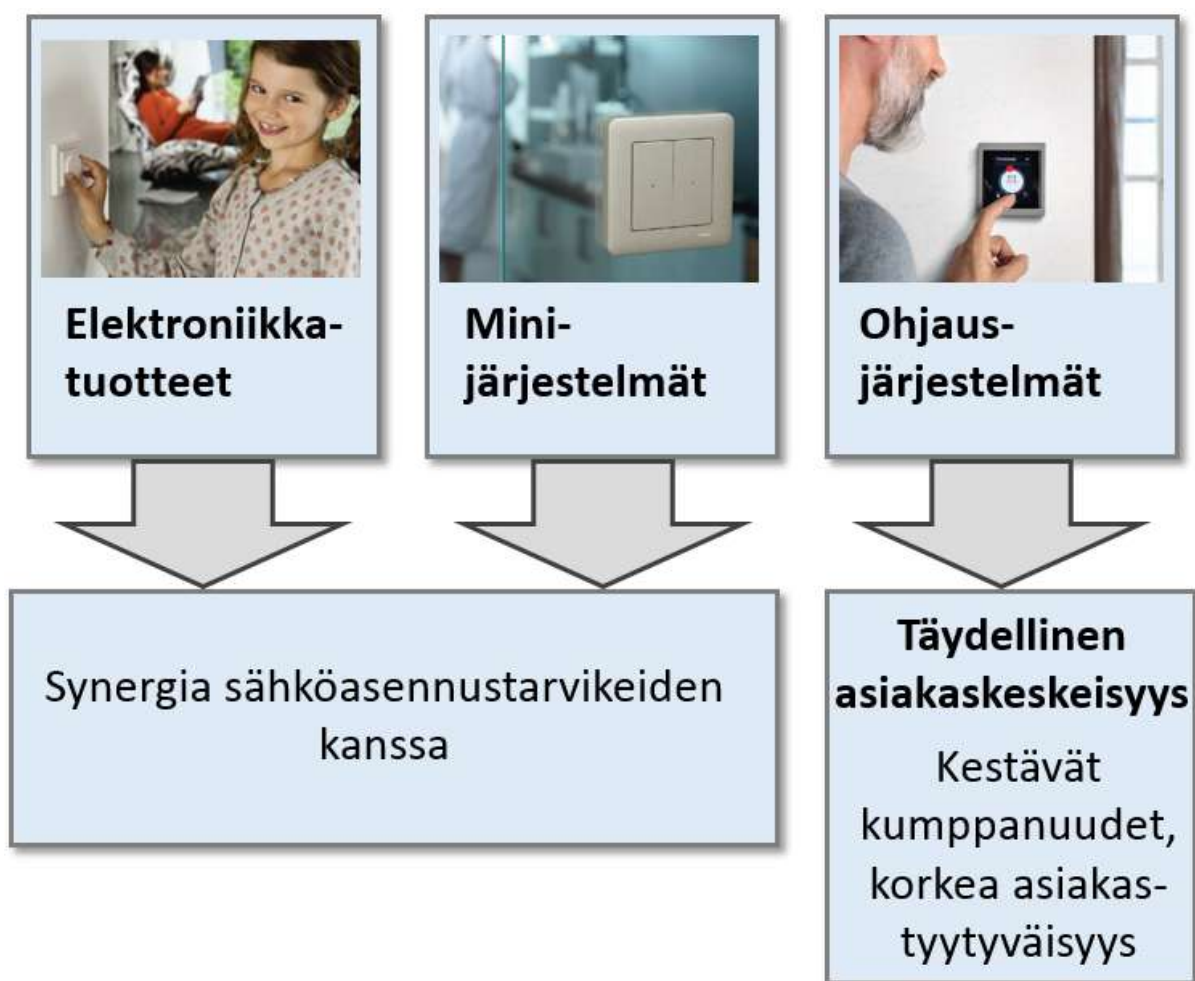
### 5.1.2 Täydellisen asiakaskeskeisyyden strategia

Eräs asiakasanalyysin löydöksistä oli, että kodinohjausjärjestelmissä asiakastyytyväisyyden merkitys korostuu. Erinomainen asiakastyytyväisyys onkin tavoittelemisen arvoinen tilanne

(Anderson & Mittal, 2000, s. 107). Tuoteryhmänä kodinohjausjärjestelmät kuitenkin muodostaa kolme alaryhmää, joiden menestystekijät poikkeavat toisistaan. Lisäksi Schneider Electric voi vaikuttaa loppuasiakkaan tyytyväisyyteen vain välillisesti, joten asiakkaat, joiden täydellistä tyytyväisyyttä tavoitellaan, löytyvät myyntikanavasta.

Kodinohjausjärjestelmien kolmesta alaryhmästä elektroniikkatuotteet voidaan loppuasiakkaan näkökulmasta nähdä älykkäänä sähköasennuskalusteena. Minijärjestelmien alaryhmässä Schneider Electricin tuotetarjonta on vähäisin, lisäksi tämän ryhmän myynti oletettavasti kehittyy eniten niissä kanavissa, missä Schneider Electricin läsnäolo on heikoimmillaan: rautakaupoissa, kodintekniikkaliikkeissä ja internet-myymlöissä. Täydellisen asiakaskeskeisyyden strategiassa nämä kaksi alaryhmää siten rajattaisiin strategian ulkopuolelle. Elektroniikkatuotteiden myynti ja markkinointi kytkettäisiin läheisimmin sähköasennuskalusteisiin ja minijärjestelmien myynnin edistämiseksi ei tehtäisi erityisiä ponnisteluja.





Kuva 33. Täydellisen asiakaskeskeisyyden strategia.

Jäljelle jäävää alaryhmää, ohjausjärjestelmiä, kehitettäisiin täydellisen asiakaskeskeisyyden strategialla (kuva 33). Kohderyhmä olisi ne päätöksentekijät, jotka suosittelevat kodinohjausjärjestelmiä loppuasiakkaille. Tällaisia yrityksiä ovat kodinohjausjärjestelmiä suunnittelevat ja asentavat sähkösuunnittelu- ja urakointiliikkeet sekä järjestelmäintegraattorit. Strategiasta voidaan tunnistaa seuraavat edut:

- Kodinohjausjärjestelmien myynti kasvaisi lisääntyneen suosittelumyynnin seurauksena.
- Korkea asiakastyytyväisyys heijastuisi myös toisiin tuoteryhmiin.

- Tiiviiden kumppanuussuhteiden ansiosta Schneider Electric pääsisi nykytilanteeseen verrattuna lähelle asiakasta, jolloin saatavan markkinatiedon laatu ja määrä paranisivat.
- Kohdennetut koulutukset poistavat ohjausjärjestelmien markkinakehityksen hidasteita (Frost & Sullivan, 2016).

Suosittelustrategiassa voidaan tunnistaa seuraavat heikkoudet:

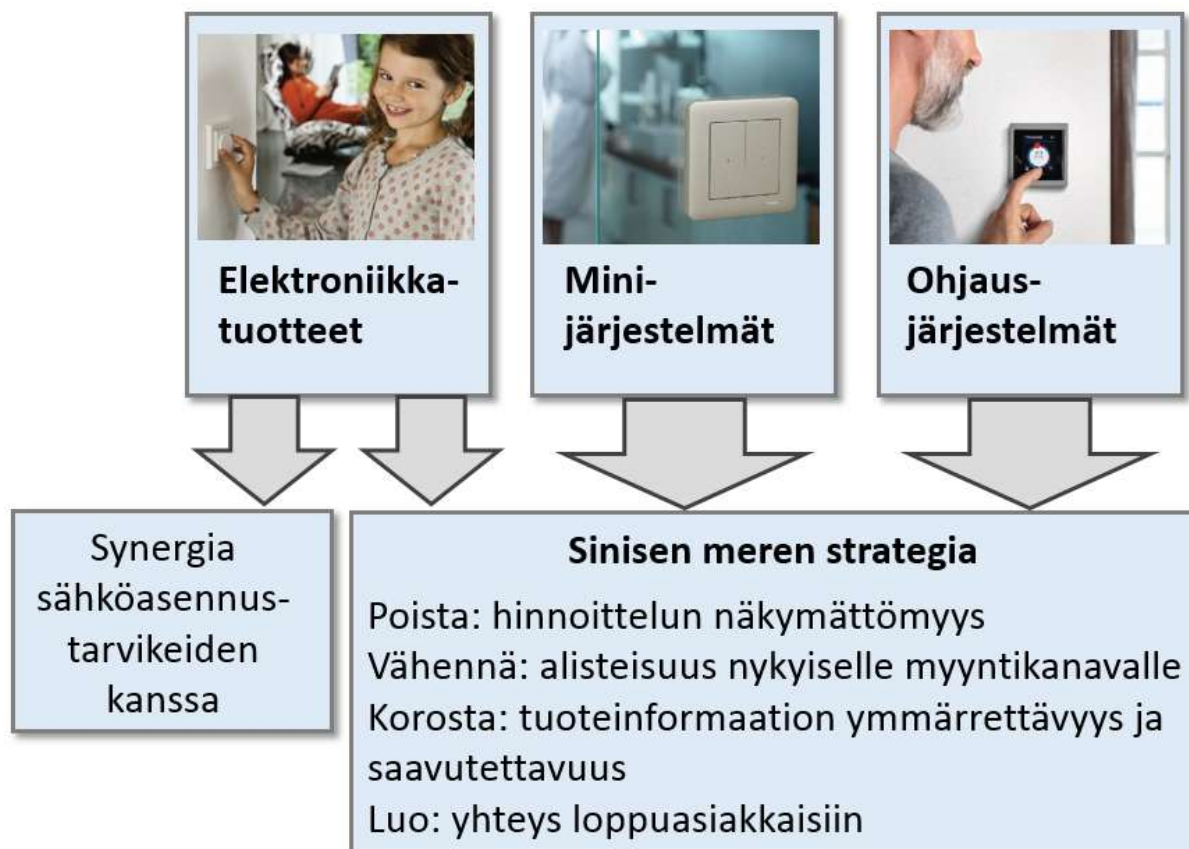
- Varsinainen strategiamuutos kohdistuisi ainoastaan yhteen tuoteryhmään, ohjausjärjestelmiin. Erillisen strategian synnyttäminen niin kapealle tuotealueelle saattaa olla kannattamatonta.
- Pitkäkestoisiin kumppanuuksiin keskittyvä strategia saattaa olla ristiriidassa lyhytaikaisempien taloudellisten tavoitteiden kanssa.
- Strategian mukaiseen kohderyhmään keskittyminen keskittäisi resursseja vain osaan toimialalla toimivista yrityksistä. Tämä voisi johtaa 'mustasukkaisuuteen' niissä yrityksissä, joihin täydellistä asiakaskeskeisyyttä ei sovelleta.

### 5.1.3 Sinisen meren strategia

Ydinkilpailijoista ABB asettaa vaikean vastuksen Schneider Electricille. ABB toimii kaikissa samoissa myyntikanavissa ja sillä on henkilöstön lukumäärällä mitattuna suurempi myyntiorganisaatio. Tuotteiden teknisessä laadussa ja tuotevalikoiman laajuudessa yritykset ovat jokseenkin samantasoiset. Tästä seuraa johtopäätös, että ABB on Schneider Electriciin nähden liian voimakas, jotta sen kanssa kannattaisi kilpailla samassa kanavassa samanlaisella tavalla toimia. Schneider Electricin tulee muuttaa tapaansa toimia siten, että kilpailu voidaan välttää. Tällainen on sinisen meren strategia (Kim & Mauborgne, 2015, s. 63-70).

Sinisen meren strategiaan kuuluu, että tunnistetaan toimialalla kankeutta aiheuttavia piirteitä joiden aiheuttama haitta pyritään eliminoimaan tai sitä ainakin pyritään vähentämään (Ibid.). Minijärjestelmien ja ohjausjärjestelmien osalta on helppoa tunnistaa nykyinen myyntikanava jossain määrin ongelmalliseksi. Myyntikanavan päähuomio on keskittynyt sähköurakoitsijoiden palvelemiseen. Minijärjestelmien ja ohjausjärjestelmien näkökulmasta

sähköurakoitsija ei ole olennainen päätöksentekijä eikä järjestelmävalintoja myöskään tehdä ajallisesti samassa vaiheessa sähköasennustarvikkeiden kanssa. Myös tukkuliikkeiden myyjien lojaalius on vaihtelevaa. Tukkuri saattaa vaihtaa suunnitellun tuotteen toiseksi, josta saa itselleen paremman myyntikatteen. Tukut saattavat asiakassuhteiden menettämisen pelossa jättää olennaisia asioita kertomatta toimittajilleen. Tukut myös valvovat Schneider Electricin toimintaa kilpailevien tukkujen kanssa. Samaten sähkösuunnittelijoiden ja -urakoitsijoiden toimesta tehtävä suosittelumyynti on usein Schneider Electricin intressien kanssa ristiriitaista: saatetaan suositella kilpailevaa tuotetta, tai suositellaan ratkaisua joka ei tarjoa suurinta asiakashyötyä tai on muuten puutteellinen. Lisäksi kyselytutkimuksen tuloksista voi tehdä johtopäätöksen, että sähköalan ammattilaiset ovat kovin passiivisia oma-aloitteisesti ehdottamaan kodinohjausjärjestelmiä loppuasiakkaille.



Kuva 34. Sinisen meren strategian implementointi.

Edellä kuvatun mukaan poistettava tai suuressa määrin vähennettävä tekijä on resurssien käyttö nykyiseen jälleenmyyntikanavaan, jonka huomio ohjausjärjestelmien näkökulmasta kohdentuu väärin päätöksentekijöihin ja väärään hankinta-ajankohtaan (kuva 34). Tekijä, mitä pitäisi lisätä tai luoda, on läheisempi yhteys loppuasiakkaaseen. Kodinohjausjärjestelmät ovat tuotteita, joita asiakkaat eivät voi kokeilla ennen hankintaa. Silloin hankintapäätöksessä korostuu sekä tuoteinformaation laatu että hankintakanavan antama vaikutelma (Lewitt, 1986, s 98-99). Schneider Electricillä ei ole mahdollisuutta henkilökohtaiseen yhteydenpitoon loppuasiakkaiden kanssa, mutta sähköiset portaalit Internetissä voisivat hoitaa saman asian. Tällä hetkellä loppuasiakkaiden Internetin kautta saatavissa oleva informaatio on hyvin tuoteläheistä ja teknistä. Hintoja ei ole esitetty yleensä lainkaan tai näkyvillä on vain yksittäisten tuotteiden hinnastohintoja. Tavoitteena olisi esittää eri ratkaisut selkeästi toiminnallisuuksien avulla. Portaalista voisi olla suorat linkit web-kauppoihin, joista asiakas näkisi tuotteiden hinnat asennuksineen. Mahdollisesti loppuasiakas voisi myös portaalin työkaluilla hahmotella oman kodinohjausjärjestelmänsä. Asiakkaan hahmotelmien pohjalta portaalilla valitsisi sopivan sähkökeskuksen, joka valmiiksi sisältäisi Schneider Electricin tuotteita.

Sinisen meren strategia toisi seuraavat edut:

- Suorempi kanava hankintapäätöksen tekijään vähentäisi myyntikanavan aiheuttamien ongelmien merkitystä.
- Dialogi loppuasiakkaisiin olisi suorempaa kuin nykyisessä mallissa, jossa se pääosin käydään välillisesti jälleenmyyjien toimesta.
- Suora asiakaspalaute Schneider Electricille tekisi tehokkaamman ja tarkemman markkinaseurannan mahdolliseksi.

Sinisen meren strategiassa voidaan tunnistaa seuraavat heikkoudet:

- Operoija nykyisessä myyntikanavassa voi kokea, että hänet ohitetaan. Tämä voi johtaa koston tai 'sabotaasiin' muiden tuoteryhmien myynnissä.
- Kun loppuasiakkaiden kynnys ottaa yhteyttä Schneider Electriciin alenee, kasvaa asiakaspalvelun kuormitus.

- Schneider Electric olisi ainakin osittain kilpailullisessa asemassa sellaisten yritysten kanssa, jotka ovat sen nykyisiä tai potentiaalisia asiakkaita.

## 5.2 Myynnin johdon kommentit strategiavaihtoehtoihin

Edellä käsitellyt strategiavaihtoehdot esitettiin haastatteluissa henkilöille myynnin johdossa. Haastattelut suoritettiin 5.4. ja 7.4.2017 välisenä aikana. Haastatellut henkilöt olivat:

- Mika Murtoniemi, Vice President (MM),
- Pia Jäminki-Hovi, Key Account Director (PJH) sekä
- Jouni Kekäläinen, Sales Director (JK).

Haastatelluilta saadut kommentit kirjattiin ylös. Kommentit voidaan luokitella kolmeen ryhmään: kanavanhallintaan, markkinointiin ja tuoteryhmiin liittyviin kommentteihin. *Kanavanhallintaan* liittyvät kommentit olivat seuraavat:

- Miten tukkujen myyjät saataisiin innostettua aktiivisemmin myymään KNX-tekniikkaan perustuvia ratkaisuja? (MM).
- Erityisesti kodinohjausjärjestelmissä Schneider Electricin pitää tehdä yhteistyötä sellaisten talotekniikkakumppanien kanssa, jotka toimivat sekä sähkö- että LVI-alalla. Tukkuliikkeestä tällaisia ovat Onninen ja sen ylläpitämä Elfin-ketju sekä Ahlsell. SLO ei ole optimaalinen yhteistyökumppani koska se keskittyy pelkästään sähköön. (JK).
- Synergia on voimavara, josta täytyy pitää kiinni. Sen ohella voidaan tarvittaessa tehdä päivityksiä markkinointiin, myyntiin ja kumppanuusstrategiaan. (PJH).

*Markkinointiin* liittyvät kommentit olivat seuraavat:

- Asiakkaan ostopolku alkaa Google-hauista. Viestinnällisen painopisteen pitää siksi kohdistua korkeatasoisen sisällön tuottamiseen, koska pelkkään tuoteinformaatioon perustuva aineisto ei saa näkyvyyttä hakutuloksissa. (PJH).
- Kotiautomaatiossa loppuasiakas on päätöksentekijä. Heidät tulee tavoittaa nykyistä tehokkaammin. (JK).

- Näkyvyyttä loppuasiakkaiden keskuudessa pitää parantaa. Tämä voidaan tehdä esimerkiksi osallistumalla rakennusmessuille yhdessä Sähkö- ja teleurakointiliitto STUL:n kanssa. (JK).

*Tuoteryhmiin* liittyvät kommentit olivat seuraavat:

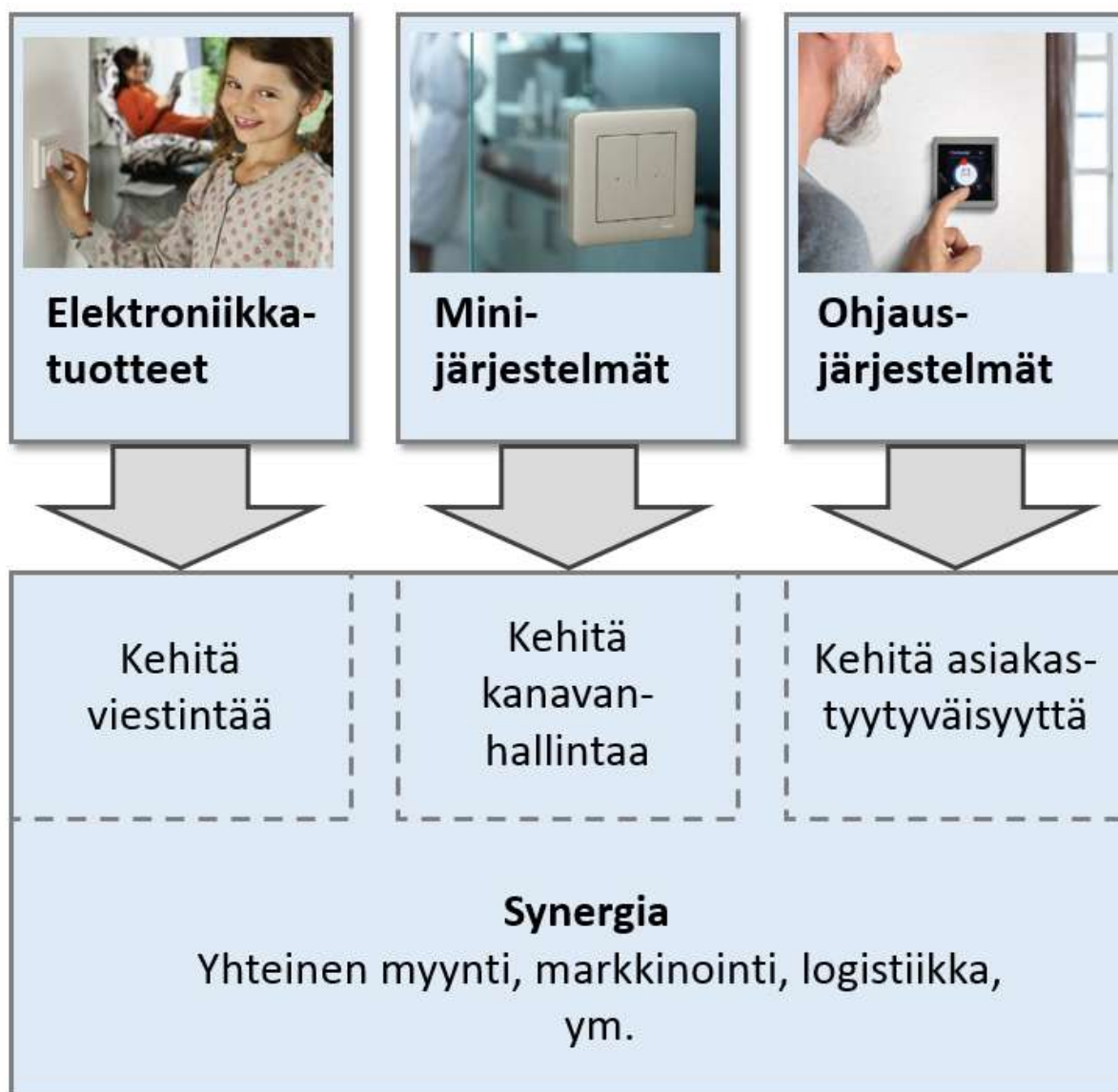
- Tuoteryhmä elektroniikkatuotteet pitäisi saada voimakkaammin esille strategiassa. Nykyisen käytännön mukaan toiminnan painopiste on asennuskalusteiden myynnissä, jossa elektroniikkatuotteet ovat mukana. Tavoitteena olisi saada painopiste elektroniikkatuotteisiin, jossa asennuskalusteet seuraavat mukana. (MM).
- Nykyisillä verkkomarkkinoinnin menetelmillä voidaan markkinointi kohdentaa totuttua tarkemmin rajattuihin segmentteihin. Segmenttien pirstaloitumisesta ei siksi tarvitse olla huolissaan. (PJH).

Keskustelujen perusteella oli selvää, että mikään ehdotettu strategiavaihtoehto ei sellaisenaan ollut tyydyttävä. Synergiasta saatavat edut kuuluvat Schneider Electricin keskeisiin kilpailutekijöihin, mutta siitä on myös seurannut toiminta, jossa toimenpiteet on määritetty suurimpien tuoteryhmien mukaan ja kapeampien tuotealueiden erityispiirteet on jätetty huomiotta. Tällaisen toiminnan seuraus on, että suuret tuoteryhmät kyllä pysyvät suurina mutta pienet myös pysyvät pieninä eikä pienten kasvupotentiaalia hyödynnetä. Täydellisen asiakaskeskeisyyden strategia nähtiin koskettavan vain yhtä, pientä tuotealuetta. Schneider Electricillä on ollut kumppanuusohjelmia, mutta ne ovat kohdentuneet pääasiassa palo- ja turvajärjestelmiä asentaviin yrityksiin. Sinisen meren strategiassa tunnistettiin piirteitä, joihin ala on jo muutenkin menossa. Tällaisia piirteitä ovat tavoite vahvistaa kysyntää eli 'imua' loppuasiakkaiden keskuudesta paremman tuoteinformaation ja kohdennetun markkinoinnin avulla. Tavoitteena on, että loppuasiakas valitsee haluamansa tuotteen ja/tai ratkaisun toimitusketjun pysyessä samana. Toisaalta lojaalisuus nykyiselle myyntikanavalle halutaan säilyttää.

## 6 Lopullinen strategiaehdotus

Kodinohjausjärjestelmät on markkinana uusi. Koska vakiintunutta tapaa markkinan määrittämiseksi ei ole löydettävissä, on markkinan koon ja kehityksen luotettava määrittäminen haastavaa. Sekä mennyttä kehitystä kuvaavat tilastot että tulevaa ennakoivat ennusteet antavat silti selkeän viitteen kodinohjausjärjestelmien yleistä markkinakehitystä huomattavasti nopeampaan kasvuun. Se, miten tuo kasvu jakautuu tuoteryhmien ja erityisesti myyntikanavien kesken, on vaikeampaa hahmottaa.

Ydinkilpailijoista ABB on tasaisen vahva ilman tunnistettavia heikkoja kohtia. Schneider Electricin haasteena on kehittää toimintaansa siten, että erottuvuus ABB:tä vastaan on riittävää. Mutta tätä tavoitetta ei pidä toteuttaa yksinomaan väistämällä kilpailutilanteita siten, että ABB pääsee yhä voimakkaammin hyödyntämään omia vahvuuksiaan. Tästä olisi hyvin todennäköisenä seurauksena markkinaosuuden menetys. Maahantuoja- ja pienten paikallisten valmistajien suunnalta odotettava kilpailullinen paine on pienempi. Koska kodinohjausjärjestelmien alaryhmien markkinadynamiikat poikkeavat toisistaan, laaditaan jokaiselle alaryhmälle suunnitelma, joka vastaa juuri kyseisen alaryhmän ongelmiin (kuva 35): elektroniikkatuotteille laaditaan viestintäsuunnitelma, minijärjestelmille laaditaan kanavanhallintasuunnitelma ja ohjausjärjestelmille laaditaan kumppanuussuunnitelma.



Kuva 35. Lopullinen strategiaehdotus.

Päätöksentekoprosessien osalta minijärjestelmät poikkeaa merkittävästi muista alaryhmistä. Sähkötöiden tekemistä rajoittavat viranomais määräykset, minkä seurauksena kynnys alalle tuloon on korkeahko, mutta tämän kynnys voidaan minijärjestelmissä kiertää puolikiinteästi asennettavilla tuotteilla. Tällaisia voivat olla esimerkiksi lampunkantoihin ja pistorasioihin asennettavat adapterit, joiden asentamiseen ja käyttöönoton ei tarvita ammattilaista. Monesti minijärjestelmä voidaan siten hankkia ja ottaa käyttöön täysin ilman sähköalan ammattilaista, eikä hankinta ole ajallisesti sidottu asunnon rakentamiseen tai saneeraukseen. Kuluttajat



voivat omalla spontaanilla päätöksellään hankkia minijärjestelmiä niistä myyntikanavista jotka heille parhaiten sattuvat sopimaan. Lähitulevaisuudessa alaryhmässä minijärjestelmät voi tapahtua nopeaa markkinakasvua. Tähän tuoteryhmään tullevat aikanaan rantautumaan myös kansainväliset kuluttajaelektroniikkayritykset, kun taas Schneider Electricin tarjonta minijärjestelmissä on tällä hetkellä vaatimaton. Samalla kun markkina ennusteiden mukaan kasvaa, on odotettavissa myynnin pirstaloituminen moneen eri myyntikanavaan. On haastavaa ennakoita, mikä näistä kanavista nousee merkittävimpään asemaan, mutta ilmeistä on, että se ei tule olemaan perinteinen sähköasennusalan ammattilaisen roolia korostava sähkötukkuliike. Sen vuoksi minijärjestelmille tulee kehittää oma kanavanhallintasuunnitelma. Nykyisen tarjonnan ollessa suppea ja ikääntynyt, tulee kanavanhallintasuunnitelman laatiminen ajankohtaiseksi viimeistään silloin, kun (/jos) Schneider Electric lanseeraa uusia tuotteita tähän alaryhmään. Niille silloin etsitään aktiivisesti myyntikanavia myös nykyisten kanavien ulkopuolelta. Tällaisia myyntikanavia voivat olla esimerkiksi kodinkoneliikkeet, sähköyhtiöt tai teleoperaattorit. Vaikka myyntikanavat tullevat muuttumaan, jatkavat asiakaspalvelu, logistiikka ym. toiminnot edelleen synergiassa muiden alaryhmien kanssa. Myös brändi on jatkossakin yhteinen.

Alaryhmän elektroniikkatuotteet ongelmaksi voi kiteyttää alisuorittamisen. Schneider Electricillä elektroniikkatuotteiden myynnin kehitys on seurannut sähköasennuskalusteiden kehitystä, mikä on lopputulos siitä, että mitään erillistä strategiaa elektroniikkatuotteille ei ole mietitty. Kuitenkin sekä mennyttä markkinakehitystä kuvaavista tilastoista että tulevaa kehitystä ennakoivista ennusteista voidaan päätellä, että tämän alaryhmän markkinakehitys on alan yleistä kehitystä nopeampaa. Elektroniikkatuotteille tulee siksi kehittää erillinen viestintäsuunnitelma, jolla ohjataan loppuasiakkaita kysymään näitä tuotteita enemmän. Esimerkiksi Schneider Electric voisi tuottaa videoita, joissa esitellään valonsäätimen toimintaa ja opastettaisiin liiketunnistimien säätämisessä ja ohjelmoitavien termostaattien käytössä. Videot palvelisivat sekä aihepiiristä kiinnostuneita loppuasiakkaita että sähköalan ammattilaisia. Jälleenmyyjät voisivat hyödyntää videoita omassa markkinoinnissaan jonka ohella videoita jaettaisiin sosiaalisessa mediassa. Mutta varsinaisen strategian näkökulmasta elektroniikkatuotteet ovat edelleen synergiassa erityisesti sähköasennuskalusteiden kanssa.

Ohjausjärjestelmien haasteena on poikkeava päätöksenteon ajoitus. Siksi suosittelumyynnin merkitys on suuri. Jotta suosittelumyyntiä saataisiin aikaiseksi, pitää asiakastyytyväisyyden olla erittäin korkealla tasolla (Jones & Sasser, 1995, s. 96-97). Tämä vaatii panostuksia järjestelmäintegraattoreihin, sähkösuunnittelijoihin ja/tai -urakoitsijoihin, jotka toteuttavat kotiautomaatioprojekteja. Esimerkiksi Schneider Electric voisi kehittää kumppanuusohjelman, jossa valitut alueelliset yritykset nimettäisiin sen kotiautomaatiokumppaneiksi. Näille kumppaneille tarjottavia palveluita olisivat yhteiset markkinointikampanjat, nimetyt henkilöt teknisessä tuessa, houkuttelevat myyntiehdot sekä muut toimenpiteet, joilla tähdätään siihen, että kumppanien tyytyväisyys pysyy erityisen korkealla tasolla.

Kaikissa alaryhmissä edelleen noudatetaan yhteistä synergiastrategiaa. Erottuminen ydinkilpailijoista tehdään edellä kuvattujen tuoteryhmäkohtaisten liiketoimintasuunnitelmien tasolla.

## 7 Johtopäätökset

Strategista ajattelua ei pidä jättää pelkästään organisaation ylätasolle (Elkin, 1998, s. 30), mutta kirjallisuus ei antanut yksiselitteistä vastausta kysymykselle, missä kulkee liiketoiminta- ja tuotestrategian raja yrityksessä, joka hallinnoi valtavaa määrää tuotenimikkeitä moneen eri markkinasegmenttiin. Empiria kuitenkin osoitti missä mainittu raja tässä tapauksessa sijaitsee. Kun yrityksen johdolle esitettiin strategiavaihtoehtoja ja niistä käytiin keskustelua, tuli selväksi, että erillisten strategioiden soveltaminen yksittäisiin alaryhmiin hajauttaa toimintaa liikaa. Analyysien, kirjallisuuden ja keskustelujen perusteella Schneider Electricin alkuperäinen synergiastrategia itsessään havaittiin siten tarkoituksenmukaiseksi. Se, missä havaittiin tarvittavan terästyymistä, oli eri alaryhmien erityispiirteiden huomioon ottaminen. Alaryhmille tulee laatia alaryhmäkohtiset liiketoimintasuunnitelmat, sillä nykyinen tapa toimia ei huomioi alaryhmien toisistaan poikkeavaa markkinadynamiikkaa. Strategia siis on implementoitu liian yleisellä tasolla. Tällainen virhe on yritysmaailmassa hyvin yleinen (Ibid.)

Elektroniikkatuotteet tarvitsevat viestintäsuunnitelman, jonka tavoite on kasvattaa elektroniikkatuotteiden tunnettuutta loppuasiakkaiden ja heille tuotteita myyvien jälleenmyyjien keskuudessa. Tällä pyritään elektroniikkatuotteiden sekä niihin läheisesti liittyvien sähköasennuskalusteiden kysynnän kasvuun lukitusvaikutuksen kautta. Tarkoitus on saada toimitusketjun väliportaot - sähköurakoitsija ja sähkötukkuri - luopumaan heiltä tilatun tuotteen tai ratkaisun kilpailuttamisesta eri toimittajien kesken. Tämän 'pull'-efektin tarkoitus ei ole korvata jälleenmyyjien kanssa tehtävää suoraa yhteistyötä vaan tuoda sen oheeseen kysyntää lisäävänä tekijänä, sillä menestyvä myynti jälleenmyyntiketjun kautta tarvitsee molempia (Webster, 2000, s. 22).

Minijärjestelmille tulee laatia kanavanhallintasuunnitelma. Tähän alaryhmään mahdollisesti lanseerattaville tuotteille pitäisi etsiä myyntikanavia myös nykyisten kanavien ulkopuolelta, joita voivat olla esimerkiksi kodinkoneliikkeet, sähköyhtiöt tai teleoperaattorit. Mutta samalla tässä alaryhmässä tullaan näkemään voimakas kilpailun lisääntyminen tunnettujen kansainvälisten suuryritysten toimesta niissä myyntikanavissa, joissa Schneider Electricin

nykyinen läsnäolo on heikko tai sitä ei ole lainkaan. Tällaisen ylivoiman edessä saattaa jopa olla järkevää vetäytyä hiljaisesti koko markkinasta, mutta samalla pitää huolehtia riittävän vahvan 'salpalinjan' rakentamisesta jäljelle jääviä toimintoja suojaamaan. Tämän suojan rakentamisessa noudatetaan Porterin viiden voiman mallin periaatetta (Porter, 1979, s. 143), jonka mukaan strategia voidaan nähdä suojautumisena kilpailutekijöiden aiheuttamilta uhilta. Pitämällä huoli vahvasta markkina-asemasta, tunnetusta brändistä ja lojaalista myyntikanavasta, johon läheisesti kytkeytyy sähköalan ammattiasentajan tuoma lisäarvo, voidaan kynnyistä markkinalle tuloon sen ulkopuolelta nostaa. Näin suojataan oma asema niissä markkinasegmenteissä, joihin on päätetty keskittyä.

Kodinohjausjärjestelmille tulee laatia kumppanuussuunnitelma, jolla tavoitellaan erittäin korkeaa asiakastyytyväisyyttä ja lojaaliutta kodinohjausjärjestelmien kanssa toimivien yritysten keskuudessa. Tarkoitus on, että nämä erittäin tyytyväiset asiakkaat spontaanisti viestivät positiivisia kokemuksiaan muille, kuten Jones & Sasser kuvailevat tapahtuvan (1995, s. 96-97). Kodinohjausjärjestelmiä tulee myös aktiivisesti markkinoida rakennusalan messuilla, joista monet asiakkaat olivat kyselytutkimuksen mukaan saaneet impulssin kodinohjausjärjestelmän hankkimiseksi.

Tutkimusta edeltävästä ajasta säilytettäviä asioita ovat muunmuassa yhteinen tuotemerkki, myynti ja logistiikka. Strategian näkökulmasta kaikessa toiminnassa pyritään hyödyntämään synergiasta saatavia etuja, minkä avulla on mahdollista saavuttaa hyvin pitkäkestoinen kilpailukyky (Aaker, 1995, s. 179-180).

Synergiastrategian heikkoutena voidaan nähdä, että tärkeimmät kilpailijat, erityisesti ABB, noudattavat jokseenkin samanlaista liiketoimintastrategiaa. Näin ollen jää Kim & Maurborgnen (2015, s. 71-74) esittämien kriteerien mukaan yksi hyvän strategian keskeisistä piirteistä, erilaisuus kilpailijoihin nähden, toteutumatta. Mutta radikaalien linjamuutosten tekeminen yksittäisissä tuoteryhmissä tilanteessa, joka useiden tuoteryhmien markkina on lähes duopolistinen, olisi erittäin riskialtista. Tilannetta voi verrata moneen muuhun liiketoimintaan, joissa kaksi vahvaa kilpailijaa hiljalleen ovat muotoutuneet toistensa kaltaisiksi. Tällaisia liiketoimintoja ovat esimerkiksi matkustajalauttaliikenne Helsingistä Tukholmaan (Viking Line ja Silja Line) tai iltapäivälehtien kustantaminen (Iltalehti ja Ilt-

Sanomat). Schneider Electricin ja ABB:n välinen leveän rintaman kilpailutilanne ja mahdollisuudet siitä laajamittaiseen irtiottoon olisi mielenkiintoinen oman tutkimuksensa aihe. Tässä tutkimuksessa voidaan todeta vallitseva tilanne ja ehdottaa erottumista liiketoimintasuunnitelmien tasolla. Markkinan ollessa alan yleistä kehitystä nopeammin kasvava, voivat molemmat yritykset kuitenkin kasvaa vaikka markkinaosuudet pysyisivät ennallaan (Aaker, 1995, s. 90). Koska molemmat pääkilpailijat voivat kasvaa ja olla kannattavia, on riski kilpailun yltymisestä voimavaroja kuluttavaksi markkinaosuustaisteluksi vähäinen (Porter, 1980, s. 57-58). Voimakkaasti kasvava markkina toisaalta houkuttelee markkinoille runsaasti uutta kilpailua (Aaker, 1995, s. 104-150). Tämä nähdään erityisesti alaryhmässä ohjausjärjestelmät, jossa on nykyhetken markkinan suhteellisen vaatimattomasta koosta huolimatta läsnä sekä runsas määrä paikallisia yrityksiä että jokseenkin kaikki merkittävät saksalaiset valmistajat maahantuojien kautta. Vaikka kilpailijoita on lukumääräisesti paljon, voidaan niiden aiheuttama uhka arvioida ydinkilpailijoiden rinnalla kokonaisuudessaan vähäiseksi.

Haastattelututkimuksen suorittaminen oli rohkaiseva kokemus. Ei ole tiedossa, että sähköalalla oltaisiin aikaisemmin toteutettu valmistavien yritysten toimesta suoraan kuluttajiin kohdennettuja kyselyitä. Saadut vastaukset monesti vahvistivat ennako-odotuksia mutta myös uutta tietoa saatiin. Piilotettuja asiakastarpeita, joista yritys voisi löytää uusia liiketoimintamahdollisuuksia (Aaker, 1995, s. 49-59), ei yrityksestä huolimatta onnistuttu kuitenkaan tunnistamaan. Joka tapauksessa haastattelututkimusten tai asiakaspaneelien hyödyntämistä liiketoiminnan kehittämiseksi kannattaa jatkossakin harkita.

Vaikka liiketoiminnassa menestyminen edellyttää erinomaista kilpailukentän tuntemusta (Kamensky, 2004, s. 150), ei tutkimuksen kohteena olleen tuoteryhmän kilpailutilannetta oltu Schneider Electricillä aikaisemmin tällä tarkkuudella analysoitu. Aakerin (1995, s. 64-71) mukaan keskeiset kilpailijat tunnistetaan yritysmaailmassa helposti, johon omana havaintona lisäksi tarkennuksen, että huomio pyrkii kohdentumaan niihin kilpailijoihin, jotka vaikuttavat samassa myyntikanavassa. Työelämässä arkinen toiminta helposti keskittyy päivittäiseen suorittamiseen. Aktiiviset kilpailijat pysyvät tietoisuudessa alinomaan, mutta jos ajoittain ei malteta hiljentää työtahtia ja käyttää aikaa kilpailullisen kokonaiskuvan analysoimiseksi, jää

muiden Porterin (1977, s. 141) esittämien kilpailuvoimien - asiakkaiden, toimittajien, substituuttien ja potentiaalisten markkinoille tulijoiden - aiheuttama uhka ajoissa tunnistamatta. Tässä tutkimuksessa merkittävimäksi uhaksi havaittiin markkinoille tulijat, eli kansainväliset kuluttajaelektronikkayritykset, alaryhmässä minijärjestelmät.

Toimintaympäristön analyysissä tärkeimmäksi markkinaa kasvattavaksi tekijäksi löydettiin mahdollinen viranomaismääräysten voima, joiden seurauksena kiristyvät energiatehokkuusvaatimukset tekevät kodinohjausjärjestelmät käytännössä pakollisiksi uusiin asuntoihin. Jonesin ja Sasserin (1995, s. 96-97) mukaan tästä on seurauksena erittäin korkea asiakaspysyvyys, vaikka tosiasiaa kilpailua edelleen käytäisiin niiden harvalukuisten toimijoiden kesken, jotka vaatimukset täyttävän kodinohjausjärjestelmän kykenevät toimittamaan.

Lopullinen ehdotus strategiaksi ja liiketoimintasuunnitelman rungoksi ei ollut minkään johdolle esitetyn alkuperäisen vaihtoehdon mukainen, vaan se syntyi vasta käytyjen keskusteluiden jälkeen. Strategisten vaihtoehtojen suunnittelu edellyttääkin yhteistyötä ja tiedon vaihtoa toisten saman yksikön työntekijöiden kanssa (Kamensky, 2004, s. 120-128). Vanhahtavalle 'näytän työni sitten kun se on valmis' -ajattelulle ei ole sijaa nykyaikaisen yrityksen liiketoiminnan kehittämisessä.

## 8 Yhteenveto

Tämä tutkimus on tehty Schneider Electric Finland Oy:n Partner-liiketoimintayksikölle. Muiden aktiviteettiensa ohella mainittu yksikkö tuo markkinoille kodinohjausjärjestelmiä. Kyseessä on tuoteryhmä, jonka myynnin kehitykseen ei olla tyytyväisiä. Tutkimuksen tavoitteena on nykytilanteen analysoinnista ja kirjallisuudesta saatavaa tietoa yhdistämällä löytää suuntaviivat, joiden pohjalta myynnin johto voi laatia kodinohjausjärjestelmille liiketoimintasuunnitelman.

Tuoteryhmä kodinohjausjärjestelmät voidaan jakaa kolmeen alaryhmään. Nämä ovat elektroniikkatuotteet, minijärjestelmät ja ohjausjärjestelmät. Tuotteita käytetään sekä liike- että asuntokohteissa. Tutkimus rajataan koskettamaan asuntorakentamista.

Liiketoimintastrategia on yrityksen tietoinen tavoitteiden ja suuntaviivojen valinta. Hyvä liiketoimintastrategia tuo yritykselle kilpailuetua. Liiketoimintastrategian kolme ydinaluetta ovat investointipäätökset ja muu resurssien allokointi, strategisten vahvuuksien määrittely sekä toimintokohtaiset strategiat. Viimeksi mainittuja sanotaan myös kilpailustrategioiksi.

Porterin mukaan yrityksen kilpailuetu voi rakentua kahdelle peruseriaatteelle: kustannusjohtaminen tai erikoistuminen. Myöhemmin erilaisten strategisten vaihtoehtojen kirjo on kasvanut. On myös yrityksiä, jotka menestyvät hyvin vaikka strategiassaan rikkovat Porterin teesejä. Strategiaa ei tarvita välttämättä vain liiketoimintayksikkökohtaisesti, vaan mahdollisesti myös tuoteryhmäkohtaisesti. Tuoteryhmät tulee määrittellä asiakas- tai markkinanäkökulmasta.

Yritysstrategian laatiminen tai sen päivittäminen on loogista aloittaa ulkoisella analyysillä. Sen pääkohdat ovat asiakasanalyysi, kilpailija-analyysi, markkina-analyysi ja toimintaympäristön analyysi. Analyysityöskentelyn tavoitteita ovat mm. lähtötilanteen tuntemuksen kehittäminen sekä perustan saaminen liiketoiminnan kehittämiseksi. Ulkoisen analyysin perusteella voidaan suoraan tehdä strategisia valintapäätöksiä, mutta ulkoinen analyysi voi vaikuttaa strategiaan päätöksiin myös epäsuorasti.

Asiakasanalyysi kohdistetaan ryhmään loppuasiakkaat. Tällä viitataan yksityishenkilöön, joka jälleenmyyjien kautta hankkii tuotteen omaan käyttöön. Schneider Electricin tapauksessa merkittävien jälleenmyyntikanava on myynti tukkuliikkeen ja sähköurakoitsijoiden kautta loppuasiakkaalle, mutta loppuasiakkaiden käytössä on myös muita hankintakanavia, kuten tavaratalot ja rautakaupat sekä Internetissä toimivat kauppapaikat.

Asiakkaiden motiivien selvittämiseksi kodinohjausjärjestelmiä hankkineille henkilöille suoritettiin kyselytutkimus. Tutkittavien nimilista saatiin kerättyä, kun muutamat kodinohjausjärjestelmiä toimittaneet yritykset suostuivat luovuttamaan asiakasrekisterinsä tietoja tutkimustarkoitukseen. Tutkimusta suunniteltaessa oltiin varmistauduttu, että toimenpide ei ole henkilötietolain vastainen. Tutkimuksesta saatiin sekä ennako-odotuksia vahvistaneita että yllättäviä tuloksia. Uusiksi löydöksiksi voidaan laskea merkittävästi odotuksia korkeampi asiakastyytyväisyyden ja suositteluhaluuden taso. Myös hankintapäätökseen vaikuttaneet tekijät, joista merkittävien oli oma henkilökohtainen mielenkiinto, antoivat aiheen pohtia miten kohderyhmä on ylipäänsä mahdollista tavoittaa.

Sekä myyntitilastot että kaikki kodinohjausjärjestelmiä käsittelevät ennusteet viittaavat markkinaan, joka kasvaa huomattavasti yleistä markkinakehitystä voimakkaammin. Ohjausjärjestelmiä asennetaan asuntoihin rakennusvaiheessa tai kun asuntoihin tehdään perusparannuksia. Kohteiden lukumäärällä laskettuna saneerauksien lukumäärä ylittää uudisrakentamisen lähivuosina. Elektroniikkatuotteen asentaminen edellyttää aina sähköalan ammattilaista joten elektroniikkatuotteiden myynnin ja markkinoinnin olisi luontevaa tapahtua samassa yhteydessä sähköasennuskalusteiden kanssa.

Kilpailijoista merkittävän vastuksen antavat saman alan ydinkilpailijat ABB ja Ensto. Muilla kilpailijaryhmillä on mahdollista saavuttaa merkittävä markkina-asema vain erikoistumalla yksittäiseen tuoteryhmään. Poikkeuksena ovat kansainväliset kuluttajaelektroniikkayritykset, jotka voivat perustavanlaatuisesti muuttaa minijärjestelmien markkinaa jo lähivuosien aikana. Minijärjestelmät asennetaan yleensä puolikiinteästi. Koska tarve ammattiasentajalle on pieni tai puuttu kokonaan, korvaavat myyntikanavat perinteisen sähkötukun ohella ovat minijärjestelmille luontevia.



Suoritettujen analyysien perusteella päädyttiin myynnin johdolle esittämään kolme strategiavaihtoehtoa. Nämä olivat synergia, jossa eri alaryhmät hyötyvät yhteisestä myynnistä, markkinoinnista ja logistiikasta; täydellisen asiakaskeskeisyyden strategia, jolla pyritään kasvattamaan suosittelumyyntiä lojaalien ja tyytyväisten kumppanien avulla; sekä sinisen meren strategia, jossa pyritään irroittautumaan perinteisen myyntikanavan rajoitteista ja pääsemään lähemmäksi loppuasiakasta.

Strategiavaihtoehdot esiteltiin kolmelle henkilölle myynnin johdosta. Heidän kanssa käytyjen keskustelujen ja kommenttien perusteella muotoutui lopullinen strategiaehdotus. Sen mukaan varsinainen strategiavalinta on synergiastrategia, mutta lisäksi jokaiselle alaryhmälle tulee kehittää erillinen liiketoimintasuunnitelma, joka vastaa juuri kyseisessä alaryhmässä tunnistettuihin markkinadynamiikan erityispiirteisiin.

## Lähdeluettelo

Aaker, D. (1995) 'Developing Business Strategies', 4. p., John Wiley & Sons, Inc. NY

Anderson, J. & Narus, J. (1999) 'Business Market Management - Understanding, Creating and Delivering Value', Prentice-Hall, New Jersey

Anderson, E. & Mittal, V. (2000) 'Strengthening the Satisfaction-Profit Chain', *Journal of Service Research*, Vol. 2 Issue 3, s. 107-120

Balack, M. Channel Manager, Schneider Electric Finland Oy. Haastattelu, 10.3.2017.

Barney, J. & Hesterly, W. (2012) 'Strategic Management and Competitive Advantage' Pearson Education, Inc. New Jersey

Bisht, P. (2016) 'World Intelligent Lighting Controls Market, Opportunities and Forecast 2014 - 2020', SE16765, Allied Market Research, Portland

Burgelman, R. (2002) 'Strategy Is Destiny - How strategy-making shapes a company's future' The Free Press, New York

Cambridge Dictionary [verkkodokumentti] [viitattu 20.1.2017] Saatavilla <http://dictionary.cambridge.org/dictionary/english/consumer>

Elkin, P. (1998) 'Mastering Business Planning & Strategy', 2. p., Thorogood Publishing Ltd., London

Ensto Finland Oy (2017). 'Kaksoispistorasiakoodi ja sen murtaminen' [verkkodokumentti] [viitattu 22.3.2017] Saatavilla <https://www.ensto.com/fi/yhtio/uutiset-ja-media/artikkelit/?card=9977>

Fleishman, G. (2017). 'The state of the Apple HomeKit market: Apple's smart-home ecosystem has yet to coalesce' [verkkodokumentti] [viitattu 6.3.2017] Saatavilla:

<http://www.techhive.com/article/3159652/home-tech/the-state-of-the-apple-homekit-market-apples-smart-home-ecosystem-has-yet-to-coalesce.html>

Frost & Sullivan (2016) 'European Market for Lighting Control and Light Management Systems', Market Engineering MC1F-19, Mountain View, CA

Gandellini, G. & Pezzi, A. & Venanzi, D. (2013) 'Strategy for Action II - Strategy Formulation, Development and Control', Springer, Milan

Gartenber, C. (2017). 'Ikea is getting into home automation with a new smart hub' [verkkodokumentti] [viitattu 29.3.2017] Saatavilla: <http://www.theverge.com/circuitbreaker/2017/3/27/15071562/ikea-tradfri-smart-lights-gateway-ethernet-cheap-dimmer-remote>

Glynn, M. & Motion, J. & Brodie, R. (2007). 'Sources of brand benefits in manufacturer-reseller B2B relationships', *Journal of Business & Industrial Marketing*, Vol. 22, Issue 6 s. 400 - 409

Grant, R. (2002). 'Contemporary Strategy Analysis. Concepts, Techniques, Applications'. 4. painos, Blackwell Publishers Ltd, Oxford

Helsingin Kaupunki (2015) 'Kalasataman Kyläsaaren alueella noudatettavat lisäehdot' [verkkodokumentti] [viitattu 12.3.2017] Saatavilla: <https://dev.hel.fi/paatokset/media/att/19/1901a52b4bead9d04156f6d316e4a5ac9594732d.pdf>

Henkilötietolaki 523/1999. Helsinki. Oikeusministeriö 1.6.1999.

Hill, C. (1988). 'Differentiation Versus Low Cost or Differentiation and Low Cost: A Contingency Framework', *Academy of Management Review*, Vol. 13 Issue 3, s. 401-412

Isaacson, W. (2011). 'Steve Jobs', Kustannusosakeyhtiö Otava Oy, Keuruu

Jones, T. & Sasser, W. Jr. (1995) 'Why Satisfied Customers Defect', *Harvard Business Review*. Vol. 73 Issue 6, s. 75-85

- Kamensky, M. (2004) 'Strateginen johtaminen', Talentum Media Oy, Helsinki
- Kim, W. & Mauborgne, R. (2015) 'Sinisen meren strategia', 8. p., Talentum Media Oy, Helsinki
- Kyllönen, O-H. (2017) 'Markkinatrendit pakottavat uudenlaiseen osaamiseen', *Sähköala* 4/2017, s. 5, Sähkö- ja teleurakoitsijaliitto STUL ry., Espoo
- Levitt, T. (1986). 'The Marketing Imagination', Collier Macmillan Inc., New York
- Luostarinen, M. Area Manager, Schneider Electric Finland Oy. Haastattelu, 10.3.2017.
- Main, J. (1992). 'How to Steal the Best Ideas Around', *Fortune*, 19th October 1992, s. 102-106
- Marn, M. & Rosiello, R. (1992). 'Managing Price, Gaining Profit'. *Harvard Business Review*. Vol. 70 Issue 5, s. 84-94.
- Mäkelä, J., Field Service Manager, Schneider Electric Finland Oy. Haastattelu, 11.1.2017.
- Nenonen, S, Rasila, H, Junnonen, J-M & Kärnä, S (2008) 'Customer Journey - a method to investigate user experience'. in European Facility Management Conference 10.-11.6.2008, Manchester, UK. pp. 45-59.
- Paiho, S. & Heimonen, I. & Kouhia, I. & Nykänen, E. & Nykänen, V. & Riihimäki, M. & Vainio, T. (2009). 'Putkiremonttien uudet hankinta- ja palvelumallit. VTT tiedotteita 2483', Teknologian tutkimuskeskus VTT Oy, Espoo
- Porter, M. (1979) 'How competitive forces shape strategy'. *Harvard Business Review*. Vol. 57 Issue 2, s.137-145
- Porter, M. (1980) 'Competitive Strategy. Techniques for Analyzing Industries and Competitors', The Free Press, New York

Porter, M. (1985) 'Competitive advantage. Creating and sustaining superior performance', The Free Press, New York

Porter, M. (2008). The five competitive forces that shape strategy. *Harvard Business Review*. Vol. 86 Issue 1, s.78-93

Reichheld, F. & Sasser, W. Jr. (1990) 'Zero Defections: Quality Comes to Services'. *Harvard Business Review*. Vol. 68 Issue 5, s. 105-111

Robertson, T. & Barich, H. (1992). 'A successful approach to segmenting industrial markets'. *Planning Review*, Vol. 20 Issue 6, s. 4-10

Schneider Electric (2016) 'Financial and Sustainable Development Annual Report', [verkkodokumentti] [viitattu 28.3.2017] Saatavilla: <http://www.schneider-electric.com/ww/en/documents/finance/2017/03/2016-annual-report-tcm50-288816.pdf>

Suomen Asiakastieto Oy' (2016) Schneider Electric Finland Oy', [verkkodokumentti] [viitattu 23.11.2016] Saatavilla <https://www.asiakastieto.fi/yritykset/FI/schneider-electric-finland-oy/01149018/taloustiedot>

Statista, The Statistics Portal, 'Smart home - Finland' [verkkodokumentti] [viitattu 1.2.2017] Saatavilla <https://www.statista.com/outlook/279/135/smart-home/finland>

Stern, J. (2012) 'Philips Hue: The Light Bulb You Can Control With Your Phone' [verkkodokumentti] [viitattu 25.4.2017] Saatavilla <http://abcnews.go.com/blogs/technology/2012/10/philips-hue-the-light-bulb-you-can-control-with-your-phone/>

Suomen virallinen tilasto (SVT): Rakennus- ja asuntotuotanto [verkkojulkaisu]. ISSN=1796-3257. marraskuu 2016. Helsinki: Tilastokeskus [viitattu: 1.2.2017]. Saatavilla: [http://www.stat.fi/til/ras/2016/11/ras\\_2016\\_11\\_2017-01-20\\_tie\\_001\\_fi.html](http://www.stat.fi/til/ras/2016/11/ras_2016_11_2017-01-20_tie_001_fi.html)

Sähkö- ja teleurakointiliitto STUL (2016) 'Lausunnot ja kirjelmät' [verkkojulkaisu] [Viitattu 12.3.2017]. Saatavilla <http://stul.fi/fi/toiminta/toimintatavat/lausunnot-ja-kirjelmat>

Sähkötekni­sen Kaupan Liitto ry, tilastot [verkk­ojulkaisu, edellyttää kirjautumisen] [viitattu 17.2.2017]. Saatavilla <http://sahkonumerot.fi/tilastot>

Tamminen, S. (2006) 'Mustan kirjan tarinoita - sähkötuk­kualan historia', Suomen sähkötuk­kuliikeiden liitto, Helsinki

Treacy, M. & Wiersema, F. (1993) 'Customer Intimacy and Other Value Disciplines'. *Harvard Business Review*. Vol. 71 Issue 1, s. 83-93

Vainio, T. (2016). 'Asuntotuotantotarve 2015-2040. VTT Technology 247', Teknologian tutkimuskeskus VTT Oy, Espoo

Vasama, T. (2017). 'Menestysbisnes menkoista', Helsingin Sanomat Lauantai-liite, 14.1.2017, s. 2-3

Webster, E. (2000). 'Understanding the relationships Among Brands, Consumers and Resellers'. *Journal of the Academy of Marketing Science*. Vol. 28 Issue 1, s. 17-23

Whitney, L. (2014) 'Google closes \$3.2 billion purchase of Nest' [verkkodokumentti] [viitattu 6.3.2017]. Saatavilla <https://www.cnet.com/news/google-closes-3-2-billion-purchase-of-nest/>

VR Group vuosiraportti, VR-Yhtymä Oy [verkkodokumentti] [viitattu 22.12.2016] Saatavilla <http://2015.vrgroupraportti.fi/fi/vuosiraportti-2015/liiketoiminta/>

Wroclawski, D. (2014) 'Samsung buys SmartThings for \$200 million' [verkkodokumentti] [viitattu 6.3.2017] Saatavilla: <http://www.usatoday.com/story/tech/2014/08/14/samsung-smartthings-smart-home/14092865/>

Ympäristöhallinto, 'Sähkökorjauksista aina ilmoitettava' (2016) [verkkodokumentti] [viitattu 1.2.2017] Saatavilla <http://www.ymparistokeskus.fi/fi-FI/Rakentaminen/Korjaustieto/Taloyhtiot/Korjaushankkeet/Sahkokorjaukset>

# Liitteet

## Liite 1. Haastattelututkimuksessa soitot suorittavalle henkilölle laadittu lomake

Tässä puhuu n.n. Schneider Electriciltä hyvää päivää (/iltaa). Asiani koskee kotiautomaatiosta tehtävää kyselytutkimusta, joka liittyy Lappeenrannan Teknilliselle Yliopistolle tehtävään diplomityöhön. Olisiko sinulla muutama minuutti aikaa vastata?

*(Jos vastaaminen sopii mutta ei ole aikaa -> Sopiiko että soitan myöhemmin uudestaan?)*

Kiitoksia. Aloitetaan kysymällä, onko teillä kodissanne käytössä kodinohjaus- tai kotiautomaatiojärjestelmä.

[1] Mikä järjestelmä teillä on (KNX, IHC, EKE smarthome, ABB free at home vai joku muu?)

*(Jos kieltävä vastaus -> Haluaisitteko kuitenkin vastata muutamaaan kysymykseen vaikka teillä ei järjestelmää olekaan? -> siirrytään kysymykseen [15]).*

Seuraavaksi luettelen muutamia laitteita, joita kotiautomaatiolla usein ohjataan. Onko teillä nämä ohjaukset kodinohjauksen piirissä? Vastausvaihtoehdot ovat kyllä, ei ja en osaa sanoa.

[2] Valaistus (kyllä / ei / en osaa sanoa).

[3] Lämmitys tai jäähdytys (kyllä / ei / en osaa sanoa).

[4] Verhot tai markiisit (kyllä / ei / en osaa sanoa).

[5] Ohjaus älypuhelimella (kyllä / ei / en osaa sanoa).

[6] Energianmittaus (kyllä / ei / en osaa sanoa).

(jatkuu)

[7] Jotain muuta? Mitä?

[8] Mikä kodinohjausjärjestelmässänne toimii hyvin?

[9] Mitä siinä toivoisitte parannettavan?

[10] Mikä eniten vaikutti päätökseenne hankkia kodinohjausjärjestelmä (ammattilaisen suositus, näkemänne mainonta, käynti messuilla, oma mielenkiinto, vai joku muu syy)?

[11] Tekisitkö hankintapäätöksen uudestaan? (kyllä / ei / en osaa sanoa)

Luettelen seuraavaksi kodinohjausjärjestelmiin liittyviä ominaisuuksia. Pyydän arvioimaan niiden tärkeyttä asteikolla yhdestä viiteen, jossa yksi tarkoittaa ei lainkaan tärkeää, kaksi vähän tärkeää, kolme tärkeää, neljä hyvin tärkeää ja viisi erittäin tärkeää.

[12] Talon tekniikkaa on helppo hallita (1-5).

[13] Asuminen on turvallista (1-5).

[14] Kotiautomaatio säästää energiaa (1-5).

[15] Järjestelmää on helppo muuttaa ja päivittää (1-5).

[16] Voin itse ohjelmoida kotiautomaatiotani (1-5).

Kiitos, enää kaksi kysymystä jäljellä.

[17] Jos ystäväsi rakentaisi itselleen taloa, suosittelisitko hänelle kodinohjausjärjestelmää (kyllä/ei/en osaa sanoa)?

[18] Minkä takia suosittelisit (/et suosittelisi)?

(jatkuu)



(liite 1 jatkoa)

Tässä olikin kaikki. Oikein paljon kiitoksia vastauksistanne ja hyvää päivän (/illan) jatkoa.

-----

*Jos kysytään kodinohjauksen määritelmää*

Kodinohjaus tarkoittaa esimerkiksi valaistuksen, lämmityksen, ilmanvaihdon, jäähdytyksen, hälytysjärjestelmien sekä pistorasioiden ja sähkölaitteiden ohjausta ja automaatiota. Se voi hyödyntää kodin langatonta verkkoa ja mahdollistaa etäkäytön. Käyttöliittyminä voidaan käyttää painikkeita, älypuhelimia, tietokoneita tai tabletteja.

-----

*Jos kysytään mistä yhteystiedot on saatu*

Tätä kyselytutkimusta varten yhteystietoja on kerätty sähköalalla toimivilta yrityksiltä. Yhteystietoja käytetään vain tätä tutkimusta varten ja tutkimuksen jälkeen yhteystiedot hävitetään. Vastaukset käsitellään siten, että yksittäinen vastaaja ei ole tunnistettavissa.

-----

*Jos epäillään onko tutkimus laillinen*

Tutkimuksessa noudatetaan henkilökisterilakia, jossa määrätään, miten henkilötietoja tulee käsitellä tilastollisia tutkimuksia tehdessä. Yhteystietoja käytetään vain tätä tutkimusta varten ja tutkimuksen jälkeen yhteystiedot hävitetään. Vain tutkimuksen suorittamisen kannalta välttämättömät tiedot on kerätty, eli nimi ja puhelinnumero. Vastaukset käsitellään siten, että yksittäinen vastaaja ei ole tunnistettavissa. Tutkimuksen vastuullisena johtajana toimii Kalevi Härkönen Schneider Electric Finland Oy:stä. Jos asiassa on epäselvää, voitte jättää hänelle soittopyynnön.