



LAUREA
AMMATTIKORKEAKOULU

Uuden edellä

Suunnittelutoimiston nykytila-analyysi ja markkinointisuunnitelma

Hiltula, Minna

2013 Otaniemi

Laurea-ammattikorkeakoulu
Otaniemi

Suunnittelutoimiston nykytila-analyysi ja markkinointisuunnitelma

Minna Hiltula
Liiketalouden koulutusohjelma
Opinnäytetyö
Toukokuu, 2013

Minna Hiltula

Suunnittelutoimiston nykytila-analyysi ja markkinointisuunnitelma

Vuosi 2013 Sivumäärä 57

Opinnäytetyö käsittelee asiantuntijapalveluita B2B-markkinoilla tarjoavan pienen suomalaisen suunnittelutoimiston nykytilaa, tulevaisuuden näkymiä sekä markkinointia. Työn tavoitteena on tutkia, millaisia keinoja asiantuntijapalveluita tarjoava toimeksiantaja voisi hyödyntää markkinoinnissaan sekä laatia markkinointisuunnitelma. Markkinointisuunnitelma tähtää ensisijaisesti uusien asiakkaiden hankkimiseen.

Toimeksiantajayrityksenä toimivalla suunnittelutoimistolla ei ole omaa markkinointiosaamista ja opinnäytetyön kautta se toivoo saavansa kaipaamaansa omaa alaansa koskevaa markkinointitietoa. Toiveena on saada vastauksia uusien asiakkaiden hankkimiseen, koska nykyisten asiakkaiden piirissä tapahtuvien omistusmuutosten johdosta yrityksessä koetaan avainasiakassuhteiden jatkuvuus epävarmaksi. Markkinointisuunnitelmalle löytyy käytännön tarve, koska yritys X Oy ei ole aiemmin joutunut tilanteeseen, jossa se olisi joutunut markkinoimaan tarjoamiaan palveluita aktiivisesti.

Opinnäytetyö toteutetaan kehittämistehtävänä. Sen rakenne muodostuu lähtökohta-analyyseista sekä niiden tuloksena nousseiden tekijöiden pohjalta laaditusta markkinointisuunnitelmasta. Markkinointisuunnitelma on rakennettu asiantuntija-yritykselle tyypillisesti markkinointiviestintään keskittyen. Suunnitelma on mahdollista toteuttaa yrityksen pienten resurssien rajoissa. Kirjallisessa osuudessa yhdistetään aiheeseen liittyvä teoreettinen viitekehys sekä suunnittelutoimistossa suoritetuista haastatteluista saatua aineistoa. Tämän lisäksi lähtökohta-analyysien yhteydessä tehdään kattava potentiaalisten asiakkaiden kartoitus.

Opinnäytetyön keskeisiä tuloksia ovat, että yritykselle potentiaalisia asiakkaita on löydettävissä Suomesta useita. Myös toimintaympäristössä havaittavista uhkista huolimatta nykyiset asiakkaat tulevat mitä luultavimmin työllistämään yritystä tulevaisuudessa. Opinnäytetyön tuloksista voidaan havaita, että yritys X Oy:lle soveltuvia markkinointikeinoja ei ole kovin useita, ja yrityksen tulisi yksittäisten keinojen soveltamisen sijaan tähdätä yhtenäiseen markkinointiviestintään kaikessa tekemisessään.

Asiasanat: B2B-markkinointi, asiantuntijapalvelut, asiantuntijapalvelun markkinointi

Minna Hiltula

The current state analysis and a marketing plan for a design agency

Year	2013	Pages	57
------	------	-------	----

This thesis examines the marketing, the present state and future prospects of a company providing expert services in business to business sector. The main objective of the thesis is to study which kinds of methods the mandatory could utilize this in its marketing and to create a relevant marketing plan. The focus of the marketing plan is in acquiring new customers

The design agency, which functions as an ordering party of the thesis, has no previous marketing know-how and through the study it wishes to receive information of the marketing of its own niche. The company's aspiration is to get answers in new customer acquirement because the continuity of key customer relationships is found precarious due to the conjectural upcoming changes taking place in the proprietary structures of the company's customers. There is a practical need for a marketing plan since the company has never before been in a situation where it would be forced to actively market the services it offers.

The thesis is carried out as a development project. The structure consists of current state analyses and a marketing plan that is based on the outcomes of the analyses. The marketing plan is carried out focusing on marketing communications as it is typical for companies providing expert services. It only considers the kinds of marketing solutions practicable with small resources. The written part combines the theoretical section and the interviews conducted with the company representatives. In addition, a potential customer research is carried out as a part of the current state analysis.

The results showed that there are suitable potential new customers to be found in Finland. Even despite the threats in the operational environment of the company there are also observable positive views concerning the agency's work situation and even the current customers are likely to employ the company in the future. The results of the study indicate that the company lacks suitable marketing methods. Instead of mixing separate methods the company should focus on consistent marketing communication function throughout its operations.

Key words: B2B marketing, professional services, marketing professional services

Sisällys

1	Johdanto.....	7
1.1	Opinnäytetyön tavoitteet ja aiheen rajausta.....	8
1.2	Kohdeorganisaatio yritys X Oy.....	8
1.3	Opinnäytetyön rakenne.....	8
1.4	Työn keskeiset käsitteet.....	9
2	Lähtökohta-analyysit.....	11
2.1	Yritysanalyysi.....	12
2.1.1	Tuotteet ja palvelut.....	12
2.1.2	Yrityskuva.....	14
2.1.3	Henkilöstö.....	15
2.1.4	Tuotanto.....	16
2.1.5	Sijainti.....	17
2.1.6	Johtaminen.....	17
2.1.7	Talous.....	18
2.1.8	Markkinointi.....	19
2.2	Asiakas- ja markkina-analyysit.....	20
2.2.1	Asiakaskunta ja asiakastilanne.....	20
2.2.2	Nykyiset asiakkaat.....	21
2.2.3	Potentiaalisten asiakkaiden kartoitus.....	22
2.2.4	Markkinoiden koko.....	23
2.3	Kilpailija-analyysit.....	24
2.3.1	Markkina-asema.....	25
2.4	Ympäristöanalyysit.....	27
2.4.1	Kansainvälistyminen.....	27
2.4.2	PESTE -analyysi.....	28
2.5	Lähtökohta-analyysin yhteenveto.....	31
2.5.1	SWOT-analyysi.....	31
2.5.2	Business Model Canvas.....	35
3	Markkinointisuunnitelma.....	37
3.1	Määrittely ja sisältö.....	37
3.2	Tavoitteet.....	38
3.3	Markkinointiohjelma.....	40
3.3.1	Tuote.....	41
3.3.2	Hinta.....	42
3.3.3	Saatavuus.....	43
3.3.4	Viestintä.....	43
3.3.5	Ihmiset.....	49

3.3.6	Fyysinen ympäristö.....	50
3.3.7	Prosessi.....	51
4	Yhteenveto ja johtopäätökset	51
4.1	Opinnäytetyön yhteenveto ja keskeisimmät johtopäätökset.....	51
4.2	jatkotutkimusaiheet	52
	Lähteet	54
	Kuviot	57

1 Johdanto

Usein pienissä yrityksissä ei ole aikaa, resursseja tai osaamista panostaa markkinoinnin suunnitteluun, vaikka sen avulla yritys pystyisi suunnittelemaan ja varmistamaan liiketoimintansa jatkuvuutta. Varsinkaan asiantuntijapalveluita tarjoavissa yrityksissä markkinoinnin suunnitteluun ei ole usein katsottu olevan tarvetta, koska asiakkaita on aina riittänyt. Näin ollen markkinointisuunnitelmia ei ole tehty. Näin on ollut myös opinnäytetyön toimeksiantajayrityksenä toimivassa pienessä kone- ja prosessisuunnittelun alalla toimivassa suunnittelutoimistossa. Yritys ole koskaan ollut sellaisessa tilanteessa, että olisi tarvinnut miettiä markkinointia tai edes etsiä potentiaalisia asiakkaita.

Suunnittelutoimiston ympäristössä on kuitenkin viime aikoina tapahtunut muutoksia, jotka ovat herättäneet yrityksen siihen todellisuuteen, että asiakassuhteet eivät välttämättä olekaan kovin pysyviä. Yrityksen toiminta on tällä hetkellä ainoastaan kahden asiakkaan varassa ja asiakasyrityksissä on tapahtumassa erilaisia yritysjärjestelyjä. Näiden järjestelyiden seuraukset eivät ole vielä selvillä, mutta jos tuotantoa esimerkiksi supistetaan tai siirretään kokonaan pois Suomesta, yritys voi pahimmillaan menettää asiakkaansa. Nämä mahdolliset muutokset asiakkaiden piirissä ovat herättäneet tarpeen markkinoinnin suunnittelulle.

Opinnäytetyön aiheena on tehdä kehittämistehtävän muodossa uusasiakashankintaan tähtäävä markkinointisuunnitelma suunnittelutoimistolle sekä tutkia ja analysoida yritystä, sen toimintaympäristöä ja tulevaisuuden näkymiä. Suunnittelutoimistosta tullaan toimeksiantajan pyynnöstä käyttämään opinnäytetyössä anonymiteetin säilyttämiseksi nimitystä yritys X Oy. Toimisto on pienyritys, joka tarjoaa kone- ja prosessisuunnittelupalveluita B2B- eli yritysmarkkinoilla. Kokonsa puolesta sillä ei ole aiemmin ollut resursseja toteuttaa selvityksiä yrityksen ja sen toimialan tulevaisuudesta. Opinnäytetyön myötä se saa kokonaisvaltaisen selvityksen näistä asioista ja lisäksi lähitulevaisuudessa tapahtuvien mahdollisten muutosten varalta markkinointisuunnitelman. Opinnäytetyö tullaan rakentamaan siten, että siinä kuvataan toimeksiantajaa, toimialaa ja tulevaisuuden näkymiä sekä rakennetaan asiantuntijayritykselle sopiva markkinointisuunnitelma.

Opinnäytetyö antaa yritys X Oy:lle tietoa omasta tulevaisuudestaan sekä työkalut markkinointitoimenpiteidensä järjestämiseksi ja uusien asiakkaiden hankkimiseksi. Kokonaisuuden perusteella yritys pystyy suunnittelemaan tulevaisuuden liiketoimintaansa ja mahdollisia yrityksen sisäisiä kehittämiskohteita sekä soveltamaan markkinointisuunnitelmaa uusien asiakkaiden hankinnassa. Se saa myös tietoa siitä, kuinka asiantuntijapalveluita tarjoavan yrityksen kannattaisi järjestää markkinointinsa menestymisensä kannalta sopivaksi.

1.1 Opinnäytetyön tavoitteet ja aiheen rajaus

Opinnäytetyön tavoite on perehtyä yritykseen sekä sen toimintaympäristöön ja tulevaisuudennäkymiin B2B-sektorin palveluiden- ja asiantuntijapalveluiden markkinoinnin kautta sekä rakentaa sille uusasiakashankintaan tähtäävä markkinointisuunnitelma. Suunnitelma tullaan laatimaan kuitenkin unohtamatta nykyisiä ja vanhoja asiakkaita. Tavoitteena on toteuttaa tämä teoreettista viitekehystä sekä yritys X Oy:lle tehtyä teemahaastattelua ja yrityksen muita kirjallisia raportteja, kuten tilinpäätöstietoja ja tasetta, käyttäen.

Analysoinnin pohjalta laadittava markkinointisuunnitelma on tavoite rakentaa niin, että yrityksen on mahdollista toteuttaa se omien pienten resurssiensa rajoissa. Tässä opinnäytetyössä markkinointisuunnitelma sisältää tavoitteet ja markkinointiohjelman. Markkinointisuunnitelman suhteen tavoite ei ole laatia yritykselle tarkkaa markkinointikeinojen toteuttamishjelmaa, joten budjetin sekä tarkan toteutusajataulun laatiminen ei sisälly opinnäytetyöhön. Markkinointisuunnitelmassa tullaan enemmänkin pohtimaan juuri kyseiselle yritykselle sopivia markkinoinnillisia keinoja.

1.2 Kohdeorganisaatio yritys X Oy

Yritys X Oy on vuonna 2001 perustettu kahden suunnittelijan asiantuntijapalveluita B2B -markkinoilla tarjoava toimisto, jonka pääosaamisalue on kone- ja laitteollisuudessa. Yritys tarjoaa asiakkailleen pääasiallisesti kylmäkalusteiden ja muiden sähköisten laitteiden ja tuotteiden tuotesuunnittelu-, tuotekehitys-, tutkimus-, ja muotoilualan konsulttipalveluita sekä myös suunnittelemiensa tuotteiden asennus- ja huoltopalveluita, erilaisia esitteitä ja oppaita. Yrityksen toimipiste sijaitsee Hollolassa, jossa myös suurin osa yrityksen nykyisistä asiakkaista toimii.

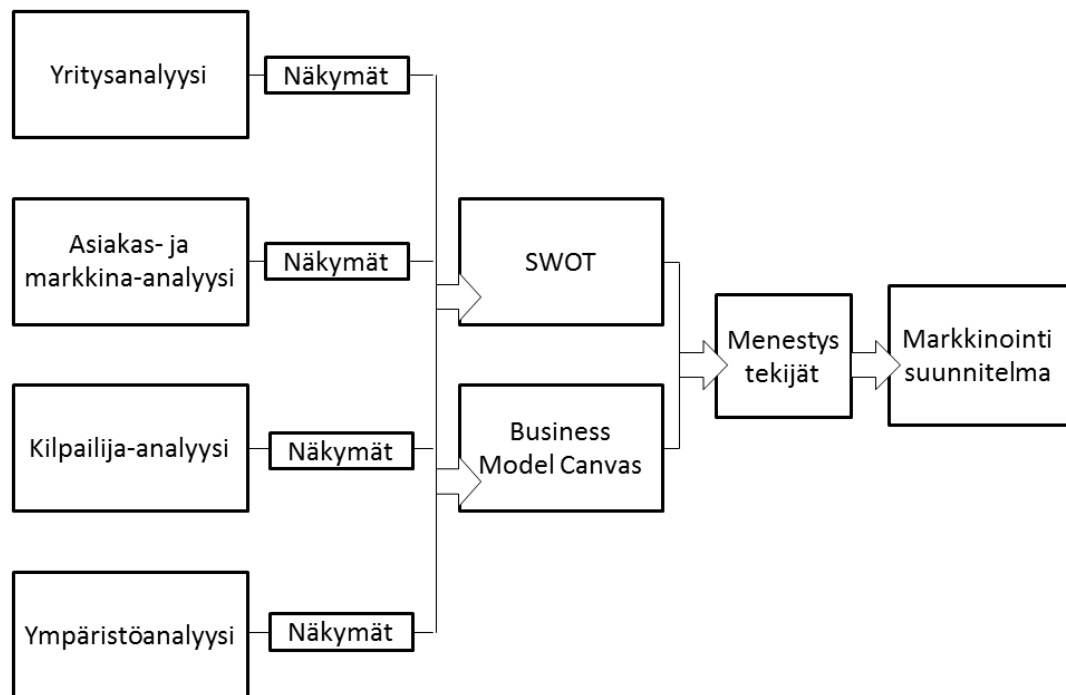
1.3 Opinnäytetyön rakenne

Opinnäytetyö koostuu lähtökohta-analyyseista ja markkinointisuunnitelmasta. Lähtökohta-analyyseissa käsiteltävät asiat kootaan analyysien lopuksi yhteen SWOT-analyysin ja Business Model Canvas -mallin avulla käyttäen hyväksi analyyseissa esiin tulleita näkemyksiä. Lähtökohta-analyysien tarkoitus on luoda pohja markkinointisuunnitelmalle sekä tarkastella yrityksen ja sen toimialan tulevaisuudennäkymiä. Yhteenvetoanalyyseista saadaan poimittua tärkeät menestystekijät, joita käytetään markkinointisuunnitelman rakentamisessa avaintekijöinä. Lähtökohta-analyysit sisältävät erikseen osaprojektina toteutettavan potentiaalisten asiakkaiden kartoituksen. Kartoitusta kokonaisuudessaan ei liitetä opinnäytetyön liitteeksi yritys X

Oy:n pyynnöstä, vaan osaprojektin vaiheet sekä keskeiset tulokset esitellään lähtökohta-analyyseiden yhteydessä.

Molempien opinnäytetyön osa-alueiden, lähtökohta-analyysin sekä markkinointisuunnitelman, alussa käsitellään aiheeseen oleellisesti liittyvät teoreettiset viitekehykset. Tärkeän pohjan lähtökohta-analyysille muodostaa yrityksen edustajille tehty teemahaastattelu.

Opinnäytetyön rakenne on laadittu noudattamalla Timo Ropen (2005, 464 - 469) esittelemän lähtökohta-analyysin rakennetta sekä Lehtisen ja Niinimäen (2005, 63) esittämää markkinointisuunnitelman sisältöä aina markkinoinnin sisäisestä analyysistä SWO-analyysin ja tavoitteenasettamisen kautta markkinointitoimenpiteiden laatimiseen. SWOT-analyysin rinnalle lähtökohta-analyysia yhdistämään on otettu Alexander Osterwalderin ja Yves Pigneurin esittämä Business Model Canvas, joka yksinkertaistaa yrityksen liiketoimintamallin kaikkien ymmärrettäväksi. Kuva 1 mallintaa opinnäytetyön rakennetta, ja se on laadittu käyttäen edellä mainittua Timo Ropen esittämää lähtökohta-analyysin rakennetta.



Kuva 1: Opinnäytetyön rakenne

1.4 Työn keskeiset käsitteet

Opinnäytetyön keskeisiä käsitteitä ovat B2B-markkinointi, asiantuntijapalvelut, palvelun muo-
toilu sekä palvelutuotteen markkinointi. B2B-markkinointi eroaa kuluttajamarkkinoinnista si-

ten, että siinä markkinointi suunnataan muille yrityksille, organisaatioille, laitoksille tai järjestöille. B2B-markkinoinnille ei ole vakiintunut yhtä yhteistä käsitettä, joten siitä kirjoitettaessa käytetään useita erilaisia termejä, kuten business to business markkinointi, tuotanto-hyödykemarkkinointi ja yritysmarkkinointi. (Rope 2004, 9)

Organisaatioille suunnatut markkinat voidaan luokitella vielä kaupallisiin organisaatioihin, julkisiin organisaatioihin sekä aatteellisiin organisaatioihin. Kaupalliset organisaatiot pitävät sisällään teollisuus-, palvelu- ja kauppayritykset. (Rope 2004, 13)

Se, mikä erottaa B2B-markkinoinnin kuluttajamarkkinoinnista, on tuotteen käyttötarkoitus (Hutt & Speh 2010, 5). teolliset organisaatiot ostavat hyödykkeitä, joiden avulla he valmistavat tuotteita tai palveluita. Julkiset ja aatteelliset organisaatiot ostavat hyödykkeitä ylläpitääkseen ja toimittakseen palveluita omalle asiakaskunnalleen (Hutt & Speh 2010, 4). Tässä opinnäytetyössä tullaan keskittymään ainoastaan yritys X Oy:n asiakasalueeseen, eli teollisuusyritysten Business to Business-markkinointiin. B2B-markkinoinnille on tavallista, että ostettava tuote kootaan asiakkaan kanssa yhteistyössä ostoprosessin yhteydessä hänen tarpeisiinsa soveltuvaksi. Tuote ei ole olemassa ennen kuin koko ostoprosessi on viety läpi (Bergström & Leppänen 2009, 15).

Jorma Sipilä (1996, 17) kiteyttää asiantuntijapalveluiden luonteen seuraavasti: ”Asiantuntijapalvelut ovat usein kaikkein vaikeimmin määriteltäviä ja aineettomia palveluja: suunnitelmia, ohjeita, ideoita”. Asiantuntija- eli tietointensiiviksi palveluiksi luokitellaan siis palvelut, jotka ovat aineettomia ja tuottavat asiakkaalle erikoisosaamisen avulla hyötyä. Asiantuntijapalveluita tarjoavien yritysten tarjoama erikoisosaaminen perustuu ammattitaitoon ja palveluiden tärkeitä elementtejä ovat tieto, taito, luovuus sekä motivaatio. Näin ollen asiantuntijapalvelut ovat myös riskialttiita: niiden epäonnistuminen voi johtaa asiakkaan valmistavan tuotteen tai jopa koko asiakasyrityksen epäonnistumiseen. (Lehtinen & Niinimäki 2005, 8 - 12)

Asiantuntijapalvelut pyrkivät uudenlaisen tiedon tai uusien asioiden tuottamiseen. Niitä yhdistää se, että ne pyrkivät palveluissaan löytämään ratkaisun asiakkaan määrittelemään ongelmaan. Vaikka asiantuntijapalvelut usein luokitellaankin aineettomiksi palveluiksi, niistä jää yleensä jonkinlainen konkreettinen lopputuotos, kuten suunnitelmat, piirustukset tai mainokset. (Lehtinen & Niinimäki 2005, 8 - 12)

Palveluiden markkinointi on monimutkaisempaa kuin valmiiksi tuotettujen tuotteiden markkinointi. Asiakas ei palvelun alussa välttämättä tiedä, minkälaisen tuloksen hän tulee lopuksi saamaan, koska fyysistä tuotetta ei ennen palveluprosessin aloittamista ole olemassa. Siksi palveluiden markkinointi on haastavampaa kuin fyysisten tuotteiden. (Grönroos 2009, 91). Asiantuntijapalveluiden markkinointi eroaa vielä palveluiden markkinoinnistakin: asiantunti-

jan perimmäinen tehtävä on ratkaista asiakkaan ongelma, johon asiakkaan oma osaaminen ei ole riittänyt, joten asiantuntijapalveluprosessin alkaessa edes asiakas ei välttämättä itse tiedä, mitä hän haluaa. Asiantuntijapalveluiden markkinointi ei ole samalla tasolla kuin muiden palveluiden tai valmiiden tuotteiden: niitä ei ole osattu markkinoida ja yleensä asiantuntijaorganisaatioilla ei ole edes ollut tarvetta siihen, etenkään business to business asiantuntijapalveluiden osalta (Lehtinen & Niinimäki 2005, 13). Karhu ja kumppanit (2005, 13) kirjoittavat, että asiantuntijapalveluiden markkinointi on paljon muuta kuin pelkkää pintapuolista konkreettisten markkinointitoimenpiteiden kehittämistä ja niiden toteuttamista. Siksi asiantuntijapalveluiden markkinoinnin suunnittelussa tärkeintä on kiinnittää huomio markkinointiviestinnän kokonaisuuteen.

2 Lähtökohta-analyysit

Lähtökohta-analyysin avulla yritys pystyy kartoittamaan omaa tilannettaan ja peilaamaan sitä toimintaympäristöönsä, kilpailijoihinsa, ja näihin ennakoitaviin tulevaisuuden muutoksiin. Se on moniosainen selvitys asioista, jotka tulisi huomioida yrityksen markkinointisuunnitelman laatimisessa. Siinä avataan kaikki sellaiset tiedot, jotka vaikuttavat yrityksen markkinointiin. Tyypillisimminkin lähtökohta-analyysin rakenne on seuraavanlainen: yritys-, markkina-, kilpailija- ja ympäristöanalyysit. Tätä järjestystä on noudatettu myös tämän opinnäytetyön lähtökohta-analyysin rakenteellisena pohjana. (Rope 2000, 464 - 465)

Lähtökohta-analyysien sisältöä ei kuitenkaan ole määritelty tarkasti. Niiden tekemisessä on ennen kaikkea tärkeää se, että analysointia ylipäänsä tehdään. Näin saadaan kuva yrityksen tilasta ja siihen vaikuttavien tekijöiden kehityssuunnasta. Analyyseissa käsiteltäviksi asioiksi tulisi valita sellaiset seikat, jotka vaikuttavat aidosti tarkasteltavan yrityksen menestykseen. Kaikki muut asiat tulisi karsia pois, koska ei ole tarkoituksenmukaista tarkastella asioita, joilla ei ole yrityksen menestyksen kannalta merkitystä. (Rope, 467)

Ennen markkinointisuunnitelmaa tehtävä analysointi on yleisesti jaettavissa kahteen osaan: sisäiseen ja ulkoiseen (Lehtinen & Niinimäki, 2005, 67). Tässä opinnäytetyössä sisäinen analyysi käsittää yritysanalyysin sekä asiakas- ja markkina-analyysin (luvut 2.1 ja 2.2). Sisäinen analyysi on koottu yritys X Oy:lle tehdyn puolistrukturoidun teemahaastattelun tulosten sekä yrityksen julkaisemattomien taloudellisten raporttien perusteella. Lehtisen ja Niinimäen (2005, 67) mukaan sisäinen analyysi tulisi tehdä mahdollisimman objektiivisesti, jotta saataisiin aidosti, asioita vääristelemättä, selville organisaation nykytila ja kehityssuunta.

Tässä opinnäytetyössä yrityksen ulkoinen analyysi pitää sisällään, kilpailija- sekä ympäristö-analyysin (luvut 2.3 ja 2.4). Näiden selvitysten on tarkoitus selvittää yritykseen sen ulkopuo-

lelta vaikuttavia tekijöitä sekä siihen mahdollisesti kohdistuvia positiivisia tai negatiivisia ulkoisia muutoksia (Lehtinen & Niinimäki, 2005).

On tärkeää, että analysoitavista asioista tarkastellaan sekä nykytilannetta että mahdollisia tulevia muutoksia, visioita. Analyysien tärkein tehtävä on toimia tukena markkinoinnin saralla tehtäviin päätöksiin. (Rope, 465)

Asiantuntijapalveluita tarjoavat yritykset eivät ole yleensä olleet vahvoja markkinoijia, markkinointisuunnitelmien tai -analyysien tekijöitä. Kuten yritys X Oy:lle, niille on ollut tyypillistä se, että markkinointi koetaan tarpeettomaksi, sillä katsotaan että pienelle yritykselle riittää asiakkaita ilman markkinointiakin (Sipilä 1996, 87). Asiantuntijayritysten markkinoinnin analysointi on vaikeampaa ja monimutkaisempaa kuin muiden yritysten, jopa palveluorganisaatioiden, analysointi. Tämä johtuu siitä, että asiantuntijamarkkinoista on saatavilla kaikin puolin vähemmän valmista tietoa. Tämän vuoksi asiantuntijaorganisaatioiden markkinoinnin analysointi perustuu pitkälti yleisten näkymien soveltamiseen (Sipilä 1996, 88).

2.1 Yritysanalyysi

Yritysanalyysin avulla arvioidaan yrityksen sisäistä tilaa ja toimintaedellytyksiä. Tässä analyysin osa-alueessa tullaan käsittelemään Timo Ropen (2000, 465) jaottelua soveltaen markkinointia, sijaintia, henkilöstöä, tuotteita ja palvelua, taloutta, tuotantoa sekä johtamista ja organisaatiota yrityksen toiminnan näkökulmasta. Näiden kohtien lisäksi yritysanalyysissa on käsitelty yrityskuvaa eli imagoa.

2.1.1 Tuotteet ja palvelut

Tuotepolitiikkansa avulla B2B-alalla toimiva yritys pyrkii täyttämään asiakkaidensa tarpeet ja varmistamaan kilpailuetunsa hyödyntäen omaa kilpailuetuaan. Toisin kuin kuluttajamarkkinoilla, yritysmarkkinoilla tuote ei aina ole valmiiksi rakennettu paketti, vaan usein se rakennetaan asiakkaan toiveiden mukaiseksi. Yritysmarkkinoilla tuotelajittelu on yleensä tehty perustuen seuraavaan jaotteluun: luetteloidut tuotteet (engl. proprietary or catalog products), erikoisvalmisteiset tuotteet (engl. custom-built products), yksilöllisesti suunnitellut tuotteet (engl. custom-designed products) sekä teolliset palvelut (engl. industrial services). (Hutt & Speh 2010, 218)

Luetteloidut tuotteet on vakioitu niin, että niihin voidaan tehdä vain tiettyjä tai ei ollenkaan muutoksia. Erikoisvalmisteiset tuotteet eroavat luetteloiduista tuotteista siten, että asiakasyritykselle tarjotaan tietty tuotekokonaisuus, johon liitetään asiakkaan toiveiden mukaan useita erilaisia muutoksia sekä tarvikkeita. Yksilöllisesti suunnitellut tuotteet ja palvelut ra-

kennetaan alusta loppuun saakka asiakkaiden tarpeiden mukaisesti yhdelle tai hyvin pienelle joukolle asiakkaita. Teolliset palvelut eivät ole käytännössä tuotteita, vaan oikeastaan ne ovat erilaisia palveluita, kuten huolto- tai kunnossapitopalveluita tai konsulttipalveluita. (Hutt & Speh 2010, 219)

Asiakkaat valitsevat kilpailijoiden tarjouksista huolimatta tietyn tuotteen, jos se tuottaa heille arvoa. Yritysmarkkinoilla asiakkaalle arvoa luovia ominaisuuksia ovat olleet tuotteen hinta, suorituskyky ja palvelu. Asiakkaan kokema arvo muodostuu ydinhyödyistä ja lisähyödyistä sekä koetuista vaihtoehtokustannuksista, joista joudutaan tuotteen oston myötä luopumaan. Ydinhyödyt ovat asiakkaan kokema perustuote. Lisähyödyt (engl. add-on benefits) ovat nimensä mukaisesti perushyödyn lisäksi tuotteesta tai palvelusta koetut hyödyt, kuten esimerkiksi hyvä asiakaspalvelu ja luotettava toiminta. Haitoiksi lasketaan asiat, jotka vähentävät asiakkaan kokemaa hyötyä. Vaihtoehtokustannuksia eli haittoja ovat hankinnasta aiheutuneet kustannukset, kuten hinta, hankintahinta sekä hankintaprosessin aikana ilmenevät kulut. (Hult & Speh 2010, 216)

Yritys X Oy:n palvelutuotteet ovat yksilöllisesti suunniteltuja tuotteita (engl. custom design products), koska ne rakennetaan aina erilaisesti asiakkaiden tarpeiden pohjalta. Asiakas lähestyy yritystä tarvitessaan esimerkiksi uuden tuotteen tai ratkaisun tuotteeseen liittyvään ongelmaansa. Tehtävät työt määritellään asiakkaan toimesta. Asiakkaan tarpeiden kuuntelemiseen on suhtauduttu aktiivisesti: hänelle saatetaan ehdottaa jotain toista mallia tai tapaa toteuttaa työ, mikäli koetaan, että se voisi tuoda tälle lisäarvoa. Myös asiakkaan erikoistarpeita kuunnellaan herkästi: yrityksessä pyritään esimerkiksi hankkimaan uusia laitteita tai ohjelmia asiakkaan erikoistarpeista tai vaatimuksista johtuen, mikäli niillä koetaan mahdollisesti olevan arvoa myös tulevaisuudessa. Asiakkaita pidetään arvossa, ja heidän kanssaan halutaan luoda jatkuvia suhteita. Tämän vuoksi yrityksessä ollaan valmiita joustamaan heidän toiveidensa mukaisesti niin paljon kuin pystytään ja niin kauan kuin sen katsotaan olevan kannattavaa. (Yritys X Oy:n edustajien haastattelu, 2013)

Yritys X Oy:n tapa toimia on yksinkertainen: myydään asiakkaille mahdollisimman kokonaisvaltaista asiantuntijapalvelua, joka sisältää kaiken tuotesuunnittelusta ja muotoilusta tuotedokumentointiin asti. Yrityksen pääosaamisaluetta on erilaisiin suurkeittiöympäristöihin, kauppoihin ja yksityistalouksiin valmistettavien elintarvikkeiden säilyttämiseen tähtäävien laitteiden ja kalusteiden, kuten kylmäkaappien, lämpöhauteiden, pakastealtaiden tai viini-kaappien suunnittelu.

Räätälöityjä suunnittelupalveluita myydään, joko osina tai kokonaisvaltaisena palveluna. Kokonaistuotevalikoimaa ei ole standardoitu. Asiakkaalle suunnitteluprosessista jäävä fyysinen

tuote on suunnitteludokumentti. Näitä dokumentteja hyödyntäen asiakasyritys valmistaa lopputuotteita tai niiden osia omille asiakkailleen. (Yritys X Oy:n edustajien haastattelu, 2013)

Yritys tuottaa asiakkailleen myös graafisia tuotteita: varaosakuvastoja, hinnastoja sekä esitteitä. Omistajat tiivistävät yrityksen tarjoaman seuraavanlaisesti: yritys tarjoaa asiakkailleen dokumentit ja tiedostot tuotteiden valmistamiseen, esitteet ja hinnastot tuotteiden myymiseen, tuotteiden käyttö-ohjeet sekä myös varaosakuvastot. Asiakkaat ostavat mahdolliset esitteiden tai kuvastojen käännöspalvelut muualta, mutta kuvastojen taittamiseen yritys X Oy:ltä löytyy ammattitaitoa. (Yritys X Oy:n edustajien haastattelu, 2013)

Tarjottavat tuotteet ja palvelut halutaan pitää jatkossa pääosin samojen rajojen sisällä kuin aiemminkin. Suunniteltavia tuotteita ovat pääasiassa olleet erilaiset kevytmetallista tai muovista valmistettavat tuotteet, lämpö- ja kylmälaitteet sekä muut elintarvikkeiden säilyttämistä varten tuotettavat kalusteet, varaosat ja muut kevytmetallista valmistettavat tuotteet. Palveluiden tuotteistaminen, eli se kuinka potentiaaliselle asiakkaalle viestitään järkevästi ja selkeästi siitä, minkälaisia palvelutuotteita yritys tarjoaa ja minkälaisia paketteja yrityksen tarjoamasta palvelusta olisi mahdollista rakentaa valmiiksi, on asia jota halutaan tulevaisuudessa selvittää.

2.1.2 Yrityskuva

Vuosien saatossa on pyritty profiloitumaan keskihintaiseksi, ammattitaitoiseksi, nykyaikaiseksi ja luotettavaksi yritykseksi (Yritys X Oy:n edustajien haastattelu, 2013) Tätä halutaan olla asiakkaille tulevaisuudessakin. On koettu, että edellä mainitut ominaisuudet ovat sellaisia, jotka vetoavat asiakaskuntaan ja ovat kilpailuvaltteja.

Asiakkaille halutaan olla rehellinen, ammattitaitoinen, luotettava ja pitkäaikainen kumppani. Palvelut on luokiteltu keskihintaisiksi, jotta hinta olisi järkevä myös asiakasyritykselle ja tukisi tavoiteltavaa yrityskuvaa. Hinnalla ei ole haluttu riistää, vaan sen kautta on pyritty luomaan asiakkaalle kuva hyvät arvot ja ammattitaidon omaavasta yrityksestä. (Yritys X Oy:n edustajien haastattelu, 2013).

Asiakkailta saadun suoran palautteen valossa yritys on onnistunut saavuttamaan tavoitteensa yrityskuvansa luomisessa. Projekteissa on onnistuttu saavuttamaan asiakkaille arvoa tuottavia tuloksia ammattitaitoisesti sovitun aikataulun sekä hinnan puitteissa. (Yritys X Oy:n edustajien haastattelu, 2013)

2.1.3 Henkilöstö

Henkilöstö on avainasemassa yrityksen menestyksen luomisessa, oli kyse sitten palveluita tai tavaroita markkinoivasta yrityksestä. Nykyisen markkinointiajattelun mukaan markkinointi on jokaisen työntekijän vastuulla. Yrityksen henkilöstön osaamistaso vaikuttaa koko yrityksen menestykseen. Palveluita tuottavassa yrityksessä henkilöstön merkitys markkinoinnissa korostuu, sillä henkilöstö on suoraan kosketuksissa asiakkaaseen. (Bergström, Leppänen, 168 - 169)

Yrityksen on perustanut vuonna 2001 kaksi suunnittelijaa ja yksi kylmä-alan asiantuntija. Suunnittelijat työllistyivät yrityksessä täysipäiväiseksi. Omistajaksi jäänyt asiantuntija luopui omistamistaan osakkeista joitakin vuosia sitten, jonka jälkeen omistus jakautui kutakuinkin tasan toimitusjohtajan ja omistaja-työntekijän kesken. Toinen suunnittelija jakoi omat osakkeensa itsensä ja perheenjäseniensä kesken riskienhallinnallisista syistä. Näin hän luopui yrittäjän asemasta, ja hänestä tuli yrityksen omistaja-työntekijä. Oman enemmistö-osuutensa pitäneestä perustajasta tuli yrittäjä, ja hänet nimettiin toimitusjohtajaksi. Toimitusjohtaja ja omistaja-työntekijä tekevät yrityksessä töitä tasavertaisina kumppaneina. Yrittäjä ja omistaja-työntekijä ovat yrityksen ainoat työntekijät. (Yritys X Oy:n edustajien haastattelu, 2013)

Toimitusjohtajalla on ammattikorkeakoulu-tasoinen muotoilualan koulutus ja omistaja-yrittäjä on konstruktitekniikkaa opiskellut suunnittelija. Molemmat ovat tehneet pitkän työuran suunnittelijoina erilaisten kylmä- ja HoReCa- eli hotelli-, ravintola- ja kahvilasektorin kalusteiden valmistajien palveluksessa ja työskennelleet ennen kumppaneiksi ryhtymistään useita vuosia yhdessä monikansallisen kylmälaitevalmistajan palveluksessa. (Yritys X Oy:n edustajien haastattelu, 2013)

Yritys X Oy on tullut toimeen kahdella työntekijällä, mutta olisi myös valmis harkitsemaan kolmannen työntekijän palkkausta, mikäli oikeanlaisen koulutus- ja työtaustan omaava työntekijä löytyisi ja yrityksen työtilanne sitä vaatisi (Yritys X Oy:n edustajien haastattelu, 2013). Yritys ei kuitenkaan etsi aktiivisesti uutta työntekijää.

Yrityksessä tehtävä työ vaatii yritys X Oy:n edustajien mukaan insinööri- tai diplomi-insinöörin koulutuksen tai vaihtoehtoisesti graafisen suunnittelun osaamisen. Yritys palkkaisi tarvittaessa lisää työntekijöitä, mutta kokee että sopivien ja luotettavien työntekijöiden löytäminen on vaikeaa. Yksi ongelma palkkaamisessa on edustajien mukaan se, että monipuolisiin työtehtäviin kouluttaminen vie liikaa heidän omaa omia resurssejaan, ja olisi siten pois laskutettavista työtunneista. Ylimääräisen työntekijän palkkaamista on kokeiltu kerran, mutta se ei toiminut palkatusta työntekijästä johtuvista syistä. (Yritys X Oy:n edustajien haastattelu, 2013)

Yrityksessä ollaan sitä mieltä, että henkilöstön osaamisen lisääminen on aina tarpeellista, ja olisi tärkeää että he pystyisivät kouluttautumaan työssään lisää. Edustajat kokevat, että heidän ammatilliseen osaamiseensa voisi tällä hetkellä tuoda kaivattua lisä-arvoa esimerkiksi graafisen alan lisäkoulutus tai suomen kieliopin kertaus. (Yritys X Oy:n edustajien haastattelu, 2013)

Vaikka henkilöstön opiskelun kautta tullut osaaminen on hankittu jo useita vuosikymmeniä sitten, ollaan sitä mieltä, että henkilöstö on ajan tasalla moneen muuhun yritykseen verrattuna. Laitteita ja ohjelmistoja uusitaan säännöllisesti, ja opiskellaan itsenäisesti työajan ulkopuolellakin (Yritys X Oy:n edustajien haastattelu, 2013). Erilaisten konsulttien ja muiden koulutusten käyttäminen on hyvin vähäistä, koska se on pienyritykselle kallista. Koulutuksen aikana menetetty ansiotulo on pienyritykselle yleensä sen hintaan verrattuna mittava.

Koulutusten puuttumista kompensoi asiakasyritysten kautta saatu tieto ja kokemus. Yritys on monen eri asiakasyrityksensä prosesseissa mukana (Yritys X Oy:n edustajien haastattelu, 2013). Tätä kautta saatu kokemus monipuolistaa näkemystä ja pitää sen tuoreena. Osaaminen karttuu muiden yritysten toimintamalleja seuraamalla ja tietoja hyödyntämällä kuin huomaamatta. Asiakasyritysten kanssa toimiessa saadaan sivutuotteena uutta, alaa koskevaa tietoa, muun muassa lainsäädännöstä sekä alalla noudatettavista kansallisista - ja kansainvälisistä standardeista (Yritys X Oy:n edustajien haastattelu, 2013). Toimeksiantajayrityksien kautta saadaan käyttöön paljon erilaista toimeksiantajayrityksen hankkimaa tietoa, jota saadaan yleensä luvallisesti käyttää.

2.1.4 Tuotanto

Erillisiä tuotantotiloja ei tarvita, vaan tuotanto tapahtuu yrityksen omissa toimitiloissa, eikä ulkopuolisia tuotteita tai palveluita ei käytetä tuotannon aikaansaamiseen. Suunnitteludokumentit työstetään alusta loppuun saakka tietokoneella erilaisia suunnitteluohjelmia ja - työkaluja käyttäen. Suunnittelussa käytettäviä ohjelmistoja ovat muun muassa Vertex 8.3 ja G4, 2D- ja 3D-mekaniikkasuunnitteluohjelmistot, Vertex visualisointi ja animointi, AutoCAD LT - suunnitteluohjelmisto, Adobe Creative Suite sekä grafiikka- ja kuvankäsittelyohjelmat. (Yritys X Oy:n edustajien haastattelu, 2013)

Työn laadun mittarina käytetään lopputuotetta, eli valmiita suunnitteludokumentteja. Tuote on laadukas, mikäli se on teknisesti toteutettavissa, suunnitelmat ovat hyvänlaatuisia ja niitä käyttämällä pystytään rakentamaan sellainen tuote, että se vastaa asiakkaan tarpeita ja vaatimuksia.

2.1.5 Sijainti

Toimitilojen omistaminen ei kuulu yrityksen ydinliiketoimintaan. Kiinteistöjen omistaminen ei ole yrityksille tämän hetken trendi. Vuokratiloihin on päädytty, koska oman kiinteistön hankkiminen olisi tullut pienelle yritykselle kalliiksi eikä vuokralla oleminen sido yrityksen omaa pääomaa samalla lailla kuin tilojen omistaminen. Suurimmat kriteerit sopivan tilan etsimisessä olivat yritystoimintaa aloitettaessa hyvä sijainti, pienet tilat ja edullinen vuokra. (Yritys X Oy:n edustajien haastattelu, 2013)

Yritys on toiminut jo kymmenen vuotta samoissa toimitiloissa teollisuusalueella Hollolassa. Toimistotilojen valitsemisessa sijainti oli valintakriteereistä tärkein: tahdottiin sinne, missä suurimmat asiakkaat ovat (Yritys X Oy:n edustajien haastattelu, 2013). Tilojen sijainti on ihanteellinen, koska avainasiakkaiden toimipisteet sijaitsevat kävelymatkan päässä toimistolta. Tämä on yksi yrityksen vahvuuksista: asiakkaat pystyvät lähestymään yritystä helposti. Yhteydenpito on nopeaa ja vaivatonta, koska fyysiset etäisyydet ovat niin pieniä. Yrityksen taloushallintoa hoitava tilitoimisto sijaitsee samassa rakennuksessa.

Tulevaisuudessa sijainti ei edustajien mukaan tule vaihtumaan, vaan samoissa toimitiloissa suunnitellaan jatkettavan vielä pitkään. Mikäli toimitilat käyvät ahtaaksi, voi olla ajankohtaista etsiä samalta alueelta uudet, suuremmat toimistotilat. Tämä on kuitenkin tällä hetkellä epätodennäköistä. (Yritys X Oy:n edustajien haastattelu, 2013)

2.1.6 Johtaminen

Yrityksen organisaatio noudattaa yksinkertaista rakennetta, niin kuin suurin osa pienistä ja keskisuurista yrityksistä. Koska yritys on pieni, organisaatorakenne on niin matala, että toimitusjohtaja osallistuu tasavertaisena kumppanina töiden tekemiseen yhdessä omistajatyöntekijän kanssa. Johtaminen ja töiden tekeminen kulkevat käsi kädessä. Asioiden johtaminen on ensisijaisesti toimitusjohtajan vastuulla. (Yritys X Oy:n edustajien haastattelu, 2013)

Koska yritys on osakeyhtiö, se noudattaa osakeyhtiölakia. Osakeyhtiölain mukaisesti yrityksellä on hallitus. Yritys X Oy:n hallitus huolehtii osakeyhtiölain mukaisesti yrityksen hallinnoimisesta sekä siitä, että asiat hoidetaan lain vaatimalla tavalla (Finlex 2006). Hallitus, jossa on kolme jäsentä, kutsuu yhtiökokouksen koolle tarvittaessa.

2.1.7 Talous

Palveluiden hinnoittelu on vaikeaa, koska se antaa asiakkaalle kuvan yrityksen asiantunteumuksen ja palvelun laadusta. Asiakkaan on vaikea tietää etukäteen, minkälaisen lopputuotteen hän saa, kuinka häntä palvellaan ja vastaako lopputuote hänen alkuperäistä tarvettaan. Hinnoittelussa asiantuntijaorganisaation tulee olla varovainen ja tarkka, jotta osataan hinnoitella eettisesti oikein niin, että laskutetaan palveluista oikeudenmukaisesti, eikä esimerkiksi yritetä hyötyä asiakkaan vaikeasta tilanteesta laskuttamalla tätä liikaa. (Lehtinen & Niinimäki 2005, 58)

Asiantuntijapalveluita tarjoavan yrityksen olisi hyvä hallita useita hinnoittelutapoja ja soveltaa niitä joustavasti tarjoamiensa palveluiden mukaan, sillä palveluiden hinnoittelu saattaa perustua useaan eri hinnoittelumallin käyttämiseen kerralla. Hyvin vähän fyysisiä ominaisuuksia omaavia palveluja ei yleensä hinnoitella kustannusperusteisesti, koska se ei ole tietointensiivisessä työssä tarkoituksenmukaista valmistuskustannusten pienuuden takia. Vaihtoehtoisia hinnoittelumalleja palvelutuotteesta laskuttamiselle ovat esimerkiksi erityisesti mainostoimistoissa käytetty prosenttipalkkio, paljon asiantuntijapalveluissa käytetty aikaveloitus, kiinteä projekti-, tai toimenpidehinta tai minimihinnoittelu. (Lehtinen & Niinimäki 2005, 55 - 58)

Yritys X Oy:ssä Asiakkaita laskutetaan tehtyjen tai käytettyjen työtuntien mukaan. Käytössä on kiinteä tuntihinta, joka on riippumaton asiakkaasta tai työn vaativuudesta. Hinta on asetettu kiinteäksi pyrkien noudattamaan keskihintaa. Hinnan suhteen on haluttu olla varovaisia, ja se on pidetty indeksikorotuksin korotettuna samalla tasolla vuosien ajan. Tuotteen, eli suunnitteludokumenttien, valmistuksessa ei synny tuotannon volyyymiin perustuvia muuttuvia kustannuksia. Tästä johtuen yhden tunnin aikana syntyneestä tulosta sata prosenttia jää yritykselle kiinteiden kulujen kattamiseen. Kiinteiden kulujen poistamisen jälkeen yritykselle jää tuntipalkasta voitto-osuudeksi noin kaksikymmentä prosenttia. (Yritys X Oy:n edustajien haastattelu, 2013)

Yritysten rahoitus on jaettavissa kahteen osaan: omaan ja vieraaseen pääomaan. Oma pääoma koostuu sisäisestä ja ulkoisesta pääomasta. Ulkoinen pääoma käsittää yrityksen liikkeelle laskemien osakkeiden kautta hankitun tulon. Sisäisellä pääomalla tarkoitetaan liiketoiminnan voittona kertynyttä pääoman osuutta. Vieras pääoma on nimensä mukaisesti yrityksen ulkopuolelta tullutta lainarahaa. (Kinnunen & kumppanit 2007, 156 - 157)

Pääomarakenne määritellään yleisimmin suhteuttamalla oma ja vieras pääoma. Puttonen ja kumppanit kirjoittavat, että optimaalinen rahoitusrakenne olisi sellainen, että yrityksellä olisi sekä vierasta että omaa pääomaa. Heidän mukaansa ei kuitenkaan ole tarkoituksenmukaista lähteä määrittämään yleistä optimaalista suhdetta näille suureille, koska pääomarakenteen

optimaalinen suhde on yksilöllinen esimerkiksi yrityksen toimialasta, suhdanteista ja maasta riippuen. (Puttonen ja kumppanit 2007, 164)

Yrityksellä ei ole vuoden 2011 jälkeen ollut yhtään vierasta pitkä-aikaista pääomaa. Lyhytaikaista vierasta pääomaa on ollut muiden velkojen ja siirtovelkojen muodossa. Taseessa ilmoitettu lyhytaikaisten velkojen määrä oli prosentuaalisesti liikevaihdosta laskettuna vuonna 2010 noin 16,8 prosenttia ja vuonna 2011 16,7 prosenttia. Yritys toimii siis pitkälti oman pääomansa varassa. Optimaalisen pääomarakenteen löytämiseksi voisi pohtia etuja ja riskejä, joita pitkäaikaisella vieraalla pääomalla voitaisiin mahdollisesti saavuttaa. (Yritys X Oy:n tulos- ja tase-laskelma 2011)

Liikevaihto oli 167 280€ vuonna 2011 (Yritys X Oy:n tulos- ja tase-laskelma 2013) Omistajien mukaan yritys onnistui kasvattamaan liikevaihtoaan vuonna 2012 ja edelleen vuoden 2013 ensimmäisellä neljänneksellä. Liikevaihtoa on onnistuttu kasvattamaan jokaisena toimintavuotena. (Yritys X Oy:n edustajien haastattelu, 2013)

2.1.8 Markkinointi

Yritys ei ole aiemmin ollut tilanteessa, jossa se olisi joutunut aktiivisesti markkinoimaan itseään ja etsimään asiakkaita. Puolestapuhujina ovat aiemmin toimineet hyvä maine ja avainasiakkaat. Avainasiakasyrityksissä tällä hetkellä tapahtuvista organisaatiomuutoksista johtuen yrityksessä ollaan halukkaita kehittämään markkinointia, joka tukisi uusien asiakassuhteiden hankkimista ja yrityksen kehittämistä. (Yritys X Oy:n edustajien haastattelu, 2013)

Markkinointiviestinnän keinoja ei ole aiemmin suunniteltu eikä toteutettu aktiivisesti. Tällä hetkellä näkyvyyttä haetaan ainoastaan passiivisesti hakukoneoperaattorin tarjoaman palvelun, nuorten urheilujoukkueen sponsoroinnin sekä satunnaisesti painettavien esitteiden ja yrityslahjojen kautta. (Yritys X Oy:n edustajien haastattelu, 2013)

Omaa markkinointiosaamista yrityksen sisällä ei ole. Markkinointiosaamisen hankkiminen on viime aikoina noussut ajankohtaiseksi. Markkinointiosaamista tarvittaisiin, jotta osattaisiin toimia yritykselle edullisella tavalla uusien asiakassuhteita hankittaessa, ja että pystyttäisiin säilyttämään haluttu yrityskuva nykyisten asiakkaiden keskuudessa. (Yritys X Oy:n edustajien haastattelu, 2013)

Lähtöleveysuudessa tavoitteena on selvittää yritykselle parhaiten soveltuvat markkinointikeinot sekä toteuttaa markkinointikampanja uusien asiakkaiden saamiseksi kiinnittämällä huomiota myös pitkän aikavälin markkinointitoimenpiteisiin. Vanhoja asiakkaita ei tulla unohtamaan, vaan pyritään kehittämään avainasiakkaiden suuntaan.

2.2 Asiakas- ja markkina-analyysit

Tässä kappaleessa käsitellään ja analysoidaan yritys X Oy:n nykyistä ja potentiaalista asiakaskuntaa sekä niiden piirissä tapahtuvia mahdollisia muutoksia. Kappaleessa myös esitetään opinnäytetyön osana toteutettu potentiaalisten asiakkaiden kartoitus pääpiirteissään. Lopuksi pohditaan potentiaalisten asiakkaiden markkinatilannetta Suomessa.

2.2.1 Asiakaskunta ja asiakastilanne

Yrityksen nykyisten ja potentiaalisten asiakkaiden piirissä on tapahtumassa erilaisia omistusjärjestelyjä, jotka voivat vaikuttaa myös yrityksen palveluiden kysyntään. Se, onko omistusjärjestelyiden mukanaan tuoma kysynnän muutos negatiivista vai positiivista yrityksen kannalta, ei ole vielä selvää. Nykyisten asiakkaiden toimissa on ollut nähtävissä sekä tuotannon supistamista, mutta toisaalta myös suuria investointeja. On mahdollista, että yrityskauppojen tai muiden järjestelyiden seurauksena asiakkaiden tuotanto voi esimerkiksi suuntautua erilaisiin tuotteisiin tai siirtyä kokonaan muualle, jolloin yritysten suunnittelu- ja tuotekehitys alkaa verottaa toimeksiantoja. Tehtaiden alasajo ja pitkiä asiakkuuksia luoneiden tuoteperheiden lopettaminen ovat myös uhkia, jotka yrityksen tulisi ottaa lähiympäristössään huomioon. Yrityskaupat ja erilaiset omistusjärjestelyt muodostavat vakavan uhan ja samalla tarpeen uusasiakashankinnalle. (Yritys X Oy:n edustajien haastattelu, 2013)

Aiemmin ei ole tiukasti määritelty sitä, ketkä yrityksen asiakkaita ovat. Omistajien mukaan he ovat saaneet yhteydenottoja ja työtarjouksia mitä erilaisimmilta yrityksiltä, ja ottaneet vastaan kaikki sellaiset toimeksiannot, mihin kykenevät. Pääasiallisesti asiakasyritykset ovat tähän saakka olleet kone- ja laitteollisuuden alalla toimivia yrityksiä. Joko sellaisia, jotka valmistaavat tuotteensa alusta loppuun asti itse, tai sellaisia jotka räätälöivät vakiotuotteista erikoistuotteita. Tyypillisin asiakasyritys on jokin kevyempää teollisuutta valmistava yritys, jonka tuotteet koostuvat esimerkiksi ohutmetallista tai muovista. Yritys X Oy ei näe ongelmaa siinä, että se voisi tehdä töitä myös pienemmille ”yhden insinöörin toimistoille”, esimerkiksi pienosien tai komponenttien suunnittelun tai projektien muodossa. Asiakas voisi olla myös tietynlaista laitteiden maahantuontia ja myyntiä harjoittava yritys, joka tarvitsisi suomenkieliset käyttö-, huolto- tai asennusohjeet tuotteisiinsa. (Yritys X Oy:n edustajien haastattelu, 2013)

Yritys ei ole aiemmin markkinoinut itseään aktiivisesti potentiaalisille tai edes nykyisille asiakkailleen, vaan asiakkaat ovat useimmiten ottaneet itse yhteyttä yritykseen saadessaan suosituksia yritys X Oy:n entisiltä asiakkailta heidän saamastaan ammattitaitoisesta palvelusta. Omistajat kuvaavat asiakkaiden saamista esimerkiksi seuraavanlaisena prosessina: potentiaa-

linen asiakas tarvitsee tietynlaisia osia, ottaa yhteyttä esimerkiksi konepajaan, jolla ei ole aikaa tai resursseja tuottaa ja valmistaa vaadittuja valmistusdokumenteja. Omien resurssien puuttuessa konepaja ohjaa asiakkaat yritys X Oy:lle, jonka tietää pystyvän vaativampaankin tuotesuunnitteluun. (Yritys X Oy:n edustajien haastattelu, 2013)

2.2.2 Nykyiset asiakkaat

Nykyinen asiakaskunta koostuu pitkälti saman suomalaisen konsernin sisällä toimivista eri tytäryhtiöistä. Konsernin liikevaihto vuonna 2011 oli hieman alle 30 miljoonaa euroa. Organisaatiolla on omia myyntiyhtiöitä Ruotsissa, Norjassa, Englannissa ja Venäjällä (Kauppaletti.fi 2013). Kyseisen suuren organisaation kautta yritys X Oy on saanut suunnittelemaan tuotteita myös kansainvälisille markkinoille. Yritys X Oy käyttää tällä hetkellä noin kaksi kolmasosaa työajastaan emoyhtiölle ja sen alla toimiville kolmelle tytäryhtiölle tehtävissä suunnitteluprojekteissa. Kukin tytäryhtiö valmistaa hieman erilaistettuja tuotteita omien tuotemerkkiensä alla.

Edellä mainitun konsernin lisäksi yritys on tehnyt enenevässä määrin töitä myös toiselle suomalaiselle kodinkoneita ja laitteita valmistavalle suurelle yritykselle. Tämän yrityksen tuotteiden suunnitteluun käytetään tällä hetkellä yritys X Oy:ssä noin yksi kolmasosa käytettävissä olevasta viikkotyöajasta. Yritys on tehnyt kertaluontoisesti töitä myös useille muille keskisuurille ja pienille yrityksille, mutta tällä hetkellä kaikki työaika on sitoutettu edellä mainittujen yritysten projekteihin. (Yritys X Oy:n edustajien haastattelu, 2013)

Yrityksen liikevaihto on siis käytännössä kahden asiakkaan varassa. Molemmissa yrityksissä, sekä suuressa konsernissa että kodinkoneita ja laitteita valmistavassa yrityksissä on tapahtunut tai tapahtumassa muutoksia: organisaatiomuutoksia, yrityskauppoja, investointeja ja niin edelleen. Tämän vuoksi yritys X Oy on mahdollisesti vaarassa menettää asiakkaitaan.

Asiakkaiden tarpeissa ja odotuksissa tulee olemaan muutoksia lähitulevaisuudessa. Asiakkaat voivat esimerkiksi suunnata tuotantoon eri tuotteisiin kuin ennen. Jos näin käy, ei tarvita enää niin paljon yritys X Oy:n tarjoamia suunnittelupalveluita, vaan valmistetaan suuremmalla volyymilla samoja tai ainakin vain hyvin vähän erilaistettuja tuotteita. Tämä tarkoittaa sitä, että yritys X Oy saisi asiakkailtaan vähemmän toimeksiantoja, ja joutuisi etsimään kokonaan uusia toimeksiantajia.

Nykyisten asiakkaiden ei ole kovin helppo katkaista suhteita yritys X Oy:n kanssa, koska se on onnistunut kytkeytymään niiden järjestelmiin ja irtautuminen tulisi olemaan vaikeaa.

2.2.3 Potentiaalisten asiakkaiden kartoitus

Opinnäytetyön osana toteutettiin potentiaalisten asiakkaiden kartoitus. Kartoitus rajautui yrityksiin, joilla oli yritys X Oy:n määrittelemät ominaisuudet (ks. kohta 2.2.1). Tämän lisäksi potentiaalisten asiakasyritysten sijainti rajattiin ensisijaisesti Päijät-Hämeeseen, jossa yritys X Oy sijaitsee ja toimii. Toimeksiantajan omasta kiinnostuksesta johtuen kartoitettavien potentiaalisten asiakasyritysten joukkoon lisättiin muutama pääkaupunkiseudulla sijaitseva yritys.

Potentiaalisten asiakkaiden kartoitukseen käytettiin Kauppalehti.fi ja yrittäjät.fi -yrityshakupalvelua. Haut toteutettiin niin, että molemmissa palveluissa hakuja tehtiin rajoittamalla potentiaalisten yritysten toimialaa sekä toimintapaikkakuntaa. Yrittäjät.fi -hakupalvelussa haku rajattiin Päijät-Hämeen Yrittäjät ry:hyn. Kartoituksessa käytettiin apuna myös sisäänostajien hakupalvelu nordincnet.fi -sivustoa, jossa haku rajattiin koneita elintarviketeollisuudelle, suurkeittiöille ja talouksille valmistaviin yrityksiin.

Kartoitusvaiheessa potentiaalisten asiakasyritysten sijainnista jouduttiin tinkimään, koska kävi ilmi, että suuri osa Päijät-Hämeen alueella toimivista potentiaalisista yrityksistä oli jo tällä hetkellä tai oli aiemmin ollut yritys X Oy:n asiakkaita. Näin ollen kartoituksessa päätettiin ottaa huomioon myös kaikki muualla Suomessa toimivat yritykset.

Kartoituksen toinen vaihe toteutettiin siten, että hakukanavista poimittiin listalle tuotevalikoimaltaan sopivimmilta vaikuttavat yritykset. Kun kaikki hakukanavat ja määrittelyt sekä hakusanat oli käytetty, listat käytiin tarkemmin läpi. Tässä vaiheessa jokaisen yrityksen toimiala, sijainti ja tuotteet sekä liikevaihto tarkastettiin yrityksen omilta internetsivuilta sekä kauppalehti.fi - sivuston yrityshakupalvelusta. Yritykset, joille yritys X Oy ei katsonut voivan tuottaa omilla palveluillaan lisäarvoa, karsittiin pois.

Toisessa vaiheessa otettiin huomioon kolmenlaisia yrityksiä: koneita ja laitteita valmistavat yritykset, koneiden ja laitteiden maahantuontia ja agentuuritoimintaa harjoittavat yritykset sekä kolmanneksi pienet metalliteollisuudelle töitä tekevät insinööritoimistot. Näistä koneita ja laitteita valmistavien yritysten katsottiin olevan yritykselle ensisijaisimpia ja potentiaalisimpia asiakkaita. Niitä kertyi yhteensä 21 kappaletta. Yhteistä niille oli se, että kaikki valmistivat joko teollisuuden tai kotitalouksien käyttöön elintarvikkeiden valmistamiseen tai säilyttämiseen tarkoitettuja tuotteita. Yritykset olivat erikokoisia, ja niiden vuoden 2011 liikevaihto vaihteli noin 800 000 eurosta yli 100 miljoonaan euroon asti. Osa oli täysin suomalaisia, ja toiset taas olivat kansainvälisten yritysten paikallisia tytäryhtiöitä.

Maahantuonti- ja agentuuriliikkeitä otettiin kartoituksessa huomioon seitsemän kappaletta. Näistä suurin osa toimi pääkaupunkiseudulla. Näiden yritysten liikevaihto vaihteli kahdesta miljoonasta noin kahteenkymmeneen miljoonaan euroon asti. Kartoittamisvaiheessa insinööri-toimistoja löytyi jo yksin Hollolan alueelta niin paljon, että muualla Suomessa sijaitsevat toimistot jätettiin tarkastelun ulkopuolelle.

Potentiaalisten asiakkaiden kartoituksen tuloksena selvisi, että yritys X Oy:lle on kaiken kaikkiaan löydettävissä Suomesta useita mahdollisia uusia asiakkaita, vaikka se toimiikin suhteellisen marginaalisella toimialalla. Kartoituksessa myös nousi esille valmistajia, joista yritys X Oy ei ollut aiemmin ollenkaan kuullut. Tässä suhteessa kartoitus oli onnistunut. Kartoituksen lopputulokset tallennettiin Excel - taulukkoon, joka luovutettiin yritys X Oy:n edustajien käyttöön.

2.2.4 Markkinoiden koko

Yrityksen asiakkaita, kuten yllä määritelty, ovat pääasiassa kone- ja laitteellisuuden alalla toimivat yritykset. Koska yritys tahtoo rajoittaa uusasiakashankintansa pääasiallisesti Päijät-Hämeen alueelle, on markkinoiden kokoa tarkasteltu lähinnä tämän alueen teollisuuden näkökulmasta. verkkotietokeskuksen mukaan vuonna 2011 Päijät-Hämeen alueen toimipaikoista noin 8,8 prosenttia oli teollisuustoimipaikkoja. Näistä 20,6 prosenttia oli metallituotteita valmistavia. (Päijät-Hämeen verkkotietokeskus 2013)

Tilastokeskuksen vuoden 2008 toimialaluokituksen mukaisesti jaoteltuna teollisuus oli vasta viidenneksi suurin toimiala Päijät-Hämeessä vuonna 2011. Tästä huolimatta teollisuus oli kuitenkin suurin työllistäjä (31 prosenttia kaikkien toimipaikkojen henkilöstöstä) alueella. Teollisuuden toimipaikkojen liikevaihto oli myös suurin (39,0 prosenttia) kaikkien toimipaikkojen liikevaihdosta. Tästä voidaan päätellä, että teollisuus on siis elinvoimainen toimiala alueella. (Päijät-Hämeen verkkotietokeskus, 2013)

On kuitenkin huomioitava, että teollisuuden toimialaluokitus sisältää metallituotteiden valmistuksen lisäksi 32 muuta luokiteltua teollisuuden lajia. Näin ollen vain pieni osa Päijät-Hämeen 1129 teollisuustoimipaikasta valmistaa ohutmetalli- tai muovituotteita. Tarkasti ottaen 3,7 prosenttia teollisuustoimipaikoista valmisti kumi- ja muovituotteita, 9,3 prosenttia valmisti muita koneita ja laitteita ja 20,6 prosenttia metallituotteita. Karkeasti laskien tämä tarkoittaa sitä, että vuoden 2011 toimialapaikkatiedoilla laskettuna yrityksen potentiaalisia asiakkaat ovat 33,6 prosentin joukossa kaikista Päijät-Hämeen alueella sijaitsevien teollisuustoimipaikkojen joukosta. Toisin sanoen yrityksen potentiaaliset asiakkaat ovat rajattavissa noin 379 Päijäthämäläisen teollisuusyrityksen joukkoon. (Päijät-Hämeen verkkotietokeskus, 2013)

Näiden lukujen pohjalta voidaan sanoa, että yritykselle potentiaalisia asiakkaita on Päijät-Hämeen alueella, mutta niiden lukumäärä ei ole kovin suuri. Tämän lisäksi alueen suurimmat valmistajat ovat jo yrityksen asiakkaita. Tämän takia olisi suositeltavaa, että potentiaalisia asiakkaita etsittäisiin jonkin verran myös määritellyn alueen ulkopuolelta, kuten pääkaupunkiseudulta.

Jos potentiaalisten asiakkaiden etsiminen rajattaisiin puhtaasti ainoastaan lähinnä HoReCa -sektorin kylmä- tai lämpökalusteita valmistavaan teollisuuteen, niitä löytyisi Suomen mitta-kaavassa vähän. Suunnittelutoimistolle mahdollisten asiakasyritysten markkinoiden oikean koon määrittämisen tekee vaikeaksi myös se, että yrityksellä ei ole tietoa siitä, kuinka potentiaalisten asiakkaiden tuotesuunnittelu on järjestetty: Onko niillä oma tuotesuunnittelutoiminto vai ovatko ne ostaneet suunnittelupalveluita ulkopuolelta? Oma suunnittelutoiminto rajaa ulkopuolisten suunnittelupalveluiden käytön pois, ja karsii oman tuotesuunnittelunsa tekevät yritykset pois potentiaalisten asiakkaiden listalta.

2.3 Kilpailija-analyysit

Yritys kohtaa sekä suoraa että epäsuoraa kilpailua. Kilpailijoita ovat sekä toiset suunnittelu- toimistot, että asiakasyritysten omat suunnittelu- ja tuotekehitystoiminnot. Osittain samantyyppisiä töitä tekevät myös muut paikalliset insinööri-, muotoilu-, ja tuotesuunnittelutoimistot.

Yrityksen edustajat kokevat, että he kilpailevat jossain määrin suomalaisten ja ulkomaisten mainos- ja käännöstötoimistojen kanssa. Kuitenkaan yritys ei juuri ole seurannut kilpailijoidensa toimia tai asiakaspalvelutasoa. Toimitusjohtaja ja omistaja-työntekijä alleviivaavat, että heille kilpailija voi olla myös joiltain osin tärkeä yhteistyökumppani. Yritys X Oy:n kilpailuetu perustuu luotettavaan ja asiantuntevaan palveluun sekä modernin tekniikan käyttämiseen omalla kapealla toiminta-alueellaan. (Yritys X Oy:n edustajien haastattelu, 2013)

Nykyisellä asiakaskunnalla ei ole omia suunnittelutoimintoja. Teollisuusyritykset ovat viime vuosikymmenen aikana paljolti luopuneet omista suunnittelutoiminnoistaan ja ulkoistaneet tuotesuunnittelunsa erilaisilla suunnittelupalveluilla tarjoaville toimistoille. Ulkoistamisen seurauksena on syntynyt paljon uusia suunnittelutoimistoja. Kuitenkin asiantuntija-ala, jolla yritys toimii, on hyvin kapea eikä alalta löydy kahta täsmälleen samanlaisten tuotteiden suunnitteluun samalla fokuksella keskittyvää toimistoa. (Yritys X Oy:n edustajien haastattelu, 2013)

Yksi yritys X Oy:n kilpailijoista toimii samalla paikkakunnalla ja tarjoaa suunnittelu- ja konsulttipalveluita myös Suomen ulkopuolella. Kyseisen yrityksen liikevaihto vuonna 2012 oli yli

100 miljoonaa euroa, joten sillä on siis noin sata kertaa suuremmat resurssit yritys X Oy:hyn verrattuna. Kilpailevalla yrityksellä on paljon asiantuntemusta myös muilta teollisuuden aloilta ja se tarjoaa suurempia projekteja suuremmille yrityksille kuin yritys X Oy:n asiakkaat. Näin ollen yritykset toimivat ainakin nimellisesti eri markkinoilla, vaikka tarjoavat myös samanlaisia palveluita. (Yritys X Oy:n edustajien haastattelu 2013)

Edustajat nostivat kilpailijoina esille myös suomalaiset ja ulkomaiset mainos- ja käännöstötoimistot. Näistä mainittiin eräs suomalainen dokumentointia ja käännöksiä tekevä toimisto, joka tarjoaa yrityksille muun tarjoamansa lisäksi samanlaisia palveluita kuin yritys X oy. Toinen samalla tuote-alalla kilpailua tarjoava toimisto löytyi englannista, ja kilpailee jo maantieteellisenä sijaintinsa puolesta osittain eri markkinoilla yritys X Oy:n kanssa. Englantilainen toimisto on kuitenkin huomioitava tarjontansa puolesta mahdollisena kilpailijana yritys X Oy:lle.

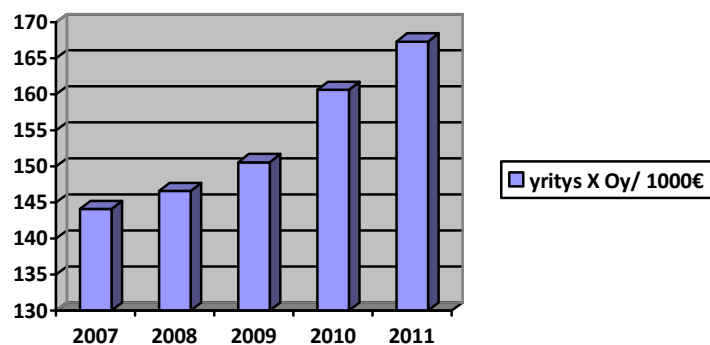
Vaikka toiminta-ala on kapea, kilpailijoita löytyy sekä Suomesta että Suomen rajojen ulkopuolelta. Kilpailijoiksi lasketaan sekä itsenäiset suunnittelu- muotoilu ja käännöstötoimistot että potentiaalisten asiakasyritysten omat suunnittelutoimistot. Valmistavien yritysten omat tuotesuunnitteluosastot sulkevat pois ulkopuolisten tuotesuunnittelutoimistojen palveluiden tarpeen.

2.3.1 Markkina-asema

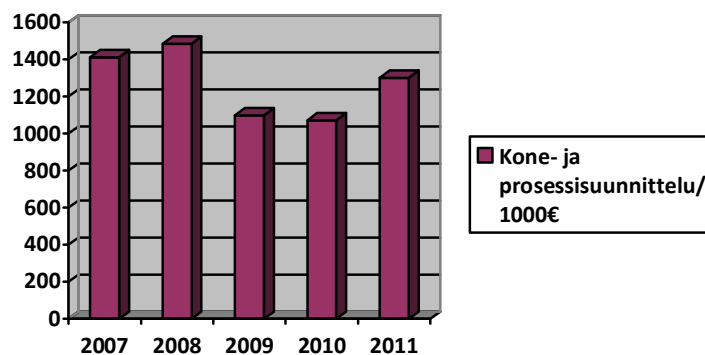
Suomessa on korkeatasoista suunnitteluosaamista. Se tarkoittaa myös sitä, että erilaisia suunnittelu- ja konsultointitoimistoja on paljon. Vaikka yrityksiä on runsaasti, niin töitä tuntuu silti riittävän kaikille. Tämä johtuu siitä, että ala on laaja, ja yritykset ovat yleensä erikoistuneet hyvin kapeaan suunnittelun osa-alueeseen. Yksin kone- ja prosessisuunnittelun ala pitää tilastokeskuksen luokittelun mukaan sisällään noin kaksikymmentä erilaista alatoimialaa (tilastokeskus 2008). Vuonna 2011 toimialakseen kone- ja prosessisuunnittelun ilmoittaneita yrityksiä oli toiminnassa 1389 kappaletta. Yritysten määrä on vaihdellut rajusti vuosien 2007-2011 välillä. Vuoden 2008 buumista vuoden 2010 loppuun yritysten määrä oli selvästi laskussa: kahden vuoden sisällä yritysten määrä oli kuitenkin laskenut vuoden 2007 tasolle (Työ- ja elinkeinoministeriö 2013). Alalla toimivia yrityksiä on Kauppalehden yrityspalvelun mukaan jo yksin Lahden ja Hollolan alueella noin 100 kappaletta (Kauppalehti.fi 2013).

Eri alojen suunnitteluun ja konsultointiin erikoistuneiden yritysten yksilöllinen osaamisalue on yleensä suhteellisen kapea. Yritysten toiminta-alue voi olla melkein mitä vain miltei miltä tahansa teollisuuden osa-alueelta. Tämä kaventaa myös kone- ja prosessisuunnittelu - yritysten kohtaamaa tosiasiallista kilpailua. Kilpailu on usein epäsuoraa. Tästä johtuen markkina-aseman määrittäminen kone- ja prosessisuunnittelun tai ylipäänsä suunnittelu- ja konsultti-palveluiden alalla on haasteellista.

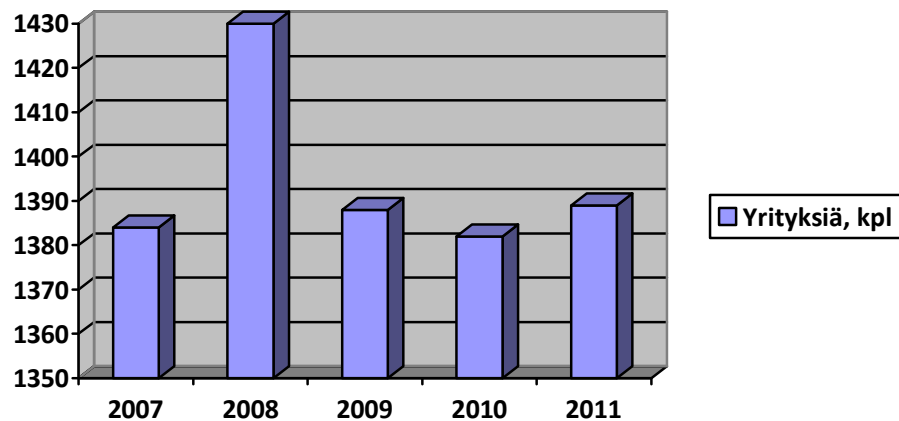
Yritys X Oy on keskimääräisesti kone- ja prosessisuunnittelun alalla toimiviin yrityksiin nähden pieni toimija. Kun sen liikevaihto vuosina 2007-2011 suhteutetaan alalla toimivien yritysten liikevaihtoon käyttäen kuvioita 1. ja 2., nähdään kuitenkin, että yritys X Oy on pystynyt tasaisesti kasvattamaan liikevaihtoaan tarkastelujakson jokaisena vuotena. Kuviosta 2. nähdään, että alalla toimivien yritysten keskimääräinen liikevaihto kasvoi ajanjaksoilla 2007-2008 sekä 2010-2011, mutta koki rajun laskun vuodesta 2008 vuoteen 2010. Keskimääräisen liikevaihdon lasku sekä kuviosta 3 nähtävä kone- ja prosessisuunnittelun alalla toimivien yritysten vähentyminen vuosina 2008-2010 johtui taantuman aiheuttamasta tuotannon vähenemisestä (tilastokeskus 2009).



Kuvio 1: yritys X Oy:n liikevaihto vuosina 2007-2011/ 1000 euroa.



Kuvio 2: kone- ja prosessisuunnittelun alalla toimivien yritysten keskimääräinen liikevaihto vuosina 2007-2011/ 1000 euroa.



Kuvio 3: Kone- ja prosessisuunnittelun alalla toimivat yritykset vuosina 2007-2011, kpl

2.4 Ympäristöanalyysit

Ympäristöanalyysin tehtävä on selvittää yrityksen ulkopuolella tapahtuvista asioista, kuten yhteiskunnassa, teknologiassa mahdollisesti tapahtuvia muutoksia ja pohtia näiden eri tekijöiden mahdollisia vaikutuksia yrityksen toimintaympäristöön. Ympäristöanalyysissa tarkastellaan yrityksen mahdollisuuksia selviytyä muutoksista sekä kyvystä varautua niihin. Myös asioiden nykyistä tilaa analysoidaan. (Rope 2000, 467).

Tässä opinnäytetyössä ympäristöanalyysit on rakennettu tarkastelemalla ensin yrityksen toimialan ja yritys X Oy:n kansainvälistymisen potentiaalisia näkymiä. Tämän lisäksi on laadittu PESTE-analyysi tarkastelemaan yrityksen toimintaympäristössä vaikuttavia poliittisia, taloudellisia, sosiaalisia, teknologisia sekä ekologisia tekijöitä.

2.4.1 Kansainvälistyminen

Turun kauppakorkeakoulun tutkijoiden vuonna 2010 julkaiseman ”Suunnittelu- ja konsulttialan skenaariot 2020” -julkaisun mukaan suomalaisten suunnittelu- ja konsulttitoimistojen menestys perustuu niissä olevaan asiantuntemukseen, luotettavuuteen ja prosessinhallinnan taitoihin. Kehityksen suunta on se, että vuoteen 2020 mennessä suurin osa suomalaisista teollisuusyrityksistä tulee siirtämään toimintaansa halpatuotantomaihin. Julkaisussa kerrotaan myös, että suunnittelu- ja konsulttitoimistot tulevat siirtymään teollisuuden perässä ulkomaille, koska niiden arvostus on suurta asiakkaiden keskuudessa. (Ahvenainen, Heinonen & Hieta-
nen 2010, 9 - 10)

Skenaarioiden mukaan suomalaisia toimistoja halutaan käyttää suunnittelussa myös jatkossa tuotannon ja muun toiminnan siirtyessä muihin maihin. Niiden kysynnän ennustetaan kasvavan myös kansainvälisten yritysten keskuudessa. Kysynnän perusta tulee kuitenkin olemaan suomalaisessa teollisuudessa. Kriittiset menestystekijät, joita toimistot tulevaisuudessa tarvitsevat, ovat kyky soveltaa tietoa nopeasti, uskollisuus, kansainvälistymis-osaaminen, kustannusosaaminen sekä kansainväliset verkostoitumistaidot ja liiketoiminta-osaaminen. Nämä muutostarpeet tulisi huomioida jo nyt. Tulevaisuuteen valmistumista varten tulisi vahvistaa yrityksen osaamista näillä osa-alueilla, koska julkaisun mukaan yritykset, joilla ei näitä osaamisia ole, ei tule selviytymään kilpailukykyisenä globaaleilla markkinoilla (Ahvenainen, Heinonen & Hietanen 2010, 11).

2.4.2 PESTE -analyysi

PESTE-analyysin avulla tutkitaan yrityksen ulkopuolella tapahtuvia muutoksia, jotka voivat vaikuttaa yrityksen toimintaympäristöön. Analyysissa tarkastellaan, kuten jo sen nimestä voi päätellä, poliittisia, taloudellisia, sosiaalisia, teknologisia sekä ekologisia tekijöitä. Tässä opinnäytetyössä PESTE-analyysi on laadittu lyhyesti, eikä siitä ole ollut tarkoitus tehdä tyhjentävää selvitystä. Siinä on otettu jokaiselta tarkasteltavalta muutosalueelta huomioon muutamia yrityksen toimintaympäristöä mahdollisesti muuttavia asioita, joilla voidaan olettaa olevan vaikutuksia tarkasteltavan yrityksen toimintaan.

Poliittinen ympäristö

Tuotesuunnitteluun ja yrityksen toimintaan vaikuttavat monet erilaiset yritystoimintaa ja sen ympäristöä koskevat säädökset. Yrityksen fyysiseen toimintaan vaikuttavat eniten säädökset, jotka koskevat sen asiakkaita, eli pääsääntöisesti kone- ja laitteollisuuden alalla toimivia yrityksiä. Näitä säädöksiä voivat olla esimerkiksi tuoteturvallisuuden tai materiaaleihin liittyvät lainsäädännölliset tekijät.

EU:n säädösten seurauksena Kylmälaiteissa kylmä-aineena käytettävän fluoratun kasvihuonekaasun käyttö on pitänyt lopettaa uusien tuotteiden valmistuksessa vuoteen 2010 mennessä ja näiden tuotteiden huollossa vuoteen 2015 mennessä (Tukes 2013). Tällä hetkellä yritys X Oy:n asiakkaat ja muut valmistajat vielä huoltavat laitteita, joissa kyseistä ainetta on käytetty. Tämä tarkoittaa kuitenkin nyt ja tulevaisuudessa sitä, että yritys X Oy:n asiakkaat joutuvat vaihtamaan laitteiden kylmä-aineita kun nykyisten yleisesti käytettävissä olevien aineiden käyttö loppuu. Tämä vaikuttaa yritys X Oy:hyn työllistävästi, koska myös itse tuotteisiin joudutaan tekemään muun muassa rakenteellisia muutoksia.

Toinen EU:ssa pohdinnassa oleva säädös, joka toteutuessaan tulisi vaikuttamaan yritys X Oy:n työtilanteeseen positiivisesti, on se että kaikkien kylmälaitteiden energiatehokkuus tulisi merkittäväksi samalla tavalla. Ennen kuluttajamarkkinoilla myytävillä ja ammattimarkkinoille valmistettavilla kylmälaitteilla on ollut eri järjestelmään pohjautuvat energialuokitukset. Kuluttajamarkkinoilla saa myydä vain A-plus luokan kylmälaitteita, ja samanlaisia energialuokituksia pohditaan asetettaviksi ammattikäyttöisiin kalusteisiin. Puhtaasti ammattikäyttöön suunnitellut kalusteet ovat perinteisesti kuluttaneet monesta syystä enemmän energiaa kuin kotitalouksiin valmistettavat laitteet. Tästä syystä säädöksen hyväksyminen tarkoittaisi sitä, että ammattikäyttöisten kylmälaitteiden valmistajien tulisi tehdä laitteisiin muutoksia, jotta niiden energiankulutus saataisiin pienennettyä täyttämään energianormit. Muutosten teettäminen tarkoittaisi tuotteiden muokkaamista uusiin normeihin sopiviksi esimerkiksi niiden rakenteita muuttamalla tai kokonaan uusien tuoteperheiden suunnittelemista. Tämän direktiivimuutoksen ennakoitiin on jo jonkin verran tuonut töitä yritys X Oy:lle ja sen voidaan odottaa lisäävän kylmäalan suunnittelupalveluiden käyttöä.

EU:n lainsäädännössä annettu ”Small Business Act” tukee ja varmistaa kilpailukykyisen toimintaympäristön pienille ja keskisuurille yrityksille. Aloitteella Euroopan komissio ja jäsenvaltiot ovat sitoutuneet toimimaan päätöksissään pienten ja keskisuurten yritysten eduksi (European Commission, 2013). Tämän pitäisi auttaa varmistamaan sitä, että yritys ei jää suurten kilpailijoidensa jalkoihin. Aloitteessa on myös sitouduttu siihen, että EU tukee pienten ja keskisuurten yritysten tutkimus- ja kehitystoimintaa.

Yrityksen asiakkaat vievät paljon tuotteita ulkomaille, etenkin Venäjän kasvaville markkinoille. Tämän vuoksi Venäjän lainsäädäntöön perustuvat erilaiset toimintatavat ja tuotteilta vaadittavat erilaiset sertifiointit ja ominaisuudet vaikuttavat yrityksen asiakkaiden kaupankäyntiin ja tätä kautta myös Venäjän markkinoille erikseen suunniteltavien tuotteiden kysyntään. (Yritys X Oy:n edustajien haastattelu, 2013)

Taloudellinen ympäristö

Talouden epävakaisuus näkyy vielä liiketoiminnassa. Teollisuuden ja palveluiden suhdanteet vaihtelevat kuukaudesta toiseen (Elinkeinoelämän keskusliitto 2013, talouskatsaus, 2). Vaikka teollisuuden luottamus talouteen kasvoi huhtikuussa 2013 hieman, Suomen teollisuuden suhdetilanne on kuitenkin vielä EU-maiden keskiarvoa alempi. Yksityisten palvelujen, jota yritys X Oy edustaa, luottamus heikkeni huhtikuussa maaliskuuhunkin nähden. Yksityisten palveluiden kysyntä on huomattavasti alemmalla tasolla kuin se on yleensä ollut. (Elinkeinoelämän keskusliitto, Elinkeinoelämän luottamus talouteen edelleen alamaissa, 2013)

Hallituksen räätälöimän yhteisöveron alennuksen 24,5 prosentista 20 prosenttiin uskotaan elvyttävän yritystoimintaa (Elinkeinoelämän keskusliitto 2013, talouskatsaus, 1). Yritys X Oy:n taloudellisen ympäristön näkymät ovat Elinkeinoelämän keskusliiton (talouskatsaus 2013, 4) mukaan positiivisia: teollisuuden ja sen sisältämien palveluiden ennustetaan kasvavan ensi vuonna kolme prosenttia ja vuonna 2015 vielä neljä prosenttia.

Sosiaalinen ympäristö

Viimeaikainen kuluttajien kasvava kiinnostus ruoanlaittoa kohtaan on tuonut pinnalle sen, että jopa kotitalouksiin on alettu hankkia yhä hienompia ja kalliimpia elintarvikkeiden säilytysratkaisuja, kuten kylmä- ja viinikaappeja. Näiden tuotteiden kysyntä kasvattaa yritys X Oy:n asiakkaiden myyntiä ja voi tätä kautta lisätä myös tuotesuunnittelupalveluiden kysyntää, kun erilaistettuja kylmätuoteratkaisuita aletaan tarjota laajemmassa mittakaavassa kuluttajille.

Talouden elpymässä hotelli-, ravintola ja kahvilapalveluiden kysyntä kuluttajien keskuudessa luultavasti kasvaa. Kasvaneen kysynnän voi olettaa johtavan uusien toimipaikkojen perustamiseen ja näin ollen HoReCa - sektorille suunniteltujen lämpö- ja kylmäkalusteiden menekin kasvamiseen. Tällainen kasvu tietäisi myös yritys X Oy:lle mahdollisesti toimeksiantoja tuotteita valmistavilta yrityksiltä.

Teknologinen ympäristö

Muutokset teknologiassa vaikuttavat yritykseen paljon, koska yrityksessä töiden tekemiseen käytetään lähinnä teknologisia ratkaisuja, kuten suunnitteluohjelmistoja. Teknologian kehittämistä kannattaa kyseisellä alalla seurata tiiviisti, koska siinä jälkeen jääminen voisi olla yritykselle kohtalokasta.

Pilvipalvelut on viime aikoina yleistynyt uuden teknologian muoto. Ne mahdollistavat sen, että kaikki yrityksen tiedostot voisivat olla tallennettuna yhteen paikkaan, ja niihin pääsisi käsiksi missä vain. Näin ollen töiden tekeminen pilvipalveluiden yleistyttyä ei olisi enää paikakasidonnaista.

Ekologinen ympäristö

Ekologisuus on yksi tämän hetken kuumimmista trendeistä myös Business to Business -maailmassa. Tuotteille on määritelty EU:n tasolla sekä maakohtaisesti ekologisuuden saavuttamiseksi erilaisia standardeja, jotka tulee ottaa tuotteen suunnittelussa huomioon. Yksi näistä säädöksistä on esimerkiksi aiemmin poliittisissa tekijöissä käsitelty fluoratun kasvihuone-

kaasun kylmä-aineena käyttämisen kieltäminen. Tuotteiden suunnitteluvaiheessa tulee myös suunnitella niiden kierrätettävyys ja hävittäminen. Tuotteilta vaadittavien ekologisten ominaisuuksien kiristyminen tietäisi suunnittelupalveluille lisää kysyntää. Toinen puoli jatkuvista ekologisten säännösten muuttumisesta on se, että yritykseen tulee hankkia aina ajankohtaista tietoa ja ekologista osaamista.

2.5 Lähtökohta-analyysin yhteenveto

2.5.1 SWOT-analyysi

SWOT-analyysi on nelikenttäanalyysi, jossa tarkastellaan yrityksen vahvuuksia, heikkouksia sekä oman toimintaympäristön mahdollisuuksia ja uhkia. Se on suomalaisille yritysjohtajille tärkein työkalu strategian luomisessa (Tienari, Meriläinen, 111). SWOT-analyysi on tehokas tapa yhdistää lähtökohta-analyysit (Rope 2000, 468). Sen tavoite on kerätä yhteen kaikkia tekijöitä, jotka ovat oleellisia markkinoinnin suunnittelun kannalta. Näin ollen siinä nostetaan esille sellaiset tekijät, jotka yrityksessä on hyvin, ja sellaiset joihin sen tulisi varautua tai joita yrityksen tulisi menestyäkseen kehittää.

Nelikenttäanalyysi antaa yritykselle laadukasta tietoa markkinoinnin strategista suunnittelua varten. (Lehtinen & Niinimäki 2005, 71). Tässä opinnäytetyössä sitä käytetään luvun 2 lähtökohta-analyysien kokoajana. siinä esitetyistä asioista tehdään ristikkäisasetteluun avulla sanallinen analyysi. Analyysin tulisi pystyä vastaamaan kysymyksiin, kuten kuinka vahvuuksien avulla voidaan hyötyä mahdollisuuksista ja torjua uhkia sekä kuinka heikkouksia voidaan voittaa vahvuuksien avulla. (Lehtinen & Niinimäki 2005, 71).

Yritys X Oy SWOT-analyysi

<p><u>Vahvuudet</u></p> <ul style="list-style-type: none"> - Maine - Tyytyväiset asiakkaat - Asiakaskeskeisyys - Ammatillinen osaaminen/ alan tuntemus - Kokemus - Matalat toimintakustannukset - Sijainti 	<p><u>Heikkoudet</u></p> <ul style="list-style-type: none"> - Markkinointiosaamisen puute - Palveluiden tuotteistamattomuus - Pienet resurssit - Muutamaasi asiakkaan varassa oleminen - Yritystoiminnan strategisen suunnittelun puute - Yhteydenpito entisiin asiakkaisiin - Kansainvälinen osaaminen, kielitaito
<p><u>Mahdollisuudet</u></p> <ul style="list-style-type: none"> - Potentiaalisia asiakkaita Suomessa - Suunnittelutoimintojen ulkoistaminen - F-kaasun käytön kieltäminen - Kylmälaitteiden energiamerkintöjen yhtenäistäminen - Small Business Act - Teollisuuden taloudellinen kasvu - Ruoanlaitto trendinä - HoReCa -sektorin kasvu - Pilvipalvelut 	<p><u>Uhat</u></p> <ul style="list-style-type: none"> - Nykyisten asiakkaiden yritysjärjestelyt - Kiina-ilmiö - Varamiesverkoston puuttuminen

Kuva 2: Yritys X Oy:n SWOT-analyysi

Vahvuudet

Yrityksellä on hyvä imago asiakkaidensa keskuudessa. Yleisesti on saatu hyvää palautetta tehdyistä suunnitteluprojekteista. Asiakkaita on kuunneltu ja heidän tarpeisiinsa on pyritty vastaamaan joustavasti. Yrityksessä on oltu sitoutuneita asiakkaan ongelman ratkaisemiseen. Asiakkaiden tyytyväisyydestä kertoo sekin, että uusia asiakkaita on saatu entisten asiakkaiden suositusten perusteella.

Toimitusjohtajalla ja omistaja-työntekijällä on pitkä yhteinen työhistoria. He ovat työskennelleet yhdessä pitkään ja tuntevat toistensa työskentelytavat: yhteistyö on koettu toimivaksi ja se onkin juuri yritys X Oy:n vahvuus. Henkilöstöllä on pitkä kokemus omalta alaltaan ja osaamista pyritään päivittämään muun muassa omatoimisen opiskelun avulla. Kokemusta on

myös suurista asiakasyrityksistä, ja ammatillinen osaaminen on vuosien saatossa hioutunut vahvaksi.

Yritysmallin vahvuus on se, että koska toimitaan asiantuntija-organisaationa, toiminta on pitkälti riippuvaista toimitusjohtajan ja omistaja-työntekijän osaamispääomasta. Näin ollen yrityksen toimintakustannukset ovat matalat eikä yrityksen ole tarvinnut tehdä suuria investointeja perustoimintojensa ylläpitoon. Toimitilojen sijainti on hyvä. Alueella ja sen läheisyydessä on paljon teollisuutta. Toimistolle on myös hyvät kulkuyhteydet lähes joka puolelle Etelä-Suomea.

Heikkoudet

Tulevaisuudessa toteutuvien mahdollisten uhkien kannalta yrityksen henkilöstö, vaikka onkin monessa suhteessa muuten yritykselle vahvuus, on haavoittuvainen ja siten yrityksen heikkous. Tämä johtuu siitä, että markkinointi- ja liiketoimintaosaamisen sekä kansainvälisen osaamisen puute ovat tekijöitä, jotka ovat henkilöstöstä riippuvia ja voivat tulevaisuudessa vaikuttaa yrityksen menestykseen negatiivisesti. Kouluttautumista näillä osa-alueilla ei ole aiemmin katsottu tarpeelliseksi. Koska resurssit ovat pienet, yrityksen edustajien kouluttaminen veisi työtunneista aikaa ja vaikuttaisi suoraan yrityksen liikevaihtoon vähentävästi. Toisaalta se, että suuria investointeja ei ole tehty, voisi jollain tasolla mahdollistaa toimitusjohtajalle ja omistaja-työntekijälle joko yrityksen tarjoamana tai tukemana koulutusta näillä osa-alueilla.

Yksi asia, joka tuntuu yrityksessä unohtuneen, on yhteyden pitäminen entisiin asiakkaisiin. On ehkä tuudittauduttu liikaa siihen ajatusmalliin, että jos kerran tyytyväinen asiakas tarvitsee uudelleen suunnittelupalvelua, se kyllä osaa ottaa yritykseen yhteyttä itse ilman muistutusta. Mikko Mäntyneva (2003, 23 - 24) kirjoittaa siitä, että yrityksissä on ehkä liikaa totuttu ajattelemaan että tyytyväinen asiakas on lojaali asiakas. Mäntynevan mukaan kuitenkin suuri osa suunnittelutoimistoa vaihtavista tai asiakassuhteen projektin loppuessa lopettavista yrityksistä on tyypillisesti ollut tyytyväisiä saamaansa palveluun. Ehkä yritys X Oy:n tulisi pyrkiä säilyttämään yhteys asiakkaaseen myös suunnitteluprojektien jälkeen ja muistuttaa asiakasta aina silloin tällöin olemassaolostaan.

Pienistä resursseista ja ajan puutteesta johtuen myöskään liiketoiminnan strategiseen suunnitteluun ei ole keritty panostaa. Strateginen suunnittelu ei ole ollut kirjallista ja sitä ei ole tehty säännöllisesti. Myöskään palveluita tai niiden osia ei ole tuotteistettu. Tämä voi vaikeuttaa suunnittelutoimeksiantojen saamista, koska asiakkaan on vaikea hahmottaa suunnitteluprosessin lopputulosta, kun hänelle ei osata kertoa oikealla tavalla siitä, mitä kaikkea prosessi pitää sisällään.

Ehkä kaikista suurin heikkous yrityksessä on se, että sen toiminta on tällä hetkellä vain kahden asiakkaan varassa. Tämä yhdistettynä siihen, että markkinointiosaamista ei ole, on yritykselle heikko kohta. Se, että tällaiseen tilanteeseen on päädytty, kertoo siitä että strategista suunnittelua ei ole tehty.

Mahdollisuudet

Yrityksen olisi hyvä valmistautua asiakkaiden piirissä tapahtuviin mahdollisten muutosten uhaan hyödyntämällä sitä mahdollisuutta, että sille on löydettävissä Suomesta potentiaalisia asiakkaita. Uusien toimeksiantojen saamiseksi yrityksen tulisi hyödyntää omia vahvuuksiaan asiakaspalvelussa ja käyttää tätä markkinointivalttina. Uusia asiakassuhteita yritykselle voisi tuoda myös viime vuosikymmenen ajan vallinnut suurten ja keskisuurten yritysten trendi ulkoistaa tuotesuunnittelutoimintojaan. Asioita, jotka voivat vaikuttaa tuotesuunnittelupalveluiden kysyntään ovat myös teollisuuden taloudellinen kasvu, mahdollinen HoReCa-sektorin kasvaminen sekä ruoanlaiton trendikkyuden seurauksena mahdollisesti syntyvä kiinnostus laadukkaampiin keittiökalusteisiin.

Yrityksen ympäristössä tapahtuu tällä hetkellä paljon muun muassa lainsäädännöllisiä muutoksia, jotka tulevat vaikuttamaan yrityksen palveluiden kysyntään piristävästi. Näitä ovat muun muassa Euroopan Unionin tasolla pohdittava ammatti- ja kuluttajakäyttöön valmistettavien kylmäkalusteiden energiamerkintöjen yhtenäistäminen sekä jo säädetty päätös kieltää fluoratun kasvihuonekaasun käyttäminen kylmä-aineena. Näiden lisäksi Euroopan Unionin ”Small Business Act” voi mahdollistaa yritykselle paremman kilpailuaseman suurempiin kilpailijoihinsa nähden.

Sijainti on yksi yrityksen vahvuuksista, tulevaisuudessa yritys voi teknologian kehittymisen mahdollistamana siirtää ainakin osan tietokannoistaan pilvipalveluihin, ja tämä puolestaan voi mahdollistaa sen, että liiketoiminta ei ole enää välttämättä millään tavalla sidottuna fyysisiin toimitiloihin. Tämä tulisi nähdä yritykselle mahdollisuutena, sillä se voi helpottaa työntekoa ja vähentää yrityksen kustannuksia entisestään.

Uhat

Yritys X Oy:n ympäristössä nähtävissä olevista uhista suurin huolenaihe on tällä hetkellä nykyisten asiakkaiden sisällä mahdollisesti tapahtuvat järjestelyt. Erilaiset yrityskaupat, fuusiot ja tuotelinjojen lakkauttamiset tai jopa koko tuotannon siirtäminen muualle voisivat johtaa töiden tarpeen vähenemiseen ja pahimmassa tapauksessa avainasiakassuhteiden menettämi-

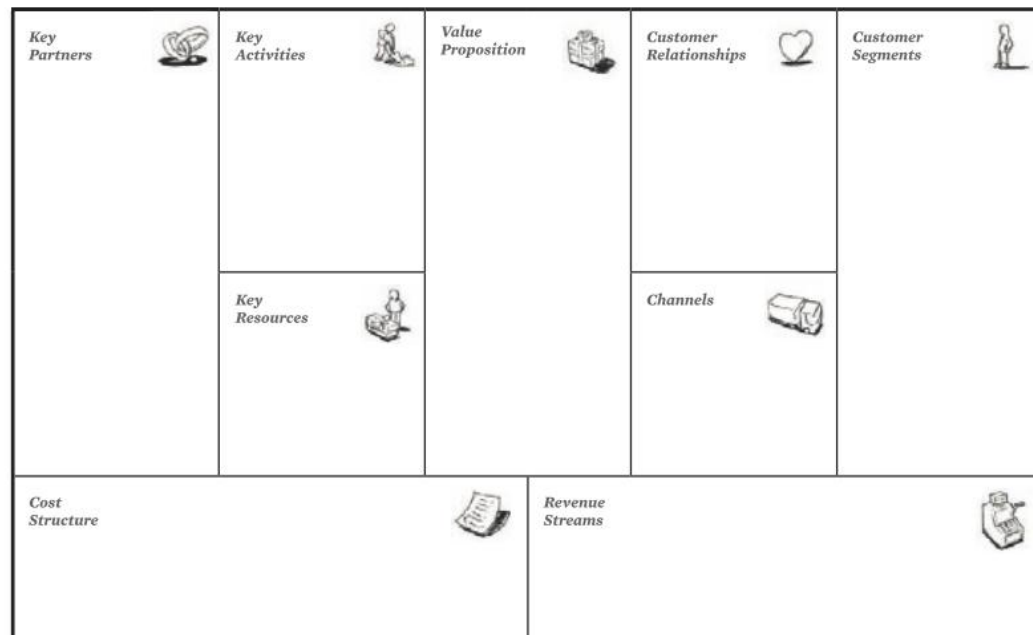
seen. Avainasiakasyritysten tuotanto tapahtuu vielä Suomessa, mutta mikään ei estä yrityksiä siirtämästä tuotantoaan halvemman tuotannon maihin.

Vaikka henkilöstö onkin yritys X Oy:n vahvuus, sen voidaan katsoa olevan tällä hetkellä myös uhka. Osaaminen nojaa yksin toimitusjohtajan ja omistaja-työntekijän henkiseen pääomaan. Pidemmät sairauspoissaolot tai mahdollinen eläkkeelle siirtyminen uhkaavat tulevaisuudessa yrityksen olemassaoloa, kehittymistä ja kasvua, koska niin sanottua varamiesverkostoa ei ole kehitetty.

2.5.2 Business Model Canvas

Business Canvas Model on malli, joka esittää organisaatiossa noudatettavan strategian yksinkertaisesti. Se koostuu yhdeksästä eri lohokosta, jotka kertovat yrityksen liiketoimintalogiikan neljällä liiketoiminnan pääalueella: asiakkaat, tarjonta, rakenne sekä talous. Nämä yhdeksän lohkoa ovat asiakassegmentit, arvolupaukset, kanavat, asiakassuhteet, liikevaihto, resurssit, avaintoiminnot, avainasiakkaat sekä kustannusrakenne. Business Model Canvas on rakennettu niin, että sen oikea puoli käsittelee lähinnä yrityksen tuottamaa arvoa ja vasen puoli tehokkuutta sekä tuottavuutta. Malli auttaa yritystä hahmottamaan itsensä palvelu-orientoituneena organisaationa ja näkemään liiketoimintansa yhtenä suurena kokonaisuutena pienten lohkojen sijaan. Sitä käytetään myös uudenlaisten liiketoimintastrategioiden luomisen työkaluna (Osterwalder & Pigneur 2010, 49 - 50).

The Business Model Canvas



Kuva 3: Business Model Canvas -malli

Tässä opinnäytetyössä Business Model Canvas laaditaan esittämään yrityksen nykyistä liiketoimintamallia, eikä sen avulla ole tässä tapauksessa tarkoitus lähteä rakentamaan yritykselle kokonaan uutta strategiaa.

Yritys X Oy:lle laaditusta Business Model Canvasista käy ilmi, että yrityksen asiakassegmenttejä on kolme. Asiakkaita ovat ennen kaikkea kone- ja laitteollisuutta valmistavat yritykset, mutta myös jossain määrin erilaiset agentuuri- ja maahantuontitoimistot jotka ovat erikoistuneet ammattikeittiöiden kalustukseen. Näiden kahden asiakassegmentin lisäksi mahdollisia asiakkaita voivat olla myös pienet insinööritoimistot erilaisten pienten osaprojektien ja esimerkiksi varaosasuunnittelun osalta.

Asiakasryhmille luvataan asiantuntevaa ja luotettavaa palvelua. Yritys lupaa olla asiakkaalleen luotettava kumppani, joka suunnittelee yksilöllisesti asiakkaan tarpeisiin soveltuvia tuotteita, ja ottaa suunnittelussa design - näkökulman huomioon. Kaiken tämän yritys tarjoaa asiakkaalle kilpailukykyiseen hintaan.

Yritys tavoittaa asiakkaan aina henkilökohtaisesti, ja ottaa tähän henkilökohtaisesti yhteyttä kertoakseen tarjoamistaan palveluista. Yhteydenotto tapahtuu yrityslähtöisesti suoraan tai verkostojen kautta tai vaihtoehtoisesti uuden asiakkaan toimesta esimerkiksi yrityksen kotisivujen kautta.

Kun yhteys asiakkaaseen on luotu, arvolupaukset pyritään lunastamaan ja muodostamaan kestävämpi asiakassuhde. Yritys haluaa sekä säilyttää vanhan asiakkaansa että hankkia kokonaan uusia asiakkaita.

Se, mistä yrityksen tulovirta muodostuu, on viime kädessä tuotedokumentit, jotka ovat palveluprosessin fyysinen lopputuote, joka jää asiakkaalle tuotteiden valmistamisen käynnistämistä varten. Tuotedokumentit tuotetaan yrityksen avainresurssien, ammattitaitoisen henkilöstön, tietokoneiden ja suunnitteluohjelmien avulla yrityksen toimitiloissa. Avaintoiminnoilla (key activities) pyritään ratkaisemaan asiakkaan ongelma. Yritys X Oy:n avaintoiminnot ovat tuotesuunnittelu, muotoilu, 3D-mallinnus, Visualisointi, tuotedokumentointi sekä projektin johto. Lupaustensa pitämisessä asiakkaille yrityksen apuna ovat sen kumppanit: tässä tapauksessa alihankkijat sekä avainasiakkaat kehitysyhteistyön merkeissä.

Key Partners <ul style="list-style-type: none"> - Avainasiakkaat (kehitys-yhteistyö) - Alihankkijat: konepajat 	Key activities <ul style="list-style-type: none"> - Tuotesuunnittelu - Muotoilu - 3D-mallinnus - Visualisointi - Tuotedokumentointi - Projektin johto 	Value Propositions <ul style="list-style-type: none"> - Laadukas palvelu - Yksilöllisesti suunniteltavat tuotteet - Laadukas design - Luotettava yhteistyökumppani - Kilpailukykyinen hinta 	Customer Relationships <ul style="list-style-type: none"> - Uusien asiakkaiden hankinta - Vanhojen asiakassuhteiden säilyttäminen 	Customer Segments <ul style="list-style-type: none"> - kone- ja laitteollisuutta valmistavat yritykset - agenttuuri- ja maahantuonti-yritykset - Pienet insinööri-toimistot
	Key Resources <ul style="list-style-type: none"> - Tietokoneet, ohjelmistot - Toimitilat - Ammattitaitoinen henkilöstö 		Channels <ul style="list-style-type: none"> - Face-to-face - Yrityksen kotisivut - Yrityksen verkostot 	
Cost Structure <ul style="list-style-type: none"> - Henkilöstö - Palkat - Toimitilojen vuokra 			Revenue Streams <ul style="list-style-type: none"> - Suunnitteludokumentit 	

Kuva 4: Yritys X Oy:n Business Model Canvas

3 Markkinointisuunnitelma

3.1 Määrittely ja sisältö

Tässä osassa siirrytään markkinointistrategian laatimiseen. Jorma Sipilän mukaan markkinointistrategian luominen aloitetaan kuten tässä opinnäytetyössä: yrityksen, markkinoiden ja ympäristön analysoinneilla, ja jatkuu tämän jälkeen yritykselle sopivan markkinointistrategian laatimisena. Markkinointistrategia tähtää siihen, että ymmärretään mikä on yritykselle sopivin markkinointikeinojen yhdistelmä, jolla sen on mahdollista voittaa kilpailijansa ja saada asiakkaita (Sipilä 1996, 87). Markkinointisuunnitelmassa määritellään keinovalikoima, jolla asiakasmarkkinoinnille asetetut tavoitteet on mahdollista saavuttaa (Lehtinen & Niinimäki 2005, 61).

Markkinointisuunnitelman eli markkinointistrategian rakenteena on tässä opinnäytetyössä käytetty soveltaen Niinimäen ja Lehtisen (2005, 64) esittämää, alun perin Cranen vuonna 1993 lanseeraamaa asiantuntijapalveluiden markkinointisuunnitelman rakennetta. Lähtökohtaanalysien jälkeen yrityksen tulisi asettaa yritykselle markkinoinnilliset tavoitteet, joissa tulisi selvittää, mihin suuntaan se pyrkii kehittämään toimintojaan. Tavoitteiden asettamisen jälkeen laaditaan itse markkinointikeinot, joilla asetetut tavoitteet on mahdollista saavuttaa.

Markkinointisuunnitelman pohjana käytetään lähtökohta-analyyseja, SWOT- ja Business Model Canvas - analyysien antamia näkökulmia.

Varsinkin silloin, kun Yritys tuottaa palveluja, on vaarallista ajatella markkinointia ainoastaan työkaluina, kanavina ja tekniikkoina, koska tällöin se on vain organisaation markkinointityökälytuntevien henkilöiden vastuulla eivätkä muut ole tekemisissä markkinoinnin kanssa. Ilman koko yrityksen tukea ja panosta hyvinkin suunnitellut markkinointikampanjat eivät toimi. Tämän takia markkinointia pitäisi palvelu- ja asiantuntijayritysten kohdalla ajatella pikemminkin kokonaisvaltaisena ajattelutapana (Grönroos 2010, 315). Silti markkinoinnin työkalujen ja toimintojen suunnitteleminen on tärkeää, koska juuri ne näkyvät ulospäin asiakkaalle (Grönroos 2010, 317).

Tässä opinnäytetyössä markkinointisuunnitelma on laadittu antamaan yritys X Oy:lle näkökulmaa siihen, mihin suuntaan ja kuinka sen tulisi kehittää markkinointiaan varsinkin uusien asiakkaiden hankinnan ja sitouttamisen suhteen. Markkinointisuunnitelma on laadittu palvelemaan yritystä nimenomaan asiantuntijapalveluiden näkökulmasta, joten markkinointiviestinnällinen osuus on siinä keskeisessä osassa. Tässä opinnäytetyössä markkinointisuunnitelma ei sisällä budjettia, aikataulun laatimista tai ehdotettujen toimenpiteiden toteuttamista. Näiden laatiminen jätetään sopimuksen mukaisesti yritys X Oy:n vastuulle. Budjetin puuttuminen on huomioitu siten, että markkinointisuunnitelmassa on otettu huomioon ainoastaan pienellä budjetilla toteutettavissa olevia keinoja. Näin ollen markkinointia parantavien ehdotusten tulisi olla sellaisia, että toimeksiantajayrityksen olisi mahdollista toteuttaa ne.

3.2 Tavoitteet

Markkinoinnin tavoitteet, kuten Rope (2000, 483) kirjoittaa, ovat välitavoitteita, joita tavoitteleamalla yritys pyrkii pitkän ajan päämäärinsä. Tavoitteiden tehtävä on toimia yrityksen opastajina kohti pitkän ajan strategisten päämäärien saavuttamista. Markkinoinnin tavoitteiden tulee siis olla linjassa näiden kokonaistavoitteiden kanssa. Niiden pitää olla myös selkeitä, tarkkoja, tuloksiin liittyviä ja mitattavissa olevia sekä sellaisia, että ne on mahdollista saavuttaa (Lehtinen & Niinimäki 2005, 75). Sekä Lehtinen ja Niinimäki (2005, 75) että Rope (2000, 484) jaottelevat nämä tavoitteet kolmeen eri tyyppiin: myynti- eli menekkitavoitteet, puite- eli tuottotavoitteet sekä välitavoitteet.

Myynti- eli menekkitavoitteet voidaan asettaa konkreettisina tai suhteellisina tavoitteina. Konkreettisina myyntitavoitteina voidaan käyttää eri yksiköitä, kuten rahamääräiset myyntitavoitteet tai tavoitteeksi voidaan asettaa esimerkiksi kappalemäärä. Suhteellisia tavoitteita voidaan asettaa käyttämällä avuksi yrityksen prosentuaalista markkina-osuutta tai tavoiteltua myynnin kasvuprosenttia. Myyntitavoitteita määritettäessä tulisi ottaa huomioon, että niiden

tulisi olla tarpeeksi suuria. Niiden saavuttamista ei tule pitää ainoana markkinoinnin päämääränä, vaan ne pitäisi lähinnä nähdä keinona, joka tähtää markkinoinnin tehokkuuteen. (Lehtinen & Niinimäki 2005, 75 - 76).

Tuottotavoitteita on mahdollista asettaa erilaisten katelaskelmien ja tunnuslukujen avulla. Käytettäviä tunnuslukuja voivat olla esimerkiksi myynti- tai mainoskustannukset jaettuna myyntituloilla tai työpanos, toimeksiantojen määrä tai laskutus per henkilö. Välitavoitteiksi on löyhemmin määritelty asiat, jotka pyrkivät seuraamaan ja ennakoimaan yrityksen markkinointitoimintaa jo ennen kuin yrityksellä on tietoa toteutuneista myynti- tai tuottoluvuista. Välitavoitteet voivat koskea yrityskohtaisesti esimerkiksi tuotteiden tai tuotevalikoiman kehittämistä tai selkeyttämistä, hintatason nostaminen osaamisen lisäämisen avulla tai vaikkapa asiakasviestintästrategian kehittämiseen. Tuotto- ja välitavoitteet voivat olla yrityksen tai organisaation valinnan mukaan joko määrällisiä tai laadullisia. (Lehtinen & Niinimäki 2005, 77 - 78)

Myös asiantuntijaorganisaation tulisi määritellä strategiset ja markkinoinnilliset tavoitteet, jotta se voisi menestyä ja tavoitella voittoa. Lehtisen ja Niinimäen mukaan asiantuntijaorganisaatioiden tavoitteita asetettaessa tulisi noudattaa erityistä tarkkaavaisuutta ja kyseenalaistaa niiden tarpeellisuutta. Heidän mukaansa pieniä asiantuntijapalveluorganisaatioita ei tulisi kuormittaa asettamalla liian paljon erilaisia tavoitteita. Asiantuntijapalveluiden kyseessä ollessa riittää, että tavoitteita on muutama, kuitenkin enemmän kuin yksi, ja että kaikki yrityksen työntekijät ovat omalta osaltaan sitoutuneet omalla toiminnallaan niiden saavuttamiseen. (Lehtinen & Niinimäki 2005, 79)

Palveluorganisaation ei pitäisi pyrkiä markkinoinnilla ainoastaan uusien asiakkaiden hankintaan, koska uusi asiakas ostaa vain kerran, ja pidemmälle tähtäävän markkinoinnin tavoite on sitouttaa uusi asiakas ostamaan uudelleen ja saamaan koeoston jälkeen asiakas ostamaan uudelleen ja lopulta saada osuus ”asiakkaan sydäimestä ja ajatuksista” (Grönroos, 318). Tämän takia myös vanhojen asiakassuhteiden ylläpitämiseen ja jatkamiseen tulisi markkinointia suunniteltaessa kiinnittää huomiota. Kristian Grönroos (2010, 317) kirjoittaa, että markkinoinnillisia tavoitteita on kolmenlaisia: asiakkaiden saaminen, asiakkaiden säilyttäminen sekä asiakkaiden kasvattaminen.

Yritys X Oy:n ylimmän tason tavoite markkinoinnin suunnittelussa on uusien asiakkaiden hankkimisen lisäksi myös vanhojen asiakkaiden säilyttäminen. Tavoitteita pohdittaessa päädyttiin siihen, että asetetaan suhteellinen myyntitavoite, tuottotavoite sekä välitavoitteita. Markkinointitoimilla pyritään tavoittelemaan 15 prosentin liikevaihdon kasvua vuoden sisällä. Yritykselle tämä tarkoittaisi toteutuessaan noin 25 000 euron liikevaihdon lisäystä. Yrityksen työntuntien osuus kaikista työtunneista haluttiin asettaa tavoitteeksi, mutta se jätettiin pois, kos-

ka tässä suhdeluvussa ei tavoitella enempää kasvua. Tällä hetkellä molemmat työntekijät pysyvät laskuttamaan noin 8 tunnin työpäivistään 7,5 tuntia per työntekijä, eli noin 94 prosenttia koko työajastaan. Tuottotavoite on, että saataisiin vuoden sisällä kaksi uutta asiakasta työntekijää kohden. Yritykselle tämä tarkoittaa siis sitä, että tavoitellaan neljää uutta asiakasta eli toimeksiantoa vuodessa. Yrityksen kokoon nähden tavoite vaatii paljon, mutta on saavutettavissa.

Opinnäytetyön puitteissa toteutettujen yrityksen edustajien haastatteluiden perusteella väli-tavoitteiksi on asetettu palveluiden tuotteistamisen osittain standardoiduksi kokonaisuudeksi sekä edelleen sekä uusiin että vanhoihin asiakkaisiin kohdistuvan suhdemarkkinoinnin ja asiakassuhteiden kehittäminen sekä ylläpito. Näiden tavoitteiden saavuttamisen keinoihin tai toteuttamiseen ei puututa tässä opinnäytetyössä, vaan ne jäävät yrityksen itsensä toteutettaviksi.

3.3 Markkinointiohjelma

Markkinointiohjelman tarkoitus on määrittää toimet, joilla tavoitteet on mahdollista saavuttaa. Huolellisesti tehty markkinointiohjelma on asiantuntijapalveluiden markkinointisuunnitelman tärkein osa. Markkinointiohjelmassa käydään tarkasti läpi yrityksen markkinoinnilliset tekijät, kuten palvelutuote, hinta, saatavuus, markkinointiviestintä, ihmiset, fyysinen toimintaympäristö sekä palveluprosessi. Markkinointiohjelmaa voidaan käsitellä esimerkiksi markkinoinnin kilpailukeinojen mallien, neljän tai seitsemän P:n, erilaisten yhdistelmien avulla (Lehtinen & Niinimäki, 82).

Ensimmäisenä esitelty 4P markkinointimix käsitti tuotetta, jakelua, hintaa ja markkinointiviestintää koskevat asiat. Nytemmin kilpailukeinovalikoimaan on lisätty muun muassa ihmiset, prosessit ja suhdetoiminta. Neljän P:n kilpailukeinovalikoima on ollut pitkälti tekijä, jonka pohjalta markkinointia on tarkasteltu ja tehty. Grönroosin mukaan olisi kuitenkin tärkeää, että myös asiakas ja tämän näkökulma otettaisiin näiden asioiden lisäksi tarkasteluun markkinointia suunniteltaessa, jotta se olisi yritykselle kannattavampi. (Grönroos 2010, 325)

Markkinointiohjelmassa tärkeää olisi se, että pohdittaisiin sitä, kuinka asiantuntijaorganisaatiolle sopivia kilpailukeinoja voitaisiin käyttää ja voisiko johonkin tilanteeseen saada uusia näkökulmia asioita kääntelemällä. Markkinointiohjelmassa määritellään siis markkinointisuunnitelman peruskysymysten (mitä, missä, miten, kuka, kuinka ja niin edelleen) vastaukset käyttäen jaottelussa apuna tilanteeseen sopivaa markkinointimixiä eli kilpailukeinojen yhdistelmää.

4P McCarthy (1960)	5P Judd (1987)	6P Kotler (1984)	7P Booms and Bit- ner (1981)	15P Baumgartner (1991)
Product Price Promotion Place	Product Price Promotion Place People	Product Price Promotion Place Political power Public opinion formation	Product Price Promotion Place Participants Physical evidence Process	Product Price Promotion Place People Politics Public relations Probe Partition Prioritize Position Profit Plan Performance Positive imple- mentations

Kuva 5: Markkinoinnin kilpailukeinot (Kuusela 1998, 78)

Tässä opinnäytetyössä on päädytty käyttämään markkinointiohjelman pohjana alun perin Boomsin ja Bitnerin esittelemää 7 P:n mallia, koska Lehtinen ja Niinimäki (2005, 82) esittävät sen soveltuvan hyvin asiantuntijapalveluiden erittelyyn ja se on siten katsottu yritys X Oy:lle sopivimmaksi kilpailukeinojen yhdistelmäksi. 7 P:n mallissa markkinoinnillisina keinoina käsitellään tuotetta, hintaa, sijaintia, viestintää, ihmisiä, fyysistä ympäristöä sekä prosesseja.

3.3.1 Tuote

Yrityksessä tarjotaan joustavasti ja henkilökohtaisesti asiakasyritykselle räätälöityjä kokonaisvaltaisia tuotekehityksen palveluprosesseja. Yrityksen erityisosaaminen on vahvaa ja palvelut ovat sellaisia, että niillä olisi kysyntää ja niitä halutaan ostaa. työn tulokset ovat laadukkaita ja asiakkaiden tarpeisiin soveltuvia. Osaaminen on sillä tasolla, että asiakkaat arvostavat sitä. Palveluissa itsessään ei ole parannettavaa, mutta yrityksessä tulisi pohtia sitä, kuinka niistä voitaisiin kertoa potentiaalisille asiakkaille kannattavimmin.

Yksi yrityksen heikkous, kuten SWOT - analyysissä käy ilmi, on se, että sen tämän hetkistä palvelutarjontaa ei ole aiemmin määritelty tai standardoitu, vaan palvelutuotteen sisältö räätälöidään aina asiakaskohtaisesti yhdessä asiakkaan kanssa. Tämä on tekijä, jota yrityksen nykyiset asiakkaat arvostavat, sillä he tuntevat palveluita tilatessaan yrityksen toimintatavat ja tarjoamat palvelut. Yrityksessä voitaisiin kuitenkin pohtia, kuinka palvelutarjonnasta ja sen räätälöimisestä asiakkaan tarpeisiin voitaisiin kertoa uusille ja potentiaalisille asiakkaille jo markkinointivaiheessa niin, että palvelukonsepti olisi asiakkaille selkeämmin hahmotettavissa.

Asiakkaalle tarjotaan kokonaisvaltaista ja laadukasta tuotekehityspalvelua tuotesuunnittelun, muotoilun, 3D-mallinnuksen, Visualisoinnin, tuotedokumentoinnin ja projektin johdon alalla. Tästä huolimatta palvelua ei ole tuotteistettu niin, että asiakas saisi selkeän kokonaiskuvan yrityksen palvelutuotteesta. Yrityksessä voitaisiin pohtia markkinoinnin kehittämisen kannalta sitä, kuinka palvelutarjontaa tai sen osia voitaisiin standardoida tuotepaketeiksi niin, että tarjoamasta saataisiin asiakkaalle helpommin ymmärrettävä kokonaisvaltaista ratkaisua tarjoava paketti. Palveluprosesseista voitaisiin yrittää tunnistaa eri asiakasprojekteissa samankaltaisina pysyviä osia tai ominaisuuksia, joiden avulla palveluprosessi olisi mahdollista standardoida. Asiantuntijapalveluita ostetaan koska asiakas ei pysty itse ratkaisemaan ongelmaansa (Sipilä 1998, 12). Siksi olisi ehdottoman tärkeää, että palveluista pystyttäisiin kertomaan ratkaisua tarjoavasti erilaisten valmiiden, yksinkertaistettujen ydintuoteratkaisuiden kanssa.

3.3.2 Hinta

Vaikka toimiala on pieni eikä yritys kohtaa jokapäiväisessä työssään kovin suoraa kilpailua, hinta on silti sille tehokas kilpailukeino. Keskihintainen ja aina kiinteä aikahinnoittelu on asia, jota asiakkaat arvostavat: se luo luotettavuutta eikä asiakas koe että hinnassa on ilmaa tai että laatu kärsisi liian alhaisesta hinnoittelusta. Asiakkaan on helppo hahmottaa yrityksen palveluista niille koitua kustannuserä. Yritys on valmis joustamaan jonkin verran maksuissa, ja on ajoittain myöntänyt asiakkailleen maksuaikaa. Tämä on omalta osaltaan lujittanut asiakassuhteita ja varmistanut yritykselle jatkossa hyviä asiakasprojekteja.

Yrityksen pisimmät asiakassuhteet ovat olleet keskisuurten kone- ja metalliteollisuutta valmistavien yritysten kanssa. On huomattu, että nykyisellä hinnoittelupolitiikalla vanhojen asiakkaiden kanssa yhteistyö on toiminut ja uusia toimeksiantoja on saatu hyvin. Vaikka yrityksen tavoite tulevaisuudessa on hankkia uusia asiakkaita, tulisi myös keskittyä siihen että vanhoista asiakkaista pidetään huolta, koska ne ovat yritykselle ainakin ensi alkuun kannattavampia kuin uudet asiakkaat. Vanhojen asiakkaiden kanssa hinnoittelutavan tai hinnan muuttaminen on hankalampaa kuin asiakkaiden, jotka eivät aiemmin ole ostaneet yrityksen palveluita, kanssa.

Koska yritys pyrkii tulevaisuudessa hankkimaan uusia asiakkaita, se voisi kuitenkin miettiä sitä, olisiko hinnoittelua mahdollista järjestää uusien asiakkaiden kanssa toisella tavalla. Vaikka työn vaatavuustaso vaihtelee projektien sisällä ja niiden kesken, hinta on silti tästä huolimatta aina ollut kiinteä. Myöskään asiakkaiden vaatimista erikoispalveluista ei ole laskutettu tuntihintaa enempää. Vaikka tämä on asiakkaalle hyvä asia, ei se tuota yritys X Oy:lle työmäärän ja vaatimusten kasvaessa samassa suhteessa enempää voittoa. Koska palvelun laatu on hyvä mutta hinnoittelu suhteessa alhaista, yrityksessä voitaisiinkin pohtia, saataisiinko toimintaa kannattavammaksi erottelemalla palvelusta osia ja hinnoittelemalla niitä ainakin osittain eri tavoilla.

Myös kappaleessa 3.3.1 esitetty palvelujen tuotteistaminen voisi vaikuttaa hintaan ja yritykselle jäävään voitto-osuuteen: jos palveluita pystyttäisiin standardoimaan niin, että niitä ei räätälöitäisi aina alusta asti, vaan liikkeelle lähdetäisiin erilaisista valmiiksi määritellyistä palvelun osista, säästettäisiin aikaa ja näin ollen työtä pystyttäisiin tehostamaan ja nopeuttamaan.

3.3.3 Saatavuus

Yritys tuottaa asiakkailleen suunnittelupalveluja, jotka ovat laadullisia, eivät määrällisiä. Siksi palveluiden fyysinen saatavuus ja jakelukanavat eivät ole oleellisia yrityksen toiminnassa. Palveluiden saatavuus riippuu yrityksen työtilanteesta ja palvelun toimitusaika sekä aikataulujen pitävyys riippuu siitä, mitä yritys X Oy:n kanssa on sovittu. Asiakas hoitaa lopputuotteen tuotannon ja myynnin loppukäyttäjille yritys X Oy:n suunnittelemien tuotedokumenttien avulla.

Yrityksen sijainti on kysynnän kasvattamisen kannalta hyvä, sillä toimipaikka on helposti saavutettavissa keskeisten liikennereittien varressa. Palvelujen markkinoinnissa, toisin kuin muunlaisten tuotteiden markkinoinnissa, asiakas osallistuu aktiivisesti palvelun tuotantoprosessiin (Grönroos 2010, 314). Yrityksen fyysisellä sijainnilla ei silti ole osaamisintensiivisten palveluiden kyseessä ollessa suurta merkitystä, sillä palvelun tuottaminen ei edellytä asiakkaan aktiivista läsnäoloa, koska yhteydenpito voidaan hoitaa nykyään useilla eri tavoilla, kuten esimerkiksi videoneuvotteluilla, sähköpostitse tai puhelimitse.

3.3.4 Viestintä

Yritys X Oy tarvitsee juuri viestinnällisiä keinoja tavoitteidensa, uusien asiakkaiden hankkimisen sekä vanhojen asiakkaiden säilyttämisen, toteuttamisessa. Näiden keinojen avulla sillä on mahdollisuus tuoda tietoa yrityksen olemassaolosta sekä tarjoamasta sen palveluita mahdollisesti tarvitseville potentiaalisille asiakkaille. Yrityksen tulisi viestinnän ja suhdetoiminnan

avulla pyrkiä saamaan mahdolliset asiakkaat kiinnostumaan sen tarjoamista palveluista ja vanhat asiakkaat ostamaan palveluita uudelleen. Aktiiviset viestinnän keinot ovat niitä, joiden avulla yritys luo ensimmäisen kontaktin uuteen asiakkaaseen, jotta voitaisiin luoda uusi asiakassuhde. Uusien asiakkaiden hankkimisen tavoite on tehdä molemmille osapuolille kannattava ensimmäinen kauppa ja pyrkiä luomaan uutta, kestävää asiakassuhdetta. Jotta tämä tavoite voidaan saavuttaa, tulee yrityksen yleensä laatia monia eri kanavia yhdistelevä viestintämix. (Mäntyneva 2003, 19-20)

Uuden asiakkaan kontaktointi ei onnistu ilman, että yrityksellä on hyvät viestintä- ja myyntitaidot (Grönroos 2010, 330). Markkinointiviestinnän osuus koko markkinoinnista on sekä palvelu- että asiantuntijapalveluorganisaatioilla suuri, koska se käsittää sekä myynnin, mainonnan ja myyinnedistämisen että itse viestinnän. Viestintä puolestaan käsittää sekä näkyvän että näkymättömän viestimisen (Grönroos 2010, 357). Sen merkitys on tärkeä siksi, että se on ikään kuin lupaus asiakkaalle siitä, mitä palvelutuotetta tarjoava yritys pystyy sille tarjoamaan ja kuinka laadukkaasti. Tämän vuoksi on ehdottoman tärkeää, että yritys on sitoutunut noudattamaan viestimiään asioita ja lupauksia koko toiminnassaan palveluprosessin läpiviemisen ajan. (Grönroos 2010, 357). Tämän vuoksi yritys X Oy:n tulisi markkinointiviestinnässään olla mahdollisimman aito ja realistinen tarjoamiensa palveluiden ja tuotteiden suhteen. Koska viestintä vaikuttaa siihen, kuinka yrityksen ulkopuoliset toimijat sen näkevät, tulisi kaikki viestintä suunnitella tukemaan määriteltyjä yrityskuvatavoitteita yhtenäisesti. Yritys X Oy:n tulisi kiinnittää huomiota siihen, että sen kaikki toimet asiakkaan kontaktoinnista myyjän käytökseen ja toimitiloihin sekä sanalliseen viestintään sekä toimitiloihin viestii asiakkaalle yrityksen arvoja sekä luotettavuutta.

Duncan ja Moriarty ovat määritelleet kolme erilaista viestintätyyppiä. Näitä ovat suunnitellut viestit, eli muun muassa markkinointiviestintäkampanjat tai suunnitellut puhelinsoitot ja internetviestintä, tuoteviestit, eli yrityksen palvelutuotevalikoimasta kertovat viestit, sekä viimeiseksi suunnittelemattomat viestit eli yrityksen sidosryhmien, asiakkaiden ja yhteistyökumppaneiden yrityksestä välittämät viestit eli referenssit. (Grönroos 2010, 359)

Suunnitellut viestit, esimerkiksi esitteet, internetsivut ja suora myynti, ovat vähiten uskottava markkinointiviestinnän muoto, kun taas suunnittelemattomat viestit eli sidosryhmien eteenpäin välittämä niin sanottu suusanallinen viestintä (engl. word of mouth) eli referenssit on kaikista luotettavin viestinnän muoto, koska se on mahdollisimman objektiivista ja perustuu muiden kokemuksiin yritysten palveluista. Tiiviin asiakassuhteen ansiosta yrityksen nykyiset asiakkaat voisivat mahdollisesti sitoutua toiminaan yrityksen suosittelijana (Grönroos 2010, 360 - 363).

Alla on käsitelty yritys X Oy:lle sopivia markkinointiviestinnän keinoja sekä uusien asiakkaiden hankkimisen että vanhojen asiakassuhteiden sitouttamisen suhteen. Koska kyseessä on pieni yritys, jolla on myös pienet resurssit sekä ajassa että rahassa mitattuna, on tarkastelussa otettu huomioon vain keinot, jotka eivät ole yritykselle liian kalliita tai liian aikaa vieviä.

Markkinointiviestintä ja uudet asiakkaat

Rope (2004, 124) kirjoittaa, että referenssiverkoston käyttö on uusasiakashankinnassa pienille tuntemattomille yrityksille, erityisesti asiantuntijayritykselle kuten yritys X Oy, erittäin tärkeää. Tämän vuoksi sen tulisikin panostaa, jos mahdollista, enemmän suusanalliseen viestintään ja referenssien sekä aiempien töiden hyödyntämiseen markkinointiviestinnässään. palvelun laatu ja viestintä tulisi varmistaa sille tasolle, että sen nykyiset asiakkaat olisivat mahdollisimman tyytyväisiä yrityksen palveluun ja työn laatuun, sillä mikään muu kuin asiakkaan kokemus ei vaikuta suusanalliseen viestintään (kuva 5).



Kuva 6: Viestintäkehä (Grönroos 2010, 364)

Koska potentiaaliset asiakkaat on jo kartoitettu (luku 2.2.3), voidaan keskittyä suoraan erilaisten markkinointiviestintätoimenpiteiden suunnitteluun. Referenssien hyödyntämisessä yritys voisi esimerkiksi pyytää nykyisiltä asiakkailtaan lupaa laatia uusasiakashankintaa varten portfolion, jossa esiteltäisiin erilaisia yrityksen nykyisille asiakkaille tekemiä projekteja ja suunniteltuja tuotteita. Samalla se avaisi asiakkaalle yritys X Oy:n tarjoaman palvelun hyötyjä muun muassa kuvaamalla kaikki tuotesuunnitteluun kuuluvat vaiheet. Portfolio voisi pitää sisällään referenssejä ja yrityksen suunnitteleminen tuotteiden kuvia. Se toimisi samalla sekä referenssinä että selkeyttäisi potentiaalisen asiakkaan kuvaa siitä, minkälaisia tuotteita yritys

tarjoaa ja missä kaikissa asioissa se voisi palvella juuri hänen tarpeitaan. Portfolio voisi olla hyvä työkalu esitettäväksi ensimmäisen asiakastapaamisen yhteydessä.

Yritys X Oy:n potentiaalisia asiakkaita ovat pääasiassa kone- ja prosessiteollisuutta valmistavat ja myyvät yritykset, joten markkinointikanavia on käytettävissä paljon vähemmän kuin esimerkiksi kuluttajamarkkinoinnissa. Aktiivisia keinoja, joilla yritys voisi itse ottaa yhteyttä potentiaalsiin asiakkaisiinsa, ovat esimerkiksi suunniteltu sähköposti, puhelinsoitto tai kontaktin luominen yhteistyökumppaneiden kautta. Perinteiset ja kalliit B2B -markkinointiviestinnän keinot, kuten messut, on suljettu pois, sillä niin pienen organisaation kuin yritys X Oy:n resurssit eivät ajallisesti riitä niihin. Passiivisia markkinointiviestinnän keinoja voivat olla esimerkiksi yrityksen kotisivu, hakukoneoptimointi tai muu näkyvyys, kuten ammattilehdet.

Varmin keino uusien asiakkaiden suoraan aktiiviseen kontaktoimiseen pienelle palveluita tarjoavalle organisaatiolle on suora yhteydenotto. Mahdollisia yhteydenottotapoja tässä tapauksessa ovat puhelinsoitto tai sähköposti. Puhelinsoitto on luotettavampi kuin sähköposti, koska siinä viestintä on helpommin ymmärrettävää ja välitöntä. Sähköposti ensimmäisenä yhteydenottokeinona ei ole yritys X Oy:lle suositeltavaa, sillä siinä väärinymmärryksen riski on suurempi ja se yleensä hukkuu suureen massaan ja voidaan kokea epäluotettavaksi silloin, kun se tulee taholta, jota ei tunneta entuudestaan.

Myöskään puhelinsoitto tai niin sanottu kylmäsoitto, niin kuin Karhu ja kumppanit (2005, 32) kirjoittavat, ei ole asiantuntijayrityksen tapauksessa helppo ja yksinkertainen kontaktointitapa. Kuitenkin se on sähköpostia parempi. Kylmäsoitossa on tärkeää se, että se suunniteltaisiin hyvin ja mahdollisimman luontevaksi, jottei asiakas rinnastaisi sitä tavallisesti soittaviin puhelinmyyjiin (Karhu & kumppanit 2005, 32). Kylmäsoittoja on kuitenkin joskus tehtävä, vaikka ne eivät johda kauppoihin ainakaan ensimmäisellä yrittämällä. Soitto olisi suunniteltava etukäteen noudattamaan yrityksen valitsemaa markkinointiviestinnän linjaa, ja siinä tulisi huomioida muun muassa soittoajankohta, asiakkaan perustiedot, repliikit ja oikeanlainen asian esittämistapa (Karhu ja kumppanit, 34).

Messuille osallistumista yritys X Oy:n markkinointikeinona voitaisiin harkita esimerkiksi niin, että yritys osallistuisi alan ammattitapahtumaan tai messuille yhdessä avainasiakasyrityksensä kanssa tuotesuunnittelijan roolissa. Näin messut eivät tulisi yritykselle ylivoimaisen kalliiksi. Avainasiakasyritys voisi saada lisäarvoa siitä, että itse tuotteen suunnittelija olisi esittelemässä tuotteita ja niiden teknisiä ominaisuuksia omille asiakasryhmilleen. Yritys X Oy taas saisi ammattitapahtumien kautta mahdollisuuden luoda yhteyden samaan tapahtumaan osallistuviin potentiaalsiin asiakkaisiinsa sekä markkinoitua itseään. Tämä keino olisi hyvä myös sen

kannalta, että potentiaaliset asiakkaat näkisivät samalla yrityksen suunnittelemaa tuotteita ja yrityksen nykyinen asiakas voisi toimia suositusten antajana.

Yrityksen verkkosivut on vasta uusittu. Myös hakukoneoptimointiin on panostettu. Näin asiakas tiettyjä hakusanoja käyttäessään voi löytää Yritys X Oy:n kotisivuille. Vaikka verkkosivut on suunniteltu hyvin, viestinnällisesti ne eivät kuitenkaan tarjoa asiakkaalle kunnollista informaatiota siitä, minkälaisia tuotteita on suunniteltu tai ketkä tuotteita suunnittelevat. Näin ollen sivut eivät luo potentiaaliselle asiakkaalle välitöntä luotettavuuden tunnetta, jonka viestiminen on asiantuntijapalveluiden markkinoinnissa asiakasprojektin saamisen suhteen ehdotonta.

Sivuilla on tällä hetkellä esitelty referensseinä ainoastaan entisten asiakkaiden nimet. Näin ollen sivuja selaava potentiaalinen asiakas ei saa selkeää kuvaa siitä, mitä tai minkä tyyllisiä tuotteita toimisto on suunnitellut. Tämä voi estää asiakasta valitsemasta juuri kyseisen toimiston tarjoaman palvelun. Markkinointiviestinnän kannalta olisi hyvä, jos entisiltä asiakkailta saataisiin lupa käyttää referensseinä myös joitain yrityksen suunnittelemissa tuotteiden kuvia yrityksen internetsivuilla. Laajemman referenssin käytön lisäksi yksi viestinnällinen puute on se, että sivuilla ei kerrota ketkä toimistossa tekevät tuotesuunnittelua, ja mitkä ovat heidän taustansa. Asiakas ostaa mieluummin palveluita ja tuotteita, joilla on kasvot. Tämän vuoksi olisi luotettavuuden lisäämisen viestimiseksi kannattavaa lisätä pelkkien yhteystietojen lisäksi toimitusjohtajan ja omistaja-työntekijän sekä heidän osaamisen ja taustojen esittäminen vakuuttavasti. Myös edustajien kuvien lisäämistä voisi harkita.

Markkinointiviestintä ja vanhat asiakkaat

Heli Isohookana (2007, 43) kirjoittaa, että yrityksen ja asiakkaan välinen suhde on perussuhde, jota ilman yrityksellä ei ole yritystoimintaa. Asiantuntijapalveluissa uusien asiakassuhteiden luominen on luottamuksen viestimisen takia hidasta ja asiantuntijayritykselle kallista (Sipilä 1998, 36). Niinpä asiakassuhteen hoitamisesta ei saisi lopettaa projektin tai ostotapahtuman päättämiseen, vaan markkinointiviestintää tulisi kohdistaa myös nykyisiin ja entisiin asiakkaisiin, jotta asiakassuhde saataisiin jatkumaan. Asiakassuhdemarkkinoinnin tarkoitus on kiinnittää huomio asiakassuhteisiin, verkostoihin ja vuorovaikutukseen näiden välillä (Isohookana 2007, 39)

Karhu ja kumppanit (2005, 23). Esittävät asiakassuhteen ylläpidon sisältävän muun muassa uutuuksista tiedottamisen, ideoiden antamisen asiakkaalle, koulutusyhteistyön, ajan tasalla pitämisen sekä avainhenkilöiden muistamisen. Opinnäytetyössä analysointivaiheessa kävi ilmi, että yritys X Oy ei ole liiemmin pitänyt entisiin asiakkaisiinsa yhteyttä projektien päättämisen jälkeen. Yrityksessä on lähes sokeasti uskottu siihen, että entinen asiakas asioi yrityksen kans-

sa, mikäli suunnittelupalveluille ilmenee tarvetta. Hyviä ja kannattavia asiakkaita on muistettu joulun alla pienellä yrityslahjalla tai esimerkiksi viinipullolla (Yritys X Oy:n edustajien haastattelu 2013). Asiakkaiden kanssa on aiemmin ollut enemmän esimerkiksi molemmin puolin järjestettyä vapaa-ajan toimintaa, mutta se on myös vähentynyt runsaasti.

Yrityksen tulisi kiinnittää huomiota asiakassuhdemarkkinointiin, jotta entisiä ja nykyisiä asiakkaita ei unohdeta tai pidetä itsestään selvinä. Asiakassuhdemarkkinoinnin ensimmäisen tason yritys X Oy:n markkinoinnissa muodostaa se, että asiakkaille tarjotaan jatkossa sellaista palvelua, laatua ja arvoa, johon asiakkaat ovat tyytyväisiä. Yritys X Oy:n tulee siirtää fokus yksittäisistä asiakastapahtumista ja projekteista pidempiin asiakassuhteisiin, ja vahvistaa viestinnällään asiakkaalle asiakassuhteen kannattavuutta. Keinoja asiakassuhteiden jatkumisen varmistamiseen yritys X Oy:lle ovat asiakkaille annettujen lupauksen pitäminen ja niistä viestiminen, laadukkaasti suunnitellut tuotteet ja tasainen palvelun laatu, yhdenmukainen ja selkeä asiakasviestintä sekä viestintä palvelun toimittamisen jälkeen.

Koska yksi tulevaisuuden uhista on avainasiakkaiden menettäminen, yrityksen tulisi kiinnittää erityisesti huomiota projektien jälkeiseen viestintään ja muistuttaa asiakkaita omasta olemassaolostaan. Yritys X Oy:lle tähän sopivia keinoja on varsinkin avainhenkilöiden muistaminen sekä ideoiden antaminen asiakkaalle. Avainhenkilöiden muistaminen voi kyseisen yrityksen kohdalla olla satunnaiset yhteisten aktiviteettien järjestäminen vanhoille avainasiakkaille tai yksinkertaisesti yhteydenotto esimerkiksi soittamalla, asiakaskäynnillä tai sähköpostitse. Yritys X Oy voi olla tuotesuunnittelun osalta myös itse niin aktiivinen, että se voi itse ehdottaa asiakkaalle uudenlaisen tuotteen suunnittelua.

Koska yritys ei ole aiemmin selvittänyt aktiivisesti sitä, kuinka heidän suunnittelemansa tuotteet on otettu asiakkaan omassa asiakaspiirissä vastaan, voisi tämä olla hyvä jäänrikkoja yhteydenottoa ajatellen. Varsinkin sellaisten ei-avainasiakkaiden kohdalla, joihin ei ole pidetty lainkaan yhteyttä pitkiin aikoihin. Näin yritys saisi samalla luontevasti kontaktin asiakkaaseen sekä saisi palautetta siitä, mitä heidän suunnittelemissaan tuotteista on pidetty, ovatko ne olleet toimivia ja ennen kaikkea: ovatko ne olleet asiakasyritykselle tuottoisia. Yhteydenoton seurauksena varsinkin asiakas, joka on ollut suunniteltuun tuotteeseen tyytyväinen, voi kokea lisätarvetta yritys X Oy:n tuotesuunnittelupalveluille. Yhteydenotto ja positiivisen palautteen saaminen myös helpottaisi yritys X Oy:lle uusien suunnitteluprojektien tarjoamista entiselle asiakkaalle.

Yritys X Oy:n markkinointiviestintäkeinojen yhteenveto

Edellä on käynyt ilmi, että yritys X Oy:n markkinointiviestintää tulisi lähestyä referenssien eli niin sanotun suusanallisen viestinnän korostamisen keinoin. Suusanallista viestintää on mahdol-

lista hyödyntää kaikissa edellä mainituissa uusille asiakkaille suunnatuissa markkinointiviestintäkeinoissa. Referenssien hyödyntämisen lisäksi tärkein seikka kyseisen yrityksen markkinointiviestinnässä tulisi olla pyrkimys luottamuksen rakentamiseen kaikessa tekemisessä. Viestintäkeinoista tulisi rakentaa koko asiakasprosessin läpi kestävä jatkumo, jossa asiakasviestintä olisi koko ajan yhdenmukaista ja hallittua. Alla esitetty kuva 6 esittää yhteenvedon yritys X Oy:lle soveltuvista markkinointiviestintäkeinoista.

Nykyiset ja entiset asiakkaat	Uudet asiakkaat
<ul style="list-style-type: none"> - Yhtenäinen asiakasviestintä kaikessa tekemisessä - Avainhenkilöiden muistaminen - ideoiden antaminen asiakkaalle - Projektien jälkeisen viestintäjärjestelmän kehittämien 	<ul style="list-style-type: none"> - Kylmäsoitto - Sähköposti - Kontaktin luominen yhteistyökumppanin kautta - Messuille tai ammattitapahtumaan osallistuminen avainasiakkaan kanssa - Verkkosivut - Hakukoneoptimointi

Kuva 7:Yhteenvetotaulukko yritys X Oy:n markkinointiviestintäkeinoista

3.3.5 Ihmiset

Yrityksen kilpailukyvyyn ylläpitämiseksi henkilöstön osaamisen ajan tasalla pitäminen on tärkeää asiantuntijaorganisaatiossa. Jorma Sipilän (1996, 46) mukaan arvostusta, joka on yksi asiantuntijaorganisaation menestyksen tekijöistä, on mahdollista pitää yllä vain oppimisen kautta hankitun osaamispääoman kasvattamisen ja yhä vaativampien työtehtävien tekemisen kautta.

Erilaiset ammatilliset lisäkoulutukset ja konsulttien käyttö on pienelle yritykselle, jolle aika on rahaa, kallista. Pienyritykselle sopivin vaihtoehto osaamisen ylläpitämiseen liiketoiminnan pyörittämisen ohella on omatoiminen opiskelu lähinnä vapaa-ajalla. Asiantuntija voi pitää osaamisestaan huolta muun muassa alan julkaisuja tai kilpailijoiden tuotteiden kehityssuuntaa seuraamalla sekä, kuten lähtökohta-analyysissä mainittu, asiakkaan prosesseissa saadun tiedon kautta. Tällaista asiakkailta saatua tietoa voivat olla muun muassa uudet ala- ja tutkimustulokset, toimialan kehityssuunnat, tuotteita koskevat sertifiointimuutokset ja tuotteiden tekninen kehitys ja vaatimukset.

Yritys X Oy:n aikomus on, että uusia työntekijöitä ei rekrytoida, ellei tilanne sitä vaadi. Toimitusjohtaja ja omistaja-työntekijä ovat sitoutuneet liiketoiminnan mahdollisen kasvun myö-

tä ensisijaisesti pidentämään omaa työpäiväänsä. Pienelle yritykselle rekrytointikustannukset ja siihen sekä työtehtäviin kouluttamiseen käytettävä aika ovat suuri kustannuserä. Tämän vuoksi yritys X Oy suhtautuu rekrytointimahdollisuuteen epäilevästi ja pitää sitä ensisijaisesti viimeisenä vaihtoehtona. Mikäli työmäärän kasvu kuitenkin todetaan enemmänkin pysyväksi kuin ohimeneväksi tilaksi, tulee rekrytointi ajankohtaiseksi. yrityksen tulisi siis kehittää liiketoiminnan pysyvän kasvun varalle rekrytointisuunnitelma.

Rekrytointisuunnitelmassa tulisi tehdä kanavavalinta, eli päättää, missä kanavissa yrityksen rekrytointi-ilmoitus parhaiten tavoittaa potentiaalisimmat ja asiansa parhaiten osaavat työnhakijat. Tulisi myös tehdä ratkaisu, kenen vastuulla rekrytoinnin hoitaminen on ja kuinka kaikki rekrytointiin liittyvät rutiiniasiat, kuten ilmoitusten laatiminen, hakemusten läpikäyminen ja kaikille hakijoille vastaaminen, haastattelut, työsopimusasiat ja koulutus, yrityksessä tulisi hoitaa niin että prosessit olisivat mahdollisimman kustannustehokkaita ja nopeita hoitaa.

3.3.6 Fyysinen ympäristö

Yksi tärkeä markkinoinnillinen tekijä asiakas kohtaamisessa ovat yrityksen omat toimitilat. Ne ovat tärkeitä varsinkin palveluita tarjoaville yrityksille, koska asiakas ei näe prosessin alussa täysin valmista tuotetta, joten hän muodostaa yrityksestä mielipiteitä muiden asioiden, kuten toimitilojen, perusteella. Asiakkaille toimitilat viestivät siitä, kuinka asiat yrityksessä hoidetaan. Niiden tulisi vastata yrityksen tavoittelemaa yritysmielikuvaa eli imagoa. Toimitilojen tulisi herättää asiakkaassa luottamusta ja antaa yrityksestä luotettava kuva. Siksi sijainti ja toimitilojen kunto ovat tärkeässä asemassa. Yrityksen toimiston sijainti on yrityksen nykyisten asiakkaiden silmissä hyvä, koska toimisto sijaitsee niiden lähellä. Sijainti on kuitenkin teknologisen osaamisen näkökulmasta keskeisellä paikalla alan toimijoiden läheisyydessä alueella, jolla on paljon juuri yrityksen alaan liittyvää toimintaa. Tästä johtuen sijainti voi vedota myös luottamuksen herättäjänä potentiaalisissa asiakkaissa.

Toimitilat on suunniteltu lähinnä työskentelynäkökulma - ei asiakasnäkökulma - mielessä. Asiakastapaamiset hoidetaan samoissa tiloissa joissa työn tuotanto tapahtuu, vaikka yrityksellä olisi tilaa järjestää asiakastapaamisia varten oma edustustila. Fyysisen toimintaympäristön vaikutusta asiakkaaseen ei ole aiemmin käytetty yritystä erilaistavana tekijänä. Tulevaisuudessa tullaan panostamaan siihen, että yrityksen tilat pidetään edustavina, siisteinä ja ammattimaisen näköisinä. Yritys voi tilojensa avulla vaikuttaa positiivisesti asiakkaan mielikuviin yrityksestä: tilojen käyttötarkoitusten uudelleenorganisointi olisi asia johon yrityksessä tulisi keskittyä.

3.3.7 Prosessi

Yritys X Oy:llä ei ole tähän saakka ollut varsinaisia käytäntöjä ja vakiintuneita prosesseja palveluiden tuottamisessa. Prosessi on erilainen jokaisen asiakkaan ja projektin kohdalla. Jokaiselle projektille yhteistä kuitenkin on, että yhteistyön alussa asiakas määrittelee tarpeensa, ja sovitaan siitä, mitä yritys konkreettisesti tulee asiakkaalle tuottamaan. Tuotantovaiheessa asiakas on mukana projektista riippuen ja usein osallistuu prosessiin hyvin vähän. Projektin loppuvaiheessa lopputulos esitetään asiakkaalle ja tehdään mahdolliset korjaukset. Tällainen prosessimalli on tähän saakka toiminut asiakkaan ja yrityksen välillä hyvin. Se voitaisiin kuitenkin määritellä eroteltavien prosessien avulla kaavioksi, josta ilmenisi koko projektin vaiheet yleistetysti. Hinnoittelussa mainitun tuotteiden osittaisen standardoinnin lisäksi prosessin standardoiminen selkeyttäisi yrityksen tarjoamia palveluita asiakkaalle. Lisäksi se antaisi yritykselle ohjenuoran asiakaspalveluprosessien hoitamiseen ja takaisi siten sen, että kaikkia asiakkaita ja projekteja hoidettaisiin saman kaavan mukaan ja yhtä laadukkaasti.

4 Yhteenveto ja johtopäätökset

4.1 Opinnäytetyön yhteenveto ja keskeisimmät johtopäätökset

Opinnäytetyön tavoite oli tarkastella yritys X Oy:n nykytilannetta ja tulevaisuuden näkymiä sekä rakentaa yritykselle markkinointisuunnitelma, jossa ehdotetut muutokset ja toimet yrityksen olisi itse mahdollista toteuttaa omien resurssiensa rajoissa. Markkinointisuunnitelmassa ei ollut tarkoitus laatia budjettia, koska tarkastelu rajattiin jo muutenkin toimiin, jotka olisi mahdollista toteuttaa pienillä voimavaroilla. Myöskään tarkkaa aikataulua ja markkinoinnin toteuttamista ei sisällytetty opinnäytetyön piiriin.

Lähtökohta-analyseissa selvisi, että yrityksen ympäristössä tapahtuvat muutokset voivat vähentää tulevaisuudessa toimeksiantoja nykyisiltä asiakkailta, niin kuin yritys pelkäsikin. Tämä työntäisi yritys X Oy:tä hankkimaan joko kokonaan uusia asiakkaita tai elvyttämään entisiä, jo päätyneitä asiakassuhteita. Uusia asiakkaita kartoitettiin opinnäytetyön osana tehdyllä potentiaalisten asiakkaiden kartoituksella. Kartoituksessa selvisi, että oikeanlaisia potentiaalisia asiakkaita löytyy Suomesta, mutta on mahdollista että yritys X Oy joutuu hakemaan potentiaalisia asiakkaita oman toimipaikkakuntansa ulkopuolelta. Kartoituksessa selvitettiin yrityksen määrittelemien asiakassegmenttien mukaan kolmenlaisia yrityksiä: kone- ja laiteollisuutta tuottavia keskisuuria yrityksiä, maahantuonti- ja agentuuritoimistoja sekä kone- ja laiteollisuuden parissa työskenteleviä insinööritoimistoja.

Uusien asiakassuhteiden saamiseksi yrityksen olisi selkeytettävä markkinointiviestintäänsä yhtenäisemmäksi ja otettava käyttöön sille uusia markkinoinnillisia keinoja. Markkinointisuunnitelmassa yritykselle sopivimpina keinoina uusien asiakkaiden hankkimista varten nostettiin esille sekä aktiivisia eli yrityslähtöisiä että passiivisia eli asiakasvetoisia markkinointiviestintän keinoja. Aktiivisista keinoista tärkein oli se, että yrityksen olisi uusasiakashankinnassa opittava hyödyntämään aiempien asiakkaidensa suosituksia ja aiemmin suunnittelemaaan tuotteita. Muita keinoja olivat suora yhteydenotto puhelimitse, kontaktin luominen yhteistyökumppanin kautta esimerkiksi yhteistyökumppanin kanssa messuille osallistumalla, sekä passiivisina keinoina yrityksen omien verkkosivujen viestinnän parantaminen, hakukoneoptimointi tai esimerkiksi potentiaalisen asiakkaan toimialan ammattilehdessä asiantuntijana esiintyminen tai mainostaminen.

Vanhon asiakkaiden markkinointiviestintää yritys X Oy pystyisi parantamaan yhtenäistämällä yleistä viestintäänsä ja varmistamalla tuotteidensa tasaisen laadun. Myös avainhenkilöiden satunnainen muistaminen, omatoiminen ideoiden antaminen sekä yhteydenpito asiakkaaseen toimeksiantojen päätyttyä riittäisivät pitämään yrityksen asiakkaan mielessä.

Toisaalta, yritys X Oy:n nykyisten asiakkaiden menettämisen pelkojen vastaisesti, opinnäytetyössä havaittiin yrityksen toimintaympäristössä varsinkin poliittisia ja lainsäädännöllisiä muutoksia, jotka toteutuessaan tulevat mitä luultavimmin lisäämään yrityksen tarjoamien suunnittelupalveluiden kysyntää. Näin ollen voidaan varovaisesti olettaa, että mikäli asiakaspiirisä tapahtuviksi odotettavat muutokset olisivat maltillisia, niiden seurauksena yritys X Oy:n palveluiden suhteen kysyntä voi tulevaisuudessa kasvaa entisestään. Yrityksen tulisi seurata näitä muutoksia tiiviisti, ja varautua myös siihen, että toimeksiantojen lisääntyessä ja vakiintuessa se olisi valmis rekrytoimaan uutta työvoimaa.

4.2 jatkotutkimusaiheet

Opinnäytetyöprosessin aikana tuli esiin useita jatkotutkimusaiheita. Yksi perusteellisin jatkossa tehtäväksi suositeltava asia on säännöllinen vuoden tai kahden välein tehtävä strateginen suunnittelu, jota ei ole aiemmin tehty säännöllisesti tai kirjallisesti. Strategisella suunnittelulla voitaisiin välttää muun muassa sellaiset tilanteet, joissa yrityksen liiketoiminta on ainoastaan muutaman asiakkaan varassa, tai jossa asiakasyritysten toiminnan jatkuminen samanlaisena on epävarmaa. Tällaisella suunnittelulla voitaisiin välttää sellaiset tilanteet, jossa yritys on nyt. Lehtinen ja Niinimäki (2005, 62) kirjoittavat, että asiantuntijaorganisaationkin tulisi varata laskutettavien tuntien lisäksi aikaa myös liiketoiminnan strategiseen suunnitteluun sekä markkinoinnin suunnitteluun ja toteuttamiseen. Näin yritys pystyisi takaamaan itselleen jatkuvasti sopivan määrän toimeksiantoja ja toimivat prosessit.

Strategisen suunnittelun tarpeen lisäksi opinnäytetyö toi ilmi, että yrityksen olisi hyvä pohtia palveluidensa tuotteistamista tai ainakin palveluiden tai prosessien eri osien standardoimista. Näin se voisi saavuttaa pieniä kustannussäästöjä ja samalla tehostaa toimintaansa. Tuotteistaminen olisi kuitenkin tärkeintä asiakkaiden kannalta: se selkeyttäisi yrityksen tuotevalikoimaa asiakkaalle ja voisi näin ollen helpottaa toimeksiantojen saamista.

Yritys on noudattanut tasaista aikaperusteista hinnoittelua. Jatkossa voitaisiin miettiä sitä, onko palveluista erotettavissa varsinkin uusille asiakkaille tarjottavia suunnittelijoille haastavampia erikoispalveluita tai osia, joista voitaisiin laskuttaa tuntihintaa enemmän. Hinnoittelun lisäksi jatkossa voitaisiin tutkia erityisesti asiakasviestintäjärjestelmän rakentamista viestinnän yhtenäistämiseksi, rekryointisuunnitelman laatimista pysyvämmiin lisääntyneen toimeksiantojen määrän varalle sekä toimitilojen uudelleenorganisointia markkinointiviestinnän tueksi.

Lähteet

Kirjalähteet

Bergström, S., Leppänen, A. 2009. Yrityksen asiakasmarkkinointi. 13., uudistettu painos. Helsinki: Edita.

Grönroos, C. 2010. Palvelujen johtaminen ja markkinointi. 4. painos. Helsinki: WSOY.

Hutt, M., Speh, T. 2010. Business Marketing Management: B2B. Tenth Edition. Canada: South-Western, Cengage Learning.

Isohookana, H. 2007. Yrityksen markkinointiviestintä. Juva: WSOYpro.

Karhu, M., Salo-Lee, L., Sipilä, J., Selänne, M., Söderlund, L., Uimonen, T., Yli-Kokko, P. 2005. Asiantuntija viestii, ajatuksesta vaikutukseen. Keuruu: Otavan Kirjapaino Oy.

Kinnunen, J., Laitinen, E., Laitinen, T., Leppiniemi, J. & Puttonen, V. 2007. Avain laskenta-toimeen ja rahoitukseen. Keuruu: KY-palvelu Oy.

Kuusela, H. 1998. Markkinoinnin haaste. 1 painos. Porvoo: WSOY.

Lehtinen, U., Niinimäki, S. 2005. Asiantuntijapalvelut, tuotteistamisen ja markkinoinnin suunnittelu. Helsinki: WSOY.

Mäntyneva, M. 2003. Asiakkuudenhallinta. 1.-2.painos. Helsinki: WSOY.

Osterwalder, A., Pigneur, Y. 2010. Business Model Generation. New Jersey: John Wiley & Sons, Inc.

Rope, T. 2000. Suuri markkinointikirja. Helsinki: Kauppakaari.

Rope, T. 2004. Business to Business - markkinointi. 2. painos. Porvoo: WSOY.

Sipilä, J. 1996. Asiantuntijapalveluiden markkinointi. 2. painos. Porvoo: WSOY.

Sipilä, J. 1998. Asiantuntija ja asiakas. Porvoo: WSOY.

Tienari, J., Meriläinen, S. 2009. Johtaminen ja organisointi. Helsinki: WSOY.

Sähköiset lähteet

Ahvenainen, M., Heinonen, S., Hietanen, O. 2010. Suunnittelu- ja konsulttialan skenaariot 2020. Tulevaisuuden tutkimuskeskus, Turun yliopisto.
http://www.utu.fi/fi/yksikot/ffrc/julkaisut/tutu-julkaisut/Documents/Tutu_2010-1.pdf
 Viitattu 15.4.2013.

Elinkeinoelämän keskusliitto. 2013. Elinkeinoelämän luottamus talouteen edelleen alamaissa
http://www.ek.fi/ek/fi/suhdanteet_ym/elinkeinoelaman_luottamus_talouteen_edelleen_amaissa-10794 Viitattu 1.5.2013

Elinkeinoelämän keskusliitto. 2013. Talouskatsaus, suhdanteet 8.4.2013.
http://www.ek.fi/ek/fi/tutkimukset_julkaisut/2013/4_huhti/Talouskatsaus080413b.pdf Viitattu 1.5.2013

European Commission. 2013. Small and medium sized enterprises, Small Business Act for Europe
<http://ec.europa.eu/enterprise/policies/sme/small-business-act/> Viitattu 1.5.2013

Kauppalehti 2013. Yrityshaku. <http://www.kauppalehti.fi/5/i/yritykset/yrityshaku/> Viitattu 20.4.2013

Finlex. 2006. Osakeyhtiölaki. <http://www.finlex.fi/fi/laki/ajantasa/2006/20060624> Viitattu 4.5.2013

Päijät-Hämeen verkkotietokeskus. 2013. Toimipaikkojen toimialarakenne. <http://www.verkkotietokeskus.fi/index.php/elinkeinoelama/35-toimipaikkojen-toimialarakenne/158-paeijaet-haeme> Viitattu 16.4.2013

Työ- ja elinkeinoministeriö 2013. Toimiala-online, yritys- ja toimialatilastot. http://www.temtoimialapalvelu.fi/toimiala_online Viitattu 10.4.2013.

Tilastokeskus. 2008. Pääluokat - Toimialaluokitus 2008, 71127 Kone- ja prosessisuunnittelu. <http://www.stat.fi/meta/luokitukset/toimiala/001-2008/71127.html> Viitattu 17.4.2013

Tilastokeskus. 2009. tiedote 27.2.2009 - bruttokansantuote laskuun, Suomi taantumassa. http://www.stat.fi/ajk/tiedotteet/2009/tiedote_003_2009-02-27.html Viitattu 24.4.2013.

Tukes. 2013. Ammattilaistiedote, Ajankohtaista kylmalaiteliikkeitä. <http://www.tukes.fi/fi/Ajankohtaista/Tiedotteet/Kylmalaiteliikkeit/Ajankohtaista-kylmalaiteliikkeit/#HCFC> Viitattu 1.5.2013.

Julkaisemattomat lähteet

Yritys X Oy. 2013. Toimitusjohtajan ja omistaja-työntekijän haastattelu 1.3.2013. Yritys X Oy. Hollola.

Yritys X Oy. 2011. Yritys X Oy:n tase- ja tuloslaskelma 2011. Yritys X Oy. Hollola.

Kuvat

Kuva 1: Opinnäytetyön rakenne	9
Kuvio 3: Kone- ja prosessisuunnittelun alalla toimivat yritykset vuosina 2007-2011, kpl...	27
Kuva 2: Yritys X Oy:n SWOT-analyysi	32
Kuva 3: Business Model Canvas -malli	35
Kuva 4: Yritys X Oy:n Business Model Canvas	37
Kuva 5: Markkinoinnin kilpailukeinot (Kuusela 1998, 78)	41
Kuva 6: Viestintäkehä (Grönroos 2010, 364)	45
Kuva 7: Yhteenvetotaulukko yritys X Oy:n markkinointiviestintäkeinoista	49

Kuviot

Kuvio 1: Yritys X Oy:n liikevaihto vuosina 2007-2008/ 1000 euroa

Kuvio 2: Kone- ja prosessisuunnittelun alalla toimivien yritysten keskimääräinen liikevaihto vuosina 2007-2011/ 1000 euroa

Kuvio 3: Kone- ja prosessisuunnittelun alalla toimivat yritykset vuosina 2007-2011, kpl

