

Antti Junttonen

Tenderit Oy

Hankintapalvelukonseptin tuotteistaminen

Metropolia Ammattikorkeakoulu

Insinööri (Ylempi AMK)

Hankintatoimen koulutusohjelma

Opinnäytetyö

03.05.2016

Tekijä(t) Otsikko Sivumäärä Aika	Antti Junttonen Hankintapalvelukonseptin tuotteistaminen 103 sivua + 14 liitettä 03.05.2016
Tutkinto	Insinööri (Ylempi AMK)
Koulutusohjelma	Hankintatoimen koulutusohjelma
Suuntautumisvaihtoehto	
Ohjaaja(t)	Lehtori Pia Hellman, Metropolia Lehtori Esa Väänänen, Metropolia Partner Harri Sutinen, Tenderit Oy
<p>Asiantuntijapalveluiden myyminen on haastavaa ilman valmiita määrämuotoisia palveluita. Tuotteistetut palvelut tai palvelupaketit helpottavat asiantuntijapalveluiden markkinointia ja myyntiä. Opinnäytetyöni keskittyi vasta perustetun hankinnan konsultointiyrityksen Tenderit Oy:n hankintapalvelukonseptin tuotteistamiseen valmiiksi markkinoitavaksi ja myytäväksi asiakaslähtöiseksi palvelukokonaisuudeksi. Kehittämistehtävän tavoitteena oli lisäksi luoda markkinointisuunnitelma kohdeorganisaatiolle.</p> <p>Kehittämistehtävä toteutettiin toimintatutkimuksena, joka aloitettiin nykytilan analysoinnilla yrityksen liikeideasta ja tavoitteista. Nykytilan selvittämistä jatkettiin eri näkökulmista hyödyntämällä sähköistä kyselyä (asiakkaat), benchmarkingia (kilpailijat), SWOT-analyysiä (yritys) ja Porterin 5 kilpailuvoiman analyysiä (toimintaympäristö). Teoreettinen viitekehys koostui pääasiassa strategisen markkinointisuunnitteluprosessista ja asiakasnäkökulman huomioimisesta palveluiden suunnittelussa. Palveluiden kehittämisessä käytettiin menetelminä Business Model Canvasia, Value Proposition Canvasia ja Service Blueprintingia.</p> <p>Kehittämistehtävän lopputuloksena saatiin Tenderit Oy:lle asiakaslähtöisempi palvelukonsepti tuotteistettua ja toisena tavoitteena ollut markkinointisuunnitelma laadittua. Jatkoimenpiteinä tuotteistettuja pääpalveluita tullaan eriyttämään toisistaan voimakkaammin. Markkinointisuunnitelman pohjalta lähdetään suunnittelemaan markkinointitoimenpiteitä.</p>	
Avainsanat	Tuotteistaminen, hankintapalvelu, strateginen markkinointisuunnitteluprosessi, asiakasnäkökulman huomioiminen palveluiden suunnittelussa.

Author(s) Title	Antti Junttonen Productization of Procurement Service Concept
Number of Pages Date	103 pages + 14 appendices 3 May 2016
Degree	Master of Engineering
Degree Programme	Supply Chain Management
Specialisation option	
Instructor(s)	Pia Hellman, Senior Lecturer Esa Väänänen, Senior Lecturer Harri Sutinen, Partner Tenderit Oy
<p>Selling professional services is challenging without having a defined form for the services. The productized services or service packages are the way to facilitate the marketing and selling of professional services. The aim of this development project was to productize a procurement service concept of a newly-established company Tenderit Oy to be a customer-oriented service concept in a defined form. Another goal was to create a marketing plan for the target organization.</p> <p>The development project was carried out as an action research, which began with analysing the current state of the organisation's business model and objectives. Analysing the current state was continued from different points of views with methods such as electronic inquiry (customers), benchmarking (competitors), SWOT-analysis (company) and Porter's 5 forces analysis (operating environment). The theoretical framework of the study focused mainly on strategic marketing planning process and customer perspective taken into account in the design of services. The development of services was done using the methods as Business Model Canvas, Value Proposition Canvas and Service Blueprinting.</p> <p>As a result of this development project, Tenderit Oy's new customer-oriented service concept was productized and a marketing plan was created. As follow up measures, differentiating the productized main services more strongly will be carried out. The marketing measures will be planned on the basis of the marketing plan.</p>	
Keywords	Productization, Procurement service, Strategic marketing planning process, Customer perspective in the design of services

1	Johdanto	3
1.1	Tenderit Oy	3
1.1.1	Tenderit Oy:n palvelut	4
1.1.2	Tenderit Oy:n kohdetoimiala	7
1.1.3	Tenderit Oy:n toimiala	9
1.2	Tutkimusongelma	9
1.3	Tutkimuskysymykset ja rajaukset	10
1.4	Tavoitteet ja mittarit	10
2	Teoreettinen viitekehys	11
2.1	Palvelut	12
2.2	Asiakkaiden odotukset ja käsitykset, asiakastyytyväisyys	14
2.3	Palvelun laatu ja palvelulupaus	18
2.4	Palvelun tuotteistaminen	20
2.4.1	Tuotteistamisen tavoitteet	22
2.4.2	Tuotteistamisen hyödyt ja riskit	23
2.5	Strateginen markkinointisuunnitteluprosessi	24
2.5.1	Missio	26
2.5.2	Yrityksen tavoitteet	26
2.5.3	Lähtökohta-analyysi	28
2.5.4	Keskeiset oletukset	39
2.5.5	Markkinoinnin tavoitteet ja strategiat	40
3	Tutkimusmenetelmät ja työkalut	60
3.1	Toimintatutkimus	60
3.2	Laadullinen tutkimus	62
3.3	Diskurssi, yhteiset keskustelut	64
3.4	Benchmarking	64
3.5	Kysely	65
3.6	Business Model Canvas	66
3.7	Value Proposition Canvas	69
3.8	Service Blueprinting	70
3.9	Tutkimuksen rakenne / kulku	73
4	Lähtökohta-analyysi	74
4.1	Yrityksen missio ja tavoitteet	74

	2
4.2 Yritys	75
4.3 Asiakkaat	76
4.4 Kilpailijat	82
4.5 Ympäristöanalyysi	84
4.6 Keskeiset oletukset	84
5 Palvelukonseptin toteuttaminen	85
5.1 Uudet palvelut	85
5.2 Markkinointitavoitteet	92
5.3 Markkinointisuunnitelma	93
5.4 Pilotointi	93
5.5 Tulokset ja lopullinen palvelukonsepti	95
6 Johtopäätökset ja jatkokehittämistoimenpiteet	98
Lähteet	100
Liitteet	102
Liite 1. Sähköinen kyselylomake (salattu)	
Liite 2. Kilpailija-analyysi (salattu)	
Liite 3. SWOT-analyysi (salattu)	
Liite 4. Ympäristöanalyysi - Porterin viiden kilpailuvoiman analyysi (salattu)	
Liite 5. Business Model Canvas – Tenderit Oy lähtötilanteen liiketoimintamalli (salattu)	
Liite 6. Segmentointi (salattu)	
Liite 7. Service Blueprinting – Tenderit Oy palvelut (salattu)	
Liite 8. Tenderit Oy:n tarkoitus (salattu)	
Liite 9. Value Proposition Canvas – Kilpailuta se (salattu)	
Liite 10. Value Proposition Canvas – Kristallipallo (salattu)	
Liite 11. Value Proposition Canvas – Hankinnat haltuun (salattu)	
Liite 12. Value Proposition Canvas – Yhdessä enemmän (salattu)	
Liite 13. Value Proposition Canvas – Opitaan yhdessä (salattu)	
Liite 14. Tenderit Oy markkinointisuunnitelma (salattu)	

1 Johdanto

Käsittelen kehittämistehtävässäni vasta perustetun hankinnan konsultointiyrityksen palvelukonseptin kehittämistä valmiiksi markkinoitavaksi ja myytäväksi palvelukokonaisuudeksi. Alun perin idea kehittämistyön aiheesta kypsyi ajatuksesta perustaa hyvän ystävän kanssa hankinnan konsultointipalvelua tarjoava yritys ja hyödyntää opintojani yrityksen palvelukokonaisuuden kehittämiseksi. Mikä sen motivoivampaa kuin tehdä jotakin konkreettisia kehittämistoimenpiteitä omalle yritykselle.

Asiantuntijapalveluiden myyminen on haastavaa ilman valmiita määrämuotoisia palveluita. Välttämättä kaikkia palveluita ei ole järkevää eikä mahdollista luoda tiettyihin raameihin, vaan palveluiden tulee joustaa asiakkaiden tarpeiden mukaan. Valmiit palvelut tai palvelupaketit helpottavat kuitenkin näiden markkinointia ja myyntiä.

1.1 Tenderit Oy

Kohdeyritys Tenderit Oy oli vasta perustettu 16.11.2015 tutkijan nimiin. Yrityksellä on aiesopimuksen kautta toisena omistajana ystäväni, joka toimi kehittämistehtäväni ohjaajana. Yrityksellä oli lisäksi käytettävissä kolmantena resurssina osa-aikainen neuvonantaja. Yrityksellä ei ollut vielä asiakkaita perustamisvaiheessa. Kehittämistehtävän yhteydessä kartoitettiin mahdollisia potentiaalisia asiakkaita.

Yrityksen liikeideana ja missiona on tarjota kokonaisvaltaista ulkoistettua hankintapalvelua, ensisijaisesti autoalan yrityksille. Tenderit Oy:n visiona on ulkoistettujen hankintatoimintojen olevan useampien yritysten tukitoimintoja tulevaisuudessa, sillä monet ydinliiketoimintaa tukevat toiminnot kuten palkka- ja taloushallinto, it-palvelut jne. ovat jo nykyään ulkoistettuja.

Ennen tutkimusta oli tehty alustavaa kartoitusta palvelun kiinnostuksesta lähestymällä autoalan toimijoita sähköpostitse ja puhelinsitoilla. Vastaanotto oli pääosin

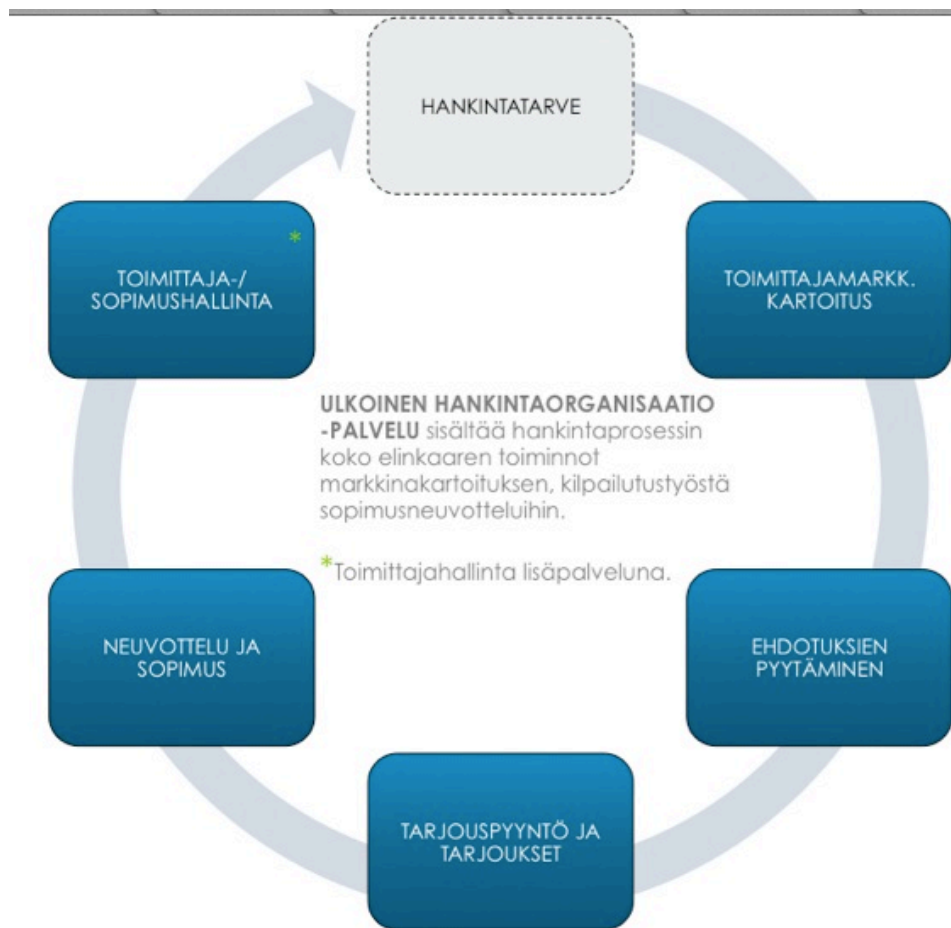
negatiivista, mutta muutama autoalan toimija halusi joko kuulla lisää aiheesta tai palata myöhemmin asiaan paremmalla ajalla.

Yksi lähestymisyritys johti tapaamiseen erään toimijan kanssa. Loppujen lopuksi, heillä ei ollut kiinnostusta Tenderit Oy:n palvelulle. Heidän oman näkemyksensä perusteella niin epäsuorat kuin autoalan liitännäistuotteiden hankinnat olivat hyvin koordinoitu talon sisällä. Näin jälkeempäin analysoituna Tenderit Oy:n näkökulmasta, palvelun myyntimateriaali ei ollut riittävän tuotteistettua ja asiakaslähtöistä, vaan liian teoreettista materiaalia hankintateorioista ja –malleista kuin tarjoamastamme palvelusta. Käytännössä Tenderit Oy tarjosi vain yhtä palvelumallia, eikä riittävän monipuolista, huomioiden erilaiset organisaatiot ja heidän hankintaosaamisen ymmärryksen tason.

1.1.1 Tenderit Oy:n palvelut

Tenderit Oy:n palvelukonseptille oli suunniteltu kaksi erilaista palvelua ennen tutkimuksen aloittamista. Näistä laajempi ulkoistettu hankintaorganisaatio –palvelu kuvasi perustajajäsenien perimmäistä ajatusta Tenderit Oy:n liikeideasta, täysin ulkoistetusta hankintaorganisaatiosta.

Ulkoinen hankintaorganisaatio –palvelulla voidaan ulkoistaa koko hankintaprosessi Tenderit Oy:lle markkinakartoituksesta tai yrityksen ostojen analysoinnista aina sopimusneuvotteluihin. Kilpailutusten ja hankintojen johtamisen kautta saavutettujen etujen pysyvyys voidaan varmistaa toimittajahallinnalla, joka on saatavissa erikseen lisäpalveluna. Kuviossa 1 on esitetty ulkoinen hankintaorganisaatio –palvelun prosessi ja sisältö.



Kuvio 1. Ulkoinen hankintaorganisaatio –palvelun prosessi ja sisältö. (www.tenderit.fi, luettu 8.11.2015).

Toinen hieman suppeampi palvelu, kilpailutuspalvelu, tarjoaa asiakkaille mahdollisuuden kilpailuttaa Tenderit Oy:n avulla jonkin tarvitsemansa tuote- tai palveluhankinnan. Esimerkkinä tuote- tai palveluhankinnasta voisivat olla korjaamon nostinlaitteet tai yrityksen kiinteistöpalvelut.

Palvelumalli sisältää vastaavan kokonaisuuden kuin ulkoinen hankintaorganisaatio - palvelu, mutta ei varsinaisia sopimusneuvotteluja ja sopimuksien tekemistä. Kilpailutuspalvelu keskittyy nimensä mukaisesti pääasiassa tuotteiden ja/tai palveluiden kilpailuttamiseen. Kilpailutuspalvelun prosessi ja sisältö on esitetty kuviossa 2.



Kuvio 2. Kilpailutuspalvelun prosessi ja sisältö. (www.tenderit.fi, luettu 8.11.2015).

Kilpailutuspalveluun on mahdollista ostaa lisäpalveluna hankinnan sopimusneuvottelut, sopimusten laadinta ja toimittajahallinta.

Tenderit Oy:n markkinointiviestintä

Tenderit Oy:n hankintapalvelun markkinoimiseksi oli perustettu verkkosivusto www.tenderit.fi. Verkkosivustolle esitellään yrityksen palveluita, käytössä olevia resursseja ja yhteystiedot. Kuviossa 3 on esitetty alkutilanteen verkkosivuston etusivu havainnollistamassa tarjottavaa lähtötilanteen palvelukonseptia.

TENDERIT

HANKINTAA HELPOSTI ULKOISTETTUNA

ETUSIVU YRITYS IHMISET PALVELUT OTA YHTEYTTÄ

Liiketoimintaan suoraanaisesti riippumattomat hankintakustannukset ovat vähintään 20 % tai jopa 80 % organisaation liikevaihdosta, riippuen toimialasta.

Ulkoinen hankintapalvelu auttaa organisaatiota ottamaan hankinnat haltuun, ja tuomaan sille merkittäviä säästöjä.

Kartoitetaan säästöpotentiaali.

Palveluvaihtokorja tarjoaja:
 Yksittäisen tuotteen tai palvelun kilpailutuksen.
 Henkilöresursseja organisaatioille luovasti tai ulkoistetun organisaation hankintatoiminnot.

Tenderit Oy
 Palvelua yksittäisen tuotteen kilpailuttamisesta, palveluntarjoajien hankintaan tai yksittäisen henkilöresurssin tarpeesta...
 Vantaa. 1-10 employees
 Following

Sovellettu teoriaa ja käytännön hulppuosaamista YLIVERTAINEN HANKINTAKOKEMUS

Supporting Your Business.
 Tenderit Oy | www.tenderit.fi | info@tenderit.fi | Kasikalliontie 14 N 21 01200 VANTAA | Y-tunnus: 2721460-7 © Tenderit Oy, 2015

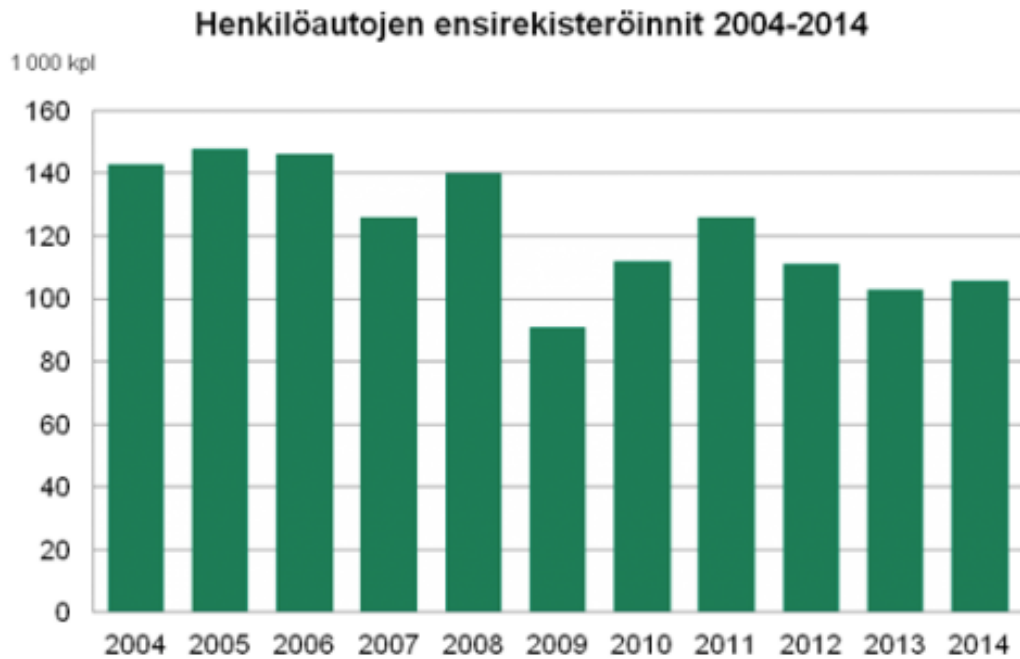
Kuvio 3. Verkkosivuston www.tenderit.fi etusivu. (luettu 8.11.2015).

Toinen markkinointikanava on LinkedIn, johon on perustettu oma sivu (<http://linkedin.com/company/tenderit-oy>), jonka kautta markkinoidaan Tenderit Oy:n palvelua sekä jaetaan ja kommentoidaan ajankohtaisia hankinta-alan julkaisuja. Jakamalla tietoa ja keskustelua aikaansaamalla pyritään parantamaan tietoutta hankintatoimen tärkeydestä, ja saada viestinnän lukija muistamaan Tenderit Oy.

1.1.2 Tenderit Oy:n kohdetoimiala

Tenderit Oy:n kohdetoimiala – autoala on elänyt murrosta automarkkinoiden jäädessä vuosi toisensa jälkeen huippuvuosien uusien autojen rekisteröintilukemista. Tilanne on luonut alalle paineita sopeuttaa toimintaansa, sillä autoalan yritykset ovat rakentaneet toimitilansa ja mitoittaneet resurssit huippuvuosien suurempien autovolyymien pohjalta.

Kuvio 4 havainnollistaa vuosien 2004 ja 2014 aikana tapahtunutta muutosta henkilöautomarkkinoilla.



Kuvio 4. Henkilöautojen ensirekisteröinnit v. 2004 - 2014. Trafi. (Luettu 28.11.2015)

Kohdeorganisaation jäsenien näkemyksen mukaan autoalan toimijoiden olisi mahdollista parantaa kannattavuuttaan organisoimalla hankinnat strategisemmin. Jäsenten kokemusten perusteella suurissa autoalan organisaatioissa etenkin epäsuorien hankintojen osuus voi olla luokkaa 10-20 % liikevaihdosta, mikä parhaimmillaan tarkoittaa yli 100 miljoonan hankintoja alan suurimpien toimijoiden miljardiliikevaihdolla.

Kohdeorganisaation jäsenien lähtötilanteen tietämyksen mukaan autokaupan alalla ei ole varsinaista hankintaorganisaatioita lukuun ottamatta jäsenten omakohtaista kokemusta eräästä alan suurimmasta toimijasta. Tässä tapauksessa kaksi kohdeorganisaation jäsenistä olivat olleet rakentamassa yhden autoalan yrityksen hankintaorganisaation strategioineen ja hankintaprosesseineen.

Uuden toiminnon (hankintatoimen) perustaminen yrityksen sisäiseksi toiminnoksi vaatisi vahvaa uskoa ja sitoutumista ylimmältä johdolta sekä useamman lisäresurssin palkkaamista, jotta toiminnolla olisi mahdollisuuksia menestyä ja parantaa yrityksen tuloksetekokykyä.

Kohdeorganisaatio näkee tässä mahdollisuuden ja tarpeen ulkoistetulle hankintapalvelulle, minkä ostaminen on merkittävästi pienempi kynnyksyrityksien johdolle kuin oman uuden toiminnon perustaminen organisaation sisälle. Perustajajäsenet näkevät vahvuudekseen yli 30-vuoden autoalan kokemuksen ja viimeisimpien hankintatoimen teorioiden hallinnan.

1.1.3 Tenderit Oy:n toimiala

Liikkeenjohdon konsultoinnin toimiala Suomessa on liikevaihdollisesti noin 2,5 miljardin euron arvoinen. Toimialalla yrityksiä oli 8833 kappaletta vuonna 2014, joista hankintoihin erikoistuneiden määrää ei ole tilastoitu. Henkilöstöä toimialalla oli 16312 henkilöä vuonna 2014. (Tilastotietokannat, www.stat.fi)

Lähtötilanteessa liikkeenjohdon konsultointi alana oli kaikille kohdeorganisaation jäsenille varsin tuntematon. Kilpailua hankinnan konsultointialalta löytyy runsaasti, mutta Suomessa ei tiettävästi kukaan toimija ole profiloitunut tarjoamaan kokovaltaista ulkoistettua hankintapalvelua. Eikä kukaan hankintoihin keskittyneistä ollut profiloitunut autoalalle.

Tiedossamme oli yksi hankinnan konsultointipalveluita tarjoava yritys, joka oli tarjonnut palveluitaan autoalalle tuloksetta.

1.2 Tutkimusongelma

Oman asiantuntijuuden markkinoiminen ja myyminen on haastavaa. Asiantuntijuus tulisi saada selkeäksi havainnollistettavaksi palveluksi, jotta asiakas voisi päätyä ostamaan sen. Kohdeorganisaation myymä substanssi - hankintaosaaminen on haastava käsite useille yrityksille siinä laajuudessaan, mitä palveluiden sisältö parhaimmillaan voi olla.

Asiantuntijapalvelun tuotteistaminen määrämuotoiseksi palvelukonseptiksi on tärkeää, jotta palveluita olisi mahdollista myydä helpommin ja toistettavasti, siis tehokkaasti. Asiantuntijapalvelun laittaminen määrättyyn muottiin ei ole täysin mahdollista eikä kannattavaa asiakkaiden tarpeiden poiketessa toisistaan, eli jonkinasteinen räätälöitävyys olisi säilytettävä.

Uuden vasta perustetun yrityksen asiantuntijapalvelun tuotteistaminen oli haastavaa, sillä lähtötilanteessa palvelukonsepti perustuu lähinnä kohdeorganisaation jäsenten näkemykseen asiakkaiden tarvitsemasta palvelusta. Kohdeorganisaatiolla ei ollut asiakkaita perustamisvaiheessa, mikä toi oman haasteensa palvelukonseptin kehittämiseksi, kun ei ollut aitojen asiakkaiden näkemyksiä ja tarpeita hyödynnettävissä. Palvelukonseptin tulisi tästä huolimatta vastata asiakkaiden ongelmiin ja tarpeisiin.

Palvelukonseptin palveluilla tulee esittää selkeä hinta sisältöineen, mikä edesauttaa palveluiden markkinointia sekä asiakkaiden kiinnostumista kohdeyritystä kohtaan. Liikkeenjohdon konsultointialalla palvelut on hinnoiteltu yleisesti tunti- tai päiväperusteisesti. Hankintakonsulttien keskuudessa veloitusperusteena voi olla prosenttiosuus saavutetuista säästöistä.

1.3 Tutkimuskysymykset ja rajaukset

Tutkimuksessani haettiin vastauksia kysymyksiin, joihin vastaamalla tutkimusongelma saataisiin ratkaistua. Kysymyksiä aseteltiin siten, jotta niiden avulla saataisiin selville, millä muotoa, eli millä muotoa saadaan aikaiseksi (Kananen, s. 15).

Tutkimuskysymykset olivat seuraavat:

- Miten kehittää hankintapalvelukonsepti asiakaslähtöiseksi määrämuotoiseksi palveluiksi ?
- Miten kuvata palvelut alalle (autoala), jonka hankintaosaamisen kypsyystaso on heikko ?
- Miten asiantuntijapalvelut tulisi hinnoitella ?
- Minkälaisilla markkinointimenetelmillä ja –kanavilla asiantuntijapalveluita tarjoava yritys voisi lähestyä kustannustehokkaasti potentiaalisia asiakkaita ?

1.4 Tavoitteet ja mittarit

Tutkimukseni kehittämisen päätavoitteena oli luoda kohdeorganisaatiolle asiakaslähtöinen hankintapalvelukonsepti palveluineen, joille on hinta ja sisältö määritetty. Kehitettävien palveluiden tulisi olla mahdollisimman määrämuotoisia sekä

palveluiden sisältö tulisi kuvata mahdollisimman selkeästi ja käytännönläheisin käsittein.

Toisena tavoitteena oli pilotoida palveluita, tarjoamalla näitä autoalan toimijoille.

Kolmantena tavoitteena oli laatia markkinointisuunnitelma, joka sopisi markkinointitoimenpiteiden kannalta nuoren kohdeorganisaation rajalliseen budjettiin.

Mittareiksi asetettiin asiat, jotka peilaavat tutkimuskysymyksiä.

1. Uusia ja päivitettyjä palveluita on saatu kehitettyä ja kuvattua
2. Uusia palveluita on pilotoitu
3. Markkinointisuunnitelma on laadittu

2 Teoreettinen viitekehys

Valitsin tutkimukseni teoreettiseksi viitekehyyksiksi teorioita ja kirjallisuutta, jotka tukivat tutkimusongelman ratkaisemista. Työni koostuu kolmesta asiakokonaisuudesta: palveluista, asiakasnäkökulman huomioimisesta palvelun suunnittelussa ja palvelun tuotteistamisesta.

Viitekehyyksen muodostaminen lähti ajatuksesta ymmärtää palvelu käsitteenä sekä ymmärtää palvelujen ja tuotteiden eroavaisuudet. Asiantuntijapalveluiden poiketessa aineellisista konkreettisista tuotteista, tämä antoi suuremman haasteen konseptin luomiselle.

Palvelujen myynti perustuu pitkälti asiakaslähtöisyyden ympärille, joten tämän näkökulman huomioonottaminen tutkimuksessa oli hyvin oleellista.

Pääteoriaksi hankintapalvelukonseptin tuotteistamiseksi valitsin strategisen markkinointisuunnitteluprosessin, josta syvällisimmän teoriamallin ja erityisesti palveluiden suunnitteluun tarkoitetun prosessin löysin Malcolm McDonaldin ja Adrian Paynen teoksesta: *Marketing Plans for Service Business*. Heidän mallissa palveluiden suunnittelu lähtee yrityksen strategiasta, asiakasmarkkina- ja kilpailija-analyyseistä, saaden näin syvällisemmän näkökulman tuotteistamiseen. Jorma Sipilän *Asiantuntijapalvelujen tuotteistaminen* –kirja keskittyy Sipilän mukaan ainoastaan

varsinaiseen tuotekehitykseen, tuotestrategiaan ja tuotteistamiseen. Kohdeorganisaation lähtötilanteen huomioiden, oli järkevää valita teoria, joka keskittyi myös kartoittamaan uuden organisaation asiakasmarkkinoita ja kilpailijoita.

2.1 Palvelut

Palveluille ei ole mitään yleispätevää määritelmää. Palvelut ja tuotteet (tavarat) erotellaan käsitteellä aineellinen ja aineeton, jossa palvelut abstraktina asiana, jota ei voi koskettaa, nähdä ja tuntea, toisin kuin tuotteet. Palveluiden voidaan sanoa olevan prosesseja, tekoja ja toimintoja. (McDonald, Payne s. 17)

Neljä yleisintä palveluja kuvaavaa ominaisuutta ovat (McDonald, Payne s. 17):

- Aineettomuus, abstraktisuus
- Ei-standardoitu, suuresti vaihteleva
- Pilaantuvuus, ei mahdollista varastoida
- Erottamattomuus, palvelut tuotetaan ja kulutetaan prosessin aikana, asiakkaan osallistuessa prosessiin

Palveluja ja tuotteita erotellessa konkreettisuuden ja aineettomuuden perusteella, on hyvä ymmärtää konkreettisuudella / käsin kosketeltavuudella olevan useita muunnoksia. McDonald ja Payne esittävät Kotlerin (1997) nelikategorisen jaon palveluille ja tuotteille:

- Puhdas tuote, käsin kosketeltava kuten esim. kahvi
- Tuote lisäpalvelulla, esim. tietokone, jolle on saatavilla huoltopalvelu
- Palvelu sisältäen tuotteen/tavaran, esim. asiantuntijapalvelu sisältäen raportin
- Puhdas palvelu, toisen osaaminen esim. konsulttipalvelu

(McDonald, Payne s. 18,).

Tutkimuksessani kehitettävät palvelut kuuluvat ns. puhtaisiin palveluihin, jotka ovat täysin aineettomia ja joiden tuottamisen yhteydessä tai lopputuloksena ei synny fyysistä tuotetta tai tavaraa.

Palvelut voidaan jakaa yleisemmin kahteen sektoriin, kuluttaja- ja yrityspalveluihin, kuten kuvion 5 esimerkissä (Megicks, Donnelly, Harrison s. 200). Kohdeorganisaation kehitettävät palvelut on suunnattu ainoastaan yrityksille.

Kuluttaja- ja yrityspalvelut	
Kuluttajapalveluita	Finanssi Ammattipalvelut esim. kampaaja Koulutus Terveys Matkailu ja turismi
Yrityspalveluita	Vakuutus Mainonta Markkinatutkimus Pankki Kuljetus Konsultointi Rekrytointi

Kuvio 5. Kuluttaja- ja yrityspalvelut (mukaillen Megicks, Donnelly, Harrison s. 200).

Palvelut toimialana, eli palvelusektori on Suomessa merkittävässä osassa kansantaloudellisesti, sillä tämän osuus oli 70,1 % bruttokansantuotteesta (BKT) vuonna 2013. Samanaikaisesti yhteiskunnallisessa keskustelussa useammin suuremman roolin saava teollisuus muodostaa 26,9 % osuuden BKT:sta ja alkutuotannon eli maatalouden osuuden ollessa vain 3,0 %. (Tilastokeskus, www.stat.fi , luettu 30.11.2015)

Palvelut ei sinänsä siirrä minkään omistajuutta palvelutapahtuman aikana eteenpäin, vaikkakin jälleenmyynti lasketaan palveluksi, missä jokin tuote vaihtaa omistajaa. Omistajuuden siirtymisen ja näkymättömyyden puute saattavat heikentää koetun palvelun arvoa. (Megicks, Donnelly, Harrison s. 202).

Mudien ja Cottamin mukaan (1999) palveluorganisaatioiden tulee ymmärtää ja tunnistaa palveluiden ensimmäisen lain tärkeyden, joka sanoo:

Tyytyväisyys = käsitykset - odotukset

Palveluiden markkinoimiseksi täytyy ymmärtää asiakkaiden käyttäytymistä ja havaintokykyä ennen ja jälkeen palvelutapahtuman. On oleellista ymmärtää ylittikö, täyttikö vai alittiko palvelu asiakkaan odotukset. Asiakkaiden havaintojen ja käsityksien mittaaminen on keskeistä oikeanlaisen markkinointimixin saavuttamiseksi ja

kehittämiseksi. (Megicks, Donnelly, Harrison s. 202). Asiakkaan käyttäytymisen ymmärtäminen on avain roolissa palveluiden markkinoinnissa.

Palvelun vakiointi

Palvelun vakioinnilla tarkoitetaan palvelun tai sen osien luomista toistettavaksi tai monistettavaksi. Vakiointi mahdollistaa osan toistamisen usealle asiakkaalle samalla tavalla, mikä tekee palvelun tuotannosta tehokkaampaa, tasalaatuisempaa ja kannattavampaa. Vakiointi voi kohdistua palvelun tuottamisen lisäksi palvelutarjooman sisältöön tai palvelun kuluttamisen prosesseihin. (Jaakkola, Orava, Varjonen, s. 19) Tutkijana näen palvelun vakioinnin olevan tuotteistamisen äärimmäinen muoto. Palveluprosessit tai jokin sopiva osa-alue voidaan vakioida, mutta soveltaminen asiantuntijapalveluiden kehittämisessä ei ole täysin mahdollista.

2.2 Asiakkaiden odotukset ja käsitykset, asiakastyytyväisyys

Asiakkaiden odotukset ovat heidän uskomuksiaan palvelutapahtumasta miten tämä vastaa standardeja tai viitearvoja. Asiakkaiden arvioidessa palvelun laatua, he vertaavat käsityksiään palvelun suorituksesta näihin viitearvoihin, minkä vuoksi palveluita markkinoivien on tärkeää ymmärtää asiakkaiden odotuksia. Asiakkaiden odotuksien tunnistaminen on tärkein ja ensimmäinen vaihe hyvän palvelun tuottamiseen. Puutteellinen tieto asiakkaiden toiveista ja odotuksista voi johtaa asiakkaiden menettämiseen toiselle toimijalle tai rahan, ajan ja resurssien turhaan käyttöön. Pahimmassa tapauksessa yritys ei pärjää kovan kilpailun markkinoilla. (Wilson, Zeithaml, Bitner ja Gremler s. 51)

Asiakkaiden odotukset eivät ole yksiselitteisiä, vaan odotuksia voi olla monen tyyppisiä. Wilson, Zeithaml, Bitner ja Gremler keskittyvät sivuilla 52-53 kahteen tyyppiin: toivottuun ja riittävään. Asiakkaiden odotukset ja toiveet palvelusta muodostavat palvelulle toivotun tai halutun tason. Joskus asiakkaat voivat todeta ettei toivotulle tasolle pääseminen voi olla mahdollista. Toinen ääripää on riittävä taso, jossa ylittävät odotukset ovat asiakkaan mielestä hyväksyttäviä. Kuvio 6 havainnollistaa asiakkaiden odotuksien perustuvan näiden rajojen sisälle palvelusuoritusta arvioitaessa.



Kuvio 6. Kaksi asiakkaiden odotustasoa ja toleranssialue (Mukaillen Wilson, Zeithaml, Bitner ja Gremler s. 53-54)

Asiakkaiden odotukset voivat vaihdella eri tekijöiden perusteella esim. toimialoittain tai yrityksittäin. Toivotun ja riittävän tasojen välillä oleva alue on toleranssialue, missä asiakkaat eivät erityisesti huomaa eroa palvelusuorituksessa. Palvelusuorituksen ylittäessä toivotun tason asiakas on erittäin tyytyväinen saamaansa palveluun. Palvelusuorituksen alittaessa riittävän rajan asiakas turhautuu ja tyytyväisyys yritykseen heikentyy. (Wilson, Zeithaml, Bitner ja Gremler s. 54) Toleranssialue vaihtelee asiakkaittain ja laajenee tai supistuu asiakaskohtaisesti (Wilson, Zeithaml, Bitner ja Gremler s. 56).

Asiakkaiden odotuksiin vaikuttavat tekijät

Asiakkaiden odotuksien ollessa kriittisiä heidän arvioidessa palveluja, markkinoijat pyrkivät hallitsemaan näihin vaikuttavia tekijöitä. Monet odotuksiin vaikuttavat tekijät ovat kuitenkin kontrolloimattomia. (Wilson, Zeithaml, Bitner ja Gremler s. 56).

Asiakkaiden odotuksiin toivotun palvelun osalta vaikuttavat kaksi suurta tekijää:

- Henkilökohtaiset tarpeet
- Näkemykset palvelusta

Henkilökohtaiset tarpeet, jotka ovat oleellisia asiakkaiden fyysiselle tai psyykkiselle hyvinvoinnille, ovat keskeisimpiä asiakkaiden toiveita palvelun osalta. Henkilökohtaisia tarpeita voidaan pilkkoa useampiin kategorioihin sisältäen fyysisiä, psyykkisiä, sosiaalisia ja toiminnallisia tarpeita.

Pysyvät palvelun vaikuttimet ovat yksilöllisiä ja pysyviä tekijöitä, jotka saavat asiakkaan suotuisaksi palvelulle. Yksi tärkeimmistä ovat johdetut palveluodotukset, jotka muodostuvat toisten ihmisten tai ryhmien mielipiteistä. B2B-asiakkaiden odotukset voivat johtua omien päälliköiden tai esimiesten mielipiteistä. Yleisesti henkilökohtaiset palvelunäkemykset ja johdetut palveluodotukset kohottavat toivotun palvelun tasoa. (Wilson, Zeithaml, Bitner ja Gremler s. 57-58)

Asiakkaiden odotukset kasvavat jatkuvasti riittävän tason noustessa palvelutapahtumien ja palvelulupausten kehittymisen myötä. Tämän vuoksi olisi syytä seurata asiakkaiden odotuksien kehittymistä. Käytettäessä palvelun laatua kilpailuetuna ja asiakasuskollisuutta tavoiteltaessa, on palvelusuorituksien pysyttävä jatkuvasti riittävän tason yläpuolella tavoitellen toivottua tasoa. (Wilson, Zeithaml, Bitner ja Gremler s. 68)

Asiakasodotuksiin riittävään palvelun osalta vaikuttavia tekijöitä ovat:

- Väliaikaiset palveluvaikuttimet
- Havaitut palveluvaihtoehdot
- Asiakkaan oman roolin havainnointi palveluprosessissa

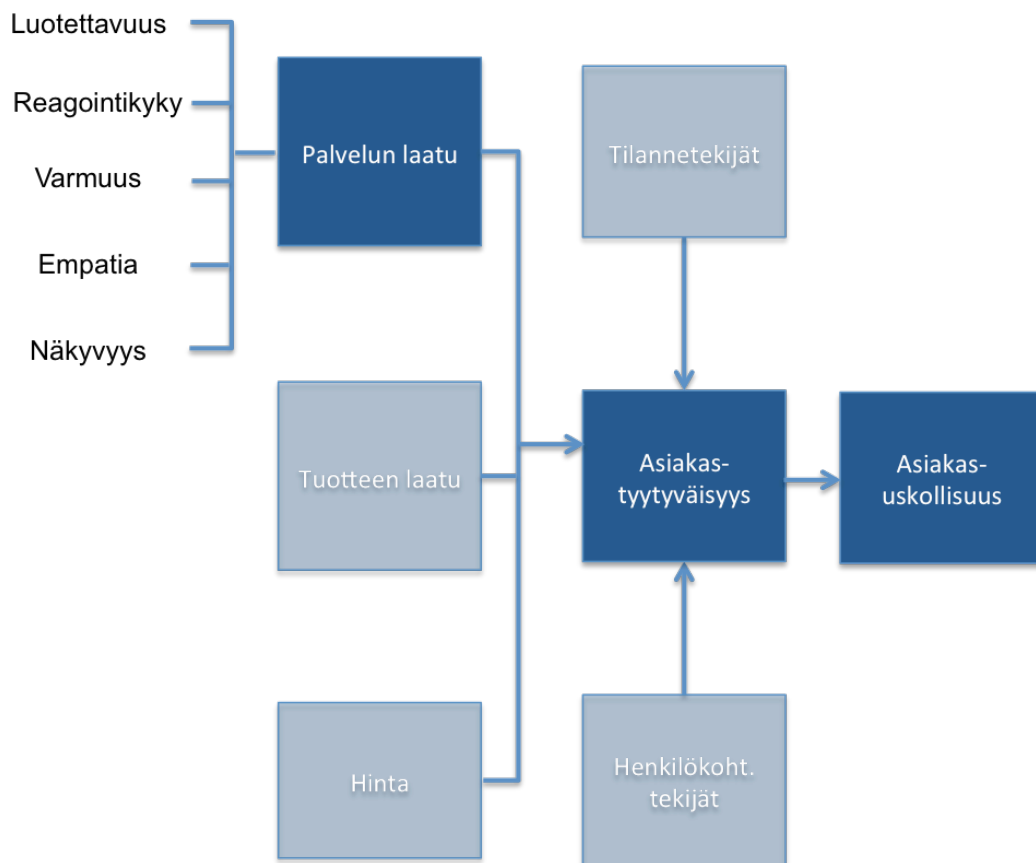
Väliaikaiset palveluvaikuttimet ovat lyhytaikaisia ja yksilöllisiä tekijöitä, jotka tekevät asiakkaan tietoiseksi palveluntarpeesta. Yleensä näiden kohdalla ratkaisee nopeus ja reagointikyky.

Havaitut palveluvaihtoehdot ovat niitä, kun asiakas voi saada vaihtoehtoisia palveluita. Nämä yleensä nostavat riittävän palvelun tason korkeammaksi, kun valinnanvaraa on enemmän.

Asiakkaiden käsitykset

Asiakkaat käsittävät palvelut omien palvelukokemuksiensa perusteella. Nykyään yritykset ovat ymmärtäneet voivansa erottautua kilpailijoista palvelun laadulla ja parantuneella asiakastyytyvyydellä. (Wilson, Zeithaml, Bitner ja Gremler s. 74)

Palvelun laadulla ja asiakastyytyvyydellä on yhtäläisyyksiä keskenään. Palvelun laatu keskittyy palvelun ulottuvuuksiin ja käsitys palvelun laadusta on osa asiakastyytyvyyttä. Kuviossa 7 on esitetty palvelun laadun ja asiakastyytyvyyden yhteyttä sekä näihin vaikuttavia tekijöitä. (Wilson, Zeithaml, Bitner ja Gremler s. 74)



Kuvio 7. Asiakkaan käsitykset laadusta ja asiakastyytyväisyys (Wilson, Zeithaml, Bitner ja Gremler s. 74.)

Palvelun laatu kuvastaa asiakkaiden näkemyksiä palvelun luotettavuudesta, reagointikyvystä, varmuudesta, empatiasta ja näkyvyydestä. Asiakastyytyväisyys

koostuu vaikutustekijöistä: palvelun laadusta, tuotteen laadusta, hinnasta sekä henkilökohtaisista että tilannetekijöistä.

Asiakaslähtöisyyden ollessa yksi tekijöistä Tenderit Oy:n palveluiden kehittämisen pohjana, on hyvä ymmärtää palvelun laadun ja asiakastyytyväisyyden yhteys.

Asiakastyytyväisyys

Asiakastyytyväisyys on asiakkaan arvio siitä, että täyttikö tuote tai palvelu hänen tarpeensa ja odotuksensa, ei niinkään yksistään odotukset tuotteen tai palvelun teknisistä ominaisuuksista. Asiakastyytyväisyys täytyminen voidaan nähdä tunteiden näkökulmasta esim. tyytyväisyys voi ilmetä asiakkaan tuotteesta tai palvelusta saamaan mielihyvään, onnellisuuteen, ilahtumiseen tai helpotukseen negatiivisen asian poistumiseen palvelun ansiosta. (Wilson, Zeithaml, Bitner ja Gremler s. 79).

Asiakkaan tyytyväisyys muodostuu useasta tekijästä, kuten kuvio 7 havainnollistaa.

Tyytyväisyyteen vaikuttavat palvelun/tuotteen -ominaisuudet, -laatu ja -hinta. Tyytyväisyyteen vaikuttavat lisäksi asiakkaan henkilökohtaiset mielialat ja tunteet, sekä tilannetekijät kuten perheenjäsenten mielipiteet. (Wilson, Zeithaml, Bitner ja Gremler s. 79).

2.3 Palvelun laatu ja palvelulupaus

Palvelun laatu on kriittinen elementti asiakkaan käyttäessä palvelua, erityisesti puhtaissa palvelussa (ilman fyysistä tuotetta) tämä on dominoiva elementti asiakkaan tehdessä arviointia (Wilson, Zeithaml, Bitner ja Gremler s. 78). Kuviossa 7 esitetyt ulottuvuudet kertovat kuinka kuluttajat jäsentävät ajatuksiaan palvelun laadusta. Nämä 5 ulottuvuutta on tunnustettu Parasuramanin, Zeithamlin ja Berryn (1988) urauurtavassa tutkimuksessa. (Wilson, Zeithaml, Bitner ja Gremler s. 79).

- Luotettavuus. Kyky tuottaa luvattu palvelu luotettavasti ja tarkasti.
- Reagointikyky. Halu auttaa asiakkaita nopeasti.
- Varmuus. Työntekijöiden asiantuntemus, kohteliaisuus ja kyky osoittaa uskoa ja luottamusta.
- Empatia. Huolehtiminen, asiakkaasta välittäminen.

- Näkyvyys. Fyysisten elementtien, työkalujen, ihmisten ja materiaalien vaikutelma.

Luotettavuus on osoitettu olevan tärkein ulottuvuus, joka koskettaa yrityksen antamia lupauksia niin palvelun tuottamisen, palvelutarjonnan, ongelmaratkaisun kuin hinnan suhteen. (Wilson, Zeithaml, Bitner ja Gremler s. 79-80)

Reagointikyky kuvaa tarkkaavaisuutta ja nopeaa käsittelyä asiakkaiden kyselyiden, pyyntöjen, valituksien ja ongelmien kanssa. Prosesseja tulisi ajatella asiakkaan näkökulmasta reagointikyvyn vaatimuksia asetettaessa. Huono reagointikyky voi asiakkaille näkyä hitaana nettisivujen latautumisena, puhelimesta jonottamisena tai ohjautumisena puhelinvastaajaan. (Wilson, Zeithaml, Bitner ja Gremler s. 80)

Varmuus osoittaa luottamusta ja itsevarmuutta, korostuu tapauksessa, joissa hankitaan palvelua, jonka loppu tulemasta ei itsellä ole kykyä arvioida. (Wilson, Zeithaml, Bitner ja Gremler s. 80)

Empatialla tarkoitetaan kykyä ymmärtää asiakkaiden tarpeita. B2B palveluissa asiakkaat haluavat palveluntarjoajien ymmärtävän heidän toimialaansa. Pienemmät yritykset pystyvät erottautumaan isommista yrityksistä keskittymällä määrättyihin toimialoihin. (Wilson, Zeithaml, Bitner ja Gremler s. 80)

Näkyvyys palvelujen fyysisten ominaisuuksien (toimitilat, välineet, henkilökunta, kommunikointimateriaalit) osalta luovat mielikuvaa palvelun laadusta, varsinkin uusien asiakkaiden silmissä. (Wilson, Zeithaml, Bitner ja Gremler s. 80)

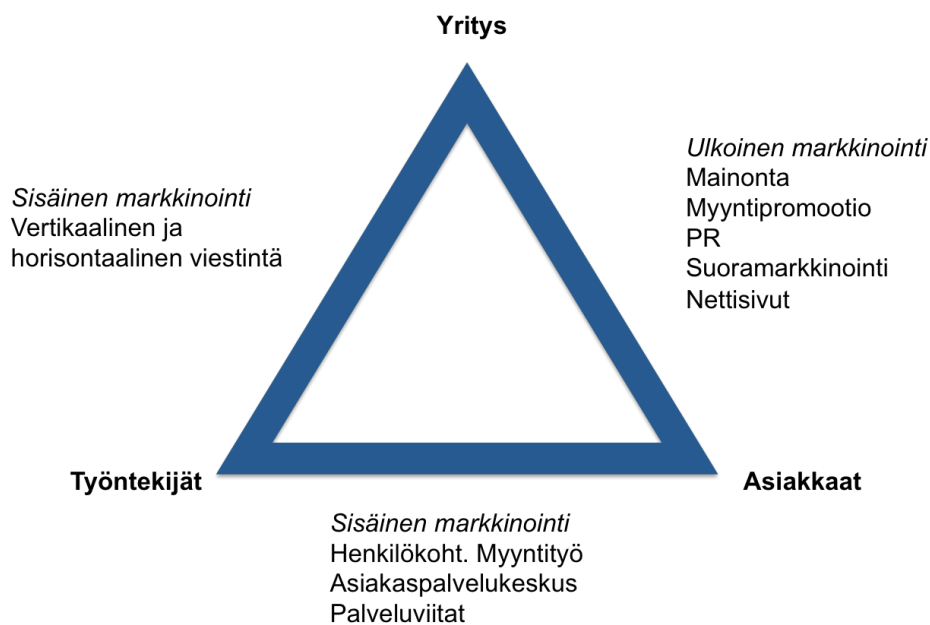
Palvelun laadun ollessa kriittinen elementti täysin aineettomissa palveluissa, asiakkaan muodostaessa kuvaa palvelusta oli tärkeätä keskittyä kehittämisessä näiden elementtien korostamiseen. Tämä korostui etenkin kohdeorganisaation tapauksessa asiakasreferenssien puuttuessa.

Palvelulupaus

Yrityksen antamat lupaukset saattavat nostaa asiakkaiden odotuksia palvelun laadun standarditasosta. On tärkeää, että markkinoinnin lupaukset ja palvelutuotannon kyky lunastaa lupaukset kohtaavat. Palveluiden markkinointiviestinnän tulisi olla yhtäläistä, riippumatta siitä, ovatko asiakkaat saaneet palvelulupauksen mainonnan välityksellä tai

suoraan myyntihenkilöltä. Mikäli viestintä lupaa epärealistisia odotuksia asiakkaille, tulee asiakaspalvelija tuottamaan pettymyksen. (Wilson, Zeithaml, Bitner ja Gremler s. 368, 372-373)

Kuviossa 8 esitetty palveluiden markkinointikolmio havainnollistaa asiakkaiden olevan kahden tyyppisen markkinoinnin kohteena. (Wilson, Zeithaml, Bitner ja Gremler s. 372)



Kuvio 8. Palveluiden markkinointikolmio. (Mukaillen Wilson, Zeithaml, Bitner ja Gremler s. 372)

Ensiksi asiakas on ulkoisen markkinoinnin kuten mainonnan, yrityksen nettisivujen, myyntipromootioiden ja PR-toimenpiteiden kohteena. Toiseksi, asiakas on erilaisten henkilökunnan jäsenien kuten asiakaspalveluiden ja myyntihenkilöiden kanssa vuorovaikutuksessa. Yrityksien tulee pitää huolta, että asiakkaan saama viesti on johdonmukainen ja sopusoinnussa molempien markkinointitapojen kesken. Kolmion kolmas sivu kuvaa yrityksen sisäistä markkinointia, jonka tehtävänä huolehtia henkilökunnan saavan tarkkaa ja täydellistä informaatiota, joka on sopusoinnussa asiakkaiden näkemän ja kuuleman viestin kanssa. (Wilson, Zeithaml, Bitner ja Gremler s. 372-373)

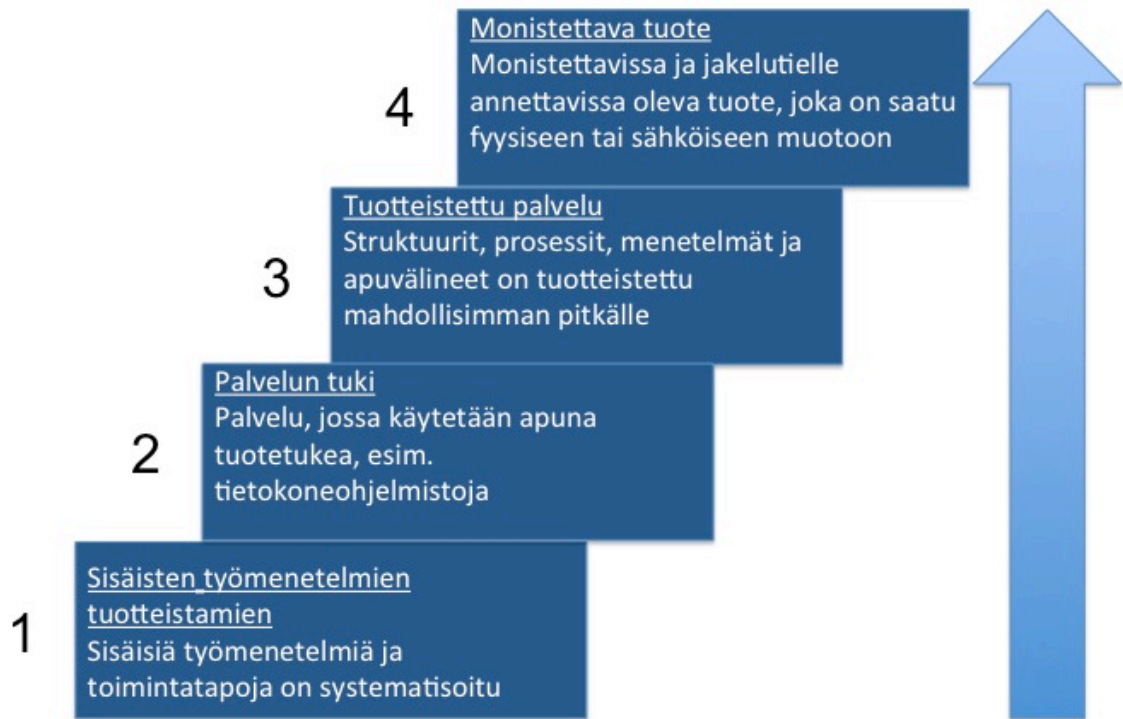
2.4 Palvelun tuotteistaminen

Palvelun tuotteistamisella tarkoitetaan palvelun ja sen luoman arvon täsmentämistä kuvaamalla ja vakioimalla tämän eri osia. Palveluilla tulee olla tietynasteinen asiakaskohtainen räätälöintimahdollisuus, joten tuotteistaminen ei ole sama asia kuin standardisointi. (Tuominen, Järvi, Lehtonen, Valtanen, Martinsuo, s. 5). Räätälöintimahdollisuuden säilyttäminen korostuu asiantuntijapalveluissa, joissa erilaisten asiakkaiden organisaatorakenteet ja erilaiset tarpeet määrittävät heille sopivan palveluyrityksen palvelun.

Sipilä (1999, s. 12) kuvaa tuotteistamista ajattelutavaksi ja tuotestrategian implementoinniksi. Tuotteistusta voidaan tehdä eriasteisesti ja vaiheittain. Tuotteistus voi olla sisäisten toimintamenetelmien tai asiakastilanteita kehittävien ja tukevien apuvälineiden ja menetelmien kehittämistä. Varsinaiseksi tuotteistamiseksi Sipilä kutsuu palveluiden kehittämistä, jossa päämääränä on palvelukokonaisuuksien ja –prosessien kehittäminen, mikä johtaa näiden palveluiden tarjoamiseen asiakkaille.

Sipilä (1999, s.13) kuvaa tuotteistamisen asteisuutta kuvion 9 mukaan, johon vaikuttaa yrityksen palvelun luonne, strategia, asiakkaat ja kilpailutilanne sekä oma kyky kehittää tuotteita.

Työssäni tuotteistaminen viedään Sipilän esittämille 3- ja 4-tasolle. Prosessit kuvataan niin yrityksen sisäisistä näkökulmista kuin asiakkaan näkökulmista. Palveluista luodaan pääosin monistettavia, kuitenkin asiakasorganisaatiokohtainen räätälöitävyys säilyttäen.



Kuvio 9. Tuotteistamisen asteet (mukaillen Sipilä s. 13)

Tuotteistaminen voidaan jakaa yksinkertaisemmin sisäiseen ja ulkoiseen tuotteistamiseen. Sisäinen tuotteistaminen on yrityksen sisäisten toimintatapojen, palveluprosessien ja vastuiden määrittämistä ja dokumentoimista. Asiakkaan roolin huomioimista palveluprosesseissa ei pidä unohtaa. Ulkoinen tuotteistaminen on asiakkaille näkyvien palvelujen sisältöjen esim. palvelukuvauksien ja -lupauksien kuvaamista ja jäsentämistä (Tuominen, Järvi, Lehtonen, Valtanen, Martinsuo, s. 5).

McDonald ja Payne näkevät palvelun tuotteistamisen (strategic marketing planning) laajempänä kokonaisuutena, jossa huomioidaan asiat kuten yrityksen strategia, tavoitteet, asiakkaat ja kilpailijat, jotka Sipilä sanoo tarvittavan varsinaisen tuotteistamisen taustalle.

2.4.1 Tuotteistamisen tavoitteet

Palvelun tuotteistamisella voi olla useita tavoitteita, oleellista on määritellä tavoitteet tavoiteltavuusjärjestykseen. Kaikkia osapuolia tyydyttävän ratkaisu löytyy yhdessä tavoitteet sopimalla.

Tavoitteena voi olla:

- Markkinoinnin ja myynnin kohentaminen
- Sisäinen informaationjako ja yhteistyön parantaminen
- Tuotteistuksen kohteena olevan palvelun roolin ymmärtäminen
- Palvelutuotannon tehostaminen

Tavoiteasetanta voi määritellä myös palvelun ominaisuuksien mukaan:

- Toistettava
- Tasalaatuinen
- Helposti myytävä
- Kuvattu
- Jatkokehittävissä oleva

(Tuominen, Järvi, Lehtonen, Valtanen, Martinsuo, s. 7-8).

2.4.2 Tuotteistamisen hyödyt ja riskit

Tuotteistamisella voidaan saavuttaa monenlaisia hyötyjä, joita kannattaa miettiä jo tuotteistamisen tavoitteita asetettaessa. Vastaavasti riskit tulee tiedostaa, sillä liiallinen vakionnin tavoittelu saattaa johtaa liian jäykkään palveluun. (Tuominen, Järvi, Lehtonen, Valtanen, Martinsuo, s. 7-8).

Tuotteistamisen hyötyjä:

- Tasalaatuisempi palvelu
- Palvelun toistettavuus
- Sisäinen tiedonjako ja yhteistyön tehostuminen
- Jatkokehittämisen helpottuminen
- Markkinointi ja myynti helpottuvat
- Riippuvuuksien ja synergoiden tunnistaminen

Aloittavan yrityksen näkökulmasta tuotteistaminen on tärkeätä uskottavuuden ja palveluiden toimivuuden rakentamiseksi.

Tuotteistamiseen liittyy riskejä, joista useampaan Tuominen, Järvi, Lehtonen, Valtanen ja Martinsuo näkevät henkilöstön ja asiakkaiden osallistamisen tuovan helpotusta:

- Asiakasnäkökulma

- Tuotteistaminen organisaatiossa uhkatekijänä
- Motivaation surkastuminen henkilöstössä
- Innovointi taantuu liiallisen vakionnin takia
- Palvelusta jäykkä liian vakioinnin vuoksi

Asiakasnäkökulman ylläpitäminen tutkimukseni kehittämisen keskiössä ja kohdeorganisaation osallistaminen projektiryhmänä vähentävät tuotteistamisen epäonnistumisen riskiä. Asiakasnäkökulmaa kartoitettiin potentiaalisille asiakkaille tehtävällä sähköisellä kyselyllä.

2.5 Strateginen markkinointisuunnitteluprosessi

Kirjallisuudesta löytyy lukemattomia strategisia markkinointisuunnitteluprosesseja sisältäviä teoksia, jotka ovat perusrakenteeltaan yhtäläisiä. Näistä valitsemani McDonaldirin ja Paynen Marketing Plans for Service Businesses –teos käsittelee suunnitteluprosessia palveluiden näkökulmasta. McDonaldirin ja Paynen (s. 37) esittämä 4-vaiheinen strateginen markkinointisuunnitteluprosessi palveluiden markkinoiden sopi parhaiten Tenderit Oy:n palvelukonseptin kehittämiseksi prosessin sisältäessä lähtötilanteen analysoinnin yrityksen missiosta ja tavoitteista sekä toimintaympäristön että kilpailijoiden analysoinnin. McDonald ja Payne tarjoavat lisäksi useita erilaisia analysoinnissa ja suunnittelussa hyödynnettäviä työkaluja. Suunnitteluprosessin lopputuloksena on syntynyt strateginen markkinointisuunnitelma.

Suunnitteluprosessin tulee tähdätä pitkän tähtäimen tavoitteiden suunnitteluun. Voidaan pitää järkevänä kompromissina 3 vuoden aikaperspektiiviä suunnittelulle, riippuen toki palvelun tyypistä. Ei riitä, että tekee asioita oikein, jos niitä ei tee oikeiden asioiden vuoksi. (McDonald; Payne s. 40-42)

Suunnitteluprosessin strategisuus ja pitkän tähtäimen näkökulma oli tärkeitä kohdeorganisaation kohdalla palvelukonseptin kehittämisen vuoksi. Palvelukonseptin tulisi olla toimiva markkinoilla vuosia. Prosessi sisältää lähtökohta-analyysin tai tilannekatsauksen, joka olisi syytä käydä vuosittain, joten tätä McDonaldirin ja Paynen mallia voidaan hyödyntää jatkossa kohdeorganisaation toiminnassa.

McDonaldirin ja Paynen prosessi koostuu 4 päävaiheesta (s.37, 42) :

- Tavoitteiden asettaminen, strategisen asiayhteyden rakentaminen
- Tilannekatsauksen suorittaminen
- Markkinoinnin tavoitteiden ja strategioiden laatiminen
- Resurssien allokointi ja ensimmäisen vuoden toteutussuunnitelman kehittäminen

Nämä 4 vaihetta voidaan jakaa kymmeneen pienempään vaiheeseen kuinka edetä prosessissa. Tämä strateginen markkinointisuunnitteluprosessi on esitetty kokonaisuudessaan kuviossa 10 (McDonald; Payne s. 42)



Kuvio 10. Strateginen markkinointisuunnitteluprosessi. (McDonald, Payne, s. 37)

Kaikkia kymmentä vaihetta ei käsitelty kohdeorganisaation palvelukonseptin kehittämisen yhteydessä. Vaiheista jätettiin käsittelemättä seuraavat vaiheet (korostettuna) näiden ollessa tutkijan näkökulmasta soveltumattomia kohdeorganisaation tilanteen huomioiden tai ovat rajattuja alkuperäisen rajauksen (autoalan yritykset) osalta pois. :

- **Oletetut tulokset**
 - Yrityksellä ei ole vielä asiakaskuntaa, joten tulosten arviointi tässä vaiheessa ei ollut mahdollista.
- **Vaihtoehtoisten tavoitteiden ja strategioiden tunnistaminen**

- Näitä ei käsitellä tässä työssä, vaikka yrityksellä on vaihtoehtoisia strategioita suunnata markkinointia eri kohderyhmille.
- **Budjetti**
 - Rajallinen budjetti
- **Ensimmäinen toteutus suunnitelma**
 - Markkinointiviestintä vaatii kokeilua ja suunnan hakemista ennen suunnitelman luomista.

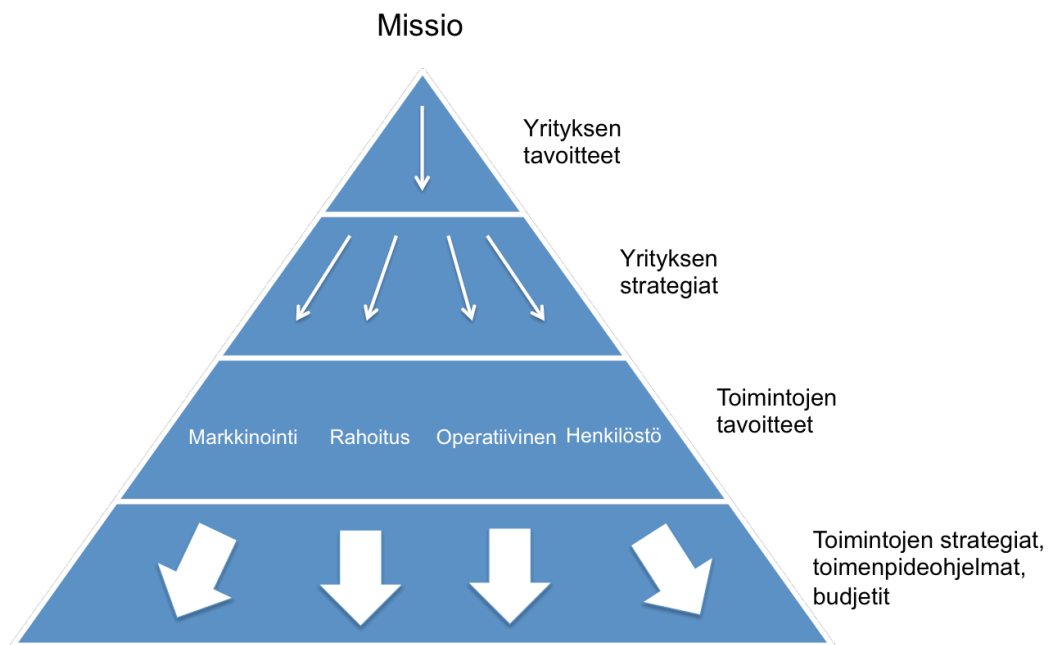
2.5.1 Missio

Yrityksillä on tärkeätä olla missio, joka on laadittu lyhyeksi henkilökohtaiseksi ja merkitykselliseksi lausumaksi, mikä antaa organisaation sidosryhmille selkeän tarkoituksen ja suunnan. Tämän tarkoituksena on saada henkilökunta puhaltamaan yhteen hiileen ymmärtämällä yrityksen arvot ja filosofian. Mission tulee olla kuitenkin relevantti ja realistinen sekä kommunikoitu selkeästi sidosryhmille. Ilman näitä missiolla ei ole todennäköisesti mitään vaikutusta organisaatioon. (McDonald; Payne s. 43)

2.5.2 Yrityksen tavoitteet

Yrityksen tavoitteilla on tarkoituksena toimia sidosryhmille mission onnistumisen mittarina. Näin ajateltuna, ainoa oikea tavoite on yrityksen olemassaolo. Useimmissa kaupallisissa yrityksissä tavoite on esitetty rahallisena voittona, sillä tämä on yleisesti hyväksytty kriteeri mitata tehokkuutta. Voitto on keino pitää osakkeiden omistajat tyytyväisinä sekä halu investoida yrityksen kasvuun. (McDonald; Payne s. 81)

Kuvio 11 esittää kuinka tavoitteet johdetaan yrityksen missiosta ja tästä alaspäin organisaation hierarkian mukaisesti kohti operatiivisia toimenpiteitä. Yrityksen tavoitteet saavutetaan yrityksen strategioilla (markkinointi, rahoitus, operatiivinen, henkilöstö). Toimintojen tavoitteet pohjautuvat yrityksen strategioihin. Operatiivisen tason strategiat ja tehtävät on johdettu toimintojen strategioista. (McDonald; Payne s. 82-83)



Kuvio 11. Missio ja tavoitteiden ja strategioiden hierarkia. (Mukaillen McDonald; Payne s. 82.)

Palveluyrityksillä on kaksi lähestymistapaa tavoitteiden asettamiseen: palveluihin keskittyminen tai asiakkaisiin keskittyminen.

Palveluihin keskittyminen, mikä tarkoittaa seuraavien asioiden korostamista:

- Tehokkuus
- Asiat
- State of the Art –kehitys
- Teknologia
- Sisäänpäin kääntyneisyys
- Kuin kone

Asiakkaisiin keskittyminen tarkoittaa seuraavien elementtien korostamista:

- Asiakastyytyväisyys
- Asiakkaiden tarpeet
- Mikä asiakas oikeasti haluaa
- Ihmiset
- Ulospäin kääntyneisyys
- Joustava (McDonald; Payne s. 83)

Yrityksen tavoitteiden asettamisessa on syytä korostaa, että tavoitteilla tulee olla oikea tarkoitus, joka perustuu asiakkaiden tarpeiden syvään ymmärtämiseen. Pitkällä aikavälillä ainoastaan asiakaslähtöiset tavoitteet ja strategiat mahdollistavat yrityksen menestyksen. (McDonald; Payne s. 84)

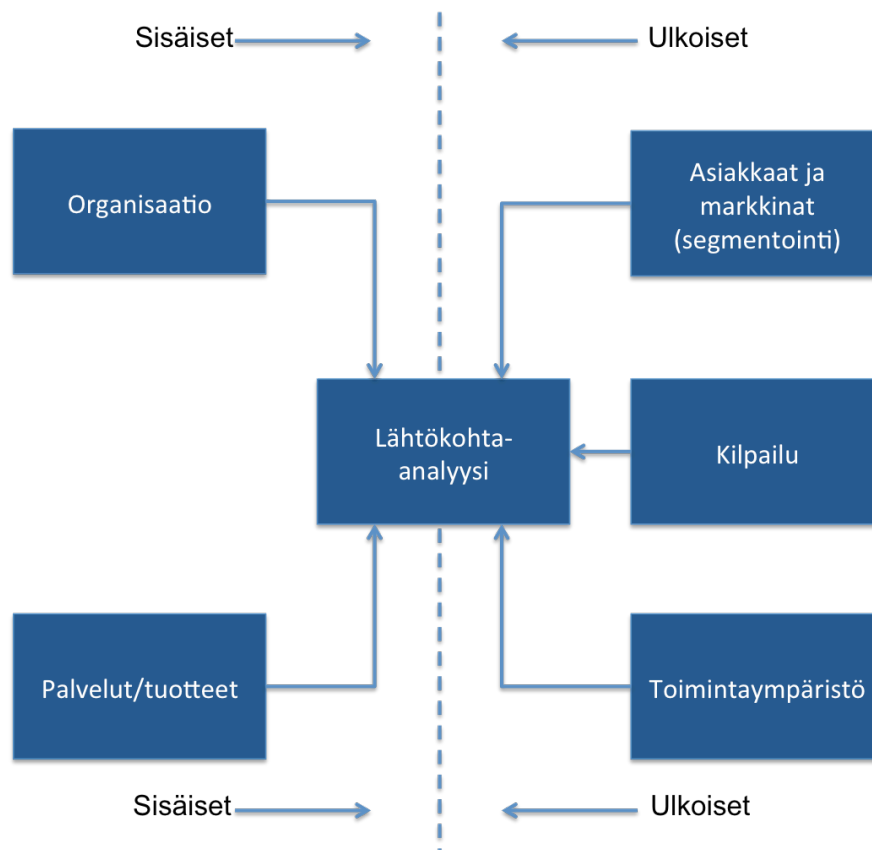
2.5.3 Lähtökohta-analyysi

Lähtökohta-analyysi antaa palveluyritykselle keinot ymmärtää heidän olemassaoloaan omassa toimintaympäristössään. Tämä mahdollistaa myös sisäisten vahvuuksien ja heikkouksien tunnistamisen ja suhteen kuinka nämä kohtaavat ulkoiset mahdollisuudet ja uhat. Analyysin tulisi olla systemaattinen, kriittinen sekä puolueeton tarkastelu ja arvio yrityksen markkinointitoimista. Analyysin tulisi vastata kysymykseen: Missä yritys on nyt tällä hetkellä ? (McDonald; Payne s. 88)

Markkinointianalyysi olisi hyvä tehdä ainakin kerran vuodessa ennen vuosisuunnittelusyklin aloitusta, sillä markkinatilanteet muuttuvat nopeasti. (McDonald; Payne s. 89)

Mitä lähtökohta-analyysin tulisi sisältää ?

Lähtökohta-analyysi voi sisältää lukemattomia eri osa-alueita, mutta kuviossa 12 on esitetty 5 toisiinsa nivoutuvaa osa-aluetta. Osa koostuu organisaation ulkopuolelta tulevasta informaatiosta asiakas-/markkina-/ympäristöanalyyseistä ja toinen osa yrityksen omista organisaatiota, tuotteita ja palveluita koskevista analyyseistä. (McDonald; Payne s. 90)



Kuvio 12. Lähtökohta-analyysin osa-alueet (Mukaillen McDonald; Payne s. 90)

Ymmärtämällä syvällisesti asiakkaiden ja markkinoiden käyttäytymistä, voi yritys valita sen perusteella parhaat mahdollisuudet pitkäaikaisen menestyksen saavuttamiseksi. On riskialtista luottaa vain subjektiivisiin mielipiteisiin ja intuition. Yritystä pitää johtaa tarkalla faktaperusteisella tiedolla. (McDonald; Payne s. 91).

Markkinoiden segmentointi

Markkinoiden segmentointiprosessi on tärkeässä osassa asiakkaiden ja markkinoiden analysoimiseksi. Segmentointiprosessilla jaetaan heterogeeniset markkinat pienempiin yhtenäisiin ryhmiin. Nämä pienemmät ryhmät tai segmentit voidaan tavoittaa tarkoin määritetyillä palveluilla ja omalaatuisella markkinointimixillä. Näin voidaan tavoittaa asiakkaan tarpeet paremmin ja tehokkaammin. Tämä voi myös helpottaa organisaation resurssien tehokkaampaa käyttöä ja kohdistamista ei-tuottavista toimista tuottavampaan suuntaan. (McDonald; Payne s. 91). Segmentointiprosessissa asiakkaat tai potentiaaliset asiakkaat jaetaan ryhmiin, joilla on samanlaiset tai verrattavissa olevat intressit ja tarpeet. (McDonald; Payne s. 95).

Segmentointiprosessissa tulisi ensiksi määritellä markkinat ja tekijät, joiden perusteella jakaa markkinat segmentteihin. Asiakasmarkkinoilla (B2C, business to customers) segmentointiin vaikuttavat tekijät poikkeavat yritysmarkkinoilta (B2B, business to business). Yritysmarkkinoilla vaikuttavia tekijöitä voidaan jakaa makro- ja mikrotekijöihin sekä tilannetekijöihin:

Makrotekijät:

- Yrityksen koko
- Toimiala
- Sijainti
- Demograafiset tekijät

Mikrotekijät:

- Tuotantoon ja/tai toimintaan liittyvät tekijät
 - Tekniikka
 - Keskitetty vai hajautettu ostotoimi
 - Sopimukset

Tilannetekijät, kiireellisyys, persoonallisuus (Blomster, Miikka. S. 81).

Rajasin tutkimuksessani segmentoinnin kohdemarkkinoiksi autoalan toimijat, jotka jaettiin tarkempiin autoalan osa-alueisiin. Jaottelua tehtiin vielä liikevaihdon, henkilömäärän ja oletettavan hankintatoimen tilanteen mukaan. Kohdemarkkinoiksi otin Suomessa toimivat yritykset. Mikrotekijöistä tein oletuksia hankintatoimen kypsyystasosta autoalan osa-alueilla. Suurimmissa organisaatioissa hankintatoiminnot ovat todennäköisemmin paremmin organisoituja.

Kilpailija-analyysi

Asiakkaan näkökulmasta katsottuna jokaisessa markkinasegmentissä on todennäköisesti yksi tai kaksi kriittistä tekijää menestykseen (McDonald; Payne s. 115). Pareton lain mukaan on empiirisesti todettu, että 20 prosenttia jostakin annetusta ihmismäärästä selittää 80 prosenttia jostakin lopputuloksesta. Esimerkiksi jokin tietty 20 prosentin ryhmä asiakkaista tuo yritykseen 80 prosenttia tuloista. (McDonald; Payne s. 116).

Yritysten tulee ymmärtää kilpailukykyisyyden vahvuudet ja heikkoudet alati kovenevassa kaupankäynnissä, jotka voivat vaihdella segmenteittään. (McDonald; Payne s. 117).

Kilpailijoiden toiminnan analysointi muodostaa osan SWOT-analyysia, joka käydään myöhemmin läpi edempänä, ollen oleellinen osa markkinoinnin tavoitteiden ja strategioiden laatimiseksi. Lähtötilanneanalyysin eri osa-analyysit nivoutuvat yhteen ja muodostavat lopulta kokonaisuuden yhdessä. Kilpailija-analyysissä tärkeintä ovat tiedot, jotka koskettavat kaikkein tärkeimpiä kilpailijoita. Kilpailijoista erityisesti kiinnostavia tietoja ovat:

- Päämäärä ja tavoitteet
- Markkinapaikka käyttäytyminen
- Markkinaosuus
- Kasvu
- Palvelun laatu
- Positointi
- Toiminta ja resurssit
- Markkinointimix (Marketing Mix) strategiat (McDonald; Payne s. 117).

Suurin osa tiedoista on kerättävissä julkisista materiaaleista ja vuosiraporteista, keskustelemalla heidän asiakkaidensa kanssa, tekemällä markkinatutkimuksia, tutkimalla heidän kommunikointistrategiaansa jne. Tarkastelun tulee olla yhtä tarkkaa kuin omien palveluiden, strategioiden ja kyvykkyyden tarkastelu. Kilpailija-analyysi auttaa toimimaan proaktiivisesti ja auttaa välttämään häviämistä kilpailijoille. (McDonald; Payne s. 117-118).

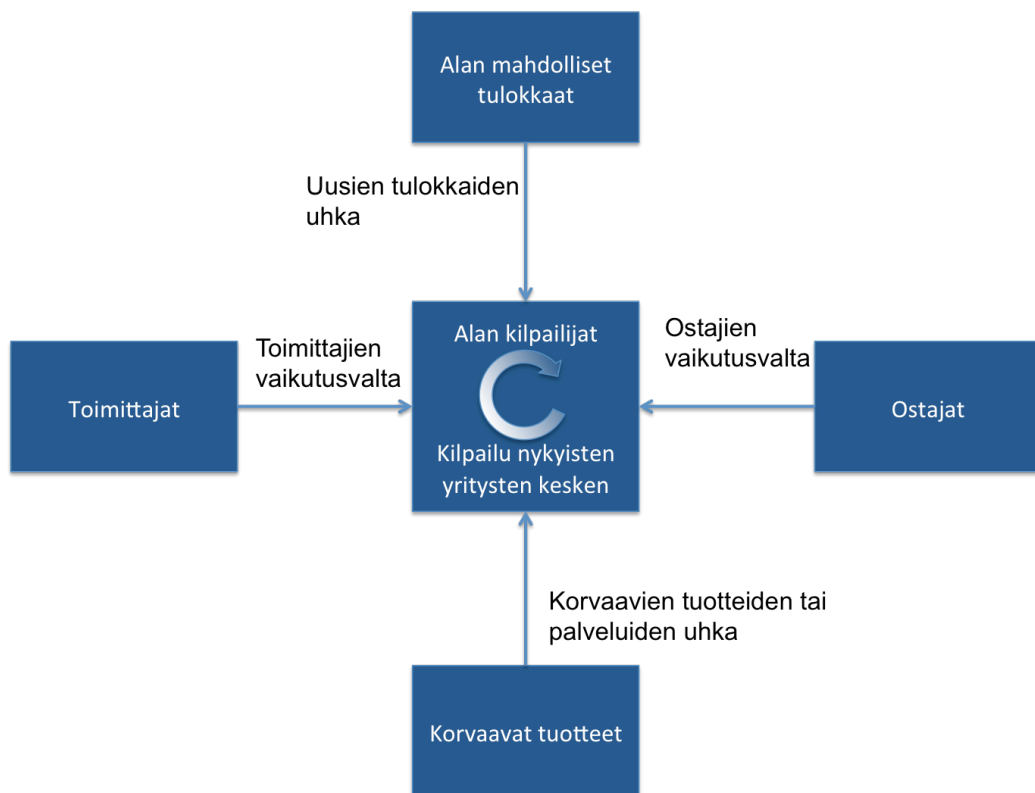
Sovelsin kilpailija-analyysiä tutkien kilpailijoiden palveluita, joista etsin heidän kilpailutekijöitä, joilla he menestyvät markkinoilla. Oleellista oli poimia ne kilpailijat palveluineen, joiden palveluista olisi hyötyä kohdeorganisaation palvelukonseptin kehittämiseksi. Kaikkia elementtejä kilpailijoista ei ollut oleellista selvittää. Materiaalia kilpailijoista hain heidän nettisivuiltaan ja heidän julkaisemista dokumenteista.

Ympäristöanalyysi

Asiakkaiden ollessa tärkeässä roolissa ulkoista analyysia tehtäessä, on syytä huomioida toiset ulkoiset tekijät, jotka voivat vaikuttaa palveluyrityksen menestykseen. Tätä analyysia kutsutaan toimiala- tai toimintaympäristöanalyysiksi. (McDonald; Payne s. 118).

Ympäristöä havainnoimalla voi tuntea kovin monen tekijän vaikuttavan yrityksen menestykseen, mutta oleellista on keskittyä tarkastelemaan melko pragmaattisesti niitä kriittisimpiä tekijöitä, jotka voivat vaikuttaa liiketoimintaan. (McDonald; Payne s. 118).

Kuviossa 13 esitetty Porterin viiden voiman malli on hyvä tunnistamaan merkittäviä vaikuttajia yrityksen tuottavuuteen. Nämä viisi voimaa ovat toimittajien neuvotteluvoima, ostajien neuvotteluvoima, uudet toimijat, korvaavat tuotteet tai palvelut sekä nykyiset toimialan kilpailijat. (Porter, Michael E., s. 4).



Kuvio 13. Toimialan kilpailua ajavat voimat (Mukaiillen Porter, Michael E., s. 4)

Kaikki uudet kilpailuvoimat ovat kilpailijoita enemmän tai vähemmän, kaikille toimialalla vakiintuneille kilpailijoille. Tätä kutsutaan laajennetuksi kilpailuksi. Nämä kaikki viisi

voimaa määrittävät toimialan kilpailutilanteen ja kannattavuuden, vahvimman tai vahvimpien hallitessa. (Porter, Michael E., s. 6)

1. Toimialaa ja toimintaympäristöä tulee katsoa myös uusien kilpailijoiden näkökulmasta. Toimialalle saattaa tulla ulkomaisia tai toimialaansa laajentavia ja kasvattavia yrityksiä.
2. Uusia uhkia tai mahdollisuuksia yrityksille ovat uusien teknologioiden ja korvaavien palveluiden tuleminen, joita tulisi seurata säännöllisesti.
3. Ostajien neuvotteluvoima voi joko kasvaa tai laskea, ja tähän vaikuttavien voimien ymmärtäminen on tärkeää.
4. Toimittajien ostovoima voi joko auttaa tai vaikeuttaa yrityksen tavoitteita, joten taustalla vaikuttavia ympäristötekijöitä on ymmärrettävä. (McDonald, Payne, s. 118-119).

Tutkin toimialan ja toimintaympäristön Porterin viiden kilpailuvoiman periaatteen avulla. Kaikki voimien tunnistaminen oli haastavaa varsinaisen toimittajanäkökulman puuttumisen vuoksi.

Organisaatioanalyysi

Organisaatioanalyysi kertoo kuinka yrityksen nykyiset vahvuudet ja heikkoudet vaikuttavat nykyiseen toimintaan, ja kuinka nämä auttavat tai haittaavat tulevaisuuden kasvua.

Tarkasteltavia näkökulmia ovat taidot/osaamiset, resurssit, systeemit, toimintatavat, roolit ja keskinäiset suhteet.

Osaamisen tilanne voidaan selvittää esimerkiksi seuraavien kysymyksien avulla:

- Mitä taitoja yrityksellä on?
- Miten nämä sijoittuvat kilpailijoiden taitoihin verrattuna?
- Mitä puutteita taidoissa tai osaamisissa on?
- Mitä tapahtuu jos puutteita ei kehitetä?

Resursseja voidaan miettiä esimerkiksi riittävyden tai tulevaisuuden tarpeiden näkökulmasta.

Yrityksen toimintatapojen ja markkinoinnin tietojärjestelmien riittävyyden arviointi tulee huomioida suunnitteluprosessissa esittämällä kysymyksiä kuten:

- Kuinka myyntitapahtumat syntyvät?
- Kuinka niitä seurataan?
- Kuinka palvelu tuotetaan?
- Kuinka kyselyt ja reklamaatiot hoidetaan?
- Kuinka mainokset arvioidaan?
- Kuinka asiakaspalvelu on järjestetty?
- Kuinka uudet palvelut kehitetään?
- Kuinka menetetyt kaupat analysoidaan?

Yllä oleviin tehtäviin liittyvät roolit ja kenen vastuulle mikäkin tehtävä kuuluu. Epätietoisuus ja yksiköiden välinen kilpailu voivat vaikuttaa negatiivisesti parhaan mahdollisen palvelun tuottamiseksi. (McDonald; Payne s. 136-137).

Kohdeorganisaation osaamista ja taitoja käsitellään edempänä SWOT-analyysin yhteydessä ja sen toimintatavat sisältyvät pääosin palveluprosesseihin, osaprosessien ja toimenpiteiden muodossa, jotka kuvattiin Service blueprinting –menetelmän avulla.

Tuotteiden ja palveluiden analysointi

Nykyisten palveluiden ja tuotteiden analysointi on usein haastavaa objektiivisuuden puutteen vuoksi. Kuitenkin tämä on tärkeää tehdä kriittisesti lähtökohta-analyysin kannalta. Useimmat yritykset tarjoavat enemmän kuin yhtä palvelua, jotka ovat erilaisia muunnelmia, erityistoimintoja tai lisäpalveluita. Harvoin yrityksellä on monopoliasemaa palvelullaan, sillä ne ovat helposti kopioitavissa. (McDonald; Payne s. 121).

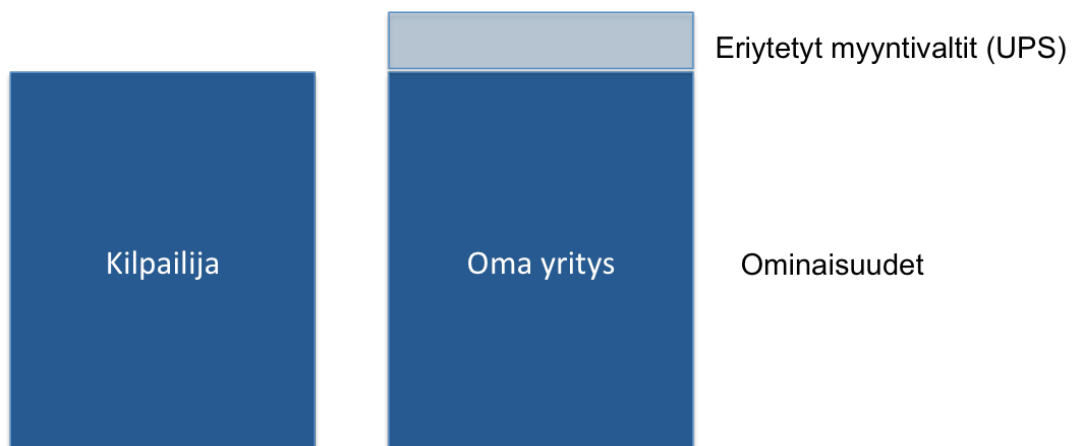
Palveluiden erottamiseksi kilpailijoiden tuotteista on olemassa käsite ”unique selling proposition” (USP) eli myyntivaltti. Palveluita ja tuotteita analysoitaessa on perimmäisenä tavoitteena vertailla yrityksen omien tuotteiden suhteellisia vahvuuksia ja heikkouksia kilpailijoiden tuotteisiin nähden, mikä auttaa tunnistamaan omien tuotteiden erottuvuuden edut. (McDonald; Payne s. 121).

Palveluiden myyntivaltteja suunniteltaessa ja vertaillessa kilpailijoihin on syytä ymmärtää seuraavat käsitteet: ominaisuudet, etu ja hyöty. Ominaisuus ja etu voi olla olemassa ilman asiakasta, mutta hyöty ei koskaan.

- Ominaisuudet ovat palvelun fyysisiä piirteitä.
- Etu on mitä palvelu tekee.
- Hyöty on se, mitä asiakas etsii. (McDonald; Payne s. 122).

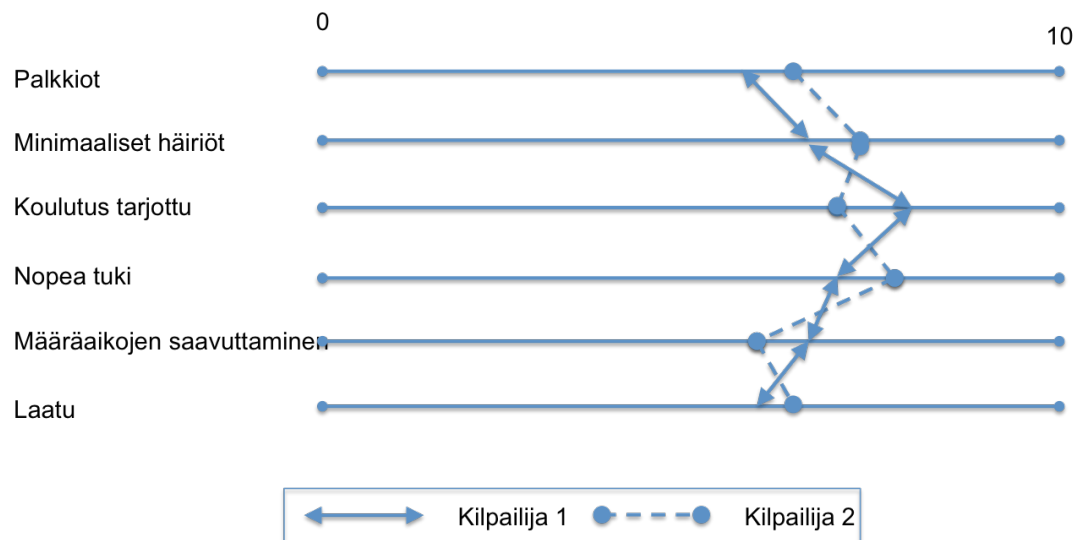
Palveluita kuvatessa kiinnitetään huomioita asiakkaiden palveluista saamaan hyötyyn eli lopputulokseen.

Palvelujen vertailua voi hahmottaa kuvion 14 muodossa, missä oman palvelun lisäominaisuudet on esitetty lisäosana kilpailijan palvelujen lisäksi. Vastaavasti kilpailijan palvelujen ominaisuuksien ja etujen ollessa omia parempia, voidaan miettiä kuinka palveluja voidaan parantaa samalle tasolle tai tehdä kilpailijaa paremmin.



Kuvio 14. Palvelujen ominaisuusvertailu (mukaillen McDonald, Payne, s. 123)

Toinen havainnollistava keino on vertailla ominaisuuksia tarkemmalla tasolla ja antamalla näille arvoja 0-10. Tällaisella kuvion 15 vertailulla saadaan tuotteen tai palvelun vahvuudet ja heikkoudet esille kilpailijaan nähden. Tämän perusteella ominaisuuksia oli syytä ottaa tarkasteluun markkinasegmenteittäin.



Kuvio 15. Tietokoneohjelmistoyrityksien välinen ominaisuusvertailuesimerkki (mukaillen McDonald, Payne, s. 123)

Verrattaessa palveluita kilpailijoiden palveluihin, verrataan omaa palvelua kaikkein parhaimpaan standarditasoon, ei lähimpään kilpailijaan nähden. (McDonald; Payne s. 123).

Kilpailijoiden palveluiden myyntivalttien ja ominaisuuksien tunnistaminen toimii pohjana kohdeorganisaation palvelukonseptin kehittämiseksi.

Kilpailijoiden palveluiden ominaisuuksia käsiteltiin kilpailija-analyysin yhteydessä. Tenderit palveluiden myyntivaltteiksi muodostui vahva autoalan tuntemus ja hinnoittelun huokeus.

Tuotteiden positiointi

Yritys voi sisällyttää palvelutuotteeseensa mitä tahansa, mutta lopulta asiakkaat päättävät menestykö palvelutuote vai ei.

On mahdollista kehittää ja viestiä erottuvalla tavalla, joka tekee organisaation palvelun erinomaiseksi ja omanlaiseksi asiakkaiden silmissä. Erottuminen voi perustua objektiiviseen tekijään (faktaperusteinen) tai subjektiiviseen tekijään (imagollinen ja viestinnällinen). Palveluorganisaatioiden pitäisi etsiä erottautumismahdollisuuksia kuviossa 16 esitettyjen kriteereiden perusteella.

Tärkeys	Erilaisuus on arvostettu riittävän suurilla tai houkuttelivilla markkinoilla.
Erotautumiskyky/omalaatuinen	Erilaisuus on selkeästi parempi kuin muilla tarjoajilla.
Viestittävässä oleva	Erilaisuus on mahdollista viestiä yksinkertaisella ja vahvalla tavalla.
Ylemmyys	Erilaisuus ei ole kilpailijoiden helposti kopioitavissa.
Edullisuus	Kohdeasiakkaat ovat valmiita maksamaan tästä erilaisuudesta, toisin sanoen se edustaa arvoa heille.
Kannattavuus	Palveluyritys saavuttaa lisätuottoa erilaisuuden esittelyn lopputuloksena.

Kuvio 16. Erilaistumisen kriteereitä erottautumiseen (mukaillen McDonald, Payne, s. 124)

Yrityksellä voi olla erilainen positiointistrategia kullekin tuotteelle tai markkinasegmentille. Positointia voidaan tehdä lisäksi useammalla tasolla: toimiala, organisaatio, tuote-/palvelusektori, tuote tai palvelu. Yrityksen ei tarvitse positioitua jokaisella tasolla, vaan niissä joilla on kaupallista etua nähtävissä. Kilpailijoiden seuraaminen positioitumisen osalta voi johtaa reagoitotarpeisiin oman yrityksen osalta. (McDonald; Payne s. 125).

Positointia tehdessä olisi syytä huomioida seuraavat ohjenuorat: Positioinnin tulisi ensinnäkin olla merkitsevää kohdesegmentille. Positioinnin tulee olla uskottavaa. Huonot ja perättömät väitteet kuten organisaation väitös olevansa suurin tai paras ovat kielteisesti vaikuttavia. Positioinnin täytyy olla ainutlaatuisia. Yrityksen tulee etsiä positointi, missä voi johdanmukaisesti toimia paremmin kuin kilpailijat tietyllä markkinoilla.

Tenderit Oy:n palveluiden positointia mietittäessä, tulimme projektiryhmässä siihen lopputulokseen, että palveluiden nimeäminen tehdään muista konsultointipalveluista poikkeavammaksi. Uutena sekä tuntemattomana toimijana painotimme palveluiden edullisuutta. Positioinnissa painotimme myös asiakkaan kannattavuusnäkökulman merkitystä. Palveluilla asiakkaat saavat merkittäviä rahallisia hyötyjä.

Tuotteita ja palveluita varten oli myös muita analysointimenetelmiä vaihtoehtona kuten elinkaarikonsepti, joka ei mielestäni sopinut sovellettavaksi Tenderit Oy:n

palvelukonseptiin, koska en nähnyt tutkijana palvelulle varsinaista elinkaaren loppupäätä, vaan palveluvalikoimasta tulisi löytyä vaihtoehto pysyväksi palveluksi yrityksille. Palveluvalikoiman yksittäisiä palveluita en näe järkeväksi sijoittaa elinkaarelle, sillä palveluiden tulisi vastata erilaisten ja erivaiheissa (hankintojen osalta) olevien yritysten tarpeisiin. Myös elinkaarikonseptista johdettu laajempi malli innovaatioiden laajentuminen (diffusion of innovation) on yksi vaihtoehtoisista analysointitavoista, mutta samasta syystä en nähnyt tätä sopivaksi käyttää tutkimuksessani.

1. SWOT-analyysi

SWOT analyysit ovat tämän strategisen prosessin yksi kriittisimmistä vaiheista. Analyysi tuottaa pohjan tavoitteille ja strategioille. SWOT analyysit ovat ainoat, jotka sisältyvät prosessin lopputulokseen – strategiseen markkinointisuunnitelmaan. SWOT analyysit tulisi tehdä palvelukohtaisesti.

SWOT-analyysien tulisi osoittaa vahvuuksia ja heikkouksia kilpailijoihin peilaten, yhdessä mahdollisuuksien ja uhkien kanssa.

Perinteinen SWOT-analyysi pohja on esitetty kuviossa 17. Vahvuudet ja heikkoudet ovat organisaation sisäisiä asioita ja mahdollisuudet ja uhkat ovat organisaation ulkoisia tekijöitä.



Kuvio 17. Perinteinen SWOT analyysimalli (Mukaiillen McDonald, Payne, s. 143)

Kuviossa 18 perinteistä mallia parempi SWOT analyysi saadaan laajentamalla analyysia kertomaan tarkemmin esimerkiksi yksittäisen uhan vaikutusta ja keinot, kuinka vastata tähän uhkaan. Tämä auttaa analyysin lukijaa ymmärtämään sisällön syvällisemmin. (McDonald; Payne s. 140-144).

SWOT elementti	Vaikutus/tarkoitus	Tarvittavat keinot
Vahvuudet • Korkeasti koulutettu henkilöstö	• Parempi pätevyys, tehokkuus ja ammattitaito	1. Mainosta kyvykkyyttä asiakkaille 2. Henkilökunnan säilyttämisohjelma 3. Kannustepaketit korkeasti suoriutuville
Heikkoudet • Ei edustusta ulkomailla	• Menetetty kauppa avainalueilla	1. Kiireellinen toteutettavuustutkimus
Mahdollisuudet • Uuden teollisuuden kehittyminen	• Lisääntyvää toimintaa kaupallisella alueella	1. Rekrytoi uusi team 2. Aloita teollisuuden kehittämisseminaarit konttorijohtajille 3. Edustusta valtion ja teollisuuden elimiin
Uhat • Kasvanut kilpailu	• Menetetty markkinaosuus	1. Vahvista markkinointiosastoa 2. Kehitä markkinointisuunnitelma 3. Paranna asiakastytyväisyyttä 4. Korosta ”ei piilokuluja” 5. Lisää aggressiivista mainontaa

Kuvio 18. Laajennettu SWOT analyysi (Mukaillen McDonald, Payne, s. 143)

Sovelsin tutkimuksessani laajennettua SWOT-analyysia, joka auttoi samalla miettimään vaadittavia toimenpiteitä.

2.5.4 Keskeiset oletukset

Keskeisten oletuksien tarkoituksena on tunnistaa selvästi ne tekijät, jotka tulevat olemaan kriittisiä tämän kokonaisprosessin (strateginen markkinointisuunnittelu) menestymiselle tai epäonnistumiselle. Oletukset voivat sisältää seuraavia asioita:

- Inflaatiolukemat, talouden kasvunäkymät, korot
- Poliittiset / lakimuutokset
- Demografiset oletukset

- Yleinen talous
- Kohteena oleva palvelusektori
- Yrityksen markkinat
- Kilpailijat
- Organisaation sisäiset tekijät
- Teknologinen ja muu kehitys (McDonald; Payne s. 144-145).

Projektiryhmän kanssa pohdimme keskeisiä oletuksia yleisen taloustilanteen ja autoalan kannattavuuden kannalta. Oletimme, että Tenderit Oy palvelukonseptille on kasvava tarve autoalalla sen heikon kannattavuustilanteen vuoksi, joka on aiheutunut automarkkinoiden stabiloitumista organisaatorakenteiden kapasiteettia alhaisemmalle tasolle sekä palveluiden sähköistämispaineesta. Haasteena olisi tarpeen luominen suuremmalla vastaanottajajoukolla ja oikeanlainen markkinointi. Teknologisia hankintoja tukevia järjestelmiä tulee koko ajan lisää, mikä lisää tietoisuutta hankinnoista ja parantaa tarpeen tunnistamista.

2.5.5 Markkinoinnin tavoitteet ja strategiat

Markkinoinnin tavoitteet käsitteenä on tarkka lausuma, mitä pitää saavuttaa markkinointitoimenpiteillä. Markkinoinnin strategia kertoo millä keinoilla päästään tavoitteisiin. Markkinoinnin tavoitteiden asettamisessa tarkoituksena on voittomarginaalin, liikevaihdon ja markkinaosuuden asettaminen. (McDonald; Payne s. 148).

Tavoitteet tulisi asettaa loogisessa järjestyksessä:

1. Laajat tavoitteet, jotka kertovat pitkántähtäimen kannattavuudesta ja ovat yhteydessä yrityksen tavoitteisiin. Tämä parantaa kommunikointia ja odotuksien luomista henkilökunnan kanssa.
2. Tarkemmat tavoitteet keskeisille tulosalueille.
3. Osatavoitteet tukemaan laajempia tavoitteita, jotka voivat perustua myyntivolyymiin, maantieteellisiin laajenemisiin ja palvelutarjonnan laajentamiseen. (McDonald; Payne s. 148).

Markkinoinnin tavoitteen tulisi sisältää seuraavat kriteerit:

- Tarkka – selkeä ja tarkka tavoite
- Relevantti – yhteydessä yrityksen missioon ja tavoitteisiin

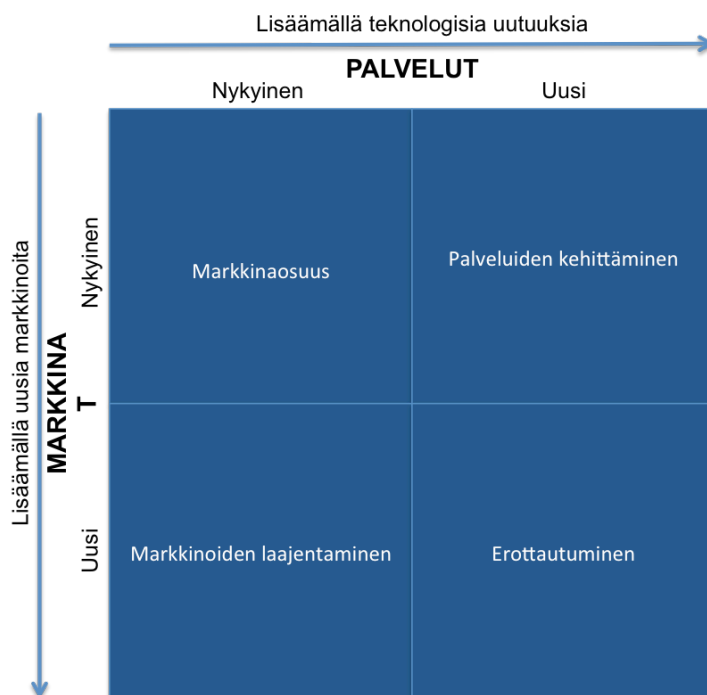
- Mitattava – määrällisesti mitattavissa
- Aikaan sidottu – tavoite, päivämäärä saavuttamiselle
- Haastava – realistinen, mutta yksilöitä ja yritystä kokonaisuutena haastava
- Fokusoitu – koskettava ainoastaan markkinoita ja palveluita, joita yritys on suunnitellut (McDonald; Payne s. 148)

Kriteerit auttavat varmistamaan tavoiteasetanta vastaan yrityksen suurempaa kuvaa, ja että keskitytään ainoastaan suunniteltuihin markkinoihin ja palveluihin.

Tavoitteille voi olla neljä vaihtoehtoista strategista suuntaa toiminnalle:

1. Myydä vanhoja palveluita olemassa oleville markkinoille
2. Laajentaa vanhoilla palveluilla uusille markkinoille
3. Kehittämällä uusia palveluita olemassa oleville markkinoille
4. Kehittämällä uusia palveluita uusille markkinoille (McDonald; Payne s. 149)

Kuvion 19 Ansoffin matriisi havainnollistaa neljä suurta vaihtoehtoista suuntaa.



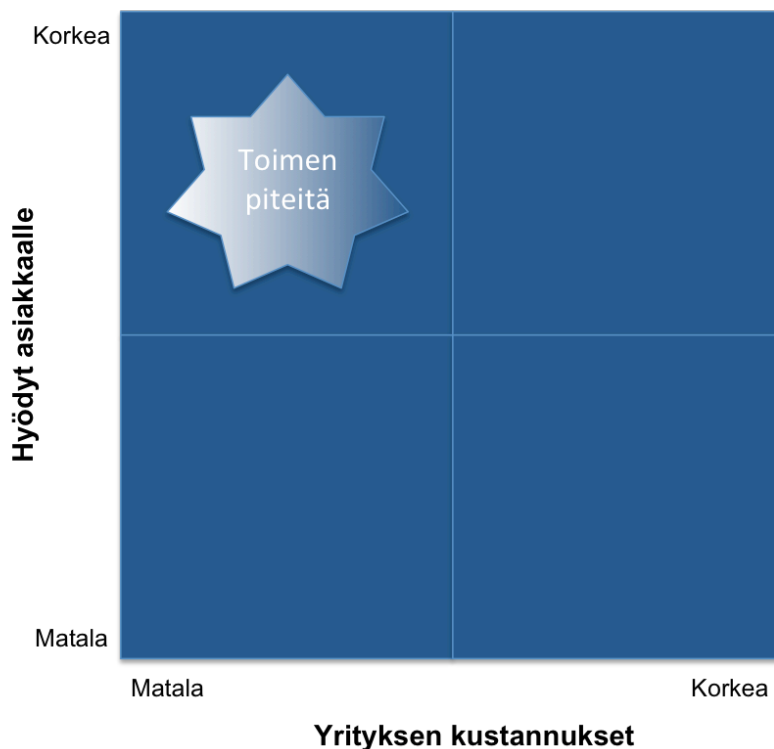
Kuvio 19. Ansoffin matriisi (McDonald; Payne s. 149).

Yksittäisen palveluyrityksen kyky selviytyä uutuusteknologioiden kanssa tai uusien markkinoiden kehittämisessä on ratkaisevaa siinä mikä näistä neljästä strategiasta tulee merkittävimmäksi. Miten tulkita ”uusi” Ansoffin matriisissa markkinoiden ja uusien teknologioiden tai palveluiden suhteen. Uusi voi tarkoittaa markkinanäkökulmasta kuinka kauan kestää yrityksen erottuvan osaamisen tulla tunnetuksi joillakin markkinoilla. Vastaavasti tulkinta uusien palveluiden suhteen, kun palvelut ovat elinkaarensa alussa ja yritys vasta ”opettelee” tuottamaan niitä. Lähtökohta-analyysin aikana kerättyjen ja analysoitujen tietojen tulisi antaa valmiudet asettaa tavoitteet kaikille palveluille / markkinoiden yhdistelmille. (McDonald; Payne s. 149-150).

Menetelmiä ja erilaisia näkökulmia markkinoiden tavoitteiden asettamiseksi löytyy useita:

- Gap analyysi
- DPM-matriisi (Directional Policy Matrix)
- Porterin matriisi, erottautuminen ja kustannustehokkuus kilpailukeinoina

Kustannustehokkuus/arvon tuotto -nelikenttäanalyysi kuviossa 20 osoittaa vaihtoehdoisen näkökulman Porterin matriisiin, että suurempi arvonluonti asiakkaille on mahdollista suhteellisen pienillä kustannuksilla. (McDonald; Payne s. 160-161)



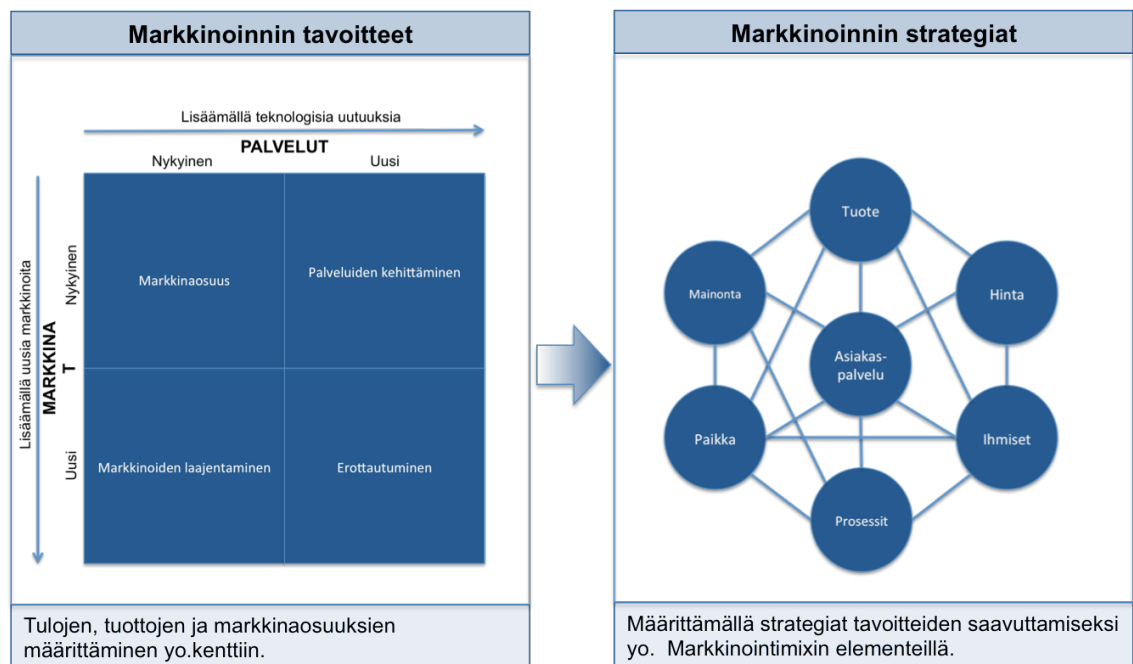
Kuvio 20. Kustannustehokas palveluiden kehittäminen (McDonald; Payne s. 161).

Tutkimuksessani Tenderit Oy:n liiketoiminta on vasta alussa, joten tarkkojen tavoitteiden asettaminen ei ollut mahdollista. Tavoitteiden asettamista varten sovelsin Ansoffin matriisin ajatusta neljästä suunnasta markkinoiden ja palveluiden uutuusarvon suhteellisuudesta. Kustannustehokkuus/arvon tuotto –nelikenttäanalyysi vahvisti projektiryhmän näkemystä siitä, että asiantuntijapalveluiden muokkaaminen on kustannustehokasta, joten palveluiden arvonluomisen esteeksi ei asetu kustannukset.

Markkinointistrategia

Markkinointistrategian tulisi kuvata keinot, joilla tavoitteet saavutetaan, millä aikataululla ja minkälaisella resurssien kohdentamisella. Strategian ja toimenpiteiden välillä on selkeä ero. Strategia heijastaa yrityksen parasta näkemystä kuinka voidaan mahdollisimman kannattavasti soveltaa taitoja ja resursseja markkinoille. Markkinoinnin toteutussuunnitelma kertoo yksityiskohtaiset toimet ja ajoitukset osastojen kesken. (McDonald; Payne s. 161)

Markkinointitavoitteiden ja markkinointistrategia -yhteys on esitetty kuvassa 21.



Kuvio 21. Palveluliiketoiminnan markkinointitavoitteet ja -strategiat. (McDonald; Payne s. 163).

Markkinointistrategia sisältää yleisesti seuraavat asiat:

1. Toimintatavat ja menetelmät tarjottavien palveluiden suhteen, kuten lukumäärä, laatu, muoto, brändäys.
2. Hintatasojen määrittäminen, marginaalit ja alennukset
3. Mainonta ja myyminen, luova lähestymistapa, mediatyypit, kulut jne.
4. Mitkä painotukset laitetaan myynnin lähestymistavoille, myyntikoulutuksille jne.
5. Mitä jakelukanavia käytetään
6. Mitä asiakaspalvelutasoja tarvitaan
7. Palveluntuotantoprosessien määrittäminen
8. Henkilöstöön liittyvät strategiset asiat (McDonald; Payne s. 162-163)

Markkinointistrategian toimenpiteet muodostuvat yleisesti markkinointimixin 7 kilpailutekijän (elementin) kautta.

- *Palvelu*, päälinjaukset palveluiden poistojen, muutoksien, lisäyksien, muotoilun, pakkauksien jne. osalta.
- *Hinta*, yleinen hinnoittelupolitiikka noudatettavaksi palveluryhmissä ja markkinasegmenteissä.
- *Paikka*, yleiset ehdot jakelukanaville ja välittäjille.
- *Myyminen*, yleinen politiikka asiakaskommunikaatioon eri yhteyksissä: mainonta, myyntivoima, myyminen, tiedotus, tapahtumat, suoramainonta.
- *Ihmiset*, yleinen politiikka palveluprosessissa toimivien ihmisten johtamiseen.
- *Prosessit*, yleiset ehdot prosesseille, joilla palvelut on luotu ja toimitettu asiakkaille.
- *Asiakaspalvelu*, yleiset ehdot asiakaspalvelun hallintaan pitkäaikaisen asiakassuhteen rakentamiseksi.

Tuotteiden ja palveluiden markkinoimiseksi on suunniteltu 4-P:n malli hahmottamaan kilpailukeinoja. On ymmärrettävä, ettei perinteinen 4-P:n (Product, Price Promotion, Place) malli enää riitä kattamaan kilpailukeinoja palveluiden markkinoinnissa. Palveluiden markkinoinnissa tulee ottaa huomioon 7 tekijää, mikä kuvastaa palvelujen monimutkaisuutta ja eroavaisuutta tuotteista.

- Tuote (Product) on tarjottu tuote tai palvelu.
 - Miten niiden fyysiset ominaisuudet tuovat kilpailuetua kilpailijoihin nähden ja mitä hyötyjä ne tarjoavat asiakkaille. Ominaisuuksia ovat mm.

laatu, takuu ja korjauspalvelut, lisäpalvelut/-varusteet, pakkaus, brändi, turvallisuus.

- Hinta (Price) on tuotteesta tai palvelusta veloitettu hinta ja sen ehdot.
 - Hinta voi muodostua erilalla ja tämän suhteen otettava huomioon mm. alennukset, maksuehdot, hintajousto.
- Jakelukanava/paikka (Place) on paikka, jossa asiakas voi ostaa tuotteita tai palveluita.
 - Myyntipaikat, välittäjät, varastointi, logistiikka, internet, huolto-/tukipalvelujen saatavuus
- Markkinointiviestintä (Promotion) on kommunikointiohjelma, joilla viestitään asiakkaille tuotteiden/palveluiden ominaisuuksista ja hyödyistä.
 - Huomioitavia asioita ovat mm. mainonta, julkisuus, mediatyypit, kannusteet, myyntihenkilöstö, koulutus, valikoima, internet-strategia. (McDonald, Payne, s. 26-27; Wilsonin, Zeithamlin, Bitnerin ja Gremlerin s. 20).

Nämä 7 kilpailutekijää palvelujen markkinoinnin näkökulmasta koostuu klassisesta 4-P:stä ja 3 uudesta ominaisuudesta. 4-P:n malli koostuu itse tarjottavasta tuotteesta / palvelusta (Product), hinnasta (Price), kommunikoinnista sisältäen markkinointiviestinnän (Promotion) ja jakelukanavasta/paikasta (Place). Laajennettu 4-P:n malli sisältää näiden lisäksi ihmiset/resurssit (People), prosessit (Process) ja asiakaspalvelun (Customer Service). (McDonald, Payne, s. 26-27).

7 tekijän mallista on esitetty hieman erilaisia malleja esim. Wilsonin, Zeithamlin, Bitnerin ja Gremlerin s. 21 mallissa asiakaspalvelu (Customer Service) on korvattu fyysisellä ympäristöllä (Physical Evidence). McDonaldin ja Paynen malli ottaa kantaa fyysiseen ympäristöön palvelutuotesuunnitelman sisällössä. Tärkeintä on huomioida molemmat näkökulmat prosessin aikana.

Palvelut

Palvelutuotesuunnitelma kertoo palveluiden määrät ja laadut, joilla lähdetään liikkeelle. Toimenpiteet tulisi määritellä siten, etteivät ne kilpailisi keskenään resurssien riittävydestä. Suunnitelman tulisi kertoa lisäksi toimenpiteistä, jotka kohdistuvat uusiin palveluihin ja minkä ajan kuluessa. Suunnitelmasta tulisi selvittää myös koska ja kuinka poistuvat tuotteet vedetään markkinoilta. Palveluosuuteen kuuluu lisäksi brändi,

fyysinen ympäristö ja uusien palveluiden kehitysstrategiat osa-alueina. (McDonald, Payne, s. 174). Uusien palveluiden kehitysstrategioita ei käsitellä tutkimuksessani.

Brändi

Palvelusektorin kasvaessa palvelubrändin luonnin ja kehittämisen on tunnistettu edustavan kestävästä kilpailuedun lähdettä. Palvelubrändien haastavuus on niiden näkyvyyden puuttuminen. Henkilökunta on tärkeässä roolissa muokkaamassa palvelubrändiä palvelutuotannossa. Kuluttajat arvioivat palvelubrändiä oman palvelukokemuksensa perusteella.

Palvelubrändäyksessä oleellista on päättää perustuuko tämä palveluun vai yrityksen identiteettiin. Tietyt brändin arvot tulee tuoda esille, vaikka brändi perustuisikin yrityksen nimeen. Brändin ollessa liitoksissa palveluun, voidaan kokeilla uusia malleja ja positiointeja erilaisilla segmenteillä eri markkinoilla. Mikäli epäonnistutaan, tämä ei aiheuta niin suurta vahinkoa yritykselle kuin brändin ollessa sidottu yritykseen.

McDonald ja Payne (alkup. Berry ja Parasuraman 1991) esittävät sivulla 176 avainkysymykset, jotka auttavat palvelumarkkinoijaa suunnittelemaan brändiä:

- Sisäistämmekö brändimme?
- Näytämmekö proaktiivisesti vahvaa yritysbrändiä asiakkaille ja sidosryhmille?
- Kuinka yrityksen nimi pärjää testattaessa omaleimaisuutta, merkityksellisyyttä, joustavuutta, muistettavuutta?
- Käytämmekö brändielementtejä täysin hyödyksi, muuta kuin yrityksen nimeä?
- Onko brändimme yhteneväinen?
- Käytämmekö brändiämme johdonmukaisesti kaikissa medioissa?
- Hyödynnämmekö kaikkia mahdollisia medioita brändimme esiintuonnissa?
- Tunnistammeko palvelutarjonnan vaikutuksen brändissä?
- Perustuvatko brändipäätökset tutkimuksiin?
- Kunnioitamme olemassa olevia brändejä vaihtaessa brändiämme tai lisätessä uusia brändejä? (McDonald, Payne, s. 175-176).

Tenderit Oy:n tapauksessa palvelubrändejä lähdettiin rakentamaan palvelukohtaisesti, ei yrityksen nimellä. Uuden yrityksen tapauksessa markkinointia joudutaan kokeilemaan ennen oikean tavan ja viestin löytämistä.

Fyysinen ympäristö

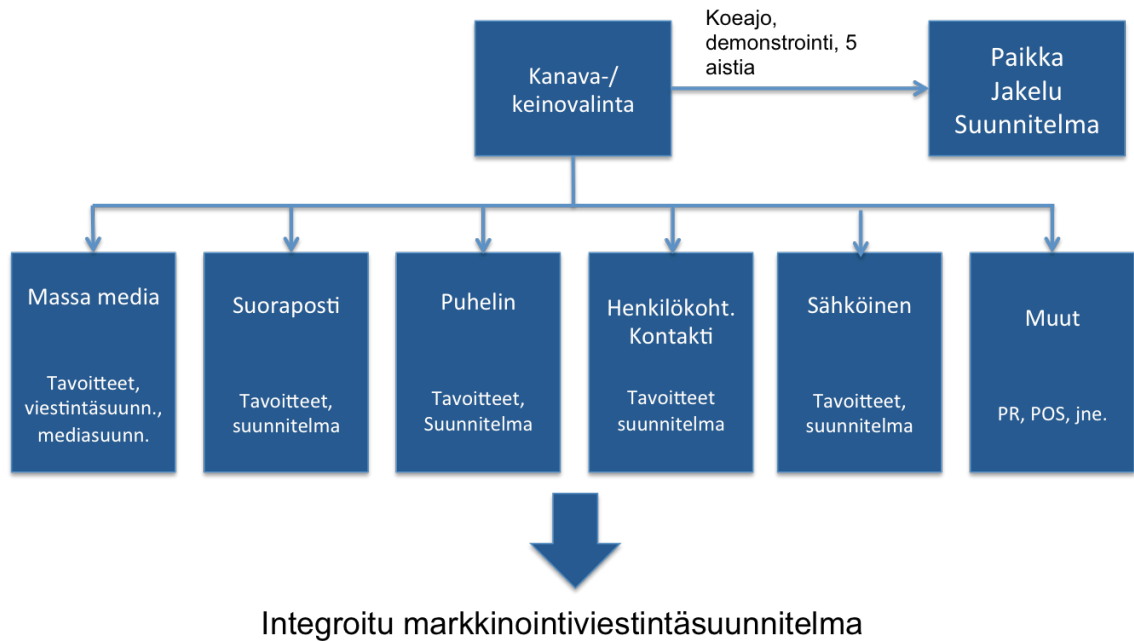
Fyysinen ympäristö on osa yrityksen ympäristöä, missä joko palvelutapahtuma itse tapahtuu tai palvelu kohdataan. Fyysisillä ympäristön elementit ovat ne keinot, joilla yritys voi tuoda näkymättömiä palveluja näkyvämmäksi, jotka ajan myötä voivat vahvistaa brändiarvoa. Fyysinen ympäristö toimii tukena positioinnissa, yritysimagon luonnissa ja asiakaskokemuksen lopputulosta näkyvien osien osalta. Palveluyritykset esimerkiksi panostavat brändien luomiseen, arkkitehtuuriin, layoutiin, huonekaluihin, sisustukseen ja työvaatteisiin, kaikenlaiseen jotka vahvistavat toivottua mielikuvaa. (McDonald, Payne, s. 177-178).

Fyysinen ympäristön huomioiminen tutkimukseni kohdeorganisaation palveluiden kehittämisessä oli pohtia ne elementit, missä asiakas voi kohdata palvelumme, ja kehittää niitä. Ainoaksi vaihtoehdoksi oli keskittyä rakentamaan sähköisiä elementtejä, sillä toimitiloja ei kohdeorganisaatiolla ollut.

Myynninedistäminen ja kommunikointisuunnitelma

Myynninedistäminen ja jakelu ovat muuttuneet monella tavalla. Internet yhtenä kanavana on korostanut trendien muuttumista perinteisestä mainonnasta ja suorapostituksista interaktiivisempaan suuntaan kuten call centereihin ja nettiin. Näiden kanavien integroiminen johdonmukaiseksi suunnitelmaksi ei ole helppo tehtävä. (McDonald, Payne, s. 179).

McDonald ja Payne viittaavat Integrated Marketing Communications –kirjassa ((Shultz D., Shultz H., 2003) korostettuun asiaan, että ennen tarkemman tason toimenpiteiden suunnittelua tulisi ensiksi valita markkinointikanava/-keino ennen asiakasvuorovaikutusta. Tätä on selvennytty kuviossa 22.



Kuvio 22. Markkinointikanava ja jakelu –suunnitelma (Mukaiillen McDonald, Payne, s. 180).

Markkinointikanavien valinta on vaikeata. Asiakkaille on tarjolla erilaisia medioita. Asiakkaalle pitäisi jättää mahdollisuus valita haluamansa media. Valinta riippuu siitä, onko kyseessä fyysinen tuote, jota asiakkaan tarvitsee testata ja missä myyntineuvottelut käydään. Poikkeuksena nettikaupat, jossa myynti tapahtuu netissä ja asiakas vain valitsee toimitustavan ostamalleen tuotteelle. (McDonald, Payne, s. 180). Omassa tutkimuksessani kanavien valinta perustuu siihen, että saavutetaan henkilökohtainen asiakastapaaminen, joka voi johtaa kaupan syntymiseen.

Kommunikointi

Myynninedistämisen kommunikointikeinot voidaan jakaa kahteen ryhmään:

- Persoonattomaan viestintään
- Kasvotusten käytävään viestintään (ei käsitellä tässä työssä)

Molemmista ryhmistä löytyy useita vaihtoehtoja valita, joita voidaan käyttää yksinään tai yhdistelminä. Persoonalliset viestintäkeinot ovat edukseen vuoropuhelun vuoksi, mutta kallista henkilön palkkakustannuksen takia. Persoonaton viestintä taas on edullisempaa asiakkaita tavoitellessa, mutta rajallisempi vuoropuhelun aikaansaamiseksi asiakkaan kanssa.

Viestintää voi pohtia seuraavien kysymyksien kautta:

- Mikä on kohdeyleisösi?
- Mitä heidän tarvitsee tietää?
- Mikä on kustannustehokkain tapa tarjota tämä tieto asiakkaalle?
- Onko meillä varaa siihen? (McDonald, Payne, s. 184-185).

Vaihtoehtoja on useita, mutta rajattu budjetti voi johtaa kompromissin tekemiseen. Tärkeintä olisi saada optimoitu viestintämix molemmista lähestymistavoista. (McDonald, Payne, s. 185).

Kommunikointiprosessin ymmärtäminen asiakkaan näkökulmasta on kulmakivi menestyksekkään myynninedistämisen tekemiseksi. Kuvio 23 kuvastaa kommunikoinnin tasot, joita voidaan käyttää yleisesti suunnittelussa. (McDonald, Payne, s. 186)



Kuvio 23. Kommunikoinnin tasot (Mukaiillen McDonald, Payne, s. 186).

Asiakas tulee tehdä tietoiseksi palvelusta, ja hänen on ymmärrettävä palvelun ominaisuudet. Seuraavaksi asiakas tulee vakuuttaa, että palvelun argumentit pitävät paikkaansa ja että tämä tyydyttää asiakkaan tarpeet. Viimeisenä tulee saada asiakas ostamaan palvelu tai allekirjoittamaan sopimus. (McDonald, Payne, s. 186)

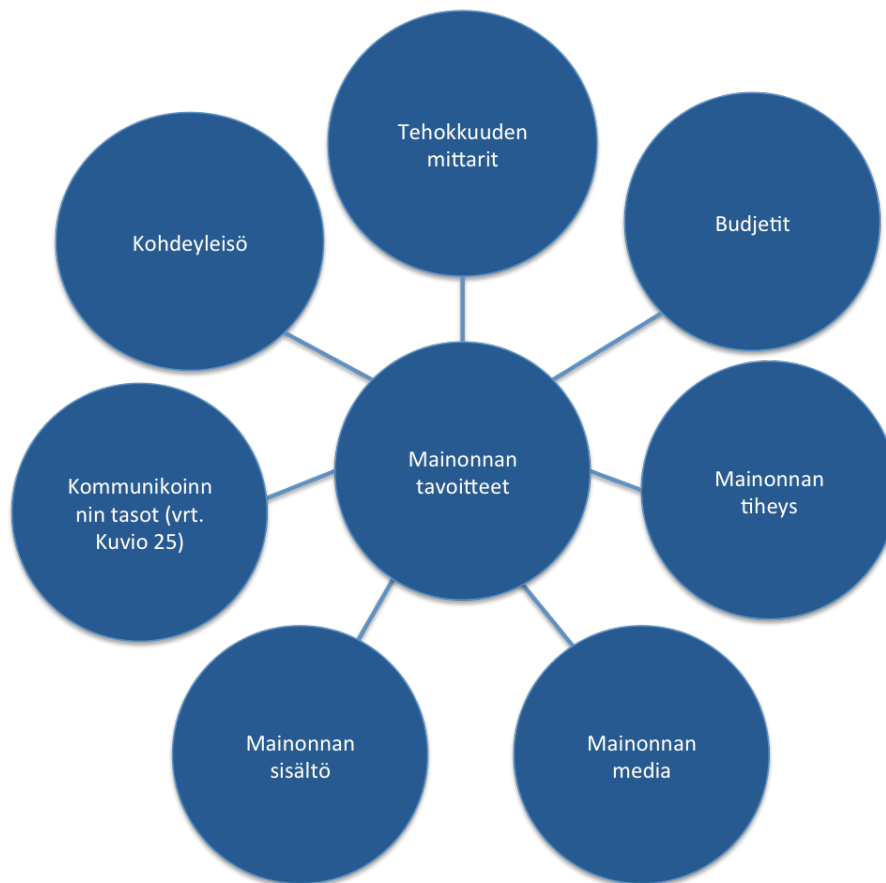
Kohdeorganisaatiolla ensimmäinen haaste on saada autoalan toimijat tietoiseksi hankintatoimen mahdollisuuksista ja tarjota lisää informaatiota asiasta. Toinen haaste

on asiakkaan vakuuttaminen palvelun tärkeydestä sekä hyödyistä. Viimeisenä haasteena on sopimukseen pääsy asiakkaan kanssa.

Persoonattomat viestintäkeinot

Persoonattomia kommunikointikeinoja ovat mainonta useissa muodoissaan, erityiset myyntipromootiot (sales promotion), tiedotus ja suoramarkkinointi. (McDonald, Payne, s. 187)

Mainonnan roolia voidaan ajatella keinona päästä kuvion 22 tasolta toiselle. Uuden palvelun kohdalla mainonnan roolia voidaan pitää tietoisuuden lisääjänä. Vastaavasti tutumman palvelun kohdalla mainonnan rooli voi olla rohkaiseminen ostopäätöksen tekemiseen. Mainonnan tulee muuttua palvelun tai tuotteen elinkaaren vaatiman tarpeen mukaan. Tavoitteet ja mittarit tulisi kohdistua mainonnan tavoitteiden saavuttamiseen. Useimmiten ja virheellisesti mainonnan menestyksekkyyttä peilataan ainoastaan myynnin lisääntymiseen. Myynninlisäyksen lisäksi tulisi asettaa täsmällisiä ja mitattavia tavoitteita. Mainonnan tavoite on mainontasuunnitelmassa keskiössä, jota ennen muita toimenpiteitä ei voida määrittää, kuten kuvio 24 havainnollistaa. (McDonald, Payne, s. 188-189)



Kuvio 24. Tarve mainonnan tavoitteille (Mukaiillen McDonald, Payne, s. 189).

Myyntipromootiolla voidaan tarkoittaa amerikkalaisissa kirjallisuudessa markkinointiviestintää kokonaisuudessaan, mutta käsitteenä tämä tulee erottaa mainonnasta, henkilökohtaisesta myynnistä ja muista viestintämuodoista.

Myyntipromootiolla tarkoitetaan erikoista tarjoutta, mikä poikkeaa normaaleista ehdoista. Erikoistarjouksen tulee sisältää näkyviä etuja asiakkaille. Asiakkaana voidaan käsittää itse kuluttaja, jälleenmyyjät, oma myyntihenkilöstö. Myyntipromootion tarkoituksena on toimia lyhyen tähtäimen ratkaisuna määrättyyn ongelmaan (esim. suuri varasto), minkä vuoksi kesto on rajattu sovittuun aikajaksoon. Tavoitteena voi olla myynninlisäys, uudelleen oston helpottaminen, vastaaminen kilpailijan toimiin, saada kokeilemaan, lisätä kysyntää, nopeuttaa laskun maksua jne. Myyntipromootio on taktinen toimenpide, osa markkinointisuunnitelmaa.

Myyntipromootion tarkoituksena ei aina ole myynninlisäys, vaan muiden kohderyhmien kuten omien myyntihenkilöstön tai jakeluverkoston tapauksessa tavoitteena on

muokata heidän käyttäytymistään yrityksen tavoitteita kohden. Esimerkiksi myynnin kasvattaminen, vähemmän tunnettuihin palveluihin keskittyminen ja uusien maantieteellisten toimialueiden avaaminen. (McDonald, Payne, s. 193-194).

Myyntipromootion vaihtoehtoja on useita, joista muutama esimerkki jokaista kohderyhmään kohden:

- Kuluttajat: Hinnanalennukset, lahjat, takuut, tapahtumat,
- Jakeluverkosto: pidennetty maksuaika, kannusteet, lahjat, erikoiskoulutukset, tapahtumat
- Myyntihenkilöstö: bonukset, lahjat, tapahtumat ja palvelut (McDonald, Payne, s. 195).

Myyntipromootiot tulevat Tenderit Oy:n menettelytavaksi heti alussa uuden asiakkaan saamiseksi.

PR – julkiset suhteet

PR työ on suunniteltua ja jatkuvaa pyrkimystä luoda ja ylläpitää liikearvoa yrityksen ja yleisön välillä. Yleisönä toimivat kaikki ympärillä olevat sidosryhmät kuten asiakasmarkkinat, toimittajat, rekrytointimarkkinat, asiakkaat, oma myyntiverkosto, markkinavaikuttajat (lehdistö, poliittiset toimijat, analyytikot, osakkeiden omistajat jne.).

PR työn tehtävänä on useimmiten:

- Rakentaa tai ylläpitää mielikuvaa
- Tukea muita viestintätoimia
- Avustaa uusien palveluiden lanseeraamista
- Hyviin suhteisiin vaikuttaminen
- Vahvistaa positiointia
- Selvittää erikoiset ongelmatapaukset tai kysymykset (McDonald, Payne, s. 32, 195)

Yrityskuvan rakentaminen on noussut tärkeäksi asiaksi tänä päivänä. Asiakkaista on tullut valikoivia, he haluavat tietää enemmän yrityksestä, jonka kanssa he ovat aloittamassa yhteistyön.

PR työn työkaluja ovat:

- Julkaisut kuten: vuosiraportit, artikkelit, esitteet, posterit, videot, lehdistöjulkaisut
- Tapahtumat: konferenssit ja seminaarit
- Tarinat kiinnostavista aiheista kuten uudet sopimukset
- Näytökset
- Sponsorointi (McDonald, Payne, s. 198)

Tenderit Oy näkee uutena toimijana julkisten suhteiden ylläpidon tärkeäksi sekä oivaksi markkinointikanavaksi ja mahdollisuudeksi.

Suoramarkkinointi on muutakin kuin suorapostikirjeet, joka on yleinen väärä oletus.

Suoramarkkinointia ovat seuraavat tavat, joita voidaan hyödyntää yksin tai yhdistelmänä:

- Suorapostikirje
- Telemarkkinointi
- Suoramyynti
- Postimyynti
- Suoramarkkinointi
- Digitaalinen markkinointi

Tavoitteena on luoda kaksisuuntaista, persoonallista suhdetta yrityksen ja asiakkaan välille.

Suoramainonta hyvin valitun kohderyhmän ja henkilökohtaisen viestin kanssa on hyväksyttävä ja tuloksia tuottava keino. Suoramainonta huonoissa tapauksissa koetaan yksityisyyttä loukkaavaksi ja resurssien hukkaan heittämiseksi. Suoramainonta voidaan myös kokea alentuvaiseksi ja tehottomaksi keinoksi viestiä.

Sähköisten järjestelmien tuomat edut parantavat personointia ja tekevät siitä käyttökelpoisemman. Suoramainonnan suosiosta voidaan kiittää sen tehokkuuden mittaushetkimistä, tuloksien vertaamista kuluihin nähden. (McDonald, Payne, s. 200)

Suoramainonta tulee tärkeäksi Tenderit Oy:lle siinä vaiheessa, kun asiakkaita ja yleisesti kiinnostuneita henkilöitä on riittävästi. Tenderit Oy pyrkii toteuttamaan Inbound-markkinointimallilla suoramainontaa, jolloin vastaanottajan tulisi hyväksyä mainonnan vastaanottaminen. Suoramainonnassa Tenderit Oy tulee hyödyntämään sähköisiä mahdollisuuksia.

Palveluiden hinnoittelu

Palveluiden hinnoittelun merkitys on suuri etenkin asiantuntijaorganisaatiossa, sillä hinnoittelun tulee olla sillä tasolla, että töitä saadaan. Kuitenkin useampien asiantuntijoiden mielestä yhteyttä myynnin ja hinnoittelun välillä ei ole. Uudet yritykset voivat helpottaa markkinoille pääsyään hinnoittelemalla palvelunsa alle markkinahintatason. Hinnoittelu on yrityksen strateginen asia, joka näkyy laskituksen kautta yrityksen kannattavuudessa. (Sipilä 1996, s. 140-141)

Hinta ja päätökset sen sijaan ovat tärkeitä kahdella tapaa. Hinta vaikuttaa ensinnäkin suoraan tuloihin marginaalin kautta. Toinen vaikutuksen kohde on kysyntä, joka heijastuu suoraan myyntiin määrin. (McDonald, Payne, s. 208)

Hinnoittelun tavoitteet ja lähestymistavat eivät poikkea palvelun tapauksessa tuotteista. Tavoitteet voivat perustua seuraaviin tavoitteisiin:

- Selviytyminen
- Tuoton maksimointi
- Myynnin maksimointi
- Yksinvaltiaksi pyrkiminen
- Sijoitetun pääoman tuottoon (ROI) (McDonald, Payne, s. 208)

Hinta on korvausta suoritetusta työstä, tuotteesta, rahoitusta uusien palveluiden kehittämiseksi. Hinta kertoo asiakkaalle palvelun arvosta, ja myös toisin päin, hinnan ollessa osoitus palveluntarjoajalle arvostuksesta. Hinnalla voidaan valikoida asiakkaat ja ohjata näiden käyttäytymistä haluttuun suuntaan. Hintaa toimii kilpailukeinona kilpailijoista erottautumiseen. (Sipilä 1996 s. 141)

Tenderit Oy:n kohdalla palveluiden kehittämisessä tulee ottaa huomioon, että yritys on uusi ja asiakaskuntaa ei ole. Näin ollen hinnoittelua tuli pohtia myös kilpailutekijänä

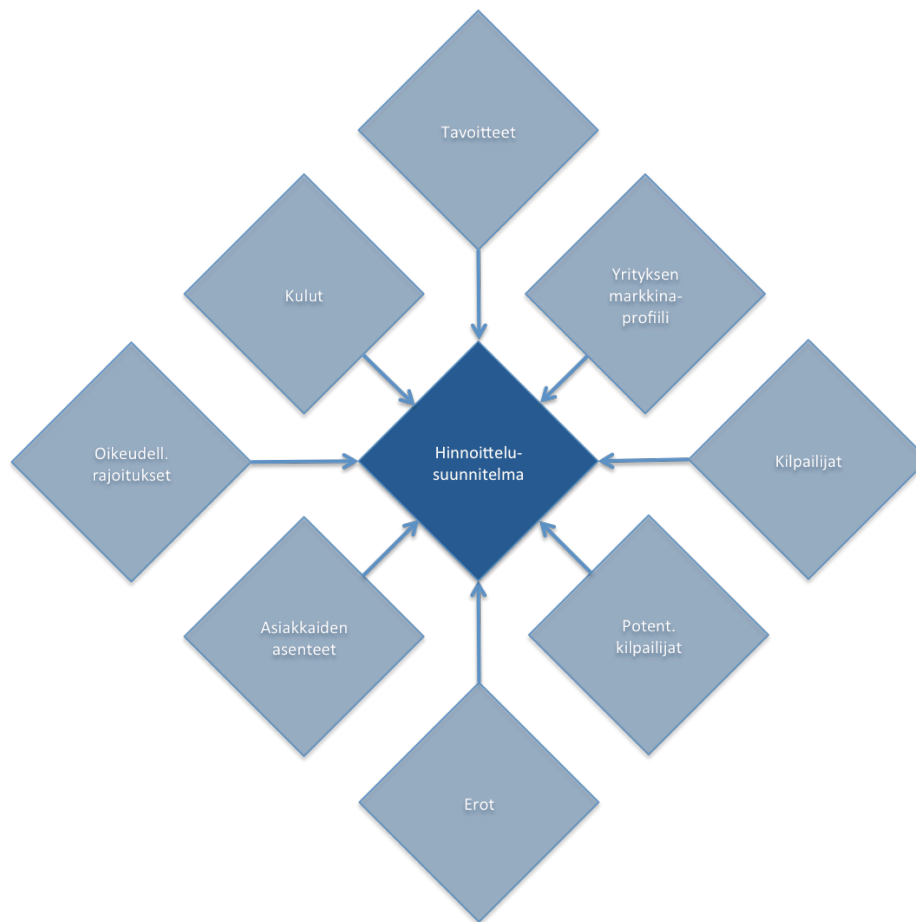
markkinoille pääsyn kannalta. Kohdeorganisaatiolle hinnoittelun tavoitteen asettaminen rakentui McDonaldin ja Paynen esittämien lähestymistapojen kautta.

Tenderit Oy:n tarjotessa asiantuntipalveluita, oli syytä huomioida hinnoittelusuunnittelussa Sipilän (1996 s. 142-143) seuraavia esittämiä vaikutustekijöitä:

- Suoritettavan työn hyöty tai arvo asiakkaalle
- Osaamisen harvinaisuus
- Kilpailutilanne alalla, hinnoittelutavat
- Toimeksiannon monimutkaisuus
- Toimeksiannon ja asiakassuhteen suuruus
- Kapasiteetin vaihtoehtoiskäytön hinta
- Asiakkaan imago, jatkoprojektien kiinnostavuus
- Palveluntuottamisen laite-, työ-, tila-, riski-, materiaali- ja kehityskustannukset

Kehitettävän palvelukonseptin valikoima pohjautui erityisosaamiseen, jota kohdetoimialalla ei ollut. Hyödyt ja arvot asiakkaalle palveluiden osalta ovat rahassa mitattuna asiakasyrityksien kannattavuusnäkökulmasta huomattavia. Asiakkaiden saamat hyödyt ja palveluista saatava arvo on rahallisesti moninkertainen, mitä palvelun hinta asiakkaille on. Sipilän yllä mainitsemista vaikutustekijöistä on löydettävissä Tenderit Oy:lle etuja ja hyötyjä.

McDonald ja Payne (s. 214) havainnollistaa vaikutustekijöitä kuvion 25 avulla, että hinnoittelupolitiikka tulisi lyödä lukkoon vasta, kun kaikki hinnoitteluun vaikuttavat tekijät on otettu huomioon.



Kuvio 25. Hinnotteluun vaikuttajia tekijöitä (Mukaillen McDonald, Payne s. 214).

Tenderit Oy:n tapauksessa McDonaldin ja Paynen esittämiin tekijöihin on haastava ottaa kantaa aloittavan yrityksen tapauksessa. Tutkimuksen projektiryhmässä päätimme tärkeimmäksi päästä markkinoille toimimaan, joten kilpailijat ja oma kulurakenne olivat ainoat sovellettavat elementit tässä vaiheessa.

Hinnottelumallit

Hinnottelumalleilla on niin hyvät kuin huonot puolensa, joista voidaan soveltaa sopivat mallit tilanteen ja asiakastarpeen mukaan. Hinnottelumallien peruskysymys on, että mikä hinta on sopiva ja oikea lopputuotoksen, varatun kapasiteetin, ja asiakkaan saaman hyödyn mukaan. (Sipilä 1996, s. 149)

Aikaveloitukseen perustuva

Sipilän (1996 s. 150-152) esittämä aikaveloitukseen perustuva hinnoittelu on perinteinen asiantuntijapalveluiden keskuudessa muun muassa konsultoinnin parissa.

Aikaveloitus on yksinkertainen ja selkeä malli, joka yleensä on porrastettu palvelun tuottajan osaamisen, kokemuksen ja aseman mukaan. Mallin haittapuolena on mahdollinen asiakkaan keskittyminen työn suorittamisen määrään tai panokseen, kun painopisteen tulisi olla lopputuloksessa. Joskus tämä voi johtaa siihen, että asiakas panttaa tärkeitä tietoja ja asiantuntija ei ole ajan tasalla, mikä heikentää asiantuntijan kykyä auttaa.

Asiakkaan voi olla vaikea ennustaa toteutuvia kustannuksia, mutta riskiä voidaan pienentää sopimalla kattohinnasta, jota laskut eivät saa ylittää tai ainakin johtavat neuvotteluihin. Veloitustapa on suhteellisen riskitön palveluntuottajan näkökulmasta. (Sipilä, 1996, s. 151-152)

Halusimme projektiryhmässä erottautua kilpailijoista välttämällä aikaveloitukseen perustavaa hinnoittelua mahdollisuuksien mukaan. Aikaveloituksen välttäminen helpottaa aloittavan organisaation riskiä yliveloitamisesta, kun palveluprosessien läpiviennistä ei ole vielä kokemusta. Emme kokeneet projektiryhmässä aikaveloituksen olevan kovin asiakasystävällinen veloitusmuoto tai soveltuva kaikkiin palveluihimme. Tenderit Oy:n palveluiden hinnoittelussa hyödynnettiin aikaveloitushinnoittelua lopulta vain yhden palvelun osalta, jossa läpinäkyvyydestä ei ollut epäselvyyttä.

Kiinteä projekti- tai toimenpidehintaa

Projektit tai toimenpiteet voidaan hinnoitella kiinteästi tai osin esim. työveloitus kiinteästi ja kulut erikseen niiden syntyessä toimenpiteen aikana. Kiinteä hinta sopii ammattilaisille, joiden työtahti on aloittelijaa nopeampi, ja jotka tuntevat kohteeseen kohdistuvat kulut.

Kiinteä hinta vapauttaa ajattelemasta työn veloituksia projektin aikana. Hinnoittelu kannustaa työntekijää kehittämään työmenetelmiensä tehokkuutta. Asiakkaan näkökulmasta hintavertailussa painoarvo siirtyy sisältöön, kun taas tuntiveloitustöissä keskitytään tuntihintaveloitusten vertailuun.

Kiinteän hinnan antaminen voi olla vaikeata monimutkaisissa töissä, tällöin ratkaisuna voi olla kiinteä hintainen esiselvitys ja jatkon sopiminen sen jälkeen.

Tuotteistaminen mahdollistaa kiinteän hinnoittelun käyttämisen, mikä näyttää asiakkaiden silmissä houkuttelevalta korkeisiin tuntiveloituksiin nähden. Jännitteitä voi

syntyä esim. asiakkaan halutessa jatkuvasti laajentaa sovittua työtä ja työntekijän pysyessä tiukasti vain sovitusessa työssä. (Sipilä, 1996, s. 153-154)

Kiinteä hinnoittelu Sipilän kertomien etujen lisäksi auttaa ostavaa osapuolta ennakoimaan tulevia kustannuksia, mikä helpottaa budjetin laatimista ja ostopäätöksen tekemistä.

Tenderit Oy:n palveluiden kehittämisessä kiinteä hinnoittelu nousi tärkeimmäksi malliksi. Asiakaslähtöisyyden ollessa keskiössä koko projektissa tämä oli sopiva veloitusmalli useampaan palveluun. Myös kassavirran varmistamiseksi kiinteä hinnoittelu oli avain roolissa. Veloituksen läpinäkyvyyden osoittaminen on haastavampaa kiinteässä hinnoittelussa, mutta kyseisissä tapauksissa se on perusteltavissa palvelujen avulla saavutettujen hyötyjen kautta.

Asiakashyötyyn perustava hinta – Success Fee

Asiakashyötyyn perustuvassa hinnoittelussa molempien osapuolien riskit huomioidaan, mikä tekee hinnoittelusta mahdollisimman oikeudenmukaisen. Soveltaminen saattaa olla käytännössä vaikeaa, mutta varsinkin tapauksissa, jossa tuloksien mittaaminen on helppoa, on tämä sopiva menetelmä sovellettavaksi. Kun asiakkaan saama hyöty esitetään euromääräisessä muodossa, tilanne on helppo. Hinnoittelu madaltaa tilaavan osapuolen riskiä.

Palveluntuottajan näkökulmasta asiakashyötyyn perustuva hinnoittelu mahdollistaa suuremman tuoton pitkällä aikavälillä verrattuna tuntiveloitukseen. Hyötynäkökulmaa voidaan soveltaa vain korjaavana tekijänä toisissa veloitusmuodoissa. Asiakkaan negatiivisen kokemuksen perusteella voidaan antaa alennusta esim. koulutuksesta. Tätä kutsutaan negatiiviseksi Success Feeksi.

Varsinaisen Success Feen veloitus voi perustua veloitettavaan %-osuuteen saatavista maksuista tai katteista.

Tutkimuksen kehittämisessä ko. hinnoittelua sovelletaan Tenderit Oy:n palveluissa osin muun muassa negatiivisen Success Feen kannalta. Hinnoittelumalli sopi palveluihin melko hyvin, mutta yrityksen kassavirran ollessa alkutilanteessa nolla, tätä ei ole mahdollista soveltaa vielä. (Sipilä, 1996, s. 155-156) Päätimme projektiryhmässä hyödyntää hinnoittelua siten, että tuotteen tai palvelun toimittaja kolmantena

osapuolena maksaa %-osuuden hankittavan tuotteen tai palvelun arvosta Tenderit Oy:lle. Tämä malli mahdollisti luoda yhdestä palvelumallista ilmainen ostavalle osapuolelle.

Resurssit

Asiakkaiden tulisi saada palvelu samanlaatuisena olipa palvelu toimitettu miten tahansa. Kyse on siitä, että kuinka henkilöt on valittu, koulutettu, motivoitu ja johdettu. Nämä tekijät vaikuttavat suoraan johdonmukaisesti laatuun. Yritykset ovat alkaneet kiinnittämään huomioita asiakaskontaktissa ja markkinoinnissa työskenteleviin henkilöihin.

Sisäinen markkinointi ulkoisen asiakasmarkkinoinnin rinnalla on tärkeässä roolissa menestymisessä. Yrityksien tulee pystyä tarjoamaan ja saamaan sisäisissä organisaatioissa toisiltaan erinomaista palvelua. Oleellista on myös henkilöstön toiminta yhdessä samaan suuntaan kohti yrityksen missiota, strategiaa ja tavoitteita.

Prosessit

Prosesseilla voi olla merkittävä vaikutus markkinointimixiin, kuinka nämä ovat luotu ja näkyvät asiakkaalle. Kaikki parannukset prosesseissa vaikuttavat suoraan palvelun laatuun. (McDonald, Payne, s. 224)

Grönroosin mukaan prosessin myötä asiakkaille syntyy merkittäviä lopputuloksia, mutta erityisesti johdon konsultoinnin tapauksessa mitään ei synny ilman asiakkaan kanssa käytävää prosessia, joten lopputulosta oli hyödyllisempää käsitellä prosessin osana. Eli itse prosessilla kuin myös lopputuloksella on merkitystä asiakkaan käsitykseen palvelun laadusta ja saadusta arvosta. (Grönroos, 93.)

Palveluprossien kuvaaminen oli kehittämisen kulmakivenä. Hyödynsimme Service Blueprinting –menetelmää palveluiden kuvaamisessa niin asiakkaiden kuin yrityksen sisäistä näkökulmasta.

Asiakaspalvelu

Asiakkaiden tullessa valikoivimmiksi ja vaativammiksi tulee yrityksen parantaa asiakaspalvelua säilyäkseen kilpailussa mukana.

Kaikkien toimien, prosessien, palveluiden tuotannon tulee vastata asiakkaiden tarpeisiin ja seuranta toiminnalle tulee olla. Palveluiden ja tuotteiden toimittamisen pitää vastata asiakkaiden odotuksiin ajantasaisuuden ja luotettavuuden kannalta.

Tulee kiinnittää huomioita tarkkaan ja oikea aikaiseen tuotteiden ja palveluiden toimittamiseen, unohtamatta seuranta ja tiedusteluiden vasteaikoja. (McDonald, Payne, s. 224)

Asiakasnäkökulmaa käsiteltiin odotuksien, käsityksien ja asiakastyytyvyyden näkökulmasta kappaleessa 2.2.

3 Tutkimusmenetelmät ja työkalut

Seuraavissa kappaleissa on käsitelty niin tutkimusmenetelmiä kuin tutkimuksessa käytettyjä työkaluja.

3.1 Toimintatutkimus

Tutkimusmenetelmäni tai pikemmin tutkimusstrategiani on toimintatutkimus, joka on osallistava tutkimusmenetelmä, jossa ryhmä yhdessä ratkoo ongelmia, tavoitteenaan organisaatiossa syntyvä muutos. Työelämäläheisyyden vuoksi työelämässä toimintatutkimuksesta käytetään nimitystä työntutkimus. Toimintatutkimukselle ominaista on käytäntöön suuntautuneisuus, ongelmakeskeisyys, tutkijan ja tutkittavien aktiivinen rooli kehittämisessä. Tutkimuksen käytännön ongelmien ratkaisujen lisäksi tuotetaan kohteena olevasta ilmiöstä uutta ymmärrystä ja tietoa. Toimintatutkimuksessa muutos ei välttämättä tapahdu ollenkaan, tai lopputulos voi olla odottamaton lähtötilanteeseen nähden. Kuitenkin kyseessä on tutkimus, jolloin oleellista on tutkimuksellisen aineiston tuottaminen, vaikka muutosta ei tapahtuisikaan. (Ojasalo, Moilanen, Ritalahti, s. 58-59).

Osallistava kehittäminen antaa usein parempia lopputuloksia ongelmanratkaisuun, sillä organisaatiossa olevat henkilöt tuntevat paremmin toimintansa kuin organisaation ulkopuolelta tulevat. Toisaalta tutkijan tuoma ulkopuolinen näkökulma ja teoreettinen osaaminen voi olla ratkaisevassa osassa kehittämisessä. (Ojasalo, Moilanen, Ritalahti, s. 59).

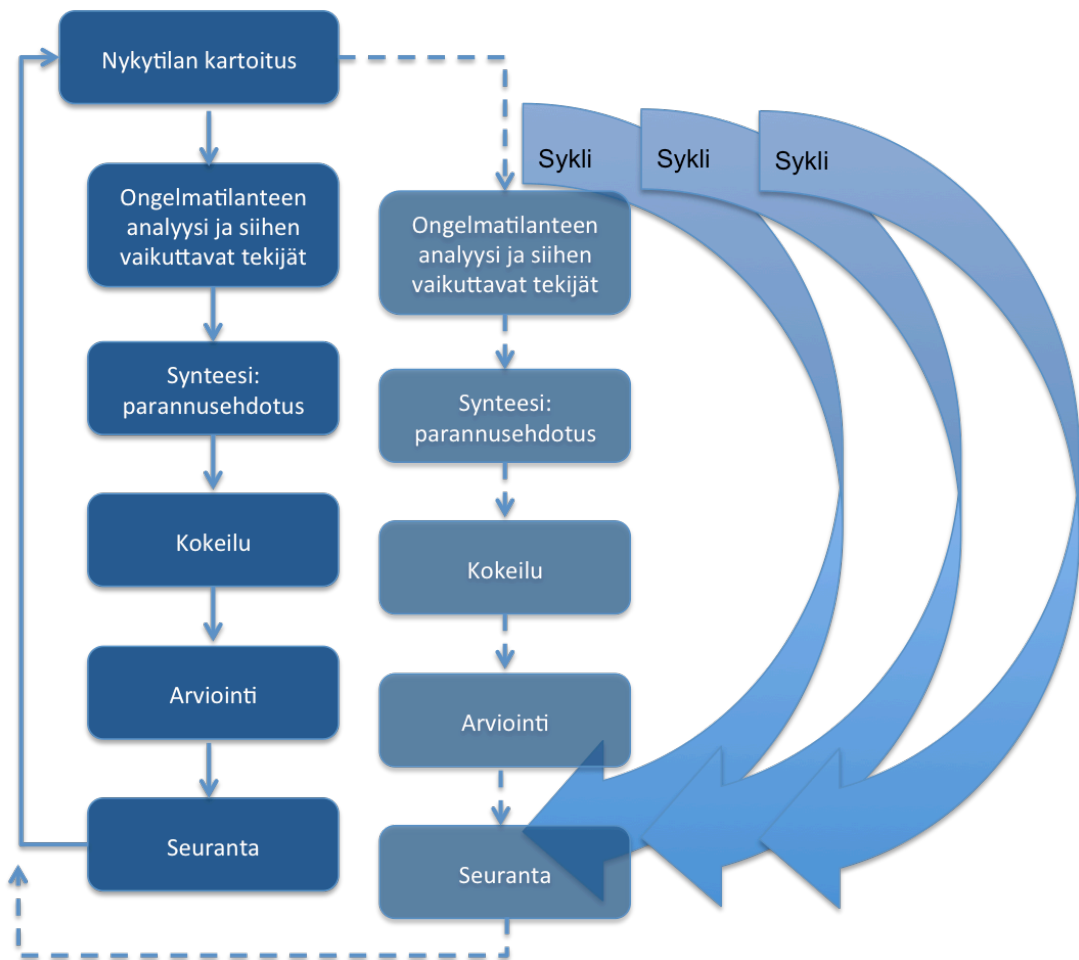
Toimintatutkimus soveltuu menetelmäksi mihin tahansa elämään liittyvän ilmiön kehittämistyöhön (Ojasalo, Moilanen, Ritalahti, s. 59). Tätä voidaan käyttää oman, ryhmän tai toiminnan kehittämiseen, parhaiten se soveltuu tapauksiin, jossa ryhmää ja sen toimintaa pyritään parantamaan (Kananen, s. 15).

”Toimintatutkimuksella pyritään todellisuuden muuttamiseen, mikä tarkoittaa käytännön toiminnan ja teoreettisen tutkimuksen vuorovaikutusta” (Ojasalo, Moilanen, Ritalahti, s. 60).

Toimintatutkimusprosessin vaiheet

Toimintatutkimuksen eteneminen on prosessimaista ja sykleittäin tapahtuvaa. Kanasen mukaan sykli sisältää yksinkertaisimmillaan kolme perusvaihetta: suunnittelu, toiminta, seuranta.

Kanasen esittämässä kuviossa 26 havainnollistetaan perusteellisemmat vaiheet ja prosessin syklisyys.



Kuvio 26. Kananen, toimintatutkimuksen vaiheet ja syklit. s.34.

Prosessi alkaa nykytilan kartoituksesta, jonka tunnistettua ongelma analysoidaan siihen vaikuttavien tekijöiden kanssa.

Seuraavaksi syntyy parannusehdotus, jota kokeillaan käytännössä. Arvioidaan muutosta ja seurataan muutoksen aiheuttamia reaktioita. Mikäli haluttua tai riittävää tulosta ei ole saavutettu, palataan ongelmatilanteen analyysivaiheeseen ja mietitään parannuskeinoja. Prosessissa edetään esitetyn kuvan mukaisesti. Prosessia jatketaan uudelleen ja uudelleen, kunnes saavutetaan kehittämiselle tyydyttävä lopputulos.

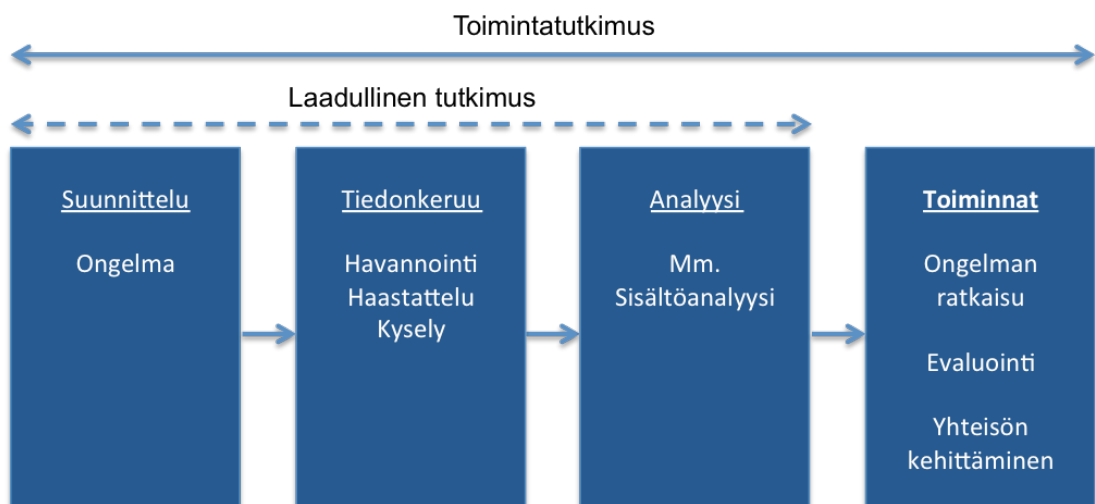
3.2 Laadullinen tutkimus

Toimintatutkimus on laadullinen tutkimusmenetelmä, jossa pyritään selittämään tutkittava ilmiö syvällisemmin käyttäen hyväksi lauseita ja sanoja. Laadullisen tutkimuksen vastakohta, kvantitatiivinen eli määrällinen tutkimus pyrkii yleistämään ilmiötä lukujen avulla. Laadullisen tutkimuksen tarkoituksena on taas ilmiön

ymmärtäminen, kuvaaminen ja mielekkään syvällisen tulkinnan esittäminen. (Kananen, s. 21)

Laadullisen tutkimuksen analyysi on syklistä, millä tarkoitetaan aineiston keruu ja analyysin vuorottelua keskenään. Analyysin ja aineiston keruu ei ole niin tiukasti säänneltyä kuten määrällisessä tutkimuksessa, vaan pikemmin suotavaa vaihdella tutkimusprosessin aikana. (Kananen, s. 21)

Laadullinen tutkimus ei siis pyri vaikuttamaan toimintaan esimerkiksi muutoksen myötä, vaan toimintatutkimukseen kuuluu toiminnan muutoksen luominen. Tätä kuvastaa hyvin kuvio 27, joka havainnollistaa toimintatutkimuksen jatkumisen laadullisen tutkimuksen osuuden jälkeen. (Kananen, s. 27)



Kuvio 27. Toimintatutkimuksen suhde kvalitatiiviseen tutkimukseen (mukailen Kananen s. 26, alkup. Stringer 2007, 211).

Aineiston keruumenetelmät

Toimintatutkimuksen aineistoa kerätään vastaavin menetelmin kuin laadullisen tutkimuksessa, mutta myös määrällisiä keruumenetelmiä voidaan käyttää (Kananen, s.7).

Laadulliset menetelmät antavat syvällisempää tietoa tutkittavasta aiheesta, mutta ei yleistettävää tietoa. Määrällisillä menetelmillä saadaan kerättyä pinnallisempaa tietoa kuin laadullisilla menetelmillä. Määrällisten etuna on toisaalta tiedon luotettavuus.

Menetelmien olisi syytä kuitenkin olla osallistavia, jotka mahdollistavat laajemman näkökulman pääsemällä käsiksi kohdeorganisaatiossa toimivien hiljaiseen tietoon, ammattitaitoon ja kokemukseen käsiksi (Ojasalo, Moilanen, Ritalahti, s. 61).

Itse tutkittava ongelma määrittää oikeanlaiset tiedonkeruumenetelmät ja tiedonlähteet. Toimintatutkimuksen ja laadullisen tutkimuksen menetelmiä ovat:

- Havainnointi
 - Haastattelu
 - Kirjalliset lähteet
 - Kyselyt
- (Kananen, s. 78.)

Tutkittava ongelma on haastava, koska kohdeorganisaatiolla (Tenderit Oy) ei ole vielä asiakkaita, joita voisi haastatella. Tutkijana päätin, että lähdemme selvittämään mahdollisten potentiaalisten asiakkaiden mielipiteitä sähköisen kyselyn avulla.

3.3 Diskurssi, yhteiset keskustelut

Yhteiset keskustelut eli diskurssi on toimintatutkimuksessa yleisesti käytetty menetelmä, joka on toimijoiden yhteisiä mielipiteitä tai näkemyksiä tavoittelevaa keskustelua. Diskurssia käydään kehittämisprosessin aikana vaiheesta toiseen jatkuvana, jossa edellinen keskustelu luo pohjaa seuraavalle. Tutkijan tehtävänä on dokumentoida keskustelua, sen pohjalta tehtyjä päätöksiä, näkemyksiä, tavoitteita ja itse toimintaa. (Ojasalo, Moilanen, Ritalahti, s. 62).

Tutkimuksessani yhteiset keskustelut projektiryhmän kesken olivat olennaisessa osassa.

3.4 Benchmarking

Benchmarking menetelmänä pyrkii tutkimaan, miksi toiset menestyvät ja toimivat paremmin. Benchmarkingin avulla pyritään selvittämään ja oppimaan toisten hyviä käytäntöjä. Vertailukohteena voi olla kilpailija, toisen toimialan toimija tai vaikka oman organisaation toinen osasto.

Benchmarking aloitetaan määrittämällä oma kehittämistä kaipaava kohde, jonka olisi hyvä olla mahdollisimman selvästi määriteltävissä oleva asia esimerkiksi toimitusaika. Kohteen määrittelyn jälkeen etsitään vertailukumppanit eli organisaatiot, joiden tiedetään olevan parempia tai parhaita kehitettävässä asiassa. Seuraavaksi kerätään tietoa järjestelmällisesti vertailukumppanien menestyksen keinoista. Tiedon hankkimiseen voidaan käyttää esimerkiksi internetiä ja vierailukäyntejä vertailuorganisaatioissa.

Benchmarkingin jälkeen vuorossa on kerättyjen tietojen analysointi, miten näitä voitaisiin soveltaa omassa organisaatiossa. On tärkeää huomata, mikä uudesta tiedosta on relevanttia ja mahdollista soveltaa joko suoraan omassa organisaatiossa tai hyödyntää oman organisaation ratkaisua kehittäessä.

Benchmarkkaus voi edistää useammalla tavalla oman organisaation kilpailuasemaa, kuten ymmärrys oman toiminnan tasosta selkiytyy, kilpailijoiden innovaatiot ja pelkästään olemassaolon tietoisuus luo painetta omalle kehityshalukkuudelle. (Ojasalo, Moilanen, Ritalahti, s.186)

Benchmarking oli tutkimuksessani tärkeässä roolissa vertailtaessa kohdeorganisaation kilpailijoita ja heidän toimintatapojaan, sekä palvelumalleja Tenderit Oy:n palveluihin. Benchmarkkausta tehtiin lähinnä internetistä löytyvien materiaalien perusteella.

3.5 Kysely

Kysely on kvantitatiivinen eli määrällinen aineistonkeruumenetelmä, mutta kyselyä voidaan käyttää toimintatutkimuksessa. Kyselyitä voidaan toteuttaa eri muodoissa kuten haastatteluna, postitse, puhelimitse tai sähköisesti internetin välityksellä. Taulukko 1 selventää kyselytutkimuksen toteutusmuotojen piirteitä. (Kananen s. 102-103)

Taulukko 1. Kyselytutkimuksen eri toteutusmuotojen piirteet (Mukaillen, Kananen, s. 103. Alkup. Zhaoe & Zhou 2007, 149)

Ominaisuus	Henkilökohtainen haastattelu	Puhelinhaastattelu	Postikysely	Internet-kysely
Kustannukset	Korkeat	Kohtalaiset	Alhaiset	Pienet

Nopeus	Hidas	Nopea	Hidas	Nopea
Vastausprosentti	Korkea	Kohtalainen	Alhainen	Alhainen
Joustavuus	Korkea	Kohtalainen	Alhainen	Kohtalainen
Haastattelijan vaikutus	Korkea	Korkea	Ei lainkaan	Ei lainkaan
Kontrolli	Korkea	Kohtalainen	Alhainen	Alhainen
Anonyymisyys	Alhainen	Kohtalainen	Korkea	Korkea
Tiedon määrä	Suuri	Kohtalainen	Kohtalainen	Kohtalainen

Kyselyä voidaan käyttää toimintatutkimuksessa tutkimusprosessin alkutilanteen kartoittamiseen ja mittaamaan vaikutusten arviointia. Kyselyn hyödyntäminen tutkimusprosessin aikana on vaikeata toimintatutkimuksessa toimijoiden vähäisen määrän vuoksi. (Kananen, s. 102-103)

Omassa tutkimuksessani hyödynsin sähköistä internet-kyselyä kustannustehokkuuden ja nopeuden vuoksi.

Sähköisen kyselyn positiivisten puolien kuten kustannustehokkuuden, nopeuden ja helppouden lisäksi menetelmällä on haastavat puolensa. Sähköisten kyselyiden käyttö on hyvin yleistä ja niitä tulee asiakkaille liian paljon, joten vastausprosentit ovat heikentyneet. Haasteena on aineiston edustavuus ja tulosten yleistettävyys. Useimmiten otantakehikko jää puuttumaan ja tutkija lähettää kyselyn kaikille tuntemilleen tahoille. Yleistä on myös, että vastaajajoukoksi valikoituu määrittelemätön massa ihmisiä, kun kyselyä jaetaan sosiaalisessa mediassa tai internet-sivustolla. Tutkijalle ei välttämättä selviä kuka kyselyyn on vastannut. (Ojasalo, Moilanen, Ritalahti, s. 129).

Kappaleessa 4.3 käsitellään tarkemmin asiakasnäkökulman kartoittamiseksi tehtyä sähköistä kyselyä.

3.6 Business Model Canvas

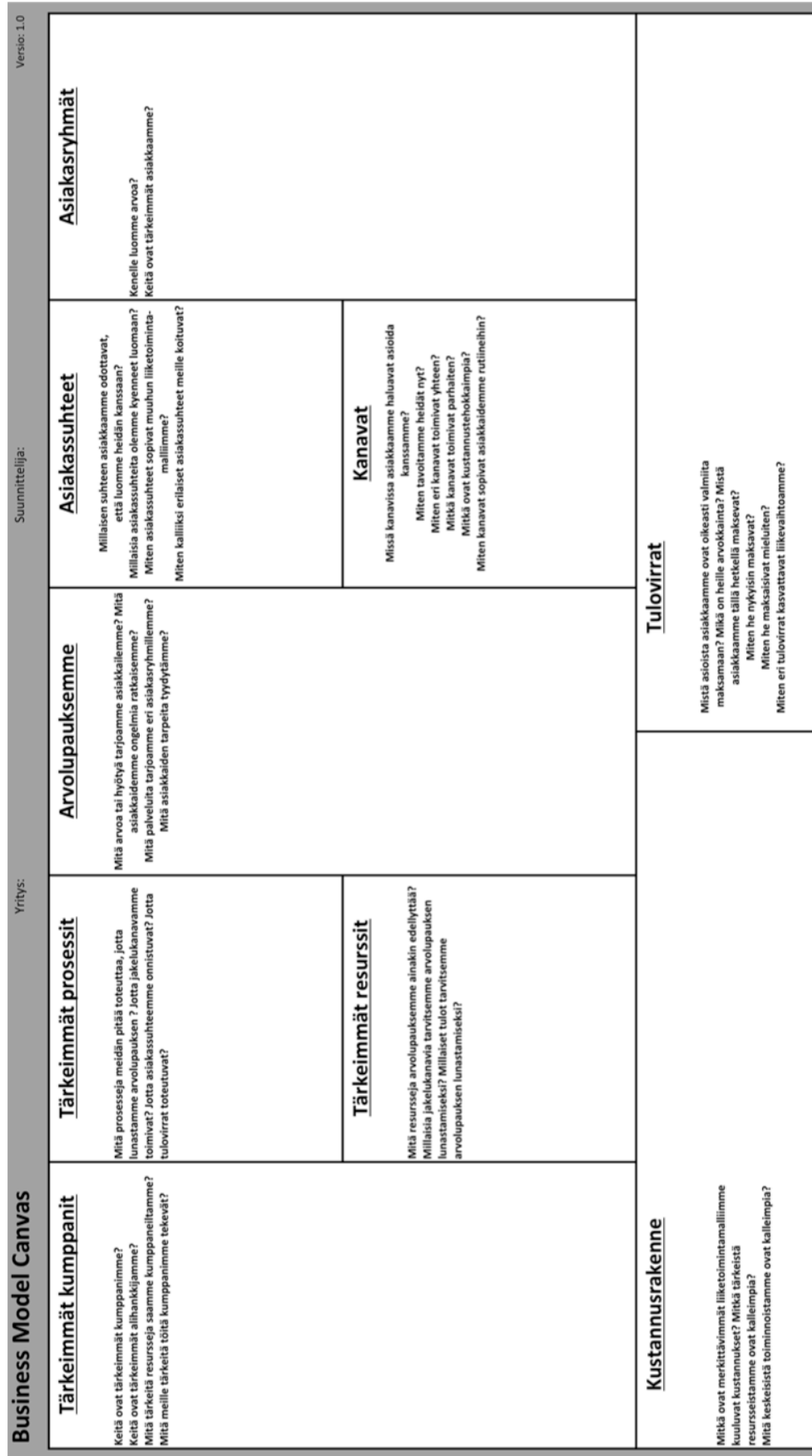
Liiketoimintamallin analysointiin ja uuden mallin innovointiin on kehitetty avuksi Business Model Canvas –työkalu (BMC). Työkalun ajatuksena on kirjata yhdelle arkille liiketoimintamalli, joka koostuu 9 osa-alueesta. Työkalulla lyhyesti sanottuna kuvataan kuinka yritys tuottaa ja välittää arvoa asiakkaille. (Ojasalo, Moilanen, Ritalahti, s. 182)

Mallin etuja ovat sen helppous ja kattavuus, ei tarvita muuta kuin kynä ja paperia. Mallin avustuksella voidaan unohtaa perinteiset tavat toimia. Malleja tulisi syntyä useita vaihtoehtoja, joita voidaan lopuksi vertailla, ja koota niistä yhdistelemällä hyvä kokonaisuus. (Ojasalo, Moilanen, Ritalahti, s. 183)

Malli koostuu seuraavista 9 osa-alueesta (Ojasalo, Moilanen, Ritalahti, s. 184-185):

1. Asiakasryhmät
Tärkeimmät asiakkaat tarpeineen.
2. Arvolupaus
Asiakkaille tarjottavat hyödyt ja arvonluontikeinot.
3. Kanavat
Mistä kanavista asiakkaat haluavat tulla tavoitetuksi ? Parhaiten toimivat ja kustannustehokkaimmat ? Kanavien integroituminen ?
4. Asiakassuhteet
Asiakkaiden odotukset ja kuinka asiakassuhteet ja asiakaspalvelu hoidetaan ?
5. Tulovirrat
Mistä asiakkaat ovat valmiita maksamaan ? Mistä he maksavat nyt ? Miten tuotteet pitäisi hinnoitella ?
6. Avainresurssit
Kriittisimmät resurssit arvolupauksen kannalta
7. Keskeiset toiminnot
Pakolliset tehtävät arvolupauksen kannalta
8. Keskeiset kumppanit
Keskeisimmät kumppanit ja heiltä tilattavat resurssit ja toiminnot
9. Kustannusrakenne
Mistä kustannukset muodostuvat (mm. resurssit ja toiminnot)

Kuviossa 28 on esitetty Asiakaskehitysyhtiö Kuowi Oy:n suomennetun Business Model Canvas -mallipohjan mukainen malli, jossa on esitetty kysymyksiä auttamaan käsittelemään kaikki osa-alueet.



Kuvio 28. Business Model Canvas –malli (Mukaillen Asiakaskehitystoimisto Kuowi BMC).

Kyseistä Business Model Canvas –mallia käytettiin tutkimuksessani täsmentämään lähtötilanteessa yrityksen liikeideaa sekä innovoimaan uusia palveluja. Tenderit Oy:n lähtötilanteen liiketoimintamallin Business Model Canvas on tallennettu liitteisiin salattuna.

3.7 Value Proposition Canvas

Value Proposition Canvas on Business Model Canvasista (BMC) johdettu työkalu auttamaan käsittelemään BMC:n arvolupaus-osiota syvällisemmin. Mielestäni selkein malli löytyi Peter J Thomsonin nettisivustolta (<http://www.peterjthomson.com>), jota sovellettiin kehittämistyössäni. Value Proposition Canvas (VPC) on alun perin The Business Model Generation –ryhmän (<http://www.businessmodelgeneration.com/>) lanseeraama työkalu.

Malli jakautuu kahteen osioon: asiakasnäkökulma ja sitä vastaava palvelun/tuotteen tarjoamat arvot.

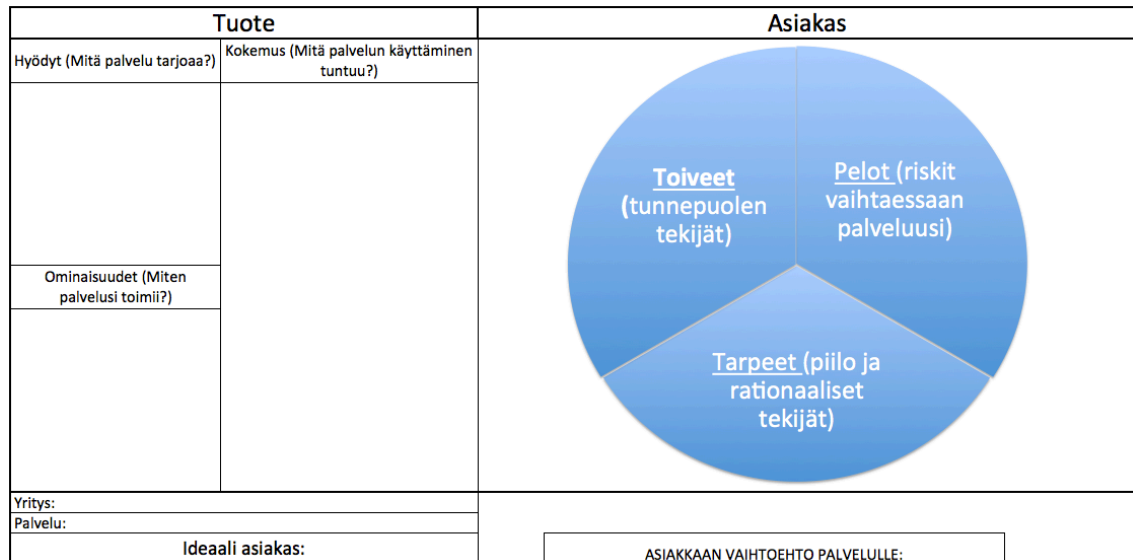
Mallissa käsitellään asiakasnäkökulmaa seuraavista osa-alueista:

- Asiakkaiden tarpeita (piilo- ja rationaaliset tekijät)
- Toiveet (tunnepuolen tekijät)
- Pelot (riskit lähtiessä käyttämään palveluasi)
- Asiakkaan vaihtoehto palvelullesi (esim. nykyinen)

Palvelun ja tuotteen arvonluontia käsitellään osa-alueina:

- Hyödyt (mitä palvelu tarjoaa ?)
- Kokemus (miltä palvelun käyttäminen tuntuu asiakkaista ?)
- Ominaisuudet (miten palvelusi toimii ?)
- Pohditaan ihanneasiakasta ko. palvelulle (<http://www.peterjthomson.com/>)

Kuviossa 29 on esitetty mukailtu versio Peter J Thomsonin Value Proposition Canvas –mallipohjasta.



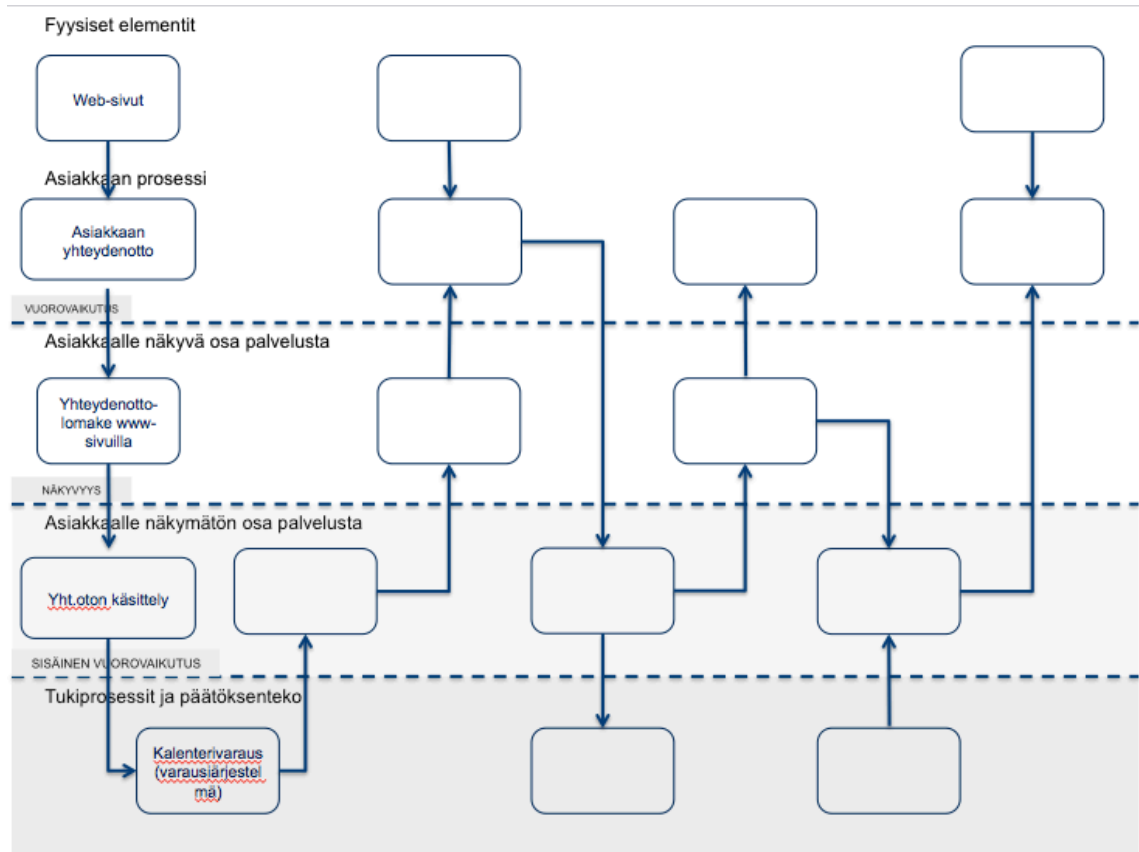
Kuvio 29. Value Proposition Canvas (Mukaillen. Peter J Thomson, <http://www.peterjthomson.com/>, ladattu 12.12.2015)

Value Proposition Canvas –mallia hyödynnettiin palveluiden suunnittelussa arvonluonnin määrittämiseksi. Jokaisesta uudesta palvelusta luotiin oma Value Proposition Canvas, jotka ovat tallennettu liitteisiin salattuna.

3.8 Service Blueprinting

Service Blueprinting on palveluprossien analysointiin kehitetty lähestymistapa. Service Blueprinting on prosessikaavio, joka kuvaa palvelun prosessien etenemistä yksityiskohtaisesti eri roolien näkökulmasta: asiakas, henkilöstö ja johtajat. Menetelmän tarkoituksena on kuvata palveluprosessi niin objektiivisesti, jotta jokaisessa roolissa oleva ymmärtää kokonaisuuden samalla tavalla, mikä auttaa esimerkiksi palveluiden kehittämisessä. (Ojasalo, Moilanen, Ritalahti, s. 178). Service blueprinting etu muihin prosessikaavioihin on asiakkaan roolin korostaminen prosessissa (Ojasalo, Moilanen, Ritalahti, s. 182).

Prosessikaaviosta selviää kokonaisprosessi, asiakaskontaktit, asiakkaan ja työntekijöiden roolit sekä asiakkaalle näkyvät ja näkymättömät tekijät. (Ojasalo, Moilanen, Ritalahti, s. 178). Kuviossa 30 on havainnollistettu service blueprinting kokonaisprosessia.



Kuvio 30. Service blueprinting –prosessikaavion osat (mukailten. Wilson, Zeithamlin, Bitnerin ja Gremlerin s. 181).

Service blueprintingissä asiakkaan prosessin muodostavat asiakkaan toimet ja valinnat yhdessä palveluntarjoajan vuorovaikutuksessa. Palveluntarjoajan kontaktihenkilön toimet ovat osin asiakkaille näkyviä ja osin näkymättömiä. Näkymättömät toimet ovat tukitoimia, jotka auttaa valmistelemaan asiakkaalle näkyvää osaa palvelusta. Tukiprosessit ovat palveluntuotantoa tukevia yrityksen sisäisiä prosesseja ja toimia. (Ojasalo, Moilanen, Ritalahti, s. 178)

Service blueprintingin rajapinnat auttavat hahmottamaan kokonaisprosessia. Vuorovaikutuksen rajapinta kuvaa tilanteet, joissa asiakas on vuorovaikutuksessa palveluntarjoajan työntekijöiden kanssa. Näkyvyys –rajapinta erottaa asiakkaille näkyvät ja näkymättömät toimet. Sisäinen vuorovaikutus –rajapinta erottaa palveluntuotannon asiakkaiden kanssa vuorovaikutuksissa olevat työntekijät muusta palveluntarjoajan henkilökunnasta, joten kyseisen rajapinnan ylityksen jälkeen kyseessä on sisäinen palvelutilanne. Prosessikaavion yläosassa on asiakkaan prosessin kannalta olennaiset fyysiset ja tekniset osat. (Ojasalo, Moilanen, Ritalahti, s. 178-179)

Service blueprinting -prosessikaavion rakentamisprosessin vaiheet ja toimet on esitetty lyhyesti kuviossa 31.



Kuvio 31. Service blueprint rakentamisprosessi (mukailen Wilson, Zeithamlin, Bitnerin ja Gremlerin s. 187)

1. Ensiksi valitaan kehitettävä palveluprosessi, jota voidaan käsitellä eri tarkkuustasoilla. Useimmiten valitaan laajin prosessin osa, jolloin alku- ja loppukohta tulee määritettyä.
2. Asiakaskohderyhmillä on yleensä erilaiset tarpeet, joten palveluprosessit olisi hyvä kuvata asiakasryhmittäin.
3. Selvitetään asiakkaan valinnat ja toiminnot, joiden perusteella asiakas harkitsee ostoa, tekee oston, käyttää palvelua ja arvioi palvelukokemuksen. Tämä saattaa vaatia asiakkaan mukana oloa ja havainnointia. Olisi hyvä tunnistaa asiakkaan toimet ennen palvelun tarpeen tunnistamista.
4. Piirretään vuorovaikutuksen ja näkyvyyden rajapinnat, ja lähdetään tutkimaan prosessia asiakkaan kanssa vuorovaikutuksissa olevien työntekijöiden kanssa. Olemassa olevan palvelun kehittämisessä, selvitetään asiakaskontaktihenkilöiden toimintaa haastattelemalla ja havainnoimalla heitä.
5. Piirretään sisäisen vuorovaikutuksen rajapinta, minkä jälkeen selvitetään asiakkaan kanssa vuorovaikutuksissa olevien työntekijöihin liittyvien suorien ja tukevien toimien yhteydet. Tässä vaiheessa saatetaan huomata joidenkin toimien olevan tarpeettomia asiakaskokemuksen tai tätä tukevien sisäisten palveluiden kanssa.
6. Viimeiseksi lisätään fyysiset elementit, jotka asiakas näkee ensimmäisenä palveluprosessiin saapuessaan tai itse palveluprosessin aikana eri vaiheissa. (Ojasalo, Moilanen, Ritasalo, s. 180-181)

Service blueprinting –menetelmällä voidaan auttaa yritystä kehittämään toimintaansa etsien vastauksia muun muassa seuraaviin kysymyksiin:

- Minkälaiselta kokonaisuudelta palveluprosessi näyttää asiakkaan silmin ?
- Kuka, milloin ja kuinka usein on asiakkaiden kanssa vuorovaikutuksessa ?
(Ojasalo, Moilanen, Ritalahti, s. 182).

Tutkijana valitsin Service blueprinting –menetelmän hyödynnettäväksi Tenderit Oy:n palveluiden kehittämisessä sille ominaisen asiakasroolin korostamisen vuoksi. Menetelmä auttoi projektiryhmää hahmottamaan palveluprosessin eri elementit asiakasnäkökulmasta sisäisiin toimiin. Malliin tutustuessani havaitsin sen käsittelevän palveluprosessia useammasta näkökulmasta, joita emme projektiryhmässä olisi itse osanneet miettiä.

Prosessikaavion laatiminen auttoi tunnistamaan vaadittavat resurssit palveluprosessissa, joten lisäsimme prosessikaavioihin lisäksi avainrooleissa olevat henkilöt palvelujen tuottamiseksi. Menetelmän rajapinnat, varsinkin fyysiset elementit asiakkaiden ensikohtaamisena suhteessa palveluihin herätti projektiryhmässämme pohdintaa markkinoinnillisesta näkökulmasta.

Uusista palveluista luotiin omat blueprint -prosessikaaviot, jotka ovat tallennettu liitteisiin salattuna.

3.9 Tutkimuksen rakenne / kulku

Tutkimukseni eteni toimintatutkimuksen vaiheiden mukaisesti. Taulukossa 2 on esitetty toimintatutkimuksen vaiheita vastaavat tutkimuksen konkreettiset toimenpiteet.

Taulukko 2. Toimintatutkimuksen vaiheiden konkreettiset toimenpiteet.

Toimintatutkimuksen vaiheet ja syklit	Tutkimuksen konkreettiset toimenpiteet
Nykytilan kartoitus	Yrityksen mission ja tavoitteiden kuvaus, Business Model Canvas/ liiketoimintamallin kuvaaminen
Ongelmatilanteen analyysi ja siihen vaikuttavat tekijät	SWOT-analyysi, kilpailija-analyysi, kysely potentiaalisille asiakkaille, markkinoiden

	segmentointi, ympäristöanalyysi
Parannusehdotus	Uusien palveluiden kuvaaminen ja positiointi, uudet nettisivut (v1.0)
Kokeilu	Uudet nettisivut, sosiaaliset mediat: + blogi. verkostoituminen
Arviointi	Markkinointiviestinnän kehittäminen: uusi nettisivu (v2.0) mahdollistaa inbound-markkinoinnin.
Seuranta	Kävijä- ja katselumäärät on noussut nettisivuilla ja blogeilla. Uusia LinkedIn seuraajia. Hakukoneoptimointia on tehty ja on ostettu mainoksia (Google, LinkedIn ja Facebook).

4 Lähtökohta-analyysi

Tenderit Oy:n palvelukonseptin kehittäminen lähti yrityksen mission ja tavoitteiden asettamisesta, ja siitä lähtötilanteen analysoinnista strategisen markkinointisuunnitteluprosessin mukaisesti. Lähtötilannetta palveluiden kehittämiseksi oli syytä analysoida useammasta näkökulmasta: yrityksen palvelut ja organisaatio (sisäinen), kilpailijat (ulkoinen), asiakkaat (ulkoinen), markkinat (ulkoinen) ja ympäristö (ulkoinen).

4.1 Yrityksen missio ja tavoitteet

Kohdeorganisaatiossa keskustelimme yrityksen lähtökohdista, missiosta ja tavoitteista. Tarkensimme myös samassa yhteydessä kohdeorganisaation liikeideamallia hyödyntämällä Business Model Canvasia –mallia, joka toimi myöhemmässä vaiheessa apuna palveluiden kehittämisessä. Näiden keskusteluiden pohjalta kirjoitin yrityksen tarkoituksen, joka koostuu liikeideasta, missiosta, visiosta ja arvoista. Dokumentoitu yrityksen tarkoitus löytyy liitteistä sekä lyhyemmässä muodossa Tenderit Oy nettisivustolta. (www.tenderit.fi/yritys.php)

Liikeidea tiivistetysti on seuraava:

Tenderit Oy:n liikeideaksi tarkentui keskittyä tarjoamaan yrityksille palveluja epäsuorien hankintojen organisoimiseksi. Palveluita tullaan tarjoamaan niin hankintojen organisointia harkitsevilla kuin myös jo hankintoja strategisemmin hoitaville yrityksille.

Eriyisesti vankka autoalan kokemuksemme ja tuntemus tarjoaa autoalalla toimiville ja autoalan palveluja käyttäville helpon tavan ottaa hankintoja haltuun, meidän tuntiessa toimialan tarpeet.

Yrityksen tavoitteiden asettaminen oli haastavaa tilanteessa, jossa yritystoiminta on vasta alussa. Asetimme tavoitteeksi saada ensimmäinen asiakas ja työllistää kohdeorganisaation jäsenet mahdollisimman nopeasti. Emme nähneet mahdolliseksi asettaa tämän tarkempia tavoitteita tässä vaiheessa.

4.2 Yritys

Kohdeyritystä lähdettiin tutkimaan SWOT-analyysin avulla tunnistaksemme vahvuuksien lisäksi heikkoudet ja huomioidaksemme nämä palveluiden kehittämistyössä.

Tein kohdeorganisaation kanssa SWOT-analyysin yrityksestä hyödyntämällä perinteisen SWOT-analyysin laajennettua versiota, missä pyritään pohtimaan ratkaisuja tai vaadittavia toimenpiteitä kunkin osa-alueen kannalta. (McDonald, Payne, s. 143)

Vahvuuksien perusteella kirjasimme toimenpiteiksi seuraavat asiat:

- Vankan autoalan kokemuksen painottaminen markkinoinnissa
- Aluksi kilpailu hinnalla, uusi toimija, ei referenssejä.

Heikkouksien perusteella kirjatut toimenpiteet:

- Benchmarkkaa kilpailijoita
- Asioita salattu liikesalaisuuksiin vedoten

Mahdollisuuksien perusteella kirjatut toimenpiteet:

- Asioita salattu liikesalaisuuksiin vedoten

Uhkien perusteella kirjatut toimenpiteet:

- Selkeä ja kilpailukykyinen hinnoittelu
- Panosta markkinointiin, omia vahvuuksia painottaen

Varsinainen SWOT-analyysi on tallennettu liitteisiin salattuna.

4.3 Asiakkaat

Asiakasnäkökulman lähtökohta-analyysiä lähdin tekemään sähköisellä kyselyllä pääasiallisena kohderyhmänä autoalan organisaatiot alkuperäisen rajauksen mukaisesti. Kysely lähetettiin sähköpostitse suoraan organisaatioiden toimitus- ja/tai talousjohtajille, organisaatiosta riippuen. Heitä lähestyttiin myös LinkedInin välityksellä. Kysely oli avoinna marraskuun 2015 puolesta välistä tammikuun 10.päivään 2016 asti.

Vastauksia saatiin ainoastaan 22 kappaletta, joista autoalan toimijoiden vastauksia oli 8 kappaletta. Vastauksien vähäisyyden vuoksi tehtiin johtopäätös, ettei autoala yksinään tule välttämättä riittämään hankintapalvelun asiakaskohderyhmäksi pitkällä aikavälillä hankintaosaamisen kypsyystason ja yleisen kiinnostuksen ollessa matala. Tästä oli viitteitä jo ennen tutkimusta puhelimitse ja sähköpostitse tehdyissä lähestymisy yrityksissä. Toisaalta minkään uuden asian myyminen ei ole helppoa, etenkin asiantuntijapalvelun, vaan tämä vaatii pitkäjänteistä myyntityötä ja aiheen kypsyttelyä potentiaalisten asiakasorganisaatioiden keskuudessa. Tutkimuksen kohderyhmän autoalan vähäisistä vastauksista ei pystytty tekemään täysin luotettavia tulkintoja palvelukonseptin tuotteistamiseksi autoalan tarpeita vastaavaksi. Toisaalta kohdeorganisaation jäsenillä oli omakohtaisia kokemuksia hankintaorganisaation perustamisesta ja toiminnasta isossa autoalan organisaatiossa.

Kyselyä lähdettiin tämän jälkeen jakamaan yleisesti LinkedInissä ja lähestyttiin muita tukku- ja vähittäiskaupan toimialan suurempia yrityksiä. Kysely saatiin lisäksi mukaan Logy ry:n uutiskirjeeseen, Facebookiin ja LinkedIniin. Lopullinen vastausmäärä jäi 22 vastaukseen. Sähköisen kyselyn huonona puolena tiedetään olevan heikko vastausprosentti, joka toteutui myös tutkimukseni kyselyn tapauksessa.

Kyselyssä kartoitettiin aluksi vastaajien taustatietoja kuten ikä, koulutustausta, koulutusta hankinnoista ja työkokemusta hankintojen parissa. Taustatieto-osuuteen sisältyi yrityksen organisointia hankintojen osalta ja mahdollisia tulevaisuuden

suunnitelmia hankintojen strategiselta haltuunotolta. Kysymysasettelu oli strukturoitu, kuitenkin antaen mahdollisuuden avoimelle kommentoinnille osassa kysymyksiä.

Taustatietojen jälkeen kysyttiin mielipiteitä Tenderit Oy:n palvelun ymmärrettävyydestä ja yleisesti kiinnostuksesta ulkoistetulle hankintapalvelulle.

Seuraavaksi keskityttiin kysymään näkemyksiä Tenderit Oy:n kahdesta palvelusta ja mahdollisista uusista palvelumalleista.

Sähköinen kyselylomake löytyy kokonaisuudessaan liitteistä.

Kyselyn tulokset

Seuraavaksi käydään kyselyn tuloksia läpi kohta kohdalta.

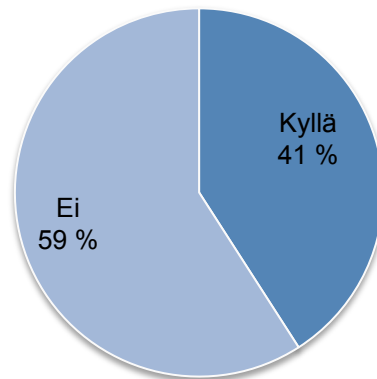
Taustatiedot

Taustatieto-osuudessa kysyttiin tietoja, joita seuraavassa kappaleessa käydään läpi. Tutkijana poimin vain mielestäni oleelliset asiat Tenderit Oy:n palveluiden kehittämiseksi.

Vastaajia kyselyssä oli 22, joista autoalalta oli 8 kappaletta. Autoalan vastaukset antavat hyvän palautteen kehittämisen pohjatiedoiksi, mutta niiden vähäisyyden vuoksi, huomioin myös muiden toimialojen vastaukset tutkimuksessani. Tenderit Oy:n palvelukonseptin tulee soveltua viime kädessä myös mille toimialalle tahansa, ei vain autoalalle.

Vastaajien joukko oli pääosin korkeakoulutuksen saaneita henkilöitä (86%). Vastaajien ikäjakauman oli alle 30 vuotiaista yli 55 vuotiaiseen. Yllättävän usea vastaajista (41 %) kertoi saaneensa hankinta-alan koulutusta.

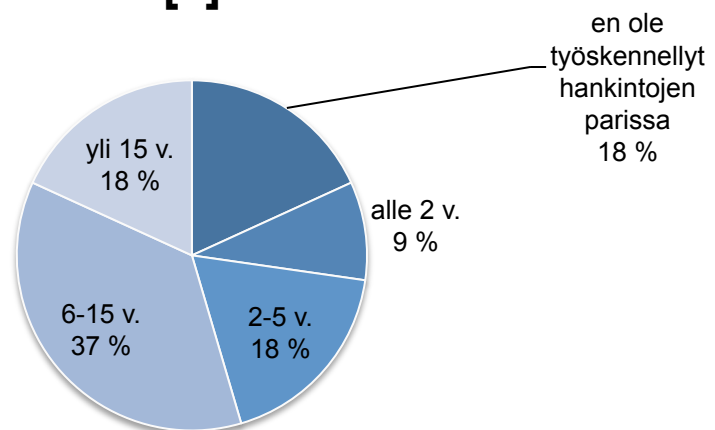
Hankinta-alan koulutusta



Kuvio 32. Hankinta-alan koulutusta vastaajilla.

Vastaajista suurimmalla osalla oli jo useamman vuoden työkokemus hankintojen parissa, mutta osalla ei ollut kokemusta laisinkaan, eli 18 % vastaajista.

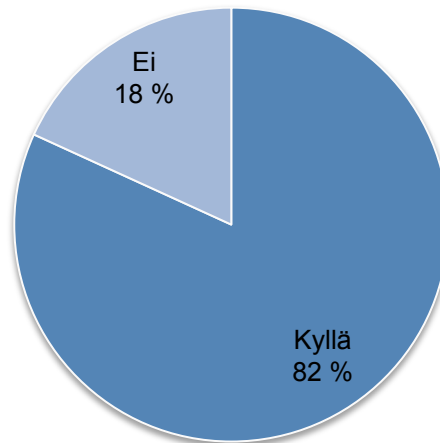
Työskennellyt hankintojen parissa [v]



Kuvio 33. Työskennellyt hankintojen parissa.

Suurimmassa osassa vastaajien edustamia organisaatioita oli johto tehnyt linjauksia hankintojen osalta, jopa 82 % vastaajista.

Johto tehnyt linjauksia hankintojen osalta (hankintastrategia)



Kuvio 34. Vastaajien edustamissa organisaatioissa linjauksia hankintojen osalta.

Julkisen puolen kilpailutukset saattavat olla työläitä ja hankalia, julkisten hankintojen vaativien tarjouspyyntöjen vuoksi. Vastaajien edustamista yrityksistä suurin osa (77 %) ottaa osaa julkisiin tarjouspyyntöihin ja kilpailutuksiin. Julkinen sektori hankkii tuotteita ja palveluita useammalla kymmenellä miljardilla vuositasolla. Vuonna 2014 Hilma-järjestelmiin ilmoitettujen hankintailmoituksen kokonaisarvo oli noin 32,1 miljardia euroa, joista noin 80 % prosentissa hankinnan arvo oli ilmoitettu (HILMA, tilastot 2014, s. 1).

Tenderit hankintapalvelu

Seuraavaksi kysyin Tenderit Oy:n hankintapalvelusta kokonaisuudessaan, niin nykyisistä palveluista kuin myös mahdollisista uusista palveluista. Nämä kysymykset oli asetettu siten, että vastaajat vastasivat asteikolla 1-5 (täysin eri mieltä – täysin samaa mieltä) heidän näkemyksensä mukaan.

Ensimmäisenä kysyin Tenderit Oy:n hankintapalvelukonseptin kokonaisuuden ymmärrettävyydestä. Vastauksien keskiarvoksi saatiin 3,95, mikä on hyvä tulos. Yhtään vastauksista ei ollut saanut arvoa 1 tai 2.

Seuraavana kysyin suoraan onko vastaajan edustamalla organisaatiolla kiinnostusta ulkoistetun hankintapalvelun käyttöön. Kiinnostuneisuuden arvosanaksi tuli 1,68, eli kiinnostus ulkoistettua hankintapalvelua kohtaan on hyvin vähäistä.

Ulkoistettu hankintaorganisaatio -palvelu

Tutkin molempia Tenderit Oy:n palveluita samanlaisilla jäsenkysymyksillä, 1-5 arvosana-asteikolla. Ensiksi kysyin palvelun ymmärrettävyydestä ja palvelun tarjoamien etujen houkuttelevuudesta.

Ulkoinen hankintaorganisaatio -palvelun palvelukuvausta pidettiin hyvänä, annetun arvosanan keskiarvon ollessa 3,91.

UH:n tarjoamien etujen houkuttelevuus jakoi mielipiteitä vastaajien kesken. Suurin osa vastaajista koki palvelun etujen melko tai houkuttelevaksi. Noin 20 % vastaajajoukosta ei pitänyt etuja kovin tai ei ollenkaan houkuttelevina. Vastauksien arvosanojen keskiarvoksi tuli 3,18.

Vastaajat kokivat palvelun asiakaslähtöiseksi, arvosanan keskiarvon ollessa 3,82. Vastaajista 4,55 % ei kokenut palvelua ollenkaan asiakaslähtöiseksi antaen arvosanaksi ykkösen.

UH palvelun hinnoittelun kokivat selkeäksi useimmat vastaajat, arvosanan ollessa keskimäärin 3,68. Hinnoittelumallista sain negatiivisävytteistä palautetta kyselyn ulkopuolelta siitä, että säästöihin perustuvat prosentuaaliset hinnoittelumallit eivät toimi käytännössä palautteen antajan mielestä. Hänen mielestään näistä tilaaja saa epäilyksen huijatuksi tulemisesta ja palvelun hinnan ennakoitavuus hämärtyy.

UH palvelua vastaajat eivät kokeneet heille tarpeelliseksi, sillä he eivät olleet kiinnostuneet käyttämään UH palveluamme. Kysymys sai keskimääräiseksi arvosanaksi 1,77.

Kilpailutuspalvelu

Kilpailutuspalvelun osalta kysyttiin samat kysymykset 1-5 arvosana-asteikolla, jotta palveluiden saamien vastauksien keskinäinen vertailu ja johtopäätösten tekeminen olisi mahdollista.

Kilpailutuspalvelun palvelukuvaus koettiin ymmärrettäväksi, vastauksien keskiarvoksi saatiin 4. Noin 9 % vastaajista antoi arvosanaksi 2, joten osalle vastaajista palvelukuvaus ei ollut ymmärrettävä. Tämä kertoo hankintaosaamisen tason vaihtelevuudesta vastaajien joukossa.

Kilpailutuspalvelun tarjoamat edut vakuuttivat vastaajat keskimääräisellä arvosanalla 3,32. Eniten vastaajat antoivat arvosanaksi 3 (41 % vastaajista), ei samaa eikä täysin eri mieltä. Vastaus on tulkittava siten, ettei palvelun etu kuulosta houkuttelevalta tai vakuuttavalta.

Kilpailutuspalvelu koettiin asiakaslähtöiseksi, vastauksien keskiarvoksi saatiin 3,77. 4,5 % vastaajista eivät kokeneet palvelua asiakaslähtöiseksi. Vastauksista 22,7 % oli 3:sia, mikä voi kertoa epävarmasta mielipiteestä. Pääosin vastaukset kuitenkin olivat asiakaslähtöisyyden kannalla.

Palvelun hinnoittelu koettiin pääasiassa selkeäksi, vastauksien keskiarvon ollessa 3,72. Kuitenkin hajaääniä löytyi, 18,2 % vastaajien antaessa arvosanaksi 2 ja kolmosen antaneitakin oli 22,7 % vastanneista.

Kilpailutuspalvelun käyttämiselle vastaajien yrityksissä ei nähty tarpeelliseksi, vastauksien keskiarvon oltua 1,86. Kolmosen antaneet, 18,2 % vastanneista, eivät ole varmoja tarvitsevatko he kilpailutuspalvelua.

Muut mahdolliset palvelut

Kyselyn viimeisessä osiossa kysyttiin mielipiteitä uusille mahdollisille palveluille, joita Tenderit Oy oli pohtinut yritystä perustaessa ja palvelukonseptia rakentaessa. Palveluista ei ollut tarkempaa kuvausta, joka jälkikäteen vaikeuttaa tuloksien analysointia. Sisällytetty palvelukuvaus olisi saattanut antaa toisenlaisia vastauksia heikomman hankintaosaamisen omaavien keskuudessa.

Ensimmäiseksi kysyttiin kiinnostusta epäsuoria hankintoja koskevalle yhteishankintapalvelulle. Vastaukset jakautuivat vastaan ja puolesta, ja 22,7 % vastaajista oli epätietoisia antaen arvosanaksi 3. Vastauksien keskiarvoksi tuli 2,86.

Yhteishankintapalvelu on yksi Tenderit Oy:n valikoimaan lisättävä palvelu, sillä vastaavanlaisiin palveluihin luottaa jo yksi autoalan toimija, mikä osoittaa palvelun toimivan autoalan toimintaympäristössä.

Yhteishankintapalvelu sopii hyvin monen tasoisille organisaatioille, olipa hankintojen ymmärryksen taso matala tai korkea. Jokainen ymmärtää, että suuremmalla volyyymilla (neuvotteluvoimalla) saavutetaan paremmat ostoehdot.

Pieni organisaatio voi saavuttaa suuremman organisaation ostoedut palvelun avulla ja isompi toimija voi vastaavasti saada entistä paremmat edut, jos esimerkiksi hankintapalvelussa hyödynnetään vielä moninkertaiset ostovolyymit. Yhteishankintapalvelulla voidaan saavuttaa muita etuja kuten paremmat maksuehdot, laadukkaamman tai täysin uusia toiminta- ja palvelumalleja, joita pienempi toimija ei voi koskaan saavuttaa omien ostovolyyymiensa perusteella.

Toinen kyselyssä ehdotettu palvelu oli koulutuspalvelu, joka osoittautui hieman kiinnostavammaksi kuin yhteishankintapalvelu, vastauksien keskiarvon oltua 3,16. Vastauksien hajonta oli suurta kuten yhteishankintapalvelullakin.

Viimeisenä kysyttiin kiinnostusta johdon konsultointia tai strategiatyöskentelyä tarjoavalle palvelulle. Vastauksien hajonta oli suurta tämänkin palvelun kohdalla, keskiarvon ollessa 2,86. Epätietoisia kolmosen antaneita vastaajia oli lähes kolmasosa 27,3 %.

Kyselyn tuloksista ei pysty tekemään kovin luotettavia tulkintoja autoalan osalta heikon otannan vuoksi. Kysely ja siinä kartoitettava Tenderit Oy:n palvelukonsepti oli tutkijan mielestä liian teoreettispainotteinen. Liian teoreettinen sisältö ja matala hankintaosaamisen eivät ole paras yhtälö.

4.4 Kilpailijat

Lähdin tutkimaan kilpailijoita benchmarkkaamalla tiedossa olevia kilpailijoita ja muita tarjoajia, joiden palvelutarjoama poikkesi Tenderit Oy:n kahdesta palvelusta.

Hankinnan konsultointia tarjoavia yrityksiä löytyy Suomesta lukemattomia, joten kilpailijoista poimin muutamia yrityksiä, joiden tiesin olevan joko yhteistyössä autoalan

organisaation kanssa tai joka on yrittänyt päästä palveluntarjoajaksi autoalan organisaatioon. Ryhmänsä kanssa tutkijalle selvisi tämän analyysin aikana, että autoalalla oli yhdellä toimijalla ulkoistettu epäsuorat hankinnat ulkopuolisen toimijan sopimusten piiriin. Ulkopuolinen palveluntarjoaja tarjoaa hankintarengas-palvelussaan yhteishankintojen volyyymeilla saavutettuja kilpailukykyisiä sopimusehtoja. Lisäksi valitsin analysointia varten yrityksiä, joiden palvelumallit vaikuttavat mielenkiintoisilta ja ovat pohdinnan arvoisilta Tenderit Oy:n näkökulmasta.

Kilpailijoiden palvelumalleista tulkitsimme Tenderit Oy:n jäsenien keskinäisissä keskusteluissa *yhteishankintapalvelun* erittäin potentiaalisesti palvelumalliksi Tenderit Oy:lle. Yhteishankintoina tehtävät epäsuorat hankinnat mahdollistavat suuremman kilpailutettavan kokonaisvolyymien ansiosta parempia ostoehdot hankittavista tuotteista ja palveluista. Palvelumalli sopii organisaatioille, joille ei ole halua lähteä rakentamaan tai kehittämään sisäistä organisaatiota, tai organisaatioille, jotka haluavat parantaa entisestään ostoehdojiaan yhdessä toisten toimijoiden kanssa suuremmalla kokonaisvolyymilla.

Autoalalla epäsuorien hankintojen osuus liikevaihdosta on merkittävä, joten tulosvaikutus on suuri yhteishankintojen kautta. On syytä huomioida, että yhteishankinnat epäsuorien hankintojen osalta ei ole kilpailulain vastaista saman alan toimijoiden kesken, sillä nämä eivät ole pääosin liitoksissa suoraan ydinliiketoimintaan.

Eräästä kilpailijan *ostojen analysointi* -palvelusta teimme tutkijaryhmän kesken päätelmän, että tarvitsemme vastaavanlaisen sisäänpääsy-tuotteen Tenderit Oy:n valikoimaan. Keräämällä ja analysoimalla asiakkaan ostoja, pystytään osoittamaan näistä ne merkityksellisemmät tuote/palvelukategoriat sekä toimittajat. Ostoanalyysin perusteella voidaan tehdä tulkintoja mahdollisista säästökohdeista ja potentiaaleista sekä esittää kuinka asiakasyritys voisi edetä potentiaalisten kategorioiden kanssa. Tämä palvelumalli ei vielä sido asiakkaita mihinkään, vaan antaa taustatiedot tehdä päätöksiä jatkosta. Ostojen analysointi –palvelu auttaa perustelemaan jatkopalveluiden käytön ja sopii etenkin organisaatioille, joilla ei ole ymmärrystä tai uskoa hankintojen merkittävydestä.

Kolmas palvelumalli, *koulutuspalvelut* sopivat eri tasoille organisaatioille hankintojen ymmärryksen osalta. Tämä sopii esimerkiksi organisaatioihin, jotka kaipaavat tukea strategiseen työhön tai hankintojen parissa toimivien henkilöiden kouluttamiseksi. Tämä palvelumalli on sopiva tukevaksi lisätuotteeksi.

Kilpailija-analyysi on tallennettu liitteisiin salattuna (liikesalaisuuksiin vedoten). Kilpailija-analyysi esitetty seuraavassa taulukossa otsikkotasolla.

Taulukko 3. Kilpailija-analyysi.

Kilpailija	Kilpailijan palvelut / toimintatavat	Vertailu palveluihin toimintapaan	Tenderit /	Muut huomiot
Sisältö salattu				

4.5 Ympäristöanalyysi

Toimialaa (liikejohdon konsultointi) ja toimintaympäristöä analysoin Porterin 5 kilpailuvoiman analyysin avulla. Ympäristöanalyysi on tallennettu liitteisiin salattu liikesalaisuuksiin vedoten.

Analyysin perusteella totesimme, ettei akuutteja uhkakuvia ole näköpiirissä, mutta näiden elementtien tiedostaminen ja seuraaminen on tärkeää. Suurimpana haasteena on omien palveluiden läpilyönti markkinoille.

Ympäristöanalyysin perusteella ei tarvitse tehdä toimenpiteitä.

4.6 Keskeiset oletukset

Nykytila-analyysin perusteella ei saavutettu täysin luotettavaa kuvaa Tenderit Oy:n palveluiden tarpeellisuudesta asiakkaiden näkökulmasta. Tutkijaryhmän kesken oli siitä huolimatta vankka uskomus, että tämän kaltaisille palveluille on odotettavissa kasvava tarve autoalalla sen heikon kannattavuustilanteen vuoksi, mikä on aiheutunut automarkkinoiden keskinkertaisesta menestyksestä jäädessä organisaatorakenteiden kapasiteettia alhaisemmalle tasolle sekä palveluiden sähköistämispaineesta. Yleinen

taloudellinen tilanne oli haastava Suomessa kaikille yrityksille. Näin ollen, palvelut kannattavuuden parantamiseksi olisivat olettavasti kiinnostavia.

Analyysien perusteella tulimme johtopäätökseen, että nykyiset palvelut tulee kuvata uusiksi ja lisätä uusia palveluita. Haasteena on asiakastarpeen luominen vastaanottajajoukolle ja oikeanlainen palveluiden markkinointi.

Muita oletuksia toimintaympäristön näkökulmasta tehtiin seuraavasti.

Teknologisia hankintoja tukevia järjestelmiä tulee koko ajan lisää, mikä lisää tietoisuutta hankinnoista ja parantaa niiden tarpeiden tunnistamista. Teknologissa tietojärjestelmissä on lisäksi nähtävissä lisäpotentiaalia Tenderit Oy:lle avustavaksi työkaluiksi. Myös yhteistyökumppanuuksien mahdollisuuksia on syytä harkita.

Kilpailijoita ei nähty suoranaisesti uhkaamassa samanlaisella konseptilla, vaikkakin kilpailijoita hankintakonsultoinnissa riittää. SWOT-analyysin perusteella nähtiin autoalan toimialan tuntemuksen olevan erottautumiskeino ja vahvuus kilpailijoihin nähden.

5 Palvelukonseptin toteuttaminen

Palveluiden kehittämisessä käytettiin hyödyksi Business Model Canvasia, Value Proposition Canvasia, Service Blueprinting menetelmää sekä strategisen markkinointisuunnitteluprosessin että asiakasnäkökulman vahvistamista tukevia teorioita. Teorioita ja malleja yhdisteltiin ja hyödynnettiin samanaikaisesti kehittämisen edetessä.

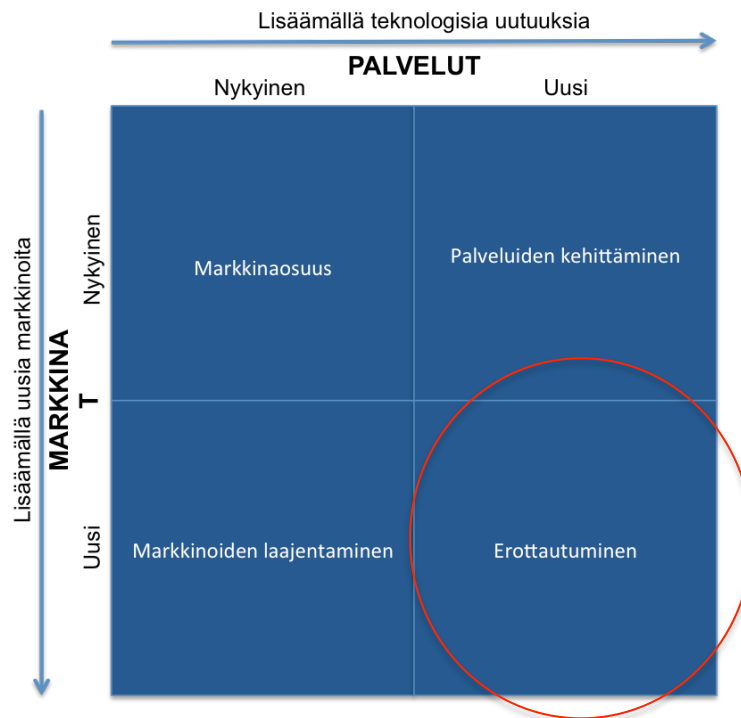
5.1 Uudet palvelut

Tuotteistamisen eteneminen esitetään seuraavassa Business Model Canvas vaiheiden mukaisesti:

1. Asiakasryhmät

Yrityksen missioon kirjattiin Tenderit Oy:n keskittyvän palvelemaan autoalan yrityksiä sekä autoalan palveluita käyttäviä yrityksiä. Oli selvää, että tarkoituksena olisi erottautua palveluilla uusilla markkinoilla kuvion 35 esitetyn Ansoffin matriisin

mukaisesti. Hankintapalvelu olisi uusi palvelu toimialalla, jossa täysin vastaavaa palvelua ei ole tarjolla.



Kuvio 35. Erottautuminen Ansoffin matriisin mukaisesti. (Mukaillen McDonald; Payne s. 149).

Asiakaskohderyhmien määrittelyssä hyödynnettiin strategisen markkinointisuunnitteluprosessin segmentointia.

Rajasin tutkimuksessani segmentoinnin kohdemarkkinoiksi autoalan toimijat, jotka jaettiin tarkempiin autoalan osa-alueisiin. Jaottelua tehtiin liikevaihdon, henkilömäärän perusteella sekä oletettavan hankintatoimen tilanteen mukaan. Kohderyhmillä määritettiin projektiryhmän arviot potentiaaleista asiakkaista pohjautuen mainittuihin tekijöihin.

Taulukko 4. Segmentointi

Segmentti:	Yrityksen liikevaihto milj. €	Henkilölukumäärä x hlöä	Tenderit palvelumalli	Potentiaali (oma arviomme) panostus toimenpiteisiin	(oma ->
Autoalan toimijat					
sisältö salattu					

--	--	--	--	--

Tutkimuksen ulkopuolella segmentointia lähdettiin tekemään projektiryhmässä muille toimialoille.

Muodostuneille segmenteille määritettiin sopiva palvelu ja potentiaalit, joita voidaan hyödyntää toimenpiteitä suunnitellessa. Aloittelevan yrityksen ei kannata tuhjata resursseja pienen potentiaalın kohderyhmiin, vaan tunnistaa ne ryhmät, joista suurin kassavirta on saatavissa.

Tarkemmat kohderyhmätiedot on salattu liikesalaisuuksiin vedoten.

2. Arvolupaus

Palveluille tuli saada kuvattua asiakkaiden saamat hyödyt ja keinot kuinka arvoa tuotetaan asiakkaille. Projektiryhmässä oli todettu, ettei vanhojen palveluiden tapauksessa asiakkaiden suuntaan oltu osattu kertoa asiakkaille mitään konkreettisia palveluiden tarjoamia hyötyjä.

Ennen tätä, ymmärsin että uusien palveluiden tulee todella erottua muista hankintakonsultointia tarjoavista toimijoista, vaikka vielä kilpailua ei ollut. Positiointiajattelua hyödyntäen päätettiin hyödyntää seuraavia kriteereitä palveluita kuvatessa:

- Omalaatuisuus/erottautumiskykyisyys
- Edullisuus
- Kannattavuus

Edullisuus positioinnissa ajateltiin siten, että uutena toimijana voidaan lähteä kilpailemaan hinnalla toisia toimijoita vastaan. Suunnittelimme myös yhden palvelun ilmaiseksi palvelun käyttäjälle, joka madaltaa riskiä lähteä kokeilemaan palveluamme. Lisäelementiksi siihen otimme, että ostopakkoa ei ole, vaan asiakas voi kilpailuttamisen jälkeen jättää tarjouksen hyväksymättä.

Kannattavuus oli ilmeinen positiointinäkökulma, sillä asiakkaiden kannattavuuden parantaminen oli liikeideasta lähtien asiakkaan samaa hyötyä palveluiden avulla.

Omalaatuisuutta pohdittiin ryhmän kesken hetken aikaa ja lopulta tultiin siihen lopputulokseen, että erottautuminen tehdään erikoisemmilla tai poikkeavilla palvelunimillä.

Myyntivalttiajattelua (USP) soveltaen pohdimme, mitkä ovat ne meidän myyntivaltit muihin toimijoihin nähden. Yksiselitteisesti autoalan tuntemus nostettiin myyntivaltiksi palveluiden lähtökohdaksi. Hinnoittelu muodostui toiseksi kilpailutuspalvelumme luotua asiakkaille veloituksettomaksi palveluksi.

Palveluiden nimiksi tulivat vanhasta, johon lasketaan mukaan kilpailijoilta kopioidut uudet lisäpalvelut, uusiin uniikkeihin palvelunimiin:

- Ulkoinen hankintaorganisaatio -> Hankinnat haltuun
 - Ydinpalvelu, mahdollistaa ulkoisen hankintaosaston/organisaation tarvittaessa
- Kilpailutuspalvelu -> Kilpailuta se (Tender It)
 - Yrityksen nimeen perustuva, kilpailutuspalvelu
- Koulutuspalvelut -> Opitaan yhdessä
 - Halusimme korostaa palvelunimessä asiakkaan osallistuvaa asemaa palveluprosessissa sekä sitä että me opimme samalla asiakkailtamme ja kehityimme itse.
- Yhteishankintapalvelu -> Yhdessä enemmän
 - Nimessä korostimme yhteishankintojen suuremman kokonaisvolyymien tuoman edun ostovoimaa.
- Ostojen analysointi -> Kristallipallo
 - Kristallipallon tarkoituksena oli toimia sisäänvetotuotteena ja ostojen analysointi kuulosti erittäin tylsältä. Nyt Tenderit Oy tarjoaa Kristallipallon, jolla nähdään mihin ostojen rahavirrat virtaavat yrityksessä.

Asiakkaille tarjottavien hyötyjen kuvaamiseksi hyödynnettiin Value Proposition Canvasia palvelukohtaisesti. Canvasit on tallennettu liitteisiin salattuna liikesalaisuuksiin vedoten.

3. Kanavat

Sähköiset kanavat ovat nykypäivää. Maailma digitalisoituu päivä päivältä enemmän. Sähköiset kanavat ovat myös kustannustehokkaampia ratkaisuja. Tenderit Oy yrityksellä, joka tarjoaa aineettomia palveluita eikä toimitiloja ole, niin yrityksen fyysinen ympäristö on pääosin internetissä ja sinne tuotettavissa materiaaleissa. Sähköiset kanavat ovat luonnollinen kanava tuoda tietoisuutta asiakkaille Tenderit Oy:n ollessa pääasiassa siellä.

Henkilökohtaista myyntityötä ja näkyvyyttä ei voi kuitenkaan unohtaa. Puhelinsoitot ja myyntipalaverit sekä tärkeimmät tapahtumat ovat keskeisessä osassa toimintaa.

Vastavuoroisesti Tenderit Oy:n tulisi olla tavoitettavissa niissä kanavissa, joita pitkin asiakas haluaa olla yhteydessä. Sähköiset kanavat (email, internet-sivusto, sosiaaliset mediat) ja puhelin kattavat uskoaksemme suurimman osan asiakkaiden toiveista. Sähköiset kanavat toimivat hyvin yhteen ja tukevat puhelintyötä erinomaisesti.

4. Asiakassuhteet

Tenderit Oy tavoittelee pitkäaikaisia strategisia kumppanuuksia (asiakassuhteita) Hankinnat haltuun –palvelulla.

Kilpailuta se –palvelulla tavoitellaan ensisijaisesti lyhytkestoisia asiakassuhteita, mutta palvelua hyödynnetään myös sisäänvetotuotteena Tenderit Oy:n palveluihin. Pidemmällä aikavälillä Kilpailuta se –palvelun käyttäjistä voi realisoitua Hankinnat haltuun –palvelun käyttäjiä.

5. Tulovirrat

Asiakkaat ovat valmiita maksamaan saavuttaakseen säästöjä kannattavuuden parantamiseksi. Asiakkaat ovat valmiita maksamaan helppoudesta ja ajan säästöstä. Nämä molemmat ovat Tenderit Oy:n palveluilla saavutettavia hyötyjä.

Kilpailija-analyysin perusteella oli markkinoiden hintatasosta hieman tietoa. Päätimme käyttää mahdollisimman kilpailijoista mahdollisimman poikkeavaa hinnoittelumallia ja niin asiakaslähtöistä kuin mahdollista. Ensinnäkin kaikki lisäveloitukset, matkakulut jne. sisällytämme palveluiden hintoihin. Vain yksi hinta palvelulle.

Asiakaskyselyn jälkeen sähköpostilla saadun palautteen mukaan %-perusteisista hinnoista ei ollut hyviä kokemuksia, vain pettymyksiä. Pohdimme asiaa siten, että hinnoittelun tulisi olla mahdollisimman läpinäkyvää, ennakoitavaa ja helppoa päätöksen tekemiseksi.

Jouduimme projektiryhmän yhteisellä päätöksellä hyödyntää perinteistä aikaperusteista hinnoittelua Opitaan yhdessä –palvelun kanssa, koska siinä hinnan määrittäminen on vaikeata ennalta. Tulevaisuudessa, jos palvelua myydään riittävästi, voidaan sen puitteisiin luoda valmiita koulutuspaketteja kiinteillä hinnoilla.

Kristallipallo-palvelussa hyödynsimme kiinteä hintaan riippumatta työn työläisyydestä, mutta ajattelimme tämän toimivan sisäänveto-tuotteena, joka mahdollistaa siirtymisen Hankinnat haltuun –palvelun käyttäjäksi.

Hankinnat haltuun –ja Yhdessä enemmän-palveluihin halusimme kiinteän kuukausimaksun, joka sovitaan asiakaskohtaisesti. Tämä mahdollistaa palvelun ennakoitavuuden ja madaltaa kynnystä ostopäätöksen tekemiseksi.

Kilpailuta se –palvelusta teimme täysin veloitusettoman asiakkaille. Lisäämme palvelun hinnan kilpailutuksen voittaneen toimittajan maksettavaksi.

6. Avainresurssit

Palveluiden arvolupauksien tuottamiseksi tarvitsemme vain henkilöresursseja, jotka löytyvät projektiryhmästä. Tämä todennettiin SWOT-analyysin avulla. Taloudellisia resursseja toiminta ei vaatine.

Tunnistimme Tenderit Oy:n tarvitsevan seuraavia rooleja toiminnassaan:

- Myyntihenkilö
- Kilpailuttaja
- Johdon kieltä puhuva henkilö
- Kouluttaja
- IT-osaaja
- Markkinoija

Totesimme projektiryhmän kesken, että tulemme tarvitsemaan lisää osaamista seuraaviin osa-alueisiin; myyntityöhön, markkinointiin, IT-asioihin.

7. Keskeiset toiminnot

Keskeiset ja pakolliset tehtävät liittyvät palveluiden tuottamisen prosesseihin, joiden avulla arvolupaukset voidaan lunastaa. Prosessien kuvaamista varten valitsin Service Blueprinting –menetelmän, joka soveltui meidän tarpeisiin erinomaisesti. Blueprintingissä otetaan huomioon prosessit niin asiakkaiden kuin sisäisten toimijoiden näkökulmasta sekä näiden välisistä rajapinnoista.

Menetelmä ottaa kantaa fyysisen ympäristön elementteihin, jotka näkee kohdatessaan Tenderit Oy:n palvelut tai palvelun. Fyysisen ympäristö –käsitteen ymmärrys selkiintyi menetelmää käyttäessä. Aineetonta palvelua, ilman näkyvää toimitilaa tarjoava yrityksellä ei muuta kosketuspintaa asiakkaille jää kuin sähköiset kanavan tarjoamat mahdollisuudet.

Menetelmän rajapinta-ajattelu auttoi pohtimaan yrityksen sisäisten tukiprosessien vaatimia työkaluja ja järjestelmiä arvonlupauksen tuottamiseksi.

Kuvasimme jokaisesta palvelusta oman laajan näkökulman prosessikaavioon. Tarkemmille, tehtäväkohtaisille kaavioille ei nähty tässä vaiheessa tarvetta. Kaaviot ovat tallennettu liitteisiin salattuna liikesalaisuuksiin vedoten.

8. Keskeiset kumppanit

Porterin viiden kilpailuvoiman-, kilpailija- ja SWOT-analyysin perusteella tunnistimme toimenpiteitä kumppaneiden suhteen.

Kuitenkaan kumppanuudet eivät olleet meille ehdottomia arvolupauksen kannalta, vaan lisämahdollisuuksien ja asiakashyödyn kasvattamisen kannalta tärkeitä.

Ymmärsimme projektiryhmässä kumppanuuksien ja verkostoitumisen tuovan potentiaalia asiakkaiden saamiseksi, sekä ennen kaikkea etua liiketoiminnan kehittämiseksi ja kasvattamiseksi. Tarkemmat tiedot kumppanuuksista on salattu liikesalaisuuksiin vedoten.

9. Kustannusrakenne

Tiesimme jo yritystä perustaessa ettei kustannusrakenne ole konsultoinnin parissa kovin raskas. Suurin kustannuserä tulee tulevaisuudessa kohdeorganisaation palkoista, kun kassavirtaa saadaan. Muuten kustannuksia syntyy yrityksen normaaleista hallinnollisista asioista ja markkinoinnin toimenpiteistä.

5.2 Markkinointitavoitteet

Projektin yhtenä tavoitteena oli luoda Tenderit Oy:lle markkinointisuunnitelma. Sitä ennen markkinoinnille tuli asettaa tavoitteet, jota markkinointitoimenpiteillä tulisi saavuttaa.

Kappaleessa 5.3 esitettävän Tenderit Oy:n markkinointisuunnitelman tulisi sisältää keinot päästä markkinoinnin tavoitteisiin.

Tämä muodostui strategisen markkinointisuunnitteluprosessin lopputuloksena, vaikkakin siinä jätettiin ottamatta kantaa mm. budjetinäkökulmaan. Tenderit Oy:n rajallisten taloudellisten resurssien vuoksi määritettiin markkinointisuunnitelmaan myynninedistämismenetelmiksi ja -kanaviksi sähköisiä ja helposti itse tuotettavia menetelmiä.

Markkinointitavoitteet

Tenderit Oy:n markkinointitavoite on olla autoalan yhteistyökumppani hankintapalveluiden tarjoajana.

Erotaudutaan asiakaslähtöisellä palvelukonseptilla muista hankintatoimen konsulteista.

- 150 000 – 200 000 € vuosiliikevaihto seuraavan vuoden aikana, joka perustuu yrityksen jäsenien täys- tai osatyöllistämiseksi.
 - Tarkempia palveluun tai kohderyhmille kohdennettuja tavoitteita ei asetettu.
- Markkinaosuutta ei ollut mahdollista asettaa tässä vaiheessa.

- Ensimmäisen asiakkaan saamiseksi autoalalta asetettiin tavoitemääräajaksi syksy 2016.

5.3 Markkinointisuunnitelma

Tenderit Oy:lle laadittu markkinointisuunnitelma on tallennettu liitteisiin salattuna.

5.4 Pilotointi

Pilotointi oli tutkimuksessani haastava toteuttaa, tai ainakin mitata. Pilotointia tapahtui samanaikaisesti projektin edetessä. Potentiaalisten asiakkaiden tunnistaminen ja tietoisuuden kasvattaminen vaatii aikaa.

Palveluiden pilotointi otti maaliskuun aikana suuremman askeleen eteenpäin tehtyäni Tenderit Oy:lle uudet nettisivut Wordpress-ohjelmistolla, jotta mainontastrategiaamme oli mahdollista ensinnäkin toteuttaa järkevästi. Loin nettisivuille yhtenäisen ulkonäön ja värimaailman. Suunnitelmana oli tehdä nettisivuista Tenderit Oy:n fyysisen ympäristön keskipiste, jonka ympärille luodaan asiakkaille lisäarvoa Inbound-markkinoinnin periaattein.

Palvelut kuvasin uudella asiakaslähtoisemmällä tavalla, unohtaen syvällisemmät hankinnan teoriat. Palvelut saivat projektin myötä uniikit nimet ja uudet selkeämmät hinnoitteluperiaatteet. Asiakkaan etujen sijasta toimme esiin asiakkaan saamat hyödyt palveluistamme. Hinnoittelua muokkasimme pilotoinnin aikana vielä Kilpailuta Se – palvelun osalta. Teimme siitä asiakkaille täysin veloitusettoman palvelun.

Uusien nettisivujen myötä, siirsin LinkedInissä kollegan Harri Sutisen blogikirjoitukset nettisivuston alle. Blogia varten tein mahdollisuuden tilata blogikirjoitukset automaattisesti tilaajan sähköpostiin. Projektin aikana Tenderit Oy:lle oli perustettu LinkedIn sivuston lisäksi Facebook ja Google+ tilit. Kaikki ko. sosiaaliset mediat antavat mahdollisuuden näkyä paremmin internetin hakukoneissa. Nettisivustoa tein SEO (Search Engine Optimization) periaattein ja hyödyntäen Wordpress SEO lisäosia, Google Search Consolea ja Analyticsiä.

Kollega ja työn ohjaaja Harri Sutinen kasvatti projektin aikana LinkedIn-verkostoa, jotta blogien näkyvyyden kautta tietoisuus Tenderit Oy:n palveluista kasvaisi.

Viimeisimpänä tein mainoksen palveluistamme Google Adwordsilla, joka paransi näkyvyyttämme Googlen haussa.

Pilotoinnin onnistumista voi havainnollistaa nettisivujen kävijämäärän kehittymänä. Seuraavassa kuvioissa 36 ja 37 on esitetty kävijämäärien kehittyminen nettisivujen perustamisesta lähtien. Viimeisin Wordpress-nettisivusto valmistui maaliskuussa, jolloin kävijämäärät nousivat selkeästi. Vuoden 2016 kävijämäärät on dokumentoitu 01.05.2016 palvelinhotellin kävijämäärästatistiikasta. Kuvioista nähdään, että maaliskuun aikana uniikkien kävijöiden määrät nousivat edellisestä kuusta nelinkertaiseksi. Huhtikuussa kävijämäärät olivat jatkaneet kasvua.

Month	Unique visitors	Number of visits	Pages	Hits	Bandwidth
Jan 2015	0	0	0	0	0
Feb 2015	0	0	0	0	0
Mar 2015	0	0	0	0	0
Apr 2015	0	0	0	0	0
May 2015	0	0	0	0	0
Jun 2015	0	0	0	0	0
Jul 2015	0	0	0	0	0
Aug 2015	0	0	0	0	0
Sep 2015	8	13	18	42	227.19 KB
Oct 2015	17	25	29	50	229.05 KB
Nov 2015	151	264	1,280	10,876	233.21 MB
Dec 2015	49	68	303	2,327	49.82 MB
Total	225	370	1,630	13,295	283.48 MB

Kuvio 36. Kävijämäärät 2015. (Kuvaprintti palvelinhotellista 20.4.2016)

Vuonna 2015 kävijämäärät (uniikit) olivat korkeimmillaan marraskuussa, 151 kävijämäärällä.

Month	Unique visitors	Number of visits	Pages	Hits	Bandwidth
Jan 2016	115	238	913	6,764	172.42 MB
Feb 2016	89	151	448	3,578	107.51 MB
Mar 2016	396	845	20,159	46,909	928.85 MB
Apr 2016	915	1,768	26,854	65,502	1.08 GB

Kuvio 37. Kävijämäärät 2016. (Kuvaprintti palvelinhotellista 01.05.2016)

Uuden nettisivuston (Wordpress) myötä kävijät nousivat maaliskuussa 396 uniikkiin kävijään. Huhtikuun aikana kävijämäärien kasvu jatkui saavuttaen 915 uniikkia kävijää.

Pilotoitavia palveluita tarjottiin suoraan puhelimitse ja sähköpostitse kohderyhmälle.

Pilotoinnin aikana saatiin varattua kaksi esittelypalaveria verkostoitumisyhteistyön näkökulmasta. Yhtään varsinaista asiakaspalaveria ei saatu sovittua.

Pilotoinnin aikana huomattiin, ettei uskottavuutta ole riittävästi vakuuttamaan toimijoita, vaan tarvittiin asiakasreferenssi. Ymmärrettiin, että saadakseen referenssiasiakkaan, tarvittiin pitkän linjan ammattilainen puhumaan palvelukonseptin puolesta. Verkostoitumisyhteistyön kautta saatiin uusi Senior Advisor autoalan konsultista etsimään Tenderit Oy:lle referenssiasiakasta. Referenssiasiakasta lähdettiin motivoimaan hinnoittelumallilla, jossa referenssikohteeksi lähtevällä ei ole rahallista riskiä ollenkaan.

Projektin lopussa palveluvalikoimaa haluttiin vielä yksinkertaistaa ja helpottaa asiakkaan tilannetta tarjoamalla asiakkaille vain kaksi vaihtoehtoa, mistä lähteä liikkeelle. Toimenpiteenä riitti yhdistää kolme täysin uutta palvelua kahden ydinpalvelun sisälle.

1. Pikavoittoa hakevat yritykset -> Kilpailuta se
2. Strategisempaa hankintojen haltuunottoa hakevat yritykset -> Hankinnat haltuun
 - a. Kristallipallo, ostojen tunnistamiseen
 - b. Opitaan yhdessä, tukeva lisäpalvelu
 - c. Yhdessä enemmän, yhteishankintapalvelu

5.5 Tulokset ja lopullinen palvelukonsepti

Kehitysprojektin tavoitteena oli luoda Tenderit Oy:lle asiakaslähtöinen palvelukonsepti määrämuotoisina palveluineen.

Mittareiksi olivat valittu seuraavat asiat:

1. *Uusia ja päivitetty palveluita on saatu kehitettyä ja kuvattua*

Projektin aikana kehitettiin kolme täysin uutta palvelua ja kaksi olemassa olevaa palvelua muotoiltiin uusiksi. Lopullinen palvelukonsepti esitetään edempänä.

2. Uusia palveluita on pilotoitu

Palveluita pilotoitiin markkinoimalla niitä nettisivustolla sekä tuottamalla lisäinformaatiota blogikirjoitusten muodossa. Pilotointia käytiin tarkemmin läpi edellisessä osiossa.

3. Markkinointisuunnitelma on laadittu

Projektin yhtenä lopputuotoksena oli markkinointisuunnitelma. Tarkempi toimenpidesuunnitelma jätettiin tekemättä, koska nähtiin Tenderit Oy:n tarvitsevan vielä kokeilua mainonnan kanssa, niin sisällön kuin kanavien osalta.

Kehitysprojektin lopputulokseksi syntyi viidestä palvelusta koostuva palvelukonsepti.

Tenderit Oy palvelukonsepti koostuu kahdesta ydinpalvelusta ja kolmesta lisä- tai tukipalvelusta. Palvelukonseptin tarkoituksena on auttaa yrityksiä parantamaan kannattavuuttaan.

Ydinpalveluita ovat Kilpailuta se -ja Hankinnat haltuun -palvelut.

- Kilpailuta se
- Hankinnat haltuun
 - Kristallipallo
 - Yhdessä enemmän
 - Opitaan yhdessä

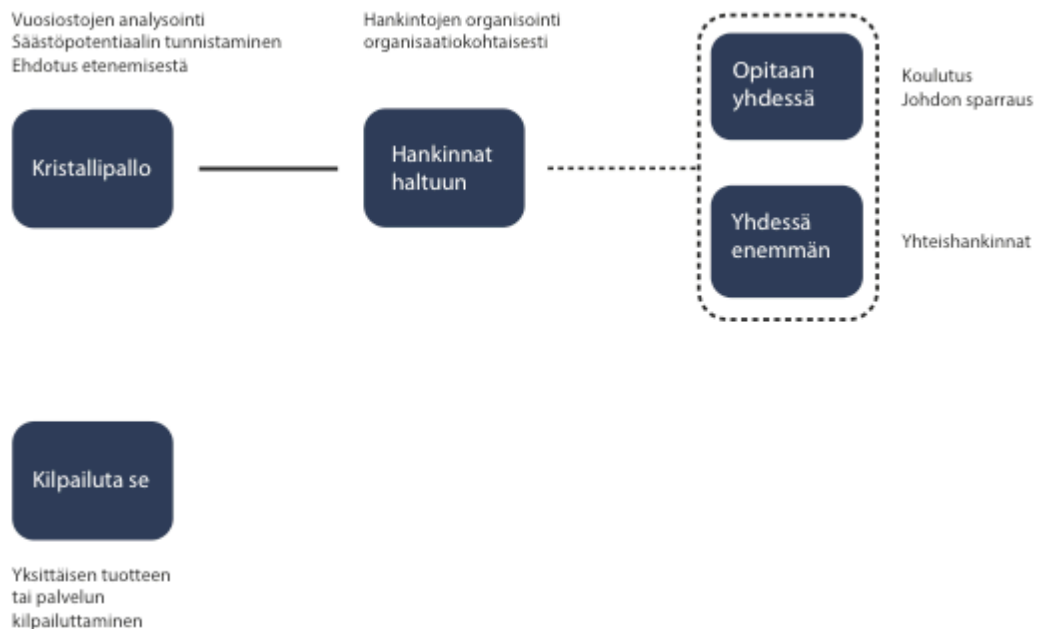
Kaikki palvelut on suunniteltu segmentoiduille asiakaskohderyhmille. Tarkemmat palvelukohtaiset kohderyhmät ovat salattuja liikesalaisuuksiin vedoten.

Palvelukonseptin logiikkana ensimmäiseksi on asiakkaan päätös siitä, että halutaanko hankintatoimella tavoitella nopeita säästöjä (pikavoittoja) vai harkita hankintatoimea strategisempina toimintoja.

Pikavoittoja tavoittelevat ohjataan Kilpailuta se -palvelun pariin. Kilpailuta se –palvelulla voidaan kilpailuttaa yksittäinen tuote tai palvelu. Kristallipallo-palvelusta, jossa selvitetään yrityksen vuosiestojen kohdistuminen tuote-/palvelukategorioiden ja toimittajiin. Tämän perusteella määritellään kehityspotentiaali ja ehdotus jatkotoimenpiteistä.

Varsinaiset toimenpiteet hankintojen osalta tehdään Hankinnat haltuun –tai Yhdessä enemmän -palveluiden puitteissa.

Kuvio 38 havainnollistaa palveluiden yhteyttä toisiinsa.



Kuvio 38. Palveluiden yhteys toisiinsa.

Kilpailuta se –palveluun kehitettiin projektin aikana omia tuotteita, joita asiakkaat voivat lähteä kilpailuttamaan palvelun puitteissa.

Yhdessä enemmän –palvelu on tarkoitettu lähinnä yrityksille, joilla hankinnat ovat jo organisoitu strategisemmin.

Opitaan yhdessä –palvelu tukee Hankinnat haltuun –ja Yhdessä enemmän -palvelua tapauksissa, joissa hankintoja organisoidaan ja toteutus vaatii myös yrityksen johdon tukea. Palvelua on mahdollista soveltaa myös irrallisten koulutusten ja sparrauksen järjestämiseen.

6 Johtopäätökset ja jatkokehittämistoimenpiteet

Toimintatutkimuksen kaikki tavoitteet saavutettiin työn aikana. Tenderit Oy:lle tuotteistettiin uusi asiakaslähtöisempi palvelukonsepti, jota pilotoitiin markkinoimalla palveluita autoalan yrityksille ja autoalan palveluita käyttäville. Pilotointi osoitti toteutuneen muutoksen tapahtuneen oikeaan suuntaan.

Työn aikana luotiin Tenderit Oy:lle markkinointisuunnitelma, jonka pohjalta markkinointitoimenpiteitä voidaan lähteä suunnittelemaan jatkotoimenpiteinä.

Työn suunnitellussa aikataulussa pysyttiin, vaikka heti lähtötilanteessa haasteita aiheuttivat asiakaskyselyn vähäiset vastaukset. Haasteellisinta minulle oli ajankäyttö päivätyön ja opinnäytetyön välillä.

Itse tutkijana opin erittäin paljon uusia asioita projektin aikana ja koen työn olleen hyvin arvokas Tenderit Oy:lle. Olen erittäin kiitollinen hyvän ystäväni Harri Sutisen työn ohjaukseen sekä partneruuteen Tenderit Oy:ssä. Suuri kiitos kuuluu myös tulevalle vaimolleni Viiville ja lapsilleni Amandalle, Oliverille ja Matildalle kärsivällisyydestä ja tuesta.

Tutkimuksen reliabiliteetti ja validiteetti

Reliabiliteetti eli tutkimuksen luotettavuus, voidaan osoittaa teoreettisen viitekehyksen vastanneen tutkimuskysymyksiin. Tutkimusongelma saatiin ratkaistua ja vastaukset tutkimuskysymyksiin saatiin soveltamalla viitekehystä ja valittuja tutkimusmenetelmiä soveltaen käytännössä.

Tutkimuksen validiteetti eli pätevyys, voidaan osoittaa työn valittujen mittarien ja menetelmien johtaneen muutokseen. Konkreettista kiinnostuksen kasvua uuteen tuotteistettuun palvelukonseptiin, eli muutoksen onnistumista voidaan osoittaa kasvaneilla nettisivuston kävijämäärillä, lisääntyneillä blogin lukijoilla ja LinkedIn sivuston seuraajilla.

Jatkotoimenpiteet

Kehittämisessä sovellettu strateginen markkinointisuunnitteluprosessi sisälsi tilannekatsauksen (lähtökohta-analyysi), jota suositellaan käytäväksi vuosittain läpi

organisaatioissa. Jatkossa tulemme tekemään vuosittain tilannekatsauksen, jonka perusteella voidaan tarkistaa markkinointisuunnitelmaa.

Tenderit Oy tulee jatkamaan markkinointiviestinnän kehittämistä nettisivuston ympärille. Asiantuntemusta esille tuovaa sisältöä tullaan tuottamaan lisää White paper –työkirjojen muodossa.

Kahta ydinpalvelua (Kilpailuta se ja Hankinnat haltuun) lähdetään voimakkaammin erottamaan toisistaan. Kilpailuta se –palvelulle tullaan etsimään uusia asiakassegmenttejä ja hankinnat haltuun –palvelun ympärillä olevat palvelut tulevat keskittymään edelleen autoalan organisaatioihin.

Yhteistyömahdollisuuksia tullaan selvittämään erilaisten palveluntarjoajien kanssa. Tarkemmin näistä ei voida kertoa liikesalaisuuksiin vedoten.

Lähteet

Moottoriajoneuvojen vähittäiskaupan toimipaikkojen lukumäärä ja liikevaihto suuralueittain vuonna 2009

http://www.stat.fi/til/kamv/2009/kamv_2009_2011-04-29_tau_003.fi.html 30.11.2015

Yritykset 2012

http://www.stat.fi/tup/suoluk/suoluk_yritykset.html 30.11.2015

Liikkeenjohdon konsultointialan yritysten lukumäärä vuonna 2014.

http://pxnet2.stat.fi/PXWeb/pxweb/fi/StatFin/StatFin_yri_yrti/020_yrti_tau_102.px/table/tableViewLayout1/?rxid=30b8f5b1-5f6a-434d-91db-17e12dcf7373 30.11.2015

Toimintatutkimus kehittämistutkimuksen muotona. Kananen Jorma. Jyväskylän ammattikorkeakoulu. 2014.

Kehittämistyön menetelmät : Uudenlaista osaamista liiketoimintaan. Ojasalo Katri; Moilanen Teemu; Ritalahti Jarmo. 2014. Sanoma Pro.

Asiakaskehitystoimisto Kuowi Oy. Business Model Canvas.

http://asiakaskehitys.fi/kuowiWP/wp-content/uploads/2015/03/kuowi_bmc_poster_A3.pdf Ladattu 11.12.2015.

Value Proposition Canvas.

<http://www.peterjthomson.com/2013/11/value-proposition-canvas/>

Ladattu 12.12.2015.

Henkilöautojen ensirekisteröinnit.

<http://www.trafi.fi/tietopalvelut/tilastot/tieliikenne/ensirekisteroinnit>. Luettu 28.11.2015.

Kansantalous. Bruttoarvo. Tilastokeskus.

http://www.stat.fi/tup/suoluk/suoluk_kansantalous.html#bruttoarvo

Luettu 30.11.2015

Palvelujen tuotteistamisen käsikirja - Osallistavia menetelmiä palvelujen kehittämiseen.

Tuominen, Tiina; Järvi, Katriina; Lehtonen, Mikko H.; Valtanen, Jesse; Martinsuo, Miia.

<http://urn.fi/URN:ISBN:978-952-60-6218-1> Luettu 30.11.2015

McDonald Malcolm, Payne Adrian. Marketing Plans for Service Businesses. Elsevier. 2006.

Alan Wilson, Valarie A. Zeithaml, Mary Jo Bitner, Dwayne D. Gremler. Services Marketing Integrating Customer Focus Across the Firm. Second European Edition. McGraw-Hill Education. 2012.

Sipilä Jorma. Asiantuntijapalvelujen tuotteistaminen. WSOY. 1999.

Sipilä Jorma. Asiantuntijapalvelujen markkinointi. WSOY. 1995.

Palvelujen tuotteistamisesta kilpailuetua - opas yrityksille. Jaakkola, Elina; Orava, Markus; Varjonen, Virpi. TEKES. Libris Oy. 2009.

https://www.tekes.fi/globalassets/julkaisut/palvelujen_tuotteistamisesta_kilpailuetua.pdf

Luettu 04.12.2015.

HILMAssa julkaistut hankintailmoitukset 1.1.2014 – 31.12.2014.

<https://www.hankintailmoitukset.fi/fi/docs/Tilastot2014> Luettu 1.1.2016.

Markkinoinnin perusteet. Blomster, Miikka. OAMK. 2012.

<http://www.slideshare.net/MiikkaBlomster/markkinoinnin-perusteet>

Luettu 20.2.2016.

COMPETITIVE STRATEGY. Techniques for Analyzing Industries and Competitors. With a new Introduction. Michael E. Porter. The Free Press. First Free Press Edition 1980. <http://www.vnseameo.org/ndbmai/CS.pdf> Luettu 29.2.2016.

Liitteet

- Liite 1. Sähköinen kyselylomake (salattu)
- Liite 2. Kilpailija-analyysi (salattu)
- Liite 3. SWOT-analyysi (salattu)
- Liite 4. Ympäristöanalyysi - Porterin viiden kilpailuvoiman analyysi (salattu)
- Liite 5. Business Model Canvas – Tenderit Oy lähtötilanteen liiketoimintamalli (salattu)
- Liite 6. Segmentointi (salattu)
- Liite 7. Service Blueprinting – Tenderit Oy palvelut (salattu)
- Liite 8. Tenderit Oy:n tarkoitus (salattu)
- Liite 9. Value Proposition Canvas – Kilpailuta se (salattu)
- Liite 10. Value Proposition Canvas – Kristallipallo (salattu)
- Liite 11. Value Proposition Canvas – Hankinnat haltuun (salattu)
- Liite 12. Value Proposition Canvas – Yhdessä enemmän (salattu)
- Liite 13. Value Proposition Canvas – Opitaan yhdessä (salattu)
- Liite 14. Tenderit Oy markkinointisuunnitelma (salattu)

Sähköinen kyselylomake (salattu)

Kilpailija-analyysi (salattu)

Ympäristöanalyysi – Porterin 5 kilpailuvoiman analyysi (salattu)

SWOT-analyysi (salattu)

Business Model Canvas – Tenderit Oy lähtötilanteen liiketoimintamalli (salattu)

Segmentointi (salattu)

Service Blueprinting – Tenderit palvelut (salattu)

Tenderit Oy:n tarkoitus (salattu)

Value Proposition Canvas - Kilpailuta Se (salattu)

Value Proposition Canvas – Kristallipallo (salattu)

Value Proposition Canvas – Hankinnat haltuun (salattu)

Value Proposition Canvas – Yhdessä enemmän (salattu)

Value Proposition Canvas – Opitaan yhdessä (salattu)

Tenderit Oy markkinointisuunnitelma (salattu)