

LAPPEENRANNAN TEKNILLINEN YLIOPISTO

School of Business and Management

Tuotantotalous

Ville Immonen

**PROJEKTIMARKKINOINTI: MARKKINA- JA ASIAKASTIEDON
HYÖDYNTÄMINEN PROJEKTILIIKETOIMINNASSA**

Diplomityö

1. Tarkastaja: Tutkijaopettaja Ville Ojanen

2. Tarkastaja: Professori Tuomo Kässi

Lappeenrannassa 3.12.2016

TIIVISTELMÄ

Tekijä: Ville Immonen

Työn nimi: Projektimarkkinointi: markkina- ja asiakastiedon hyödyntäminen pk-yrityksen projektiliiketoiminnassa

Vuosi: 2016

Paikka: Lappeenranta

Diplomityö, Lappeenrannan teknillinen yliopisto, School of Business and Management, Tuotantotalouden koulutusohjelma, Teollisuustalous

1. Tarkastaja Tutkijaopettaja Ville Ojanen, 2. Tarkastaja Professori Tuomo Kässi

Hakusanat: Projektimarkkinointi, projektiliiketoiminta, modulaarisuus

Keywords: Project marketing, project business, modularity

Tämän diplomityön tarkoituksena oli kartoittaa markkina- ja asiakastietoa projektimarkkinoinnin näkökulmasta, ja tarjota tietoa tukemaan pk-yrityksen kasvustrategiaa. Tutkimus toteutettiin kahdessa osassa, jotka sisälsivät kirjallisuusosion sekä empiirisen osion tehdyn markkinatutkimuksen muodossa.

Kirjallisessa osiossa tarkasteltiin projektimarkkinoinnin erityispiirteitä sekä kestävän kilpailuedun saavuttamista projektiliiketoiminnassa. Tuotteiden modulaarisuus, toiminnan asiakaskeskeisyys ja erilaistamisstrategiat ovat merkittäviä menestystekijöitä myös projektiliiketoiminnassa, jolla on kuitenkin omat erityispiirteensä.

Empiirinen osio jaettiin kahteen osaan, alustavaan tutkimukseen ja haastattelututkimukseen. Alustavassa tutkimuksessa luotiin puitteet haastattelututkimukselle, jossa haastateltiin kahdeksan eri yhtiön edustajia Espanjan markkinoilta. Työn tulokset tukevat kohdeyrityksessä jo tehtyjä valintoja. Tarkalla markkina- ja asiakastiedon hyödyntämisellä voidaan kuitenkin saavuttaa merkittävää kilpailuetua.

ABSTRACT

Author: Ville Immonen

Subject: Project marketing: using market and customer information in SME's project business

Year: 2016

Place: Lappeenranta

Master's Thesis. Lappeenranta University of Technology, School of Business and Management, Industrial Engineering & Management

1st Examiner Post-doctoral researcher Ville Ojanen, 2nd Professor Tuomo Kässi

Keywords: Project marketing, project business, modularity

Hakusanat: Projektimarkkinointi, projektiliiketoiminta, modulaarisuus

The purpose of this master's thesis was to survey the market and customer information from a project marketing point of view, and to provide information to support SME growth strategy. The study was conducted in two parts, which included a section on the literature and the empirical section of the market study.

The literature part of the project examined the specific features of project marketing, as well as the achievement of sustainable competitive advantage in the project business. The modularity of the products, customer orientation activities and differentiation strategies are important success factors in the project business.

The empirical section was divided into two parts, a preliminary survey and interview research. The initial study provided a framework for the interview research, which included interviews of eight different company representatives from the Spanish market. The results of the work supported the choices already made in the target company. Accurate exploitation of market and customer data can, however, achieve a significant competitive advantage.

Alkusanat

Vihdoinkin valmista. Kiitos kaikille työssä auttaneille. Kiitos perheelle ja läheisille, jotka jaksoivat uskoa että vielä jonain päivänä minusta tulee diplomi-insinööri.

Sisällysluettelo

1	JOHDANTO	1
1.1	Työn taustaa.....	1
1.2	Tavoitteet ja rajaukset.....	1
1.3	Tutkimuksen toteutus.....	3
1.4	Työn rakenne	3
1.5	Premekon Oy	5
1.5.1	Yleisesittely.....	5
1.5.2	Tavoitteet ja vaatimukset	5
2	PROJEKTILIIKETOIMINTA.....	8
2.1	Tässä luvussa käytettävät määritelmät.....	8
2.2	Modulaarisuus projektiliiketoiminnassa.....	9
2.3	Asiakaskeskeisyys ja palvelut.....	10
2.4	Projektimarkkinointi	11
2.4.1	Projektimarkkinoinnin erityispiirteitä	11
2.4.2	Projektimarkkinointi ostajan ja myyjän kannalta.....	12
2.4.3	Projektimarkkinointi Premekonin tapauksessa	14
2.5	Menestystekijät projektiliiketoiminnassa	15
2.6	Erileistamisstrategia projektiliiketoiminnassa	17
2.7	Tuotekehitys ja tuotevalikoiman monipuolistaminen projektiliiketoiminnassa	22
3	MARKKINATUTKIMUS	25
3.1	Tutkimuksen rakenne.....	25
3.2	Alustava tutkimus	25
3.2.1	Alustavan tutkimuksen jaottelu.....	25
3.2.2	Toimialakohtaiset tiedot.....	26
3.3	Haastattelututkimus	31
3.4	Espanjan haastattelututkimus	33
3.4.1	Yrityskohtaiset tulokset.....	34
3.4.2	Yhteenveto Espanjan markkinoista.....	38
4	JOHTOPÄÄTÖKSET	40
5	YHTEENVETO.....	43
	LÄHDELUETTELO	48

1 Johdanto

1.1 Työn taustaa

Kasvavan pk-yrityksen pitää pystyä kohdentamaan rajalliset resurssinsa mahdollisimman tarkasti ja tehokkaasti. Tämä koskee yrityksen kaikkia osa-alueita, myös markkinointia ja tuotekehitystä. Markkina- ja tuotestrategiaa määriteltäessä päätöksentekoon vaikuttavan tiedon määrä ja laatu ovat tärkeitä. Oikeita päätöksiä voidaan tehdä vain riittävän taustatiedon avulla, jonka hankkiminen on usein työlästä ja aikaavievää.

Tämä diplomityö tehdään toimeksiantona Premekon Oy:lle, joka on hoitotasorakenteiden suunnitteluun ja valmistukseen erikoistunut yritys. Yrityksen toiminta on projektiliiketoimintaa, suurin osa toimituksista on suuria projektitoimituksia. Työn taustalla on yrityksen tarve laajentaa asiakaskuntaansa, jonka painopiste on tähän asti ollut suuret paperi- ja selluteollisuuden kone- ja laitevalmistajat. Yrityksen tavoitteena on laajentaa asiakaskuntaansa lisäämällä asiakkaiden maantieteellistä hajontaa (viennin lisääminen), ulottamalla tarjonta uusille toimialoille, sekä lisäämällä pitkäaikaisten asiakassuhteiden lukumäärää.

1.2 Tavoitteet ja rajaukset

Yrityksen tavoitteena on uuden tuote- ja markkinastrategian luominen asiakaskunnan laajentamiseksi. Tämän diplomityön tavoitteena on päätöksenteossa ja strategian luomisessa tarvittavan tiedon hankkiminen. Työ jakautuu kahteen pääosioon, teoreettiseen tutkielmaan ja empiiriseen tutkimukseen.

Teoreettisen tutkielman tavoitteena on päätöksentekoon vaikuttavien asioiden hahmottaminen projektiliiketoiminnan näkökulmasta. Tutkielmassa huomioidaan

sekä tuotteen että markkinoinnin osuus projektiliiketoiminnan viitekehyksessä. Teoreettinen osuus on pintapuolinen katselmus mainittuihin asioihin, työn pääpaino on markkinatiedon hankkimisella.

Empiirinen tutkimus keskittyy tiedon keräämiseen uusista potentiaalisista markkinoista, uusista potentiaalisista toimialoista, uusista potentiaalisista asiakkaista, asiakastarpeista ja asiakkaan päätöksentekoon vaikuttavista kriteereistä. Työn tuloksena yrityksellä on käytössään tietokanta potentiaalisista toimialoista ja yrityksistä sekä tarvittava tieto markkina- ja tuotestrategian kehittämisessä.

Tuotestrategian kehittämisessä tulee huomioida yrityksen nykyinen tuotanto ja ydinosaaminen, kohdemarkkinan ominaisuudet ja kilpailutekijät sekä potentiaalisten asiakkaiden tarpeet ja vaatimukset. Yrityksen näkökulmasta mielenkiinto on käytännön työn tuloksissa eli uuden tuote- ja markkinastrategian luomiseen vaikuttavan taustatiedon hankinnassa. Lisäksi yritys hyötyy markkinoiden kartoittamisesta syntyvistä asiakaskontakteista. Tutkimuksellisesti työn päätavoite on selvittää markkinatiedon ja asiakastiedon hyväksikäyttö tuote- ja markkinastrategian luomisessa projektiluonteisen liiketoiminnan näkökulmasta. Merkittävimmät tutkimuskysymykset ovat: Mitkä ovat merkittävimmät ostopäätökseen vaikuttavat kriteerit? Miten yrityksen toiminnassa nämä kriteerit kannattaa huomioida?

Työ käsittelee asioita nimenomaan projektiliiketoiminnan näkökulmasta ja työstä rajataan pois kaikki projektiluonteisen liiketoiminnan ulkopuolelle jäävä teoria. Teoriaosuuden ei ole tarkoitus olla kattava, vaan tarjota pohja päätöksenteolle sekä myöhemmässä vaiheessa toteutettavalle markkinatutkimukselle. Markkinatutkimuksesta rajataan pois yleiset makronäkymät, tutkimuksessa keskitytään asiakastarpeisiin ja potentiaalisten asiakkaiden ja asiakasryhmien löytämiseen.

1.3 Tutkimuksen toteutus

Teoreettisen tutkielman avulla pyritään hahmottamaan ne tekijät, jotka ovat oleellisia yrityksen ja tuotteen kilpailukyvyn kannalta uusilla markkinoilla. Johtuen projektiliiketoiminnan luonteesta, liiketoimintasuhteiden ja –verkostojen merkitys projektimarkkinoinnissa on suuri (katso esim. Cova & Hoskins 1997, s. 549). Tästä syystä projektimarkkinointia tarkastellaan teoreettisella tasolla hieman myös teollisen markkinoinnin ja verkostojen näkökulmasta.

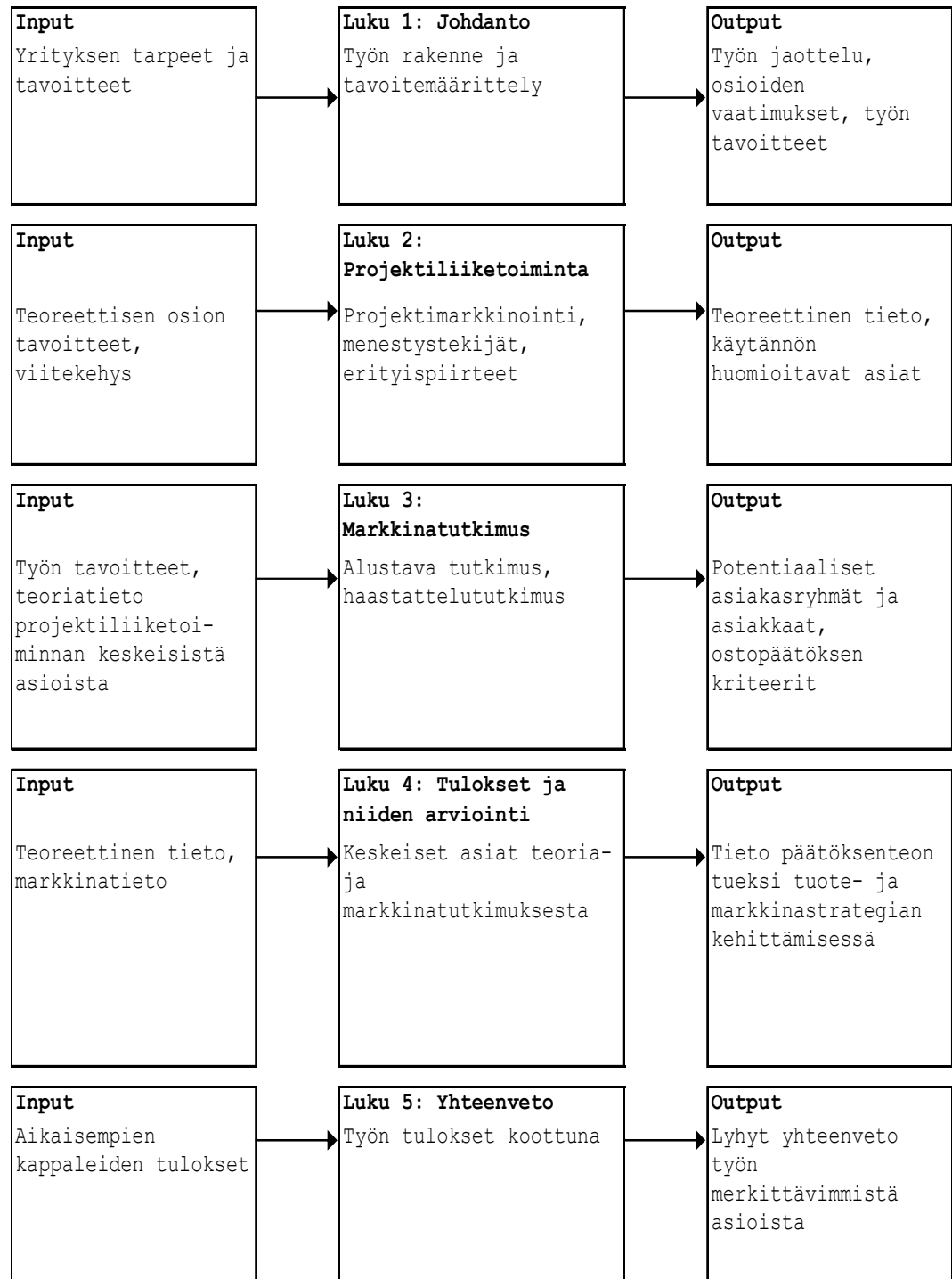
Empiirinen tutkimustyö on jaettavissa kahteen päävaiheeseen. Vaiheet ovat alustava tutkimus ja haastattelututkimus. Alustavan tutkimuksen tarkoituksena on hakea tietoa erilaisista potentiaalisista markkinoista ja asiakkaista, jonka pohjalta tehdään potentiaalisten asiakkaiden toimialajaottelu ja haastateltavien yritysten valinta tarkempaa markkinatutkimusta varten.

Alustavan tutkimuksen perusteella valitaan kohdemarkkinat ja haastateltavat yritykset haastattelututkimusta varten. Haastattelututkimukseen pyritään saamaan otanta jokaiselle valitulle kohdemarkkinalle ja toimialalle. Haastattelututkimuksen päätavoite on selvittää asiakastarpeet ja päätöksenteon kriteerit sekä Premekonin kiinnostavuus toimittajana.

1.4 Työn rakenne

Tässä kappaleesta kuvataan, miten työstä muodostuu taustassa ja tavoitteissa määritetty asiakokonaisuus. Raportin rakenne kuvataan ns. input/output -kaavion avulla. Input/output -kaavio perustuu ajatukselle yhtenäisestä raportista, jossa jokainen luku tarvitsee ja saa jotakin syöttötietoja. Näitä syöttötietoja käsitellään ja muokataan kyseisessä luvussa ja tuloksena syntyy tietoa, jota voidaan hyödyntää seuraavan luvun syöttötietona. Työn rakenne Input/output -kaavion avulla esitettynä:

Taulukko 1. Input/Output -kaavio



1.5 Premekon Oy

1.5.1 Yleisesittely

Premekon Oy:n toiminta on painottunut hoitotaso- ja kulkusiltaratkaisujen toimittamiseen teollisuuden kohteisiin, esimerkiksi paperin ja sellun valmistuksessa käytettäviin koneisiin, laitteisiin ja säiliöihin eri puolille maailmaa. Asiakkaita ovat muun muassa suuret kansainvälisillä markkinoilla toimivat paperi- ja selluteollisuuden kone- ja laitevalmistajat. Premekon pystyy tarjoamaan asiakkailleen kokonaisvaltaisen ratkaisun aina mitoituksesta ja suunnittelusta lähtien tarvittaessa valmiin tuotteen asennukseen asti. Noin 90 % yrityksen tuotannosta on omaa suunnittelua. Yritys työllistää noin 45 henkeä, joista suunnittelijoita on 5.

Premekonin strategia perustuu projektien kokonaisvaltaiseen hallintaan ja projektiosaamiseen. Erikoistumalla hoitotasoihin on ollut mahdollista kehittää toiminta tehokkaaksi ja kilpailukykyiseksi valitulla alalla. Premekonilla on valmiit ratkaisut, joita voidaan soveltaa asiakkaan käyttämien standardien ja erikoistarpeiden mukaan. Suurin kilpailuetu on, että Premekon tarjoaa asiakkailleen helpon ratkaisun projektin toteuttamiseksi ottaen vastuun niin suunnittelusta, tuotannosta kuin valmiiden tuotteiden asennuksesta.

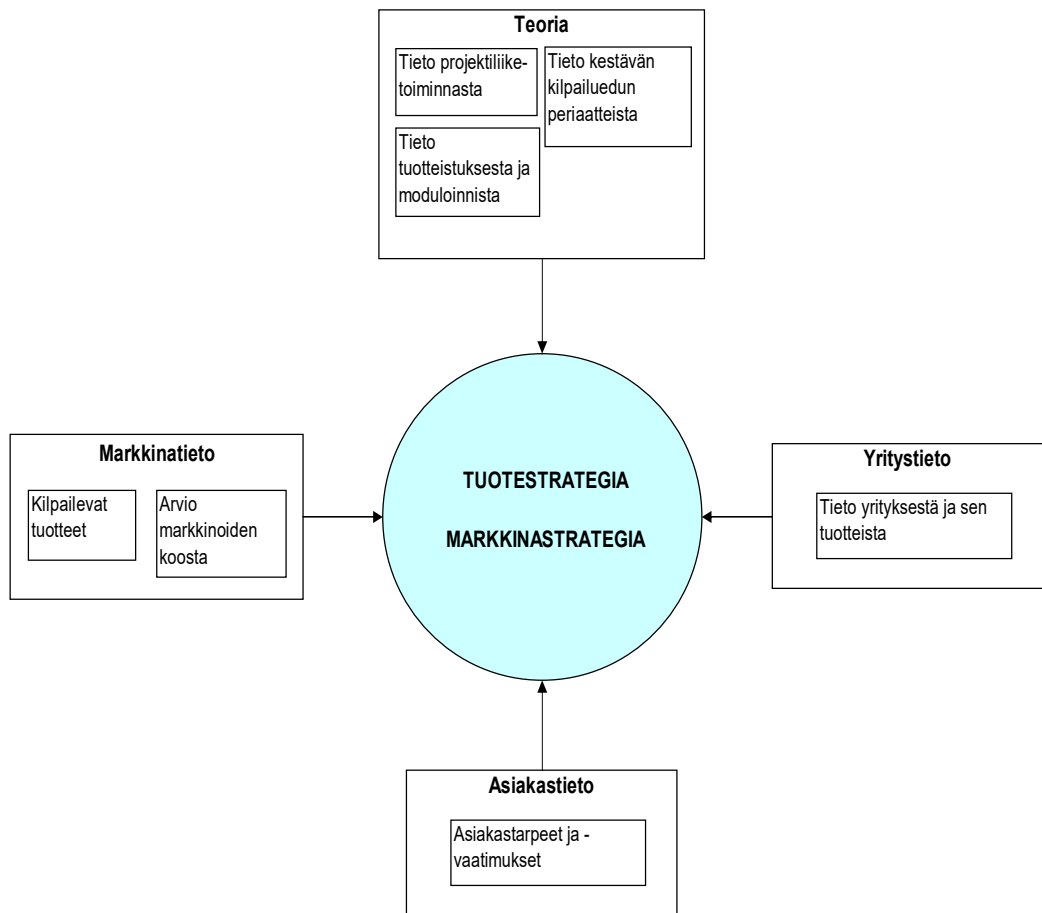
Premekonin toiminnan ja kilpailukyvyn kannalta keskeisiä toimintoja ovat suunnittelu ja tuotanto. Näistä erityisesti tuotannon sujuminen ja tehokkuus on tärkeää. Tuotannon on oltava joustavaa ja sen pitää sopeutua erilaisiin tilanteisiin. Tuotanto tapahtuu projektikohtaisesti, joten projektin kokonaisuuden hallinta ja työjohto ovat avainasemassa tuotannonohjauksessa.

1.5.2 Tavoitteet ja vaatimukset

Premekonin tavoitteena on hallittu ja kannattava kasvu, joka perustuu toiminnan laajentamiseen ja jatkuvaan kehittämiseen kilpailukyvyn parantamiseksi. Tämän

työn tavoitteena on tukea hallituksessa tapahtuvaa strategian kehittämistä kasvutavoitteiden saavuttamiseksi.

Kuten aikaisemmin todettiin, Premekonilla on tarkoitus kehittää tuote- ja markkinastrategiaa asiakaskunnan laajentamiseksi ja tämän diplomityön tavoitteena on päätöksenteossa ja strategian luomisessa tarvittavan tiedon hankkiminen. Strategian määrittelyssä on huomioitava useita näkökulmia ja tietoa eri osa-alueista. Taustalla oleva teoreettinen tieto liiketoiminnan periaatteista on yhdistettävä tietoon yrityksestä ja sen toimintaympäristöstä. Toimintaympäristöstä tärkeimmät vaikuttavat asiat ovat tieto markkinoista ja asiakkaista. Kuvassa 1 on esitetty eri tiedon lähteet strategiaa kehitettäessä. Kuva on muokattu erityisesti Premekonin ja tämän diplomityön lähtökohdista.



Kuva 1. Tiedon tarve strategian kehittämisessä.

Tässä työssä pyritään tuomaan kaikki kuvassa 1 määritetty tieto Premekonin hallituksen hyödynnettäväksi tuote- ja markkinastrategian kehittämisen tueksi. Painopiste on kuitenkin markkina- ja asiakastiedon tuottamisessa.

2 Projektiliiketoiminta

2.1 Tässä luvussa käytettävät määritelmät

Yrityksen tuotteet voidaan jakaa neljään pääkategoriaan seuraavasti (Holstius 1989, s. 38): tuotteet, palvelut, osaaminen ja projektit. Käsite ”projekti” määritellään kirjallisuudessa monilla eri tavoilla. Tiukin määritelmä rajaa projektin avaimet käteen -periaatteella tapahtuvaan toimitukseen (esim. Holstius 1987, s. 21). Toisaalta laaja-alaisesti ajateltuna myöhemmin esiteltävä projektimarkkinointimalli ja useat projektiliiketoimintaa koskevat teoriat pätevät, jos toimittaja itse pitää toimitustaan projektina ja havaitsee siinä yhtäläisyyksiä teoriaan (Holstius 1989, s. 7). Useissa suomalaisissa projekteja koskevissa teoksissa (esim. Huovinen 1977) projektiksi lasketaan sellainen toimitus, joka sisältää vähintään kaksi osa-aluetta kolmesta kokonaisuudesta: materiaali, osaaminen ja valmistus. Tässä työssä projekti-käsite mukailee jälkimmäistä määritelmää.

Teoreettisessa kirjallisuudessa on yleistä, että projektiliiketoiminta määritellään eri tavalla ja vaihtelevalla laajuudella, mikä aiheuttaa ongelmansa myös tutkimustulosten tulkitsemiseen. Esimerkiksi Artto ja Wikström (2005, s. 351) määrittelevät projektiliiketoiminnan seuraavasti: ”Projektiliiketoiminta on osa liiketoimintaa, joka liittyy suoraan tai epäsuoraan projekteihin, tarkoituksena saavuttaa yrityksen tai useiden yritysten tavoitteet”. Tämä laaja määritelmä ei välttämättä viittaa yritykseen, jonka liiketoiminta on pelkästään projektimuotoista, vaan se kattaa myös yrityksen omat kehittämisprojektit ja muut projektit. Tässä työssä projektiliiketoiminnalla viitataan sellaiseen liiketoimintaan, jossa myydään projekteja, järjestelmiä tai monitahoisia palveluita. Vastaavasti projektiyrityksellä tarkoitetaan yritystä, jonka päätoimiala on projektiliiketoimintaa.

Projektimarkkinoinnista on paljon käytetty yksinkertaista määrittelyä (Cova & Hoskins 1997, s. 546), jonka mukaan projektimarkkinointi kuvaa toimintoja ja

prosesseja, joiden tarkoituksena on saada aikaan pyyntö tehdä tarjous jostain tietystä projektista. Hieman monimuotoisempi määrittely on Jalkalan et al. (2009, s. 2) kehittämä: ”Monitoiminnallinen prosessi projektien sisällä ja välissä tapahtuvassa verkostojen sekä ostajan ja myyjän välisen vuorovaikutuksen hallinnassa, mikä tapahtuu liiketoiminnassa jossa arvontuontiprosessi pitää sisällään etsinnän, valmistelun, tarjouksen, neuvottelun, täytäntöönpanon ja projektin siirtymisen”. Tämä määritelmä tukeutuu vahvasti Holstiuksen (1987) aikaisemmassa työssään esittelemään projektimarkkinoinnin kiertokulkuun sekä Covan ja Holstiuksen (1993, s. 111) kehittämään kaksipuoliseen projektimarkkinointimalliin.

2.2 Modulaarisuus projektiliiketoiminnassa

Nykyisin monelle projektiyritykselle tärkeitä kilpailukykyyn liittyviä asioita Hellströmin ja Wikströmin (2005, s. 392–395) mukaan ovat tarkkaan määritellyt tuotteet ja toimitusprosessit sekä prosessinhallinta. Näissä asioissa tärkeitä on huomioida tarkasti asiakastarpeet ja vaihtelevat projektiympäristöt. Hellström ja Wikström suosittelevat modulaarisuuden lisäämistä sekä tuotteissa että prosessien arkkitehtuurissa projektinhallinnan parantamiseksi. Tällä voidaan parantaa yrityksen joustavuutta ja reagointikykyä muutoksiin, mitä tarvitaan sekä tuotteessa että toimitusprosessissa.

Etuja

Modularisoinnilla saavutetaan useita etuja. Sekä tuotteen että tuotannon yhtenäistämällä saavutetaan mittakaavaetuja. Toisaalta tuottavuus paranee ennakkovalmistusmahdollisuuden myötä. Lisäksi modularisointi on hyvä keino monimutkaisuuden hallintaan. Tämä on tärkeää etenkin projektiliiketoiminnassa, jossa yhtenä kuvaavana ominaisuutena on projektien monimutkaisuus. Tarkkaan määritellyt rajapinnat tuotteen eri osien tai prosessien välillä on myös merkittävä etu. Toimittajaverkoston kanssa tapahtuva riskin jakaminenkin helpottuu erityisesti projektiliiketoiminnassa modularisoinnin avulla (Hellström & Wikström 2005, s. 393–395.)

Projektiliiketoiminnasta yleensä

Projektiyrityksen liiketoimintamallin tulisi yhdistää massatuotannon tehokkuus kykyyn räätälöidä asiakaskohtaisia ratkaisuja. Massaräätälöinnin periaatteet (katso esimerkiksi Pine 1993; alkup. Hellström & Wikström 2005, s. 392–393) sopivat hyvin tähän haasteeseen ja massaräätälöinnin edellytyksenä pidetään yleisesti jonkinasteista modulaarisuutta tuotteissa. Tosin modularisoinnin tärkeinä tekijöinä oleva yhtenäistäminen ja sitä kautta saavutettavat mittakaavaedut on vaikea saavuttaa projektiliiketoiminnassa. Projektiyritysten tulisi kuitenkin pyrkiä tunnistamaan yhdistävät tekijät eri projekteissa, sekä tuotteiden että prosessien tasolla, ja standardisoida toistuvat osatekijät sekä luoda muunnelmat silloin, kun yhteisiä tekijöitä ei löydy. (Hellström & Wikström 2005, s. 393–395.)

Keskittymällä ydinkyvykkyyksiin projektiyritykset voivat saavuttaa mittakaavaetujen ja modulaarisuuden mahdollistumisen lisäksi etuja tarjonnan kattavuuden kautta lisäämällä asiakaskeskeisyyttä ja palvelujen osuutta toiminnassaan (Davies et al. 2001; alkup. Hellström & Wikström 2005, s. 392–393). Monet projektiyritykset yrittävät vastata mittakaava- ja kattavuusetujen haasteisiin keskittämällä yrityksen hallintoa, vaikka parempi organisaatiomalli olisi Hellströmin & Wikströmin (2005, s. 393–395) mukaan hajautettu malli.

2.3 Asiakaskeskeisyys ja palvelut

Skaatesin ja Covan (2002, s. 11) tekemän kattavan kirjallisuustutkimuksen tulosten perusteella voidaan todeta, että projektiliiketoimintaan liittyvien palveluiden markkinoinnista on tehty erittäin vähän akateemista tutkimusta. Palvelut ovat (Skaates & Covan 2002, s. 7; alkuperäinen Backhaus & Weiber 1993) kuitenkin tärkeä ja usein jopa tärkein kilpailuedun lähde projektiliiketoiminnassa, ja siksi niihin tulee kiinnittää huomiota. Palvelut ovat tärkeä osa ylläpidettäessä asiakassuhdetta, jonka Hellström ja Wikström (2005, s.

394) sanovat olevan tärkein asia projektiliiketoiminnassa perinteisten aika-, kustannus- ja laatu-ulottuvuuksien lisäksi.

2.4 Projektimarkkinointi

2.4.1 Projektimarkkinoinnin erityispiirteitä

Projektimarkkinointi eroaa jonkin verran perinteisestä teollisesta markkinoinnista (Cova & Holstius 1993, s. 106). Massatuotteiden markkinoinnissa on yleisesti käytetty markkinointiyhdistelmän (marketing mix) käsitettä ja ominaisesti myyjällä on suuri hallinta myyntiehtojen ja tuoteominaisuuksien määrittelyssä. Projektimarkkinoinnissa markkinoijan pitää yleensä hallita ostajan tai ostoverkoston välillä käytävä monimutkainen vuorovaikutusprosessi, jonka tavoitteena on tarjouspyyntö ja lopulta tilauksen toteutuminen yritykselle suotuisilla ehdoilla ja määrittelyillä.

Teollisen markkinoinnin yhteydessä projektimarkkinoinnista esitetty DUC-viitekehys (DUC tulee sanoista Discontinuity - Uniqueness - Complexity) kuvaa hyvin projektiliiketoiminnan erityispiirteitä ja eroja muihin teollisen markkinoinnin osa-alueisiin (Hellström & Wikström 2005, s. 393; alkuperäinen Mandja'k, T. & Veres, Z. 1998). Viitekehyksen mukaan katkonaisuus (discontinuity) tarkoittaa että jokaiseen projektiin liittyvät myyjän ja ostajan väliset toiminnot lopetetaan projektin loputtua. Ainutlaatuisuus (uniqueness) viittaa siihen, että jokainen projekti sekä teknisesti että taloudellisesti erilainen. Monimutkaisuus (complexity) projekteihin tulee lukuisista toimijoista ja heidän erilaisista vuorovaikutussuhteista. Skaatesin ja Covan (2002, s. 4) mukaan projektiliiketoiminnan erityispiirteistä johtuen projektiyritysten pitää kiinnittää huomiota ostajan ja myyjän välisen suhteen, sitoutumisen ja luottamuksen ylläpitoon yksittäisiä projekteja laajemmin. Alajoutsijärvi (1996) on samoilla linjoilla, hänen mukaansa projekteja myyvän yrityksen täytyy huomioida liiketoimintasuhdet kahdella tasolla, sekä yksittäiseen projektiin ja sen

suorittamiseen liittyvät suhteet että pidemmälle ajanjaksolle useiden projektien ajalle ulottuvat liiketoimintasuhteet.

Skaates ja Cova (2002, s. 19–20) esittävät, että erityisesti projektien, joihin liittyvät läheisesti palvelut, markkinointia on hankala verrata perinteiseen markkinointiteoriaan. Tämä johtuisi nimenomaan palveluiden monimutkaisesta, vaikeasti määriteltävästä ja osittain aineettomasta käsitteestä, mikä tekee perinteisestä markkinointiviestinnästä vaikeaa. Heidän mukaansa on tarpeetonta tehdä täsmällisiä asiakasanalyysseja tai markkinointisuunnitelmia, koska näiden merkitys pitkällä aikavälillä on vähäinen, eivätkä ne välttämättä ota huomioon yrityksen omia pitkän tähtäimen suunnitelmia. Myös Cova ja Hoskins (1997, s. 547) toteavat, että markkinatutkimus on mahdotonta siinä mielessä, että on erittäin vaikeaa ennakoida liiketoimintamahdollisuuksia tai määrittää etukäteen asiakkaan vaatimuksia. Mutta myös päinvastaisia mielipiteitä löytyy (katso Pinto & Covin 1992), minkä mukaan markkinointisuunnitelma-näkökulmaa voidaan soveltaa myös projektimarkkinoinnin alalla. Joka tapauksessa asiakaskunta (sekä olemassa oleva että potentiaalinen) ja kilpailijat on tunnettava tarpeeksi hyvin, jotta yrityksen tarjonta voidaan sopeuttaa vastaamaan asiakastarpeita ja tehdä houkuttelevaksi suhteessa kilpailijoihin.

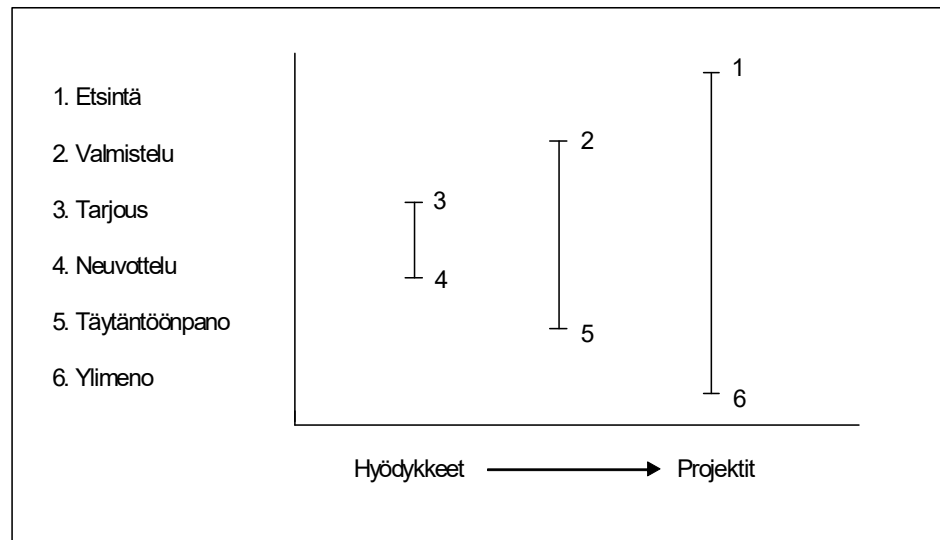
2.4.2 Projektimarkkinointi ostajan ja myyjän kannalta

Projektien markkinoinnin kuvaaminen ei ole aivan yksinkertaista, ja kirjallisuudessaakin aihetta on käsitelty melko vähän. Projektien markkinointi ei myöskään ole helppoa, yleistäen voidaan sanoa että johdon osaamiselta vaaditaan sekä markkinoinnissa että johtamisessa koko ajan enemmän siirryttäessä oikealle kategorioissa tuotteet - palvelut - osaaminen - projektit (Koponen 1984).

Myyjän osalta projektimarkkinointi voidaan esittää kuusivaiheisen mallin avulla (Holstius 1987, s. 28):

1. *Etsintävaihe*. Arvioidaan ympäristöä ja pyritään tunnistamaan tilaisuuksia projekteille.
2. *Valmisteluvaihe*. Keskitytään tiettyyn projektiin ja hankitaan siitä tietoa sekä pyritään vaikuttamaan projektivaatimusten yksityiskohtiin itselle suotuisaan suuntaan.
3. *Tarjousvaihe*. Tarjouspyyntöön vastaaminen.
4. *Neuvotteluvaihe*. Vaihe alkaa ensimmäisestä tarjouksesta ja päättyy sopimuksen allekirjoittamiseen.
5. *Täytäntöönpano*. Varmistetaan projektin tavoitteiden saavuttaminen ja yhteistyö ongelmatilanteiden ratkaisussa.
6. *Ylimenovaihe*. Arvioidaan projektin onnistuminen ja kerätään tietoa tulevia projekteja varten.

Markkinoinnin laajuus kasvaa selvästi siirryttäessä hyödykkeiden markkinoinnista projektien markkinointiin. Jos hyödynnetään edellä esitettyä projektimarkkinoinnin kuusivaiheista mallia, voidaan markkinoinnin laajuuden kasvaminen esittää seuraavan kuvan mukaisesti:



Kuva 2. Markkinoinnin laajuuden muuttuminen tarjonnan muuttuessa (Cova & Holstius 1993, s. 112).

Ostajan kannalta projektin ostamisessa on useita erityispiirteitä. Yleisesti ottaen ne ovat pitkäkestoisia, neuvottelua ja vuorovaikutusta vaativia prosesseja. Yleensä ostoprosessit vaativat yritysten välisiä valmiita yhteyksiä, mutta myös henkilöiden välisillä suhteilla on merkitystä. Ostokriteeristö vaihtelee projektikohtaisesti, ja hinta ei useinkaan ole määräävä tekijä. Merkitystä on muun muassa referensseillä ja maineella, teknologisella osaamisella ja laadulla sekä yritysten välisillä suhteilla. (Cova & Holstius 1993, s. 109–110.)

Markkinointikäytäntöjen pitäisi pystyä asemoimaan yritys potentiaalisten markkinoiden piirissä suhteessa kilpailijoihin siten, että yritys erottuu niistä. Lisäksi yrityksen pitäisi pystyä reagoimaan liiketoimintamahdollisuuksiin jo etukäteen, joko ennakoimalla kilpailuympäristöä ja –sääntöjä (deterministinen lähestymistapa), tai aktiivisesti muokkaamalla kilpailuympäristöä ja –sääntöjä (konstruktivistinen lähestymistapa). (Cova & Hoskins 1997, s. 547.)

2.4.3 Projektimarkkinointi Premekonin tapauksessa

Projektiliiketoiminnassa epäjatkuvuus on yleinen piirre, ja tämän vuoksi vakiintuneiden ja läheisten liiketoimintasuhteiden saavuttaminen on Covan &

Hoskinsin (1997, s. 547) mukaan vaikeaa toistuvienkin tilausten tapauksessa, ainakin verrattaessa normaalien tuotteiden ja palveluiden myyntiin. Tässä tosin on eroavaisuuksia riippuen yrityksen markkinoimien projektien luonteesta, eli myydäänkö esimerkiksi kokonaisia tehtaita tai voimaloita, vai ovatko kyseessä yksinkertaisemmat ja mittakaavaltaan pienemmät projektit. Premekonin kohdalla projektien kokoluokka on verraten pieni ja projektin yksityiskohtien vaihtuvuus eri projektien välillä suhteellisen pieni. Lisäksi on huomattava, että Premekon toimii pääasiassa alihankkijana. Nämä asiat huomioiden pitkäaikaisten ja läheisten liiketoimintasuhteiden luominen asiakkaisiin on mahdollista ja jopa suotavaa, ja Premekonin toiminta myös lähtee tästä näkökulmasta.

Premekonin asiakkaat toimivat projektikohtaisesti, kuten Premekonin. Tästä syystä Premekonin markkinointi ja myynti on vahvasti riippuvainen potentiaalisten asiakkaiden tilauskannasta, eli siitä onko heillä käynnissä projekteja, joihin tarvittaisiin Premekonin tuotteita. Tämä tekee markkinoinnista uusien asiakkaiden kohdalla vaikeampaa ja aikaa vievää, koska asiakkaan tilannetta täytyy seurata pitkänkin aikaa ennen kuin sopiva projekti tulee kohdalle. Vanhojen asiakkaiden kohdalla tilanne on helpompi, koska yhteydet on jo luotu ja tarpeen vaatiessa he pyytävät tarjouksen projektista.

2.5 Menestystekijät projektiliiketoiminnassa

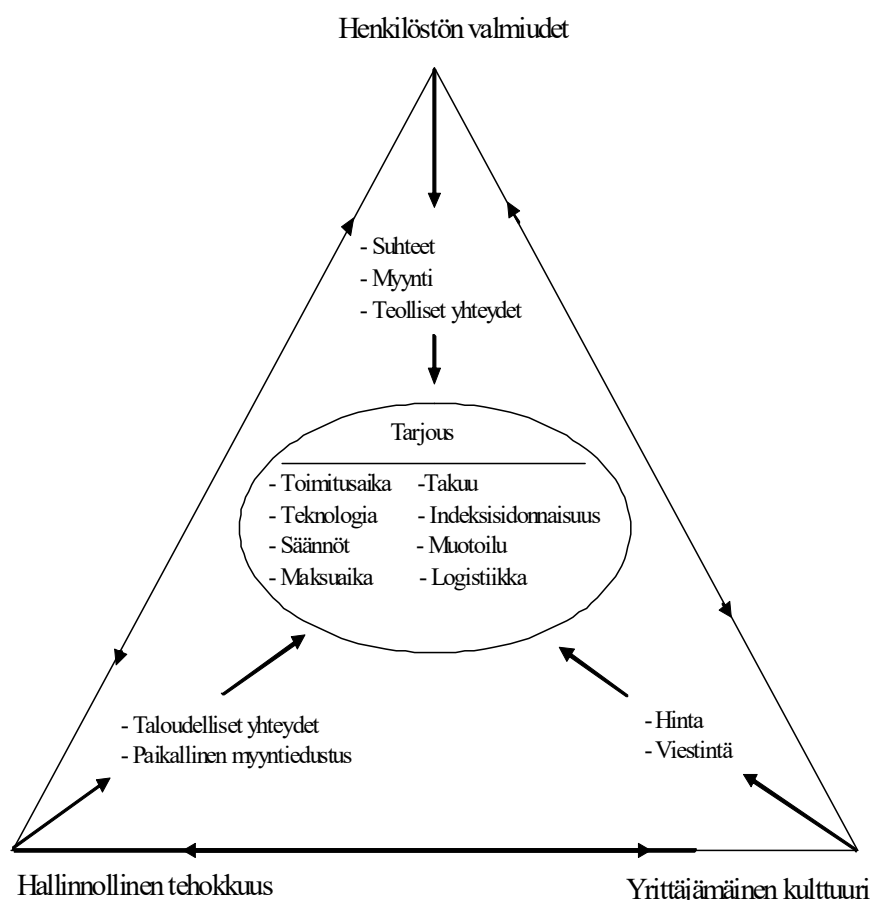
Kuten jo on todettu aikaisemmin, projektiliiketoiminta poikkeaa muista liiketoiminnan muodoista monella tavoin. Tämä asettaa vaatimuksia myös yritykselle ja sen työntekijöille. Esimerkiksi Cova ja Holstius (1993, s. 113–114) ovat määritelleet seitsemän tekijää, jotka vaikuttavat myönteisesti projektirytyksen menestykseen (katso taulukko 2). Heidän tutkimuksensa suomalaisilla vientirytyksillä tuki väitettä, että nämä tekijät yhdistettynä koko projektimarkkinoinnin laajuuden kattavaan markkinointiin olisivat määräävä tekijä projektirytyksen menestyksessä. Todennäköisesti muitakin selittäviä

tekijöitä löytyy vielä lisäksi, mutta luultavasti näillä pystyy selittämään eron heikosti ja hyvin menestyvän projektiyrityksen välillä.

Taulukko 2. Menestystekijöitä projektiliiketoiminnassa (Cova ja Holstius 1993, s. 113).

a) Yrityksen johtajat ovat yrittäjähenkisiä.
b) Rikaiseminen sisäiseen yrittäjyyteen ja innovatiiviseen henkeen.
c) Organisaation valmius projektiliiketoiminnan vaatimuksiin on korkea myös markkinoinnissa.
d) Markkinoinnista vastaavat kansainvälisesti suuntautuneet henkilöt.
e) Kyky hyödyntää erilaisia taloudellisia järjestelyjä projektien yhteyteen.
f) Kyky arvioida projekteja ja niiden riskejä.
g) Valmius vastata vastakauppavaatimuksiin.

Kehittämällä taulukkoa pidemmälle ja yhdistämällä projektimarkkinoinnin osatekijöitä taulukkoon, Cova ja Holstius (1993, s. 117–119) ovat saaneet aikaan kaavion, jonka he väittävät mallintavan projektien menestyksestä markkinointia ja johtamista (katso kuva 3). Tekijät tosin myöntävät itsekkin, että mallin toimivuus vaatii vielä lisätutkimuksia. Kuvassa esitetyn kolmion kulmissa ovat menestystekijät, jotka on saatu yhdistelemällä taulukossa 2 esitettyjä menestystekijöitä. Nämä kolme menestystekijää ovat henkilöstön valmiudet, hallinnollinen tehokkuus ja yrittäjämäinen kulttuuri. Menestystekijät linkittyvät kuvan keskellä olevaan tarjoukseen erilaisten markkinointiin liittyvien muuttujien kautta. Tämä kuvastaa tekijöiden mukaan sitä, miten keskeisessä roolissa markkinointi on ja että se tulee ymmärtää yrityksessä kokonaisvaltaisesti kaikkia osastoja sivuavana toimintona. Toinen merkittävä seikka mitä Cova ja Holstius korostavat, mutta mikä ei välttämättä tule selvästi esille mallista, on myyjän ja ostajan välinen vuorovaikutus kaikissa kuudessa myyntiprosessin vaiheessa (viittaus kappaleeseen 1.4.2).



Kuva 3. Projektien markkinoinnin muuttujat ja menestystekijät yhdistettyinä (Cova & Holstius 1993, s. 119).

2.6 Erilaistamisstrategia projektiliiketoiminnassa

Tuotteen erilaistamisella (differoinnilla) tarkoitetaan yleisesti yrityksen kilpailustrategiaa, missä yritys yrittää saavuttaa kestävästä kilpailuetua parantamalla tuotteidensa asiakkaiden havaitsemaa arvoa tai ainutlaatuisuutta verrattuna kilpailijoiden tuotteisiin (Porter 1980, s. 37; Porter 1985, s. 11–14). Tässä on tärkeää huomata, että erilaistamisella saavutettava kilpailuetu riippuu siitä, miten asiakas havaitsee tuotteiden erot (Barney 1996, s. 220–221). Kaksi yritystä voi myydä täsmälleen samanlaista tuotetta, mutta jos asiakas näkee toisen tuotteen arvokkaampana, on tällä silloin puolellaan erilaistamiseen perustuva kilpailuetu.

Toisaalta jos ensimmäisen yrityksen tuote on teknisesti parempi, mutta asiakas mieltää toisen yrityksen tuotteen paremmaksi, on etu toisen yrityksen tuotteella.

Yrityksillä on monia eri tapoja tai keinoja, joilla ne voivat erilaistaa tuotteitaan ja palveluitaan. Kilpailuedun kestävyuden kannalta erilaistamistavassa on oleellista kopioinnin vaikeus. Mitä vaikeampi kilpailijoiden on kopioida erilaistamisstrategian perustaa, sitä kestävämpää ja vahvemmalla pohjalla kilpailuetu on. Yhdistämällä useita erilaistamistapoja voidaan vaikeuttaa kopiointia ja samalla vahvistaa kilpailuetua ja sen kestävyyttä (Porter 1980, s. 37). Kilpailuedun saavuttamiseksi on lisäksi tärkeää, että erilaistamisstrategia on yhdistetty yrityksen vahvuuksiin (Barney 1996, s. 240). Jos erilaistamisstrategian lisäksi pystytään saavuttamaan alhaiset kustannukset (tai kustannusjohtajuus), yritys voi saavuttaa merkittävän kilpailuedun ja taloudellisen suorituskyvyn (Hill 1988, s. 401).

Barney (1996, s. 222) on eritellyt erilaisia tapoja, joilla yritykset voivat erilaistaa tuotteitaan (katso taulukko 3). Tuoteominaisuuksien muuttaminen on selkeä ja yksinkertainen tapa erilaistaa tuotetta tai palvelua, mutta tämä on samalla helpoimmin kopioitavissa eikä siten tarjoa kestävästä kilpailuetua. Toinen tapa, jolla yritys voi pyrkiä erilaistumaan, on yhdistää eri toimintoja yrityksen sisällä, esimerkiksi yhdistää myynti- ja huoltotoiminta samaan pakettiin. Oikea ajoitus tuotteen lanseerauksessa voi olla myös peruste tuotteen erilaistamiselle, etenkin jos tuote tuodaan markkinoille ensimmäisenä. Myös sijainnin avulla sekä tuote- ja palvelutarjontansa lisäämällä tai muuttamalla yritys voi erottautua kilpailijoistaan. Yhdistämällä tuotteitaan muiden yritysten tuotteisiin ja palveluihin yritys voi luoda uudenlaisia asiakkaalle lisäarvoa tuottavia yhdistelmiä. Riippuen yhdistelmien ainutlaatuisuudesta, ne voivat olla merkittävä kilpailuedun lähde. Yksi vahvimmista perusteista tuotteiden ja palveluiden erilaistamiselle on yrityksen maine. Mainetta on hankala kehittää, mutta kun sen saavuttaa, sen tuoma etu yleensä kestää kauan. Mainetta on myös mahdoton kilpailijoiden kopioida, joten se on vahva kilpailuedun lähde.

Taulukko 3. Teoreettisesti määritellyt erilaistamiskeinot (Barney 1996, s. 222)

-
1. Tuoteominaisuudet
 2. Yhteydet yrityksen eri toimintojen välillä
 3. Ajoitus
 4. Sijainti
 5. Tuote- ja palvelutarjonta
 6. Yhteydet toisiin yrityksiin
 7. Maine
-

Empiirisen tutkimuksen perusteella yrityksen tavat erilaistaa tuotteensa voidaan jaotella viiteen kategoriaan taulukon 3 tapaan. Taulukossa ensimmäisenä oleva tuotteen muokkaaminen tiettyjen asiakasryhmien tarpeisiin on samankaltainen edellisen taulukon tuoteominaisuuksien muokkaamisen kanssa, ja siten helposti kopioitavissa oleva tapa erilaistaa tuote. Tuotteen monimutkaisuus on toisenlainen tapa erilaistaa tuote. Monimutkainen tuote on aina vaikeammin kopioitavissa. Tuote voidaan erilaistaa myös markkinointipanostusten laajuudella tai kilpailijoista poikkeavilla jakelukanavilla. Asiakkaan saaman tuen ja palvelun laajuus ja tapa on myös yksi yleisesti käytössä oleva erilaistamiskeino.

Taulukko 4. Empiirisesti johdetut erilaistamiskeinot (Barney 1996, s. 232)

1. Tuote muokataan tiettyjen asiakkaiden tarpeisiin
 2. Tuotteen monimutkaisuus
 3. Markkinoinnin painottaminen
 4. Jakelukanavat
 5. Tuki ja palvelu
-

Kun taulukot yhdistetään, yrityksellä on käytössään merkittävä määrä keinoja erilaistaa tuotteet tai palvelut. On hyvä huomata, että esitetyt listat eivät ole kattavia, mutta antavat hyvän kuvan erilaisista mahdollisuuksista. Taulukossa 4 on yhdistetty kaksi aiempaa taulukkoa ja jaoteltu erilaistamiskeinot sen mukaan, kuinka vaikeita ne on kopioida.

Taulukko 5. Yhdistetty taulukko erilaistamiskeinoista (Barney 1996, s. 242)

Helppo kopioida	1. Tuoteominaisuudet
Voi olla vaikea kopioida	2. Tuote- ja palvelutarjonta
	3. Yhteydet toisiin yrityksiin
	4. Tuote muokataan tiettyjen asiakkaiden tarpeisiin
	5. Tuotteen monimutkaisuus
	6. Markkinoinnin painottaminen
	Todennäköisesti vaikea kopioida
8. Ajoitus	
9. Sijainti	
10. Maine	
11. Jakelukanavat	
12. Tuki ja palvelu	

Projektiliiketoiminnassa erityisesti palveluilla on merkittävä asema yrityksen tarjonnan erilaistamisessa (Artto et al. 2008, s. 506). Tuomalla palvelut merkittävässä määrin mukaan tarjontaan yritys voi saavuttaa kilpailuetua (Wikström et al. 2009, s. 115). Ensinnäkin sen tuote-palvelu -yhdistelmä voi olla tietyille markkinasegmentille kilpailijoita houkuttelevampi monipuolisuutensa tai kattavuutensa vuoksi. Toisaalta lisäpalveluilla voidaan vaikeuttaa kilpailijoiden mahdollista imitointia, mikä antaa mahdollisuuden kestävän kilpailuedun saavuttamiselle.

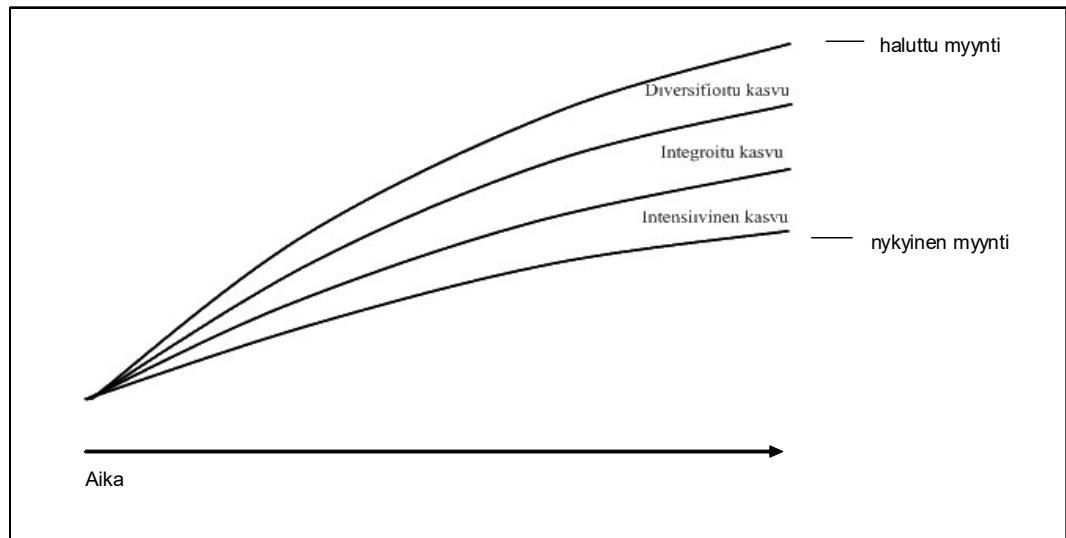
Thomasin (1996, s. 651–665) mukaan kestävän kilpailuedun saavuttamisessa tulevaisuuden teknologiasuunnittelun ja -ennustamisen täytyisi perustua jatkuvaan analyyttiseen arviointiprosessiin, jolla määritettäisiin tulevaisuuden tuote- ja asiakasvaatimuksia. Arviointiprosessin tuloksissa pitäisi selvästi olla arvioitavissa vaikutukset tuotteen suorituskykyyn tulevaisuudessa, kehitysaikaan ja vaadittavien investointien kustannuksiin. Lisäksi olisi huomioitava, että

arviointitavan olisi hyvä olla joustava ja mukautuva, koska asiakastarpeet voivat vaihtua tai uusia korvaavia teknologioita, joita ei osattu ennustaa, voi ilmaantua.

2.7 Tuotekehitys ja tuotevalikoiman monipuolistaminen projektiliiketoiminnassa

Yrityksen tuotestrategiaan vaikuttavat merkittävästi yrityksen muut strategiat ja yrityksen tavoitteet, esimerkiksi haluttu kasvu. Jos yrityksen nykyinen myynti ei ole halutulla tasolla, yrityksellä on Kotlerin (1988, s. 47) mukaan kolme vaihtoehtoa (katso kuva 4):

- *Intensiivinen kasvu (Intensive growth)*. Yritys voi tavoitella kasvumahdollisuuksia nykyisen liiketoiminnan alueella.
- *Monipuolistamisella saavutettava eli diversifioitu kasvu (Diversification growth)*. Yritys voi selvittää kasvumahdollisuuksia aloilla, jotka eivät liity millään tavalla yrityksen nykyiseen liiketoimintaan.
- *Integroitu kasvu (Integrative growth)*. Yritys voi kasvattaa liiketoimintaansa sisällyttämällä toimintoja joko toimitusketjun ympäriltä, joko horisontaalisella tai vertikaalisella tasolla.



Kuva 4. Myynnin heikkouteen vaikuttaminen (Kotler 1988, s. 47).

Toinen tapa tarkastella yrityksen kasvumahdollisuuksia on Ansoffin (1957, s. 114) tuote-markkina -matriisi (katso kuva 4), jossa yrityksen mahdollisuudet on jaettu neljään kategoriaan:

- *Markkinapenetraatio.* Yritys voi lisätä myyntiä nykyisillä markkinoilla, esimerkiksi aggressiivisen markkinoinnin avulla.
- *Markkinoiden kehittäminen.* Myynnin kehittäminen nykyisillä tuotteilla mutta uusilla markkinasegmenteillä.
- *Tuotekehitys.* Kehitetään ja myydään täysin uusia tai paranneltuja tuotteita nykyisille markkinoille.
- *Monipuolistaminen.* Kasvu tapahtuu kehittämällä uusia tuotteita uusille markkinoille.

	Nykyiset tuotteet	Uudet tuotteet
Nykyiset markkinat	Markkinaosuus, penetraatio	Tuotekehitys
Uudet markkinat	Markkinoiden kehittäminen	Monipuolistaminen, diversifointi

Kuva 5. Ansoffin matriisi (Ansoff 1957, s. 114).

Holstiuksen (1989, s. 40–41) mukaan Ansoffin matriisiin tulisi sisällyttää viides laatikko (tuotevalikoiman kehittäminen, katso kuva 6), jotta se sopisi paremmin projektiliiketoiminnan näkökulmaan. Tosin tämä pohjautuu virheelliseen oletukseen, että alkuperäisestä Ansoffin matriisista projektiliiketoiminnan kasvustrategioihin sopisi vain tuotekehitys ja diversifointi.

	Nykyiset tuotteet	Uudet tuotteet	Projektit
Nykyiset markkinat	Markkinaosuus, penetraatio	Tuotekehitys	Tuotevalikoiman kehittäminen
Uudet markkinat	Markkinoiden kehittäminen	Monipuolistaminen, diversifointi	

Kuva 6. Ansoffin matriisi projektiliiketoiminnan näkökulmasta (Holstius 1989, s. 41).

3 Markkinatutkimus

3.1 Tutkimuksen rakenne

Empiirinen tutkimustyö on jaettavissa kahteen päävaiheeseen. Vaiheet ovat alustava tutkimus ja haastattelututkimus.

Alustavan tutkimuksen tarkoituksena on hakea tietoa erilaisista potentiaalisista markkinoista ja asiakkaista, jonka pohjalta tehdään potentiaalisten asiakkaiden toimialajaottelu ja haastateltavien yritysten valinta tarkempaa markkinatutkimusta varten. Työmenetelminä ovat mahdollinen toimialakohtainen kirjallisuus (saatavuus heikkoa), subjektiivinen arviointi asiakaskontaktien perusteella sekä internet-tutkimus. Internet-tutkimus toteutettiin laajana useisiin eri kohdemaihin ja toimialoille, haastattelututkimukseen otantaa rajattiin enemmän.

Haastattelututkimus tehtiin yhdelle täysin uudelle markkina-alueelle, Espanjaan. Yrityksistä haastateltiin yrityksen hankinnoista vastaavia henkilöitä, ja haastatteluilla pyrittiin selvittämään asiakastarpeet ja päätöksenteon kriteerit sekä Premekonin kiinnostavuus toimittajana. Yhteensä haastateltavia yrityksiä oli 9.

3.2 Alustava tutkimus

3.2.1 Alustavan tutkimuksen jaottelu

Alustava tutkimus jaetaan kolmeen osaan: toimialakohtaiseen kirjallisuuteen tutustuminen, subjektiivinen arviointi asiakaskontaktien perusteella ja internet-tutkimus.

Toimialakohtaista kirjallisuutta, jota on mahdollista soveltaa hoitotasojen valmistuksessa, löytyi pääasiassa vain elintarviketeollisuuden vaatimusten osalta.

Muilla toimialoilla tukeudutaan internet-tutkimukseen ja kerättyyn tietoon asiakaskontakteilta.

Internet-tutkimuksessa käytiin läpi arviolta 4000 yrityssivustoa, jotka oli esikarsittu erilaisilla business-to-business -hakukoneilla. Lopputuloksena yrityksellä on käytössään tietokanta, jossa on 248 potentiaalista yritystä seitsemästä eri maasta (Saksa, Ranska, Espanja, Italia, Norja, Tanska, Ruotsi). Tietokannassa olevat tiedot yrityksestä pitävät sisällään täydelliset yhteystiedot, taloudelliset tiedot sekä tiedot yrityksen kokoluokasta ja tuotteista. Lisäksi yritykset ovat jaoteltavissa kotimaan tai toimialan mukaan. Kilpailijatietokannassa on 24 eri yritystä, jotka ovat pääasiassa keskittyneet hoitotasojen valmistukseen tai joiden toiminnasta merkittävä osa koostuu hoitotasosta. Yritysten nimiä tai kummankaan tietokannan sisältöä ei julkaista tässä yhteydessä.

Seuraavassa kappaleessa on esitelty alustavassa tutkimuksessa kerätyt toimialakohtaiset tiedot. Uudet potentiaaliset toimialat hoitotasotoimittajalle jaotellaan tässä tutkimuksessa kuuteen eri kategoriaan. On huomattava, että jaottelu voidaan tehdä usealla eri tavalla. Toimialaa on vielä tarkennettu jakamalla se useisiin eri alatoimialoihin tai potentiaalisiin asiakasryhmiin.

3.2.2 Toimialakohtaiset tiedot

KEMIANTEOLLISUUS

Kemianteollisuus jakautuu moneen eri osa-alueeseen, joista jokaisessa on hoitotasolle omat erityisvaatimuksensa. Yleisesti ottaen voidaan kuitenkin todeta, että laatuvaatimukset ovat korkeat, ja erityisesti materiaalivalinta riippuu paljolti käyttökohteesta ja ympäristössä olevista kemikaaleista. Osassa kohteista on myös olemassa vastaavia hygieniavaatimuksia kuin elintarviketeollisuudessa.

Potentiaaliset hoitotasoasiakkaat jaotellaan seuraavasti:

- Kemikaalien ja happojen tuotantokoneiden ja -laitteiden valmistajat
- Maakaasun tuotantokoneiden ja -laitteiden valmistajat
- Teknisten kaasujen tuotantolaitokset ja laitteet

YMPÄRISTÖ JA VEDENKÄSITTELY

Ympäristö ja vedenkäsittely -toimialalla korostuvat tuotteiden elinkaaren aikaiset kustannukset. Koneiden ja laitteiden, kuten myös hoitotasojen ympäristöt ovat usein vaativia sekä asennusta ajatellen että materiaalien korroosionkestoa ajatellen. Materiaalivalinnan merkitys korostuu ja usein joudutaan käyttämään erikoismateriaaleja.

Potentiaaliset hoitotasoasiakkaat jaotellaan seuraavasti:

- Vedenkäsittelylaitteiden toimittajat
- Vedenkäsittelylaitosten toimittajat
- Jätteenkäsittelylaitokset
- Teollisten höyrykattiloiden ja polttolaitosten toimittajat

ELINTARVIKETEOLLISUUS

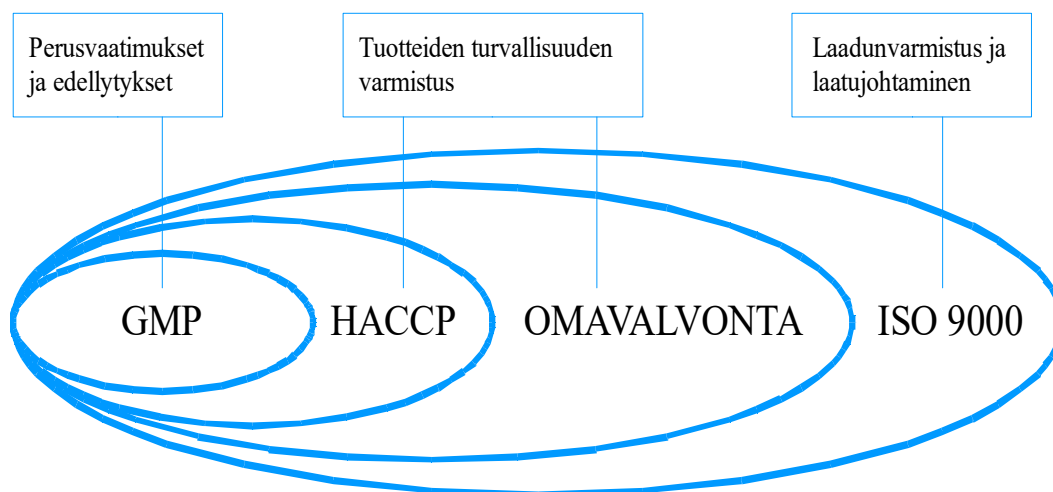
Elintarviketeollisuudessa käytössä olevat, erityisesti hygieniaan liittyvät standardit ja määräykset joudutaan ottamaan huomioon joiltain osin myös koneiden ja laitteiden ympärillä olevien hoitotasojen valmistuksessa. Erilaisia bakteereita, hiivoja ja homeita esiintyy elintarvikkeiden tuotantotiloissa ja niiden leviäminen korkean hygienian alueille on pyrittävä minimoimaan (Wirtanen 2002; alkuperäinen Gravani 1999). Suurin vaikutus on rakennus- ja laitesuunnittelua koskevilla määräyksillä. Elintarviketeollisuuden tuotantolaitteiden hygieniaan liittyy hygieenisen laitesuunnittelun lisäksi myös tilaratkaisujen huomioonottaminen laitoksen suunnittelussa (Wirtanen 2002, s. 22). Tilaratkaisujen tulee olla sellaisia, että laitteen likaantumisvaara on pieni, ja

laitteen puhdistus on helppoa ja mahdollista tehdä perusteellisesti (Wirtanen 2002; Holm 1980). Rakennus- ja rakennesuunnittelussa huomioitavia asioita ovat mm. tasojen kaltevuudet, pintojen, laitteiden ja prosessilinjojen puhdistettavuus sekä laitoksen eri toimintaosien asettelu (Wirtanen 2002; alkuperäinen Mattila-Sandholm & Wirtanen 1991). Seuraavassa on käyty läpi voimassa olevia standardeja ja määräyksiä, joilla on vaikutusta osaltaan myös hoitotasojen valmistukseen.

Eurooppalaisen lainsäädännön mukaan elintarvikkeiden käsittely, valmistus, prosessointi ja pakkaaminen pitää tehdä hygieenisesti, jolloin sekä laitteiden että tuotantotilojen hygieniatason pitää olla korkea. Tätä käsittelee EU-direktiivi 98/37/EC sekä standardit EN 1672-2 ja EN ISO 14159 (EHEDG 2009). Aihetta käsitteleviä, keskeisiä järjestöjä ovat eurooppalainen EHEDG, amerikkalaiset National Sanitation Foundation (NSF) International ja 3A-järjestö sekä kansainvälinen meijerialan järjestö IDF (Wirtanen 2002, s. 30).

Hoitotasojen osalta merkittäviä standardeja ovat EHEDG-järjestön ylläpitämistä standardeista alaryhmät, jotka koskevat hitsausta ja rakennussuunnittelua. 3-A-järjestön laatimat tuotantoturvallisuusstandardit sisältävät laitteille spesifikaatioita muun muassa materiaaleista, suunnittelukriteereistä sekä asennuskriteereistä. IDF toimii meijerialan keskustelufoorumina ja tiedotuskeskuksena. Liiton avainalueista merkitystä on hygieniaa ja turvallisuutta meijerialalla koskevilla määräyksillä sekä elintarvikealan standardeilla. (Wirtanen 2002, s. 30–35.)

Elintarvikkeiden pakkaajilla ja pakkausmateriaalien valmistajilla on yleisesti käytössä erilaiset laatujärjestelmät. Yleisluontoisen ISO 9000 -standardisarjan lisäksi käytössä on yksilöidimpien perusvaatimusten saavuttamiseen tähtääviä laatujärjestelmiä, kuten Good Manufacturing Practice (GMP eli hyvät valmistustavat) ja Hazard Analysis Critical Control Point (HACCP eli vaara-analyysi, kriittiset valvontapisteet). Eri laatujärjestelmät toimivat usein sisäkkäin toisiaan täydentäen (kuva 7). (Sillanpää et al. 1999, s. 8.)



Kuva 7. Laatujärjestelmien keskinäiset suhteet pakkausteollisuudessa (Sillanpää et al. 1999, s. 8.)

Tosin perinteisten laatujärjestelmien katsotaan olevan hygienian kannalta riittämättömiä, ja erityisesti elintarviketeollisuuden vaatimuksesta kansainvälisesti tunnettujen hygieniastandardien käyttö on lisääntynyt myös pakkausteollisuudessa (Sillanpää et al. 1999, s. 26). Akkreditoitavissa oleva hygieniastandardi alalle on The Royal Society of Health (RSH) Accreditation Scheme for Food Packaging Manufacturers. Lisäksi ilman virallista hyväksyntää toimivina ohjeistuksina voidaan mainita ”Food Packaging Hygiene Standard; Code of Practice (Pira International) sekä eri maiden tai teollisuusalojen GMP-ohjeistukset (Good Manufacturing Practice). (Sillanpää et al. 1999, s. 26; alkuperäinen Pira 1997; FDA 1997)

Potentiaaliset hoitotasoasiakkaat jaotellaan seuraavasti:

- Elintarviketeollisuuden kone- ja laitevalmistajat
- Elintarviketeollisuuden laitostoimittajat

ENERGIATEOLLISUUS

Suurilla energiayhtiöillä ovat laitokset ja jakeluverkostot pääasiassa jo olemassa, ja heidän tarpeensa on lähinnä korjaus- ja lisästyöt olemassa oleviin laitoksiin.

Jos tarvitaan lisää tuotantokapasiteettia, se ostetaan yleensä ulkoa kone- ja laitevalmistajilta tai laitostoimittajilta. Vaatimukset hoitotasojen suhteen vaihtelevat suuresti tapauskohtaisesti, erityisesti ydinvoimalaitosten suhteen vaatimustaso on korkea.

Potentiaaliset hoitotasoasiakkaat jaotellaan seuraavasti:

- Suuret energiayhtiöt
- Kone- ja laitevalmistajat, joiden asiakkaita suuret energiayhtiöt ovat
- Suuret laitostoimittajat, uusien sähköntuotantolaitosten toimittajat

ÖLJY- JA KAIVOSTEOLLISUUS

Öljy- ja kaivosteollisuudelle yhteistä on hoitotasojen kohdalla se, että suuria vaatimuksia laadulle ja ulkonäölle ei ole. Usein ympäristöt ovat vielä likaisia, jolloin siistikin ulkonäkö hoitotasoissa on nopeasti mennyttä. Hoitotasojen loppusijoituspaikalla käy harvoin asiakkaita tai työväen ulkopuolisia henkilöitä, joten senkin takia visuaalinen merkitys on vähäinen.

Öljy- ja kaivosteollisuus voidaan jakaa karkeasti kahteen segmenttiin, tuotantolaitokset sekä kone- ja laitevalmistajat. Koneet ja laitteet voivat olla sekä liikkuvia tai kiinteitä, yleensä suurempia määriä hoitotasoja tarvitaan kiinteisiin laitteisiin, kuten erilaisiin kuljettimiin tai telineisiin.

Potentiaaliset hoitotasoasiakkaat jaotellaan seuraavasti:

- Öljynjalostamoiden koneiden ja laitteiden toimittajat
- Öljynporaustornien valmistajat
- Raakaöljyn jalostuksessa syntyvän kaasun tuotantokoneiden ja -laitteiden toimittajat
- Kaivosteollisuuden koneiden ja laitteiden toimittajat
- Kaivosyritykset

KONSULTIT JA INSINÖÖRITOIMISTOT

Konsultti- ja insinööritoimistot ovat hoitotasotoimittajalle mielenkiintoinen kohderyhmä silloin, jos suunnittelutyön lisäksi toimistolle on annettu projektinjohto- tai hankintatehtävät.

Potentiaaliset hoitotasosiakkaat jaotellaan seuraavasti:

- Teollisten avaimet-käteen -projektien toteuttajat
- Maarakentamisen, rakennusrakentamisen, vesi- ja vesivoimarakentamisen ja kaivosrakentamisen konsultit

3.3 Haastattelututkimus

Haastattelututkimus tehtiin Espanjaan. Maa valittiin sillä perusteella että tämän maan markkinoista ja toimintatavoista ei Premekonilla ollut vielä tietoa.

Haastattelututkimukseen valittiin alustavan tutkimuksen perusteella potentiaalisimmat ja ennakkoon mielenkiintoisimmat yhtiöt. Tutkimus toteutettiin ennakkoon laaditun kysymyslistan mukaan. Kysymyslista on jaoteltu yhtiön perustietoihin, hankintaketjua ja projekteja koskeviin tietoihin, ostopäätökseen vaikuttaviin kriteereihin sekä tuotteisiin liittyviin kysymyksiin.

Tarkempi kysymyslista on esitetty alla. Kaikki haastattelut tehtiin englannin kielellä, joten kysymyslistakin on englanniksi.

Basic company information:

- Name
- Title and role and organization
- Contact information

Value chain and project specific questions:

- Are walkways and platforms of your own production or outsourced
- Where the interviewed company uses walkways and platforms
- Are the walkways and platforms standardized or tailor made each time
- How important is that you get equipment and all related services from one vendor
- Do the walkway and platform vendors provide also other equipment, if yes, what
- New projects
 - Who is in charge / which part of the organization
- Maintenance
 - Who is in charge / which part of the organization

Buying decision criteria:

- Which are the main criteria when choosing a new provider
- How would you like to know about a new player and its services
- Who are the persons who should know about our products and services
- Do you buy direct from a manufacturer or vendor / distributor
- Do you have at the moment one or several providers
- How important are the following (1...5)
 - 1= no meaning, 5 = important
 - Design / engineering
 - Manufacturing / providing equipment
 - Installation
 - Maintenance and other after sales services
 - Flexibility during the project
 - Design, equipment, installation from one provider
 - Guarantee on the whole system from provider
 - Short time to market from design to delivery

Product oriented questions:

- Used standards
 - European (EN 1.4122 points 1-4) or
 - Proprietary
- Requirements for design or structure
- Requirements for materials
 - Materials
 - Special environments
- Requirements for the provider
 - Standard procedures
 - Audits
 - References etc.
 - Guarantee
 - time, what should cover

3.4 Espanjan haastattelututkimus

Espanjasta valittiin haastatteluun pääasiassa suuria suunnittelutoimistoja, koska ne ovat usein mukana projekteissa myös hankintatoimessa ja projektinhallinnassa. Etuna tässä on myös se että ne toimivat laajasti monilla eri toimialoilla, joten niiltä on mahdollista saada hyvin laaja kuva teräsrakenteiden kokonaismarkkinoista. Lisäksi huomioiden Premekonin historia paperikoneteollisuudesta, mukaan valittiin yksi yhtiö metsäteollisuudesta. Muut yhtiöt edustavat teräsrakennevalmistusta ja kunnossapitoa. Haastattelun tulokset vaihtelivat suuresti yrityskohtaisesti, riippuen yhteyshenkilöstä. Yritysten ja yhteyshenkilöiden nimiä ei mainita tässä tutkimuksessa.

3.4.1 Yrityskohtaiset tulokset

Haastateltava yhtiö 1:

Suuri suunnittelu- ja konsulttitoimisto. Erikoistuneet voimalaitoksiin, uusiutuvaan energiaan, öljy- ja kaasuteollisuuteen sekä paperi- ja selluteollisuuteen. Haastateltava henkilö ostajohtaja.

Uusien laitosten valmistukseen liittyvät teräsrakenteet ja hoitotasot ostetaan yleensä paikallisesti. Ainoastaan laitteisiin liittyvät teräsrakenteet saattavat tulla ulkomailta laitetoimittajan mukana. Hoitotasot ostetaan muiden teräsrakenteiden mukana. Teräsrakennetoimitus kattaa yleensä kokonaisen laitoksen teräsrakenteet suunnittelun määräämien vaatimusten mukaisesti.

Kilpailuympäristö on tiukka, valmistajia on paljon ja heidän kilpailutuksensa kovaa. Lisäksi paikalliset valmistajat mielletään laadukkaiksi, joten Yhtiö 1 uskoi että ulkomaisen toimittajan on erittäin vaikea tulla mukaan kilpailuun.

Laitosten kunnossapitoon liittyvissä pienemmissä projekteissa valmistajan paikallisuus korostuu. Projektien kokoluokasta johtuen myös pienemmillä toimijoilla on mahdollisuuksia.

Haastateltava yhtiö 2:

Maailmanlaajuisesti toimiva suunnittelu- ja projektinhallintaorganisaatio, jolla on kolme yksikköä Espanjassa. Haastateltava henkilö suunnitteluosaston johtaja voimalaitosyksikössä.

Kyseisessä yhtiössä ostokäytännöt vaihtelevat projektin luonteen mukaisesti. Joissain projekteissa loppuasiakas haluaa pitää kontrollin hankinnoista itsellään, jolloin haastateltava Yhtiö 2 vastaa suunnittelusta ja projektinhallinnasta. Näissä tapauksissa heillä ei ole suoraa hankintatoimea, mutta he voivat suositella toimittajia esimerkiksi teräsrakenteiden valmistajaksi. Jos haastateltava yhtiö toimittaa voimalaitoksen avaimet käteen –tyylisesti, heillä on luonnollisesti vastuu

myös kaikista hankinnoista. Joka tapauksessa heidän toiminnalleen on luonteenomaista että huoltotasorakenteet suunnitellaan aina projektikohtaisesti, tosin vakiotuotteita voidaan käyttää jos se on mahdollista.

Pienemmissä projekteissa he pyrkivät hankkimaan kaikki laitteet ja niihin liittyvät teräsrakenteet samalta toimittajalta. Suurissa projekteissa heillä on itsellään vain suunnittelu ja valittu teräsrakennetoimittaja voi vaikuttaa joihinkin asioihin, kuten esimerkiksi pintakäsittelyyn.

Espanjassa tehtäviin projekteihin Yhtiö 2 pyrkii tekemään hankinnat espanjalaisilta toimittajilta, koska uskovat tämän olevan edullisin tapa. Kansainvälisissä projekteissa hankinnat tehdään kansainvälisesti, vahvimpina ajureina halvat kustannukset ja asiakasvaatimukset.

Haastateltava yhtiö 3:

Pienukko suunnittelutoimisto, joka erikoistunut paperi- ja kartonkitekollisuuden projekteihin, toiminta koostuu pääasiassa uusinta- ja modernisointiprojekteista. Haastateltava henkilö suunnitteluosaston johtaja.

Teräsrakenteet ovat heillä osa projektia, yleensä kuuluvat samaan kategoriaan putkistojen tai rakennukseen liittyvien teräsrakenteiden kanssa. Heidän projekteissaan yleensä loppuasiakas vastaa teräsrakenteiden hankinnasta tai ne tulevat laitetoimittajalta. Joissain pienemmissä projekteissa Yhtiö 3 suunnittelee teräsrakenteet ja hankkii ne joltain valitsemaltaan toimittajalta. Tällaisessa tapauksessa he pitävät erittäin tärkeänä että toimittaja myös asentaa valmistamansa tuotteet. Hinnoittelun perusyksikkönä on €/kg.

Haastateltava yhtiö 4:

Suuri, kansainvälisesti toimiva rakennusyhtiö, jolla projekteja yli 50 maassa. Pääpaino teollisten laitosten toimituksissa, eritoten öljyn- ja kaasunjalostuslaitoksissa. Haastateltava henkilö myynti-insinööri.

Teräsrakenteet tulevat yleensä laitetoimittajilta osana laitehankintoja tai ne kuuluvat rakennustöihin ja hankitaan rakennusyhtiöiltä. Kuitenkin tilanteet vaihtelevat projektikohtaisesti ja muunkinlaisia lähestymistapoja voi olla. Hankintatapa teräsrakenteille on yleensä avaimet käteen.

Haastateltava yhtiö 5:

Kansainvälisesti toimiva suunnittelutoimisto, joka toimii monella eri alalla rakennusteollisuudesta laitostoimituksiin sekä prosessiteollisuuden projekteihin. Haastateltava henkilö myyntiosaston johtaja.

Teräsrakenteiden ja huoltotasojen toimittajan valinta riippuu projektin luonteesta. Jos teräsrakenteet ovat osa laitetoimittajan toimituskokonaisuutta tai jos ne kuuluvat loppuasiakkaalle, Yhtiö 5 ainoastaan seuraa heidän ohjeitaan. Osassa projekteja Yhtiö 5 vastaa teräsrakenteiden hankinnasta, jolloin he käyttävät yleensä vanhoja verkostojaan hyväksi havaitsemistaan toimittajista, suurimpana kriteerinä kustannusten pitäminen alhaalla. Pienissä projekteissa toimittajan oleminen lähellä asennuspaikkaa on tärkeää, mutta näissäkin projekteissa hinta on merkittävä ajuri.

Kaikissa tapauksissa he toivovat että teräsrakenteiden toimittaja pystyy tarjoamaan myös lisäpalveluita.

Haastateltava yhtiö 6:

Kansainvälisesti toimiva projektiyhtiö. Toimittaa sähkö- ja lämpövoimalaitoksia avaimet käteen –projekteina. Haastateltava henkilö projektien hallinnasta vastaavan osaston insinööri.

Huoltotasot kuuluvat samaan kategoriaan teräsrakenteiden kanssa. Teräsrakenteet hankitaan heidän projekteissaan kolmella tapaa: ne kuuluvat laitetoimittajan kokonaisuuteen, Yhtiö 6 suunnittelee teräsrakenteet ja ostaa valmistuksen kolmannelta osapuolelta tai Yhtiö 6 ostaa sekä suunnittelun että valmistuksen teräsrakennetoimittajalta.

Ostopäätös teräsrakenteiden osalta riippuu projektin luonteesta. Joissain tapauksissa huoltotasot ja kevyemmät teräsrakenteet ostetaan raskaampien teräsrakenteiden mukana. Osassa projekteista teräsrakenteet ostetaan paikalliselta toimittajalta joko halvempien kuljetuskustannusten johdosta tai voi olla että loppuasiakas vaatii sopimuksessa paikallista hankintaa. Joissain Euroopan ulkopuolisissa projekteista paikallinen teknologinen osaaminen tai sen puute vaikuttaa hankintaan.

Haastateltava yhtiö 7:

Pienehkö paperiteollisuuden yhtiö, joka keskittynyt erityisesti painopaperin valmistukseen. Haastateltava henkilö kehitysjohtaja.

Heidän tarpeensa huoltotasojen ja teräsrakenteiden osalta linkittyy laiteinvestointeihin. Normaalisti tarve on hyvin vähäinen. Yleensä huoltotasot ja teräsrakenteet kuuluvat laitetoimittajan toimitukseen, erityisesti jos kyse on uudesta paperikoneesta.

Haastateltava yhtiö 8:

Keskikokoinen teräsrakennetoimittaja Espanjan markkinoilla, joka tekee suunnittelua ja valmistusta sekä asennusta.

Yhtiö 8 on perinteisesti tarjonnut teräsrakenteita avaimet käteen –projekteina, vastaten suunnittelusta, valmistuksesta sekä asennuksesta. Tämä on edelleen heidän mielestään paras tapa hoitaa projekti, koska tällöin he voivat suunnitteluvaiheessa vaikuttaa rakenteisiin itselleen sopiviksi. Nykyisin kuitenkin kustannustehokkuusvaatimukset ovat ajaneet loppuasiakkaat pilkkomaan projekteja siten että suunnittelutoimistot vastaavat suunnittelusta ja teräsrakennetoimittaja valmistuksesta ja asennuksesta. Tämä tosin yleensä tarkoittaa heidän tapauksessaan vain pidempää valmistusaikaa ja asennusaikaa ja lisääntyneitä kustannuksia, koska he eivät voi itse vaikuttaa rakenteisiin.

Normaali laskutuskäytäntö on laskuttaa toimituksen laajuuteen perustuen yksikköhinnalla €/kg teräsrakenteiden valmistuksesta, muut lisäpalvelut hinnoitellaan erikseen. Toinen yleisesti käytetty tapa on tarjota kaikki palvelut kiinteään hintaan.

Standardisoituja rakenteita käytetään lähinnä uusiutuvan energian laitepuolella, johtuen että siellä laitteetkin ovat aina samanlaisia. Rakennusteollisuudessa ja prosessiteollisuudessa näin ei ole.

3.4.2 Yhteenveto Espanjan markkinoista

Espanjan markkinoista yleisellä tasolla voidaan todeta että teräsrakennetoimitusten, johon hoitosiltatoimituksetkin luetaan, tyypillinen toimitustapa on kokonaistoimitus, joka sisältää suunnittelun, valmistuksen, asennuksen ja laadunhallinnan avaimet käteen –palveluna tarjottuna loppuasiakkaalle. Tämä ei tarkoita sitä että yksi taho hoitaisi kaikki osa-alueet vaan että yksi taho hallinnoi koko projektin ja hoitaa alihankinnan tarpeen mukaan loppuasiakkaan puolesta.

Joissain tapauksissa loppuasiakas tai rakennuttaja hoitaa projektinhallinnan itse tai se ulkoistetaan erityiselle projektinhallintaorganisaatiolle, joka pilkkoo projektin pienempiin hankkeisiin. Suunnittelutoimiston päätehtävänä on suunnitella rakenteet ja antaa lähtötiedot teräsrakennetoimittajille. Suunnittelussa tähdätään rakenteiden keveyteen, koska hinnoittelu teräsrakennetoimituksissa on yleensä yksikkökohtainen €/kg –hinnoittelu. Teräsrakennetoimittaja vastaa rakenteiden valmistuksesta ja asennuksesta. Laadunvalvonta tapahtuu sisäisellä kontrollilla.

4 Johtopäätökset

Alustavan tutkimuksen toimialavertailu osoitti, että toimialakohtaisia eroja on. Merkittävimmät erot eri toimialojen välillä voidaan yleistää eroiksi projektien kokoluokassa, hoitotasojen vaatimuksissa, projektien asennusympäristössä ja vaikeudessa sekä projektin sidosryhmissä.

Suurin ero on elintarviketeollisuuden hoitotasoilla, jotka selvästi poikkeavat vaatimuksiltaan ja toivotulta rakenteeltaan muista toimialoista. On tarkkaan harkittava onko elintarviketeollisuus kiinnostava kohderyhmä erikoisvaatimuksineen. Elintarviketeollisuuden potentiaalinen volyymi ei ole kovin suurta johtuen käytettävien laitteiden ja jopa laitosten pienestä koosta ja näin hoitotasojen tarpeestakin verrattuna muiden toimialojen tuotantolaitteisiin ja -laitoksiin.

Öljy- ja kaivosteollisuudessa korostuu hoitotasojen hinta erityisten laatuvaatimusten puuttuessa ja projektien kokoluokan ollessa suuria. Poikkeuksena suuret öljynjalostamot, joissa vaatimukset voivat olla hyvinkin tiukkoja, riippuen turvallisuusnäkökohdista ja ympäröivistä tuotantolaitteista. Vedenkäsittely-laitoksissa ja kemianteollisuudessa puolestaan voidaan nostaa esille rakenteisiin ja käytettäviin materiaaleihin vaikuttavat vaatimukset, johtuen korroosiolle ja kemikaaleille altistavat ympäristöt.

Taulukkoa 3 mukaillen Premekon on jo menestyksekkäästi hyödyntänyt erilaistamisstrategiaa lisäämällä tuote- ja palvelutarjontaan ja tähän liittyen luonut hyvät yhteydet yrityksen eri toimintojen, lähinnä suunnittelun ja valmistuksen, välillä. Tuoteominaisuuksiin ja ajoitukseen on tässä tapauksessa vaikea vaikuttaa, koska nämä määrittelee useimmiten asiakas, ja etu sijainnin suhteen on sattumaa riippuen projektin sijainnista. Sen sijaan maine ja yrityksen yhteydet ovat tärkeitä erilaistamiskeinoja, joihin voidaan vaikuttaa aktiivisella ja onnistuneella projektien läpiviemisellä, ja rajallisemmin aktiivisella myyntityöllä.

Empiirisesti johdetuista erilaistamiskeinoista (taulukko 4) Premekon hyödyntää kohtia 1 ja 5, eli tuoteominaisuuksien räätälöintiä asiakkaan tarpeen mukaan sekä tukeen ja palveluun panostamista. Markkinatutkimuksen mukaan selkeästi suurin merkitys on tuella ja palvelulla, erityisesti sillä että pystytään tarjoamaan kaikki asiakkaan tarvitsemat tuotteet ja palvelut, ja asiakas voi luottaa palveluun myös varsinaisen projektin jälkeen.

Ansoffin tuote-markkina -matriisin (kuva 4) mukaan yrityksen mahdollisuudet lisätä myyntiä markkinoilla voidaan jakaa neljään kategoriaan: markkinapenetraatio, markkinoiden kehittäminen, tuotekehitys ja monipuolistaminen. Haastattelututkimuksen perusteella Premekonilla ei ole tarvetta tuotekehitykseen (tarkoittaen uusien tuotteiden kehittämistä), sillä nykyiset tuotteet mahdollistavat asiakastarpeisiin vastaamisen hyvällä tasolla, selkeästi kilpailijoita paremmin. Kasvua ja lisämyyntiä tulisi hakea markkinoiden kehittämisen kautta, eli myynnin kehittämistä nykyisillä tuotteilla mutta uusilla markkinasegmenteillä.

Haastattelututkimuksessa korostui hintataso merkittävänä ostopäätökseen vaikuttavana tekijänä. Jopa niissä yhtiöissä, joissa muille ostopäätökseen vaikuttaville kriteereille annettiin suuri painoarvo. Muut merkittävät tekijät olivat toimitusvarmuus, tuotteiden laatu, kokonaistoimitukseen kykeneminen. Kokonaistoimituksessa etuna on että toimittaja hoitaa suunnittelun, valmistuksen ja asennuksen, vaikkakin tyypillinen ratkaisu on että jokin osa-alue ulkoistetaan.

Hintatason merkitys suurimpana yksittäisenä ostopäätökseen vaikuttavana tekijänä tarkoittaa, että vaikka yrityksellä olisi muut asiat paremmin kuin kilpailijoilla, tärkein yksittäinen tekijä on kustannuskilpailukyky. Tällöin jatkuva tuotannon ja tuotteiden kehitys, mikä mahdollistaa rakenteiden optimoinnin valmistuksen kannalta ja tuotannollisen tehokkuuden lisäämisen, ja näin kustannusten alentamisen, on ehdoton perusedellytys haettaessa kasvua. Etenkin huomioiden, että kustannustaso Suomessa on huomattavasti suurempi kuin

kohdemaassa kilpailijoilla. Lisäpalveluilla ja asiakassuhteen hoitamisella projektien välisenä aikana, voidaan parantaa suhteellista kilpailukykyä.

5 Yhteenveto

Tämä työ on tehty Premekon Oy:lle, joka on hoitotasorakenteiden suunnitteluun ja valmistukseen erikoistunut yritys. Työn tarkoitus on tuottaa kansainvälistymiseen liittyvää pohjatietoa, jota voidaan käyttää markkina- ja tuotestrategian luomisessa uusille markkinoille.

Teoreettinen tutkielma keskittyy päätöksentekoon vaikuttavien asioiden hahmottamiseen projektiliiketoiminnan näkökulmasta. Tutkielmassa huomioidaan sekä tuotteen että markkinoinnin osuus projektiliiketoiminnan viitekehyksessä.

Kirjallisuudessa suositellaan modulaarisuuden lisäämistä sekä tuotteissa että prosesseissa projektinhallinnan parantamiseksi. Tällä voidaan parantaa yrityksen joustavuutta ja reagointikykyä muutoksiin. Toisaalta projektiliiketoiminta luonteeltaan on sellaista, että modulaarisuuden lisääminen on haasteellista. Tuotteiden ja prosessien osittaisellakin modulaarisuudella voidaan kuitenkin projektiliiketoiminnassa saavuttaa mittakaavaetuja ja tuottavuuden paranemista sekä parantaa projektien hallittavuutta. Projektityrityksen liiketoimintamallin tulisi yhdistää massatuotannon tehokkuus kykyyn räätälöidä asiakaskohtaisia ratkaisuja, esimerkiksi massaräätälöinnin avulla. Modularisoinnissa ja sen tarjoamien etujen saavuttamisessa auttaa, jos yritys keskittyy tarkasti ydinkyvykkyksiinsä.

Asiakaskeskeisyyden ja palveluiden merkityksestä projektiliiketoiminnassa on vähän kirjallista tutkimusta. Jotkin lähteet kuitenkin korostavat palveluiden merkitystä kilpailuedun lähteenä.

Projektimarkkinoinnissa, projektiliiketoiminnan erityispiirteistä johtuen, projektityritysten pitää kiinnittää huomiota ostajan ja myyjän välisen suhteen, sitoutumisen ja luottamuksen ylläpitoon yksittäisiä projekteja laajemmin. Projekteja myyvän yrityksen täytyy huomioida liiketoimintasuhteet sekä yksittäiseen projektiin että pidemmälle ajanjaksolle. Premekonin toimiala

mahdollistaa pitkäkestoisten asiakassuhteiden luomisen, ja tähän kannattaa pyrkiä. Näin saavutetaan jatkuvuutta ja yrityksen toimintaa ja tuotteita on mahdollista kehittää asiakkaalle sopivaksi, millä voidaan saavuttaa kilpailuetua. Markkinointi uusien asiakkaiden kohdalla on aikaa vievää, koska asiakkaan tilannetta täytyy seurata pitkänkin aikaa ennen kuin sopiva projekti tulee kohdalle.

Panostamalla erityisesti palveluihin voi yritys merkittävästi parantaa mahdollisuuksiaan erottautumiseen kilpailijoista. Tämä voi myös vaikeuttaa kilpailijoiden mahdollista imitointia, mikä antaa mahdollisuuden kestäväen kilpailuedun saavuttamiselle. Toki yrityksellä on muitakin tapoja tuotteensa ja toimintansa erilaistamiseen, ja tämä on yksi merkittävä kilpailuetua lisäävä strategia myös projektiliiketoiminnassa.

Menestystekijöistä projektiliiketoiminnassa löytyi kirjallisuudesta monia eri painotuksia. Merkittäväksi tekijäksi nousseet kolme menestystekijää ovat henkilöstön valmiudet, hallinnollinen tehokkuus ja yrittäjämäinen kulttuuri. Nämä linkittyvät yhtiöiden antamiin tarjouksiin ja kilpailukykyyn markkinoilla erilaisten markkinointiin liittyvien muuttujien kautta. Toinen asia mikä korostui, oli markkinoinnin merkitys ja se miten keskeisessä roolissa markkinointi. Markkinointi tulisi ymmärtää yrityksessä kokonaisvaltaisesti kaikkia osastoja sivuavana toimintona. Kolmantena esille nousseena asiana oli myyjän ja ostajan välinen vuorovaikutus kaikissa myyntiprosessin vaiheissa.

Työn empiirisessä osuudessa suoritettiin markkinatutkimus. Tutkimus tehtiin kahdessa osassa, alustavassa tutkimuksessa haettiin tietoa erilaisista potentiaalisista markkinoista ja asiakkaista. Alustavan tutkimuksen pohjalta tehtiin potentiaalisten asiakkaiden toimialajaottelu ja haastateltavien yritysten valinta tarkempaa markkinatutkimusta varten.

Alustava tutkimus jaettiin kolmeen osaan: toimialakohtaiseen kirjallisuuteen tutustuminen, subjektiiviseen arviointiin asiakaskontaktien perusteella ja internet-

tutkimukseen. Toimialat jaoteltiin kahdeksaan eri toimialaan, joista jokaisella on omat erityispiirteensä hoitotasotoimitusten suhteen.

Kemianteollisuuden eri osa-alueilla on hoitotasolle omat erityisvaatimuksensa, riippuen paljon käyttökohteesta ja ympäristössä olevista kemikaaleista. Tämä asettaa materiaalivalinnoille ja laatutekijöille omat vaatimuksensa. Ympäristö ja vedenkäsittely -toimialalla korostuvat puolestaan tuotteiden elinkaaren aikaiset kustannukset. Elintarvikesektorilla erilaiset hygieniaan liittyvät standardit ja määräykset joudutaan ottamaan huomioon joiltain osin myös koneiden ja laitteiden ympärillä olevien hoitotasojen valmistuksessa.

Energiateollisuudessa suurimman osan hoitotaso- projekteista muodostavat korjaus- ja lisästyöt olemassa oleviin laitoksiin. Yleensä mitään erikoisvaatimuksia tuotteille tai materiaalivalinnoille ei ole, mutta ydinvoimasektori tekee tässä suhteessa poikkeuksen erittäin tiukkoine vaatimuksineen. Öljy- ja kaivosteollisuudelle yhteistä on hoitotasojen kohdalla se, että suuria vaatimuksia laadulle ja ulkonäölle ei ole. Usein ympäristöt ovat vielä likaisia, jolloin siistikin ulkonäkö hoitotasossa on nopeasti mennyttä.

Konsultti- ja insinööritoimistot hoitavat joissain projekteissa suunnittelutyön lisäksi myös projektinjohto- tai hankintatehtäviä, ja ne ovat hoitotasotoimittajalle markkinoinnillisesti merkittävä kohderyhmä.

Markkinatutkimuksen toisessa osassa suoritettiin haastattelututkimus yhdelle täysin uudelle markkina-alueelle, Espanjaan. Haastateltavia yrityksiä oli 9. Yrityksistä haastateltiin hankinnoista vastaavia henkilöitä, ja haastatteluilla pyrittiin selvittämään hoitotasojen sisältävien toimitustan asiakastarpeet ja päätöksenteon kriteerit sekä Premekonin kiinnostavuus toimittajana. Haastateltavat yhtiöt toimivat eri toimi-aloilla, ja niiden välillä oli merkittäviäkin eroja osto- ja hinnoittelukäytännöissä sekä muissa hoitotasoprojekteihin liittyvissä asioissa.

Yleisin tapa oli hoitaa hoitotasotoimitukset kokonaistoimituksena, mikä sisälsi suunnittelun, valmistuksen, asennuksen ja laadunhallinnan. Loppuasiakkaat arvostivat sitä että yksi taho hallinnoi koko projektin. Tämä saattoi tarkoittaa että tavoiteltaessa suurempia kokonaisuuksia, hoitotasotoimituskin sisältyi suurempaan teräsrakennetoimitukseen. Toisaalta kokonaistoimitus ei välttämättä tarkoittanut että yksi taho hoiti kaiken suunnittelusta asennukseen, vaan että eri osa-alueilla käytettiin eri alihankkijoita. Suunnittelussa tähdätään rakenteiden keveyteen, koska hinnoittelu teräsrakennetoimituksissa on yleensä yksikkökohtainen €/kg -hinnoittelu. Hoitotasotoimittaja vastaa yleensä rakenteiden valmistuksesta ja asennuksesta.

Johtopäätöksinä tehdystä selvityksestä voidaan nostaa esiin muutama asia. Elintarviketeollisuus poikkeaa hoitotasotoimitusten kohdalla monin tavoin muista sektoreista, ja on tarkkaan harkittava onko elintarviketeollisuus kiinnostava kohderyhmä erikoisvaatimuksineen.

Erilaistamisstrategiaa Premekon on jo menestyksekkäästi hyödyntänyt lisäämällä tuote- ja palvelutarjontaansa. Tuoteominaisuuksiin ja ajoitukseen on hoitotasotoimitusten osalta vaikea vaikuttaa, koska nämä määrittelee useimmiten asiakas. Merkittävä asia yrityksen erottautumisessa kilpailijoistaan ovat maine ja yrityksen yhteydet. Näihin voidaan vaikuttaa aktiivisella ja onnistuneella projektien läpiviemisellä, ja rajallisemmin aktiivisella myyntityöllä.

Empiirisesti johdetuista erilaistamiskeinoista Premekon hyödyntää tuoteominaisuuksien räätälöintiä asiakkaan tarpeen mukaan sekä tukeen ja palveluun panostamista. Markkinatutkimuksen mukaan selkeästi suurin merkitys on tuella ja palvelulla. Premekon pystyy tarjoamaan kaikki asiakkaan tarvitsemat tuotteet ja palvelut, ja asiakas voi luottaa palveluun myös varsinaisen projektin jälkeen.

Premekonilla ei ole tarvetta uusien tuotteiden tuotekehitykseen, sillä nykyiset tuotteet mahdollistavat asiakastarpeisiin vastaamisen selkeästi kilpailijoita

monipuolisemmin. Kasvua ja lisämyyntiä tulisi hakea nykyisillä tuotteilla mutta uusilla markkinasegmenteillä.

Hintataso korostui merkittävänä ostopäätökseen vaikuttavana tekijänä. Siten kustannuskilpailukyvyn jatkuva parantaminen kehittämällä tuotteita ja tuotantoa tehokkaampaan suuntaan on erittäin tärkeää. Rakenteiden optimointi valmistuksen kannalta ja tuotannollisen tehokkuuden parantaminen on ehdoton perusedellytys haettaessa kasvua.

Lähdeluettelo

Alajoutsijärvi, K. 1996. Rautainen pari. Kymmenen ja Valmetin suhde, lähiverkosto ja makro-voimat 1948–1990. Väitöskirja, Jyväskylän yliopisto, Suomi.

Ansoff, H. I. 1957. Strategies for Diversification. *Harvard business review*, vol. 35, nro. 5, s. 113–124.

Artto, K. A. & Wikström, K. 2005. What is project business? *International journal of project management*, vol. 23, nro. 5, s. 343–353.

Artto, K., Wikström, K., Hellström, M. & Kujala, J. 2008. Impact of services on project business. *International journal of project management*, vol. 26, nro. 5, s. 497–508.

Backhaus, K. & Weiber, R. 1993. Das industrielle Anlagengeschäft – ein Dienstleistungsgeschäft?. *Industrielle Dienstleistungen*, toim. Simon, H. Stuttgart: Schäffer-Poeschel Verlag. Sivut 67–84.

Barney, J. B. 1996. *Gaining and sustaining competitive advantage*. Addison-Wesley Publishing Company, Reading (MA). 570 sivua.

Cova, B. & Holstius, K. 1993. How to Create Competitive Advantage in Project Business. *Journal of marketing management*, vol. 9, nro. 2, s. 105–121.

Cova, B. & Hoskins, S. 1997. A Twin-Track Networking Approach to Project Marketing. *European Management Journal*, vol. 15, nro. 5, s. 546–556.

Davies, A., Tang, P., Brady, T., Hobday, M., Rush, H. & Gann, D. 2001. *Integrated solutions – the new economy between manufacturing and services*. ISBN 0-903622-96-3.

EHEDG. [EHEDG-järjestön [www-sivuilla](http://www.sivuilla)]. Viitattu 5.6.2009. Saatavissa: <http://www.ehedg.org/?nr=1&lang=en>

Gravani, R. 1999. Incidence and control of Listeria in food-processing facilities. Teoksessa: Ryser, E. T. & Marth, E. H. (toim.). *Listeria, listeriosis, and food safety*. 2nd ed. New York: Marcel Dekker. Sivut 657–710.

Hellström, M. & Wikström, K. 2005. Project business concepts based on modularity - improved manoeuvrability through unstable structures. *International Journal of Project Management*, vol. 23, nro. 5, s. 392–397.

- Hill, C. W. L. 1988. Differentiation versus low cost or differentiation and low cost: A contingency framework. *Academy of Management Review*, vol. 13:3, s. 401–412.
- Holm, S. 1980. Hygienic design of food plants and equipment. Teoksessa: Jowitt, R. (toim.). *Hygienic design and operation of food plant*. Lontoo, Horwood. Sivut 17–24.
- Holstius, K. 1987. *Project Export*. Tutkimusraportti 1, Lappeenrannan teknillinen yliopisto.
- Holstius, K. 1989. *Project Business as a Strategic Choice - A Theoretical and Empirical Study of Project Marketing*. Lappeenrannan teknillinen korkeakoulu. Tieteellisiä julkaisuja 12.
- Huovinen, P. 1977. *Suomalaisten rakennusyritysten ulkomainen projektitoiminta vv.1960–1976*. Helsinki: FIBO-SRUL -tutkimus.
- Jalkala, A., Cova, B., Salle, R. & Salminen, R. 2009. Changing project business orientations: Towards a new logic of project marketing. *European Management Journal*, doi:10.1016/j.emj.2009.04.005.
- Kotler, P. 1988. *Marketing management : analysis, planning, implementation, and control*, 6. painos. Englewood Cliffs (NJ) : Prentice-Hall. 776 sivua.
- Mandja'k, T. & Veres, Z. 1998. The D–U–C Model and the stages of the project marketing process. Teoksessa: Halinen A, Nummela N, toim. Fourteenth IMP annual conference proceedings, vol. 3. Turku: Turku School of Economics and Business Administration, sivut 471–490.
- Mattila-Sandholm, T. & Wirtanen, G. 1991. Mikrobien muodostaman biofilmin esiintymisilmiöt teollisuudessa. Tekes-julkaisu 29/91. Helsinki: Tekes. 100 sivua.
- Pine, J. 1993. *Mass customization: the new frontier in business competition*. Harvard Business School Press, Boston.
- Pinto, J. & Covin, J. 1992. Project marketing: Detailing the Project Manager's Hidden Responsibility. *Project Management Journal*, vol. 49, s. 41–50.
- Porter, M. E. 1980. *Competitive strategy*. The Free Press, New York. 396 sivua.
- Porter, M. E. 1985. *Competitive advantage. Creating and sustaining superior performance*. The Free Press, New York. 557 sivua.
- Skaates, M. & Cova, B. 2002. *Marketing industrial project-related services: a literature review and theoretical synthesis*. Aarhus School of Business. Department of International Business. Working paper ; 2002, 2.

Sillanpää, J., Raaska, L., Sipiläinen-Malm, T. & Sjöberg, A-M. 1999. Oma- ja ulkovalvonta ja prosessihygienian pakkausteollisuudessa. VTT tiedotteita 2004, VTT, Espoo. Saatavissa: <http://www.vtt.fi/inf/pdf/tiedotteet/1999/T2004.pdf>

Thomas, C. 1996. Strategic technology assessment, future products and competitive advantage. *International Journal of Technology Management*, Special Issue on Technology Assessment, vol. 11, nro. 5/6, s. 651.

Wikström, K., Hellström, M., Artto, K., Kujala, J. & Kujala, S. 2009. Services in project-based firms - Four types of business logic. *International journal of project management*, vol. 27, nro. 2, s. 113–122.

Wirtanen, G. 2002. Laitehygienian elintarviketeollisuudessa - Hygieniäongelmien ja *Listeria monocytogenes*in hallintakeinot. VTT Publications 480, VTT, Espoo. Saatavissa: <http://www.vtt.fi/inf/pdf/publications/2002/P480.pdf>