

Opinnäytetyö (YAMK)

Tekniikan ylempi ammattikorkeakoulututkinto

Teknologiaosaamisen johtaminen

2016

Jukka Rautiainen

LIIKETOIMINTASUUNNITELMA LOGISTIKKAPALVELUIDEN TUOTTEISTAMISEKSI

OPINNÄYTETYÖ (YAMK) | TIIVISTELMÄ

TURUN AMMATTIKORKEAKOULU

Teknologiaosaamisen johtaminen

2016 | 62 + 29 sivua

Yliopettaja Osmo Eerola / Johtaja Kai Karlén, teollisuus ja kansainväliset projektit

Jukka Rautiainen

LIIKETOIMINTASUUNNITELMA LOGISTIKKAPALVELUIDEN TUOTTEISTAMISEKSI

- Case: Sweco PM Oy

Opinnäytetyön tavoitteena oli laatia liiketoimintasuunnitelma logistiikkapalveluiden tuotteistamiseksi. Opinnäytetyö toteutettiin rakennuttamisen ja projektinjohdon konsultointiyrityksen Sweco PM Oy:n toimeksiantona ja työtä lähestyttiin teollisuuden ja terveydenhuollon toimialojen näkökulmasta. Tutkimuksellisenä lähestymistapana käytettiin tapaustutkimuksen sekä toiminnallisen tutkimuksen yhdistelmää ja aineiston hankinnassa käytettiin kvalitatiivisia menetelmiä. Opinnäytetyön tarkoituksena oli tutkia miten logistiikkapalvelut pystyvät osaltansa edesauttamaan Sweco PM Oy:tä saavuttamaan strategiset tavoitteensa.

Opinnäytetyön teoreettinen viitekehys rakennettiin tutkimuskysymysten avulla. Teoreettisessa osuudessa perehdyttiin lähdekirjallisuuden avulla asiantuntijapalveluiden tuotteistamiseen ja liiketoimintasuunnitelmaan. Empiirisessä osuudessa laadittiin liiketoimintasuunnitelma, jossa kuvattiin logistiikkapalveluiden liiketoimintamalli sekä lisäksi määritettiin päämäärät ja keinot asetettuihin tavoitteisiin pääsemiseksi. Liiketoimintasuunnitelmassa analysoitiin kattavasti Sweco PM Oy:n ulkoista sekä sisäistä ympäristöä ja lisäksi arvioitiin niiden välisiä vuorovaikutussuhteita synteesianalyyysien avulla. Osana sisäisen ympäristön analysointia selvitettiin sekä Sweco PM Oy:n että sen verkostojen keskeinen logistiikkaosaaminen kyselyn avulla. Analyysien pohjalta laadittiin markkinointi- ja toteutussuunnitelma sekä kattavat kannattavuuslaskelmat. Liiketoimintasuunnitelman viimeisessä osiossa analysoitiin logistiikkapalveluiden liiketoiminnallisia riskejä.

Opinnäytetyön tuloksena saatiin liiketoimintasuunnitelman muotoon laadittu kuvaus siitä, miten logistiikkapalvelut sulautuvat osaksi Sweco PM Oy:n liiketoimintaa ja millä lisäarvotekijöillä logistiikkapalvelut osaltansa parantavat Sweco PM Oy:n kilpailukykyä. Lisäksi opinnäytetyön tuloksena saatiin selkeä kokonaiskuva Swecon konsernitason logistiikka-osaamisesta strategisella tasolla sekä selvyys siitä, miten tämä osaaminen on hyödynnettävissä Sweco PM Oy:n logistiikkapalveluiden tuotteistamisessa sekä varsinaisissa tuotteistettavissa palveluissa.

ASIASANAT:

Tuotteistaminen, liiketoimintasuunnitelma, logistiikka

MASTER'S THESIS | ABSTRACT

TURKU UNIVERSITY OF APPLIED SCIENCES

Degree programme in Technological Competence Management

2016 | 62 + 29 pages

Osmo Eerola, Principal Lecturer / Kai Karlén, Director, Industry and International projects

Jukka Rautiainen

BUSINESS PLAN FOR PRODUCTIZATION OF LOGISTICS SERVICES

- Case: Sweco PM Oy

The aim of the present master's thesis is to formulate a business plan for the productization of logistics services. The thesis was commissioned by a project management and construction management service company Sweco PM Ltd. The subject is approached from an industry and health care business unit's point of view. The combination of case study and functional study research methodologies was used as a research approach and qualitative methods were used in data collection. The study focuses on exploring how logistics services can help Sweco PM Ltd to reach its strategic targets.

The theoretical framework of the thesis is based on research questions which provide the study its structure. The theoretical part discusses productization and business plans. The empirical part consists of a business plan which describes the logistics service business concept and business model as well as its strategies and key objectives. An analysis of the impacts of the micro- and macro-level environments was conducted in the context of compiling the business plan and finally a synthesis analysis on their interaction was done. A logistics competence survey was carried out within Sweco PM Ltd and its network as a part of the micro-level analysis. Based on the analyses a marketing and an implementation plan were made and the last section of the business plan consists of a profitability and risk analysis.

The outcome of the thesis is the business plan which describes how the logistics services are merged in Sweco PM Ltd's business operations and what kind of value added factors they can give to Sweco PM Ltd in order to improve its competitiveness. In addition, the business plan gives a strategic level overview of logistics competences within Sweco Group and it also defines how these competences can be exploited in developing productized logistics services as well as in the productized logistics services themselves.

KEYWORDS:

Productization, business plan, logistics

SISÄLTÖ

1 JOHDANTO	7
1.1 Toimeksiantajayrityksen esittely	9
1.2 Työn tavoite ja tarkoitus	9
1.3 Tutkimuskysymykset	10
1.4 Työn rajaukset ja rakenne	11
1.5 Tutkimuksellinen lähestymistapa ja tutkimusmenetelmät	13
2 ASIANTUNTIJAPALVELUN TUOTTEISTAMINEN	16
2.1 Palvelun määrittely	16
2.2 Asiantuntijapalveluiden määrittely	16
2.3 Mitä palvelun tuotteistaminen on?	17
2.4 Millaisia palveluita kannattaa tuotteistaa?	18
2.5 Asiantuntijapalveluiden tuotteistamisen hyödyt	18
2.6 Tuotteistamisen fokus ja asteet	19
2.7 Palvelulupauksen kiteyttäminen	20
2.8 Palvelun rakenteen määrittely	21
2.9 Palvelun konkretisointi	22
2.10 Palvelun vakioiminen	22
2.11 Palveluprosessin määrittely	24
2.12 Seuranta ja mittaaminen	25
2.13 Tuotteistushankkeiden yleisimmät haasteet ja sudenkuopat	25
2.14 Tuotteistamisprosessin eri muodot	26
2.15 Osallistujat	27
2.16 Asiantuntijapalvelun tuotteistamissuunnittelun strateginen perusta	28
2.17 Tuotteistaminen palvelujen kehittämisen välineenä	28
3 LIIKETOIMINTASUUNNITELMA	30
3.1 Markkinointisuunnitelma	32
3.1.1 Asiantuntijapalvelujen markkinointisuunnitelma	32
3.1.2 Analyysityön tavoitteet ja analysointiprosessin päävaiheet	32
3.1.3 Ulkoisen ympäristön analysointi	34
3.1.4 Sisäisen ympäristön analysointi	39
3.1.5 Synteesianalyysit	40

3.1.6 Kohdemarkkinoiden valinta	42
3.1.7 Markkinointistrategia	43
3.2 Toteutussuunnitelma	48
3.3 Kannattavuuden analysointi	50
3.3.1 Kriittinen piste	50
3.3.2 Kassavirtalaskelma	51
3.3.3 Tulosbudjetti	52
3.4 Riskianalyysi	53
4 TUTKIMUS- JA KEHITTÄMISMENETELMÄT	54
5 OPINNÄYTETYÖN TULOKSET JA TULEVAISUUS	57
5.1 Vastaukset tutkimuskysymyksiin	57
5.2 Arviointi	60
LÄHTEET	63

LIITTEET

Liite 1. Liiketoimintasuunnitelman sisällysluettelo

KUVIOT

Kuvio 1. Opinnäytetyön tutkimuskysymykset.	11
Kuvio 2. Opinnäytetyön rakenne.	13
Kuvio 3. Tuotteistamisen asteet (Sipilä 1996, 13).	20
Kuvio 4. Palvelujen suunnitteluprosessin malli (Tekes 2013, 124).	21
Kuvio 5. Palvelutuotteen ydinpalvelu ja tukiosat (Lehtinen & Niinimäki 2005, 39–40; Sipilä 1996, 64).	22
Kuvio 6. Esimerkki modulaarisen palvelun rakenteesta (muokattu Sipilä 1996, 70).	23
Kuvio 7. Blueprintingin perusmuoto (Toivonen 2012).	24
Kuvio 8. Asiakkaan roolit palvelujen kehittämisessä (Toivonen 2012; Nordlund 2009, 133–152).	28
Kuvio 9. Palveluliiketoiminnan kehittäminen tuotteistamisen avulla (Jaakkola ym. 2009, 6).	29
Kuvio 10. Analysointiprosessin päävaiheet (Kamensky 2014, 123).	33
Kuvio 11. Yrityksen toimintaympäristön tasot sekä niiden arvioimiseen valitut analysointi-työkalut (Johnson, Scholes & Whittington 2008, 55).	35
Kuvio 12. Viiden voiman malli (Johnson, Scholes & Whittington 2008, 60).	36

Kuvio 13. Yrityksen toimintamalli strategiakanvaksella kuvattuna (muokaten Lindroos & Lohivesi 2010, 226; Johnson, Scholes & Whittington 2008, 80; Kim & Mauborgne 2005, 32).	38
Kuvio 14. Teknologia- ja kompetenssipyramidi ja esimerkki verkostomaisesta toimintamallista, jossa pääyrityksen liitännäisteknologia ja – osaaminen ovat partneriyritysten avainosaamisalueita (Sjöholm 2010, 123).	39
Kuvio 15. Segmentointikriteerejä yritysmarkkinoilla (Bergström & Seppänen 2009, 110).	43
Kuvio 16. Esimerkki palvelutarjooman analysoinnista (Jaakkola ym. 2009, 9).	44
Kuvio 17. Esimerkki myyntiprosessin kuvauksesta välitavoitteineen (Koski & Virtanen 2005, 61).	45
Kuvio 18. Kahden tarjooman hinta, suhdekustannukset ja pitkän aikavälin kokonaiskustannukset (muokaten Grönroos 2015, 118).	47
Kuvio 19. Kannattavuuskaavio (mukaihen Alhola & Lauslahti 2002, 70).	51

TAULUKOT

Taulukko 1. SWOT-analyysi (muokaten Viitala & Jylhä 2013, 44).	41
Taulukko 2. Esimerkki menestystekijät/SWOT-analyysin periaatteista (Kamensky 2014, 200.)	42

1 JOHDANTO

Suomen logistiikkakustannukset suhteutettuna bruttokansantuotteeseen olivat vuonna 2013 11,4 % eli 22,9 Mrd. euroa (Solakivi ym. 2014, 16). Teollisuuden ja kaupan logistiikkakustannukset v. 2013 olivat keskimäärin 13,4 % liikevaihdosta, kun vastaavasti vuonna 2011 sama luku oli 12,2 %. Tämän osuuden kasvun taustalla on ollut teollisuuden rakennemuutos (Solakivi ym. 2014, 115). Teollisuuden aseman heikkeneminen Suomessa on ollut varsin laaja-alaista. Tästä kertoo parhaiten se, että teollisuusyritysten määrä on laskenut 15 % vuodesta 2007 vuoteen 2014. Yritysten investoinnit ovat kehittyneet Suomessa erittäin heikosti vuoden 2008 jälkeen. Vuonna 2014 investoinnit olivat peräti 25 % alemmalla tasolla kuin vuonna 2008. (Teknologiateollisuus 2016.) Hidas talouskasvu on pitänyt kysynnän kasvun monilla aloilla vähäisenä. Samanaikainen keskeisten kustannusten nousu on pakottanut yritykset tehostamaan toimintojaan. Logistiikan tehostamistoimet ovat kohdistuneet teollisuuden ja kaupan yrityksillä pääosin sisäisiin prosesseihin. (Solakivi ym. 2014, 152).

Lahtisen (2015) mukaan valmistava teollisuus on huomattavasti heikommin kehittänyt organisaatioiden sisällä tapahtuvan logistiikan prosessejaan kuin jakelevan kaupan yritykset, joissa logistiikan operatiivinen tehokkuus on jo pitkään nähty keskeisenä kilpailukykytekijänä. Markkinoiden nopea muutos ja erityisesti asiakkaiden vaatimustason kasvu vaikuttavat nettikaupan toimijoiden lisäksi myös valmistavan teollisuuden toimijoihin. Erityisesti Suomelle on tyypillistä investointiluonteiset teknologiateollisuuden tuotteet sekä tuotantolinjastot, joista tehdään suuria määriä erilaisia variaatioita jopa yksittäiskappaleina asiakaskohtaisesti räätälöityinä. Tällaisessa tilanteessa yritysten on äärimmäisen vaikea tasapainottaa valmistuksen mittakaavaetuja ja tuotannon vaatimaa joustavuutta. (Lahtinen 2015.)

Meneillään oleva teknologinen murroskausi lisää älykkyyden, tunnistettavuuden ja reaaliaikaisen seurannan määrää logistisissa ketjuissa, mikä mahdollistaa yhä paremman optimoinnin, ennakoinnin ja simuloinnin (Aaltonen 2011). Digitalisoitumisen ja internetin mahdollistamien uusien toimintatapojen synty mahdollistaa uudet teknologiat, jotka tulevat mullistamaan tuotannon. Robotisaatio mahdollistaa kokonaan tai osaksi automatisoidut palvelut sekä kokonaan automatisoidun tuotannon. Keinoälyn avulla robotit pystyvät suoriutumaan yhä paremmin erilaisista tehtävistä. (Kiiski Kataja 2016, 10; Halme 2016, 16.)

Tulevaisuudessa jako tuottajiin ja käyttäjiin tulee sumentumaan, koska kuluttajat pystyvät tuottamaan itselleen ja muille omilla verkostoon kytketyillä laitteilla. Esimerkiksi valmistavan teollisuuden näkökulmasta katsottuna kuluttaja voi tulevaisuudessa valmistaa itselleen tuotteita 3D-tulostimia käyttäen. (Juhanko ym. 2015, 31.)

Useimmissa sairaanhoitopiireissä on valmisteilla tai menossa suuria rakennushankkeita. Useat sairaalakäytössä olevat rakennukset ovat huonokuntoisia ja peruskorjauksen tarpeessa. Lisäksi monet sairaalarakennukset ovat tiloiltaan ja toimintakonsepteiltaan sopimattomia ja joustamattomia nykyaikaisen erikoissairaanhoidon tarpeisiin, jossa tarvitaan monenlaisia laitteita, välineitä ja koneita. Meneillään oleva Sote-uudistus pyrkii purkamaan päällekkäisiä palveluja ja rakenteita, joiden seurauksena myös rakennusten tarve ja käyttö tulevat muuttumaan. Muutoksen keskeisimpänä ongelmana ei kuitenkaan nähdä sairaanhoitopiirien sairaalarakennuksia, vaan esimerkiksi palvelujen, prosessien ja logistiikan uudistamisen kautta voidaan tavoitella paremmin palvelevaa ja kustannustehokasta kunnallista sosiaali- ja terveydenhuoltoa. Ennen sairaalat suunniteltiin suunnitteluajankohdan tilatarpeiden mukaan ja niistä tuli huonosti muunneltavia. Nykyään uusien sairaalakonseptien suunnittelussa muunneltavuus otetaan huomioon jo suunnitteluvaiheessa. Tulevaisuuden sairaaloiden suunnittelussa muunneltavuuden lisäksi huomioidaan myös muun muassa sairaanhoidon alueellinen ja toiminnallinen integraatio, tehokas ulkoinen ja sisäinen logistiikka ja tarpeettoman kulkemisen minimointi. (Punnonen 2013, 1-4.)

Sairaanhoitopiirien investoinnit rakennuskantaan olivat vuosina 2000–2012 yhteensä 3,3 miljardia euroa. Seuraavien kymmenen vuoden aikana tullaan rakentamaan uusia suuria sairaalarakennuksia sekä perusparannetaan, lisärakennetaan ja peruskorjataan olemassa olevia. Näiden lisäksi käynnistetään vaihteittain toteutuvia hankkeita, joiden odotetaan toteutuvan tällä ja ensi vuosikymmenellä. Tulevien investointien yhteenlasketun rahantarpeen odotetaan olevan vähintään samansuuruinen kuin vuosituhaten jälkeen toteutettujen hankkeiden. (Punnonen 2013, 96.)

Ikärakenteen vanhenemisen myötä lisääntyvää terveydenhuollon alan työvoimatarvetta on mahdollista kompensoida työtehtävien osittaisella korvaamisella robotiikalla ja automaatiolla. Robotiikan ja automatiikan avulla arvioidaan olevan mahdollista tehdä 20 prosenttia sairaaloiden sairaanhoitajien ja vanhusten pitkäaikaishoidon lähihoitajien tehtävistä. Tutkimuskirjallisuuden mukaan hoitotyöhön kuuluvien työtehtävien arvioidaan jakautuvan siten, että 65 prosenttia työtehtävistä on välillistä hoitotyötä sekä muita työtehtäviä ja 35 prosenttia on välitöntä hoitotyötä. Olemassa olevan robotiikan ja automatiikan

avulla voidaan välillisestä hoitotyöstä ja muista tehtävistä korvata arviolta 15 prosenttia. Olemassa olevan robotiikan avulla voidaan välittömästi hoitotyöstä korvata arviolta 5 prosenttia. Merkittävimmin olemassa olevalla robotiikalla voidaan vähentää hoitotyön logistisia tehtäviä, kuten esimerkiksi tarvikkeiden, laitteiden ja potilaiden kuljettamista ja siirtämistä. (Kangasniemi & Andersson 2016, 36–40.)

1.1 Toimeksiantajayrityksen esittely

Sweco PM Oy on projektinjohto- ja rakennuttamispalveluita tuottava yritys, joka syntyi vuonna 2006 Swecon ostettua vuonna 1989 perustetun CM-Urakointi Oy:n koko osakekannan. Sweco PM on keskittynyt infrastruktuuri-, rakennus- ja teollisuusinvestointien johtamiseen ja sen palvelut kattavat kaikki investointikohteen elinkaarella tarvittavat asiantuntijatehtävät. Sweco PM on jakautunut kolmeen liiketoimintayksikköön; talo-, infra- ja erillishankkeet. Opinnäytetyö tehtiin teollisuusosastolle, joka kuuluu talo-liiketoimintayksikköön.

Sweco PM kuuluu Sweco Finland Oy:ön, joka on osa kansainvälistä Sweco-konsernia. Sweco-konsernissa työskentelee kaikkiaan noin 14 500 työntekijää, joista noin 2 000 työskentelee Suomessa. Sweco PM Oy:n henkilöstön lukumäärä on 150 ja näistä seitsemän henkilöä kuuluu teollisuusosastoon.

Teollisuusosasto tarjoaa projektinjohtopalveluita teollisuusrakentamishankkeen valmistelusta, suunnittelusta ja toteutuksesta aina käyttöönottoon asti. Palveluissa yhdistyvät projektinjohto-osaaminen ja monimutkaisten teollisuusprosessien ymmärtäminen etenkin elintarviketeollisuuden ja valmistavan teollisuuden aloilla. Palvelutarjontaan kuuluu myös kokonaisvaltainen EPCM-palvelu, johon sisältyy projektinjohtopalveluiden lisäksi tarvittavia rakentamiseen ja prosessiin liittyviä suunnittelupalveluita.

1.2 Työn tavoite ja tarkoitus

Talouden taantuman myötä valmistavan teollisuuden ja elintarviketeollisuuden investoinnit ovat vähentyneet merkittävästi ja yritykset ovat tyytyneet joko vain tehostamaan nykyistä toimintaansa tai yksinkertaisesti odottamaan parempia aikoja. Tämä on ajanut teollisuusosaston etsimään uusia ansaintamalleja niiltä toimialoilta, joissa investoidaan tällä hetkellä voimakkaimmin, sekä kehittämään uusia palveluita omalle toimialueelleen.

Terveydenhuollon puolella sairaanhoitopiireissä investoidaan vanhentuneen rakennuskannan johdosta tällä hetkellä ja lähitulevaisuudessa erittäin voimakkaasti. Vuonna 2012 Sweco PM lanseerasi terveydenhuollon kiinteistötoimialalle Sweco@Care-palvelukonseptin, joka tarjoaa palveluita kiinteistön koko elinkaaren ajalle. Tämän konseptin kautta teollisuuden yksikkö on saanut toimeksiantoja terveydenhuollon puolelta erilaisten logistiikkaselvitysten muodossa. Selvityksissä on hyödynnetty Sweco Industry AB:n Tukholman toimipisteen asiantuntijoita, joilla on laajaa kokemusta sairaalalogistiikasta. Yhteistyötä on kuitenkin haitannut verkostoitumisen sekä selkeän palvelukonseptin puuttuminen.

Valmistavan teollisuuden ja elintarviketeollisuuden puolella tuotannon tehostamiseen liittyville palveluille on ollut lähes jatkuva kysyntä. Tällä osa-alueella Sweco PM Oy:ssä on olemassa jo vahvaa osaamista, mutta etenkin Lean- ja simulointipuolella ulkopuolisen avun tarve on ollut ilmeinen. Tämän osa-alueen erityisosaaminen Sweco-konsernissa on keskittynyt Swecoon vuonna 2014 integroituneeseen Alfakonsult -yritykseen, jonka toimipiste sijaitsee Göteborgissa Ruotsissa. Heidän erityisosaamistaan on tuotannon, varastoinnin ja jakelun lisäksi myös terveydenhuoltoalan logistiikka.

Tässä opinnäytetyössä perehdytään ensin kirjallisuuden avulla tuotteistamisen käsitteeseen, jonka jälkeen luodaan selkeä kokonaiskuva Swecon konsernitason logistiikkaosaamisesta yleisellä tasolla, sekä selvitetään, miten tämä osaaminen on hyödynnettävissä Sweco PM Oy:n logistiikkapalveluiden tuotteistamisessa. Lisäksi opinnäytetyön tavoitteena on luoda selkeä näkemys siitä, miten logistiikkapalvelut osaltansa tukevat Sweco PM Oy:n strategisia tavoitteita.

1.3 Tutkimuskysymykset

Erikssonin ja Koistisen (2005, 20) mukaan tutkimuskysymykset toimivat aineiston keruussa ja analyysien tekemisessä, tulosten johtamisessa, johtopäätösten muotoilussa ja tutkimusraportin kirjoittamisessa ohjaavina tekijöinä ja näin jouduttavat tutkimuksen etenemistä. Tämän opinnäytetyön lopulliset tutkimuskysymykset muotoutuivat ja niiden relevanttius varmistui vasta saatavilla oleviin aineistoihin kohdistuneen esitutkinnan jälkeen.

Tämän opinnäytetyön keskiössä on liiketoimintasuunnitelma ja tätä näkökulmaa tutkitaan ensimmäisellä tutkimuskysymyksellä:

Miten logistiikkapalvelut saadaan kytkeytymään osaksi yrityksen palveluliiketoimintaa?

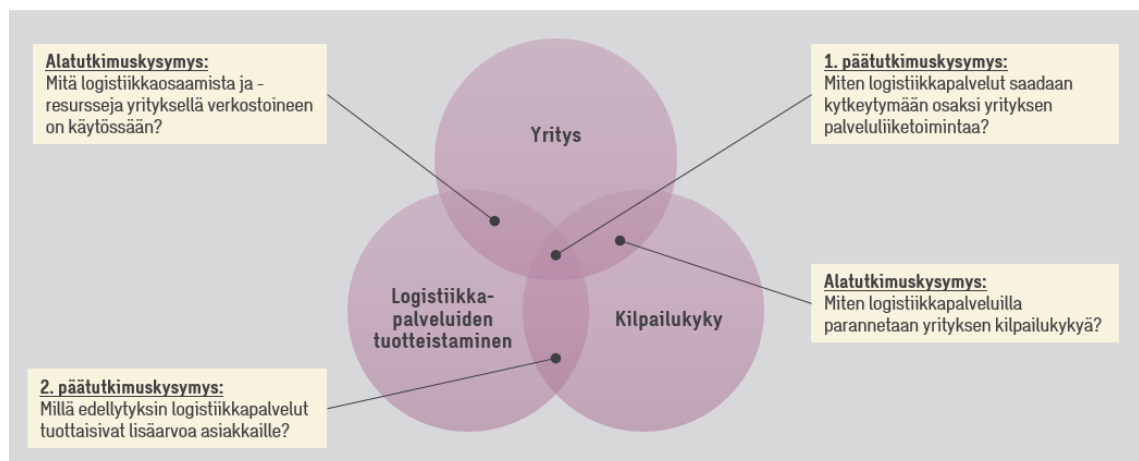
Toisen päätutkimuskysymyksen tarkoituksena on löytää tapaustutkimukselle tyypilliseen tapaan syventäviä vastauksia tutkittavalle ilmiölle:

Millä edellytyksin logistiikkapalvelut tuottavat lisäarvoa asiakkaalle?

Alatutkimuskysymysten tarkoituksena on löytää perusteluita ja vastauksia yrityksen näkökulmasta siihen, miten logistiikkapalveluiden tuotteistaminen ja kilpailukyky ovat yhteydessä toisiinsa:

Mitä logistiikkaosaamista yrityksellä verkostoineen on jo olemassa?

Miten logistiikkapalveluilla parannetaan yrityksen kilpailukykyä?



Kuvio 1. Opinnäytetyön tutkimuskysymykset.

1.4 Työn rajaukset ja rakenne

Tässä työssä kehitetään rakennuttamisen - ja projektinjohdon konsultointiin keskittyneen yrityksen (Sweco PM Oy) teollisuus- ja terveydenhuoltotoimialojen asiakkaiden sisälogistiikkatarpeisiin suunnattujen logistiikkapalveluiden tuotteistamiseen tähtäävä liiketoi-

mintasuunnitelma. Teollisuuden toimialan asiakkailta tarkoitetaan valmistavan sekä elintarviketeollisuuden asiakkaita. Tämä lähestymiskulma muodostaa varsin laajan kokonaisuuden.

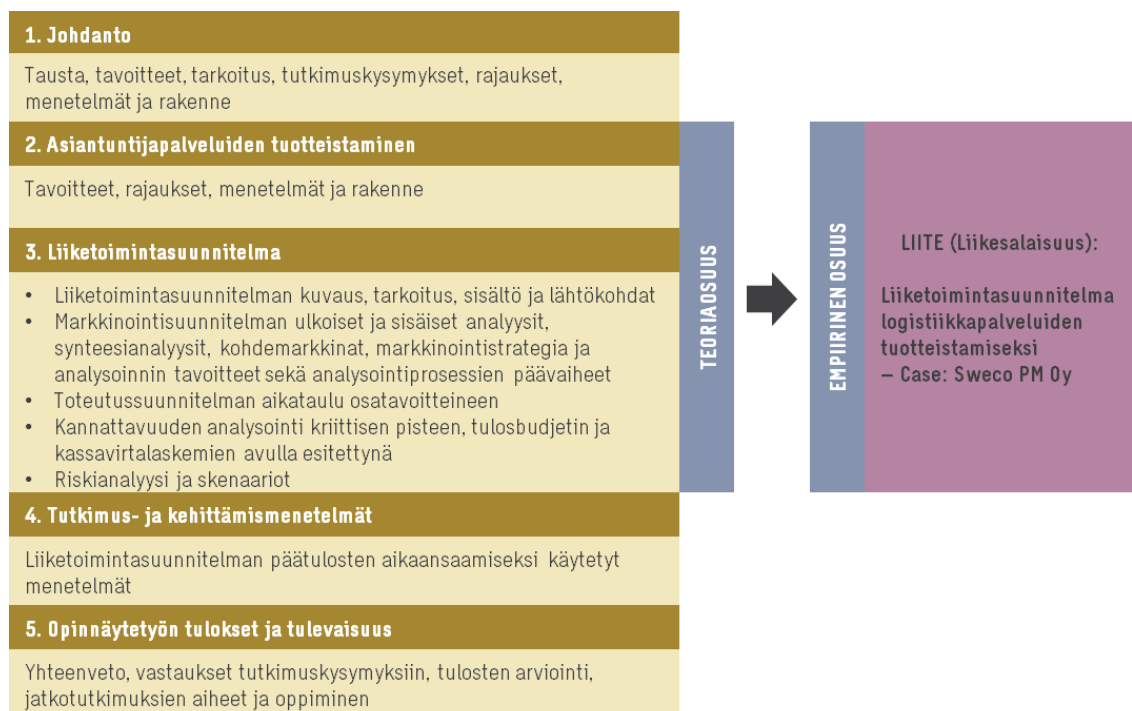
Työtä rajattiin yhdessä toimeksiantaja yrityksen kanssa siten, että työstä muodostui mahdollisimman selkeä, hallittava ja tehokkaasti toteutettava kokonaisuus. Tämän työn painopiste on liiketoimintasuunnitelman laadinnassa. Tuotteistamista käsitellään siinä määrin, että pystytään luomaan edellytykset liiketoimintasuunnitelman laadinnalle. Logistiikkapalvelut rajattiin teoreettisesta osiosta pois ja itse liiketoimintasuunnitelmassa logistiikkapalveluita käsitellään ainoastaan yleisellä tasolla. Logistiikkapalveluilla tarkoitetaan tässä työssä valmiin tai suunniteltavan tehdas- tai sairaalakokonaisuuden sisälogistiikan toimivuuden sekä tilatarpeiden suunnittelua. Sisälogistiikalla tarkoitetaan tässä työssä tehdas- tai sairaala-alueen sisällä tapahtuvia materiaali- ja henkilövirtojen käsittelyä. Liiketoimintasuunnitelma tehtiin ainoastaan Sweco PM Oy:n tarpeisiin, joten tuotteistamisen ja liiketoimintasuunnitelman laadinnassa ei ollut tavoitteena tehdä yleistä ratkaisua eikä työssä näin ollen oteta kantaa soveltuvatko esitetyt ratkaisut muiden yritysten tarpeisiin.

Työn rakenne on esitetty kuviossa 2. Työn teoriaosuus koostuu kahdesta eri kokonaisuudesta, joista ensimmäinen käsittelee asiantuntijapalveluiden tuotteistamista ja toinen kokonaisuus käsittelee liiketoimintasuunnitelmaan liittyviä aihealueita. Asiantuntijapalveluiden tuotteistamiseen liittyen käsitellään johdantona asiantuntijapalveluiden määrittely, jonka jälkeen käsitellään palveluiden tuotteistamisen suuntaviivoja ja peruselementtejä. Käsitteilyn ulkopuolelle on rajattu tuotteistamisprosessit, koska tässä työssä ei ole tarkoituksena löytää oikeaa tuotteistamismallia. Lisäksi fyysisten tuotteiden tuotteistaminen on rajattu käsitteilyn ulkopuolelle. Logistiikkapalveluita pidetään tässä työssä oletusarvoisesti asiantuntijapalveluna.

Liiketoimintasuunnitelmaa käsitellään teoriaosuudessa kaikkiaan viidessä kokonaisuudessa. Ensimmäisessä kokonaisuudessa käsitellään liiketoimintasuunnitelman tarkoitusta, sisältöä ja lähtökohtia. Toinen kokonaisuus käsittelee markkinointisuunnitelmaa, joka sisältää ulkoisen ja sisäisen ympäristön analyysit sekä synteesianalyysit, kohde-markkinoiden valinnan ja markkinointistrategian. Koska kyseinen kokonaisuus sisältää runsaasti analysointia, käsitellään kokonaisuuden aluksi johdantona analyysityön tavoitteita ja analysointiprosessin vaiheita. Kolmannessa kokonaisuudessa käsitellään toteutussuunnitelman roolia, sisältöä ja esitystekniikoita. Neljännessä kokonaisuudessa käsi-

tellään kannattavuuden analysointia, joka tässä työssä on rajattu käsittämään vain tuotetasoiset kriittisen pisteen laskelmat, tulosbudjetin sekä kassavirtalaskelman suoralla menetelmällä. Viidennessä kokonaisuudessa käsitellään riskien analysointia sekä kumulatiivisten kassavirtojen herkkyyksianalyysia tuotetasolla.

Työn empiirinen osuus sisältää työn toimeksiantajalle kehitetyn liiketoimintasuunnitelman, jonka opinnäytetyön toimeksiantaja on julistanut salaiseksi. Liiketoimintasuunnitelman sisällysluettelo on esitetty liitteessä 1.



Kuvio 2. Opinnäytetyön rakenne.

1.5 Tutkimuksellinen lähestymistapa ja tutkimusmenetelmät

Opinnäytetyön tarkoituksena on luoda toimeksiantajayritykselle käytäntöön sovellettava logistiikkapalveluiden tuotteistamiseen tähtäävä liiketoimintasuunnitelma. Se esitellään toimeksiantajan johtoryhmälle ja mahdollisen hyväksynnän jälkeen sitä tarvittaessa tarkennetaan ja sovelletaan käytäntöön. Opinnäytetyö on tapaustutkimuksen ja toiminnallisen tutkimuksen yhdistelmä, jossa opinnäytetyön laatija itse laatii liiketoimintasuunnitelman. Aineiston hankinnassa käytetään kvalitatiivisia menetelmiä. Laine ym. (2007, 9) määrittelevät tapaustutkimuksen sellaiseksi empiiriseksi tutkimustavaksi tai -strategiaksi, joka tutkii useimmiten ilmiötä tai tapahtumakulkua omassa erityisessä ympäristössään.

Tapaustutkimuksessa kerätään erilaisin menetelmin kattava aineisto tapauksen eri ulottuvuuksista. Tapaustutkimuksen tarkoituksena on siis kuvata tutkimuksen kohde, yksi tapaus tai pieni joukko tapauksia, seikkaperäisesti mahdollisimman monipuolisen aineiston perusteella. Tapauksena voi olla esimerkiksi yksilö, yhteisö, organisaatio tai tapahtumakulku. (Laine ym. 2007, 10–12.) Tapaustutkimuksessa ei pyritä etsimään yleisiä säännönmukaisuuksia, vaan siinä yritetään ymmärtää syvällisesti tapausta tai tapauksia omassa ainutkertaisessa ympäristössään. Tapaustutkimusta voidaan pitää enemmänkin tutkimuskohteen lähestymistapana, sillä tapaustutkimuksessa käytetään yleensä useita tiedonhankintatapoja ja tutkimusaineistojakin saattaa kertyä useita. (Aaltio-Marjosola 2015.) Tapaustutkimuksessa on ensiarvoisen tärkeää, että tutkimusasetelma kytkeytyy aikaisempaan teoriapohjaan, jonka perusteella analyysit ja tulkinnat johtopäätelmissä tehdään. Tapaustutkimuksessa aineistoa kerättäessä tutkija ei osallistu tutkimuskohteen toimintaan aktiivisesti. (Laine ym. 2007, 245–246.)

Tapaustutkimus on hyödyllinen tutkimustapa hyvän taustainformaation selvittämiseen, koska sen avulla saadaan esiin oleellisia tekijöitä, prosesseja ja vuorovaikutussuhteita, joihin voidaan sitten muilla menetelmillä kohdistaa jatkotutkimuksia. (Anttila 2015.) Tapaustutkimusta on käytetty usein liiketalouden piiriin kuuluvissa ainutkertaisissa tutkimuksissa, joissa on tutkittu hallinnollisesti itsenäisiä kokonaisuuksia, kuten esimerkiksi yrityksiä ja organisaatioita. (Aaltio-Marjosola, 2015.)

Tapaustutkimuksen aloittamiseen on periaatteessa olemassa kaksi erilaista tapaa. Tapauksesta liikkeelle lähdettäessä pohditaan, mitkä käsitteet soveltuvat analysointiin ja mistä tapaus kertoo eli mikä on tutkimuksen kohde. Vastaavasti ilmiöstä liikkeelle lähdettäessä etsitään tapaus, jossa tutkimuksen kohteeseen liittyviä käsitteitä voidaan soveltaa. Käytännössä tapaustutkimus toteutetaan useimmiten näiden yhdistelmänä tai välimuotona. (Laine ym. 2007, 11.) Tässä työssä lähdetään liikkeelle tapauksesta.

Laadullisen tutkimuksen yleisimpinä aineistonkeruumenetelminä pidetään haastattelua, kyselyä, havainnointia ja erilaisiin dokumentteihin perustuvaa tietoa. Eri aineistonkeruumenetelmiä voidaan käyttää joko vaihtoehtoisesti, rinnan tai eri tavoin yhdistettynä tutkittavan ongelman ja tutkimusresurssien mukaan. Mitä vapaampi tutkimusasetelma on kyseessä, sitä luontevampaa on aineiston hankinnan menetelminä käyttää havainnointia, keskustelua tai omaelämäkertoja. Kokeellisten menetelmien ja strukturoitujen kyselyjen tarve kasvaa sitä mukaan, mitä formaalisempi ja strukturoidumpi tutkimusasetelma on kyseessä. (Tuomi & Sarajärvi 2013, 71.) Tässä työssä aineistokeruumenetelminä käytetään kyselyä ja olemassa oleviin dokumentteihin perustuvaa tietoa.

Tapaustutkimuksen heikkoutena voidaan pitää sen kapea-alaisuutta, sillä tutkimuksen tulokset eivät välttämättä ole yleistettävissä. Tutkimuskohde valitaan usein sen herättämän mielenkiinnon vuoksi, eikä sitä näin ollen voi pitää tyypillisenä koko populaatiota ajatellen. Tutkijan subjektiivisella panoksella on vaikutuksensa tuloksiin, sillä raportti on tutkijan omakohtainen tulkinta. (Anttila 2015.)

2 ASIANTUNTIJAPALVELUN TUOTTEISTAMINEN

2.1 Palvelun määrittely

Palvelulle on annettu aikojen saatossa lukuisia hienoisesti toisistaan eroavia määritelmiä, mutta yhtään yleispätevää määritelmää ei ole vielä onnistuttu osoittamaan (Zeithaml 2006, 4; Grönroos 2015, 77). Määritelmien kirjavuuden vastapainoksi on palvelulle johdettu äärimmäisen yksinkertaistettu määritelmä: ”Palvelu on jotain, mitä voi ostaa ja myydä, mutta mitä ei voi pudottaa varpailleen” (Sipilä 1999, 24; Grönroos 2015, 77). Zeithaml (2006, 4) ym. määrittelevät omassa hieman laajemmassa yksinkertaistetussa versiossaan palvelun kokonaisuutena, joka sisältää sellaisia liiketaloudellisia toimia, joiden tuotoksena ei ole fyysinen tuote tai rakennus, joka useimmiten kulutetaan tuotantohetkellä ja joka tarjoaa aineetonta lisäarvoa sen ensimmäiselle ostajalle.

Grönroosin (2015, 79) mukaan palvelun tarkan määrittämisen sijaan palveluille voidaan nimetä kolme jokseenkin yleisluonteista peruspiirrettä:

1. Palvelut ovat toiminnoista tai toimintojen joukoista koostuvia prosesseja.
2. Palveluiden tuottaminen ja kuluttaminen tapahtuvat ainakin jossain määrin samanaikaisesti.
3. Asiakas on ainakin jossain määrin osallisena palvelun tuotantoprosessiin.

Tärkeimmäksi piirteeksi Grönroos (2015, 79) nostaa yllämainituista kolmesta palveluiden peruspiirteestä palveluiden prosessimaisuuden. Alan kirjallisuudessa korostetaan usein, että aineettomuus on palvelun tärkein piirre. Lisäksi monissa määritelmissä todetaan, että palveluita ei voi varastoida ja että palvelut eivät johda minkään omistukseen. (Sipilä 1999, 24; Grönroos 2015, 80–81).

2.2 Asiantuntijapalveluiden määrittely

Asiantuntijapalvelut eroavat muista palveluista niihin liittyvän erikoisosaamisen johdosta (Sipilä 1999, 24; Lehtinen & Niinimäki 2005, 9). Asiantuntijapalvelut ovat palveluista kaikkein aineettomimpia ja abstrakteimpia. Aineettomuus merkitsee sitä, että asiantuntijapalveluja on vaikea esitellä ja myydä, ja että asiakkaan on ostohetkellä lähes mahdoton

arvioida niiden sisältöä ja laatua. Asiantuntijapalveluihin liittyy usein hyvin suuri epävarmuus sekä suuret riskit. Epäonnistuneella asiantuntijapalvelulla voi olla hyvinkin vakavia ja jopa kohtalokkaita seuraamuksia. Asiantuntijapalvelut ovat hyvin henkilösidonnaisia ja usein henkilökemioiden yhteensopivuudesta riippuvaisia, jolloin lopputulos saattaa vaihdella huomattavasti. Lisäksi ostaja saattaa joutua tekemään ostopäätöksensä hyvin suuren epävarmuuden tilassa. Asiantuntijapalvelut ovat käytännössä ohjeita, neuvoja ja ideoita, joiden tuottamiseksi voidaan joutua käymään läpi varsin pitkä ja raskas kehittämis- ja tuottamisprosessi. Asiantuntijapalvelut voivat olla myös prosesseja, joista jää varsin konkreettisia lopputuloksia, kuten esimerkiksi piirustuksia ja suunnitelmia. (Vahvaselkä 2004, 41; Lehtinen & Niinimäki 2005.)

Asiantuntijapalvelut syntyvät usein palvelujen tuottajan ja asiakkaan yhteistyönä ja niiden onnistuminen edellyttää yleensä asiakkaalta voimakasta osallistumista. Asiantuntijapalveluita tarvitaan yleensä silloin, kun kehitetään asiakkaalle jotakin uutta tai ratkotaan monimutkaisia ongelmia, eikä asiakkaalla ole riittävää asiantuntijuutta tai riittäviä resursseja niiden tuottamiseen. Asiantuntijapalvelu alkaa usein tarpeiden määrittelyllä, joka on lähes aina vaikein ja vaativin palvelutuotteen osa. Tämä johtuu siitä, että asiantuntijapalvelussa asiakas ei useimmiten pysty tekemään täsmällistä tilausta, koska hän ei välttämättä pysty itse analysoimaan tarpeitaan, eivätkä vastaavasti asiantuntijatkaan kykene esittämään ratkaisua asiakkaan pulmaan ilman perehtymistä ja esitutkimuksia. (Lehtinen & Niinimäki 2005, 9-11; Sipilä 1996, 28–31.)

Englanninkielessä tieto- ja osaamisintensiivisistä liike-elämän palveluista käytetään kirjainlyhennettä KIBS – Knowledge Intensive Business Services. Vastaavasti teollisuudessa käytetään kirjainlyhennettä SKIP – Service and Knowledge Intensive Products. Molemmissa käsitteissä liiketoiminta pohjautuu asiantuntijaosaamisen jakamiseen ja leviittämiseen. (Keso ym. 2006, 242.)

2.3 Mitä palvelun tuotteistaminen on?

Tuotteistaminen on palvelun eräiden osien vakioimista niin, ettei palvelua tarvitse aina tuottaa jokaisen asiakkaan kohdalla alusta pitäen uudelleen. Tuotteistaminen muodostaa oppimisalustan, johon yksittäiset asiakaskokemukset voidaan kiinnittää ja se luo yhteistä ymmärrystä palveluorganisaatiossa. (Toivonen 2010.) Tuotteistaminen ei kuitenkaan tarkoita palvelun standardisoimista. Palvelun perusluonteeseen kuuluu yleisesti jonkinasteinen asiakaskohtainen vaihtelu. Tuotteistamisen tarkoituksena ei näin ollen ole

poistaa räätälöinnin tarvetta, vaan vähentää sen tarve tarkoituksenmukaiselle tasolle. (Tuominen ym. 2015, 5.) Palvelun tuotteistamisen tavoitteena on tuote, joka on helppo mieltää, myydä ja ostaa (SKOL 2002, 6). Tuotteistamista voidaan hyödyntää niin olemassa olevien palvelujen tehostamiseen ja laadun parantamiseen sekä aivan uuden palvelun kehittämisessä toistettavaksi palvelukonseptiksi (Jaakkola ym. 2009, 5). Palvelun tuotteistamisen tulee aina pohjautua yrityksen strategiaan ja todennettuihin asiakastarpeisiin (Valminen 2010).

2.4 Millaisia palveluita kannattaa tuotteistaa?

Tuotteistamisella on lukuisia positiivisia ja houkuttelevia vaikutuksia, mutta se ei välttämättä ole ratkaisu kaikkiin liiketoiminnan haasteisiin. Ennen palvelun tuotteistamiseen ryhtymistä on suositeltavaa käydä läpi seuraavat toteuttamiskelpoisen palvelun tunto-merkit:

- Palveluun liittyy toistuva asiakastarve
- Palvelun toteutuksesta löytyy toistuvia osia
- Palvelu on strategian mukainen ja yrityskuvaan sopiva
- Palvelu, tai ainakin osa siitä voisi olla taloudellisesti kannattava
- Palvelun toteuttamiseen ja tuotteistamiseen on olemassa kokemusta ja osaamista. (Tuominen ym. 2015, 8.)

2.5 Asiantuntijapalveluiden tuotteistamisen hyödyt

Asiantuntijapalveluiden tuotteistamisella on saavutettavissa monia hyötyjä ja mahdollisuuksia sekä yrityksen että asiakkaan näkökulmasta. Alla on lueteltuna Tuomisen ym. (2015, 7), Jaakkolan ym. (2009, 2–6) sekä Sipilän (1996, 14–24) mukaan yrityksen kannalta keskeisimpiä palvelun tuotteistamisesta saatavia hyötyjä. Tuomisen ym. (2015, 7) mukaan yrityksen olisi suositeltavaa miettiä, mitä näistä hyödyistä yritys ensisijaisesti tavoittelee silloin, kun tuotteistamiselle ollaan asettamassa tavoitteita.

- **Palvelu on monistettavissa.** Yhteiset toimintatavat ja palvelun eri osien tarkoituksenmukainen vakioiminen mahdollistavat palvelun sekä palveluprosessien monistettavuuden.

- **Palvelu on tasalaatuisempaa.** Yhteisesti sovitut toimintamallit ja osaamisen jakaminen luovat perustan paremmalle palvelulle, eikä työn laatu ole enää niin henkilöriippuvaista.
- **Sisäinen tiedonkulku ja yhteistyö tehostuvat.** Henkilöstön osallistaminen tuotteistamiseen mahdollistaa yhdessä oppimisen ja edesauttaa hiljaisen tiedon näkyväksi tulemisessa.
- **Palvelu on tehokkaampi ja kannattavampi tuottaa.** Palvelun määrittely, systematisointi ja konkretisointi selkiyttävät työvaiheita ja mahdollistavat paremman työnjaon.
- **Palvelun markkinointi ja myynti helpottuvat.** Selkeästi määritellystä palvelusta viestiminen helpottaa niin yrityksen sisäistä kuin asiakkaan suuntaankin tapahtuvaa viestintää. Selkeästi määritelty palvelu helpottaa ja tehostaa hinnoittelua sekä auttaa asiakasta ymmärtämään palvelun hinnanmuodostuksen sekä sen sisältämän lisäarvon.
- **Palvelun uudistaminen helpottuu.** Tuotteistamisen myötä syntynyt yhteinen kieli ja ymmärrys auttavat tunnistamaan innovaatiomahdollisuuksia.

2.6 Tuotteistamisen fokus ja asteet

Asiantuntijapalvelut voidaan jaotella kahteen eri osaan; sisäiseen, asiakkaalle näkymättömään sekä ulkoiseen tuotteistamiseen. Näillä molemmilla on omat määritelmänsä ja tehtävänsä. Sisäisten toimintatapojen tuotteistamisella tarkoitetaan niiden palvelujen tuottamiseksi vaadittavien prosessien systematisointia ja dokumentointia, jotka eivät näy asiakkaalle. Palveluprosessien, työmenetelmien, järjestelmien ja vastuiden kuvaamisen avulla toimintaa viedään ammattimaisempaan suuntaan ja samalla pyritään varmistamaan, että jo aikaisemmin tehtyjä asioita ei jouduttaisi suunnittelemaan ja tekemään uudelleen. Jotta ulkoiselle tuotteistamiselle olisi edellytyksiä, tulisi sisäinen toiminta olla systematisoitu. Ulkoisella tuotteistamisella tarkoitetaan asiakkaalle näkyvien palveluprosessien kuvaamista ja konkretisointia. Sen tarkoituksena on luoda nopeasti kuva yrityksestä ja sen tarjoamista palveluelementeistä, jotka yleisimmin kiteytetään palvelulupauksiin ja myyntimateriaaleihin. (Lehtinen 2005, 43).

Tuotteistaminen voi olla eriasteista (kuvio 3) ja sen eteneminen voi olla vaiheittaista. Ensimmäisellä tasolla systematisoidaan palvelun tuotannon sisäisiä työmenetelmiä ja toi-

mintatapoja. Tällä tavoitellaan operatiivisen tehokkuuden lisääntymistä sellaisissa prosesseissa, jotka toistuvat suurelta osin muuttumattomina useissa asiakkuuksissa. Toisella tasolla palvelun lisäksi tarjotaan fyysinen tuotetuki. Tällä tasolla aiemmin tehty työ on paketoitu prosessia tukevaksi menetelmäksi, jota käytetään palveluprosessin aikana. Kolmannella tasolla palvelun rakenne, prosessit, menetelmät ja apuvälineet on tuotteistettu mahdollisimman pitkälle ja räätälöitävissä asiakkaan tarpeen mukaan. Neljännellä tasolla palvelu on monistuskelpoinen ja aina tavaranomaisesti jakelukanavien kautta tarjottava tuote. (Lehtinen 2005, 43). Se mihin asteeseen tuotteistuksella halutaan, on riippuvainen asiantuntijapalvelun luonteesta, yrityksen strategiasta, kilpailutilanteesta sekä yrityksen tuotekehityskyvyistä. (Sipilä 1996, 13–14).



Kuvio 3. Tuotteistamisen asteet (Sipilä 1996, 13).

2.7 Palvelulupauksen kiteyttäminen

Palvelutuotteiden suunnittelussa voidaan hyödyntää Toivosen ym. KIBSINET-hankkeessa (Tekes 2013, 123–124) kehittelemää mallia, joka pohjautuu Edvarssonin & Olssonin (1996, 159–162) vuonna 1996 kehittelemään malliin. Kuviossa 4 esitettyä mallia voidaan hyödyntää suunnittelutyön edellytysten määrittelyssä ja luonnissa. Siinä palvelun suunnittelutyö on jaettu kolmeen pääelementtiin; palvelun rakenteeseen ja markkinoiniin, palveluprosessiin sekä resursseihin ja infrastruktuuriin. Kukin näistä kolmesta palvelun pääelementistä sisältää useita osatekijöitä joita voidaan kehittää ja uudistaa. Lisäksi kaikilla näillä on vaikutusta asiakkaan kokemaan hyötyyn. (Lehtinen & Niinimäki 2005, 35–37; Tekes 2013, 123–124.)

Palvelun arvolupaus: Mitä, kenelle, miten?

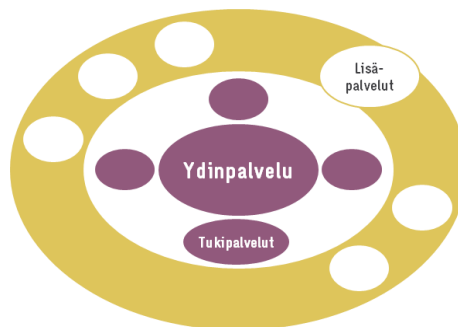


Kuvio 4. Palvelujen suunnitteluprosessin malli (Tekes 2013, 124).

Kehitettävän palvelun sisältö voidaan kiteyttää palvelulupaukseksi, jossa kerrotaan mihin asiakkaan tarpeeseen palvelu vastaa, mitä hyötyä siitä on asiakkaalle ja miten se toteutetaan. Jotta palvelulupaus pystytään muodostamaan, tulee asiakkaan palvelulta tavoittelemat aineelliset ja aineettomat hyödyt olla tunnistettu ja lisäksi on tiedettävä onko yritys kykenevä vastaamaan asiakkaan todellisiin tarpeisiin. (Jaakkola ym. 2009, 11.)

2.8 Palvelun rakenteen määrittely

Asiantuntijapalvelu muiden palvelujen tavoin muodostuu ydinpalveluista ja liitännäispalveluista (kuvio 5), joiden muodostamaa kokonaisuutta kutsutaan palvelupaketiksi. Palvelupaketti pyritään rakentamaan vastaamaan asiakkaan tavoittelemaa hyötyä. Ydinpalvelu on asiakkaalle tarjottavan palvelutuotteen se osa, joka ensisijaisesti tyydyttää asiakkaan tarpeen. Tukipalvelut ovat ydinpalvelun käytettävyyden kannalta välttämättömiä osia. Lisäpalvelut eivät ole välttämättömiä, mutta niiden avulla pystytään erottautumaan kilpailijoista silloin, kun asiakas pitää kaikkien palvelua tarjoavien ydinpalvelua samantyyppisenä. Lisäpalveluilla pystytään vaikuttamaan palvelun tuottamaan laatumielikuvaan asiakkaan silmissä. (Lehtinen 2005, 39–40). Ydinpalvelujen ohessa tarjottavien lisäpalvelujen ei välttämättä tarvitse tuottaa katetta, mikäli niillä saadaan lisättyä asiakasvirtaa (Jaakkola ym. 2009, 12).



Kuvio 5. Palvelutuotteen ydinpalvelu ja tukiosat (Lehtinen & Niinimäki 2005, 39–40; Sipilä 1996, 64).

2.9 Palvelun konkretisointi

Palvelun konkretisoinnissa aineettoman palvelun sisällöstä ja laadusta luodaan eri keinoin näkyviä todisteita tukemaan asiakkaan ostopäätöstä (Sipilä 1996, 86). Tuotteistetusta palvelusta pyritään tekemään erottautumiskykyinen, uskottava ja helposti mielletävä. Tuotteistettu palvelu voidaan brändätä, jolloin sille annetaan nimi ja suunnitellaan persoonallinen ilme. Brändin luomisella tavoitellaan lisää asiakasuskollisuutta ja sillä pyritään helpottamaan myyntiä. (Jaakkola ym. 2007, 27). Brändäyksen voidaan katsoa olevan onnistunut silloin, kun nimi saavuttaa niin vahvan aseman markkinoilla, että se jo itsessään markkinoi tuotetta. Hyvin brändätystä palvelusta on myös mahdollista saada parempi hinta, koska asiakas saattaa kokea sen riskittömämpänä ja uskoo saavansa siitä lisäarvoa. (Lehtinen & Niinimäki, 2005, 53).

Keinoja palvelun konkretisointiin on monia ja konkreettisuuden kirjo on laaja. Helpoin keino aloittaa konkretisointi on luoda myynnin tueksi erilaisia esittelykalvoja ja esitteitä, joissa kuvataan palvelun sisältöä, asiakkaan saamia hyötyjä ja palvelun toteuttamistapoja. Niihin voidaan liittää myös esim. referenssejä, työnäytteitä, analyyssejä asiakkaan toimialasta sekä tietoa hinnoittelujärjestelmästä, jolloin esitteistä saadaan luottamusta herättäviä ja ne viestivät korkeasta laadusta. (Sipilä 1996, 86–99.)

2.10 Palvelun vakioiminen

Palvelun vakioimisella tarkoitetaan palvelumoduulien tai palveluprosessien osien kehittämistä monistettavaksi eri asiakkaille jonkin menetelmän tai teknologian avulla. Vakiointi voi kohdistua niin palvelutarjoaman sisältöön kuin palveluprosessiinkin. Vakioimisen

tavoitteena on tehdä palveluntuotannosta tehokkaampaa, kannattavampaa ja tasalaa-
 tuisempaa. Palvelun vakioinnin aste on yrityksen strateginen valinta. Vakioitujen ja räätälöityjen osien suhde vaihtelee palveluittain. Täysin ainutlaatuinen palvelu ei sisällä yhtään vakioituja osia ja vastaavasti täysin tuotteistettu palvelu koostuu pelkästään vakioiduista osista. Vakioinnissa olennaista on löytää oikea tasapaino näiden ääripäiden välille niin, että se tukee asiakkaan kokemaa arvoa. (Jaakkola ym. 2009, 17).

Vakioiduista osista voidaan muodostaa itsenäisiä moduuleja, joista asiakas voi valita tarvitsemansa vastaavan paketin. Modulaarisuutta voidaan hyödyntää monin tavoin. Asiakkaalle voidaan tarjota peruspakettia, johon asiakas voi liittää haluamansa lisäosat tai vastaavasti asiakkaalle voidaan tarjota kaikista moduuleista koostuvaa pakettia, josta asiakas voi riisua haluamansa pois. (Sipilä 1996, 69–70).

Palvelu voi muodostua myös vakioitujen, moduulien tai räätälöityjen osien yhdistelmästä (kuvio 6). Asiakas lähestyy palvelua räätälöidyltä puolelta ja siten palvelu näyttyy asiakkaalle räätälöidymmältä kuin mitä se oikeasti on. (Sipilä 1996, 69). Asiakkaat yleensä arvostavat räätälöityä palvelua, koska sen koetaan vastaavan paremmin yksilöityyn asiakastarpeeseen. Vakioidut menetelmät ja toimintatavat viestivät asiantuntemuksesta ja kokemuksesta. (Jaakkola ym. 2009, 20).



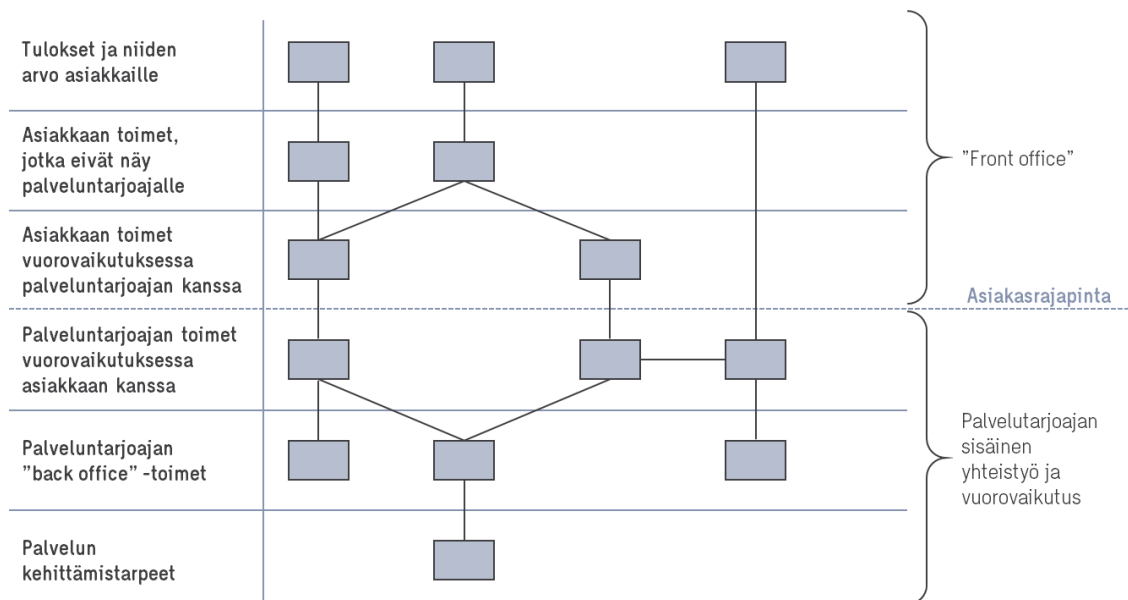
Kuvio 6. Esimerkki modulaarisen palvelun rakenteesta (muokattu Sipilä 1996, 70).

Vakioimisen työkaluina käytetään yleisesti niin teknologisia ratkaisuja kuin muitakin systemaattisia menetelmiä. Tavoitteena on jakaa palvelun vaiheet ja toimintatavat asiakkaalta toiselle samankaltaisina toistuviin vaiheisiin ja mallintaa nämä. Menetelminä voidaan hyödyntää esim. toimintaohjeita, tietojärjestelmiä ja –kantoja, tai erilaisia vakioituja työvälineitä. Vakioimiseen käytettäviä teknologioita ja menetelmiä voidaan ostaa myös ulkoapäin. (Jaakkola ym. 2009, 21–22).

2.11 Palveluprosessin määrittely

Jaakkolan ym. (2009, 15–16) mukaan palveluprosessin kuvaamisen pääasiallinen tavoite on tunnistaa kaikki palveluun tarvittavat työvaiheet ja niihin kulutetut resurssit. Yksinkertaisin tapa palveluprosessin määrittelylle on kuvata ensin keskeisimmät toteutusvaiheet esim. yksinkertaisena toimintakaaviona niin tarkasti, että niistä ilmenee ketkä osallistuvat palvelun tuottamiseen missäkin vaiheessa ja kuinka pitkän ajan. Kaavioon lisätään missä vaiheessa asiakas ja mahdolliset kolmannet osapuolet ovat läsnä ja lisäksi kaavioon merkitään prosessin kriittiset kohdat.

Palveluprosessien vaiheiden yksityiskohtaisempaan kuvaamiseen voidaan hyödyntää Blueprinting-menetelmää, jossa asiakasnäkökulma on vahvasti mukana. Blueprintingissä kuvataan palvelun eri vaiheet ja niihin kuuluvat tehtävät sekä toimet palveluntarjoajan kuin myös asiakkaankin osalta. Lisäksi kuvataan asiakkaalle syntyvä hyöty. Palvelun vaiheet jaotellaan näkyviksi tai näkymättömiksi kummankin osapuolen osalta. Tämä jaottelu auttaa havainnoimaan kuinka paljon asiakas todellisuudessa osallistuu palveluun. (Zeithaml 2006, 267–268). Lisäksi Toivosen (2012) mukaan kaavioon voidaan lisätä palvelun kehittämistarpeet. Esimerkki Blueprintingin perusmuodosta on esitetty kuviossa 7.



Kuvio 7. Blueprintingin perusmuoto (Toivonen 2012).

2.12 Seuranta ja mittaaminen

Palvelutuotteen kehittämiseen kuuluu olennaisena osana onnistumisen seuranta ja mittaaminen. Jokaiselle kehitysprojektille tulee määrittää selkeät tavoitteet sekä perusteet niiden saavuttamisen arviointiin. Tavoitteet tulee liittää niin selkeästi johonkin kohteeseen, että ne ovat mitattavissa ja näin hyödynnettävissä päätöksenteossa. (Jaakkola ym. 2009, 33.)

Lovelockin ym. (2004, 381) mukaan palvelun laatu ja tuottavuus ovat arvonluonnin edellytyksinä niin asiakkaiden kuin yritystenkin kannalta ja Braxin (2007, 14) mukaan niitä tulisi mitata toisensa huomioiden. Näin ollen ne ovat myös keskeisimpiä tuotteistamisprojektin seuranta- ja arviointialueita. Tuotteistamisprojektin tavoitteita voivat olla esim. palvelun kannattavuuden parantaminen ja kasvun lisääminen. Tavoitteet, niin kuin mittaritkin, tulee jokaisen yrityksen määritellä omista lähtökohdistaan. Palvelun laadun arviointiin voidaan hyödyntää *Gap Model of Service Quality* – työkalua (ks. Zeithaml ym. 2006, 33–47), jonka avulla on mahdollista tunnistaa palvelun laadun mahdollisia ongelmakohtia. Tuottavuutta yrityksen sisäisen palveluntuottamisprosessin suorituskyvyn kannalta voidaan mitata esimerkiksi palvelun tuottamiseen kuluneella ajalla, palvelun tehokkuudella sekä poikkeamalla ideaalisesta palveluprosessista. Tämä saattaa joskus olla ongelmallista, koska käytettyjä panostuksia voi olla vaikeaa eritellä. Tuottavuuden kasvun tulisi kuitenkin johtaa taloudellisen kannattavuuden paranemiseen, jolloin taloudellinen kannattavuus ja kasvu ovat mitattavissa esimerkiksi palvelun tuottamalla liikevaihdon, myyntikateprosentin, voittoprosentin sekä liikevaihdon kasvun avulla. (Jaakkola ym. 2009, 33–34.)

2.13 Tuotteistushankkeiden yleisimmät haasteet ja sudenkuopat

Palvelun tuotteistamisen yksi kriittisimmistä vaaroista on riittävän syällisen asiakasnäkökulman puuttuminen. Tällöin on uhkana, ettei asiakkaalle tarjottava tuotteistettu palvelu vastaa asiakkaan todellista tarvetta. Etenkin tuotteistamisen siirtymävaiheessa, jolloin tuotteistamiseen vaadittava työmäärä on suurin, tuotteistamiseen tulisi varata riittävästi resursseja ja aikaa. Strateginen suunnittelu ja tuotteistaminen kulkevat tiiviisti käsi kädessä ja ilman johdon tukea tuotteistamisen onnistumisen edellytykset ovat marginaaliset. Hinnoittelussa on vaarana, etteivät asiakkaat välttämättä näe tuotteistetusta palve-

lusta saatavaa lisäarvoa niin arvokkaana, että olisivat valmiita maksamaan siitä korkeampaa hintaa. Tämä saattaa johtaa siihen, että asiakkaat vertaavat palvelua muihin markkinoilla oleviin edullisempiin tuotteistamattomiin palveluihin. Hyvin tuotteistettu palvelu kiinnostaa kilpailijoita ja saattaa houkuttaa kopiointiin. Lisäksi vaarana on, että yrityksestä pois lähtevä työntekijä vie tuotteen mennessään. Tuotteistaminen etenkin asiantuntijayrityksissä saatetaan kokea uhkana. Jotta muutosvastarinnalta vältyttäisiin ja pystyttäisiin luomaan yhdessä tekemisen ilmapiiriä, tulisi tuotteistamiseen liittyvään tiedonjakamiseen panostaa. Markkinointitaitojen puuttuminen saattaa vaikeuttaa palvelun kaupallistamista ja hankaloittaa näin palvelun markkinoille pääsyä. Etenkin liian asiantuntijamainen lähestymistapa saattaa johtaa sellaisten teknisten asioiden painotukseen, joille asiakas ei osaa antaa arvoa. (Sipilä 1996, 10–12.)

2.14 Tuotteistamisprosessin eri muodot

Tuotteistamisprosessista on konsulttikirjallisuudessa olemassa monia erilaisia malleja (Jaakkola ym. 2009, 5). Tuomisen ym. (2015, 10) mukaan monet näistä edustavat **perinteistä vaiheittaista tuotteistamisprosessia**, jossa tuotteistaminen etenee suoraviivaisesti tarkastuslista-tyyppisesti vaiheesta toiseen kertaluonteisena ponnistuksena, jonka jälkeen palvelu on valmis myytäväksi ja tuotettavaksi. Tässä tuotteistamisprosessissa hyödynnetään mahdollisesti perinteisiä projektinhallinnan keinoja.

Ketterässä tuotteistamisprosessissa hyödynnetään ketterän projektinhallinnan menetelmiä ja se on toteutusmuotona suositeltava silloin, kun palvelu pitää saada markkinoille mahdollisimman nopeasti. Prosessi on mukautuva ja siinä hyödynnetään yksinkertaisia menetelmiä ja välineitä. Tuotteistaminen aloitetaan ulkoisten, asiakkaalle näkyvien palvelun elementtien kuvaamisessa. Tälle toteutusmuodolle tyypillistä on, että palvelun myyminen asiakkaille aloitetaan jo tuotteistamisprosessin aikana ja varsinainen jatkokehittäminen ja – tuotteistaminen suoritetaan loppuun yhdessä ensimmäisten asiakkaiden kanssa. (Parantainen 2014, 93–105; Tuominen ym. 2015, 10–11).

Iteratiivisessa tuotteistamisprosessissa lähtökohtana on palvelun vaiheittainen tuotteistaminen. Harvoin palvelun ensimmäinen tuotteistaminen tuottaa täydellistä lopputulosta, jolloin siihen joudutaan tekemään tarpeen mukaan muutoksia ja päivityksiä. Tuotteistamisen vaiheistus voidaan tehdä tuotteistamisen sisällön perusteella ensin joko sisäiseen tai ulkoiseen tuotteistamiseen. Vaiheistus tehdään suunnittelemalla palvelu jatkuvasti kehittyväksi kokonaisuudeksi, jolloin uusien versioiden tuotteistaminen onnistuu

suunnitelmallisesti. Tuotteistamisprosessi sekä tuotteistettava palvelu suunnitellaan sisällöltään joustavaksi, jolloin tavoitteiden tarkastelu on myös tehtävissä vaiheittain. (Tuominen ym. 2015, 10–11).

Jaakkolan (2009, 5) mukaan jokaisen yrityksen tulisi suunnitella ja toteuttaa palvelun kehittämishankkeensa tapauskohtaisesti omista lähtökohdistaan, koska syyt sekä tavoitteet tuotteistamiselle voivat olla monenlaisia ja ne ovat kulloinkin riippuvaisia yrityksen tilanteesta.

2.15 Osallistujat

Palvelun tuotteistamisen lähtökohtana on, että kaikilla tuotteistamiseen osallistuvilla osapuolilla on yhteinen ymmärrys kehitettävästä palvelusta ja sen luomasta arvosta asiakkaalle. Itse tuotteistamiseen voi osallistua eri vaiheissa ja eri tavoin niin johtoa, palveluntuottajia kuin asiakkaita. (Tuominen ym. 2015, 11)

Henkilökunnan osallistuminen

Palveluntarjoajan puolelta tuotteistamiseen tulee osallistua tuotteistamisesta vastaavan henkilön lisäksi kaikkien niiden toimijoiden, joilla on tuotteistamiseen tarvittavaa tietoa ja näkökulmia, sekä vaikutusvaltaa tuotteistetun palvelun onnistumiseen. Asiakasrajapinnassa työskentelevillä henkilöillä on paras näkemys asiakkaiden tarpeista ja johdolla on näkemystä liiketoiminnan tavoitteista ja palvelun vaikutuksista eri tahoille sekä vaikutusvaltaa päättää organisaation resursseista ja prosesseista. (Tuominen ym. 2015, 19–24)

Asiakkaan osallistuminen

Asiakkaan osallistamisella tuotteistamisen varmistetaan, että kehitettävä palvelu vastaa asiakkaan todellisiin tarpeisiin ja samalla luodaan mahdollisuus tiiviiseen yhteistyöhön ja hyödyllisen palvelun kehittämiseen. Asiakkaan mukaan ottaminen palvelun kehityksen eri vaiheisiin tulee suunnitella huolellisesti hyvissä ajoin etukäteen. Asiakkaan rooli voidaan jaotella osallistumisen intensiivisyyden mukaan kuvion 8 mukaisesti. (Tuominen ym. 2015, 24–26).



Kuvio 8. Asiakkaan roolit palvelujen kehittämisessä (Toivonen 2012; Nordlund 2009, 133–152).

2.16 Asiantuntijapalvelun tuotteistamissuunnittelun strateginen perusta

Yrityksen toiminnan tulee perustua yritysstrategiaan, jonka lähtökohtana on yrityksen missio ja visio. Yritysstrategian lisäksi yrityksellä voi olla liiketoiminta-aluekohtaisia strategioita, joita usein kutsutaan myös kilpailustrategioiksi. Näiden lisäksi käytössä on tyypillisesti toimintokohtaisia strategioita, joihin myös tuotteistamisstrategia kuuluu. (Lehtinen & Niinimäki 2005, 20.)

Yrityksen alalle toimimisen ja säilymisen ehtona on kilpailukyky. Asiantuntijaorganisaatioiden kaksi yleisintä strategiaa kilpailuedun saavuttamiseksi ovat osaamiseen perustuva yliverntaisuus tai hintaan perustuva yliverntaisuus. Usein tärkeimmäksi keinoksi saavuttaa kilpailuetu nousee suorittamiseen perustuva ylivoimainen palveluosaaminen, koska asiakkaat käyttävät hintaa laadun indikaattorina. Kilpailuetu ja kasvumahdollisuus ovat tiiviisti kytköksissä toisiinsa. Tulovirtaa kasvattamaan pyrkivän yrityksen tulee pohtia miten nämä molemmat saavutetaan. Organisaation kilpailuedun tavoittelussa ja markkinoiden kasvattamisessa palvelun tuotteistaminen toimii suurena apuna. (Lehtinen & Niinimäki 2005, 24–27.)

2.17 Tuotteistaminen palvelujen kehittämisen välineenä

Palvelujen kehittämisen lähtökohtana on yrityksen liiketoimintastrategia, minkä avulla yritys luo näkemyksen siitä, kuinka yrityksen osaaminen ja resurssit saadaan parhaiten

kytkettyä toimialan mahdollisuuksiin niin, että saavutetaan kasvua ja kannattavuutta. Strategisissa valinnoissa yrityksen tulisi hankkia tietoa ainakin asiakkaiden tarpeista, toimialan olosuhteista sekä kilpailijoista. Palvelujen kehittämisen päätarkoituksena on luoda edellytykset palveluille, jotka asiakkaan mielestä tuottavat houkuttelevaa lisäarvoa. Jotta kehitystyön tulos todella saadaan vastaamaan asiakastarpeeseen, on usein tarpeellista ottaa asiakkaat mukaan koko kehitysprojektin ajaksi. Palveluliiketoiminnan kehittäminen tuotteistamisen keinoin on esitetty kuviossa 9. (Jaakkola ym. 2009, 3-6).



Kuvio 9. Palveluliiketoiminnan kehittäminen tuotteistamisen avulla (Jaakkola ym. 2009, 6).

3 LIIKETOIMINTASUUNNITELMA

Liiketoimintasuunnitelmaa tarvitaan yleisesti yrityksen perustamisvaiheessa, mutta sitä voidaan hyödyntää myös rahoitusta haettaessa jo olemassa olevalle yritykselle, joka aikoo kasvaa tai laajentaa toimintaansa (Hesso 2013, 10). Liiketoimintasuunnitelma on kuvaus liikeideasta ja liiketoimintamallista, jossa kerrotaan yrityksen päämäärät ja tavoitteet sekä keinot, joilla tavoitteisiin päästään (Viitala & Jylhä 2013, 44). Hesson (2013, 12) mukaan liiketoimintasuunnitelma ei ole vain kirjallinen tuotos organisaation rakenteesta, vaan laskelmin ja taulukoin varustettu dokumentti yrityksen tulevaisuuden liiketoiminnan rakenteesta. Kosken & Virtasen (2005, 19) mukaan liiketoimintasuunnitelma esittää yhtenäisen kirjallisen kuvauksen yrityksen liiketoimintamahdollisuudesta kertoen:

1. Miksi liiketoimintamahdollisuus on olemassa
2. Minkälaiset ominaisuudet ja resurssit liiketoiminnan johdolla on päämääriin ja tavoitteisiin pääsemiseksi ja
3. Miten toiminnot organisoidaan liiketoiminnan tavoitteiden saavuttamiseksi

Liiketoiminnan johto haluaa liiketoimintasuunnitelman päätöksentekonsa tueksi, koska se määrittelee miten johto hyödyntää tunnistetun liiketoimintamahdollisuuden. Liiketoimintasuunnitelmalle ei ole olemassa optimikokoa eikä yksiselitteistä rakennetta, vaan ne vaihtelevat aina tapauskohtaisesti käyttötarkoituksen mukaan. Pääasiana kuitenkin on, että se sisältää kaiken oleellisen ja vaadittavan informaation. (Koski & Virtanen 2005, 19–23.) Hesson (2013, 12) mukaan kymmenien sivujen mittainen liiketoimintasuunnitelma tulisi myös kiteyttää yhden dokumentin kokoiseksi esitysversioksi. Liiketoimintamallin kehittämissä ja visualisoinnissa voidaan työkaluna hyödyntää Business Model Canvas – mallia, jonka avulla voidaan hahmottaa liiketoiminnan kannalta keskeisimmät toiminnot ja havainnollistaa eri toimintojen vuorovaikutuksia sekä konkreettisesti esittää miten yritys luo ja mahdollistaa arvon muodostumisen asiakkaalle. Palvelualoilla on tyyppistä käyttää suunnittelun apuna konseptoinnin kehittelyä tai tuotteistamista, jolloin palveluajatus pystytään kuvaamaan selkeänä kokonaisuutena tai – prosessina. (Viitala & Jylhä 2013, 45.)

Hesson (2013, 12) ja Viitan & Jylhän (2013,45) mukaan liiketoimintasuunnitelma on laattijalleen ennen kaikkea henkinen matka, jonka aikana hän joutuu kriittisesti arvioimaan liiketoimintansa menestymisen mahdollisuuksia. Isompien yritysten henkilökunnan kohdalla liiketoimintasuunnitelman laatimisen tarkoituksena on saada tekijä ymmärtämään

koko organisaation strategian toteutus omalla vastuualueellaan. Hyvä liiketoimintasuunnitelman toteutus onkin isommassa organisaatiossa delegoitu järkevasti ylhäältä alaspäin innostaen ja motivoiden laatijan liiketoiminnallista ajattelua yrityksen strategisilla suuntaviivoilla. Laatija valuttaa edelleen hyväksytyä liiketoimintasuunnitelmaa organisaatiossa alaspäin jalkauttaen samalla organisaation strategian omassa tiimissään. (Hesso 2013, 13–14.)

Tiivistelmä

Liiketoimintasuunnitelman tiivistelmä toimii yleiskatsauksena ja kertoo lukijalleen tiivistetysti, selkeästi ja ymmärrettävästi kaiken olennaisen suunnitelmasta. Liiketoimintasuunnitelman muissa osissa kerrotaan yksityiskohtaisemmin tiivistelmässä mainituista asioista ja annetaan tarkempaa teknistä tietoa. Tiivistelmän tulee olla rakenteeltaan selkeää ja ymmärrettävää, jolloin olennainen tieto välittyy lukijalle. Tiivistelmän tulee myös herättää lukijan mielenkiinto siinä määrin, että hän lukisi myös koko liiketoimintasuunnitelman. Tiivistelmän pituudeksi riittää kaksi sivua ja sitä voidaan hyödyntää myös selkeässä ja tiiviissä viestinnässä. Tiivistelmän avulla voidaan helposti pitää lyhyt suullinen esitys, jossa käsitellään kaikki suunnitelman avainkohdat muutamassa minuutissa. (McKinsey & Co 2000, 51; Koski & Virtanen 2005, 30–31.)

Liikeidea

Liikeidean kuvauksessa kiteytetään, mitä hyötyä ideasta on asiakkaalle, mitkä ovat sen markkinat ja miten ja kuinka paljon sillä ansaitaan rahaa. Idean kehittäminen kypsäksi liikeideaksi vaatii yleensä runsaasti aikaa ja siihen tarvitaan monien eri osapuolten työpanosta. Uusien palveluiden liikeidean kehittämisessä pääpainon tulee olla asiakkaan saamassa hyödyssä. Hyvän liikeidean ensimmäisenä tunnuspiirteenä on selvitys siitä, minkä asiakkaan tarpeen idea tyydyttää ja missä muodossa. Hyvän liikeidean toisena tunnuspiirteenä on selvitys palvelun markkinoiden olemassaolosta sekä kohderyhmästä. Kolmantena tunnuspiirteenä hyvälle liikeidealle on selvitys tavasta, jolla ansaitaan rahaa ja lisäksi arvioidaan sen määrää. (McKinsey & Co 2000, 30–33.)

Visio

Lindroosin & Lohiveden (2005, 24) mukaan visio on yrityksen julkisesti täsmennetty näkemys yrityksen tulevaisuudesta, millä se kertoo millaiseksi yritys haluaa tulla. Visio on asia, johon yrityksen itse tulisi voida vahvasti vaikuttaa. Visio ilmaisee missä tilassa yritys

aikoo olla visiovuonna. Vision tarkoituksena on toimia suunnannäyttäjänä kaikille yrityksessä työskenteleville. (Viitalan & Jylhän 2013, 51.)

3.1 Markkinointisuunnitelma

Markkinointisuunnitelmassa yksilöidään ne lupaukset ja arvot, joilla asiakkaiden luottamus aiotaan voittaa tai palvelut myydä, sekä selvitetään miten markkinointi aiotaan yrityksessä toteuttaa. Palvelujen tuottaminen kuvataan sekä tuotekehitystoiminnan että tuotannon kannalta. Uuden liiketoiminnan suunnittelussa on ensiarvoisen tärkeää miettiä, mistä saadaan osaavat ihmiset toteuttamaan liiketoimintaa sen eri vaiheissa. Tavallisimpien riskien eliminoinniseksi riskienhallintasuunnitelma on myös syytä laatia. (Viitala & Jylhä 2013, 46–47.)

3.1.1 Asiantuntijapalvelujen markkinointisuunnitelma

Menestyäkseen asiantuntijapalvelualalla organisaation tulee hallita kolme perusasiaa, joita ovat itse palvelu, organisaatorakenne ja – kulttuuri sekä markkinointisuunnitelma. Missä tahansa näistä epäonnistuminen saattaa johtaa markkinoinnin epäonnistumiseen. Markkinointisuunnitelman tulee perustua asiakaslähtöiseen strategiseen pohdintaan, joka heijastuu markkinointisuunnitelman kaikkiin osiin. Suunnitteluprosessin sisältö vaihtelee merkittävästi organisaatioittain, tuotteittain ja suunnittelutilanteittain. Näin ollen markkinointisuunnitelman sisällön ja painotuksien tulisi aina lähteä organisaation omista tarpeista. Tuotteistamissuunnitelma tulisi joko integroida osaksi markkinointisuunnitelmaa tai ainakin laatia sisällöllisesti ja operatiivisesti yhteensopivaksi sen kanssa. (Lehtinen & Niinimäki 2005, 61–64.)

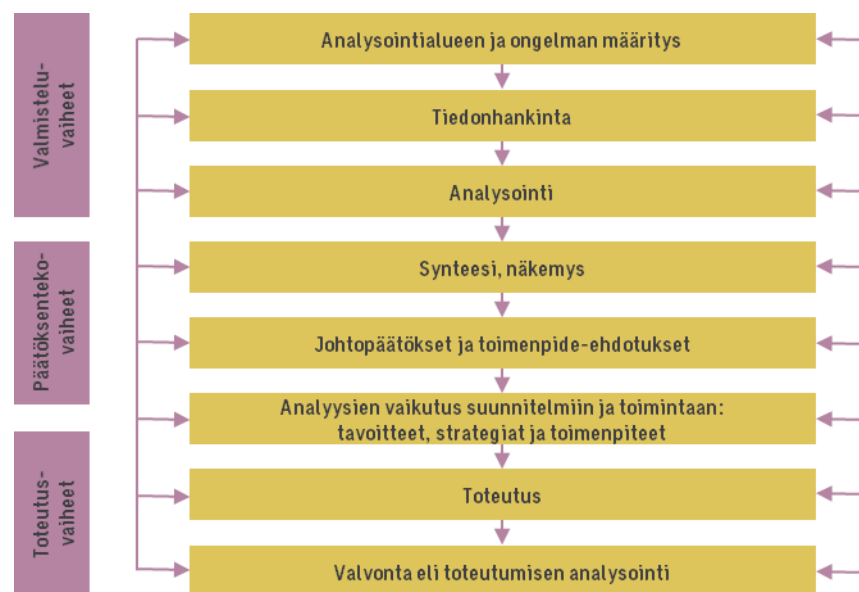
3.1.2 Analyysityön tavoitteet ja analysointiprosessin päävaiheet

Analyysit toimivat perustana, jonka päälle menestyksellinen liiketoiminta rakentuu. Analyysien perusteella valitaan niin tavoitteet, strategiat kuin toimenpiteetkin. Oman lähtötilanteen ja ympäristön sekä niiden vuorovaikutus on tärkeää tuntea. Haasteelliseksi tämän tekee se, että ympäristö muuttuu koko ajan ja itsensä tunteminenkaan ei aina ole helppoa varsinkaan, kun se on aina suhteutettava muuttuvaan ympäristöön. Analyysi-

työn avulla voidaan kehittää niin henkilökohtaista strategista ajattelua ja bisnesnäkemystä kuin myös joukkuetyöskentelyä. Analyysityö on hyvä tapa löytää yhteinen bisneskieli ja muodostaa yhteinen näkemys lähtötilanteesta. (Kamensky 2014, 120–122.)

Kamenskyn (2014, 121) mukaan analyysit jakautuvat aina kahteen pääryhmään, joita ovat ympäristöanalyysit ja sisäisen tehokkuuden analyysit. Haasteena kaikessa analyysityössä on hyvän kokonaisnäkemysajan aikaansaaminen. Kokonaisnäkemysmuodostamisen helpottamiseen on olemassa vielä kolmas analyysiryhmä, synteesianalyysit. Näillä tarkoitetaan analyysejä, joissa itse analyysitekniikka auttaa yhdistämään esimerkiksi ulkoisen ja sisäisen tilan tekijöitä. Osa-analyyseistä ei kuitenkaan aina ole mahdollista koota tiivistelmiä tietyllä analyysitekniikalla. Tällöin yhteenvetojen luomisessa voidaan hyödyntää analyysikarttoja. (Kamensky 2014, 121.)

Analyysityö on vaativa prosessi ja se jakautuu Kamenskyn (2014, 123) mukaan useisiin vaiheisiin, jotka on esitetty kuviossa 10.



Kuvio 10. Analysointiprosessin päävaiheet (Kamensky 2014, 123).

Kukin vaihe sisältää omat ongelmansa ja sudenkuoppansa. Analyysityössä on olemassa lukuisia analysointi- ja ongelma-alueita. Ongelmanmäärittämisestä lähtien on tarkoin mietittävä millainen analysointiprosessi on tapauskohtaisesti sopivin ja lähestyykö asiaa analyttisellä vai luovalla ongelmanratkaisulla. Erityisen haastavaa on eri analysointiprosessin vaiheiden integroiminen keskenään. Analysointityön aluksi on tarkoin määritettävä

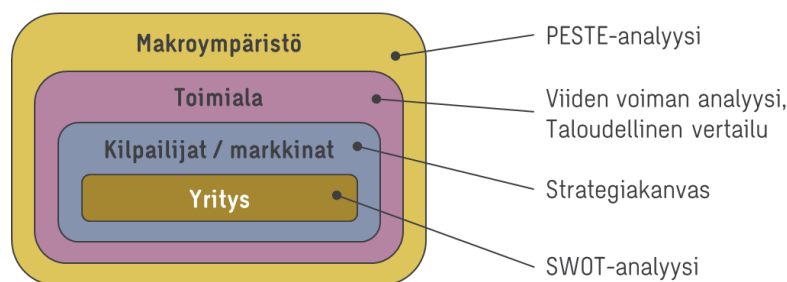
mitä analysoidaan ja miksi analysoidaan sekä lisäksi on asetettava tavoitteet. Analysointityössä on ensiarvoisen tärkeää tiedostaa, että kysymys on tiedosta ja sen käsittelystä. Oikea tietopohja on kriittistä, koska väärää tai riittämätöntä tietoa ei pystytä analysointiprosesseilla korjaamaan. Tietopohjan oikeellisuus voidaan pelkistään kahteen pääasiaan, jotka ovat tiedon kattavuus ja tiedon luotettavuus. Tiedon lähteitä on niin yrityksen sisä- kuin ulkopuolellakin erilaisina laskelmina, raportteina, tilastoina ja markkinatutkimuksina, tai sitten se täytyy tuottaa erilliskyselyjen, keskustelujen, haastattelujen ja havainnointien kautta. Analysointivaiheen tavoitteena on kuvata ilmiö tai asia laadullisesti ja määrällisesti mahdollisimman hyvin. (Kamensky 2014, 123–126.) Tärkeimmät vaatimukset hyvälle analysointityöskentelylle Kamenskyn (2014, 126) mukaan ovat:

- Pyrkimys objektiivisuuteen, ”helikopterointikyky”
- Analysoitavien asioiden tuntemus ja ymmärrys
- Analyysitekniikoiden ja – menetelmien tuntemus
- Analyttinen ja luova ajattelutapa
- Oppimis- ja kehittymishalu

Analysointivaiheen laajojen ja monimutkaisten aihealueiden sekä yksityiskohtaisten ja täsmällisten tietojen käsittelyn pohjalta tehdään synteesianalyysi, jonka pohjalta muodostetaan kokonaisnäkemys. Huolellisesti tehdyillä johtopäätöksillä ja toimenpide-ehdotuksilla luodaan edellytykset sille, että analyysit vaikuttavat oikealla tavalla suunnitelmiin ja toimintaan. (Kamensky 2014, 128–130.)

3.1.3 Ulkoisen ympäristön analysointi

Kamenskyn (2014, 136) mukaan yrityksen on tunnettava ja ymmärrettävä ympäristön käyttäytyminen ja muutokset, jotta se pystyy sopeutumaan ja vaikuttamaan siihen. Ympäristön tunteminen edesauttaa tulevaisuuden ennustamista sekä strategioiden luomista. Yrityksen kyvyistä ja suorituksista kilpailijoihin verrattuna sekä asemoinnista suhteessa toimialan kehitykseen voidaan kattavasti arvioida sisäisillä ja ulkoisilla analyysillä (Kaplan & Norton 2009, 67). Ulkoinen ympäristö voidaan jakaa kuvion 11 mukaisesti eri tasoille.



Kuvio 11. Yrityksen toimintaympäristön tasot sekä niiden arvioimiseen valitut analysointityökalut (Johnson, Scholes & Whittington 2008, 55).

Makroympäristön analysointi

Ulkoisessa analyysissä tarkastellaan makrotaloudelliseen ympäristöön liittyviä tekijöitä, kuten esimerkiksi taloudellista kasvua ja korkoja. Ulkoisien analyysien avulla yritys pystyy ymmärtämään mikä vaikutus makrotalouden ja toimialan trendeillä on yrityksen strategiaan ja operatiiviseen toimintaan. (Kaplan & Norton 2009, 67–69.) Kamenskyn (2014, 138) mukaan makrotason asioiden tutkimiseen hyvin soveltuva viitekehys on PESTE-analyysi, jossa huomioidaan poliittiset, ekonomiset, sosiaaliset, teknologiset ja ekologiset tekijät.

Poliittisen ympäristön analyysissä kuvataan maan tai alueen lainsäädäntöä ja normistoa, jotka vaikuttavat yrityksen toimintaan (Koski & Virtanen 2005, 47). Kamenskyn (2014, 137) mukaan taloudellisiin tekijöihin kuuluvat lainsäädännön kehitys, säännöstely, tukitoimenpiteet, veropolitiikan kehitys, poliittiset asenteet ja kansainväliset asenteet.

Ekonomisilla tekijöillä tarkoitetaan niitä ulkoisia muuttujia, jotka vaikuttavat liiketoiminnan menestymismahdollisuuksiin (Koski & Virtanen 2005, 47). Kamenskyn (2014, 137) mukaan ekonomisiin tekijöihin kuuluvat taloudellinen kasvu, suhdanteet, rahamarkkinat, inflaatio ja valuuttamuutokset sekä rahapolitiikan, työvoiman ja tulopolitiikan kehitys.

Sosiaalisilla tekijöillä tarkoitetaan sekä konkreettisia että vaikeammin havaittavia abstrakteja tekijöitä (Viitala & Jylhä 2013, 46). Kamenskyn (2014, 137) mukaan sosiaalisiin tekijöihin kuuluvat sosiaaliset rakenteet, arvot ja asenteet, elämäntyyli muutokset, muutuneet käsitykset työstä, muuttuneet kulutustottumukset ja vapaa-aika.

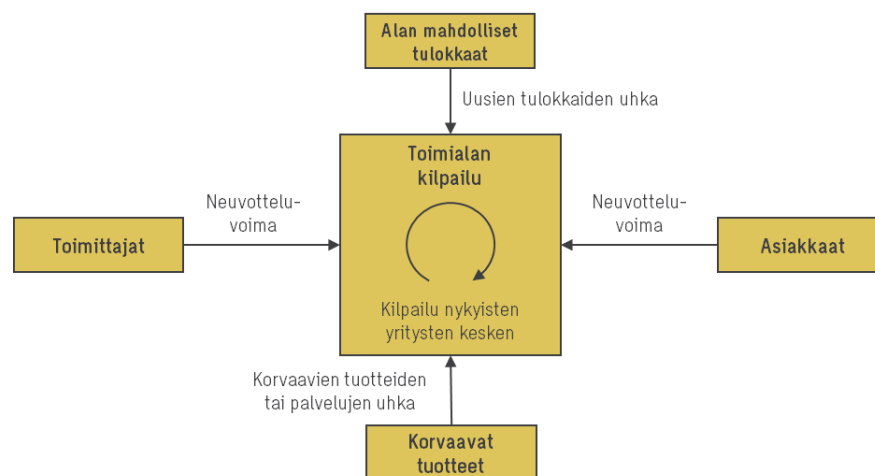
Teknologiset tekijöillä tarkoitetaan liiketoiminnan infrastruktuuritekijöitä (Koski & Virtanen 2005, 47). Kaplan & Nortonin (2009, 68) mukaan teknologisia tekijöitä analysoidessa

olisi huomioitava viimeaikaiset teknologiset edistysaskeleet, teknologian vaikutukset tuotetarjontaan, kustannusrakenteeseen ja arvoketjun rakenteeseen sekä teknologian leviämistaso.

Ekologisilla tekijöillä tarkoitetaan yleisiä ympäristöongelmia ja yrityksen käytössä olevia luonnonvaroja (Koski & Virtanen 2005, 47). Kamenskyn (2014, 137) mukaan ekologisiin tekijöihin kuuluvat maan käyttö ja luonnon säilyminen, vesistöt ja luonnonsuojelu, ilman laatu ja luonnonsuojelu, melu sekä jäte.

Toimiala-analyysit

Ulkoiseen analyysiin tulee sisällyttää myös talouden tarkastelu. Tämän tarkastelun viitekehysenä voi käyttää Michael Porterin viittä voimaa (kuvio 12). Porterin kilpailuanalyysin mallia voidaan käyttää yksittäisen toimialan kilpailutilanteen tarkastelemiseen, jota tehdessä huomio kiinnitetään vuorotellen viiteen eri pääsuuntaan, joita ovat kuluttajien markkinavoima, tuottajien markkinavoima, korvaavien tuotteiden saatavuus, uusien kilpailijoiden uhka ja toimialan kilpailutilanne. (Viitala & Jylhä 2013, 55–56; Hesso 2013, 47; Lindroos & Lohivesi 2010, 33–34; Kaplan & Norton 2009, 67–68.)



Kuvio 12. Viiden voiman malli (Johnson, Scholes & Whittington 2008, 60).

Viitala & Jylhän (2013, 55) mukaan **kilpailu alalla jo olevien kesken** edellyttää usein palvelun differoinnin eli kilpailijoiden palvelusta erilaistamisen käyttöä kilpailukeinona. Hintakilpailua voidaan käyttää toisena kilpailukeinona, jota voidaan tavoitella kustannusjohtajuuden kautta.

Kilpailussa mahdollisia uusia tulokkaita vastaan yrityksen tulee varautua potentiaalisiiin alalle tulijoihin ja kilpailemaan niitä vastaan. Toimialalle tulon esteet, kuten palvelun tiedollinen monimutkaisuus tai suuret investointitarpeet, estävät uusien tulokkaiden uhkaa. (Viitala & Jylhän 2013, 56.)

Kilpailussa uusia korvaavia tuotteita vastaan yrityksen on kyettävä tunnistamaan mahdollisten uusien tai korvaavien palveluiden olemassaolo ja lisäksi on arvioitava miten todennäköistä on, että lähitulevaisuudessa markkinoille olisi tulossa tällaisia (Lindroos & Lohivesi 2010, 222).

Kilpailu toimittajista tarkoittaa kilpailua tuotannontekijöistä, kuten työvoimasta, tavaran toimittajien vaikutusvallasta, rahoituksesta ja raaka-aineista. Pienen yrityksen kohdalla kysymys on yleisimmin myös resurssien saatavuudesta eikä ainoastaan resurssien toimittajien neuvotteluvoimasta. (Viitala & Jylhän 2013, 56; Lindroos & Lohivesi 2010, 222.)

Asiakkaiden neuvotteluvoima korostuu etenkin yritysten välisessä kaupassa. Mitä lähempänä yrityksen palvelut ovat kilpailijoiden palveluita tai korvaavia palveluita, sitä suurempi on asiakkaiden neuvotteluvoima ja sitä pienemmällä katteella yritykset joutuvat myymään palvelunsa. (Viitala & Jylhän 2013, 56.)

Kamenskyn (2014, 157) sekä Kaplan & Nortonin (2009, 69) mukaan toimiala-analyysiin tulisi sisällyttää myös yhteenveto yrityksen sekä kilpailijoiden suorituksista useilla taloudellisilla mittareilla mitattuna.

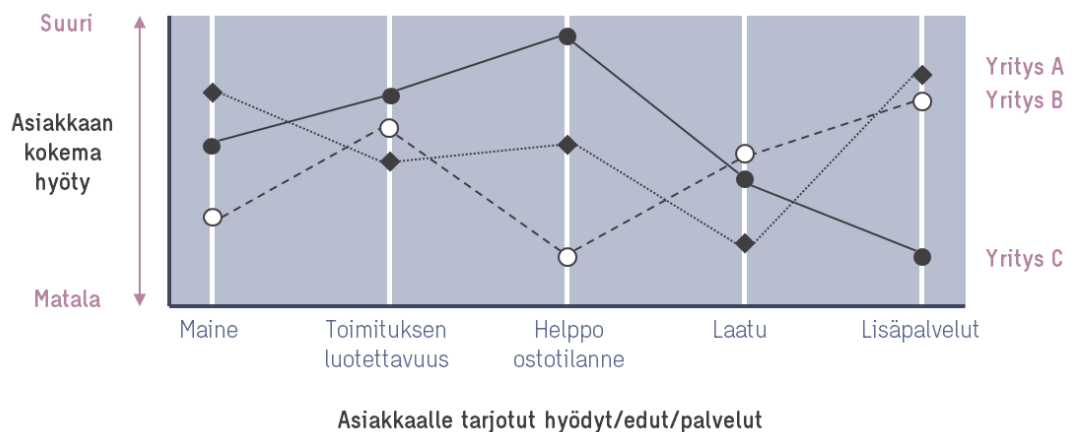
Asiakasanalyysi

Yrityksen on oltava makroympäristön lisäksi perillä kilpailutilanteen tilasta, jotta se pystyy laatimaan olosuhteisiin sopivan kilpailustrategian. Asiakasanalyysin avulla yritys pyrkii selvittämään yrityksen liiketoiminnan kannalta olennaisimman kohderyhmän olennaisimmat tarpeet, jotta se pystyisi tarjoamaan asiakkailleen lisäarvoa ja siten myös ainutkertaista asiakastytyvyyttä. Asiakkaan tarpeiden analysoinnissa ei ole tarkoituksenmukaista listata kaikkia palvelun ominaisuuksia, vaan ainoastaan ne, joita asiakas todella arvostaa. (Hesso 2013, 49–50.) Edellä mainittu tilanne on mahdollista kuvata Kim & Mauborgnen (2005, 29–35) kehittämän strategiakanvaksen avulla. Siinä tarkastellaan strategian keskeisiä painopisteitä yhden kuvion avulla. Tässä kuviossa näkyvät oman kilpailustrategian tärkeimmät hyödyt asiakkaalle suhteessa kilpailijoiden tarjontaan. Jotta strategiakanvas pystytään laatimaan, tulee ensin selvittää millä kilpailukeinoilla aiotaan

pärjätä. (Lindroos & Lohivesi 2010, 224–225.) Asiakkaan lisäarvotekijöiden selvittämisessä voidaan Kim & Mauborgnen (2005, 29–31) mukaan tehdä seuraavien kysymysten avulla:

- Mitkä toimialan itsestään selvänä pitämät tekijät voidaan *poistaa*?
- Mitä tekijöitä tulisi *vähentää* alle toimialan standarditason?
- Mitkä tekijät tulisi *nostaa* toimialan standarditason yläpuolelle?
- Mitä uusia tekijöitä tulisi *luoda*, joita ei toimialalla ole koskaan tarjottu?

Yllä mainittujen kysymysten avulla löydetyt asiakaskunnan tai markkinoiden keskeisimmät kilpailutekijät kuvataan kanvukseen (kuvio 13). Asiakkaiden arvotekijät sijoitetaan vaakakselille ja pystyakselille puolestaan arvioidaan jokaisen kilpailijan panostus kyseessä olevan kilpailutekijän toteuttamiseen. Kilpailijoita voivat olla niin saman toimialan samaa palvelua tarjoavat yritykset kuin vaihtoehtoisten tai korvaavien palvelujen tarjoajia. Olennaisinta kanvoksen laadinnassa on, että asioita tarkastellaan asiakkaan saaman hyödyn näkökulmasta. Kanvoksen avulla on havaittavissa nopeasti, mitkä ovat oman yrityksen tarjoamat hyödyt asiakkaalle verrattuna kilpailijoiden vastaavaan tarjontaan. Kanvoksen avulla myös omasta toimintamallista viestiminen asiakkaille, henkilökunnalle ja muille sidosryhmille on selkeää. (Lindroos & Lohivesi 2010, 225.)



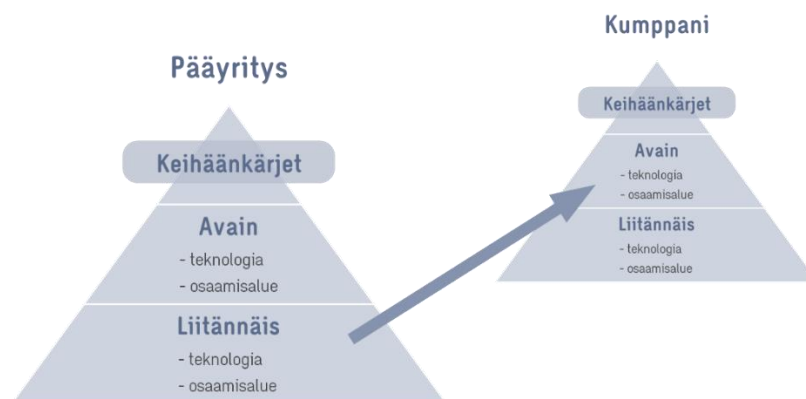
Kuvio 13. Yrityksen toimintamalli strategiakanvoksella kuvattuna (muokaten Lindroos & Lohivesi 2010, 226; Johnson, Scholes & Whittington 2008, 80; Kim & Mauborgne 2005, 32).

3.1.4 Sisäisen ympäristön analysointi

Yrityksen sisäisellä ympäristöllä tarkoitetaan yritystä itseään. Sisäinen ympäristö muodostuu muun muassa ihmisistä, järjestelmistä ja fyysisistä resursseista. Toisin sanoen yritys on yhdistelmä aineellista ja aineetonta pääomaa. Aineettoman pääoman määrä riippuu siitä, mikä on liiketoiminnan luonne ja sektori. Osaajapainotteisilla aloilla aineetonta pääomaa on yleisesti paljon. Sisäisen ympäristön analyysin kokonaisuus voidaan jakaa kolmeen vaiheeseen. Organisaation kokonaistehokkuutta mittaavat analyysit, toiminto- ja prosessikohtaiset analyysit ja taloudelliset analyysit. (Hesso 2013, 56.) Tässä työssä sisäisen ympäristön analysointi on rajattu koskemaan ainoastaan osaamista.

Sjöholmin (2010, 113–123) mukaan yrityksen keskeinen osaamiskuva pystytään kuvaamaan teknologia- ja kompetenssipyramidin (kuvio 14) avulla, joka on visuaalinen esitys yrityksen sen hetkisestä teknologisesta tilanteesta, fokuksesta ja kilpailukyvyistä. Lisäksi sillä pystytään havainnollistamaan partneriyritysten osaamisalueet verkostomaisessa toimintamallissa. Teknologia- ja kompetenssipyramidin osa-alueet määritellään seuraavasti:

- **Keihäänkärjillä** tarkoitetaan niitä teknologioita, sovelluksia ja innovaatioita, jotka edustavat yrityksen toiminnassa korkeinta osaamista.
- **Avainteknologioilla ja –osaamisalueilla** tarkoitetaan niitä teknologioita ja osaamisalueita, jotka ovat yrityksen keskeisintä kivijalkaosaa.
- **Liitännäisteknologioilla ja –osaamisalueilla** tarkoitetaan niitä teknologioita ja osaamisalueita, joita yritys ei itse kehitä, vaan ostaa ja hankkii ne itselle yrityksen partnereilta.



Kuvio 14. Teknologia- ja kompetenssipyramidi ja esimerkki verkostomaisesta toimintamallista, jossa pääryityksen liitännäisteknologia ja –osaaminen ovat partneriyritysten avainosaamisalueita (Sjöholm 2010, 123).

Avainteknologiat ja määritetyt avainosaamisalueet muodostavat yritykselle pitkäjänteisen pohjan, jotka muodostavat yrityksen perustan ja menestymisen mahdollisuudet sekä edellytykset. Avainteknologioiden joukkoon nousee uusia teknologia-alueita. Niitä saattaa syntyä tutkimus- ja kehitystyön tuloksen tai yhteistyön tuloksena yliopistojen tai tutkimuslaitosten kanssa. Varsinkin suuremmat yritykset myös ostavat pieniä teknologiayrityksiä täydentämään omaa portfoliotaan. Kehityskelpoisimmat ja tulevia menestymisen osa-alueita voidaan nostaa panostusten myötä keihäänkärjiksi yhdessä markkinoinnin kanssa. Yrityksen kilpailukyvyyn kannalta on tärkeää, että yritys kykenee jatkuvasti ja toistuvasti tuottamaan avainteknologioista uusia keihäänkärkiä. Vanhimmat avainteknologiat, jotka eivät ole enää niin tärkeitä voidaan pudottaa liitännäisteknologioiksi eli partnerien hoidettavaksi. Näillä teknologioilla ja osaamisalueilla on edelleen sijansa osaamisportfoliossa, mutta niille ei enää nähdä sellaista tulevaisuutta, että yrityksen olisi kannattavaa niitä itse kehittää tai ylläpitää. Yritystoiminnassa on yhä 2000-luvun voimakkaan verkostoitumiskehityksen myötä ollut suuntauksena, että yritykset fokuoivat omaa osaamisaluettaan ja avainteknologia-alueitaan hyvin kapeaksi. Tämä suuntaus on luonut yhä syvempiä kumppanuussuhteita, joissa kumppanuustoimittajalle on jätetty vastuualueeksi tietyn liitännäisteknologian hallitseminen ja kehittäminen. (Sjöholm 2010, 114–122.)

3.1.5 Synteesianalyysit

Usein analyysien teossa on yhteisenä haasteena se, miten saada muutettua tieto näkemykseksi. Toimintaympäristön ja yrityksen toiminnan sekä niiden välisten vuorovaikutussuhteiden ymmärtämiseksi on tehtävä varsin monta analyysiä, mikä puolestaan hämärtää olennaisten kokonaisuuksien näkemistä. Eräs käyttökelpoinen apuväline kokonaisnäkemysten hahmottamiseksi ovat niin kutsutut synteesianalyysit, joissa itse analyysitekniikka auttaa hahmottamaan näkemystä. Synteesianalyysi yleensä yhdistää ympäristö- ja sisäisiä tekijöitä sekä usein myös ajallista virtaa nykyhetken ja tulevaisuuden välillä. (Kamensky 2014, 196.) Hesson (2013, 71) mukaan synteesianalyysitekniikoita on olemassa useita. Sopivaa menetelmää valitessa tulee tarkoin miettiä mihin tarkoitukseen sitä käytetään, sillä pelkkä analysointi analysoinnin takia ei takaa tulosta yritykselle.

Kaplan & Nortonin (2009, 70) mukaan ulkoisten ja sisäisten analyysien jälkeen tehdään SWOT-analyysi, joka on strategiatyökaluista mahdollisesti kaikista käytetyin ja olennaisin. SWOT-analyysi auttaa tunnistamaan yrityksen nykyiset vahvuudet ja heikkoudet sekä mahdollisuudet ja uhat. Yhteenveto näistä on esitetty taulukossa 1.

Taulukko 1. SWOT-analyysi (muokaten Viitala & Jylhä 2013, 44).

	Ympäristön mahdollisuudet	Ympäristön uhat
Sisäiset vahvuudet	Vahvuudet	Heikkoudet
Sisäiset heikkoudet	Mahdollisuudet	Uhat

Lopputuotoksena saadaan toimenpidemäärittely, jossa korostetaan yrityksen vahvuuksia ja pyritään omilla toimilla ja strategioilla muuttamaan heikkoudet ja ympäristön uhat mahdollisuuksiksi. Analyysin tekemistä ei tulisi jättää pelkästään vahvuuksien, heikkouksien, uhkien ja mahdollisuuksien kirjaamiseen, vaan siitä tulisi edetä johtopäätöksiin. (Viitala & Jylhä 2013, 43.)

Toimialan menestystekijät – analyysi on kilpailustrategian kannalta yksi oleellisimmista analyysistä. Vaikka menestystekijöitä on jo käsitelty aikaisempien strategisten bisnesalueiden ja toimialakuvausten sekä kilpailuanalyysien yhteydessä, on menestystekijöihin hyvä palata vielä analysointiprosessin lopussa. Lopussa saattaa olla hyödyllistä tarkastella menestystekijöitä vielä koko yrityksen muodostamalle toimialalle tekemällä synteesi tärkeimmistä menestystekijöistä. Näin voidaan varmistua analyysin mahdollisimman korkeasta tasosta. Toimialan menestystekijät/SWOT-analyysissä kukin tärkeimmistä menestystekijöistä käsitellään kerrallaan siten, että rinnalle tuodaan SWOT-analyysistä ne tekijät, jotka voimakkaimmin liittyvät juuri tähän toimialan menestystekijään. Apuna voidaan käyttää taulukon 2 mukaista lomaketta. (Kamensky 2014, 197–200.)

Taulukko 2. Esimerkki menestystekijät/SWOT-analyysin periaatteista (Kamensky 2014, 200.)

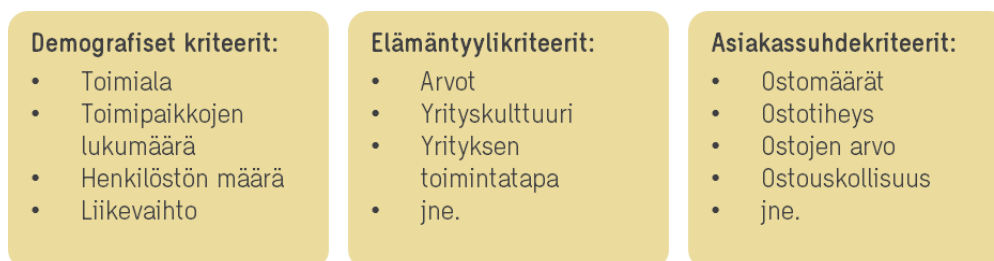
MENESTYSTEKIJÄ	Tuoteinnovaatiot
S	Vahva tuotekehityspanostus
W	Riittämätön verkosto ja vuorovaikutus loppukäyttäjiiin
O	Uusia nopeasti kasvavia segmenttejä
T	Liika omahyväisyys, rönsyily
MENESTYSTEKIJÄ	Yritysimago
S	Useita tunnettuja brändejä
W	Tuntemattomuus uusilla markkina-alueilla
O	-
T	Keskeneräisiä tuotteita markkinoilla

3.1.6 Kohdemarkkinoiden valinta

On tärkeää tunnistaa kokonaismarkkinoilta yrityksen kannalta ne asiakkaat, jotka ovat kiinnostuneita yrityksen tuotteesta tai palvelusta. On myös tärkeää, että valitussa kohde-ryhmässä syntyy lisäarvokokemuksia. Niitä toimenpiteitä, joilla suuri joukko yritysasiakkaita jaetaan erilaisiin ryhmiin, kutsutaan segmentoinniksi. Ryhmät erotellaan toisistaan tietyn nimittäjän mukaan, jota kutsutaan segmentointikriteeriksi. (McKinsey & Co 2000, 71–72; Hesso 2013, 88.)

Asiakkaiden segmentointi

Segmentointiprosessi aloitetaan yrityksen markkina-alueen kysynnän ja ostokäyttäytymisen tutkimisella. Tämän jälkeen valitaan segmentointikriteeri. Segmentointikriteerit ovat onnistuneita, mikäli niiden pohjalta asiakkaista pystytään muodostamaan sellaisia ryhmiä, jotka ovat sisäisesti mahdollisimman yhdenmukaisia, mutta silti niin suuria, että niitä pystytään palvelemaan tehokkaasti. Tällaisia ryhmiä kutsutaan kohderyhmiksi. Segmentointikriteereitä mietittäessä on tärkeintä löytää oman liiketoiminnan kannalta olennainen tapaa jakaa mahdollinen asiakaskunta toisistaan eroaviin segmentteihin. Esimerkkejä lukuisista segmentointikriteereistä yritysmarkkinoilla on esitetty kuviossa 15. (McKinsey & Co 2000, 72–73; Hesso 2013, 89–90.)



Kuvio 15. Segmentointikriteerejä yritysmarkkinoilla (Bergström & Seppänen 2009, 110).

Kohderyhmien valinta

Segmentoinnin jälkeen valitaan yrityksen strategian näkökulmasta optimaalisin kohderyhmä tai kohderyhmät. Valitulle kohderyhmälle kohdistetaan heille räätälöityä markkinointiviestintää ja luodaan kysyntää. (Hesso 2013, 90.) McKinsey & Co (2000, 74) mukaan päätöksenteossa voi käyttää useita kriteereitä, kuten esimerkiksi segmentin kokoa, segmentin kasvumahdollisuuksia, tuotteen ja asiakkaiden tarpeiden välistä yhteensopiavuutta ja mahdollisuutta erilaistaa tuote kilpaileviin tuotteisiin nähden.

Operatiivisesti tehokas yritys panostaa yleensä vähemmän kohderyhmien tarkkaan rajaamiseen ja luo lisäarvoa kustannustehokkaan tuotantoprosessin avulla. Fokusoituva yritys vastaavasti panostaa yleensä enemmän asiakkaiden tarpeiden ja kohderyhmän olemuksen tutkimiseen ja luo lisäarvoa rajatussa kohderyhmässä hieman kalliimmalla hinnalla. (Hesso 2013, 90.)

3.1.7 Markkinointistrategia

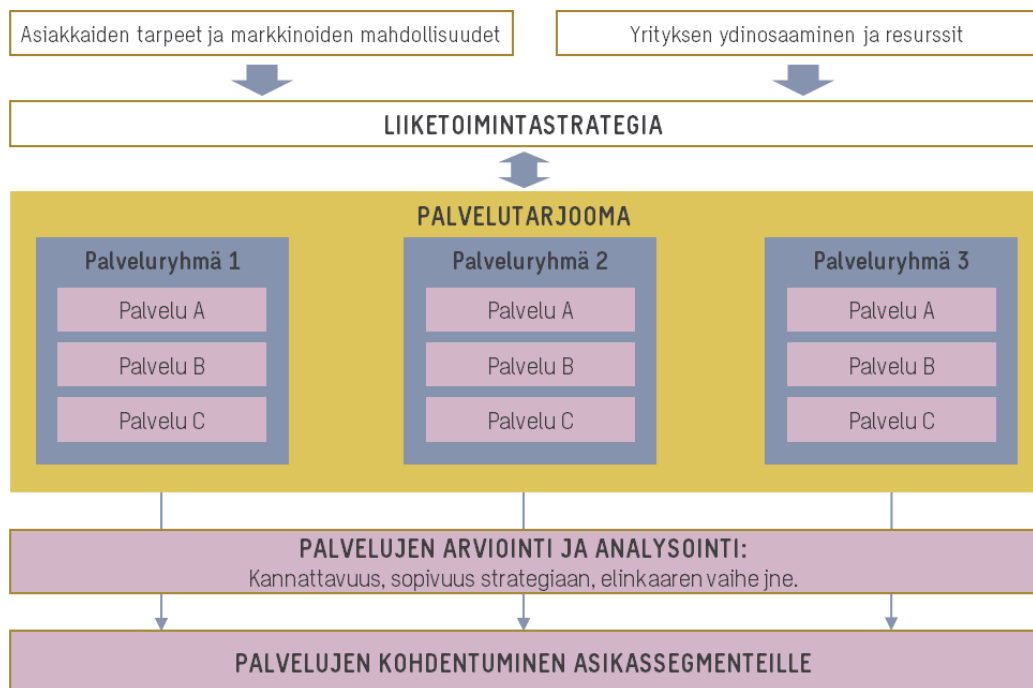
Markkinointistrategia määrittää ne toimenpiteet, joiden avulla strategisen johtamisen päätökset viedään käytäntöön. Yleinen keino markkinointitoimenpiteiden ryhmittelyyn on niin sanottu 4P-malli. Mallissa toimenpiteet ryhmitellään neljään luokkaan, joita ovat Product (tuote), Price (hinta), Place (jakelu) ja Promotion (markkinointiviestintä). (McKinsey & Co 2000, 75; Koski & Virtanen 2005, 60.) Lehtinen & Niinimäen (2005, 78) mukaan asiantuntijapalveluiden yhteydessä on luonnollista huomioida myös 7P-mallin mukaiset luokat, joita ovat edellä mainituiden lisäksi People (ihmiset), Process (prosessi) ja Physical evidence (fyysinen ympäristö).

Tuote

Alkuperäinen tuoteidea ja liiketoimintasuunnitelman aikaisemmissa osioissa tehdyt tuotestrategian linjaukset antavat jo jonkinlaisen kuvan tuotteen ominaisuuksista. Asiakassegmenttien tarkemman analysoinnin jälkeen tuotestrategiaa voidaan kuitenkin täsmentää yksityiskohtaisemmin. (McKinsey & Co 2000, 76; Koski & Virtanen 2005, 60.)

Tuotestrategian oleellisin osa on päästä yksimielisyyteen tavoitteellisesta palvelutarjoomasta, joka toimii edellytyksenä tuotteistusohjelman laatimiselle. Tuotteistusohjelman laadinnan jälkeen voidaan ryhtyä tuotteistamaan yksittäisiä tuotteita. (Sipilä 1996, 33–34.)

Yrityksen tarjoamien palvelujen kokonaisuuden eli palvelutarjooman kuvaaminen toimii perustana palvelujen kehityshankkeille (kuvio 16). Kokonaisuuden kuvaamisella ja arvioimisella saavutetaan selkeä käsitys siitä, minkälaisista palveluista yrityksen liiketoiminta arviointihetkellä koostuu. Kokonaisuutta vertaamalla yrityksen strategian mukaiseen tilaan saadaan selville, mitä liiketoimintaa tulisi kehittää. (Jaakkola ym. 2009, 7).

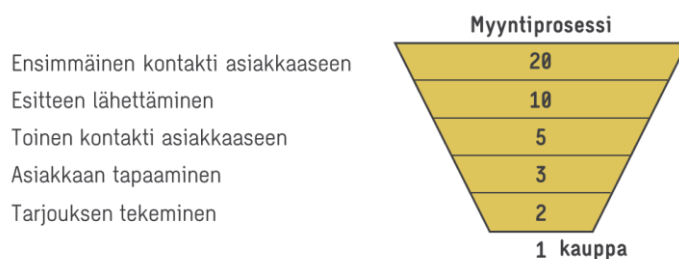


Kuvio 16. Esimerkki palvelutarjooman analysoinnista (Jaakkola ym. 2009, 9).

Myyntiprosessi

Budjetoitu liikevaihto antaa suuntaviivat myyntitavoitteelle, joka on markkinoinnin pää-tavoite (Hesso 2013, 101). Koski & Virtasen (2005, 60) mukaan yksi yleisimmistä opiskelijoiden tekemistä virheistä liiketoimintasuunnitelman laadinnassa on arvioida budjetoitua liikevaihtoa markkinaosuuden kautta. Tällaisella lähestymistavalla ei ole todellisuuden kanssa kuitenkaan mitään tekemistä, koska ensimmäinen tuote on saatava asiakkaan tietoisuuteen ja myytävä, vaikkei valmista markkinaosuutta ole vielä olemassa-kaan.

Myyntiprosessin analysointia voidaan hyödyntää hinnoittelupäätöksen teossa ja kassavirtalaskelmien laadinnassa. Myyntiprosessia voidaan havainnollistaa esimerkiksi kuvion 17 avulla. Kuviossa on esitetty varsin tyypillinen yritykseltä yritykselle myytävän tuotteen myyntiprosessi, joka edellyttää asiakastapaamista tai tarjousta. Tällainen myyntiprosessi käynnistyy yleensä siitä, kun asiakas pyytää tarjousta. Yleisesti myyntiprosessin kalleimpia vaiheita ovat myyntitapaamiset. Jotta myyntitapaamisista syntyneet kustannukset saadaan peitettyä, tulisi myytävien tuotteiden tai palveluiden katteiden olla riittävän korkeat. (Koski & Virtanen 2005, 61.)



Kuvio 17. Esimerkki myyntiprosessin kuvauksesta välitavoitteineen (Koski & Virtanen 2005, 61).

Jakelu

Tässä vaiheessa päätetään, miten yritys toimittaa tuotteensa tai palvelunsa loppuasiakkaalle. Tuotteet ja palvelut toimitetaan loppuasiakkaalle jakelujärjestelmän kautta, joka koostuu jakelukanavista ja fyysisestä jakelusta. Jakelukanavalla tarkoitetaan niitä välittäjiä ja verkostoja, joiden kautta tuote tai palvelu kuluttajan ulottuville saatetaan. Fyysisellä jakelulla tarkoitetaan vastaavasti tuotteiden ja palvelujen kuljetusta ja varastointia.

(Koski & Virtanen 2005, 64.) Toimitustavan valinnalla on merkittävä vaikutus markkinointipäätökseen. Jakelukanavan valintaan vaikuttavat useat tekijät, kuten esimerkiksi miten paljon mahdollisia asiakkaita on olemassa ja miten he haluavat tuotteen tai palvelun hankkia. (McKinsey & Co 2000, 79.)

Hinnoittelu

Palvelun hintatason avulla voidaan luoda mielikuvia palvelusta ja organisaation laadusta. Palvelun laatua on asiakkaan usein ennalta hankala arvioida muutoin kuin siitä koituvien kustannusten perusteella. Palvelun laadun ohella hinta on tärkeä tekijä ostopäätöstä tehdessä. Asiantuntijapalvelujen hinnoitteluun ei ole olemassa yhtä yleistettävää hinnoittelutapaa. Asiantuntijaorganisaation onkin hallittava hyvin erilaiset hinnoittelutavat ja niitä on kyettävä käyttämään luovasti ja joustavasti eri tilanteissa. (Lehtinen & Niinimäki 2005, 55.)

Koski & Virtasen (2005, 64) mukaan hinnoittelun lähtökohdat ovat:

1. Kustannusperusteinen katehinnoittelu
2. Kilpailijaperusteinen markkinahinnoittelu
3. Asiakkaan hyötyyn tai kokemaan arvoon perustuva hinnoittelu

Yleisimmin asiantuntijapalveluissa käytetään kustannusperusteista hinnoittelua (Koski & Virtanen 2005, 64; Zeithaml ym. 2006, 521). Muissakin tapauksissa hinnoittelu perustuu aina palvelun tuottamisen kustannuksiin, koska näin voidaan varmistua palvelun kannattavuudesta ja taloudellisuudesta (Jaakkola ym. 2009, 29). Zeithamlin ym. (2006, 521–522) mukaan palveluiden tuottamisen kustannuksia on yleisesti vaikea jäljittää ja laskea, koska suurin osa kustannuksista muodostuu työvoimakustannuksista. Osaamisperusteisen yrityksen on kuitenkin mahdollista päästä kustannusperusteista hinnoittelua parempaan lopputulokseen käyttämällä asiakkaan kokemaan hyötyyn perustuvaa hinnoittelumallia ja huomioimalla mahdolliset kilpailijoiden reaktiot (Koski & Virtanen 2005, 64).

Palvelun hinnan alarajan määrittää käytännössä palvelun tuottamisen todelliset kustannukset ja vastaavasti palvelun hinnan ylärajan muodostavat kysyntä ja markkinat. Yrityksen on näin ollen tunnettava tarkkaan oma kustannusrakenteensa sekä alan yleinen hintataso, kun yritystä ja palvelua asemoidaan markkinoille. (Jaakkola ym. 2009, 29.) Kilpailuperusteisessa hinnoittelussa palvelun hinnoittelu pohjautuu kilpailijoiden hintoihin. Kilpailuperusteista hinnoittelua käytetään lähinnä silloin, kun eri tarjoajien palvelut ovat

kilpailijoiden tuotteet tai palvelut ja lisäksi paremmin kuin mikään vaihtoehtoinen ratkaisu. (McKinsey & Co 2000, 81.)

Yrityksen strategiatyyppi käy selvästi ilmi markkinointiviestinnässä. Esimerkiksi tarkasti fokusoituvat organisaatiot tuovat esille monikanavaisessa mainonnassa rajatulle kohderyhmälle tarjoamansa lisäarvon, jota kohderyhmän ulkopuolisten ei tarvitse edes välttämättä ymmärtää. Yrityksen strategiatyyppi on tärkeää huomioida kaikessa markkinointiviestinnässä, jotta pystytään luomaan juuri suunnitelmien mukaista kysyntää oikea kohderyhmä huomioiden. (Hesso 2013, 114.)

McKinsey & Co (2000, 81), Koski & Virtanen (2005, 66) ja Hesson (2013, 115) mukaan viestintäkanavina ja –välineinä voidaan hyödyntää esimerkiksi myyntihenkilöstöä, televisiota, radiota, lehdistöä ja internetiä. Mainonnan keinoista yleisimpiä ovat perinteinen medioissa mainostaminen sekä ulko- ja liikennemainokset, suoramarkkinointi, myynninedistäminen, konferenssit, messut ja muut tapahtumat, lehdistötiedotteet, mainoslahjat, sponsorointi sekä internetsivut.

Hesson (2013, 118) mukaan yritykset hakevat yleisimmin tietoa internetistä. Sähköinen markkinoinnin on mahdollista tehdä edullisesti ja sen avulla markkinointi on seurattavissa. Sähköistä markkinointia voidaan tehostaa hakukoneoptimoinnilla, jonka avulla voidaan saavuttaa merkittävästi parempaa näkyvyyttä hakukone- ja hakusanamarkkinoinnissa. Yrityksen internetsivujen tyyliässä, loogisuudessa ja informatiivisuudessa tulisi huomioida kohderyhmän tarpeet ja tiedonhakuprosessi. Erityisen tärkeää on, että sivuille luodaan kohderyhmää kiinnostavaa tietoa yrityksen asiantuntemusalueesta. Artikkelij- ja blogikirjoituksilla voidaan tehostaa sivujen houkuttelevuutta. (Hesso 2013, 114–121.)

3.2 Toteutussuunnitelma

Toteutussuunnitelman laatimisella on merkittävä rooli rahoitustarpeen ja riskien kartoittamisessa. Suunnitelma ohjaa ajattelemaan mahdollisia eteen tulevia tilanteita sekä arvioimaan niiden vaikutusta koko yritystoiminnan kannalta. Suunnitelmilla voidaan lisätä uskottavuutta sijoittajien ja kumppaneiden näkökulmasta sekä niillä voidaan parantaa yrityksen menestymismahdollisuuksia. Toisaalta väärillä ja etenkin liian optimistisilla suunnitelmilla voidaan vaarantaa yrityksen tulevaisuus. (McKinsey & Co 2000, 97–99.)

McKinsey & Co:n (2000, 98) ja Stutelyn (2012, 126) ja mukaan suunnittelutyö kannattaa aloittaa ryhmittelemällä yksittäiset tehtävät mielekkäiksi kokonaisuuksiksi. Jokaiselle kokonaisuudelle nimetään vastuuhenkilö, joka voi halutessaan jakaa omat kokonaisuutensa pienempiin osiin. Kukin kokonaisuus suositellaan jaettavaksi yksinkertaisiin vaiheisiin, joista jokainen päättyy erikseen määritettyyn osatavoitteeseen. Suunnittelussa kannattaa kiinnittää erityistä huomiota kriittisen polun toimintoihin, sillä vain kriittisen polun toimintoja nopeuttamalla voidaan säästää aikaa. Riskien vähentämiseksi kriittisimmät ja korkeimman riskitason tehtävät kannattaa sijoittaa mahdollisimman varhaisiin vaiheisiin.

Suunnittelussa lähdetään aina liikkeelle oletuksista, jotka voivat olla joko liian optimistisia tai liian pessimistisiä. Molemmilla virheillä saattaa olla vakavat seuraukset yrityksen tulevaisuuden kannalta. Liian optimiset suunnitelmat saattavat johtaa esimerkiksi siihen, että yritys käyttää varansa nopeasti loppuun ennen kuin suunniteltu menestys toteutuu. Yritykselle saattaa käydä esimerkiksi siten, että resursseja lisätään suunnitelman mukaisesti nopeassa tahdissa, jolloin yrityksen varat eivät riitä kattamaan samassa tahdissa nousevia kustannuksia. Yritys voi myös esimerkiksi myöhästyä tuotekehityksessä, markkinoille pääsyssä tai myyntitavoitteiden saavuttamisessa, jolloin tuottojen saanti siirtyy ja kumulatiiviset kustannukset kasvavat liian suuriksi. Liian pessimistiset suunnitelmat taas saattavat johtaa siihen, että yritystoiminta käynnistyy liian nopeasti tai sitten liiketoiminta kasvaa suunniteltua nopeammin. Yritystoiminnan liian nopea käynnistäminen saattaa johtaa resurssipulaan, josta saattaa koitua laatuongelmia tai myyntimahdollisuuksien menettämisiä. Liiketoiminnan odotettua nopeampi kasvu saattaa johtaa likviditeettikriisiin, jolloin kasvun rahoittaminen ei onnistu ja tuotannolliset investoinnit jäävät tekemättä. Suunniteltua nopeammasta kasvusta seuraa nopeasti resurssipula, jolloin yrityksen toiminnan lyhyen aikavälin tehtävät priorisoituvat. Tällöin pitkän aikavälin suunnittelu helposti laiminlyödään ja näin ongelmat kertautuvat tulevaisuudessa. (McKinsey & Co 2000, 99–101.)

Tuotteistamiseen tähtäävän toteutussuunnitelman eli tuotteistamissuunnitelman sisältöön vaikuttaa olennaisesti ovatko palvelu ja palveluorganisaation valmiit, kehitettävänä vai eikö niitä todellisuudessa vielä ole. Suunniteltavia asioita ovat kuitenkin lähinnä niitä, joita luvussa 2 on jo aiemmin käsitelty. (Lehtinen & Niinimäki 2005, 64.)

Toteuttamissuunnitelman esittämiseen on olemassa useita tunnettuja tekniikoita, kuten esimerkiksi kriittisen polun analyysi ja GANTT-kaavio, joiden avulla voidaan analysoida ja esittää tärkeitä välitavoitteita ja riippuvuussuhteita (Stutely 2012, 125; McKinsey & Co 2000, 101). McKinsey & Co (2000, 101) mukaan toteutussuunnitelman esittämisessä

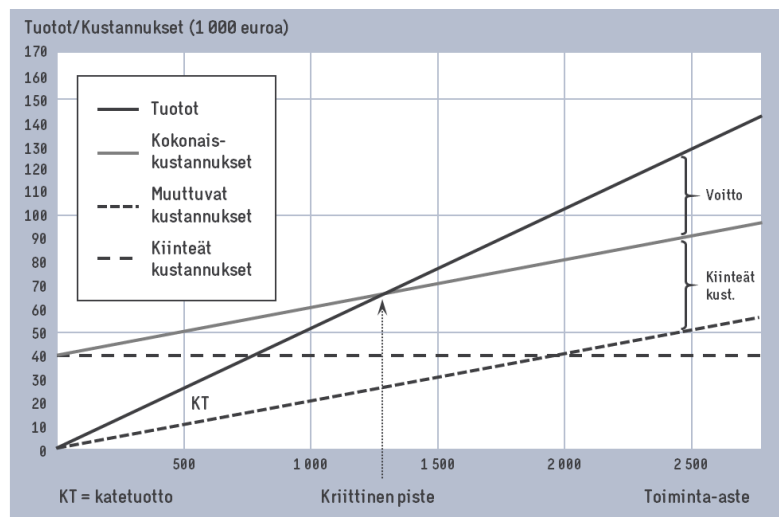
yleensä riittää, että aikataulu, tärkeät välitavoitteet ja työkokonaisuuksien väliset riippuvuussuhteet käyvät siitä ilmi.

3.3 Kannattavuuden analysointi

Liiketoimintasuunnitelmaan tulisi sisällyttää tietoja yrityksen tulevasta taloudellisesta kehityksestä ja alustava rahoitussuunnitelma. Rahoituslaskelmien ei tarvitse olla tarkkoja, koska ennusteet ovat luonteeltaan alustavia. Muutama hyvin harkittu tunnusluku riittää. Laskelmista tulisi laatia ennusteet 3-5 vuodelle. Ennusteista kaksi ensimmäistä vuotta esitetään neljännesvuosittain tai kuukausittain ja loput vuositasolla. Yleisesti rahoitussuunnitelma sisältää kassavirtalaskelman, tuloslaskelman ja taseen. McKinsey & Co (2000, 15.) Tässä työssä rahoitussuunnitelma on rajattu käsittämään palvelutasoisen kriittisen pisteen laskelmat, tulosbudjetin sekä kassavirtalaskelman suoralla menetelmällä. Lisäksi riskianalyysin yhteydessä esitetään riskien vaikutukset yrityksen kassavirtoihin kolmen eri skenaarion avulla.

3.3.1 Kriittinen piste

Katetuottolaskennan avulla voidaan selvittää niin tuote-, palvelu- kuin yritystasolla, millaista tulosta yritys tekee. Usean artikkelin tuotevalikoiman omaavalla yrityksellä jokin myyntiattribuuteista voi olla myös tappiollinen. (Hesso 2013, 155). Kriittisen piste kertoo, millä myynnin määrällä tulos on nolla. Kriittinen piste on absoluuttinen luku myynnin määrästä esimerkiksi euroina ilmaistuna. Kriittisen pisteen kohdalla katetuotto ja kiinteät kustannukset ovat yhtä suuret. Kriittinen piste voidaan laskea myös kappaleina, jolloin rahamääräisen kriittisen pisteen myynti suhteutetaan yhden myytävän yksikön hintaan. (Alhola & Lauslahti 2002, 68–70.) Toiminnan kehittämistä varten on suositeltavaa selvittää toiminnan kannattavuus tuotteiden tai tuoteryhmien ja asiakkaiden tai asiakassegmenttien osalta erikseen (Viitala & Jylhä 2013, 262). Katetuottolaskentaa voidaan havainnollistaa kuvion 19 mukaisella kannattavuuskaaviolla, jossa on mukana sekä tuotot että kustannukset.



Kuvio 19. Kannattavuuskaavio (mukaillen Alhola & Lauslahti 2002, 70).

3.3.2 Kassavirtalaskelma

Kassavarojen riittävyys on ratkaisevan tärkeää sekä alkavalle että kasvavalle yritykselle. Tästä johtuen rahoitusresurssien suunnittelussa on kiinnitettävä erityistä huomiota kassavirtalaskelmiin. Kassavirta voidaan laskea joko suoralla tai epäsuoralla menetelmällä. Suorassa menetelmässä kassavirta voidaan laskea suoraan yrityksen kassaanmaksujen ja kassastamaksujen avulla. Epäsuorassa menetelmässä se vastaavasti lasketaan taseesta ja tuloslaskelmasta. Kassaanmaksuissa huomioidaan vain todella saadut rahat ja vastaavasti kassastamaksuihin huomioidaan vain todella kassasta maksetut rahat. Yrityksen kasvaessa vaihto-omaisuuden tarve kasvaa. Tästä johtuen kasvavan yrityksen kassavirta saattaa olla negatiivinen. Tällöin yritys tarvitsee rahoitusta. Yritys tarvitsee rahaa toiminnan ylläpitämisen lisäksi myös tuleviin investointeihin. (McKinsey & Co 2000, 119; Koski & Virtanen 2005, 76–78; Hesso 2013, 160.)

Myyntiprosessi ja kassavirtalaskelma kytkeytyvät toisiinsa siten, että yrityksellä on oltava tietty tilaus- ja tarjouskanta ennen kuin se voi odottaa varsinaista myyntiä. Kassaanmaksuilla on vielä tämän jälkeen maksuajoista johtuva viive. Lisäksi yrityksen on usein sekä ajallisesti että rahallisesti panostettava esimerkiksi markkinointimateriaaleihin jo kuukausia ennen varsinaisen tarjouksen lähettämistä saadakseen riittävän ison tilauskannan. (Koski & Virtanen 2005, 78.)

3.3.3 Tulosbudjetti

Tulosbudjetin avulla pystytään numeerisesti suunnittelemaan tulevien tilikausien toimintaa. Tulosbudjettia ei tule nähdä liiketoiminnan esteenä, vaan se tulee mieltää joustavana hahmotelmana kannattavasta liiketoiminnasta. (Hesso 2013, 158). Tulosbudjetti laaditaan tavanomaisesti tuloslaskelmakaavan muotoon. Budjetoinnissa tulostavoitteet asetetaan yleensä joka vuosi uudelleen, jolloin voidaan käyttää historiaan perustuvia edellisen kauden toteutuneita lukuja. Budjetin laadinnassa tulee välttää sitä, että edellisen vuoden toteumalukuihin lisätään jokin arvioitu kasvua kuvaava prosenttiosuus, vaan jokainen kustannus- ja tuottoerä tulee analysoida erikseen. (Eklund & Kekkonen 2011, 152–153.) Liiketoimintasuunnitelmissa budjetointiin käytetään yleisesti lähestymistapana nollabudjetointia, jossa laskelmien teko aloitetaan nolasta, vaikka edelliseltä vuodelta olisikin lukuja saatavilla (Hesso 2013, 159).

Budjetoinnissa ei pääsääntöisesti huomioida arvonlisäveroa, koska se ei ole tuottoa yritykselle. Tosin sellaiset erät, joista ei saa vähentää arvonlisäveroa, laitetaan budjettiin arvonlisäveroineen. Tulosbudjetti laaditaan yleisesti suoriteperusteisesti, jolloin esimerkiksi palkat merkitään sille kuulle, jolloin ne pannaan maksuun. (Hesso 2013, 153.)

Budjetointi aloitetaan yleisesti toimintaa rajoittavasta tekijästä, jolla on oleellinen vaikutus budjetin muihin eriin. Esimerkiksi myynti on tällainen toimintaa rajoittava tekijä. Myynnin budjetoinnissa tulee huomioida, että edellisten kausien luvut eivät voi ohjata tulevia tavoitteita liian tiukasti, sillä eniten myyntiin vaikuttaa asiakkaiden käyttäytyminen. Myynnin budjetoinnin jälkeen budjetoidaan muuttuvat kulut. (Eklund & Kekkonen 2011, 153–154.)

Myynnille asetetuilla tavoitteilla on usein vaikutus myös henkilöstömäärään ja markkinoinnin kuluihin. Henkilöstöä pitää mahdollisesti palkata lisää hoitamaan kasvaneita toimituksia ja kasvuun liittyy usein myös markkinointiponnistelujen lisääntyminen. Kiinteiden kulujen budjetoinnissa voidaan käyttää edellisen kauden toteutuneita lukuja muuttuneiden tavoitteiden aiheuttaman lisäämis- tai vähentämistarpeen tarkasteluun. (Eklund & Kekkonen 2011, 153–154.)

Tulosbudjetin valmisteluvaiheessa yrityksen johto asettaa yrityksen tulostavoitteen. Myyntitavoitteen asettamisen ja kustannusten budjetoimisen jälkeen voidaan laskea budjetoitu tulos. Tulosbudjetin laadinnan jälkeen tulee tarkistaa, että tavoitteeksi asetettu tulos toteutuu. (Eklund & Kekkonen 2011, 153–154.)

3.4 Riskianalyysi

Etenkin kasvavaan liiketoimintaan liittyy aina riskejä. Jotta liiketoimintaan liittyviä riskejä pystytään hallitsemaan, on ne ensinnäkin tunnistettava, kyettävä analysoimaan niiden vaikutukset ja hahmottamaan ne toimintavaihtoehdot, joilla riskien toteutumista ja mahdollisia haitallisia vaikutuksia pienennetään. Riskianalyysissä selvitetään liiketoiminnan ongelmakohdat sekä niiden tasot. Lisäksi on myös analysoitava ulkoiset riskit ja niiden mahdolliset vaikutukset. (Koski & Virtanen 2005, 99.)

Tyypillisesti liiketoimintaa kohtaavat riskit voidaan jaotella joko yrityksen ulkoisiin ja sisäisiin riskeihin. Ulkoisiin riskeihin yritys ei voi vaikuttaa, mutta sisäisiin riskeihin yritys voi omailla päätöksenteoillaan vaikuttaa. Liiketoimintasuunnitelmaan tulee kirjata myös ne vastatoimet, joita yritys aikoo toteuttaa riskien rajoittamiseksi. (McKinsey & Co 2000, 124; Koski & Virtanen 2005, 98–99.)

Riskien arviointi perustuu yleensä ennustamiseen, koska riskejä pystytään arvioimaan vain tehtyjen oletusten pohjalta. Herkkyysanalyysin avulla eritellään yksittäisten riskitekijöiden vaikutusta yrityksen tulokseen tai pääoman tarpeeseen. Tällä tavoin pystytään identifioimaan tärkeimmät riskit ja keskittymään niiden torjuntaan. Liiketoimintasuunnitelmassa riskit esitetään tavallisimmin kolmen erilaisen olosuhteita esittävän skenaarion muodossa, joita ovat pahin tapaus, perustapaus ja paras tapaus. Pahimmassa tapauksessa toteutuvat riskit ja kielteiset odotukset. Perustapaus kuvaa mitä todennäköisimmin tulee tapahtumaan ja paras tapaus kuvaa tilannetta, jolloin myönteiset odotukset toteutuvat ja yritys kykenee hyödyntämään tarjoutuvat mahdollisuudet. Eri skenaariot havainnollistavat liiketoiminnan mahdollisia kehityssuuntia ja osoittavat yrityksen pääomatarpeen eri tilanteissa. Lisäksi pahin skenaario antaa yksityiskohtaisempia tietoja liiketoiminnan vakaudesta ja siihen liittyvistä kokonaisriskeistä. Liiketoimintasuunnitelmassa tulee olla lyhyt kuvaus siitä, mihin oletuksiin ja lukuihin edellä mainitut skenaariot perustuvat. (McKinsey & Co 2000, 124–126.)

4 TUTKIMUS- JA KEHITTÄMISMENETELMÄT

Liiketoimintasuunnitelman laadinta pohjautui Sweco PM:n vuonna 2016 julkaistuuun strategiaan, joka ulottuu aina vuoteen 2020 saakka. Liiketoimintasuunnitelma laadittiin elokuun ja lokakuun välisenä aikana vuonna 2016.

Ulkoisen ympäristön analysoinnissa käytettiin menetelmänä PESTE-analyysiä, jossa lähdeaineistona käytettiin tuoreimpia olemassa olevia tutkimuksia, selvityksiä ja nettilähteitä.

Toimiala-analyysi laadittiin työn ohjaajan sekä terveydenhuollon ja teollisuuden projekti-päällikköjen kanssa käytyjen keskustelujen pohjalta ja menetelmänä käytettiin viiden voiman mallia.

Asiakasanalyysin tiedonkeruu pohjautui Deloitteen vuonna 2014 teettämään tutkimukseen, jossa tarkasteltiin Ten Types of Innovation – mallia (Deloitte 2014, 10) hyödyntäen yritysten kilpailuetuja asiakkaan näkökulmasta. Tutkimukseen osallistui kaikkiaan 107 vastaajaa useilta eri teollisuuden toimialoilta. Lisäksi tiedonkeruussa hyödynnettiin viimeisimpiä teollisuuden ja terveydenhuollon projekteissa tehtyjä havaintoja. Deloitteen tutkimuksesta valittiin kuusi logistiikkapalveluiden kannalta oleellisinta lisäarvotekijää asiakasanalyysiin ja lisäksi havaintojen perusteella valittiin kaksi lisäarvotekijää. Näistä kahdeksasta lisäarvotekijästä (ks. liite1, 13) kuusi merkityksellisintä lisäarvotekijää valikoitui strategiakanvukseen (ks. liite 1, 14). Näistä kuudesta neljä lisäarvotekijää oli Deloitteen tutkimuksesta ja kaksi havaintojen perusteella valittuja. Strategiakanvukseen valikoituneet lisäarvotekijät pisteytettiin yhdessä neljän hengen arvioitsijaryhmän kanssa, johon kuului työn laatijan lisäksi työn ohjaaja sekä terveydenhuollon ja teollisuuden projekti-päälliköt. Deloitteen tutkimuksesta valikoituneiden lisäarvotekijöiden pistemäärinä käytettiin samoja lukuja, kuin mitä Deloitteen tutkimuksessa oli esitetty. Havaintojen perusteella valittujen lisäarvotekijöiden osalta pisteytys toteutettiin siten, että kukin arviointiryhmän jäsen pisteytti ensin itsenäisesti kunkin lisäarvotekijän asiakkaan kokeman hyödyn kannalta arvoasteikolla yhdestä viiteen, jonka jälkeen molemmille lisäarvotekijöille laskettiin keskiarvo. Saman arvioitsijaryhmän toimesta pisteytettiin edellä mainitulla menetelmällä myös Sweco PM:n sekä oleellisimpien ydin- ja palvelukilpailijoiden tarjoaman hyödyt jokaisen lisäarvotekijän osalta. Koska tämän työn yhteydessä ei ollut mahdollista toteuttaa asiakkaille kohdistettua kyselyä, oli tämä edellä kuvattu toteutustapa liiketoimintasuun-

nitelman laadinnan kannalta laadullisesti riittävä asiakastarpeiden selvittämiseen ja havainnollistamiseen. Laadun varmistamiseksi arvioitsijoiksi pyydettiin Sweco PM:n asiakasrajapinnassa työskenteleviä projektityöntekijöitä sekä johtajia, joilla oli paras näkemys logistiikkapalveluiden asiakkaiden tarpeista.

Kilpailija-analyysin tiedonkeruuseen hyödynnettiin yritysten julkisia tilinpäätöstietoja. Tilinpäätöstiedoista kerättiin Sweco PM:n sekä sen oleellisimpien kilpailijoiden liikevaihdot sekä henkilöstöjen lukumäärät. Lisäksi eri yritysten logistiikkapalveluiden toimialat ja palvelut sekä tuoreimmat strategiat ja uutiset selvitettiin yritysten nettisivuilta saatujen tietojen perusteella. Kilpailija-analyysissa yhtiöt jaettiin neljään eri kilpailijaluokkaan: ydinkilpailijoihin, palvelukilpailijoihin, potentiaalsiin palvelukilpailijoihin sekä marginaalsiin palvelukilpailijoihin. Näistä kaikista edellä mainituista tiedoista koottiin yhteenvetotaulukko (ks. liite 1, 15), jonka pohjalta luotiin itse kilpailija-analyysi.

Sisäisen ympäristön analysointi rajattiin koskemaan vain Sweco PM:n sekä sen verkostojen keskeisintä logistiikkaosaamista. Kysely lähetettiin maaliskuun lopulla Sweco PM:n lisäksi Sweco Ruotsin Göteborgin ja Tukholman toimistojen logistiikkatiimien johtajille. Kysely lähetettiin kolmelle henkilölle, joista kaikilta saatiin vastaukset. Rajatulle kohderyhmälle lähetetyn kyselyn vastausten määrä oli varsin pieni ja vastaukset olivat vain yhden ihmisen näkemyksiä tiimensä sen hetkisestä logistiikkaosaamisesta. Vastaukset sen sijaan olivat laadukkaita ja antoivat erinomaisen kokonaiskuvan eri toimistojen osaamisalueista ja – tasoista. Yhteenveto kyselyn tuloksista on esitetty liitteen 1 taulukossa 3.

Synteesianalyysit (ks. liite 1, 18–19) laadittiin terveydenhuollon projektipäällikön ja työn ohjaajan kanssa käytyjen keskustelujen pohjalta ja menetelminä käytettiin SWOT-analyysiä sekä toimialan menestystekijät / SWOT-analyysia.

Asiakkaiden segmentointi ja kohderyhmien valinta tehtiin terveydenhuollon projektipäällikön ja työn ohjaajan kanssa käytyjen keskustelujen pohjalta.

Markkinointistrategia laadittiin työn ohjaajan kanssa käytyjen keskustelujen pohjalta. Markkinointiviestinnän laadinnan yhteydessä käytiin keskusteluja myös Sweco PM:n viestintäpäällikön kanssa.

Toteutussuunnitelma (ks. liite 1, 23–24) laadittiin työn ohjaajan kanssa käytyjen keskustelujen pohjalta ja toteutussuunnitelman laadinnassa menetelmänä käytettiin GANTT-kaaviota.

Kannattavuuden analysointi perustui kustannusten osalta Sweco PM:n todellisiin kustannuksiin, joihin näin ollen sisältyi kaikki yleiskustannukset. Kaikki kannattavuuslaskelmat laadittiin yhdessä työn ohjaajan kanssa. Kriittisen pisteen laskelmissa (ks. liite 1, 32) luotiin kaikkiaan neljä eri skenaariota vuodelle 2019. Kassavirtalaskelmat (ks. liite 1, 27) ja tulosbudjetit (ks. liite 1, 27) laadittiin vuoteen 2020 saakka. Laskelmat esitettiin vuosien 2017 ja 2018 osalta vuosineljänneksien tarkkuudella ja vuosien 2019 ja 2020 osalta vuoden tarkkuudella.

Riskianalyysissa (ks. liite 1, 28) tunnistettiin merkittävimmät riskit ja näille määritettiin eri riskitasot. Lisäksi kaikille riskeille määritettiin vastatoimenpiteet. Suurin osa riskeistä kohdistui tuotteistamiseen. Näiden riskien vastatoimenpiteiden osalta hyödynnettiin tässä työssä tehtyä tuotteistamisen teoriakatsausta. Riskianalyysissa tutkittiin myös logistiikkapalveluihin kohdistuvien riskien vaikutuksia kumulatiiviseen kassavirtaan (ks. liite 1, 29). Kumulatiivisen pääoman tarpeelle luotiin kolme eri skenaariota, jotka ulottuivat vuoteen 2020 saakka. Eri skenaariot olivat perustapaus, paras tapaus ja pahin tapaus.

5 OPINNÄYTETYÖN TULOKSET JA TULEVAISUUS

Opinnäytetyössä perehdyttiin ensin kirjallisuuden avulla tuotteistamiseen ja liiketoimintasuunnitelman laatimiseen. Tämän jälkeen luotiin selkeä näkemys siitä, miten logistiikkapalvelut pystyvät osaltaan tukemaan Sweco PM:ää saavuttamaan strategiset tavoitteensa liiketoimintasuunnitelman muodossa. Osana tätä tavoitteena oli luoda selkeä kokonaiskuva Swecon konsernitason logistiikkaosaamisesta yleisellä tasolla ja selvittää miten tämä osaaminen on hyödynnettävissä Sweco PM:n logistiikkapalveluiden tuotteistamisessa sekä varsinaisissa tuotteistavissa palveluissa.

Työn teoriaosuus kirjoitettiin ennen empiirisen aineiston keräämistä ja sen sisältö muodostui opinnäytetyön alussa asetettujen tutkimusongelmien johdattamana.

Metodologisesti työ toteutettiin tapaustutkimuksen ja toiminnallisen tutkimuksen yhdistelmänä. Tapaustutkimuksen näkökulmasta tarkoituksena oli ymmärtää syvällisesti tutkimuskohteena ollutta tapausta ja sen eri ulottuvuuksia kattavan aineiston avulla. Toiminnallisen tutkimuksen näkökulmasta opinnäytetyössä laadittiin toiminnallinen tuotos liiketoimintasuunnitelman muodossa. Aineiston hankinnassa käytettiin kvalitatiivisia menetelmiä. Aineistoa keruumenetelminä käytettiin kyselyä, havainnointia ja erilaisia olemassa olevia dokumentteja.

5.1 Vastaukset tutkimuskysymyksiin

Opinnäytetyön empiirinen osuus julkistettiin toimeksiantajan toimesta salaiseksi. Näin ollen liiketoimintasuunnitelmasta (ks. liite 1) ei ole voitu nostaa suoranaisesti esiin niitä kohtia, joista vastaukset tutkimuskysymyksiin löytyy. Tutkimuskysymyksien vastauksissa on kuitenkin viittaukset näihin kohtiin.

Miten logistiikkapalvelut saadaan kytkeytymään osaksi yrityksen palveluliiketoimintaa?

Tämän tutkimuskysymys oli opinnäytetyölle asetettujen tavoitteiden kannalta ehdottomasti keskeisin. Tämän työn liitteenä olevan liiketoimintasuunnitelman luvuissa 1-3 esitetyt strategiset analyysit vastaavat käytännössä kokonaisuudessaan tähän tutkimuskysymykseen (Liite 1, 1-23).

Yrityksen olemassa olevan palvelutarjooman kuvaaminen toimii perustana palvelujen kehityshankkeille (ks. liite 1, 3). Palvelujen kehittämisen lähtökohtana on yrityksen liike-toimintastrategia (ks. liite 1, 1), jonka avulla yritys kytkee osaamisen ja resurssit toimialan mahdollisuuksiin niin, että saavutetaan kasvua ja kannattavuutta. Strategisia valintoja tehdessä yrityksen tulee vertailla omia kykyjään sekä asemointia suhteessa kilpailijoihin ulkoisten ja sisäisten analyysien avulla. Ulkoisessa analyysissä tarkastellaan makrotaloudelliseen ympäristöön liittyviä tekijöitä, joita analysoimalla yritys pystyy ymmärtämään mikä vaikutus makrotalouden ja toimialan trendeillä on yrityksen strategiaan ja operatiiviseen toimintaan. Makrotason asioiden tutkimiseen tässä työssä hyödynnettiin PESTE-analyysia (ks. liite 1, 4–10). Ulkoisen analyysin talouden tarkastelussa yrityksen tulee tarkastella jokaisen yksittäisen toimialan kilpailutilannetta useista eri suunnista. Toimialan kilpailutilanteen tarkastelemiseen (ks. liite 1, 10–13) tässä työssä hyödynnettiin Porterin kilpailuanalyysin mallia. Makroympäristön lisäksi yrityksen tulee olla perillä kilpailutilanteesta olosuhteisiin sopivan kilpailustrategian luomiseksi. Tässä työssä kilpailutilannetta tarkasteltiin asiakasanalyysin (ks. liite 1, 13–15) avulla, jonka ulostulona saatiin analyysi toimialan menestystekijöistä. Lisäksi kilpailijoiden suorituksista laadittiin peruskartoitus (ks. liite 1, 15–16). Yrityksen tulee myös tutkia sisäistä ympäristöä eli yritystä itseään. Tässä työssä sisäisen analysointi (ks. liite 1, 16–17) rajattiin koskemaan ainoastaan logistiikkaosaamista. Logistiikkaosaamiseen syvennytään tarkemmin viimeisessä tutkimuskysymyksessä.

Ulkoisten ja sisäisten analyysien pohjalta yrityksen tulee muuttaa analyyseista saatu tieto kokonaisnäkemykseksi synteesianalyysien avulla. Kokonaisnäkemys luotiin tässä työssä SWOT-analyysin avulla (ks. liite 1, 18). Viimeisenä analyysina yrityksen tulee tarkastella vielä menestystekijöitä koko yrityksen muodostamalle toimialalle. Tässä työssä tehty toimialan menestystekijöiden ja SWOT-analyysin synteesianalyysi (ks. liite 1, 19) antoi strategiset lähtökohdat logistiikkapalveluiden tuotteistamisen suunnittelulle.

Strategisten analysointien jälkeen yritys tarkentaa kohdemarkkinansa (ks. liite 1, 19–20) ja laatii sille markkinointistrategian (ks. liite 1, 20–23). Markkinointistrategian yhtenä osana on laatia tuotestrategia. Tuotteistamisen kannalta tuotestrategian tavoitteena on luoda tavoitteellinen palvelutarjooma, jonka pohjalta tuotteistusohjelma voidaan laatia. Tässä työssä tuotestrategian yhteydessä laadittu Sweco PM:n tavoitteellinen palvelutarjooma (ks. liite 1, 21) logistiikkapalveluiden osalta antoi vastauksen tähän tutkimuskysymykseen.

Millä edellytyksin logistiikkapalvelut tuottavat lisäarvoa asiakkaalle?

Tuotteistamisen päätarkoituksena on luoda edellytykset palveluille, jotka tuottavat asiakkaalle lisäarvoa. Tuotteistamisen avulla palvelusta pystytään muodostamaan tasalaatuisempaa, jolloin laatu ei ole riippuvaista henkilöistä. Tuotteistamisen avulla voidaan tuottaa lisäarvoa tekemällä asiakkaan ostopäätös mahdollisimman helpoksi. Tuotteistamisen avulla palvelun määrittely konkretisoituu, joka auttaa asiakasta ymmärtämään palvelun hinnanmuodostuksen sekä sen sisältämän lisäarvon. Lisäksi hyvin brändätty palvelu edesauttaa asiakasta kokemaan palvelun riskittömämpänä. Asiakkaan osallistamisella tuotteistamiseen voidaan tuottaa merkittävää lisäarvoa asiakkaalle, koska näin voidaan olla varmoja palvelun vastaamisesta asiakkaan todellisiin tarpeisiin. (ks. liite 1, 28–29).

Liiketoiminnan kannalta olennaisimman kohderyhmän olennaisimmat tarpeet voidaan selvittää asiakasanalyysin (ks. liite 1, 13–15) avulla. Ensin yrityksen tulee segmentoida kokonaismarkkinoilta yrityksen kannalta ne kohderyhmät, jotka ovat kiinnostuneita yrityksen tuotteesta tai palvelusta. Asiakkaiden todellisten tarpeiden selvittäminen on edellytyksenä, jotta asiakkaille pystytään tarjoamaan lisäarvoa. Asiakkaiden tarpeita voidaan analysoida Kim & Mauborgnen (2005, 29–35) kehittämän strategiakanvaksen avulla, jossa tarkastellaan strategian keskeisiä painopisteitä yhden kuvion avulla. Strategiakanvaksen laadinnan edellytyksenä on, että yritys tietää millä kilpailukeinoilla yritys aikoo pärjätä ja mitkä ovat asiakkaan lisäarvotekijät.

Mitä logistiikkaosaamista yrityksellä verkostoinen on jo olemassa?

Yrityksen sisäisen ympäristön sekä sen verkostojen keskeisin osaamiskuva pystytään kuvaamaan (Sjöholm 2010, 113–123) teknologia- ja kompetenssipyramidin avulla, joka antaa kuvan yrityksen sekä sen partneriyritysten sen hetkisestä teknologisesta tilanteesta, fokuksesta ja kilpailukyvyistä. Teknologia- ja kompetenssipyramidin osa-alueet on jaettu kolmeen osa-alueeseen: keihäänkärkiin sekä avain- ja liitännäisosaamisiin. Keihäänkärjillä tarkoitetaan niitä teknologioita, sovelluksia ja innovaatioita, jotka edustavat yrityksen toiminnassa korkeinta osaamista. Avainosaamisalueet ovat yrityksen keskeisintä kivijalkaosaa ja liitännäisosaamisalueet yritys ostaa itselle yrityksen partnereilta. Tässä työssä Sweco PM:n ja sen verkostojen keskeisin logistiikkaosaaminen (ks. liite 1, 16–17) selvitettiin kyselyn avulla. Kysely lähetettiin Sweco PM:n lisäksi Sweco Ruotsin Göteborgin ja Tukholman toimipisteisiin. Vastaajia pyydettiin mainitse-

maan maksimissaan kolme avainosaamisaluettaan ja lisäksi heitä pyydettiin mainitsemaan kaikki avain- sekä liitännäisosaamisalueensa. Avain- ja liitännäisosaamisalueiden osalta vastausten lukumäärä ei rajattu. Saatujen vastausten avulla luotiin strategiatason tarpeet tyydyttävä osaamiskuva, joka loi puitteet liiketoimintasuunnitelmassa tehdylle sisäisen ympäristön analysoinnille. Jatkotutkimuksissa osaamiskuvaa tulee tarkentaa henkilötasolle ulottuvalla osaamiskartoituksella.

Miten logistiikkapalveluilla parannetaan yrityksen kilpailukykyä?

Logistiikkapalvelut luokitellaan Sweco PM:n ydinpalvelujen ohessa tarjottaviksi lisäpalveluiksi (ks. luku 2.8), joiden ensisijaisena tarkoituksena ei ole tuottaa katetta vaan niiden avulla pyritään lisäämään asiakasvirtaa. Strategisella tasolla asiantuntijaorganisaatioiden yleisin keino kilpailuedun saavuttamisessa on suorittamiseen perustuva ylivoimainen palveluosaaminen, jota myös logistiikkapalveluilla pyritään täydentämään. Logistiikkapalvelut auttavat Sweco PM:ää kilpailukyvyyn saavuttamisessa kilpailussa toimialalla jo olevien kilpailijoiden kesken, koska niiden avulla pystytään erilaistamaan (ks. liite 1, 19) Sweco PM:n tarjoama ydinpalvelu muista kilpailijoista.

5.2 Arviointi

Opinnäytetyön toteutus eteni alkuvaiheen haasteiden jälkeen kohtuullisen hyvin. Opinnäytetyön alussa pääpaino oli tutkimuskysymysten sekä rajausten muodostamisessa. Yksi suurimmista haasteista oli lähdekirjallisuuden löytäminen. Tuotteistamiseen sekä liiketoimintasuunnitelmaan liittyvää kirjallisuutta on melko hyvin saatavilla, mutta palveluiden tuotteistamisen esiselvitysvaiheeseen liittyvää kirjallisuutta on vastaavasti hyvin vähän saatavilla. Lisäksi liiketoimintasuunnitelman analyyseissa tarvittavia lähdemateriaaleja oli haastavaa löytää, koska teollisuuden ja terveydenhuollon sisälogistiikkaan liittyviä tutkimusaineistoja ja artikkeleja on varsin vähän saatavilla. Toinen suuri haaste oli rajausten tekeminen, koska opinnäytetyön aihe oli varsin laaja. Rajausten tekemiseen vaikuttivat vahvasti lähdemateriaalien saatavuus. Opinnäytetyön teoreettinen osuus kirjoitettiin ennen empiiristä osuutta. Tämä toimintamalli osoittautui varsin toimivaksi, sillä empiirisen osuuden tekeminen hyvän teoriaosuuden jälkeen oli varsin vaivatonta. Aikataulullisesti toimeksiantajan opinnäytetyölle asettama tavoiteaikataulu täyttyi, mutta henkilökohtaisella tasolla alkuperäistä aikataulua jouduttiin muuttamaan kahteenkin otteeseen.

Opinnäytetyön tulokset vastasivat toimeksiantajan asettamia tavoitteita hyvin. Opinnäytetyön alussa tehty syventävä osuus tuotteistamiseen liittyen antoi hyvät lähtökohdat liiketoimintasuunnitelman laatimiselle. Opinnäytetyön tuotteistamiseen liittyvää osuutta voidaan jatkossa hyödyntää lähtötietopakettina yksittäisten palveluiden tuotteistamista aloitettaessa. Liiketoimintasuunnitelman perusteella johto tulee saamaan hyvän käsityksen opinnäytetyön tuloksena syntyneestä palveluideasta sekä sen liiketoimintamahdollisuuksista. Lisäksi liiketoimintasuunnitelma antaa selkeän kokonaiskuvan johdolle siitä, miksi juuri logistiikkapalveluihin kannattaa panostaa ja miten ne tukevat yrityksen strategisia tavoitteita.

Tämä opinnäytetyö oli Sweco PM Oy:n logistiikkapalveluliiketoimintaa käsittelevä tapaustutkimus. Opinnäytetyön tutkimusasetelma oli varsin vapaa ja tämän tutkimustyön tarkoituksena oli kerätä kattava syvälinen taustainformaatio useita eri tiedonkeruumenetelmiä hyödyntäen, johon jatkossa voidaan kohdistaa jatkotutkimuksia. Valitun menetelmän huonona puolena voidaan pitää sitä, että opinnäytetyön omakohtaisilla tulkinnoilla oli merkittävä vaikutus saatuihin tuloksiin ja näin ollen myös työn laatuun ja luotettavuuteen. Työn luotettavuuteen etenkin liiketoimintasuunnitelman osalta panostettiin siten, että lähdemateriaaleina käytettyjen olemassa olevien dokumenttien laatuun ja määrään kiinnitettiin erityistä huomiota. Lisäksi teoriaosuuteen valittujen lähdemateriaaleiksi valittiin hyvin tunnettuja ja mahdollisimman uusia teoksia.

Liiketoimintasuunnitelma tullaan esittelemään Sweco PM Oy:n johdolle hyväksyttäväksi. Mikäli liiketoimintasuunnitelmaa lähdetään toteuttamaan esitetystä laajuudesta, tulee ennen varsinaisen tuotteistamisen aloittamista tutkia todellisia asiakastarpeita syvällisemmin sekä laajentaa logistiikkaosaamisen kartoitus ulottumaan henkilötasolla asti. Lisäksi on tutkittava, minkälainen tuotteistamisprosessi soveltuu parhaiten logistiikkapalveluiden tuotteistamiseen.

Tässä työssä laadittu liiketoimintasuunnitelma pohjautui Sweco PM Oy:n uuteen strategiaan, joka tekijän oli sisäistettävä ennen logistiikkapalveluiden strategian laatimista. Tämä antoi tekijälle mahdollisuuden nähdä käytännössä miten yrityksen strategiaa voidaan organisaatiossa jalkauttaa. Liiketoimintasuunnitelman laadinta opetti tekijän myös arvioimaan kriittisesti logistiikkapalveluiden liiketoiminnan menestymismahdollisuuksia, koska liiketoiminnan laadinta ohjasi järjestelmällisesti miettimään syntyneitä liikeideoita sekä sen luomia liiketoimintamahdollisuuksia. Jotta liiketoimintasuunnitelmassa pystyttiin ottamaan tuotteistamisen näkökulma huomioon, oli tekijän ensin selvitettävä kaikki

oleellinen tieto tuotteistamiseen liittyen. Tämä antoi tekijälle selkeän kuvan tuotteistamisesta samalla muistuttaen, kuinka moninaisesta ja haastavasta kokonaisuudesta tuotteistamisessa on kyse. Työn pohjalta tekijällä on hyvät lähtökohdat liiketoimintasuunnitelmassa kehitettyjen logistiikkapalveluiden jatkokehittämiselle sekä yksittäisten logistiikkapalveluiden tuotteistamissuunnitelmien laadinnalle.

LÄHTEET

- Aaltio-Marjasalo, I. 1999. Case-tutkimus metodisena lähestymistapana. Viitattu 6.3.2015.
- Aaltonen, P. 2011. Tavaralogistiikan kehitys vuoteen 2030. Logistiikkayritysten liitto ry. Viitattu 18.9.2016. http://www.futurasociety.fi/2011/topten2011/Aaltonen_TopTen2011.pdf.
- Anttila, P. 1998. Tutkimisen tai ja tiedon hankinta. Viitattu 10.3.2015. <https://metodix.wordpress.com/2014/05/17/anttila-pirkko-tutkimisen-taito-ja-tiedon-hankinta/#9.2.1> Tapaus-tutkimus.
- Alhola, K & Lauslahti, S. 2002. Laskentatoimi ja kannattavuuden hallinta. Vantaa: Wsoy.
- Bergström, S. & Leppänen, A. 2009. Yrityksen asiakasmarkkinointi. 13., uudistettu painos. Helsinki: Edita Publishing Oy.
- Brax, Saara A. 2007. Palvelut ja tuottavuus. Teknologia katsaus 204/2007. Tekes: Helsinki.
- Deloitte. 2014. Suomalaisen teollisuuden tulevaisuus. Kilpailukyky vaatii rohkeita innovaatioita. Viitattu 26.9.2016. <http://www2.deloitte.com/content/dam/Deloitte/fi/Documents/manufacturing/Suomalaisen%20Teollisuuden%20Tulevaisuus%202014.pdf>.
- Edvarsson, B & Olsson, J. 1996. Key concept for new service development. The service industries journal. Vol. 16. No. 2. London: Frank Cass.
- Eklund, I. & Kekkonen, H. 2013. Toiminnan kannattavuus. Helsinki: WSOYpro Oy.
- Eriksson, P. & Koistinen, K. 2005. Monenlainen tapaustutkimus. Kuluttajatutkimuskeskus, julkaisu 4:2005.
- Grönroos, C. 2015. Palvelujen johtaminen ja markkinointi. 5., painos. Helsinki: Talentum.
- Halme, A. 2016. Älykkäät koneet ja robotit elintarvikeketjussa. Kehittyvä elintarvike 4/2016, 16.
- Henttonen, E. 2008. Usein kysytyjä kysymyksiä laadullisesta tutkimuksesta. Viitattu 6.3.2011. <http://www.hse.fi/NR/rdonlyres/868703C5-81D0-4CDC-BC70-1FB1A7A55A54/0/Kysymyksiajvastauksialaadullisestatutkimuksesta.pdf>
- Hesso, J. 2013. Hyvä liiketoimintasuunnitelma. Helsinki: Kauppakamari.
- Jaakkola, E.; Orava, M. & Varjonen, V. 2009. Palvelujen tuotteistamisesta kilpailuetua – Opas yrityksille. Tekes. Helsinki: Libris Oy.
- Johnson, G.; Scholes, K. & Whittington, R. 2008. Exploring Corporate Strategy. Eight edition. Harlow: Pearson Education Limited.
- Juhanko, J. (toim.); Jurvansuu, M. (toim.); Ahlqvist, T.; Ailisto, H.; Alahuhta, P.; Collin, J.; Halen, M.; Heikkilä, T.; Kortelainen, H.; Mäntylä, M.; Seppälä, T.; Sallinen, M.; Simons, M & Tuominen, A. 2015. Suomalainen teollinen internet – haasteesta mahdollisuudeksi: taustoittava kooste. ETLA Raportit No 42. Viitattu 23.9.2016. <http://pub.etla.fi/ETLA-Raportit-Reports-42.pdf>.
- Kamensky, M. 2014. Strateginen johtaminen. Menestyksen timantti. Helsinki: Talentum.
- Kangasniemi, M & Anderson, C. 2016. Enemmän inhimillistä hoivaa. Viitattu 17.9.2016. <http://www.eva.fi/wp-content/uploads/2016/09/Enemm%C3%A4n-inhimillist%C3%A4-hoivaa.pdf>.
- Kaplan, R. S. & Norton, D. P. 2009. Strategiaverkko. Helsinki: Talentum Media Oy.

Keso, H.; Lehtimäki, H. & Pietiläinen, T. 2006. Asiantuntijapalveluyrittäjän strategiset päätökset. Teoksessa Lehtinen, U & Mittilä, T. (toim.) Liiketoimintaosaaminen kilpailukykyssä keskiössä. Jyväskylä: Kauppateollinen yhdistys ry, 242–255. Viitattu 22.8.2016. http://www.edu.fi/download/116236_liiketoimintaosaaminen_keso_lehtimaki_pietilainen.pdf.

Kiiski Kataja, E. 2016. Megatrendit 2016. Tulevaisuus tapahtuu nyt. Viitattu 18.9.2016. https://www.sitra.fi/julkaisut/Muut/Megatrendit_2016.pdf.

Kim, W. C. & Mauborgne, R. 2005. Blue Ocean Strategy. Boston: Harvard Business School Press.

Koski, T & Virtanen, M. 2005. Tulos – liiketoiminnan suunnittelulla menestykseen. Helsinki: Otava.

Lahtinen, H. 2015. Teollisuuden sisälogistiikan kehittäminen. Viitattu 28.7.2016. <http://www.li-mowa.fi/component/easyblog/entry/teollisuuden-sisaelogistiikan-kehittaaminen?Itemid=178>.

Laine, M.; Bamberg, J. & Jokinen, P. 2007. Tapaustutkimuksen taito. 2., painos. Helsinki: Yliopistopaino.

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

Lindroos, J.-E. & Lohivesi, K. 2010. Onnistu strategiassa. 3., uudistettu painos. Helsinki: WSOY.

Lovelock, C. & Wirtz, J. 2004. Services Marketing: People, Technology, Strategy. Pearson Prentice Hall: Upper Saddle River.

McKinsey & Company. 2000. Ideasta kasvuyritykseksi. Porvoo: WSOY.

Nordlund, H. 2009, Constructing Customer Understanding in Front End of Innovation, Tampere: University of Tampere.

Parantainen, J. 2014. Tuotteistaminen - Rakenna palvelusta menestystuote 10 päivässä. 6., painos. Helsinki: Talentum.

Punnonen, H. 2013. Sairaanhoidopiirien rakennukset ja rakennushankkeet 2012 – selvitys. Viitattu 29.7.2016. http://www.thl.fi/attachments/arkkinen/Punnonen_Sairaalarakennukset%20ja%20hankkeet_selvitys%202012.pdf.

Sipilä, J. 1996. Asiantuntijapalveluiden tuotteistaminen. Porvoo: WSOY.

SKOL 2002. SKOLin strategiaraportti. Visio Maaliskuu 2002. Viitattu 13.7.2016. http://www.skolry.fi/sites/default/files/attachments/visio1_2002.pdf.

Sjöholm, H. 2013. Dynaamisen ja innovatiivisen liiketoimintamallin suunnittelu. Keuruu: Otava.

Solakivi, T.; Ojala, L.; Laari, S; Lorentz, H.; Töyli, J.; Malmsten, J. & Viherlehto, N. Logistiikkaselvitys 2014. Sarja KR-1:2014. Turku: Turun kauppakorkeakoulu. Viitattu 18.9.2017. https://www.doria.fi/bitstream/handle/10024/101919/KRe-1_2014.pdf?sequence=2.

Stutely, R. 2012. The Definitive Business Plan. 3rd edition. Pearson Education Limited, Edinburgh.

Tekes. 2013. Serve – palveluliiketoiminnan edelläkävijöille – ohjelma 2006–2013. Tutkimustuloksista arvoa liiketoimintaan. Tutkimusraporttijulkaisu 2013. Helsinki: Tekes.

Teknoliateollisuus 2016. Talousnäkymät 2/2016. Viitattu 28.7.2016. http://teknoliateollisuus.fi/sites/default/files/file_attachments/tt_talousnakymat_2_2016_lr.pdf.

Toivonen, M. 2012. Asiantuntijapalveluiden tuotteistaminen. CIMO workshop. Viitattu 13.7.2016. http://www.cimo.fi/instancedata/prime_product_julkaisu/cimo/embeds/cimowwwstructure/24934_Asiantuntijapalveluiden_tuotteistaminen_Toivonen_05062012.pdf.

Tuomi, J. & Sarajärvi, A. 2013. Laadullinen tutkimus ja sisällönanalyysi. 11., uudistettu painos. Helsinki: Tammi.

Tuominen, T.; Järvi, K.; Lehtonen, M.; Valtanen, J & Martinsuo, M. 2015. Tuotteistamisen käsikirja. Osallistavia menetelmiä palvelujen kehittämiseen. Helsinki: Aalto Yliopisto.

Vahvaselkä, I. 2004. Asiantuntijan myyntitaito. Onnistuneen markkinoinnin ja myyntityön perusteita. Helsinki: Finn Lectura.

Valminen, K. 2010. Tuotteistaminen keinona kehittää palveluja. Esitysmateriaali. Viitattu 13.7.2016. [http://kuntateknikka.fi/wp-content/themes/kuntateknikka/images/pdf/kehto/KEHTO-Forum_Palvelujen%20tuotteistaminen_Valminen%2018%203%202010\[1\].pdf](http://kuntateknikka.fi/wp-content/themes/kuntateknikka/images/pdf/kehto/KEHTO-Forum_Palvelujen%20tuotteistaminen_Valminen%2018%203%202010[1].pdf)

Viitala, E. & Jylhä, E. 2013. Liiketoimintaosaaminen. Menestyvän yritystoiminnan perusta. Helsinki: Edita.

Zeithaml, V.A.; Bitner, M.J. & Gremler, D.D. 2006. Services marketing. Integrating customer focus across the firm. 4th edition. McGraw-Hill: Singapore.

Liiketoimintasuunnitelman sisällysluettelo

1	Perustiedot yrityksestä	1
1.1	Yrityksen koko	1
1.2	Toimialat	1
1.3	Missio, visio ja arvot	1
1.4	Strategia	1
2	Liikeidea	2
2.1	Nykytilanne	2
2.2	Nykyinen palvelutarjoama	3
2.3	Liikeidea	3
2.4	Visio	4
2.5	Tavoitteet	4
3	Markkinointisuunnitelma	4
3.1	Ulkoisen ympäristön analysointi	4
3.1.1	Teollisuuden PESTE-analyysi	4
3.1.2	Terveystieteiden PEST-analyysi	7
3.2	Makroympäristön analysointi	10
3.2.1	Toimiala-analyysit	10
3.2.2	Asiakasanalyysi	13
3.2.3	Kilpailija-analyysi	15
3.3	Sisäisen ympäristön analysointi	16
3.4	Synteesianalyysit	18
3.5	Kohdemarkkinoiden valinta	19
3.5.1	Asiakkaiden segmentointi	19
3.5.2	Kohderyhmien valinta	20
3.6	Markkinointistrategia	20
3.6.1	Tuotestrategia	21
3.6.2	Myyntitavoite ja -prosessi	22
3.6.3	Hinnoittelu	22
3.6.4	Markkinointiviestintä	23
4	Toteutussuunnitelma	23
5	Kannattavuuden analysointi	24
5.1	Kriittinen piste	24
5.2	Tulosbudjetti	25
5.3	Kassavirtalaskelma	27
6	Riskianalyysi	28
6.1	Riskit ja vastatoimet	28
6.2	Herkkyysanalyysi	29
	Liitteet	
	LIITE 1 Logistiikkaosaamiskartoituksen kyselykaavake	
	LIITE 2 Logistiikkapalveluiden tarjoustoimintaprosessi	