

Opinnäytetyö (AMK)

Palvelujen tuottamisen ja johtamisen koulutusohjelma

Restonomi (AMK)

2014

Eero Saanakorpi

YRITYKSEN PALVELUHANKINNAT JA KILPAILUTTAMINEN



TURUN AMMATTIKORKEAKOULU
TURKU UNIVERSITY OF APPLIED SCIENCES

OPINNÄYTETYÖ (AMK) | TIIVISTELMÄ

TURUN AMMATTIKORKEAKOULU

Palveluiden tuottamisen ja johtamisen ko.

2014 | 30

Eija Koivisto

Eero Saanakorpi

YRITYKSEN PALVELUHANKINNAT JA KILPAILUTTAMINEN

Tämän opinnäytetyön tarkoituksena oli saada tietoa miten yritysten väliset kilpailutukset hoidetaan ja miten niitä kannattaa toteuttaa. Lisäksi selvitetään miten erilaiset kilpailijat tulee ottaa huomioon ja mitä kannattaa omasta yrityksestä tuoda esille, jotta kilpailutilanne olisi mahdollisimman tasavertaista. Yhtenä työni tavoitteena oli saada kattava kuva hankintastrategian tavoista ja mitkä kaikki asiat siihen vaikuttavat. Työn kulmakivenä toimii hankintastrategia, joka on ohjeena ja tietona, kuinka saada hyvät lähtökohdat kilpailutilanteelle.

Työ on rajattu kilpailutukseen sekä hankintastrategian eri kohtiin. Työssäni kerron myös kuinka asiakkuuksia tulisi hoitaa, jotta ne olisivat mahdollisimman pitkäikäisiä. Mahdollisimman joustavasti ja reilusti hoidetut asiakkaat ovat vahva selkäranka yrityksen kehitykselle. Pitkäaikaiselle asiakkaalle tulee olla rehellinen ja joustaa tarpeen tullen.

Opinnäytetyö perustui oman yrityksen perustamisideaan ja selvitykseen, miten yritykseen on mahdollista rakentaa tukeva asiakaspohja. Kilpailun eri kategoriat tulee ottaa huomioon, jotta yrityksen saa menestymään. Lisäksi huomasin, että hyvin tehdyillä kilpailuilla sekä omalla rehellisellä ammattitaidolla voidaan saada kannattavaa liiketoimintaa aikaiseksi.

ASIASANAT:

Kilpailutus, asiakkuus, hankintastrategia, brändi, tarjouspyyntö

BACHELOR'S THESIS | ABSTRACT

TURKU UNIVERSITY OF APPLIED SCIENCES

Bachelor and management

2014 / 30

Eija Koivisto

Eero Saanakorpi

BUSINESS SERVICE CONTRACTS AND COMPETITIVE TENDERING

One of major aspects in thesis is to get comprehensive picture of procurement strategies, what kind of a things have an affect on it. The procurement strategy is guide for how to get good starting for the competition.

The thesis focuses on competitive bidding and in the procurement strategy. There will be explained how to take care of the customers to the end building long lasting customerships. Moreover customers appreciate flexible and fair service.

I got idea of this thesis from my long term dream to be an entrepreneur and the idea to sort out how to build strong base for clients. To make successful business there is need to be taking account of different competition categories. Moreover when competition aspect is well done there is possibility to make profitable business.

KEYWORDS:

strategy, customer, flexible, competition

SISÄLTÖ

1 JOHDANTO	5
2 ASIAKKUUKSIEN HALLINTA YRITYSYHTEISTYÖSSÄ	6
2.1 Asiakkuuksien hallinta eri yhteistyövaiheissa	6
2.1.1 Asiakkuuksien elinkaari	6
2.1.2 Asiakasuskollisuus	Error! Bookmark not defined.
2.2 Palvelujen tarpeiden kartoittaminen	9
2.3 Markkinoinnin merkitys tarpeiden kartoituksessa	10
2.4 Keinoja kilpailutilanteessa selviytymiseen	12
2.4.1 Asiakassegmentoinnin tärkeys kilpailutilanteessa	12
2.4.2 Brändi luo kuvan yrityksestä	Error! Bookmark not defined.
3 KILPAILUTUS JA TARJOUSPYYNTÖ JULKISISSA HANKINNOISSA	15
3.1 Hankintastrategia	15
3.1.1 Hankintastrategia ja sen vaiheet	15
3.1.2 Tarjousprosessin vaiheet	16
3.2 Tarjouspyyntö	18
3.2.1 Tarjouspyynnön keskeiset piirteet	18
3.2.2 Tarjouksen hylkäämiseen vaikuttavia asioita	19
3.2.3 Tarjousten muuttaminen	20
4 PALVELUALOJEN OMINAISUUKSIEN HUOMIOIMINEN KILPAILUTUKSESSA	21
4.1 Tuotteistamisen merkitys palvelualalla	21
4.1.1 Lisäarvoa räätälöidyillä palveluilla	21
4.1.2 Palvelut asiakkaan näkökulmasta	23
4.2 Huomioita palvelualojen hankintastrategiassa	25
4.3 Palveluhankinnoissa muistettavia asioita	26
5 YHTEENVETO	28
LÄHTEET	29

1 JOHDANTO

Kilpailu Suomen sisällä palvelualan palveluista on yleisesti ottaen kovaa. Esimerkiksi siivousalan yrityksiä on paljon, ja jokainen haluaa hyviä asiakkaita yritykselleen. Kilpailutilanteessa tuoreet ja uudet lähestymistavat ovat tervetulleita. Jatkuva kehittyminen on tärkeää, jotta yritys pysyy kilpailussa mukana. Esimerkiksi palveluiden suoramyynti on keino päästä lähemmäs asiakasta. On hyvä ottaa huomioon, kuinka mahdollinen palveluntarjoajan vaihtaminen onnistuu, ja tehdä se mahdollisimman helpoksi. Jotta saadaan varteenotettava kilpailutilanne aikaiseksi, on hyvä tarkastella oman yrityksen toimintavarmuutta, tuotekehitystä, toimintamallia ja sen mahdollista muokkaamista. Työn laatu on kuitenkin yleisin kriteeri, jonka perusteella asiakas tekee ostopäätöksen. Laadun lisäksi sopivan hinnan määrittäminen ratkaisee, mistä asiakas ostaa palvelunsa. Näiden kahden sopusuhtainen kohtaaminen takaa hyvät mahdollisuudet asiakassuhteeseen. (Vesalainen 2010, 58-59)

Tavoitteena on saada selville, kuinka uusia asiakkuuksia hankitaan, sekä kuinka asiakkuuksia ylläpidetään mahdollisimman pitkän aikaa. Pohdin myös, kuinka palvelujen myyminen sekä niiden hallinta loppuun asti on kannattavaa liiketoimintaa yrityksen kannalta, tarkastellaan palveluyrityksen kilpailuprosessia sekä selvitetään kilpailutilanteen eri vaiheita. Kuvaan työssäni, kuinka palveluyrityksen kilpailutus kannattaa tehdä. Tarjouspyynnön tekeminen julkisten hankintojen kilpailutuksessa ja tarjouspyynnön vaiheet käydään läpi, jotta saataisiin mahdollisimman hyvät lähtökohdat palvelualojen kilpailutukselle. Perustana työssä on kilpailuttamiseen ja asiakkuuksien hallintaa liittyvää kirjallisuus sekä ohjeet.

2 ASIAKKUUKSIEN HALLINTA YRITYSYHTEISTYÖSSÄ

2.1 Asiakkuuksien hallinta eri yhteistyövaiheissa

Kun yrityksen tavoitteena on erottua muista siivousalan yrityksistä, on yrityksen ymmärrettävä pitkäkestoisen asiakkuuden tärkeys. Siivouksen laadun ja palvelun jatkuva kehittäminen takaa pitkät asiakassuhteet. Toimintaa tulee kehittää ja olla asiakkaan käytettävissä. Lisäksi palveluiden tarjontaa tulee katsoa asiakkaan silmin, jotta voi ymmärtää kokonais kuvan. Keskeisimpiä tavoitteita ovat pitkät asiakassuhteet. Kun palveluita myyvän yrityksen asiakkaat ovat olleet jo pidemmän aikaa heidän asiakkainaan, voidaan olettaa, että he ovat tyytyväisiä. Tämä ei välttämättä pidä täysin paikkansa, ja sen vuoksi on hyvä olla yhteydessä palvelun tilaajaan tyytyväisyyden merkeissä. Vanhoista asiakkaista kannattaa pitää kiinni, koska uuden asiakkaan hankkiminen tai vanhan menetety asiakkaan hankkiminen takaisin tulee noin viisi kertaa kalliimmaksi kuin vanhan asiakkaan säilyttäminen. Erilaisia asiakasuskollisuuden asteita ovat vaihtajat, riskiasiakkaat, haavoittuvat asiakkaat ja uskolliset asiakkaat. Asiakkaan menettämisen riski voidaan minimoida sillä, että tehdään se mitä on sovittu, eikä sovituista asioista poiketa. (Viitala & Jylhä 2001,78-80)

2.1.1 Asiakkuuksien elinkaari

Prosessiajattelun myötä on tultu siihen johtopäätökseen, että kaikkea liiketoimintaa voidaan sanoa palvelubisnekseksi. Jokainen yritys myy jotain, joko palveluitaan tai tuotteitaan. Isojen tehtaiden tuotantolinjat myyvät tuotteitaan tai ovat alihankkijoina suuremmille yrityksille. Jokaisen yrityksen lähtökohtana on myyminen. Asiakashallinnan oleellisia kulmakiviä ovat selvä näkemys siitä, millaisia asiakkaita halutaan saada, raha- ja budjettikehykset sekä erilaiset mittarit, joiden avulla voidaan seurata markkinoita. Kun asiakasryhmät on valittu, on mahdollista lähestyä asiakkaita ensin kirjeitse ja sen jälkeen henkilökohtaisemmin. Jokaisen työntekijän on tiedettävä yrityksen palvelukonsepti, ja kuinka

asiakaspalvelu hoidetaan oikein. Jos nämä asiat eivät ole selvät, uskottavuus romahtaa ja yrityksen asiakaskanta kärsii. (Viitala & Jylhä 2001,78-80)

Yrityksen asiakassuhteen eri vaiheita.

- Lähettämällä esimerkiksi esimarkkinointia, helpotat tulevaisuudessa myyntityötä jos asiakas on mainonnan huomannut
- Tarkista sopiiko ostava yritys oman yrityksen toimintamalliin. Esimerkiksi perustettavan siivousyrityksen ei kannata alkaa myydä palveluitaan isoille risteilyaluksille, jos ei ole tarpeeksi työntekijöitä käytettävissä.
- Jos mahdollista kartoita yrityksen tarpeet
- Tarjouksen rakentaminen yrityksen tarpeiden ympärille
- Koeaika palveluiden tilaamisessa. Voitte esimerkiksi sopia kuukauden mittaisen siivousurakan, jonka jälkeen yritys tekee tai on tekemättä sopimusta kanssamme.
- Asiakkaan ostopäätös
- Sopimuksen laatiminen mahdollisimman pitkäksi ajaksi
- Yhteistyön jatkuva kehittäminen sekä asiakkaan muuttuvien tarpeiden kartoittaminen

Asiakkuuksien elinkaari voi olla hyvinkin erilainen riippuen siitä, kuinka asiat tehdään. Tarpeiden ymmärtäminen sekä niiden tunnistaminen ovat keskeisimpiä asioita, jotta asiakkuudenhallinta voi toimia. Asiakkaan ostokäyttäytymisen tunnistaminen hyvissä ajoin on suuri etu yritykselle. Markkinointia tulee tehdä jo valmiiksi oleville asiakkaille, jotta he tietävät esimerkiksi mitä uusia palveluita yrityksellä on tarjota. Asiakkuuksia on erilaisia paljon. Uusi asiakas on herkempi kuin esimerkiksi jo vuosia asiakkaana ollut asiakas. Vanhat asiakkaat ovat henkisesti kuin taloudellisesti tärkeitä yritykselle. Niiden varaan voi tehdä esimerkiksi budjettilaskelmia ja suunnitella hankintoja. Asiakkuuksien hankintavaiheessa asiakkuus on aina katkolla, ja asiakas joko on tulevaisuudessa asiakas tai sitten ei ole. Tämän jälkeen, kun asiakas on saatu tekemään yhteistyötä yrityksen kanssa, alkaa kaupan teko. Kun asiakkaan kanssa on päästy yhteisymmärrykseen asioista, ja sopimus on syntynyt, alkaa asiakkuuden jälkihoito eli varmistaminen, että työ sujuu sovitusti.

Asiakkuuden elinkaari voidaan jakaa neljään vaiheeseen:

- Asiakkuuden hallinta
- Haltuunotto
- Kasvattaminen
- Säilyttäminen
-

Lähtökohtana on se, että asiakas alkaa heti ensimmäisestä laskusta asti tuottaa yritykselle voittoa, eikä vasta monien kuukausien päästä. Hankinnat sekä muut menot tulee sisällyttää alusta asti palveluun. Asiakassuhteen kesto ja ostojen kasvu tekevät asiakkuudesta kannattavaa. Vanhat uskolliset asiakkaat ovat tuotollisesti parempia, koska niihin ei tarvitse käyttää uutta rahaa niin paljon kuin uusien asiakkaiden hankkimiseen. Asiakkaiden yksilöllinen kohtaaminen sekä niiden erityyppisiin toiveisiin vastaaminen luo lämminhenkisyyttä yritysten välillä. Asiakkaan kanssa toimiessa suurin haaste on olla yrityksen kumppanina jokaisessa elinkaaren vaiheessa ja vastata muuttuviin pyyntöihin joustavasti.

2.1.2 Asiakasuskollisuus

Asiakasuskollisuus on tavoittelemisen arvoinen asia jokaiselle yritykselle. Tämä ilmiö on hyvin vaikea kuitenkin määritellä. Asiakasuskollisuutta voidaan mitata ainakin kahdella eri tavalla. Joko uskollisuus on käyttäytymistä tai sitten se on tunneperäistä sitoutumista. Jonkin palvelun tai tuotteen ostaminen säännöllisesti on uskollista käyttäytymistä. Tunneperäinen käyttäytyminen voi liittyä vaikkapa uskonnollisiin seikkoihin. Asiakasuskollisuus on asiakkaan halukkuutta asioida jatkuvasti samassa yrityksessä. Uskollinen asiakas myös suosittelee yritystä, jossa käy tiuhaan. Tällä tavalla uskolliset asiakkaat myös markkinoivat yritystä.

Uskolliset asiakkaat ovat yrityksen kivijalka. Reklamaatiotilanteissa tulee hoitaa asiakas paremmin kuin normaali asiakas. Hyvin hoidettu reklamaatioasiakas on parempi kuin tavallinen asiakas. On tärkeää suhtautua asiakkaan ongelmiin asiallisesti. Se, kuinka asiakkaan ongelmiin suhtautuu, on ensisijaisessa asemassa asiakkaan tyytyväisyyden muodostamisessa. Varsinkin palveluongelmien ratkaisussa on tärkeää, että asiakkaalle jää hyvä mieli palvelusta. Asiakas

saa tarvitsemaansa tukea pettymykseensä, eikä häntä jätetä yksin. Huonosti hoidettu palveluyrityksen reklamaatio johtaa usein palveluntarjoajan vaihtamiseen. Työpaikalla on hyvä laatia malli, miten reklamaatiotilanteissa toimitaan. Malli antaa työntekijöille selkeät säännöt, miten asiakas saadaan taas hymyilemään. Tätä mallia käyttäen jokainen asiakas on samalla viivalla, eikä kukaan jää sen ulkopuolelle.

Jotta yritys saa tietoonsa mahdolliset ongelmat, voidaan käyttää esimerkiksi asiakaspalautetta. Säännöllisesti tehty asiakaspalaute auttaa yritystä paneutumaan ongelmakohtiin ajoissa. Asiakkaita tulisi kannustaa tekemään yrityksen virheistä valituksia, koska näin niihin pystyttäisiin puuttumaan heti ja säilyttämään asiakassuhde. (Lämsä & Uusitalo 2005, 69-73)

2.2 Palvelujen tarpeiden kartoittaminen

Palveluiden tarpeet lähtevät yrityksestä itsestään. Yritykset kääntyvät toisten yritysten puoleen silloin, kun ne tarvitsevat apua jossakin asiassa tai ajallisesti ei ole valmiuksia tehdä tiettyjä töitä. Liikeidean taustalla ovat asiakkaat, tarpeet, tuotteet ja kilpailuedut. Pääsääntöisesti liikeidean on pohjaututtava asiakkaan tarpeen toteuttamiseen. Richard Norman (1976) tiivisti menestyvän yrityksen kulmakivet seuraaviin kysymyksiin:

- Kenelle halutaan myydä?
- Mitä myydään?
- Miten toimitaan?

Kilpailutilanteessa peruskysymysten avulla voidaan miettiä kilpailutusta. Ensimmäisenä tulee olla yrityksellä ajatus siitä, minkä tyyppisiä asiakkaita halutaan lisää. Kun nämä asiat on päätetty, pystytään hahmottamaan paremmin, keitä yrityksen todelliset kilpailijat on. Nykypäivän asiakkaat ovat tulleet entistä vaativimmiksi ja heidän ostokäyttäytyminen muuttuu koko ajan. Yrityksen on pysyttävä muutosten kanssa samassa vauhdissa ja pystyttävä vastaamaan

asiakkaan toiveisiin. Yrityksellä on oltava ajankohtaista tietoa yrityksen toiminnasta ja seurata sitä aktiivisesti.

Ennen asiakaskäyntiä selvitetään tarkasti yrityksen tulevat suunnitelmat, ja tarjous räätälöidään sen mukaisesti. Tästä yritysasiakas saa tunteen, että olemme aidosti kiinnostuneita heidän asioista. Yritys tarvitsee tietoa myös kilpailijoista sekä erilaisista markkinoilla olevista tuotteista. Näiden tietojen perusteella yritys tekee päätöksiä siitä, keiden asiakkaiden, millä tuotteilla ja palveluilla sekä millaisella hintatasolla kauppaa halutaan käydä. On laskettava minimituotto sekä maksimaalinen tuotto, mitä palvelusta voi pyytää. Nämä kaksi lukua on hyvä pitää mielessä, kun aletaan neuvottelemaan yrityskumppanuudesta. (Viitala & Jylhä 2001, 65-67)

2.3 Markkinoinnin merkitys tarpeiden kartoituksessa

Asiakkaan tarpeen tunnistaminen vaatii koko henkilöstöltä, ja varsinkin myyntihenkilöiltä asiakkaiden kokonaisvaltaista kuuntelemista. Kun koko työyhteisö ymmärtää ja sisäistää tämän tunnistustavan, olemme vahvempi kilpailija suuremmille yrityksille. Kokonaisvaltainen markkinointi tarkoittaa sitoutumista kaikilta työntekijöiltä. Tämä ajattelutapa on suuri etu yritykselle kilpailutilanteissa. Kokonaisvaltaisen markkinointiajattelun kulmakivet koostuvat seuraavista osioista:

- Markkinointi on tapa tehdä liiketoimintaa
- Markkinointia ei pidä erikseen käskää, vaan se tulee itsestään
- Markkinointi on hajautuneena organisaatioon hyödyntäen markkinointiasiantuntijoiden resursseja
- Markkinoinnin tärkeimpiä tehtäviä on kannattavien asiakassuhteiden luominen ja kilpailuedun ylläpito
- Pääkohtina ovat asiakastyytyväisyys sekä jatkuva asiakkaista huolehtiminen ja heidän tarpeisiinsa vastaaminen

Markkinointiajattelu on kehittynyt paljon viimeisten vuosikymmenten aikana. Sosiaalinen media sekä muut sähköiset palvelut ovat avanneet uusia

mahdollisuuksia yrittäjille. Tärkeänä ominaisuutena sähköisessä ja myös muussa markkinoinnissa on oikean kohderyhmän löytäminen ja sen maksimaalinen hyödyntäminen. (Pekkala & Pohjonen 2012, 418–422)

Yritys saa apua markkinointiin erillisillä markkinointitutkimuksilla. Mitä tarkemmin eri markkinointitutkimuksia on käytetty hyväksi, sitä paremmat lähtökohdat se antaa verrattuna kilpailijoihin. Markkinointitutkimuksella pyritään selvittämään niitä asioita, joita yritys voi hyödyntää uusien asiakkuuksien hankinnassa. Segmentointi on hyvä tapa rajata markkinointi tietyllä alueelle tai ihmisryhmälle. On parempi markkinoida pienessä mittakaavassa tehokkaasti kuin isossa mittakaavassa hajanaisesti. Markkinaselvitykset jaetaan viiteen eri ryhmään:

- Kirjoituspöytätyöt: Tilastojen ja jo olemassa olevien tutkimusten tutkiminen.
- Haastattelututkimukset: Henkilökohtaisesti lähestyminen esimerkiksi puhelimitse ja palveluiden tarpeiden kartoittaminen. Myös erilaiset muut sähköiset lähestymistavat haastattelulomakkeiden muodossa antaa hyvää tietoa yrittäjälle.
- Kyselytutkimukset: Valitulle kohderyhmälle lähetetään sähköisesti tai kirjeitse kysely, jossa kartoitetaan yritykselle tärkeitä asioita.
- Ryhmäkeskustelut ja –arvioinnit: Messuilla tai muissa vastaavissa paikoissa avoimet keskustelut saavat yleensä ihmisten oikeat mielipiteet esille. Ryhmäkeskusteluissa eri alan yrittäjät keskustelevat esimerkiksi miten heidän yrityksessään hoidetaan siivoustyöt.

Yrityksen on hyvä käyttää esimerkiksi kahta yllämainituista menetelmistä, jotta saadaan selkeä kuva, mitä asiakkaat haluavat. Näiden lisäksi on hyvä käyttää omia menetelmiä, esimerkiksi menemälle yritykseen paikanpäälle ja katsoa, miten voisi olla yritykselle hyödyksi. Käyttäytymistä seuraamalla voi saada hyviä ideoita markkinointiin sekä huomata mitä kannatta ehkä muuttaa markkinoinnissaan. Markkinatutkimuksia tehdessä käytetään menetelmiä, millä mitataan asenteiden ohella myös ihmisten erillaisia käyttäytymismalleja valintavaiheessa. (Viitala & Jylhä 2001,65-67)

2.4 Keinoja kilpailutilanteessa selviytymiseen

2.4.1 Asiakassegmentoinnin tärkeys kilpailutilanteessa

Keskeisiin päätöksiin kilpailutilanteessa kuuluu asiakasryhmien valinta. On hyvä tiedostaa jo alussa, keitä ovat kilpailijat, ja millä toimialueella he toimivat. Kuvitteellisessa tapauksessa asiakassegmentointi tulee aluksi olemaan pk-yritykset. Näiden jälkeen yritys tulee siirtymään yksityistalouksiin. Toinen ääripää kohdistuu markkinoinnissa suuriin massoihin, jossa mainonta kohdistetaan kaikkiin ihmisiin erittelemättä heitä millään tavalla. Tätä mallia kutsutaan one-to-one-asiakassuhteeksi. Tällä tarkoitetaan pientä asiakasta eli yksittäistä asiakasta. Monistamalla one-to-one asiakassuhdetta saadaan kattava asiakaskunta. Kilpailutilanteessa laadukas ja yrityksen yksillölinen kohtaaminen on suuri etu. (Viitala & Jylhä 2001,68-70)

Erilaisten asiakkaiden tarpeiden tunnistamiset antavat perustan segmentoinnille. Segmentoinnilla tarkoitetaan erilaisten yritysten eroittamista toisistaan ominaisuuksiensa mukaan. Erot voivat olla hyvinkin pieniä, mutta ratkaisevia. Kun halutaan toteuttaa segmentointi käytetään ns. ryppäsanalyysiä eli kaikki asiakkaat, joilla on samat tarpeet, luokitellaan samaan ryhmään. Kun ryhmät on luotu, tulee suorittaa erilaistuttaminen, jolla valitaan markkinointava kohderyhmä. Esimerkiksi palvelualan yritys tarjoaa siivouspalvelua yrityksille ja yksityisille käyttäjille. Näin haetaan oma asema markkinoilta. Kun segmentointiperusteita haetaan, käytetään seuraavia kriteereitä:

- Maantieteelliset tekijät eli yritysten sijainti
- Asiakkaiden käyttäytyminen esimerkiksi hintakäyttäytyminen
- Elämäntyyli eli mitkä ovat esimerkiksi yrityksen arvot
- Hyötyyn ja käyttötilanteeseen liittyvät tekijät

Tyypillisiä käyttäytymiseen vaikuttavia segmenttejä ovat suurkäyttäjät, pienkäyttäjät, ei-käyttäjät ja kilpailevat yritykset. Näille eri ryhmille on ominaista se, että kaikkia tulee lähestyä markkinoinnin kannalta eritavalla. Esimerkiksi siivousalan yritys voi segmentoida mahdolliset asiakkaansa seuraavanlaisesti: toimistot, koulut, sairaalat, päiväkodit, teollisuus, hotellit, kauppatilat, yökerhot ja ostoskeskukset. Näissä eri paikoissa vaatimukset, tarpeet ja odotukset vaihtelevat suuresti siivouksen, puhtauden ja hygienian suhteen. Palvelustrategian aloittaminen voi alkaa näitä asioita hyväksikäyttäen. (Viitala & Jylhä 2001,68-70)

Käyttötilanteeseen sekä hyötyyn vaikuttava segmentointi jakaa tiettyjen markkinoiden asiakkaat luokkiin heidän asenteidensa sekä käyttötapojensa mukaan. Tarkoitus on löytää juuri ne asiakkaat, jotka esimerkiksi etsivät vain halpaa hintaa työn laadusta tinkimättä. Usein tämä yhtälö on mahdoton, mutta tämän takia segmentointi on hyvä suorittaa mahdollisten asiakkaiden keskuudessa. Siivous voi olla toiselle asiakkaalle asia, joka on huomaamaton välttämättömyys työpaikalla ja toiselle asiakkaalle siivous voi olla ihana päivän piristys, kun oma koti on yllätykseksi siivottu siivousyrityksen puolesta. Nämä kaikki seikat tulee huomioida, kun lähdetään tosissaan kilpailemaan asiakkaista. Joustavuudella ja nopeilla muutoksilla saadaan yleensä hyvä asiakassuhde luotua. (Viitala & Jylhä 2001,68-70)

2.4.2 Brändi luo kuvan yrityksestä

Brändin tarkoitus on luoda luotettava kuva yrityksestä ja palveluista. Sen avulla kilpailu muita saman alan yrityksiä kohtaan on helpompaa, koska on jo näyttöä hyvin hoidetusta työstä. Tuotteita ja palveluita on merkitty kautta aikojen, mutta vasta teollisen vallankumouksen yhteydessä syntyi vahvoja palvelutuotteita sekä kulutustavaroita. Brand sana kertoo tuotemerkkikäsitteestä. Ensimmäiset tuotemerkit syntyivät aikoinaan merkkaustavasta, jota käytettiin taivasalla laiduntavissa eläimissä. Tällä tavalla merkittiin, mikä oli karjan omistajan omaisuutta ja mihin kyseisellä merkillä viitataan. Sama ilmenee esimerkiksi

koruissa jo aikojemme alusta lähtien. On hauska huomata, että jo noinkin kauan aikaa sitten ihmiset ymmärsivät, mikä on omaa, ja kuinka hyödyntää omaa osaamistaan markkinoinnissa. (Viitala & Jylhä 2001,71-75)

Palveluita ja tuotteita on totuttu katselemaan kolmesta suunnasta. Ydintuote tai palvelu, täydentävät osat tai palvelut sekä liitännäistuotteet ja –palvelut. Iso muutos on ollut palvelukonseptien lisääminen tuotteisiin. Tuoteajatteluun on lisättävä vielä tuotteiden ja palveluiden herättämät mielikuvat. Mielikuvat ovat palveluiden myynnissä ehkä se kaikkein tärkein asia. Mielikuvien luominen pätee kaikessa myynnissä. Omaa brändiä rakennettaessa tulee sitä tarkastella asiakkaan näkökulmasta. Liiallinen itsetutkiskelu brändin suhteen on vaarallista yritykselle. Brändin tavoite on saada mahdolliselle asiakkaalle halu ostaa yrityksen tuotetta. Samalla brändi tuo asiakkaalleen turvallisuuden ja rehellisyyden tunnetta. (Viitala & Jylhä 2001,71-75)

Jotta saisimme brändimme hyvin esille, tulee sitä myydä paljon asiakkaille. Asiakkaiden tulee saada hyvä kokemus yrityksestä ja kerrottava siitä myös muille. Hyvä brändituote tai palvelu on huomaamatta jokapäiväinen itsestänselvyys. Yritys ei myy pelkästään hyötypakettia, ei tuotetta tai paketin ostoarvoa, vaan käyttöarvoa. Käyttöarvo on se arvo, varsinkin palveluiden myynnissä, mikä pitää olla kunnossa, jos haluaa, että yritys menestyy. Lisähyötyä tuottamalla yritys voi laajentaa myös muihin yrityksiin, mutta lisähyödyn tulee olla vakio kaikissa palveluissa. Lisähyötyä on esimerkiksi valmennus ja konsulointi, nopea palvelu sekä takuu siitä, että jos työn laatu ei miellytä, tulemme uudestaan tekemään työn.

3 KILPAILUTUS JA TARJOUSPYYNTÖ JULKISISSA HANKINNOISSA

Hankinnoilla viitataan sellaiseen tavara-, palvelu- ja rakennusurakkahankintoihin, joihin valtio, kunnat ja kuntayhtymät, valtion liikelaitokset sekä muut hankintalainsäädännössä esitellyt hankintayksiköt tekevät oman organisaationsa ulkopuolelta vastiketta vastaan. Tämä koskee myös esimerkiksi omalta organisaatiolta hankittuja tehtäviä, jotka ovat julkisia. Tämä edellyttää kilpailutusta normaalin kaavan mukaisesti.

3.1 Hankintastrategia

Julkisia hankintoja tehdessä tulee noudattaa hankintalainsäädäntöä tarkasti. Euroopan lakien mukaiset sopimuksen tavoitteena on esteiden poistaminen jäsenvaltioiden välisestä kaupasta sekä toimivien sisämarkkinoiden luominen. Pääsääntönä tälle idealle on se, että päästään myötävaikuttamaan tavaroiden, palveluiden, pääomien sekä työntekijöiden vapaaseen liikkuvuuteen.

Lain mukaan pääsääntönä on hakijoiden tasavertaisuus, avoimuus hakemuksissa sekä suhteellisuus. Lisäksi tärkeinä asioina on mukana hankintojen ekologisuus sekä taloudellisuus. Tavoitteena on löytää kilpailutuksen kautta hinnaltaan sekä laadultaan kilpailuttajalle paras vaihtoehto. (Kuusniemi-Laine & Takala 2008, 1-5)

3.1.1 Hankintastrategia ja sen vaiheet

Hankintastrategia käsittäminen on tärkeää niin toimeksiantajalle kuin yritykselle, joka yrittää saada työtarjousta itselleen. Tämä lisää mahdollisuutta siihen, että työsuoritus tulee onnistumaan molempien osapuolten näkökulmasta. Julkisen sektorin sekä yksityisen sektorin välinen suurin ero kilpailutilanteessa on se, että julkinen sektori ei voi kilpailutusvaiheessa jättää yhtään vaihetta väliin, vaan

on mentävä oikeusohjeistuksen mukaisesti. Yksityinen sektori puolestaan voi joko yhdistää prosesseja haussa tai jättää joitain kokonaan pois. (Oinas 2014)

Julkiset kilpailutukset tehdään sopimuskohtaisesti omille tarjouksille, mutta yleisesti ottaen 1- 5 vuotta on sopiva työaika, jonka jälkeen kilpailutus tehdään uudelleen. Julkisen sektorin on hyvä viimeistään vuotta ennen alkaa suunnitella uutta kilpailutusta, jotta työt ei pysähdy, ja jatkumo on taattu.

Hankintastrategia pohjautuu viiteentoista vaiheeseen. Näiden vaiheiden määrään ja keston vaikuttaa hankinnan kynnyksarvot, monimutkaisuus, valittu menettely ja hankintayksikön monipuolisuus reagoida muuttuviin tilanteisiin. Kun hankintaprosessi käynnistyy, on toimeksiantajan oltava tietoinen monista asioista, jotka tulevat toteutumaan prosessin loppuvaiheessa. Tämän vuoksi valmistuminen on erittäin tärkeää. Jos tilanteisiin ei osata ennakoida oikein ja kaikkia asioita ei ole otettu huomioon, on varmaa, että työt tulevat viivästyämään tai koko projekti voidaan pahimmassa tapauksessa lakkauttaa. (Kuusniemi-Laine & Takala 2008 , 101-112)

3.1.2 Tarjousprosessin vaiheet

Tarjouksen tulee olla sisällöltään minimissään seuraavanlainen: tarjouksen tulee olla kunnollinen hankintasuunnitelma, jossa kerrotaan tarkasti mitä haetaan. Avoin ja syrjimätön markkinakartoitus, julkaistu tietopyyntö tai ilmoitus tietopyynnöstä. Lisäksi on vielä hankinnan suunnittelu ja valinta.

Näin tarjousprosessi etenee:

1. Tarjouspyynnön lähettäminen tarjoajille
2. Tarjouspyyntöön liittyvät lisäkysymykset tarjoajilta
3. Lisäselvitysten antaminen tarjoajille tasapuolisesti
4. Tarjousten jättöpäivä
5. Mahdollisten myöhästyneiden tarjousten hylkääminen

6. Tarjousten avaaminen ja kirjaaminen, sekä tarjousten sisällön yleis-
tarkastus
7. Tarjoajien arviointi ja niiden hylkääminen, jotka eivät täytä vähim-
mäisvaatimuksia (avoin menettely)
8. Mahdollisten täsmennyspyyntöjen lähettäminen tarjoajille
9. Mahdolliset täsmennykset tarjoajilta
10. Tarjouspyyntöä vastaamattomien tarjousten hylkääminen
11. Tarjousvertailun tekeminen ja perusteluiden kirjaus, liikesalaisuus-
kysymykset huomioiden
12. Hankintapäätöksen tekeminen
13. Hankintapäätöksen, sen perusteluiden ja hakemusosoituksen lähet-
täminen tarjoajille
14. EU- kynnysarvot ylittävissä hankinnoissa hankintasopimuksen alle-
kirjoitus aikaisintaan 21 päivää hankintapäätöksen tiedoksiannosta
tarjoajille. Tiedoksisaannin katsotaan tapahtuneen 7 päivän kulut-
tua hankintapäätöksen postittamisesta, jos muuta ei näytetä.
15. Jälki-ilmoitus

(Kuusniemi-Laine & Takala 2008, 101–112)

Yrityksen hankintastrategia voi pohjautua edellä mainittuihin kohtiin. Yritys pe-
rehtyy jokaiseen kohtaan yksitellen ja alkaa hioa oman näköistä hakemustaan.
Tärkeintä kuitenkin on se seikka, että hakemus tulee olla selkeästi täytetty ja ei
saa jättää kohtia tyhjiksi. Tarjouksen tulee olla tarjouspyynnön mukainen. Kan-
nattaa jakaa mahdollisimman moneen osaan kulut, ja avata ne hakemuksessa.
Jos muutkin yrittäjät ovat avanneet kulujaan, niin tämän kautta toimeksiantajilla
on huomattavasti helpompi vertailla eri yritysten kustannuksia. Esimerkiksi sii-
vousalan kilpailutuksessa on hyvä kertoa tarkasti kaikki hinnat, ja mitä mikäkin
tulee kustantamaan. Lisäksi on hyvä ilmoittaa esimerkiksi työntekijöiden määrä

sekä hätäapulaisten mahdollinen käytettävyys. (Kuusniemi-Laine & Takala 2008, 101-112)

3.2 Tarjouspyyntö

Kilpailutuksessa on tärkeää, että tarjous on hyvä, ja se on tarpeeksi monikantainen. Tarjouspyyntö tarkoittaa eräänlaista kehotusta todellisen tarjouksen tekemiseen. Tämä on sopimuksen tekemistä edeltävä toimi. Tarjouspyyntöä laadittaessa on otettava huomioon monia seikkoja. On pitänyt tehdä päätös siitä, että lähtee tarjoamaan omaa osaamistaan alalla ja kokee olevansa hyödyllinen palvelun ostajalle tavalla, jota muut eivät ole. Oma osaaminen ja ammattitaito tulee selventää hyvin tarjousta tehdessä. Kyseessä on kuitenkin puhtaasti toisten saman alan yritysten kanssa kilpaileminen. (Pekkala & Pohjonen 2012, 418–422)

Oikeuskäytäntö on osoittanut, että tarjouspyynnön laatiminen on hankintaprosessin tärkein vaihe ja siihen kannattaa käyttää riittävästi aikaa. Virheellisten tietojen muuttaminen myöhemmin voi koitua tarjouskilpailun häviämiseen ja tämän vuoksi on tärkeää, että tarjous on päivitetty oikein. Tarjouspyyntö voi koostua useista asiakirjoista, jotka koskevat hankintaa ja, jotka ovat avainasemassa tarjousta tehdessä. Erilaisia asiakirjoja ovat varsinainen tarjouspyyntö, liitteenä oleva hakemus ja sähköiset asiakirjat. Olisi suotavaa helpottaakseen asiakkaan luettavuutta, että asiakirjat olisivat koottu kaikki samaan kohtaan. Nykyään tarjoukset lähetetään yleisesti sähköisesti ja tämä on otettava huomioon, jotta sähköinen tarjous on mahdollisimman helppokäyttöinen. (Pekkala & Pohjonen 2012, 418–422)

3.2.1 Tarjouspyynnön keskeiset piirteet

Tarjouspyynnön keskeiset piirteet koostuvat seuraavista asioista:

Tekniset tiedot:

Milloin hankintailmoitus on julkaistu HILMA- tietokannassa

Koska tarjoukset on jätettävä. Tarkka kellonaika on hyvä laittaa tarjoukseen.

Hankintayksikön osoite ja nimi, mihin tarjoukset on toimitettava.

Tarjouksessa on tultava selkeästi ilmi myös mihin asti tarjous on voimassa.
(pvm)

Ehdokkaiden tai tarjoajien

Taloudelliset ja rahoituskelliset vaatimukset (luottokelpoisuus)

On määriteltävä tarjoukseen luettelo asiakirjoista, jotka toimitetaan toimeksiantajalle tarjousten hyväksytyä.

Muita tietoja, joilla on merkitystä hankintamenettelyssä:

Ostotarjousten sallittavuus, tärkeimmät sopimusehdot, kokonaishinnan ilmoittaminen selkeästi, mahdolliset lisätyöt mitä voi koitua ja niiden hinnoittelu, vakuutukset ja niiden voimassaolo, työhyvinvointi, palvelun laadun valvonta ja esteettisyys ja työssä käytettävät työehtosopimukset.

Tarjouspyynnössä on ilmoitettava, koska hankinnasta on ilmoitettu HILMA- tietokannassa. HILMA on tietokanta, johon pitää tehdä ilmoitus mikäli hankinnat ylittävät EU: n kynnyksarvot. HILMA on työ- ja elinkeinoministeriön hallinnoima sähköinen ilmoituskanava, jossa hankintayksiköt ilmoittavat julkisista hankinnoistaan. Eli HILMA on paikka, jossa pyydetään tarjouspyyntöjä eri yrityksiltä ja niiden mukaan yrityksen voivat kilpailla keskenään laillisesti. (Pekkala & Pohjonen 2012, 423–434, Hilma 2014)

3.2.2 Tarjouksen hylkäämiseen vaikuttavia asioita

Kun tarjous on laadittu ja lähetetty mahdolliselle asiakkaalle voidaan jäädä odottelemaan vastauksia. Kuitenkin on asioita, joita tulee pitää silmällä, jotta tarjous oikein muodostettu ja siinä ei ole virheitä tai laittomuuksia. Vastuu on myös mahdollisella asiakkaalla, koska he eivät voi lähteä suosimaan mitään yritystä.

Tarjoustilanteissa yritysten on toimittava avoimesti ja mitään salaamatta. Hankintayksikkö on velvollinen poistamaan virheellisen hakemuksen. Yleinen tarjouspyyntöön liittyvä virheellisyys on esimerkiksi tavarahankintaa tehtäessä virheellisellä tuotteella. Jos luvat asiat eivät tuotteessa toteudu, on tilaajalla oikeus purkaa sopimus.

Omien merkintöjen ja omien sopimusehtojen lisääminen tarjoukseen voi koitua tarjouksen hylkäämiseen. Laitehankinnoissa tuotteen tarjoajan on kiinnitettävä huomiota, että laitteen vähimmäisvaatimukset täyttyvät. Jos tuote ei täytä tarjouspyynnön vaatimuksia, on hankkijan hylättävä tarjous. Hankintayksiköllä on täysi oikeus hylätä tarjoukset, jos tarjottava tuote ei ole heille ajankohtainen tai ei sovellu oikeaan tehtävään. Hankkija voi siis määritellä tarkasti, minkä tarjouksen ottaa lisätarkasteluun, mutta syy ei saa olla syrjivä tai perusteeton. Tarjouspyyntö ei saa olla sekava ja vaikeasti luettava, vaan sen tulee olla selkeä, ja kaikki hinnat ja palvelut tulee olla hyvin esillä. Jos näin ei ole, niin hankkija on oikeutettu hylkäämään tarjouksen. Jos hankintayksikkö ei ole tarjouspyynnössään erityisesti edellyttänyt tarjoajaan tarjouksen tarjouspyynnön mukaisuudesta selvitystä, hankintayksikkö voi luottaa tarjoajan antamiin tietoihin. (Tapola 2012, 34–50)

3.2.3 Tarjousten muuttaminen

Tarjoukset voidaan muuttaa virheellisten tietojen perusteella myös osatarjoukseksi. Tähän joudutaan turvautumaan esimerkiksi rakennusurakoissa, jossa toinen yritys tekee pohjatyöt, koska heillä on siihen sopivat traktorit ja jyrsimet. Kun pohjatyöt on saatu tehtyä, he siirtyvät syrjään ja toinen yritys tulee nostokurjen kanssa laittamaan pilvenpiirtäjään ikkunat. On kuitenkin muistettava, että osa tarjousten virheistä saattaa johtua inhimillisestä erehdyksestä. Sivuja saattaa jäädä epähuomiossa pois ja tärkeitä osioita ei ole huomattu laittaa esille. Näissä tapauksissa hankintayksikkö joutuu valitettavasti hylkäämään tarjouksen. (Tapola 2012, 82–83)

4 PALVELUALOJEN OMINAISUUKSIEN HUOMIOIMINEN KILPAILUTUKSESSA

4.1 Tuotteistamisen merkitys palvelualalla

Tuotteistamisessa on kysymys räätälöidyistä palveluista. Valmiiden tuotepaketien eli esimerkiksi kokonaisien palvelupakettien rakentaminen tulee näkyä tuotteistamisessa. Tuotteistaminen on sitä, että käyttö- tai omistusoikeus voidaan halutessa myydä eteenpäin. Franchising on oiva esimerkki siitä, kuinka tuotteistetaan koko palvelukonsepti. Tässä on valmiiksi mietitty kaikki oleellinen, kuinka palveluita myydään ja kenelle. Pää tarkoitus tuotteistamisella on kuitenkin se, että omaa palveluaan pystytään monistamaan tiettyjen sääntöjen mukaisesti. (Viitala & Jylhä 2001,77)

Tuotteistaminen sopii moneen tilanteeseen. Esimerkiksi siivousalan yritys voidaan tuotteistaa ja räätälöidä monenlaisen yrittäjän tarpeita vastaaviksi. Siivouspalvelu on palvelutuote, jonka tarkoituksena on olla näkymätön palvelu asiakkaalle. Tuotteistaminen mahdollistaa kannattavan asiakaslähtöisen räätälöinnin. Pystymme tarjoamaan palveluitamme halvemmalla ja nopeammin laadukkaampaa palvelua. Kuitenkin tuotteistamisen vahvuutena on jatkuva kehittymisen mahdollisuus. Mikäli asiakas haluaa kesken sopimuskauden lisätä siivousalueita, me räätälöimme palvelun asiakkaan tarpeiden mukaiseksi. (Viitala & Jylhä 2001,77)

4.1.1 Lisäarvoa räätälöidyillä palveluilla

Palveluiden myymisessä ja brändäämisessä on yleensä kysymys räätälöidyistä palveluista. Jokaisessa paikassa on erilaisia toiveita ja työalueita. Tärkeää on kuitenkin se, että palvelun taso pysyy alusta loppuun moitteettomana. Erilaisten lisäarvojen lajit ovat:

- Palkitsemisarvo

- Takuuarvo
- Suorituskykyarvo
- Mukavuusarvo
- Ainutlaatuisuusarvo
- Nautintoarvo
- Imagoarvo

Nämä ovat kilpailutilanteessa ratkaisevassa osassa, jotta saadaan yritysasiakas vakuuttuneeksi ennen ostopäätöksen tekemistä ja sen jälkeenkin. (Viitala & Jylhä 2001, 71-75)

Palkitsemisarvo kohdistetaan eri kohderyhmille eritavalla. Esimerkiksi siivousalalla voidaan antaa alennusta siitä, kuinka likainen tai siisti toimisto on sinne saavuttaessa. Jos on vähemmän siivottavaa, silloin voidaan hinta hieman alentaa. Tämä laittaa siivottavan yrityksen henkilöstön käyttäytymään ehkä hieman ekologisemmin.

Takuuarvo on karkeasti rahat takaisin –periaate. Jos työn laatu ei vastaa sovittua niin palveluyritys maksaa takaisin jo saamansa tuoton tai sitten eivät laskuta asiakasta lainkaa siivouskerrasta.

Suorituskykyarvo on puhtaasti palveluita tuottavissa yrityksissä työntekijöissä ja kalustossa. Esimerkiksi voimme tarjota entistäkin puhtaampaa lattioiden vahausta uudella koneellamme. Tai vaihtoehtoisesti voimme kouluttaa työntekijöitämme siivoamaan paremmin ja opettamaan uusia tapoja saada työt tehdyksi vieläkin paremmin.

Mukavuusarvo on esimerkiksi se, että toimistoa siivotessa siivoojamme saapuvat paikalle vasta sitten, kun yrityksen työntekijät ovat lähteneet kotiin. Tällä tavalla emme häiritse heidän työntekoa.

Ainutlaatuisuusarvo erittelee esimerkiksi uudet asiakkaat vanhoista. Monta vuotta asiakkaana olleet voivat esimerkiksi saada erilaiset maksuehdot kauttamme, koska luottamus on ehtinyt syntyä meidän kanssa.

Nautintoarvo on helppo toteuttaa siivousalan yrityksessä. Joko asiakas on tyytyväinen ja saa siitä nautintoa, ettei tarvitse itse alkaa siivoamaan, tai sitten

hän ei ole tyytyväinen ja saa nautinnon sijaan ärtymystilan. Huolettomuus ja huomaamattomuus on palveluiden tuottamisen kulmakiviä.

Imagoarvo syntyy ajan kanssa hyvin tehdystä työstä. Kun yritys on tarpeeksi monien ihmisten tietoisuudessa ja suurin osa on positiivista palautetta, silloin imagoarvot ovat hyvät. Nämä arvot vaikuttavat yritysten ostakäyttäytymiseen. (Viitala & Jylhä 2001,71-75)

4.1.2 Palvelut asiakkaan näkökulmasta

Taulukossa 1 kuvataan erivaiheessa olevien asiakkuuksien lähestymistapoja sekä mahdollisia ostomahdollisuuksia. Vaikein työ on alussa, jossa asiakkaan mielenkiinto tulee herättää ja erottua muista toimijoista. Tulee löytää asiakkaan kanssa se hyöty, mitä asiakas hakee. Jos asiakas ei itse hyötyään vielä tiedä, tulee se luoda hänelle, sillä hyödyn kautta päästään sopimuksessa pidemmälle. Tässä vaiheessa asiakas on valmis kuuntelemaan lisää ja mahdollisesti tekemään sopimuksia. Tärkein asia kuitenkin kaikessa myymisessä on mielikuvan myyminen. Voit myydä mitä tuotetta tahansa kenelle tahansa, jos olet onnistunut luomaan henkilölle hänen oman näköisen mielikuvan.

Taulukko 1. Asiakkuuksien lähestymistapoja ja ostomahdollisuuksia. (Mäntyneva 2001, 15-19)

Missä asiakas on nyt	Hankinta	Kuinka saada asiakas itselleen	Kehittäminen	Ylläpito/ Säilyttäminen
Määränpää	mahdollisten asiakkaiden hankinta	muiden tuotteiden lisämyynnillä	syventää asiakkuutta	säilyttää jo valmiit asiakkaat
Miten lähestyä	yrittäjäprofiili	aiemman ostokäytöytymisen kautta	potentiaalinen realisointi	ostohistoria ja yrityksen tarpeet
Tarve	mahdolliset oletetut tarpeet	tarpeet, joita asiakas voisi tarvita	todelliset tarpeet	todelliset tarpeet
Millainen markkinointi	oman näköinen markkinointi	persoonallinen	erotu joukosta persoonallisuudella, tämä pakollista	erotu joukosta persoonallisuudella, tämä pakollista
Tarjous sisältö	riippuu kohteesta	asiakkaan olemassa olevat tarpeet	Olemassa olevat tarpeet ja toiveet	perustuu aiempaan asiakassuhteeseen
Todennäköisyys kaupan syntyy	ei hyvä	kohtalainen	hyvä	suhteellisen korkea

4.2 Huomioita palvelualueiden hankintastregiassa

Yritys A joutuu matkustamaan työkohteeseen 30 minuuttia joka päivä. Tästä koituu kustannuksia, ja ne näkyvät varmasti hinnoittelussa jollain tapaa. Yritys B: n toimisto on työpisteen välittömässä läheisyydessä ja tällöin työmatka ja kustannukset ovat pienemmät. Yrityksen tavoitteet ohjaavat toimia, joilla strategiaa kannatta hyödyntää. Pitää luoda tarkkoja suunnitelmia ja päämääriä, jotta hankintastrategia on mahdollisimman helppo toteuttaa. Hankintastrategia voi ylettyä monien vuosien päähänkin tai se voi olla hetkellinen suunnitelma, jota voidaan päivittää ajan kuluessa. (Kuusniemi-Laine & Takala 2008 , 101-112)

Hankintastrategian tulisi minimissään sisältää seuraavat asiat:

1. selvittää mitä toimeksiantaja haluaa työllistyvän yrityksen tehtävän (työnkuva)
2. työn tavoitteet ja vaatimukset
3. päätöksentekoon liittyvät linjaukset (mitä ostetaan alihankkijalta, koska ulkoistetaan jokin hankinta, miten hyödynnetään ylijäävä kapasiteetti jne.)
4. kuinka monta yritystä toimeksiantaja hyväksyy
5. kansainväliset hankinnat
6. hankintasopimukset
7. mitä tehdään jos urakka on myöhästymässä
8. mistä lisää henkilökuntaa
9. pyritäänkö tekemään yhteistyötä muiden yritysten kanssa samalla lailla kuin aikaisemmin projektin ajan vai keskitytäänkö ainoastaan omaan tekemiseen.

10. hinnoittelu

Nämä ovat seikkoja, joita itse tulen käyttämään tulevaisuudessa miettiessäni miten pääsen alkuun, ja jos päätän lähteä kilpailemaan töistä kilpailutusten kautta. Tämä kilpailuviidakko vaikutta hyvinkin mielenkiintoiselta, koska HILMA-tietokantaa tutkittuani löysin hyviä työtarjouksia. Näihin kilpailutuksiin lähteminen vaatii selkeää kuvaa tarjouksista sekä rautaista ammattitaito, jotta on mahdollisuuksia menestyä. (Kuusniemi-Laine & Takala 2008, 101–112)

4.3 Palveluhankinnoissa muistettavia asioita

Palveluhankinnoissa yleensä vaaditaan, että tarjouksessa on liitteenä mukana erilaisia palvelukuvauksia. Tarjoukseen voi myös jopa sisällyttää työnäytteitä, jos niin vaaditaan. Yleensä kuitenkin palvelukuvauksilla yritykset pyrkivät saamaan kuvan työn laadusta, ja riittääkö se hankintayrityksen minivaatimuksiin. Palveluhankinnoissa hylkäävinä tietoina voi olla palveluajat esimerkiksi. Palveluajien kohdentuminen hankintayritykseen ei aina kohtaa, ja tarjous joutuu suoraan hylätyksi. Jos hankintayritys pyytää tarjoukseen tietoja palvelussa hyödyntävistä välineistä, on ne tarjoukseen ehdottomasti laitettava. Tämä saattaa olla myös yksi karsiva tekijä. Muutoin tarjous katsotaan tarjouspyynnön vastaiseksi. On hyvin yleistä, että hankintayksikkö asettaa palvelun tarjoajalle vähimmäisvaatimuksen. Esimerkiksi siivousalalla tehtävät pistotarkastukset sekä yleisesti siisteys on vaikuttavia seikkoja. Hankintayksikkö voi myös sopimuksen aikana koittaa laajentaa sopimustaan yrityksen kanssa, mutta siihen tarvitaan molempien osapuolien suostumus.

Tarjouksessa on hyvä mainita henkilökunnan lukumäärä, koska tällöin palvelun saaja voi arvioida lisätarpeen toteutumisen mahdollisuuden. Esimerkiksi olen tehnyt tarjouspyynnön Turun kaupungille, joka pitää sisällään 2 päiväkodin siivoamisen kerran päivässä kello kahdeksan jälkeen illalla. Olen laittanut tarjoukseen työntekijöidemme määrän, joka on neljä. Turun kaupunki hyväksyy tarjouksemme ja alamme töihin. Tarjouksessa nimetty henkilö numero kolme jääkin seuraavalla viikolla pois töistä kokonaan henkilökohtaisiin syihin vedoten.

Tässä tilanteessa minun on hyvä olla yhteydessä toimeksiantajaan ja kertoa tilanteesta, että meillä on miehitys vajaa, kunnes löydämme sopivan henkilön joukkoomme. Tämä tuo luotettavuutta hankintayritykseen kohtaan, ja myös asiakkaat ovat tietoisia asiasta. Sopimussakkoja voidaan tässä tilanteessa jakaa, mutta sopimussakko on oltava selkeästi tarjouksessa. (Tapola 2012, 55–67)

5 YHTEENVETO

Tämän opinnäytetyön tavoitteena oli selvittää, miten on kannattavaa kilpailuttaa palveluiden tarjonta sekä, mitä asioita tulee ottaa huomioon. Tavoitteena oli saada tietoa kilpailutuksesta muita saman alan yrityksiä vastaan. Kilpailuun vaikutti vahvasti hankintastrategia, jota hyödyntäen saa tietoa, kuinka kilpailutilanteeseen kannattaa valmistautua. Työn tärkeimpinä tuloksina voin pitää hankintastrategian omaksumista ja sen tärkeyden ymmärtämistä.

Käsittelin työssäni kuinka uusia asiakkaita hankitaan ja kuinka niitä hoidetaan mahdollisimman hyvin. Asiakkuuksien ylläpito ja niihin vaikuttavat asiat ovat myös työssäni hyvin esitelty. Lisäksi perehdyn työssäni palveluiden myyntiin sekä kuinka pidetään asiakas tyytyväisenä alusta loppuun asti. Mitä seikkoja tulee ottaa huomioon, jotta asiakkuus on pitkäaikainen. Jokaisella alalla on kilpailua asiakkaista ja työssäni perehdyn myös vahvasti mitä yrityksen tulee ottaa huomioon eri kilpailutilanteen vaiheissa. Kilpailutilanteessa on tärkeää tuoda oma osaamisensa sekä ammattitaito hyvin esille. Oikeiden sääntöjen noudattaminen ja rehellistä kanssakäymistä muiden kilpailijoiden kanssa.

Tulen esittelemään työssäni eri tarjouspyynnön vaiheet ja mitä kaikkea tulee ottaa huomioon. Millä tavalla mahdollista asiakasta tullaan lähestyä ja mikä tekee tarjouksesta virallisen. Miten saadaan tarjouskilpailussa hyvät lähtökohdat ja miten niitä kannattaa hyödyntää. Kilpailussa on myös hyvä tuoda esille omat erikoisosaamiset, jotta voi erottautua muista kilpailijoista. Perusta työlleni tulee kilpailutilanteesta muita saman alan yrittäjiä kohtaan sekä kuinka asiakkaita saadaan mahdollisimman paljon, jotta yritystoiminta on kannattavaa. Kun kilpailutilanteesta on päästä asiakas vaiheeseen alkaa vuosien mittainen yhteistyö. Tämä vaatii ammattitaitoa, jotta pystyy palvelemaan asiakastaan hänen toiveitensa mukaisesti ja yritysikin on valmis kehittymään asiakkaitensa myötä.

LÄHTEET

Hankinnat.fi. 2014. Mitä tarkoitetaan kokonaistaloudellisesti edullisimmalla vaihtoehdolla? Saatavana: <http://www.hankinnat.fi/fi/ukk/tarjouspyynto/mita-tarkoitetaan-kokonaistaloudellisesti-edullisimmalla-vaihtoehdolla/Sivut/default.aspx>

Hilma. 2014. julkiset hankinnat. Saatavana: <http://www.hankintailmoitukset.fi/fi/>

Kaarresalo, T. 2007. Kilpailuttamisvelvollisuus julkisissa hankinnoissa. Helsinki: Edita Prima Oy.

Kunnat ja ostopalvelut. 203. Kuntatyönantajalehti. Kilpailuttaminen vaatii kunnissa uutta osaamista. Saatavana: <http://www.kuntatyönantajalehti.fi/fi/arkisto/teemasivut/Documents/kilpailuttaminen-vaatii-kunnissa-uutta-osaamista.pdf>

Kuusniemi-Laine, a. & Takala, P. 2008 . Julkiset hankinnat käsikirja. Helsinki: Edita Prima Oy.

Logy. 2013. Hankintatoimen kehittäminen. Strategiat. <http://www.hankintatoimi.fi/strategiat/>

Lämsä, A & Uusitalo, O. 2005. Palvelujen markkinointi esimiestyön haasteena. Helsinki: Edita Prima Oy

Männistö P. 2009. Laadun ja hinnan suhde julkisissa hankinnoissa. Pro gradu tutkielma. Tampereen yliopisto. Saatavana: <https://tampub.uta.fi/bitstream/handle/10024/81118/gradu03945.pdf?sequence=1>

Mäntyneva, M . 2001 . Asiakkuuden hallinta. Vantaa: Tummavuoren Kirjapaino Oy.

Oinas, P. 2012. Hankintastrategian kehittäminen : Case Louhi Net Oy. Jyväskylän ammattikorkeakoulu. Saatavana: <http://www.theseus.fi/handle/10024/46463>

Pekkala, E. & Pohjonen, M. 2012 . Hankintojen kilpailuttaminen ja sopimusehdot. Helsinki: Tietosanoma Oy.

Rissanen, T. 2007. Kilpailu markkinoilla. Vaasa: Kustannusosakeyhtiö Pohjantähti.

Tapola, M. 2012. Tarjouksen tarjouspyynnön mukaisuus. Helsinki: Sanoma Pro Oy.

Vesalainen, J. 2010. Tavoitteena strateginen kyvykkyys. Vantaa: Hansaprint Oy.

Viitala, R & Jylhä, E. 2001. Menestyvä yritys liiketoimintaosaamisen perusteet. Helsinki: Edita Oy

