



Open your mind. LUT.
Lappeenranta **University of Technology**

LAPPEENRANNAN TEKNILLINEN YLIOPISTO

Tuotantotalouden tiedekunta

**ASIAKASARVON SELVITTÄMINEN JA
PALVELUKONSEPTIN KEHITTÄMINEN
MUOVIALAN PK-YRITYKSESSÄ**

Diplomityö

Työn tarkastaja: Professori Anne Jalkala

Työn ohjaajat: Toimitusjohtaja Hannu Tyrväinen, Professori Anne Jalkala,
Tutkijatohtori Joonas Keränen

Lappeenrannassa 19.11.2014

Tero Kemppi

TIIVISTELMÄ

Tekijä: Tero Kemppi	
Työn nimi: Asiakasarvon selvittäminen ja palvelukonseptin kehittäminen muovialan pk-yrityksessä	
Vuosi: 2014	Paikka: Lappeenranta
Diplomityö. Lappeenrannan teknillinen yliopisto, tuotantotalouden tiedekunta 112 sivua, 18 kuvaa, 13 taulukkoa, 4 liitettä Tarkastaja: Professori Anne Jalkala	
Hakusanat: Asiakasarvo, asiakkaan kokema arvo, palvelukonsepti, palveluiden kehittäminen, arvo jälleenmyyntiketjussa, muoviteollisuus	
<p>Kahden yrityksen väliset transaktiot perustuvat pohjimmiltaan asiakkaan kokemaan arvoon, eli siihen, mitä hyötyjä asiakas kokee saavansa suhteessa niihin kustannuksiin, jotka se joutuu uhraamaan ne saavuttaakseen. Tämän arvon tulee parantaa asiakkaan asemaa suhteessa sen omaan kilpailutilanteeseen ja asiakkaisiin. Arvo voi muodostua tarjoaman hinnoittelusta, mutta muita asiakasarvon ulottuvuuksia voivat olla muun muassa laatutekijät sekä asiakassuhteen ja toimittajan imagon vaikutukset.</p> <p>Tämän tutkimuksen tavoitteena on selvittää, mitkä ulottuvuuden muodostavat asiakkaan kokeman arvon case-yrityksen toimialalla sen urakoitsija- ja jälleenmyyjäasiakkailleen segmenteissä. Lisäksi analysoidaan, kuinka tuotantoon keskittyneen yrityksen tulisi kehittää palvelukonseptiaan luodakseen lisäarvoa kyseisille segmenteille ja saavuttaakseen siten kilpailuetua markkinoilla. Tutkimus on tapaustutkimus, jonka tärkeimpänä aineistonkeruumenetelmänä toimivat 17 nykyisten, entisten ja potentiaalisten asiakkaiden teemahaastattelua.</p> <p>Tulokset osoittavat, että toimiala on haastava lisäpalveluiden kannalta, koska ne eivät ole sille tyypillisiä. Asiakkaiden näyttää olevan erityisen vaikea tunnistaa palveluita, joista ne olisivat valmiita maksamaan. Tämä johtaa tilanteeseen, jossa asiakasuskollisuus ei ole erityisen korkea, vaan etenkin jälleenmyyjäasiakkaat ostavat tuotteet pääosin hintaan perustuen. Selkeän lisäarvopalvelukonseptin luominen voikin parantaa asiakasuskollisuutta ja sitä kautta asiakkaan elinkaaren arvoa, mikä voi rikkoa markkinoiden perinteisiä toimintamalleja case-yrityksen eduksi.</p>	

ABSTRACT

Author: Tero Kemppi
Title: Examination of customer perceived value and development of the service concept in a plastic industry SME
Year: 2014 Location: Lappeenranta
Master's Thesis. Lappeenranta University of Technology, Faculty of Industrial Engineering and Management 112 pages, 18 figures, 13 tables, 4 appendices Examiner: Professor Anne Jalkala
Keywords: Customer perceived value, service concept, development of services, value in resale chain, plastic industry
<p>Transactions between companies are based on the essence of customer perceived value, i.e., on the benefits that the customer feels to receive compared to the costs it has to sacrifice to achieve them. This value should improve the customer's position in relation to its own field of competition and customers. The value may consist of the price of the offering, but there are usually several other value dimensions such as quality factors, effects of customer relationship and effects of the perceived brand image of the vendor.</p> <p>Aim of this study is to determine what are the main dimensions affecting to the customer perceived value inside the case company's industry and inside the segments of contractor and reseller customers. In addition, the report analyzes how an industrial manufacturing company should develop its service concept to gain competitive advantage by creating added value for the segments mentioned. Research method is case study, and 17 semi-structured interviews of current, potential and previous customers have been used as a main source for the data collection.</p> <p>The results show that the supplier-retailer relationship is challenging in terms of developing additional services, as such way of operation is not typical in the business field of the case company. It's hard for the customers to identify such services they would be ready to pay for. This leads to a situation where customer loyalty is not particularly high and therefore especially the reseller customers often base their buying decisions primarily on the price. Creation of a clear added value service concept can thus cause a greater customer satisfaction, loyalty and customer life time value to arise, and therefore break the typical operating models of the markets to the case company's favor.</p>

ALKUSSANAT

Näin alkuun esitän lämpimät kiitokseni case-yrityksen toimitusjohtaja Hannu Tyrväiselle mahdollisuudesta tehdä diplomityöni yritykselle. Projekti on ollut palkitseva ja aihe mielenkiintoinen, ja olen nauttinut siihen perehtymisestä. Lukuisat niin henkilökunnan kuin asiakkaidenkin kanssa vietetyt keskustelu- ja haastattelutilanteet ovat olleet opettavaisia, ja kiitän kaikkia niihin aikaansa uhranneita henkilöitä. Isoissa rooleissa ovat myös työni tarkastaja/ohjaaja professori Anne Jalkala sekä ohjaaja TkT Joonas Keränen; kiitos teille tärkeästä avusta työn suunnan löytämisessä ja säilyttämisessä.

Omat realiteettini ja elämänarvoni menivät projektin aikana jossain määrin uusiin raameihin, kun loukkaannuin keväällä moottoripyöräonnettomuudessa. Vaikka diplomityön kirjoittaminen katkesi juuri parhaaseen vauhtiin päästyään, sain opetuksen siitä, mikä elämässä on oikeasti tärkeää. Ystävien tuki oli näissä haasteissa ensiarvoisen merkityksellistä, ja haluan esittää erityiskiitoksen rakkaille bänditovereilleni sekä Jonnalle, Hillalle, Tuulille, Jaakolle ja Jeremille. Olitte läsnä, kun teitä eniten tarvitsin. Toki suuren kiitoksen ansaitsevat myös muut ystäväni ja sukulaiseni; jokaisella teistä on ollut oma merkittävä vaikutuksenne tähän mennessä kuljettuun polkuun. Tärkein huomionsoitus menee kuitenkin perheelleni: suuri kiitos kaikesta siitä, mitä olen teiltä saanut.

Diplomityön tekeminen on ollut vaiherikas prosessi. Elämän tavoin, siihen kuuluu niin ylä- kuin alamäkiä, mutta kokonaisuus on silti erittäin palkitseva ja luo parhaassa tapauksessa hyvää ympärillekin. Nyt, viikko ennen seminaaria ja kaksi viikkoa ennen palautusta, olo on kuin olisi pyöräillyt Ylivieskan kautta Kangasniemelle. Suurin ylämäki lähestyy silti huippuaan, josta kaikki ovet ovat avoinna.

Lappeenrannassa 4.11.2014

hero kemppa

SISÄLLYSLUETTELO

1	JOHDANTO.....	1
1.1	Tutkimuksen tausta.....	1
1.2	Tutkimuksen tavoitteet ja toteutus.....	2
1.3	Tutkimuksen rajaukset.....	5
1.4	Tutkimuksen rakenne.....	6
2	ASIAKASARVON MUODOSTUMINEN.....	9
2.1	Asiakasarvon tausta ja määritelmä	10
2.2	Tarjooman vaikutus asiakasarvon muodostumiseen.....	13
2.2.1	Tuotteet.....	14
2.2.2	Palvelut	15
2.2.3	Teolliset ratkaisut	16
2.3	Asiakassuhteen vaikutus asiakasarvon muodostumiseen	17
2.4	Toimittajan imagon vaikutus asiakasarvon muodostumiseen	20
2.5	Hinnoittelun vaikutus asiakasarvon muodostumiseen.....	23
2.6	Asiakasarvon muodostuminen jälleenmyyntiketjussa.....	25
3	PALVELUKONSEPTIN KEHITTÄMINEN	29
3.1	Määritelmät.....	29
3.2	Siirtymä tuotannosta palveluliiketoimintaan	31
3.3	Haasteet palvelujen implementoinnissa.....	34
4	METODOLOGIA	38
4.1	Tutkimusstrategia.....	39
4.2	Haastattelujen toteutus ja analyysi.....	40
4.3	Segmentointiperusteet ja tutkimusotos	41
4.4	Tutkimuksen luotettavuus.....	44

5	YRITYSKUVAUS JA MARKKINA-ANALYYSI	46
5.1	Yrityskuvaus	46
5.2	Yrityksen käsitys tutkittavan teeman nykytilanteesta.....	48
5.2.1	Nykyiset asiakkaat	48
5.2.2	Entiset asiakkaat	50
5.2.3	Potentiaaliset asiakkaat.....	51
5.2.4	Tiedostetut mahdollisuudet.....	51
5.3	Markkina-analyysi	53
5.3.1	Markkinaosuudet	54
5.3.2	Markkinoiden erityispiirteitä	55
5.3.3	PESTEL-analyysi	57
6	ANALYYSI CASE-YRITYKSEN ASIAKASARVON MUODOSTUMISESTA VALITUILLA SEGMENTEILLÄ.....	59
6.1	Tarjooman ja hinnoittelun vaikutus	59
6.1.1	Nykyiset rautakauppa-asiakkaat	60
6.1.2	Nykyiset urakoitsija-asiakkaat.....	64
6.1.3	Entiset ja potentiaaliset asiakkaat	65
6.2	Asiakassuhteen vaikutus	67
6.2.1	Nykyiset rautakauppa-asiakkaat	67
6.2.2	Nykyiset urakoitsija-asiakkaat.....	70
6.2.3	Entiset ja potentiaaliset asiakkaat	71
6.3	Imagon ja tunnettavuuden vaikutus	72
6.3.1	Nykyiset rautakauppa-asiakkaat	72
6.3.2	Nykyiset urakoitsija-asiakkaat.....	75
6.3.3	Entiset ja potentiaaliset asiakkaat	76
6.4	Tärkeimmät ostokriteerit.....	77

7	ANALYYSI CASE-YRITYKSEN PALVELUIDEN KEHITTÄMISESTÄ LISÄARVON TUOTTAMISEKSI.....	79
7.1	Rautakauppa-asiakkaat	80
7.2	Urakoitsija-asiakkaat	84
8	TULOKSET JA NIIDEN ARVIOINTI	87
8.1	Rautakauppa-asiakkaat	87
8.2	Urakoitsija-asiakkaat	90
8.3	Tunnistetut palvelutyypit ja niiden kannattavuus	93
8.4	Suosituksset yritysjohtolle.....	98
8.5	Tutkimuksen rajoitteet ja jatkotutkimuskohteet	100
9	YHTEENVETO	101
	LÄHTEET	105
	LIITTEET	113
	Liite 1. Haastattelurunko: nykyiset asiakkaat	113
	Liite 2. Haastattelurunko: entiset asiakkaat.....	116
	Liite 3. Haastattelurunko: potentiaaliset asiakkaat.....	119
	Liite 4. Tunnistetut haasteet ja niiden toimenpide-ehdotukset.....	122

KUVA- JA TAULUKKOLUETTELO

Kuva 1. Asiakasarvon määrittämisprosessi	3
Kuva 2. Asiakasarvon oppimisesta käytännön toimintaan	4
Kuva 3. Tutkimuksen vuokaavio	8
Kuva 4. Arvon merkitys asiakkaalle	14
Kuva 5. Viisi tuotetasoa	15
Kuva 6. Asiakassuhteen arvon ulottuvuudet	19
Kuva 7. Valmistavan yrityksen brändin vaikutukset	20
Kuva 8. Arvon muodostuminen jälleenmyyntisuhteessa	28
Kuva 9. Tuotetoimittajasta ratkaisutoimittajaksi	30
Kuva 10. Tuotantoyrityksen palvelustrategiat	33
Kuva 11. Asiakkaan elinkaari ja toimittajan tukiketjut	37
Kuva 12. Tutkimusprosessin rakenne	38
Kuva 13. Case-yrityksen liikevaihdon kehitys	47
Kuva 14. Tuote-palvelusysteemin variointi	53
Kuva 15. Arvioidut markkinaosuudet kokonaisliikevaihtojen (2012) mukaan	55
Kuva 16. Markkinoiden karkeat jakeluketjut	56
Kuva 17. PESTEL-analyysi putki- ja jätevesijärjestelmien markkinoista	58
Kuva 18. Havaittujen palveluiden jakautuminen ydinliiketoiminnan tueksi	94
Taulukko 1. Asiakasarvon koottuja määritelmiä	12
Taulukko 2. Arvoajurit sekä niiden differointipotentiaali toimittajasuhteessa	18
Taulukko 3. Valmistajan brändin arvo jälleenmyyntiketjun jäsenille	23
Taulukko 4. Asiakkaan roolit tyytyväisyyden mukaan	25
Taulukko 5. Haastateltavat asiakkaat segmentteittäin	42
Taulukko 6. Lisätiedot haastateltavista asiakkaista	43
Taulukko 7. Case-yrityksen taloustietojen kehitys (Taloussanomat, 2014)	46
Taulukko 8. Muita rautakauppojen toimittajasuhteeseen vaikuttavia tekijöitä	69
Taulukko 9. Haastateltujen asiakkaiden tärkeimmät ostokriteerit	78
Taulukko 10. Haastatteluista nousevat palvelumahdollisuudet	79
Taulukko 11. Lisäarvopalveluiden kannattavuus esimerkkiasiakkaan elinkaarelta ...	97
Taulukko 12. Suositukset yritysjohdolle	98

1 JOHDANTO

”Tiedättehän, että vaikka juoksukilpailussa kaikki juoksevat, vain yksi saa palkinnon. Juoskaa siis niin, että voitatte sen.” (Paavali, 55 jKr, p. 1. Kor. 9:24)

Yksikään yritys maailmassa ei toimi, ellei sillä ole asiakkaita. Asiakkaiden olemassaolo puolestaan edellyttää, että tuotteiden ostajat kokevat saavansa hankinnastaan tarpeeksi suuren hyödyn suhteessa siihen korvaukseen, jonka he ovat niistä valmiita maksamaan. Hyöty voi toimialasta riippuen olla lähes mitä vain, kuten tavaraa, palvelua, tietoa, tunnetta tai mielihyvää, mutta sen olemassaolo on aina edellytys sille, että asiakas on valmis antamaan rahojaan yritykselle. Markkinointikirjallisuudessa ilmiöstä puhutaan asiakasarvona; terminä, joka on kaiken liiketoiminnan taustalla, mutta jonka merkitystä ei aina ymmärretä. Jotta yritys voi menestyä markkinoiden juoksukilpailussa, tulee sillä olla selkeä kuva siitä, miksi asiakkaat ostavat tai eivät osta sen tuotteita. Lisäksi yrityksen tulee tarjota tuotteensa siten, että sen oma kannattavuus säilyy. Näistä tekijöistä rakentuu yhtälö, jonka tämä tutkimus pyrkii ratkaisemaan case-yrityksen näkökulmasta.

1.1 Tutkimuksen tausta

Tutkimuksen teettäjänä ja case-yrityksenä toimii kangasniemeläinen jätevesijärjestelmä-, kaivo- putki-, ja ponttonituotteita valmistava muovialan yritys (tässä raportissa case-yritys). Yritys on pala palalta vakiinnuttanut asemaansa toimialalla, jota suuret valmistajat kuten Uponor Oyj, Uponorin omistama Jita Oy ja yksityinen Meltex Oy Plastics dominoivat. Case-yrityksen asiakaskunta on suhteellisen heterogeeninen, koska isot toimijat hallitsevat suurten tukkujen ja kauppaketjujen kautta tapahtuvaa homogeenisempää myyntiä. Tämä aiheuttaa haasteita case-yrityksen markkinoinnille ja myynnille, sillä asiakkaiden ostokäyttäytyminen vaihtelee asiakastyypin, koon ja sijainnin sekä asiakkaan omien asiakkaiden tyyppien mukaan.

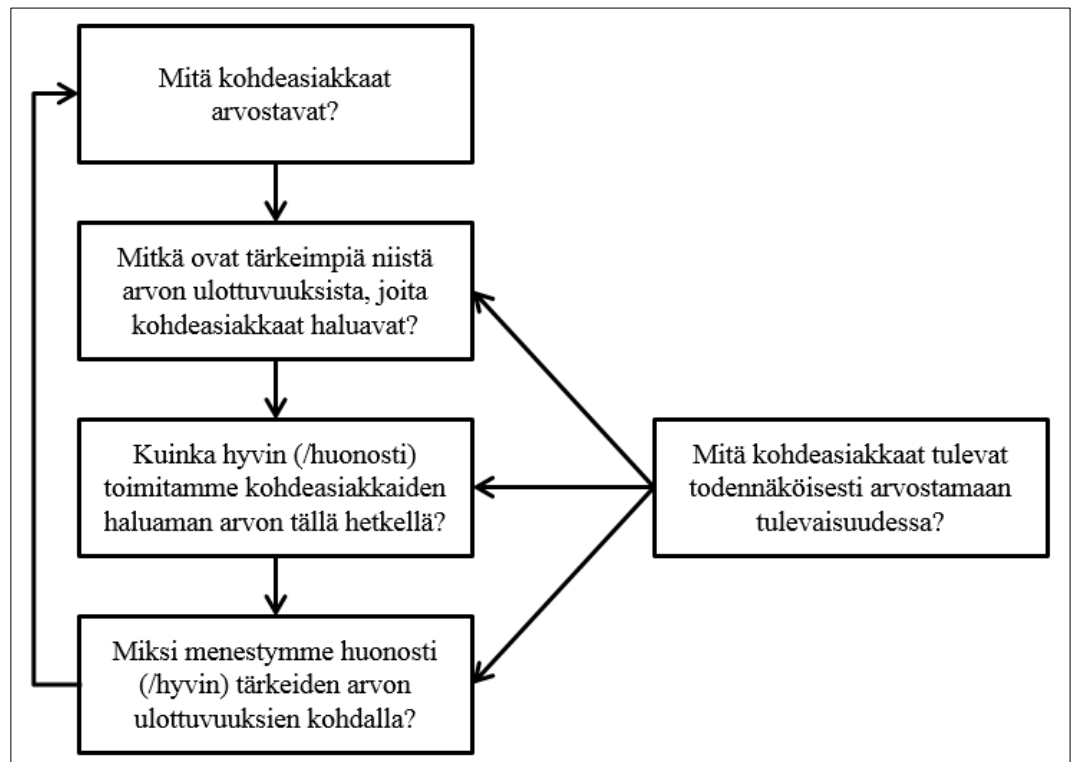
Työn aihe on muotoutunut vähitellen kirjoittajan oman kokemuksen eli kahden kesän kesätöiden sekä yrityksen kanssa käytyjen neuvottelujen pohjalta. Aihe asiakasarvon muodostumisesta on hioutunut yrityksessä koettujen haasteiden myötä, ja se tulee varmasti hioutumaan edelleen prosessin aikana. Esimerkiksi työn alkuvaiheissa toimitusjohtajan ja työn toisen ohjaajan kanssa käytyjen keskustelujen perusteella näyttää siltä, että hinnoittelu tulee jäämään alkuperäistä pienemmäksi kokonaisuudeksi asiakasarvon sisällä, mutta palvelukonseptin kehittäminen ja sen tuottama lisäarvo nousee sen sijaan alustavasti suunniteltua merkittävämpään asemaan työssä.

Vaikka työllä kartoitettava tieto asiakasarvon muodostumisesta on relevanttia koska tahansa, on markkinoiden tilanne tällä hetkellä erityisen otollinen sen selvittämiseen. Tämä johtuu myllerryksestä, jonka alan kahden suurimman yrityksen, Uponorin ja KWH-Pipen säästöpainesta aiheutunut fuusioituminen on aiheuttanut (Rantanen, 2012). Fuusio oli niin suuri, että kilpailuvirasto hyväksyi sen vasta markkinaoikeuden päätöksellä (Taloussanomat, 2013), ja toteuduttuaan se aiheutti merkittävät säästötoimenpiteet muodostetun yhteisyrityksen Uponor Infra Oy:n sisällä (Proliitto, 2013). On myös oletettavissa, että yhteisyrityksen merkittävästi kasvanut markkinaosuus mahdollistaa pyrkimyksen nostaa markkinoiden yleistä hintatasoa, mikä voi osaltaan avata uusia ovia pienemmille toimijoille.

1.2 Tutkimuksen tavoitteet ja toteutus

Ongelmanasettelun pohjalla on Woodruff:n (1997) kuvassa 1 esitelty prosessikaavio asiakasarvon muodostumisen selvittämisestä. Viitekehys antaa vaiheidensa kautta arvon muodostumisesta huomattavasti kokonaisvaltaisemman kuvan kuin perinteinen asiakastyytyväisyyden selvitys pääosin määrällisillä menetelmillä. Käytännön tasolla selvitys tuottaa muun muassa tietoa asiakkaan odotuksista, ostokriteereistä sekä pahimmillaan satojen eri arvoattribuuttien tärkeysjärjestyksestä. (Woodruff, 1997, pp. 143-145) Markkinaorientoitunut ajattelu ja asiakkaan tarpeiden systemaattinen selvittäminen mahdollistavat tämän

jälkeen pohdinnan siitä, kuinka case-yritys voi kehittää palvelukonseptiaan vastaamaan näihin tarpeisiin (Gebauer, et al., 2005, p. 18).



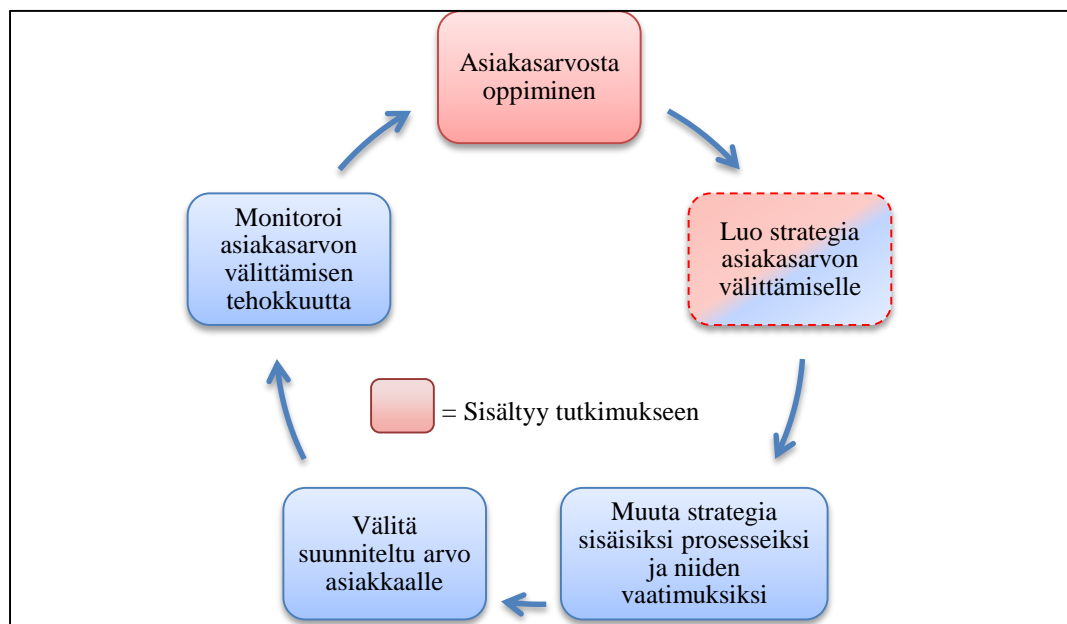
Kuva 1. Asiakasarvon määrittämisen prosessi (Woodruff, 1997, p. 144)

Kuten edellä on jo sivuttu, on tutkimuksen tavoitteena selvittää, mistä case-yrityksen asiakasarvo muodostuu asiakkaan näkökulmasta, ja kuinka yrityksen markkinointia ja tarjoomaa tulisi kehittää saatujen tietojen perusteella etenkin palveluiden osalta. Ongelmaa jäsennetään seuraavilla tutkimuskysymyksillä:

- Millaisissa rooleissa a) toimittajan tarjooma ja hinnoittelu, b) asiakassuhde ja c) toimittajan tunnettavuus ja imago ovat lvi-muovituotteiden urakoitsija- ja rautakauppa-asiakkaan kokeman arvon muodostumisessa?
- Kuinka case-yrityksen tulisi kehittää palvelukonseptiaan tuottaakseen lisäarvoa kyseisten segmenttien asiakkailleen?

Tutkimuskysymyksiin vastaamalla pyritään luomaan lähtöporras kuvassa 2 kuvattu kehityspolkua varten eli siihen, kuinka asiakkaalta saatava tieto saadaan konkretisoitua ja hyödynnettyä yrityksen sisällä. Diplomityö kattaa kaavion ylimmän portaan sekä ottaa kantaa myös strategian luomisvaiheeseen, mutta strategian varsinainen luominen, implementointi, toteutus sekä mittaaminen jäävät yrityksen vastuulle.

Oletuksena on, että tutkimus osoittaa asiakasarvon muodostuvan pääosin hinnoittelupohjaisesti. Grönroosin (2009) mukaan tämä tarkoittaisi tilannetta, jossa valmistavista teollisuusyrityksistä kustannusjohtajat menestyvät parhaiten markkinoilla. Tämä puolestaan johtaa siihen, että hankkiakseen kilpailuetua tulee yritysten kehittää arvonluomisprosessiaan palveluiden kautta. (Grönroos, 2009, pp. 497-498) Tästä syystä palveluiden kehittäminen on valittu tutkimuksen alussa toiseksi tutkimuskysymykseksi.



Kuva 2. Asiakasarvon oppimisesta käytännön toimintaan (muokattu lähteestä Woodruff 1997, p. 147)

Tutkimus toteutetaan laadullisilla tutkimusmenetelmillä. Tutkimusstrategiana toimii tapaustutkimus, johon dataa kerätään pääosin asiakkaisiin kohdistuvien

teemahaastattelujen kautta. Haastattelurunko rakentuu hyödyntäen ensimmäisen tutkimuskysymyksen alakohtia otsikoina, mutta arvon eri ulottuvuuksien ja palveluiden esiin nousu mahdollistetaan monipuolisella kysymysasettelulla. Täydentävinä datankeruun muotoina ovat yrityksen sisäiset haastattelut sekä tietokantoihin perustuvien myynti-, asiakas- ja taloustietojen hyödyntäminen.

1.3 Tutkimuksen rajaukset

Ensimmäistä tutkimuskysymystä pohjustetaan teoreettisella taustalla asiakasarvosta sekä tarpeellisissa määrin mainituista alakohdista ja niiden vaikutuksesta arvon muodostumiseen. Koska tunnettavuuden ja hinnoittelun vaikutukset ja kehittäminen kiinnostat yritystä, rajataan ne omiksi osa-alueiksi ensimmäisen tutkimuskysymyksen sisälle.

Toisen kysymyksen pohdintaa lähestytään kahdesta näkökulmasta; kuinka palveluiden kehittäminen luo lisäarvoa ja kasvupotentiaalia case-yritykselle itselleen, ja kuinka sillä saadaan luotua lisäarvoa asiakkaalle mahdollistaen kannattavampien ja pitkäkestoisempien asiakassuhteiden syntymisen ja ylläpitämisen. Koska nämä kaksi näkökulmaa linkittyvät tiiviisti yhteen, analysoidaan niitä käytännössä yhtenä kokonaisuutena. Kysymys rajataan kuitenkin selvittämään palveluiden implementoinnin lisäarvoa luovaa potentiaalia; itse palvelukonseptia budjetteineen ja tarkempine suunnitelmineen ei tutkimuksen laajuuden rajoissa luoda.

Tutkimuksen kohderyhmäksi valitaan entisistä, nykyisistä ja potentiaalisista rautakauppa- ja urakoitsija-asiakkaista muodostuvat segmentit, joista pääpaino on nykyisissä rautakauppa-asiakkaissa. Erikoisasiakkaat kuten sähköurakointiyhtiöt, laiturinvalmistajat, projektiasiakkaat, tukut ja ulkomaiset asiakkaat rajataan tutkimuksen ulkopuolelle. Myöskään kuluttaja-asiakkaita ei huomioida tutkimuksessa. Rajaus johtuu siitä, ettei näiltä asiakkailta saatavia arvon muodostumisen tietoja voida soveltaa yleisesti yrityksen volyymitään suurinta asiakaskuntaa koskevaksi. LVI-liikkeet ovat viides yrityksen määrittelemä

konkreettinen asiakassegmentti; myös LVI-liikkeet rajataan tutkimuksen ulkopuolelle, mutta tulokset tulevat todennäköisesti olemaan suurilta osin ymmärrettävissä koskemaan myös niitä, koska niiden toiminta ja ostokäyttäytyminen on asiakkaasta riippuen usein lähellä joko rautakauppa- tai urakoitsija-asiakkaita (Toimitusjohtaja 2014).

Tutkimus rajataan asiakasarvon muodostumisen osalta koskemaan nimenomaan asiakkaan kokemaa arvoa (*customer perceived value, CPV*). Toimittajan eli tässä tapauksessa case-yrityksen itsensä kokema arvo, asiakassuhteen kannattavuus sekä kirjallisuudessa tärkeäksi tunnistettu jakelukanavien kattavuuden luoma arvo (Ghosh & John, 1999) rajataan käsittelyn ulkopuolelle. Raportissa asiakkaan kokemasta arvosta puhutaan yleisesti asiakasarvona tai arvona.

Ylemmän tason rajauksena käytetään tutkimuksen rajaamista yrityksen markkinoinnin kehittämiseen valittujen keskittymisalueiden ja asiakassegmenttien osalta. Esimerkiksi tuotekehitykseen ei tässä raportissa oteta kantaa, vaan sen kaltaiset esille nousevat tekijät tuodaan yrityksen tietoon raportin ulkopuolelta.

1.4 Tutkimuksen rakenne

Tutkimuksen rakenne myötäilee oheisen kuvan 3 vuokaaviota. Raportti alkaa johdannolla, jonka jälkeen esitellään tutkimuksen kannalta merkittävimmät teoreettiset viitekehykset niin asiakasarvon muodostumisen kuin palvelukonseptin kehittämisen osalta. Asiakasarvossa keskitytään teorioihin siitä, minkälainen rooli arvon eri ulottuvuuksilla on asiakkaan kokeman arvon muodostumiseen, ja kuinka tilanne eroaa, kun puhutaan arvosta jälleenmyyntiketjussa, mikä on siis toisen tutkimukseen valitun asiakassegmentin kohdalla relevanttia. Palvelukonseptin kehittämisen teoriaviitekehykset keskittyvät puolestaan tilanteeseen, jossa tuotantoon keskittynyt teollisuusyritys pyrkii integroimaan palveluita lisäarvoa ja uutta kasvua tavoitellakseen.

Luku viisi, yrityskuvaus ja markkina-analyysi, on tietynlainen siirtymäluku varsinaiseen haastattelujen analyysiin ja tulkintaan. Se kuvaa toisaalta yrityksen nykytilannetta ja markkina-asemaa objektiivisten tietolähteiden pohjalta, mutta toisaalta yrityksen omaa käsitystä sen nykytilanteesta sisäisten haastatteluiden perusteella. Luku siis pohjustaa analyysiä, jota käydään luvuissa kuusi ja seitsemän erikseen asiakasarvon ja palveluiden kehittämisen osalta. Luku kahdeksan pohtii analyysilukujen tärkeimpiä havaintoja kooten niistä suosituksia yritysjohdolle, minkä luku yhdeksän tiivistää ja kokoaa lyhyesti yhteen päättäen raportin. Selkeyden ja sisällön helpomman hahmottamisen vuoksi raportissa on hyödynnetty kuvia ja taulukoita laajasti ja monipuolisesti.



Kuva 3. Tutkimuksen vuokaavio

2 ASIAKASARVON MUODOSTUMINEN

”Even in markets with relatively little competition, providing customers with outstanding value may be the only reliable way to achieve sustained customer satisfaction and loyalty.” (Jones & Sasser, 1995, p. 90)

Asiakkaan saama arvo on peruselementti sille, miksi yritysten välillä tapahtuu kaupankäyntiä. Lapierre (2000) havaitsee tutkimuksessaan 13 tärkeintä arvon muodostumisen ajuria: vaihtoehtoiset ratkaisut, tuotteiden laatu ja tuotteiden kustomointi ryhmitellään tuotepohjaisiin hyötyihin. Palvelupohjaisia hyötyjä ovat reagointikyky, joustavuus, luotettavuus ja tekninen kyvykkyys. Kolmanteen eli asiakassuhdepohjaiseen ryhmään kuuluvat luottamus, toimittajan imago sekä toimittajan uskollisuus asiakasta kohtaan. Kolmesta tärkeimmästä tutkimuksen määrittämästä arvon muodostumisen kustannuksesta hinta kuuluu sekä tuote- ja palvelupohjaisiin ja aika/vaiva/energia sekä konfliktit suhdepohjaisiin kustannuksiin. (Lapierre, 2000, p. 125)

Vaikka edellä mainitut ryhmät on poimittu yhdestä tutkimuksesta, kuvaavat ne asiakasarvon muodostumisen ulottuvuuksia kohtuullisen hyvin. Näin ollen, niiden vaikutuksia on analysoitu seuraavissa alakappaleissa, jotka alkavat asiakasarvon taustan lyhyellä avaamisena sekä käsitteen *asiakasarvo* määrittelyllä. Tuote- ja palvelukohtaiset hyödyt esitetään kokonaisuutena tarjooman alla, jonka jälkeen käsitellään asiakassuhteen vaikutukset. Edellä mainittu toimittajan imago on eritelty omaksi pääkappaleeksi, koska se on tutkimuksessa oleellisessa asemassa. Tätä seuraavissa alakappaleissa käsitellään vähemmän tutkittuja mutta tämän tutkimuksen kannalta merkityksellisiä tekijöitä arvon muodostumiselle. Näistä erityisen tärkeässä asemassa on pyrkiä ymmärtämään, kuinka arvon muodostuminen eroaa silloin, kun kyseessä on valmistavan yrityksen ja jälleenmyyjän välinen asiakassuhde.

2.1 Asiakasarvon tausta ja määritelmä

Asiakasarvon ymmärtäminen on havaittavissa tärkeänä tutkimuskohteena kirjallisuudessa jo vuosikymmenien ajalta. Pohjalla on teoria kaupankäynnin mahdollistamisesta kilpailuetua (*competitive advantage*) luomalla. Kilpailuetu ei kuitenkaan tarkoita pelkkää kilpailijoiden toimien matkimista ja ylittämistä, vaan oleellista on selvittää, mitä asiakkaat haluavat, ja kannattavasti täyttää ja jopa ylittää odotukset (IMA, 1996, p. 1). Perinteisenä ajattelumallina on ollut Porterin (1985) teoria, jonka mukaan yritys voi saavuttaa kilpailuetua kolmen vaihtoehdoisen strategian kautta: olemalla kustannusjohtaja, differoimalla tarjoomansa tai keskittymällä kapeaan segmenttiin (Porter, 1985, pp. 11-12).

Toinen perinteinen tapa kilpailuedun luomisen määrittelemiseen on resurssipohjainen näkökulma, jonka mukaan kilpailuetu muodostuu yrityksen kyvystä luoda ja/tai hankkia resursseja, jotka ovat harvinaisia, arvokkaita ja vaikeasti imitoitavissa sekä strategisesti vaikeasti korvattavissa (Barney, 1991, pp. 105-106). Myöhempi kirjallisuus tunnistaa laajalti myös yritysten välisten suhteiden vaikutuksen kilpailukykyyn ja siten myös arvon muodostumiseen (Simpson, et al., 2001, p. 120). Näin ollen arvon muodostuminen on markkinoinnin ytimessä, koska markkinat toimivat vain silloin, kun molemmat osapuolet kokevat olevansa paremmassa tilanteessa transaktion jälkeen eli saavansa sen kautta arvoa (Eggert & Ulaga, 2002, p. 107).

Perinteisin määritelmä asiakasarvolle lienee Zeithamlin (1988) tarjooman luomaan arvoon pohjautuva muotoilu: ”Koettu arvo on asiakkaan kokonaisarvio tuotteen hyödyllisyydestä pohjautuen kokemukseen siitä, mitä on saatu ja mitä annettu” (Zeithaml, 1988, p. 14). Uudempi kirjallisuus on tuonut asiakasarvon käsitteeseen lukuisia tärkeitä mutta vaikeammin konkretisoitavia elementtejä, kuten asiakassuhteen, henkilökohtaisen interaktion ja oheispalvelujen huomattavan merkityksen (Ulaga & Eggert, 2006; Grönroos, 1997). Samoin yrityksen sisäisten toimintojen kehittämisen merkitys on huomioitu korkeamman arvon tarjoamisen kannalta (Menon, et al., 2005; Woodruff, 1997). On kuitenkin tärkeää ymmärtää,

että määritelmistään ja analyysitavoistaan huolimatta asiakasarvoa ei pysty määrittelemään yksityiskohtaisesti, koska sen muodostuminen on hyvin dynaamista (Parasuraman, 1997, p. 156), kontekstisidonnaista (Ulaga & Eggert, 2006, p. 131) ja siten subjektiivista.

Grönroos (1997) konkretisoi asiakasarvon muodostumisen kahden yhtälön alle:

[1]

$$\text{Asiakasarvo} = \frac{\text{Ydinratkaisu} + \text{Lisäpalvelut}}{\text{Hinta} + \text{Liiketoimintasuhteen kustannukset}}$$

[2]

$$\text{Asiakasarvo} = \text{Ydinarvo} \pm \text{Lisäarvo}$$

Yhtälöiden määritelmässä tarjoomasta ja asiakassuhteesta saatuja hyötyjä verrataan koettuihin uhrauksiin kokonaisarvon muodostumiseksi. Siinä on siis samoja elementtejä kuin pääosin ulkoistamisratkaisuja tukevassa transaktiokustannusteoriassa, jossa saatuja hyötyjä verrataan koettuihin kustannuksiin. Beggermann & Buttle (2012) mukaan transaktiokustannusteoriaa voidaankin tästä syystä pitää tärkeänä taustateorianana arvon muodostumiselle (Biggemann & Buttle, 2012, p. 1132).

Ensimmäisen yhtälön [1] liiketoimintasuhteen kustannukset muodostuvat välittömistä, välillisistä sekä psykologisista kustannuksista. Hinnalla ja ratkaisulla on lyhyemmän ajan vaikutus arvoon, kun taas suhde ja sen kustannukset sekä lisäpalveluiden merkitys kehittyä ajan kuluessa. Yhtälö kaksi [2] lähestyy määrittelyä toisesta näkökulmasta: lisäarvon muodostuminen esimerkiksi toimitusten kautta voi olla negatiivinen, jos toimitukset eivät tule perille sovitusti ja ajallaan. (Grönroos, 1997, pp. 412-413) Vaikka molemmissa yhtälöissä korostuu asiakassuhteen merkitys, ovat ne kokonaisuuksina päteviä asiakasarvon määritelmiä. Perinteisistä taulukkoon 1 kootuista määritelmistä suurin osa pohjautuu kuitenkin arvon määrittelyyn tarjooman kautta.

Taulukko 1. Asiakasarvon koottuja määritelmiä

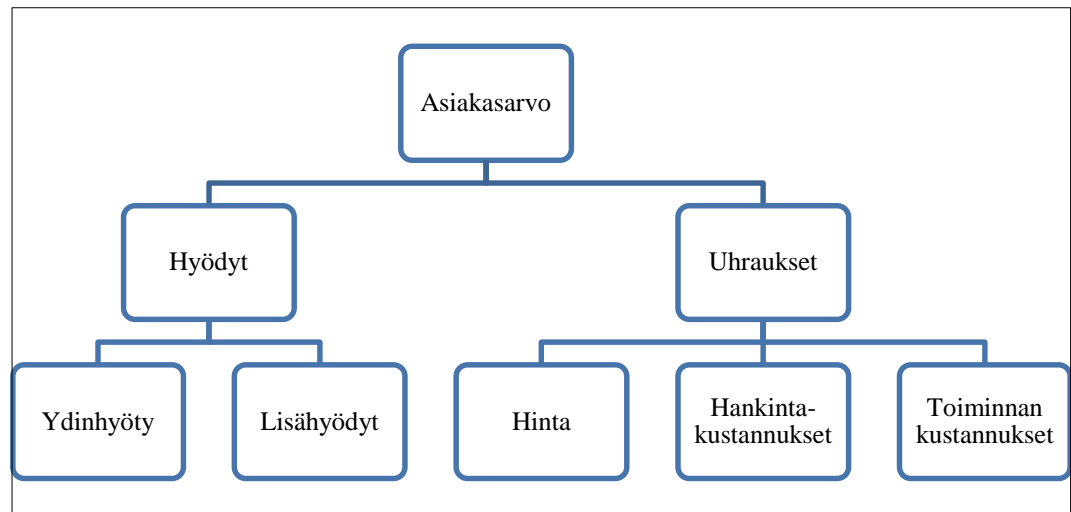
Tekijä	Asiakasarvon määritelmä
Zeithaml, 1988	Koettu arvo on asiakkaan kokonaisarvio tuotteen hyödyllisyydestä pohjautuen kokemukseen siitä, mitä on saatu ja mitä annettu.
Anderson et al. 1993	Koettu arvo rahayksiköinä mitattuna siitä taloudellisten, teknisten, palvelullisten ja sosiaalisten hyötyjen kokonaisuudesta, jonka asiakasyritys saa vaihtokaupassa tarjoomasta maksamastaan hinnasta, ottaen huomioon vaihtoehtoisten toimittajien tarjoomat ja hinnan.
Woodruff, 1997	Asiakkaan kokema paremmuus ja suorittama arviointi niistä tuoteominaisuuksista sekä ominaisuuksien tehokkuudesta ja seurauksista, jotka nousevat tuotteen käytöstä, ja jotka edistävän (tai estävät) asiakasta saavuttamaan tavoitteensa.
Grönroos 2000	Se kokonaishyöty, jonka asiakas kokee ajan mittaan saavansa jostain ratkaisusta eli tuotteesta, palvelusta tai niiden yhdistelmästä suhteessa siihen kokonaisuhraukseen, jonka hän ajan mittaan joutuu sen hyväksi tekemään hinnan ja muiden kustannusten muodossa.
Lapierre et al. 1999	Koettu arvo on yhdistelmä siitä, mitä etuja, kuten laatua, asiakas saa antamaansa rahaa, aikaa ja vaivaa vastaan.
Ulaga & Chakour 2001	Toimittajan tarjooman hyötyjen ja uhrausten kompromissi, jonka asiakkaan tärkeimmät päätöksentekijät kokevat huomioiden myös vaihtoehtoisten toimittajien tarjoomat.
Eggert & Ulaga 2002	Päätöksentekijöiden kokema kompromissi tarjooman tuottamien hyötyjen ja vaatimien uhrausten välillä, ottaen huomioon vaihtoehtoisten toimittajien tarjoomat.
Menon et al. 2005	Asiakasarvo on riippuvainen asiakkaan saamista hyödyistä ja tekemistä uhrauksista.
Grönroos 2009	”Asiakkaat kokevat arvon sisäisissä prosesseissaan ja toimittajan tai palveluntarjoajan kanssa käymässään vuorovaikutuksessa kuluttaessaan tai käyttäessään palveluja, tuotteita, tietoja, henkilökohtaisia kontakteja, normalisointia ja muita pitkäaikaisten suhteiden elementtejä.”

Näitä määritelmiä mukaillen ja yhdistellen sekä Grönroosin (1997) yhtälöihin tukeutuen määritellään asiakasarvo tässä tutkimuksessa seuraavasti: *Asiakasarvo on asiakkaan kokema liiketoimintasuhteen kokonaishyöty verrattuna vaihtoehtoisiin toimittajiin ja suhteutettuna niihin välittömiin, välillisiin ja psykologisiin kustannuksiin, joita asiakas joutuu hyödyn saavuttaakseen uhraamaan.*

2.2 Tarjooman vaikutus asiakasarvon muodostumiseen

Asiakkaat eivät osta tuotteita tai palveluita, vaan hyötyjä, joita tuotteet ja palvelut tarjoavat. Nämä hyödyt konkretisoituvat tarjoomina, jotka muodostuvat tuotteista, palveluista, tiedoista, huomion saamisesta sekä muista tekijöistä. (Grönroos, 2009, p. 25) Menon et al. (2005) esittävät tutkimuksensa pohjalta, että asiakasarvon muodostumisen kannalta lisähyödyt ovat jopa tarjooman ydinhyötyä merkityksellisempiä. Tämä perustuu siihen, että ydinhyödyn osalta kaikkien toimittajien oletetaan pärjäävän yhtä hyvin, koska se on edellytys liiketoiminnalle vaihtoehtoisten toimittajien kanssa. Lisähyödyt ovat sen sijaan hyötyjä, jotka differoivat toimittajan: esimerkiksi toimimalla joustavasti, olemalla sitoutunut asiakkaaseen ja luomalla erilaisia yhteistyömalleja saadaan luotua yhä tärkeämmäksi muodostuva lisäarvoa asiakkaalle. (Menon, et al., 2005, p. 23)

He havaitsivat myös muita mielenkiintoisia tekijöitä asiakasarvon muodostumisesta. Esimerkiksi kuvassa 4 kuvattujen hyötyjen ja uhrausten suhteessa koetut hyödyt nähtiin uhrauksia tärkeämmiksi. Lisäksi hinnan ja toiminnan kustannusten koettiin olevan arvon muodostumisen kannalta yhtä tärkeässä roolissa (Menon, et al., 2005, p. 24), ja asiakkaan omasta toiminnasta aiheutuvien kustannusten pienentäminen onkin asiakasarvon luomisen kannalta tärkeä tekijä markkinoinnissa (Hutt & Speh, 2013, p. 175). Neljäs merkittävä havainto oli, että asiakkaan luottamuksella on arvon kannalta usein jopa niin ratkaiseva merkitys, että se määrittää ydinhyötyjä ja voi olla niissä itse tuotteen ominaisuuksia tärkeämpi (Menon, et al., 2005, p. 24).

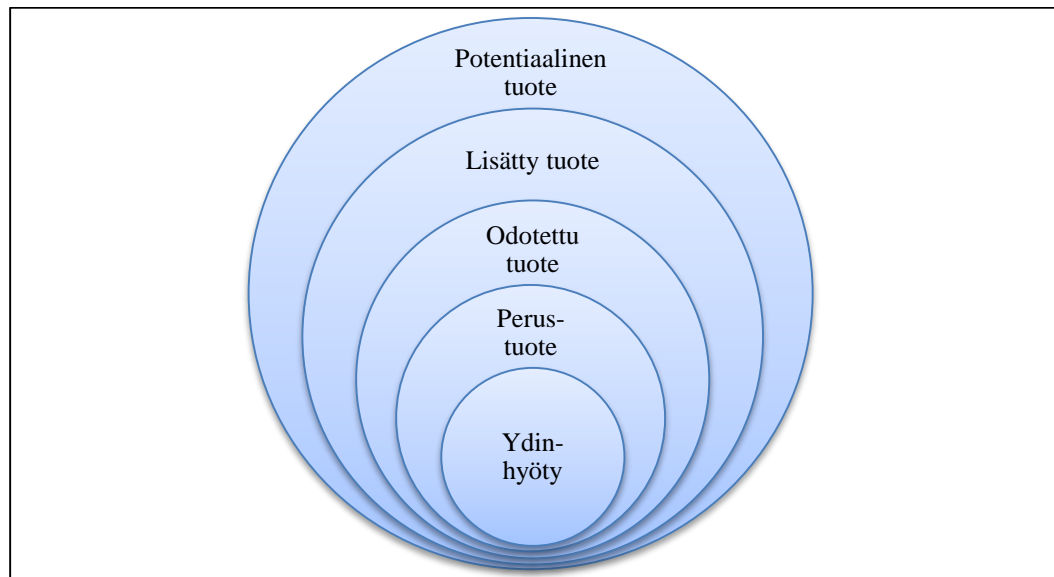


Kuva 4. Arvon merkitys asiakkaalle (muokattu lähteestä Menon, et al., 2005, p. 23)

Seuraavat alakappaleet käsitellään suppeasti, koska tämän päivän markkinoinnissa tai markkinointikirjallisuudessa puhutaan tuotteesta enää harvoin pelkkänä fyysisenä tuotteena, eli sen laajemmalle tarkastelulle ei ole tarvetta. Lisäksi palveluita, ratkaisuja sekä niiden yhdistämistä tuotantoon käsitellään tarkemmin kolmannessa pääluvussa.

2.2.1 Tuotteet

Kotler et al. (2009) mukaan tuotteen arvo asiakkaalle muodostuu viiden kuvassa 5 esitellyn tason kautta. Nämä ovat ydinhyöty, perustuote, odotettu tuote, lisätty tuote ja potentiaalinen tuote. Ydinhyöty kuvaa sitä, mitä todella ostetaan; esimerkiksi porakoneen ydinhyöty on sillä tehtävä reikä. Perustuote on kone itsessään, ja odotettua tuotetta kaikki se, mitä asiakas olettaa saavansa samalla, eli esimerkiksi luvattu akunkesto. Lisätty tuote ylittää asiakkaan odotukset, mikä luo tuotteelle lisäarvoa. Potentiaalinen tuote sen sijaan mahdollistaa aikaisemman tuotteen muuttamisen tai täydentämisen tulevaisuudessa, eli se luo yritykselle mahdollisuuden luoda uusia tapoja luoda arvoa. (Kotler, et al., 2009, p. 506)



Kuva 5. Viisi tuotetasoa (Kotler, et al., 2009, p. 506)

2.2.2 Palvelut

Palvelut määritellään perinteisesti aineettomiksi ja prosessimaisiksi: niitä kulutetaan ja tuotetaan samanaikaisesti, kun asiakas on tuottajan kanssa vuorovaikutuksessa. Lisäksi palveluita ei voi varastoida, ja ne koetaan subjektiivisesti sekä ovat keskenään heterogeenisiä. (Grönroos, 1990, pp. 50-52) Ne vaativat yleensä myös korkeamman laatukontrollin, toimittajan uskottavuuden sekä sopeutumiskyvykkyyden (Kotler, et al., 2009, p. 508).

Asiakas voi kokea kahdenlaisia asiakasarvon määritelmän mukaisia uhrauksia palveluista. Näitä ovat lyhyen ajan uhraukset sekä pitkän aikavälin kokonaisuhraus. Ensimmäinen muodostuu palvelun hinnasta, ja jälkimmäiseen vaikuttaa pitkällä ajanjaksolla realisoituneiden kokonaiskustannusten lisäksi suhteesta toimittajaan. Suhdekustannukset koostuvat käytännössä välittömistä ja välillisistä suhdekustannuksista sekä psykologisista kustannuksista. Välittömiä kustannuksia ovat muun muassa lisälaitteisiin liittyvät kustannukset, välillisiä esimerkiksi odottamattomat aika- ja resurssikäytöt, ja psykologisia luottamuksen puutteesta aiheutuvat kustannukset. (Grönroos, 2009, pp. 182-186)

Hansen et al. (2008) toteavat tutkimuksessaan, että erityisesti palvelumarkkinoilla toimittajan kyky parantaa asiakasarvoa on sen menestymisen kannalta kriittinen tekijä. Erityisen kiinnostava huomio on, että korkeaksi koettu arvo pienentää merkittävästi asiakasyrityksen intressiä etsiä vaihtoehtoisia toimittajia. Samalla tämä lisää asiakkaan sitoutumista toimittajaan, koska laadun ja hintatason arviointi on vaikeaa ilman konkreettista vertailupohjaa. Osin tämä voi johtua myös siitä, että palvelut ovat usein pakettimaisia ja siten erilaisia eri toimittajilta, mikä osaltaan vaikeuttaa vertailua. (Hansen, et al., 2008, p. 214)

Myös palveluiden laatu ja sen kehittäminen on yhdistetty selkeästi arvon muodostumiseen. Vaikka McDougall:n ja Levensquen (2000) tutkimus painottuukin kuluttajamarkkinoille, havaitsee se aiempaa tutkimuskirjallisuutta tukien, että asiakkaan kokema arvo on palveluliiketoiminnassa ydinpalveluiden (*mitä?*) ja oheispalveluiden (*miten?*) laadun ohella erittäin tärkeä tekijä asiakastyytyväisyyden kannalta. Tyytyväisyys puolestaan linkittyy suoraan asiakasuskollisuuteen ja sitä kautta tulevaisuuden ostokäyttäytymiseen. (McDougall & Levesque, 2000, p. 405) Samankaltaiseen tulokseen tulevat myös Yang & Peterson (2004) hyvin erilaisella toimialalla; heidän mukaansa uskollisuus saavutetaan luomalla arvoa korkean tyytyväisyyden ja laadukkaan tarjoaman kautta (Yang & Peterson, 2004, p. 814).

2.2.3 Teolliset ratkaisut

Valmistavan yrityksen siirtyminen palveluliiketoimintaan ja edelleen kokonaisvaltaisempien ratkaisujen toimittajaksi on ollut viimeisen kymmenen vuoden ajan kuuma tutkimuskohde markkinointikirjallisuudessa (Vargo & Lusch, 2004; Ulaga & Reinartz, 2011). Teolliset ratkaisut määritellään yksinkertaistettuna integroiduiksi tuotteiden ja palveluiden yhdistelmiksi, jotka pyrkivät täyttämään asiakkaan tarpeet. Asiakkaan näkökulmasta ratkaisuita katsotaan kuitenkin prosessimaisesti, jolloin niihin kuuluvat asiakkaan tarpeiden määrittely, täyttäminen ja tämän jälkeinen tuki. (Tuli, et al., 2007, p. 1) Kokonaisvaltaisuutensa vuoksi asiakasarvon muodostumisen elementit ovatkin ratkaisuliiketoiminnassa

syvällisempiä kuin pelkkien tuotteiden tai palveluiden toimittamisen kohdalla (Prior, 2013).

Priorin (2013) tutkimus osoittaa, että puhuttaessa monimutkaisista teollisista ratkaisuista, korostuvat arvon muodostumisessa toimittaja-asiakassuhteeseen liittyvät tekijät, kuten sosiaaliset ja tunneperäiset seikat, eivätkä niinkään perinteisessä tuotantohyödykekaupassa arvoa luovat resurssit. Tämä tarkoittaa sitä, ettei asiakkaan kokema arvo perustu ratkaisujen kohdalla yhtä voimakkaasti rationaalisuuteen eli esimerkiksi pelkkiin rahallisiin hyötyihin kuin pelkkiä tuotteita tai palveluita ostettaessa, vaan prosessiin vaikuttavat merkittävästi myös toimittajayrityksen edustajan toimet erityisesti kommunikaation, suunnittelun, riskienhallinnan ja koordinoinnin muodoissa. (Prior, 2013, pp. 1195-1199)

2.3 Asiakassuhteen vaikutus asiakasarvon muodostumiseen

Koska transaktiot ovat liiketoimintasuhteiden perusta, on asiakasarvo enemmän tai vähemmän sidottuna tuotteen vaihtamiseen rahaan. Kuitenkin, suhteen merkitys voi joissain tapauksissa korostua jopa niin paljon, että ydintuotteen merkitys voi hämärtyä. Yritysten tulee ymmärtää, milloin, minkälaista ja kuinka paljon vaivaa niiden tulee laittaa luodakseen lisäarvoa, joka kohtaa asiakkaan arvo-odotusten kanssa. (Grönroos, 1997, p. 411) Asiakassuhteen ja sen ominaisuuksien merkitys asiakasarvon muodostumiselle on havaittu useissa tutkimuksissa (mm. Grönroos, 1997; Menon, et al., 2005; Ulaga & Eggert, 2006), eikä sen tärkeyttä voi siten korostaa liikaa.

Ulagan ja Eggertin (2006) kattava tutkimus arvon muodostumiseen pohjautuvasta differoinnista avaintoimittaja-aseman saavuttamiseksi esittää yhdeksän haastatteluista noussutta pääkohtaa, joiden kautta yritys voi luoda arvoa differoinnilla asiakassuhteessa. Nämä asiakassuhteen arvon ulottuvuudet sekä arvonluonnin lähteet ja potentiaali niillä differointiin on esitetty taulukossa 2. Potentiaali kuvaa sitä suhteellista osuutta, kuinka tärkeäksi kyseinen arvonluonnin lähde osoittautui haastattelujen pohjalta. (Ulaga & Eggert, 2006)

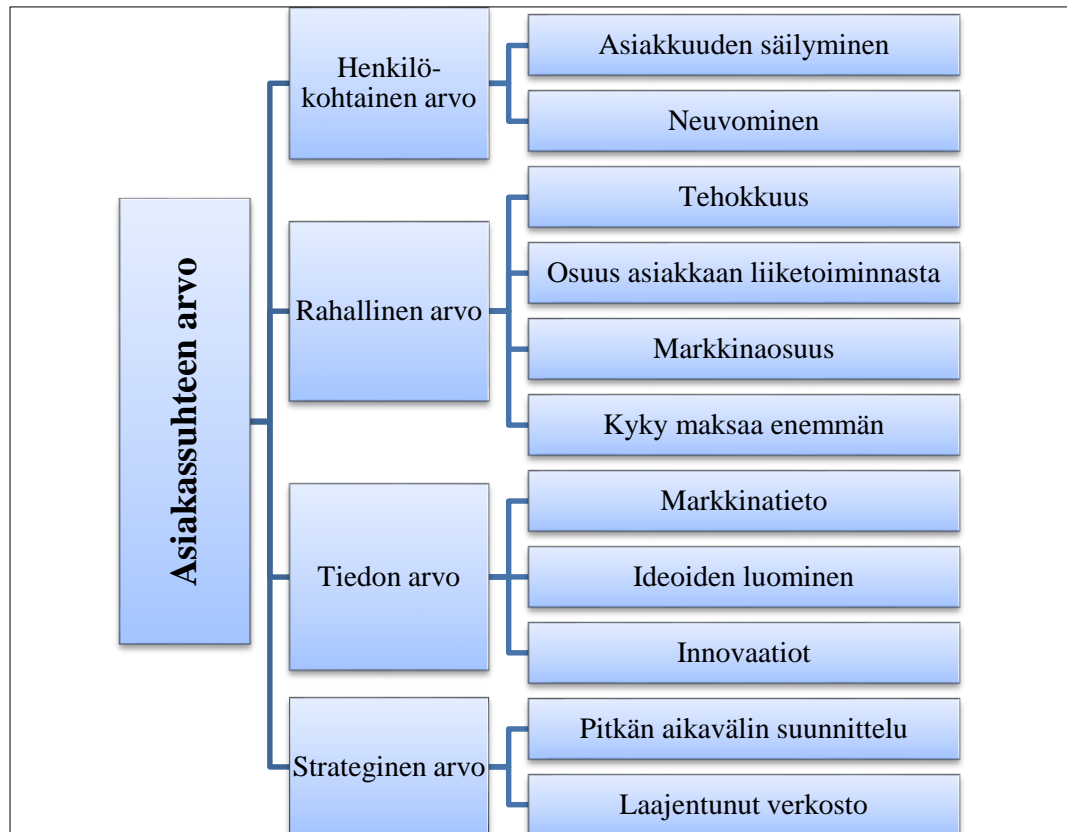
Taulukko 2. Arvoajurit sekä niiden differentiaalipotentiali avaintoimittajasuhteessa (muokattu lähteestä Ulaga & Eggert, 2006, p. 122, 132)

Arvonluonnin lähteet	Asiakassuhteen arvon ulottuvuudet			
	Hyödyt	Pot.	Kustannukset	Pot.
Ydintarjooma	Tuotteiden laatu, Toimitusten tehokkuus	0,08	Suorat kustannukset	0,03
Hankintaprosessi	Palvelutuki, Henkilökohtainen interaktio	0,52	Hankinta- kustannukset	0,07
Asiakkaan toiminta	Toimittajan asiantuntijuus, Markkinoille- tuloaika	0,21	Toiminta- kustannukset	0,10

Tutkimuksen tärkeimpiä havaintoja on, että suhteen hyödyt luovat nelinkertaisesti suuremman potentiaalisen differentiaalin kuin koetut kustannukset. Tutkimuksen mukaan aikaisempi kirjallisuus painottaa kustannusten merkitystä asiakassuhteessa ja toimittajan valitsemisessa, mutta tällä perusteella saatavien hyötyjen merkitys on todellisuudessa paljon suurempi. Mielenkiintoista on myös huomata, kuinka ydintuotteen hinta luo vain 3 % differentiaalipotentialin, kun taas hankintasuhteen hyödyt eli toimittajan palvelutuki sekä henkilökohtainen interaktio muodostavat yli 50 % potentiaalista.

Biggemann & Buttle (2012) puolestaan esittelevät perinteistä hyöty-/kustannusmääritelmää laajentavan näkemyksen asiakasarvon muodostumisesta yritysten välisessä liiketoimintasuhteessa. Heidän määrittelemän arvon muodostumisen ulottuvuudet on kuvattuna kuvassa 6. Esimerkiksi henkilökohtainen arvonluonti nähdään erillisenä kokonaisuutena, joka ei varsinaisesti tarjoa suoria hyötyjä tai haittoja, mutta voi johtaa parantuvaan taloudelliseen arvoon. Erona on se, että rahallinen arvo muodostuu, koska yksittäisen toimijan täytyy toimia tietyllä tavalla, kun taas henkilökohtaisessa arvonluonnissa on kyse halukkuudesta, ei pakosta toimia. Arvon ilmenemisen

todettiin olevan voimakkaasti riippuvainen liiketoimintasuhteen kontekstista, ja se ilmeni aina yhden tai useamman kuvassa määritellyn ulottuvuuden kautta. Tutkimus tukee verkostoteoriaa, jonka mukaan useampi toimija muodostaa yhdessä kontekstin, jonka sisällä muodostuu arvo myös yksittäisille suhteille. (Biggemann & Buttle, 2012, p. 1137)



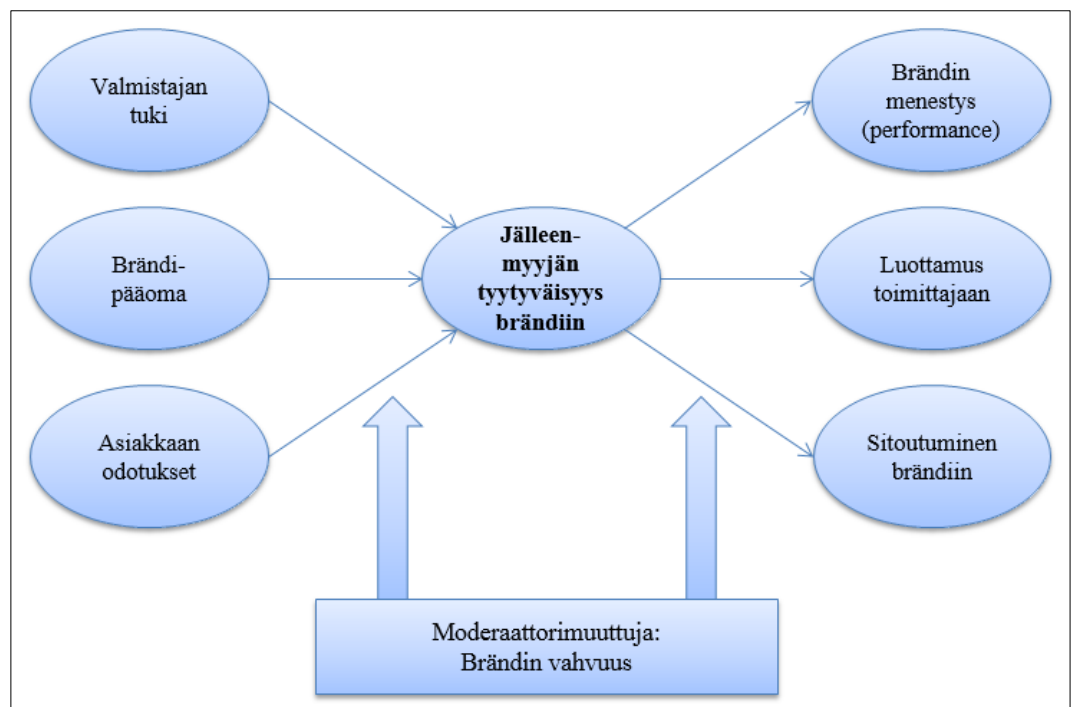
Kuva 6. Asiakassuhteen arvon ulottuvuudet (Biggemann & Buttle, 2012, p. 1135)

Asiakassuhteen arvo liitetään usein niin sanottuihin pehmeisiin arvoihin. Esimerkiksi Ulaga & Eggert (2006a) tutkivatkin, kuinka asiakassuhteen arvo saataisiin sidottua malleihin, joilla asiakassuhteita arvioidaan. He havaitsivat, että asiakassuhteen arvo heijastuu asiakkaan halukkuutena laajentaa asiakassuhdetta toimittajan kanssa. Toisaalta, asiakassuhteen laatuun panostaminen vähentää asiakkaan riskiä toimittajanvaihtoon. Suhteessa oleva luottamus lisäksi tasapainottaa olemassa olevia asiakassuhteita. (Ulaga & Eggert, 2006a, p. 322) Keskustelua asiakassuhteeseen liittyvästä arvosta, luottamuksesta ja sitoutumisesta

jatketaan kappaleessa 2.6, mikä painottuu tämän tutkimuksen kannalta tärkeään asiakassuhteen muotoon eli toimittaja-jälleenmyyjä -suhteeseen.

2.4 Toimittajan imagon vaikutus asiakasarvon muodostumiseen

Glynn:n (2010) mukaan valmistavan yrityksen brändin vahvuuden vaikutuksia on tutkittu paljon kuluttajamarkkinoilla, mutta vähemmän teollisilla markkinoilla. Kuitenkin, aihe on tärkeä, koska brändi on teolliselle ostajalle tärkeä riskin vähentämisen lähde. (Glynn, 2010, p. 1226) Glynn on selvittänyt tutkimuksessaan eroja tunnettujen ja vähemmän tunnettujen brändien välillä suhteessa siihen, kuinka jälleenmyyjäyritys ja toimittaja itse menestyvät, ja mitkä ovat toimittajan brändi-imagon vaikutukset. Tutkimuksessaan hän luo aiemman kirjallisuuden pohjalta kuvassa 7 esitellyn viitekehyksen, joka avaa polkua valmistavan yrityksen brändin hyötyjen vaikutuksista jälleenmyyjäsuhteeseen. Tämän jälkeen kutakin viitekehystä esiteltyä reittiä sekä sen merkitystä, vaikuttaako brändin vahvuus lopputulokseen. (Glynn, 2010)



Kuva 7. Valmistavan yrityksen brändin vaikutukset (Glynn, 2010, p. 1228)

Glynn:n (2010) tutkimuksen tulokset ovat jossain määrin yllättäviä. Sen mukaan pienemmät brändit mahdollistavat paremmin jälleenmyyjän kyvyn täyttää asiakkaan odotukset. Samoin vaikutus jälleenmyyntisuhteen tuloksellisuuteen (*outcome*) on parempi pienillä brändeillä, ja jälleenmyyjät luottavat ja sitoutuvat niihin paremmin asiakassuhteen synnyttyä. Sen sijaan brändipääoman ja valmistajan myöntämän promootiotuella ei ollut eroja asiakkaan tyytyväisyyteen tilanteissa, joissa brändin voimakkuus vaihteli toimittajien välillä. (Glynn, 2010, p. 1231) Brändipääoma määritellään tässä tuotteiden ja palveluiden lisäarvoksi, joka muodostuu siitä, mitä asiakkaat ajattelevat, tuntevat ja toimivat brändiin liittyen, sekä hinnoiksi, markkinaosuudeksi ja kannattavuudeksi, joita brändi luo yritykselle (Kotler, et al., 2009, p. 446).

Luottamus ja sitoutuminen ovat vähemmän tärkeitä elementtejä, kun jälleenmyyjä arvioi vahvoja brändejä. Tämä johtuu siitä, että vahvempi brändi vähentää riskejä ja siten pienentää asiakassuhteeseen investoinnin kustannuksia. Vahvan brändin yritysten ei tulisi kuitenkaan yliarvioida asemaansa, sillä vaikka jälleenmyyjät suosivat usein tunnettuja brändejä, joutuvat ne usein tasapainottelemaan myyntikanavien välisessä kilpailussa. Tämä voi osaltaan tehdä jälleenmyyjälle heikompien brändien myynnin houkuttelevammaksi, mikäli ne saavat viestittyä jälleenmyyjälle, kuinka tuotteet täyttävät asiakkaan odotukset. (Glynn, 2010, pp. 1231-1232)

Cretun & Brodien (2007) mukaan kirjallisuus erottaa brändin ja yrityksen maineen tyypillisesti toisistaan. Heidän tutkimuksensa selvittää molempien merkitystä tiettyihin koettuihin elementteihin. Siitä selviää, että imagon vaikutus on merkittävä koetun tuote- ja palvelulaadun näkökulmasta, mutta asiakasarvon ja asiakkaan lojaaliuden kannalta yrityksen maineella on suurempi merkitys. Teollisilla markkinoilla on lisäksi tärkeä tunnistaa, että yrityksen nimi toimii usein myös sateenvarjon kaltaisena brändin nimenä kaikkien tuotekategorioiden yllä. Imago rajoittuu usein nimenomaan tuotekategorioiden yllä, kun maine puolestaan vaikuttaa kaiken yläpuolella koko toimintaan. (Cretu & Brodie, 2007, pp. 230,237)

Maineen merkitys asiakasarvon kannalta on havaittu muissakin tutkimuksissa. Esimerkiksi Hansen et al. (2008) havaitsevat yrityksen maineen olevan palveluliiketoiminnassa erittäin merkityksellinen asiakasarvon lähde. Asiakkaan näkökulmasta mainetta rakentavat ennen kaikkea palvelun kokonaisvaltainen laatu sekä innovatiivisuus. Yrityksen sisällä tätä rakentavia tekijöitä ovat korkeat yritysstandardit, normit ja etiikka, eli käytännössä ansiokas johtaminen sekä sisäinen ja ulkoinen yritysvastuu. Asiakkaiden lisäksi tämä tulisi osoittaa myös muille sidosryhmille. Merkitys on suuri, sillä tiedonjaon, joustavuuden ja ennen kaikkea maineen kautta muodostuva asiakasarvo vaikuttaa tutkimuksen mukaan merkittävän positiivisesti yrityksen taipumukseen suositella toimittajaa (word-of-mouth) sekä negatiivisesti yrityksen taipumukseen etsiä vaihtoehtoisia toimittajia. (Hansen, et al., 2008, pp. 214-215)

Webster (2000) muistuttaa, että jälleenmyyntiketjussa toimittajan asiakas on nimenomaan jälleenmyyjä, ei loppukäyttäjä. Kuitenkin, loppukäyttäjän ja varsinaisen asiakkaan arvoehdotelmien tulee olla linkittyneenä toisiinsa, sillä transaktioiden realisoitumiseksi myös ketjun viimeisen lenkin tulee kyetä luottamaan valmistajaan ja siten saamaan riittävä arvo päätöksen tueksi. (Webster, 2000, p. 22) Taulukkoon 3 on koottu brändin luoman arvon merkitys eri jälleenmyyntiketjun jäsenille Websterin tutkimuksen pohjalta.

Taulukko 3. Valmistajan brändin arvo jälleenmyyntiketjun jäsenille (Webster, 2000, p. 19)

	Valmistaja	Tukkuri	Jälleenmyyjä	Kuluttaja
Hyödyt	Korkeammat myyntivolyymit	Etukäteiskysyntä	Etukäteiskysyntä	Epäsuora takuu korkeasta laadusta
	Helpompi uusien tuotteiden lanseeraus	Matalammat myyntikustannukset	Jälleenmyyjän imagon paraneminen kuluttajan näkökulmasta	Pienemmät etsintäkustannukset
	Loppuasiakkaan luottamus	Parempi varaston kiertoaika, varaston tilankäyttö	Toimittajan sitoutuminen tuotteiden promootioon	Mahdolliset matalammat jälleenmyyntihinnat liittyen korkeampaan myyntivolyymiin
	Enemmän kontrollia jälleenmyyjiin		Mahdolliset paremmat katteet vahvoista brändeistä	
Kustannukset	Korkeammat mainostuskustannukset	Myynti- ja varastointikustannukset, jotka tulevat usean saman tuotekategorian brändin suosimisesta	Vähemmän kontrollia loppuasiakkaaseen	Korkeammat jälleenmyyntihinnat liittyen mainostus- ja promootiokustannuksiin
	Korkeammat myyntipromootiokustannukset brändien välisen kilpailun kautta		Haaste jakaa rajallinen säilytystilä usean brändin kesken	
			Mahdolliset matalammat katteet kuin ketjutuotteiden kohdalla	

2.5 Hinnoittelun vaikutus asiakasarvon muodostumiseen

Dugdale (2010) arvioi, että vaikka hinta on muodostunut kiristyvillä markkinoilla jatkuvasti tärkeämmäksi ostokriteeriksi, tulisi toimittajayrityksen siirtää markkinointinsa painoarvoa hinnan painottamisesta hyötyjen painottamiseen. Tämä auttaa sekä myyjää että ostajaa näkemään koko tarjooman arvon. Tilanne on kuitenkin haastava matalakustanteisissa ja korkeavolyymisissa

rakennustarvikkeissa, jonka tyyppisten tuotteiden ostajat voivat usein olla edullisinta hintaa tavoittelevaa lyhytnäköistä tyyppiä. (Dugdale, 2010, pp. 20-21)

Kuitenkin, myös itse hinnan merkitys on yritysmaailmassa korkea - korkeampi, kuin mitä voisi olettaa sillä perusteella, kuinka vähän sitä on tutkittu suhteessa asian tärkeyteen ja verrattuna muihin markkinoinnin elementteihin. Esimerkkinä voidaan pitää Fortune 500 -yrityksistä otettua otetta, joiden kohdalla 5 % hinnannosto aiheutti 22 % parannuksen tulokseen ennen korkoja ja veroja. Sen sijaan 5 % kasvu liikevaihdossa ja 5 % vähennys tuotekustannuksissa aiheuttivat vain 12 % ja 10 % kasvun tulokseen. Hinnoittelun yleiseen aliarvostukseen vaikuttavat muun muassa yritysjohtajien usko hinnoittelusta nollasummapelinä, eli minkä toimittaja saa, sen asiakas menettää, ja päinvastoin. Johtajat eivät yleisesti myöskään usko voivansa vaikuttaa markkinoiden hintarakenteeseen, jonka mukaan heidänkin on hinnoiteltava tarjoomansa. Lisäksi käsitys siitä, ettei korkea hinta voi korreloida suuren markkinaosuuden kanssa, on usealla teollisuudenalalla väärä. Molemmat ovat saavutettavissa, mikäli hinnoittelu heijastaa korkeaa asiakkaan kokemaa arvoa. (Hinterhuber, 2004, pp. 766-767)

Hinta nähdäänkin usein tekijänä, joka kulkee laadun ja arvon kanssa käsi kädessä. Silti suurin osa asiakasarvon määritelmistä kuvaa arvon olevan kompromissi saatujen hyötyjen tai laadun ja maksetun hinnan välillä. Hinnalla voi siis olla kaksi vastakkaista merkitystä: se voi symboloida saatavaa laatua ja arvoa, tai se voidaan kokea uhrauksena saatavista hyödyistä (Ulaga & Chacour, 2001, p. 530). Yleisimpien määritelmien mukaan hinta ei siis kuuluisi itse arvonmuodostukseen; kuitenkin, kuten tässäkin tutkimuksessa havaitaan, on hinta ostopäätöksessä usein ratkaisevassa roolissa. Lidgreen (2012) muistuttelee, etteivät asiakkaat aina osta tarjoomaa, jonka arvo on korkein: yksi ostaja saattaa esimerkiksi joutua ostamaan edullisimman tuotteen, kun taas toinen haluaa maksimoida henkilökohtaiset hyödyt, kolmannen ajatellen pelkästään lojaaliuttaan toimittajaa kohtaan riippumatta saamastaan arvosta (Lidgreen, et al., 2012, p. 208).

2.6 Asiakasarvon muodostuminen jälleenmyyntiketjussa

Laajasti hyväksytty käsite kokonaisarvon muodostumisesta asiakkaan kokemien hyötyjen ja kustannusten erotuksena pätee myös jälleenmyyntiketjussa, sillä jälleenmyyjien tulee kyetä arvioimaan toimittajan luomaa arvoa tukemaan päätöksistään toimittajan valinnasta tai edellisen toimittajasuhteen hylkäämisestä. Kuitenkin, monesti jälleenmyyjäsuhteessa arviointi jää määrällisten tekijöiden, kuten hinnan ja tuotteen laadun, analysointiin. Laadullisten ja vaikeammin mitattavissa olevien tekijöiden kuten henkilökohtaisten suhteiden merkitystä jälleenmyyjän on usein vaikeampi hahmottaa. (Simpson, et al., 2001, pp. 120-121)

Jones & Sasser (1995) määrittelevät yksittäisen asiakkaat tyytyväisyyden, lojaaliuden ja käyttäytymisen pohjautuen neljän eri roolin alle. Vaikka heidän tutkimuksessaan selvisi, että eri toimialojen asiakkaiden käyttäytyminen sekä tyytyväisyyden ja uskollisuuden luoma arvo vaihtelee suuresti toimialan luonteen mukaan, havaitsivat he myös, että yhtä tärkeää on ymmärtää yksittäisen asiakkaan ominaisuuksia taustatekijöinä asiakkaan ostokäyttäytymiseen. (Jones & Sasser, 1995, pp. 96-97) Roolit sekä niihin liittyvä tyytyväisyyden, uskollisuuden ja käytöksen linkittyminen on kuvattuna taulukossa 4.

Taulukko 4. Asiakasroolit tyytyväisyyden mukaan (Jones & Sasser, 1995, p. 97)

	Tyytyväisyys	Uskollisuus	Käytös
Lojaalisti (loyalist)	Korkea	Korkea	Pysyy asiakkaana ja tukee toimittajaa
Puolenvaihtaja (defector)	Matala tai keskitasoinen	Matala tai keskitasoinen	Jättää toimittajan tai on jo lähtenyt tyytymättömänä
Voitontavoittelija (mercenary)	Korkea	Matala tai keskitasoinen	Tulee ja lähtee: matala sitoutuminen
Jumiutuja (hostage)	Matala tai keskitasoinen	Korkea	Kykenemätön lähtemään, ”jumissa” toimittajaan

Vaikka Jonesin & Sasserin tutkimus ei varsinaisesti kuvaa pelkkiä jälleenmyyjäsuhteita, korostuvat roolien merkitykset, kun kyseessä on

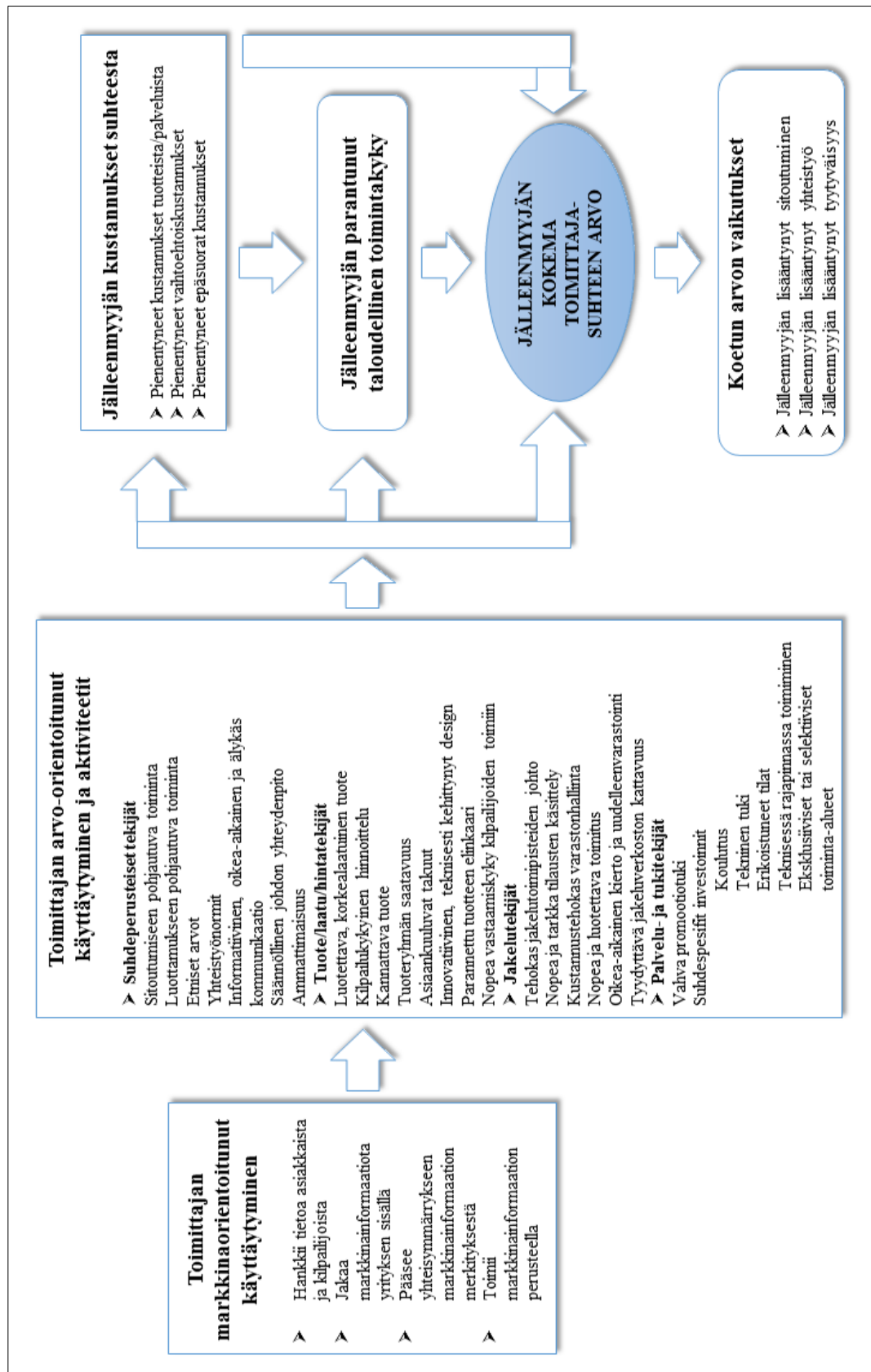
jälleenmyynti. Tämä johtuu siitä, että jälleenmyyjien sitoutuminen toimittajaan on usein matalampaa kuin sitoutuminen tilanteessa, jossa toimitetaan esimerkiksi projekteja tai komponentteja omaa tuotevalmistusta varten (Simpson, et al., 2001).

Kuva 8 kuvastaa viitekehystä, jossa jälleenmyyjän kokema arvo muodostuu ketjusta tapahtumia, jotka perustuvat toimittajayrityksen markkinaorientoituneeseen käyttäytymiseen. Simpson et al. (2001) mukaan markkinaorientoituneisuus ohjaa toimittajan toimia huippuluokan arvon luomisen suuntaan vaikuttamalla positiivisesti suhteen kustannuksiin ja siten asiakkaan taloudelliseen toimintaan luoden asiakkaan parempaa sitoutumista, yhteistyötä ja tyytyväisyyttä (Simpson, et al., 2001, p. 122). Markkinaorientoituneisuus määritellään kulttuuriksi, joka (1) pitää huippuluokan asiakasarvon luomista ja ylläpitoa tärkeimpänä prioriteettinaan huomioiden samalla muiden sidosryhmien intressit, ja (2) tarjoaa toimintanormit koskien organisaation kykyä luoda ja vastata markkinoiden informaatioon (Slater & Narver, 1995, p. 67).

Simpson et al. (2001) havaitsivat tutkimuksessaan, että kuvan 8 mukaiset toimittajan asiakassuhteeseen liittyvät toimintamallit voivat potentiaalisesti lisätä jälleenmyyjäasiakkaan kokemaa arvoa merkittävästi. Nämä toimittajan mallit edellyttävät toimittajaorganisaatiolta markkinaorientoituneisuutta. Arvo muodostuu yhdistelemällä kuvassa määriteltyjä suhde-, tuote-, jakelu- ja palveluperusteisia tekijöitä asiakkaan kannalta tehokkaalla tavalla. Tämä välitetty arvo vähentää jälleenmyyjän kustannuksia suhteessa myyntiin eli edistää yrityksen taloudellista menestystä, ja ennen kaikkea lisää asiakkaan kokemaa ajatusta toimittajan pitkäkestoisesta hyödyistä. (Simpson, et al., 2001, p. 130)

Tärkein havainto tutkimuksessa lienee se, että toimittaja voi välittämällä arvolla parantaa jälleenmyyjän sitoutumista, yhteistyöhalukkuutta sekä tyytyväisyyttä. Tämä on jälleenmyyntiverkostossa erityisen merkittävää, sillä kilpailun luonne luo tilanteen, jossa yritykset pyrkivät jatkuvasti saavuttamaan kilpailuetua etsien vaihtoehtoisia toimittajia. Asiakkaan lisääntynyt tyytyväisyys ja yhteistyöhalukkuus lisää sitoutumista, mikä puolestaan vahvistaa asiakassidettä ja

mahdollistaa strategisten yrityskumppanuuksien kehittymisen. Pitkäaikaiset asiakassuhteet lisäävät samalla toimittajan kokemaa arvoa, koska asiakkaan elinkaaren hyödyt kasvavat ja transaktiokustannukset pienenevät. Toimittajan tarvitsee tällöin käyttää asiakassuhteeseen vähemmän aikaa, energiaa ja taloudellisia resursseja. (Simpson, et al., 2001, p. 130)



Kuva 8. Arvon muodostuminen jälleenmyyntisuhteessa (Simpson, et al., 2001, p. 132)

3 PALVELUKONSEPTIN KEHITTÄMINEN

”Yhä useammat asiakkaat hakevat fyysisten tuotteiden valmistajien sijasta palveluntarjoajia. Kilpailukykyä säilyttääkseen teollisuusyritysten onkin aika alkaa muuntautua palveluyrityksiksi.” (Grönroos, 2009, p. 497)

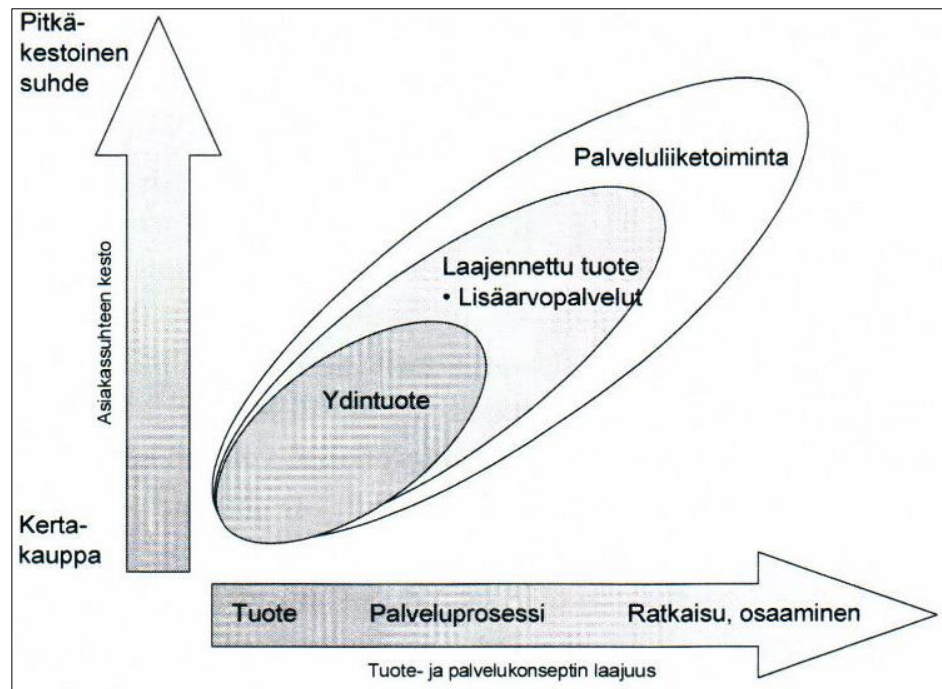
Palveluiden lisääminen tuotantoon keskittyneen yrityksen liiketoimintaan on tämän päivän yrityksille tärkeä tapa hakea uutta kasvua. Samalla kyseessä on tärkeä tutkimuskohde teollisilla markkinoilla, mikä on ymmärrettävää, koska esimerkiksi Suomen bruttokansantuotteesta muodostuu tänä päivänä jo yli kaksi kolmasosaa palveluista (Tilastokeskus, 2014). Kun palvelut saadaan integroitua kiinteästi liiketoimintaan tuotteita tukien ja lisäarvoa luoden, puhutaan usein myös ratkaisujen toimittamisesta.

Seuraavissa alakappaleissa määritellään palvelut ja ratkaisut aikaisempia määrittelyjä tarkentaen ja täydentäen. Tämän jälkeen perehdytään siihen, kuinka yritykset voivat kehittää palvelukonseptiaan eteenkin silloin, kun nykyinen toiminta on keskittynyt tuotantoon.

3.1 Määritelmät

Perinteinen palvelumääritelmä on esitetty aikaisemmin kappaleessa 2.2.2. Vargo & Lusch (2004) puolestaan määrittelevät palvelut erikoistuneiksi, tiedoista ja taidoista muodostuviksi kompetensseiksi, jotka tulevat ilmi tekojen, prosessien ja suoritusten kautta (Vargo & Lusch, 2004, p. 2). Grönroos (2009) määrittelee palvelut puolestaan asiakkaan toimintojen ja prosessien tukemiseksi. Tämän määritelmän mukaisesti kaikki ratkaisut, jotka koostuvat tavaroista, palveluista tai niiden yhdistelmistä, olisivat asiakkaan näkökulmasta jossain määrin palveluita, jotka luovat arvon niiden hyödyntämisvaiheessa. (Grönroos, 2009, p. 25)

Kun palveluiden ja tuotteiden yhdistelmillä saadaan luotua selkeästi ydinliiketoimintaan integroitunutta uutta lisäarvoa, puhutaan usein teollisista ratkaisuista. Kirjallisuudessa teollisista ratkaisuista käytetään myös muun muassa termejä, asiakasratkaisut, integroidut ratkaisut sekä hybriditarjoomat (Davies, 2004; Tuli, et al., 2007; Ulaga & Reinartz, 2011). Vaikka teolliset ratkaisut määritellään perinteisesti asiakkaan liiketoimintaa hyödyntäviksi ja asiakkaan ongelmia ratkoviksi innovatiiviseksi tuotteiden ja palveluiden yhdistelmiksi, on kirjallisuudesta löydettävissä enenemissä määrin laajemman prosessin kattava näkökulma ratkaisuista (Tuli, et al., 2007; Poikkimäki & Koivisto, 2006). Tämä tarkoittaa sitä, että itse tuotteen/palvelun toimitusvaiheen lisäksi asiakas katsoo arvon muodostuvan myös toimitusta edeltävästä sekä sen jälkeisestä toiminnasta (Tuli, et al., 2007, p. 1). Ydintuotteen laajentaminen kohti lisäarvoa tuottavia palveluita ja lopulta kohti varsinaista palveluliiketoimintaa eli ratkaisun ja osaamisen toimittamista on esitettyä kuvassa 9.



Kuva 9. Tuotetoimittajasta ratkaisutoimittajaksi (Poikkimäki & Koivisto, 2006, p. 48)

3.2 Siirtymä tuotannosta palveluliiketoimintaan

Ulaga & Reinartz (2011) selvittävät tutkimuksessaan avaintekijöitä, jotka ratkaisevat tuotteiden ja palveluiden yhdistelmistä koostuvien hybriditarjoomien luomisen ja toimittamisen markkinoille. Case-tutkimusten ja syvähaastattelujen pohjalta he kokoavat neljä tärkeintä yksilöllistä resurssia ja niistä rakentuvat viisi tärkeintä kyvykkyyttä ja mahdollisuutta, joiden kautta valmistavat yritykset voivat siirtyä ratkaisutoimittajiksi. Tämän kautta ne hankkivat kilpailuetua strategiasta riippuen joko differoinnin tai kustannusjohtajuuden kautta. Vaaditut resurssit sekä niiden perusteella rakentuvat yrityksen ydinkyvykkyudet on kasattuna oheiseen taulukkoon 5.

Taulukko 5. Ratkaisutoimittajuuden ydinresurssit ja -kyvykkyudet (muokattu lähteestä Ulaga & Reinartz, 2011, pp. 10-11)

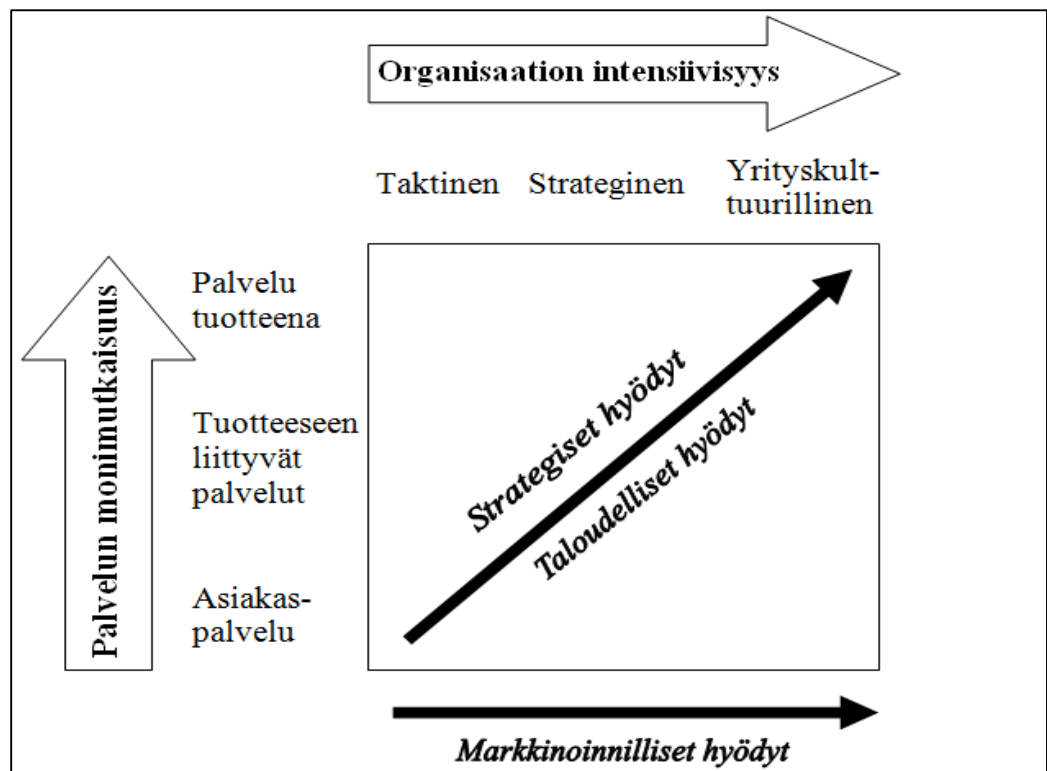
Ratkaisu-toimittajuuden vaatimat resurssit	Nykyisten tuotteiden käyttö- ja prosessitiedon hyödyntäminen
	Tuotekehitys- ja valmistusvoimavarat
	Tehokas myyntihenkilöstö ja jakeluverkosto
	Kenttätukiorganisaatio
Resursseista rakentuvat ydinkyvykkyudet tuote-palvelu-kokonaisuuksien kehittämiseksi	Palveluihin liittyvän tiedon prosessointi- ja tulkintakyvykkyys
	Riskien arviointi- ja lieventämiskyvykkyys
	Design palveluksi -kyvykkyys
	Ratkaisujen myyntikyvykkyys
	Ratkaisujen käyttöönottokyvykkyys

Tutkimuksen mukaan kyseiset resurssit ja niistä kumpuavat kyvykkyudet tulee tunnistaa, turvata ja kasvattaa, jotta yritys menestyisi tuotteet ja palvelut yhdistävien ratkaisujen luomisessa. Tutkimus osoittaa myös, että usea toimittaja epäonnistuu 1) tunnistamaan nykyisten tuotetietojensa strategisen merkityksen, 2) investoimaan tarpeeksi tiedonkeruuteknologioihin ja 3) hyödyntämään saadun tiedon kokonaisuudessaan differoidakseen tarjontaa tai vähentääkseen kustannuksia. (Ulaga & Reinartz, 2011, p. 21)

Myös Gebauer et al. (2010) tutkivat, kuinka eri toimitusketjun vaiheisiin sijoittuvat tuotantohyödykkeiden valmistamiseen keskittyneet pienet ja keskisuuret yritykset pystyvät kehittämään palvelukonseptiaan. Tutkimuksen mukaan kehittämisstrategiaan vaikuttaa se, miten yritys sijoittuu arvoketjussa ja businessympäristössä. Nämä tekijät luovat yritysten jakamiselle neljä eri yhdistelmää, jotka ovat: (1) yksittäisille asiakkaille suoraan myyvä toimittaja, (2) jakelijoille myyvä toimittaja, (3) yksittäisille asiakkaille suoraan myyvä OEM ja (4) jakelijoille myyvä OEM. OEM (*original equipment manufacturer*) tarkoittaa alkuperäinen laitevalmistaja. Tutkimuksessa selvisi, että etenkin suoraan yksittäisille asiakkaille myyvät toimittajat keskittyvät palvelutarjonnassaan logistiikka-, korjaus- ja T&K-pohjaisiin palveluihin, kun taas jakelijoille myyvät OEM-toimittajat eivät usein laajenna palvelutarjontaansa, vaan pyrkivät kehittävät palveluita yhdessä jakeluyritysten kanssa. Kaksi muuta mallia sijoittuvat näiden välimaastoon. (Gebauer, et al., 2010)

Yhä monimutkaisemmat asiakastarpeet ajavat siis useat yritykset tilanteeseen, jossa ne joutuvat etsimään vaikeammin imitoitavaa ja vähemmän muutosherkkää uutta kilpailuetua palveluista (Gebauer, et al., 2011, p. 1278). Reinartz & Ulaga (2008) määrittelevätkin kolme tärkeintä syytä, miksi tuotteisiin keskittyneet yritykset hakevat kasvua palvelustrategioista. Ensimmäkin, ulkoistamisen trendi luo tilanteen, jossa toimittajien asiakasyritykset haluavat keskittyä ydinprosesseihinsa, ja ovat siten valmiita siirtämään epästrategiset prosessinsa toimittajan hoidettavaksi. Toiseksi, monet tuotantoyritykset ovat ajautuneet tai ajautumassa tilanteeseen, jossa markkinat ovat kyllästyneet. Näin ollen palvelut muodostuvat järkeväksi kasvun hakemisen kohteeksi. Kolmanneksi, kasvava standardisointi aiheuttaa sen, että useat toimittajat saavuttavat laadulta vaaditut kriteerit, jolloin kilpailu ja hintaeroosio on kovaa. Palvelujen kautta yritykset siirtyvät kauemmas kilpailun sisältä. (Reinartz & Ulaga, 2008, p. 95)

Tuotantoyritysten tarjoamia palveluita ei voi nähdä vain asiakaspalveluna tai tuotteita differoivina lisäpalveluina (*add-on services*), vaan palvelun monimutkaisuuden noustessa ne linkittyvät voimakkaammin yrityksen organisaation toimintaan. Tämä on esitettyä kuvassa 10, jossa organisaation intensiivisyydellä tarkoitetaan palvelun voimakkuutta ja tavoitteita. Mathieun (2001) mukaan korkeampi palvelun spesifiys ja yrityskulttuuriin linkittyvyys tarkoittaa samalla korkeampia strategisia ja taloudellisia hyötyjä, mutta toisaalta myös korkeampia poliittisia ja yhteistyöhön liittyviä kustannuksia. Tämä lisää samalla markkinoinnillisia hyötyjä, sillä erikoistuminen kehittää organisaation strategisia vahvuuksia ja palveluvision laajenee koskemaan muutakin kuin yrityksen tuotteita tukevia palveluita. (Mathieu, 2001, pp. 456-459, 470-471)



Kuva 10. Tuotantoyrityksen palvelustrategiat (Mathieu, 2001, p. 459)

Tutkimuksessa asiakasorientoituneista teollisista palveluista Paloheimo et al. toteavat, että tärkeimpiä kohteita huomion kiinnittämiseen ovat muun muassa ammattimaisen ja yksilöllisen asiakaspalvelun tarjoaminen, asiakassopimusten jatkuvuus sekä hyvin johdettu kommunikointi avainhenkilöiden kesken. Lisäksi

t&k-henkilöiden tulisi luoda asiakasperäistä tietoa, koska he ovat avainasemassa vaikuttamaan siihen, millaiseksi asiakkaat kokevat laadun kautta muodostuvan arvon. Lisäksi organisaatiossa tulisi olla yhtenäinen strategia asiakassuhteiden johtamisesta, sillä esimerkiksi pelkkä johdon tason asiakasarvon analysointi ei usein johda tarpeesi laajaan näkökulmaan, vaan myös muut asiakkaan arvon ulottuvuudet kuten referenssi- ja oppimisarvo tulee huomioida. Myös palautteen systemaattinen kerääminen voi mahdollistaa tyytymättömistä asiakkaista syntyvien kustannusten arvioimisen. (Paloheimo, et al., 2004, p. 79)

3.3 Haasteet palvelujen implementoinnissa

Palveluiden integroiminen liiketoimintaan ja edelleen parhaimmillaan ratkaisutoimittajaksi siirtyminen vaatii yritykseltä ajattelu- ja toimintatapojen muutosta monella osa-alueella, muun muassa myyntihenkilöstön kohdalla (Ulaga & Loveland, 2014), sillä palveluita ei pitäisi ajatella erillisinä differoitavina tekijöinä, vaan niiden linkittyminen tuotteisiin tulisi pyrkiä ymmärtämään (Vargo & Lusch, 2004a, p. 334). Toisaalta, joidenkin tutkimusten mukaan innovaatiotoiminnan keskittäminen jompaankumpaan molempien sijaan aiheuttaa suuremman positiivisen vaikutuksen liiketoiminnan kehittymiseen (Gebauer, et al., 2011, p. 1278). Usein kasvun hakeminen palveluita integroimalla kuitenkin valitettavasti epäonnistuu (Reinarzt & Ulaga, 2008; Gebauer, et al., 2005).

Reinarzt & Ulaga (2008) määrittelevät neljä avaintekijää, jotka auttavat yrityksiä kehittämään palvelunsa kannattaviksi. Ensinnäkin, nykyisten maksuttomien palveluiden muuttaminen maksulliseksi voi saada johtajat ymmärtämään niiden arvon. Toiseksi, yritysten tulee standardoida palveluprosessit, jotteivat niiden toimittamiseen käytetyt kustannukset peitä palveluista saatavia katteita. Kolmanneksi, myyntihenkilöstön tulee olla sopeutuvainen palveluiden myyntiin. Myyjien on ensinnäkin tunnettava palvelut ja kyettävä kommunikoimaan niiden arvo, mutta myös olla valmiita siihen, ettei kauppoja saada suljettua yhtä nopealla tahdilla kuin tuotemyynnissä. Neljäs huomioitava seikka on asiakkaan prosesseihin keskittyminen; ne tulee ymmärtää syvällisesti, jotta tarjottavat palvelut kykenevät

ratkaisemaan asiakkaan ongelman, jolloin asiakas on myös valmis maksamaan siitä korkeamman hinnan. (Reinartz & Ulaga, 2008)

Yleinen ongelma on, että laajentuva palveluliiketoiminta johtaa laajempaan palvelutarjoamaan ja korkeampiin kustannuksiin, muttei välttämättä korkeampiin tuloihin. Gebauer et al. (2005) kutsuvat tätä tuotantoyritysten palveluparadoksiksi. Koska siihen kuuluu yleensä sekä organisaatioon itseensä että sen toiminta- ja käytösmalleihin pohjautuvat ulottuvuudet, eivät useat johtajat osaa käsitellä palveluliiketoimintaan siirtymisen haastetta. Paradoksin voittamiseksi johtajien on lisättävä tietoisuutta palveluista, hyväksyä palvelubisneksen laajenemisen riski ja uskottava palvelujen potentiaaliin. (Gebauer, et al., 2005, pp. 24-25)

Palveluparadoksin voittamiseksi tutkijat määrittävät kuusi mielestään tärkeintä suositusta yritysjohdolle. Näiden suositusten implementointi on kuitenkin myös haasteellista, tosin välttämätöntä prosessin onnistumisen kannalta, sillä niiden kautta realisoituu palveluiden potentiaalinen liikevaihdon lisäys. Implementointi on suunniteltava tarkasti, sillä esimerkiksi henkilöstön motivointi muutokselle voi aiheuttaa yrityksessä odottamattomia efektejä. Määritellyt suositukset ovat:

- 1) Luo markkinaorientoitunut ja selkeästi määritelty palveluiden kehittämisen prosessi.
- 2) Kehitä palvelutarjooma asiakkaan arvoehdotelman pohjalta.
- 3) Käynnistä suhdemarkkinointi.
- 4) Määrittele selkeä palvelustrategia.
- 5) Luo erillinen palveluorganisaatio
- 6) Luo koko organisaatioon palvelukulttuuri. (Gebauer, et al., 2005, p. 25)

Myös Brax (2005) havaitsee tutkimuksessaan paradoksin, joka kohtaa palveluliiketoimintaan pyrkivän tuotantoyrityksen. Tuotteiden vaihdanta perustuu tyypillisesti yksinkertaisiin transaktioihin, mikä on palveluiden kanssa ristiriidassa. Tämä johtuu siitä, ettei palveluiden osuutta korkealaatuisten tarjoomien osana tulisi nähdä vain tuotteen rinnalla kulkevana lisänä, vaan koko organisaation tulisi asennoitua oikein palveluiden tuottamiselle. Jopa tilanteessa, jossa palvelu on

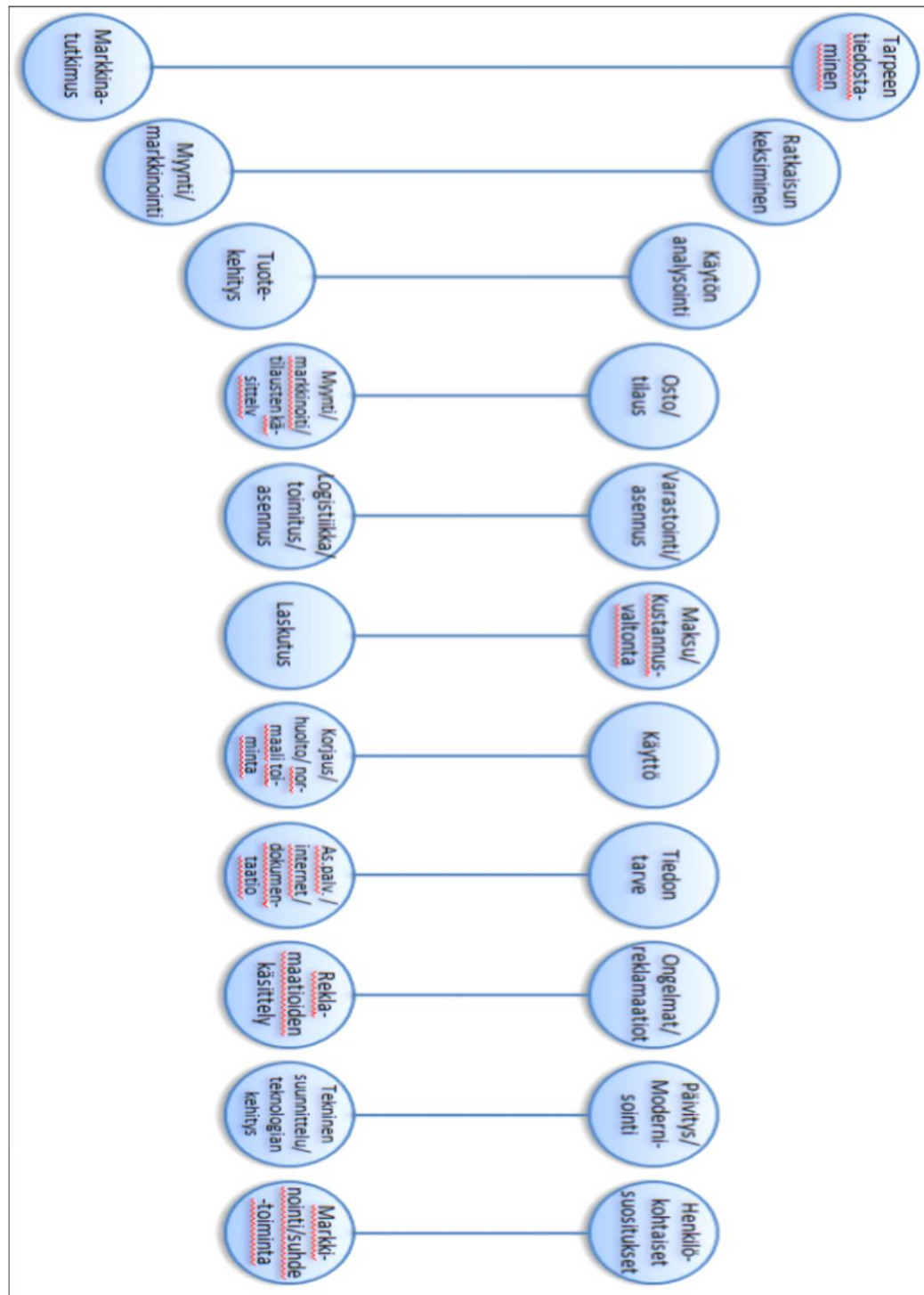
tuotteita täydentävä osa, jolla ei haeta varsinaista liikevaihdollista tuottoa, on tarjottavien palveluiden laatu yhtä tärkeä, koska huonoilla lisäpalveluilla voi olla negatiivinen vaikutus itse fyysisten tuotteiden myyntiin. Tutkimus havaitsee lisäksi, että palveluiden vähittäinen lisääminen tuotteeseen kuin kermaksi kakun päälle ei useinkaan onnistu, vaan palveluiden käyttöönoton onnistuminen on todennäköisempää radikaalilla, nykyiset markkinoiden toimintamallit haastavalla lähestymistavalla. (Brax, 2005, p. 152)

Brax (2005) tunnistaa viisi haastetta, jotka tuotantoon keskittynyt teollisuusyritys kohtaa palveluita integroidessaan. Markkinointihaaste osoittaa, että sekä toimittajan että asiakkaan tulee ymmärtää palvelun tarkoitus, ja asiakas tulee saada sidottua palveluiden rakentamiseen yhdessä. Tuotantohaasteen mukaan palvelut edellyttävän yrityksen sisäisen tiedonhallinnan ja -kulun kehittämistä, sillä koko organisaation pitää ymmärtää palveluiden rakenne, jotta ne kyetään toimittamaan asiakkaalle. Design-haasteen mukaan palvelut tulee rakentaa asiakkaan näkökulmasta tukien sen tavoitteita ja toimintatapoja. Tämä edellyttää asiakkaan prosessien tarkkaa tuntemusta. Kommunikointi- ja tarkkailuhaaste osoittaa toimittajan käyttäytyvän usein opportunistisesti asiakasta kohtaan, vaikka todellisuudessa palvelun luominen edellyttää luottamuksellista kommunikointia asiakkaan kanssa läpi koko prosessin. Lisäksi, suhdehaasteen mukaan toimittajan teknologinen kyvykyys ei ratkaise ostoa. Sen sijaan investointipäätökseen vaikuttavat yhtä lailla toimittajan suhdetekijät, tuotetuki sekä ympäröivät liiketoimintakonseptit. (Brax, 2005, pp. 151-152)

Kuva 11 esittää esimerkkiketjua, jonka mukaisesti asiakkaan ja toimittajan prosessien tulisi kytkeytyä toisiinsa. Todellisuudessa prosessit voivat olla limittäin tai eri järjestyksessä. Tärkeintä on, että ne ovat vuorovaikutuksessa keskenään asiakkaan ja toimittajan välillä. Kyseinen malli ottaa palvelun tarjoamisen huomioon nimenomaan prosessina, jossa toimittajan prosessit kytkeytyvät asiakkaan prosesseihin, eli toimittaja tarjoaa ratkaisuja, jotka ovat helposti integroitavissa asiakkaan liiketoimintaan. (Grönroos, 2009, p. 504) Prosessien kytkeminen asiakkaaseen mahdollistaa palveluiden intensiivisemmän välittämisen,

mikä puolestaan aikaisempien teorioiden mukaisesti parantaa toimittajan ja asiakkaan strategista yhteistyötä ja nostaa asiakkaan kynnystä toimittajan vaihtoon niin korkeamman asiakassitoutumisen kuin korkeampien vaihto- ja psykologistenkin kustannusten vuoksi.

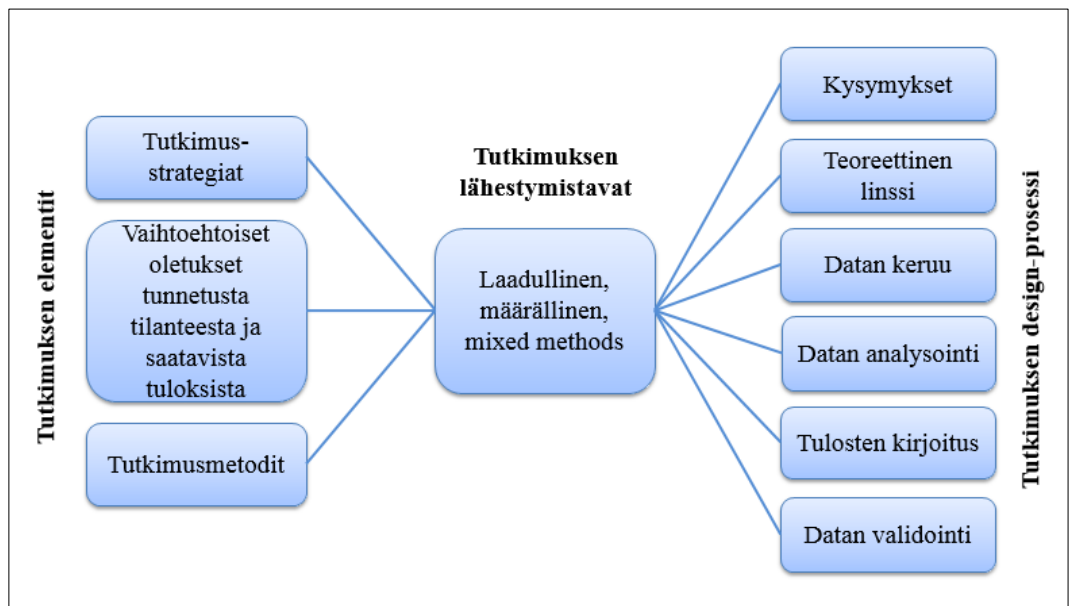
Kuva 11. Asiakkaan elinkaari ja toimittajan tukiketjut (Grönroos, 2009, p. 505)



4 METODOLOGIA

”Ilman eksplisiittisesti määriteltyä metodia, selkeitä sääntöjä siitä millaisista havainnoista on lupa mitään päätellä, tutkimus muuttuu helposti omien ennakkoluulojen empiiriseksi todisteluksi.” (Alasuutari, 2011, p. 82)

Tässä luvussa on kuvattuna oheisen tutkimuksen metodologia. Tämä tarkoittaa tutkimuksessa käytettävän tutkimusstrategian ja metodien kuvaamista, eli käytännössä sitä, millä menetelmillä dataa kerätään, analysoidaan ja tulkitaan tutkimuskysymyksiin vastaamiseksi. Tutkimuksen toteutuksen rakenne vastaa melko tarkasti oheista kuvaa 12. Menelelmäkuvauksen tarkoituksena on selostaa tutkimuksen menetelmät sillä tarkkuudella, että tutkimuksen kulku on helppo ymmärtää ja tutkimus on tarvittaessa uusittavissa samanlaisena (Hirsjärvi, et al., 2007, p. 255), mihin tällä luvulla nimenomaan pyritään.



Kuva 12. Tutkimusprosessin rakenne (muokattu lähteestä Creswell, 2003, p.5).

Keskeisinä asiakokonaisuuksina tulevat esiin tiedon hankinnan keinot ja vaiheet, valintojen perustelut, aineiston kuvaamisen tekniikat sekä analyysin tekniikat. Näiden perusteella lukija kykenee arvioimaan menetelmien ja niillä saatujen

aineistojen asianmukaisuutta ja edustavuutta sekä tulostajin luotettavuutta. Tutkimuksen kohde on selostettu johdannossa, joten siihen ei puututa enää erikseen. Myös suurin osa isojen linjojen valinnoista on perusteltu jo tutkimuksen rajausta koskevassa johdantokappaleessa. Seuraavilla alakappaleilla esitellään tutkimusstrategiat, tiedon keruun ja analysoinnin vaiheet ja menetelmät sekä tutkimuksen luotettavuuden ja toistettavuuden arviointi.

4.1 Tutkimusstrategia

Tätä tutkimusta lähestytään sekä tiedonkeruun että analysoinnin osalta kvalitatiivisilla eli laadullisilla menetelmillä. Valintaa perustellaan kvalitatiivisen tutkimuksen ja aineistonkeruun tarpeellisuudella tilanteessa, jossa halutaan tietää enemmän asioista, joita ei voi suoraan mitata, kuten ajatuksista, tunteista, aikomuksista ja aikaisemmasta käyttäytymisestä (Aaker, et al., 2011, p. 162). Tarkempina tutkimusstrategiana toimii deskriptiivinen eli kuvaileva tapaustutkimus, jossa on myös eksploratiivisia eli kartoittavia elementtejä. Dataa kerätään ensisijaisesti asiakkaille kohdistettavilla teemahaastatteluilla, joita täydennetään menetelmätriangulaation keinoin talous-, asiakasrekisteri- ja myyntitietoihin pohjautuvalla sisällönanalyysillä sekä aineistotriangulaationa hyödyntäen edellä mainittujen tietolähteiden lisäksi yrityksen sisäisiä haastatteluja.

Tutkimus toteutetaan tapaustutkimuksena (*case study*), eli tutkimusstrategialla, jonka tavoitteena on tuottaa yksityiskohtaista ja intensiivistä tietoa joko tietyistä yksittäisestä tapauksesta tai pienestä joukosta toisiinsa suhteessa olevia tapauksia (Hirsjärvi, et al., 2007, p. 130). Yleisesti voidaan sanoa, että tapaustutkimus on sitä relevantimpi tutkimusstrategia, mitä enemmän tutkimuskysymykset tavoittelevat vallitsevan tilanteen selittämistä vastaamalla kysymyksiin ”miten” ja ”miksi”, sekä mitä syvällisemmän kuvauksen edellyttävä (Yin, 2013, p. 4). Tämä tukee tapaustutkimuksen valitsemista tutkimusstrategiaksi.

4.2 Haastattelujen toteutus ja analyysi

Tutkimuksessa käytetään haastattelumuotona puolistrukturoitua yksilöhaastattelua eli teemahaastattelua. Tähän päädytään siksi, koska haastatteluista halutaan saada samankaltaisia ja tulosten kannalta paremmin yleistettäviä, mutta kuitenkin sellaisia, että haastattelurunko antaa mahdollisuuden keskustelun hallitulle rönsyilylle. Rungosta voidaan myös poiketa ja kysymyksiä jättää välistä. Tutkimuksen kohderyhmän otanta muodostuu kappaleessa 4.3 kuvattujen segmentointiperusteiden mukaan. Haastateltavat valittiin siten, että kyseessä on yrityksestä se henkilö, joka on pääasiallisesti hoitanut yhteydenpidon ja ostot case-yrityksen kanssa. Rautakauppojen kohdalla tämä on usein joko kauppias (pienemmät rautakaupat) tai osasto- tai ostopäällikkö (suuremmat rautakaupat). Urakointiyrityksiä haastatteluissa edustaa pääasiallisesti yrityksen toimitusjohtaja.

Haastattelurunko rakennettiin alkuperäisten ohjauskeskustelujen pohjalta siten, että se rakentuu kolmen arvon ulottuvuuksiin perustuvan ydinotsikon ympärille, mutta kysymykset antavat vapauden muidenkin vaikuttavien tekijöiden esille tulemiseen. Palvelukonseptin kehittämiseen tähtäävät kysymykset on sisällytetty tarjoomaosaan. Runko sisältää lisäksi kysymyksiä, jotka eivät välttämättä ole tutkimuksen tulosten kannalta merkityksellisiä, mutta jotka voivat antaa yritykselle arvokasta lisätietoa asiakkaan tai asiakkaan asiakkaiden käyttäytymisestä. Haastattelurungot nykyisille, potentiaalisille ja entisille asiakkaille on esiteltyä liitteissä 1-3. Niiden ohjaavat väliotsikot on jätetty pois asiakkaille lähetetyistä versioista, ja sana case-yritys on korvattu alkuperäisissä haastatteluissa yrityksen oikealla nimellä.

Jokainen haastatteluista toteutettiin käymällä tapaamassa asiakasta paikan päällä joko heidän toimipisteessään ja tai urakoitsijan työmaalla. Tapaamiset sovittiin etukäteen ja niitä varten pyydettiin varaamaan noin tunti aikaa, sillä koehaastattelut osoittivat, että yksi haastattelu kestää noin 45 minuuttia. Haasteltaville toimittiin pelkistetty haastattelurunko etukäteen haastateltavan niin halutessa. Haastattelut nauhoitettiin kahdella puhelimella, mikä johti siihen, että yksittäisistä toiminta- tai asetusvirheistä huolimatta jokainen haastattelu jäi kokonaisuudessaan nauhalle.

Haastattelut toteutettiin neljänä erillisenä reissuna, jotka kohdistuivat ensimmäistä yhden päivän koehaastattelukierrosta (kaksi lähimpänä olevaa asiakasta) lukuun ottamatta Kaakkois-Suomeen, Etelä-Suomeen, Keski-Suomeen ja Pohjois-Savoon. Kaikkiaan nämä matkat kattoivat 19 asiakastapaamista, joista 17 sisälsi tutkimuksessa hyödynnettävän haastattelun. Suurin osa näistä toteutettiin elokuun 2014 aikana. Pääluvussa 5 hyödynnetyt sisäiset haastattelut toteutettiin alkukesästä keskustelumuotoisina, eikä niitä äänitetty.

Ennen varsinaista analyysiä ja tulkintaa on aineiston järjestämiseksi käytetty tässä tutkimuksessa teemoittelua. Tämä on tehty Saaranen-Kauppinen & Puusniekan ohjeistuksen mukaisesti, jossa kunkin teeman alle on koottu kustakin haastattelusta ne kohdat, joissa samasta aiheesta on puhuttu (Saaranen-Kauppinen & Puusniekka, 2006a). Teemat muotoutuvat suoraan liitteissä kuvattujen haastattelupohjien mukaisesti, mikä helpottaa jatkoanalyysiä ja tukee tutkimuskysymyksiä.

Analyysissä käytetään lisäksi tiivistämistä, jonka vuoksi vain tärkeimmät osiot litteroidaan valikoiden. Mahdollisia analyysin syvimmän tason puutteita on alkuperäisten ohjaajien kanssa käytyjen keskustelujen mukaisesti pyritty kompensoimaan isommalla haastateltavien määrällä. Lisäksi tutkimuskysymysten kannalta epäoleellisia mutta yrityksen näkökulmasta tärkeitä esiin nousevia asioita kerätään erilliseen dokumenttiin, joka antaa yrityksen sisäiselle tarkastajalle ison lisäarvon.

4.3 Segmentointiperusteet ja tutkimusotos

Segmentointiperusteena käytettiin jakoa suuriin, keskikokoisiin ja pieniin rautakauppa- ja urakoitsija-asiakkaisiin. Jako toteutettiin käyttämällä asiakas- ja myyntitietokantaa ja luomalla näiden pohjalta ABC-analyysi. Analyysiä varten myyntijärjestelmästä tuotiin MS-Exceeliin tiedot nettomyynistä kaikkien esisyyötettyjen asiakasryhmien asiakkaiden osalta. Tiedot taulukoitiin erikseen viimeiseltä kolmelta vuodelta (1.5.2011-30.4.2014, 1.5.2012-30.4.2013, 1.5.2013-

30.4.2014), minkä jälkeen vuosimyynneistä laskettiin keskiarvot. Tämän jälkeen määritettiin euromäärälliset jakokriteerit, joiden mukaan vuosimyyntien keskiarvojen mukaan suuruusjärjestykseen listatut asiakkaat jaettiin A-, B- ja C-ryhmiin.

Muodostetuista segmenteistä pyrittiin kasaamaan otos, joka edustaa segmentin asiakkaita mahdollisimman hyvin. Otannon tulos on esiteltyä taulukon 6 matriisissa. Taulukko 7 antaa lisätiedot yrityksestä muun muassa kertoen sen sijainnin ja roolin suhteessa ketjuun. Haastateltavien kokemus ja asema yrityksessä tuodaan myös esille. Urakoitsijoiden osalta on määritelty lisäksi se, noutaako yritys tuotteet tehtaalta vai onko se toimitusasiakas.

Taulukko 6. Haastateltavat asiakkaat segmenteittäin

	Rautakaupat			Urakoitsijat		
	suuret	keski-suuret	pienet	suuret	keski-suuret	pienet
Nykyiset	RK-NS1 RK-NS2 RK-NS3	RK-NK1 RK-NK2 RK-NK3	RK-NP1 RK-NP2 RK-NP3	U-NS1	U-NK1 U-NK2	U-NP1
Entiset		RK-EK1 RK-EK2			U-EK1	
Potenti-aaliset	RK-PS1					

Entisten ja potentiaalisten haastateltujen osuus jäi suunniteltua suppeammaksi, koska osoittautui, että a) entiset asiakkaat ovat usein myös potentiaalisia asiakkaita, b) näiden asiakkaiden kanssa haastattelujen sopiminen on haastavaa, c) nykyisiltä asiakkailta sai arvokasta tietoa siitä, mikä on voinut johtaa entisiin asiakassuhteisiin, ja d) uudet asiakkaat antavat arvokasta tietoa siitä, mitkä ovat tärkeitä huomioitavia tekijöitä potentiaalisille asiakkaille. Tästä syystä

tutkimuksessa tyydyttiin matriisissa kuvattuihin haastateltaviin, sillä niiden katsotaan edustavan haluttuja segmenttejä tarpeeksi kattavasti, pääpainon ollessa nykyisissä asiakkaissa. Vaikka segmentointi ottaa huomioon yrityksen kokoluokan, keskitytään analyysissä asiakkaan tyyppiin. Yrityksen sijainti ja koko antavat näkökulmaa tulosten tarkasteluun.

Taulukko 7. Lisätiedot haastateltavista asiakkaista

Lyhenne	Alue	Lisätiedot yrityksestä	Asema	Kokemus
RK-NS1	Kaak- kois- Suomi	Yksityinen rautakauppa, toiminut case-yritykselle agenttina Venäjän markkinoille	Johtaja	ei tiedossa
RK-NS2	Savo	Yksityinen rautakauppa, case-yrityksen pitkäaikainen asiakas	Kauppias	22 vuotta ostajana
RK-NS3	Savo	Yksityinen rautakauppa, todennäköisesti case-yrityksen pitkäaikaisin jälleenmyyjä	Kauppias	Perustanut rautakau-pan 2004
RK-NK1	Etelä- Suomi	Yksityinen rautakauppa	Kauppias	15 vuotta jätevesijärj.
RK-NK2	Etelä- Suomi	Kuuluu ketjuun, merkittävän kokoinen, tosin uuden asiakkuuden vuoksi toistaiseksi vain keskisuuri asiakas	Osasto- päällikkö	10 vuotta myyjänä, 10 vuotta ostajana
RK-NK3	Keski- Suomi	Kuuluu ketjuun, case-yrityksen uusimpia asiakkaita	Kauppias	Ostaja 2006 lähtien
RK-NP1	Keski- Suomi	Kuuluu ketjuun, sijaitsee lähellä tehdasta, sekä nouto- että toimitusasiakas	Kauppias	Ostaja 1992 lähtien
RK-NP2	Häme	Kuuluu ketjuun, melko pieni rautakauppa	Myyjä	26 vuotta, josta 20 ostajana
RK-NP3	Etelä- Suomi	Kuuluu ketjuun, merkittävän kokoinen, mutta asiakkaana pieni	Osasto- päällikkö	27 vuotta, josta 21 ostajana
RK-EK1	Keski- Suomi	Yksityinen rautakauppa, aikanaan hyvä asiakas	Kauppias	Ostaja 1997 lähtien
RK-EK2	Etelä- Suomi	Yksityinen rautakauppa, tiukka kilpailualue	Kauppias	Ostaja 1975 lähtien
RK-PS1	Etelä- Suomi	Ketjuun kuuluva merkittävän suuri rautakauppa	Osasto- /myynti- päällikkö	Ostajana viimeiset 6 vuotta

U-NS1	Savo	Pitkäaikainen toimitusasiakas	Toimitus-johtaja	Yli 10 vuotta jätevesijärj.
U-NK1	Keski-Suomi	Suuri urakointiliike, mutta asiakkaana vain keskisuuri. Nouto- ja toimitusasiakas	Tekninen johtaja	Ostaja 2008 lähtien
U-NK2	Kaakkois-Suomi	Kokonaisratkaisuja asiakkailleen tarjoava urakointiliike, toimitusasiakas	Yrittäjä / toimitus-johtaja	Kuusi vuotta ostajana
U-NP1	Keski-Suomi	Pieni yksityinen maanrakennusurakoitsija, noutaa tuotteet tehtaalta	Yrittäjä	17 vuotta alalta, neljä yrittäjänä
U-EK1	Keski-Suomi	Keskisuuri urakointiliike, potentiaalinen iso ostaja. Toimitusasiakas	Toimitus-johtaja	Alalla vuodesta 1984

4.4 Tutkimuksen luotettavuus

Vaikka tutkimuksessa pyritään välttämään virheiden syntymistä, vaihtelee tulosten pätevyys. Tästä syystä tutkimuksen luotettavuutta pyritään arvioimaan erilaisilla mittareilla. Perinteisimpiä arvioitavia tekijöitä ovat tutkimuksen reliabiliteetti eli tulosten toistettavuus, sekä valideetti eli menetelmien kyky mitata sitä, mitä niiden on tarkoitus mitata (Hirsjärvi, et al., 2007, p. 226).

Tutkimuksen toistettavuutta pyritään arvioimaan sen mukaan, onko samasta henkilöstä/asiasta saatavilla kahdella mittauskerralla sama tulos, tai voivatko kaksi eri tutkijaa päätyä samaan lopputulokseen saman kohteen kohdalla (Hirsjärvi & Hurme, 2000, p. 186). Tämän tutkimuksen kohdalla toistettavuuteen on suhtauduttava kriittisesti: tulokset voisivat olla saman henkilön kohdalla eri tilanteissa samankaltaiset, mutta objektiivisuuteen ja siten toistettavuuteen vaikuttaa todennäköisesti merkittävän paljon haastattelijan esiintyminen yrityksen edustajana, sekä haastateltavan yrityksen oma tämänhetkinen talous- ja markkinatilanne. On syytä olettaa, että nämä lisäävät vastaajan opportunismin tavoittelua, mikä puolestaan voi heikentää tulosten toistettavuutta. Lisäksi tapaustutkimuksen vahva kontekstisidonnaisuus vaikuttanee negatiivisesti toistettavuuteen.

Validiteetti pyritään sen sijaan pitämään korkeana tutkimuksen luotettavuuden kannalta. Raportissa on kuvattuna muun muassa haastatteluolosuhteet ja haastateltavien valitsemisen perusteet. Lisäksi tulosten analysoinnin ja tulkitsemisen vaiheet on esitelty. Autenttiset haastattelurungot on liitetty raportin liitteisiin, ja haastettujen analysoinnin luotettavuutta lisäävät niistä olemassa olevat nauhoitteet. Teorialähteiksi on lisäksi pyritty valitsemaan pääosin artikkeleita, jotka on julkaistu arvostetuissa tieteellisissä lehdissä. Tämän lisäksi validiteettia parannetaan kappaleessa 4.1 kuvatuin aineisto- ja menetelmätriangulaation keinoin. Nämä ovat tekijöitä, joiden nähdään lisäävän tutkimuksen tulosten luotettavuutta (Hirsjärvi, et al., 2007, pp. 227-228; Saaranen-Kauppinen & Puusniekka, 2006).

5 YRITYSKUVAUS JA MARKKINA-ANALYYSI

"There is no substitute for accurate knowledge. Know yourself, know your business, know your men." –Lee Iacocca

Työ pohjautuu case-yrityksen tarpeeseen selvittää tekijöitä, jotka voivat tukea sen tulevaisuuden kasvua toimialan tiukassa kilpailutilanteessa. Tämän luvun pyrkimyksenä on luoda pohjaa asiakasarvon muodostumisen tutkimukselle siitä näkökulmasta, millaiseksi yritys itse kokee tämän hetken tilanteensa markkinoilla, ja mistä se katsoo asiakkaan kokeman arvon muodostuvan. Luvussa käydään läpi yrityksen ja markkinoiden nykytilanne sekä julkisten tietojen että sisäisten haastattelujen pohjalta.

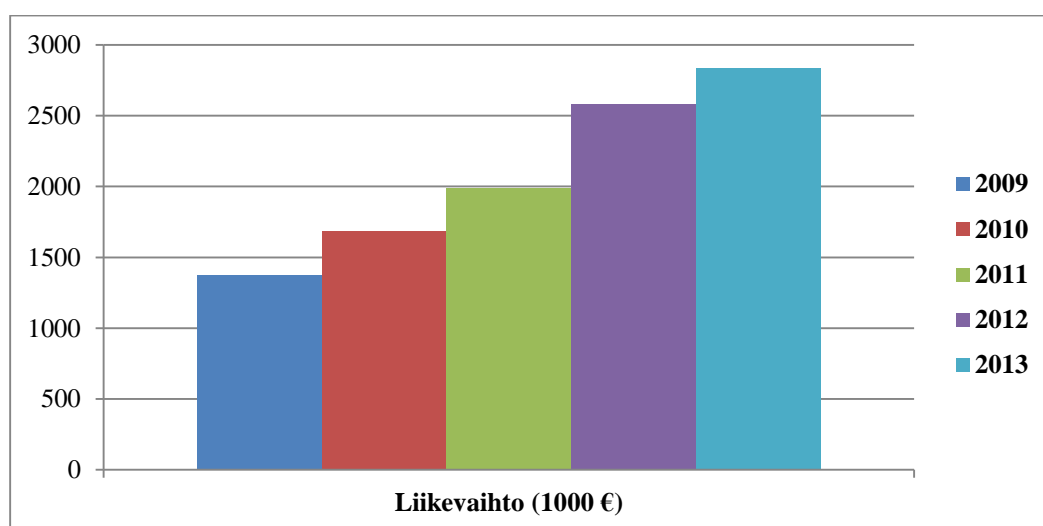
5.1 Yrityskuvaus

Case-yritys on oman kuvauksensa perusteella nuorekas ja kasvava muovialan teollisuusyritys, joka valmistaa, markkinoi ja myy jätevesijärjestelmiä, erilaisia putki- ja kaivotuotteita sekä laituriponttoneja. Valmistuksessa käytetään vain ympäristöystävällisiä polyeteeni- ja propeenimuoveja, mikä antaa tuotteiden käyttötarkoituksen huomioiden yritykselle mahdollisuuden hyödyntää ympäristön hyötyä sekä cleantech-toimintaa markkinoinnissaan. (Rotomon Oy, 2014) Yritys on perustettu vuonna 2001, ja sen toimintaan ei kuulu tänä päivänä alihankintaa. Case-yrityksen:n tärkeimpien taloustietojen kehitys vuosina 2009-2013 on kuvattuna taulukossa 8 ja liikevaihdon kehitys saman vuosihaarukan osalta havainnollistettu edelleen kuvassa 13.

Taulukko 8. Case-yrityksen taloustietojen kehitys (Taloussanomien, 2014)

	2009	2010	2011	2012	2013
Liikevaihto (1000 €)	1376	1684	1987	2584	2838
Liikavaihtomuut.%	8,20	22,30	18,00	30,00	10,00
Tilikauden tulos (1000 €)	-169	182	82	188	213
Liikevoitto%	-10,60	12,00	7,10	11,20	11,00

Liikevaihdosta merkittävin osa tulee tutkimuksen sisälle rajatuilta erikokoisilta rautakauppa- ja urakoitsija-asiakkailta, vaikka kymmenen suurimman yksittäisen asiakkaan joukosta neljä kuuluukin johdannon kappaleessa 1.3 määriteltyjen erikoisasiakkaiden piiriin. Tarkempia myyntimääriä ei tiedon arkaluontoisuuden vuoksi voida määrittää, mutta on selvää, että rautakauppa- ja urakoitsija-asiakkaiden suuri määrä, niihin liittyvä pitkä asiakassuhde ja tasainen ostokäyttäytyminen ovat yrityksen liiketoiminnan luonteen kannalta ensiarvoisen tärkeitä. Tehtaanmyynnistä tapahtuvan yksityisasiakasmyyntin osuus on 7-11 % kokonaisyntymisestä vuoden 2013 liikevaihdolla laskettuna. Haitari johtuu siitä, ettei myyntijärjestelmä tee eroa laskutettujen yksityisasiakkaiden ja niiden yritysasiakkaiden välille, jolle ei ole luotu asiakastiliä. (ERP, 2014)



Kuva 13. Case-yrityksen liikevaihdon kehitys (Taloussanomat, 2014)

Rautakauppa- ja urakoitsija-asiakkaat ovat monipuolisia ostajia. Niiden kohdalla tärkeimpiä tuoteryhmiä ovat jätevesijärjestelmät, umpisäiliöt sekä salaoja-, sadevesi- ja rumpuputket. Myös ponttoneista merkittävä osa myydään rautakauppojen ja urakoitsijoiden kautta, mutta siinä tärkeässä roolissa ovat myös yksityisasiakkaat ja laiturinvalmistajat. Erikoisasiakkaiden kautta myytävät tuotteet ovat yleisimmin kaivotuotteita, kaapelinsuojatuotteita sekä rautakauppojen myyntiä vastaavia tuoteryhmiä huomattavasti pienemmissä nimikemäärissä mutta suuremmissa kertaostomäärissä. (ERP, 2014)

5.2 Yrityksen käsitys tutkittavan teeman nykytilanteesta

Arvioitaessa yrityksen tämän hetken tilaa asiakasarvon muodostumisessa nykyisten, entisten että potentiaalisten asiakkaiden kohdalla, on yrityksen sisällä käyty useita keskusteluja pääosin toimitusjohtajan ja myyntipäällikön kanssa. Yrityksen näkemys sen nykytilasta on kuvattu alla vastaaviin segmentteihin ryhmitellen.

5.2.1 Nykyiset asiakkaat

Yrityksen sisällä katsotaan, että hinnoittelu ja laskunmaksuun liittyvä maksuehto ovat kaikkien asiakasryhmien kohdalla merkittävimpiä tekijöitä asiakasarvon muodostumisessa. Tärkeimmäksi hinta muodostuu kuitenkin ehdottomasti suurempien rautakauppa-asiakkaiden kohdalla. Toimitusjohtajan mukaan yksittäisten tuotteiden vaikutus on myös yllättävän merkityksellinen rautakauppojen kohdalla; vaikka esimerkiksi pihankuivatustuotteet eli sadevesi- ja salaojaputket, rännikaivot, putkien osat sekä perus- ja sadevesikaivot muodostavat luontevan kokonaisuuden myytäväksi talojen rakentajille, eivät rautakauppojen ostajat ajattele kokonaisuutta ostovaiheessa, vaan tuotteet tilataan hinnoittelun mukaan. Toisaalta, joissain tapauksissa yksittäinen laadukkaampi pienikin tuote voi olla ratkaisevana tekijä. (Toimitusjohtaja 2014)

Myyntipäällikön (2014) näkemyksen mukaan rautakauppojen ostokäyttäytymiseen vaikuttavat vahvasti myös pitkät asiakassuhteet sekä niihin liittyvät henkilökemiat. Pienempien asiakkaiden kohdalla myös hajauttamisen mahdottomuus on myös yksi vaikuttava tekijä: koska ostojen määrät ovat pieniä, on yritysten kustannussyistä järkevää ottaa mahdollisimman suuri määrä eri tuotteita samalta toimittajalta. Tämä lisää laajan tuotekategorian merkitystä ostopäätöstä tehdessä, mikä puolestaan vie kilpailutuksen voiton todennäköisemmin suuremmille toimijoille. (Myyntipäällikkö 2014)

Putkien kohdalla yksi myyntiin vaikuttava ominaisuus on se, että tuotteet ovat pitkälle standardoituja, usein ”brändittömiä” ja kilpailijoiden tuotteiden kanssa hyvin yhteensopivia. Rautakauppa-asiakkaat eivät aikaisemmin välttämättä edes halunneet valmistajan nimen tuleva näkyville, etteivät heidän omat suuremmat asiakkaat osta jälleenmyyjän ohi suoraan valmistajalta. Tänä päivänä tämän tekijän merkitys on hälventynyt. Vastaavasti on aikanaan käynyt myös case-yrityksen kohdalla niissä tuotekategorioissa, joissa se toimii tukkurina omaa tuotevalikoimaansa täydentäen. Yrityksessä uskotaan, että myös jätevesijärjestelmiä myydään melko vähän brändiä hyväksikäyttäen, sillä niissä halutaan eliminoida samaa efektiä, vaikka toimittajalta saatavia tietoja olisi helppo hyödyntää myynnin tukena. (Toimitusjohtaja 2014)

Urakoitsija-asiakkaiden ja joidenkin pienempien rautakauppojen osalta arvo muodostuu laajemmista tekijöistä. Erityisen tärkeäksi muodostuu toimitusvarmuus ja -nopeus: kun asiakkaan omat varastot ovat pienet tai niitä ei ole, tulee tilaukset kyetä toimittamaan suoraan työmaalle nopealla aikataululla. Urakoitsijoiden kohdalla tämä tarkoittaa usein sitä, että tehtaan tulee sijaita niin lähellä, että urakoitsijan on järkevä noutaa tavaraa suoraan sieltä ja viedä työmaalleen. Tämä on ratkaisevat tekijä joidenkin asiakassuhteiden kohdalla. (Myyntipäällikkö 2014, Toimitusjohtaja 2014) Samalla korostuu henkilökohtainen suhde asiakkaaseen: toimittajan kautta on oltava saatavilla niin nopeaa myynti- ja toimitustukea kuin teknistäkin tukea. Rautakauppojen suhteen side ei muodostu lähellekään yhtä vahvaksi varsinkaan rautakauppakettajien kohdalla, koska ostajat vaihtelevat ja ketju voi määrittellä pakotteita hankinnoille. (Toimitusjohtaja 2014)

Toimitusjohtaja (2014) arvioi, että se todennäköisesti tunnetaan ainakin nimeltä lähes koko Suomen rautakauppaverkostossa, mutta urakoitsija- ja LVI-asiakkaiden kohdalla ei välttämättä kaikkialla edes nimen puolesta. Todennäköisesti tuotteiden markkinointi ei siis onnistu brändin avulla, vaan brändiä paremminkin luodaan jälleenmyyjien kautta, sillä etenkin yrityksen jätevesijärjestelmissä on ominaisuuksia, jotka erottavat ne edukseen kilpailijoiden tuotteista. Näitä tekijöitä on vain kyettävä hyödyntämään myynnin tukena. (Toimitusjohtaja 2014)

5.2.2 Entiset asiakkaat

Kuten edellä, hinnoittelu nähdään tärkeimmäksi syyksi myös siihen, miksi entiset asiakkaat ovat vaihtaneet toimittajaa. Tähän vaikuttaa osin myös se, ettei toimittaja-ostaja -side ole usein erityisen henkilökohtainen, eikä arvon koeta siten muodostuvan yhtä monen ulottuvuuden kautta kuin esimerkiksi erikoisasiakkaiden tai projektiluontoisen myynnin kohdalla. Kuitenkin, asiakassuhde korostuu tilanteessa, joissa menetetään suhteellisen uusi asiakas: toimialalle on tyypillistä, että asiakkaan menetettyään edellinen toimittaja huomioi tilanteen, ja voittaa asiakkaan seuraavana vuonna takaisin itselleen erikoistiukalla hinnoittelulla. Tätä tilannetta on kuitenkin viime aikoina sekoittanut Uponorin ja KWH-Pipen yritysfuusio, sillä monelle entiselle KWH:n asiakkaalle tilanne ei ole miellyttävän mahdollinen, mikä on poikanut yllättäviäkin yhteydenottoja markkinoilta. (Toimitusjohtaja 2014)

Asiakkaiden menetyksiä on aiheutunut myös monista muista syistä, mikä on tärkeä huomioida mietittäessä asiakasarvon elementtien tärkeyttä. Esimerkiksi epäonnistumiset toimituksissa eli liialliset viivästykset, kuljetusvauriot ja sisällöltään väärät tai puutteelliset toimitukset ovat aiheuttaneet lopulta jopa menetettyjä asiakassuhteita. Samaan lopputulokseen on yksittäisissä tapauksissa ajautettu tuotteiden laatuongelmien tai huonoksi koetun mallin vuoksi. (Myyntipäällikkö 2014, Toimitusjohtaja 2014)

Yrityksen kannalta ehkä haasteellisin tilanne on se, kun asiakas luopuu asiakassuhteesta silloin, kun se kokee, että toimittaja myy tavaraa myös toiselle samalla reviirillä olevalle yritykselle. Vaikka case-yrityksellä ei ole varsinaisia jälleenmyyjäsopimuksia, joutuu se miettimään monessa tilanteessa tarkasti, minkä tasoiseen yhteistyöhön minkäkin asiakkaan kanssa voi maantieteellisin perustein edetä. (Toimitusjohtaja 2014) Samankaltainen tilanne syntyy, kun toimittaja perustaa omia myymälöitään jälleenmyyntiä hoitamaan. Näin on käynyt muun muassa Meltex Oy:lle, jonka moni sen vanha asiakas on siirtynyt käyttämään eri toimittajaa, koska yritys on laajentanut omaa myymäläverkostoaan vahvasti. Case-

yrittäjien kohdalla kilpailijaa heikompi tuotevalikoima on myös ollut joskus syynä asiakkaan menettämiseen. (Myyntipäällikkö 2014)

5.2.3 Potentiaaliset asiakkaat

Aiempiä myötäillen, potentiaaliin asiakkaisiin päästään toimitusjohtajan näkemyksen mukaan parhaiten kiinni siten, että vanha asiakassuhde saadaan rikottua tiukalla tarjouksella. Ensimmäisen toimituksen on tämän jälkeen luonnollisesti sujuttavan kaikin puolin sekä itse tuotteiden että niihin liittyvien myynti-, kuljetus- ja tukipalveluineen onnistuttava kaikin puolin kiitettävästi, jotta asiakasta saadaan sitoutettua ja kiillotettua yrityksen kuvaa suhteessa mahdollisiin entisen toimittajan tekemiin virheisiin. (Toimitusjohtaja 2014)

Case-yrityksen kaltaisille pienille toimijoille on etuna myös markkinoiden muutokset. Toimitusjohtaja kokee, että markkinoiden ollessa stabiilit, on isojen toimijoiden helppo reagoida tilanteisiin, joissa heidän toimintaan kohdistuu uhkaa pienempien kilpailijoiden toimesta. Silloin, kun markkinat kasvavat tai tämän hetken tilanteen mukaisesti laskevat, eivät isotkaan toimijat aina huomaa muutoksia, joita pienet saavat markkinoilla aikaan. Esimerkkinä voi pitää kuvassa 13 havainnollistettua case-yrityksen liikevaihdon kehitystä; vaikka markkinat ovat laskeneet viime vuosina, on case-yrityksen liikevaihto kasvanut silti tasaisesti. Käytännössä tämä tarkoittaa sitä, että yrityksen suhteellinen markkinaosuus on kasvanut liikevaihtoa voimakkaammin, mikä voi olla tarkkaankin markkinoita seuraaville kilpailijoille vaikeasti havaittavissa. (Toimitusjohtaja 2014)

5.2.4 Tiedostetut mahdollisuudet

Case-yrityksen tuotteiden kautta asiakkaalle muodostuva arvo kilpailijoihin verrattuna perustuu tämän hetken näkemyksen mukaan suurimmaksi osaksi tuotteiden hintaan. Kuitenkin, kun yritykset kilpailevat vain ydintuotteilla ja hinta muodostaa tärkeimmäksi ostokriteeriksi, menestyvät markkinoilla yritykset, jotka

kykenevät toimimaan alansa kustannusjohtajina (Grönroos, 2009, pp. 497-498). Näin ollen, teoriapohjaan peilaten suuri potentiaali asiakkaan kokeman arvon nostamiseen on case-yrityksen kohdalla palvelukonseptin kehittäminen asiakkaan liiketoimintaa tukevaksi. Potentiaalinen liiketoiminta-alue on myös panostaminen kaivotuotantoon.

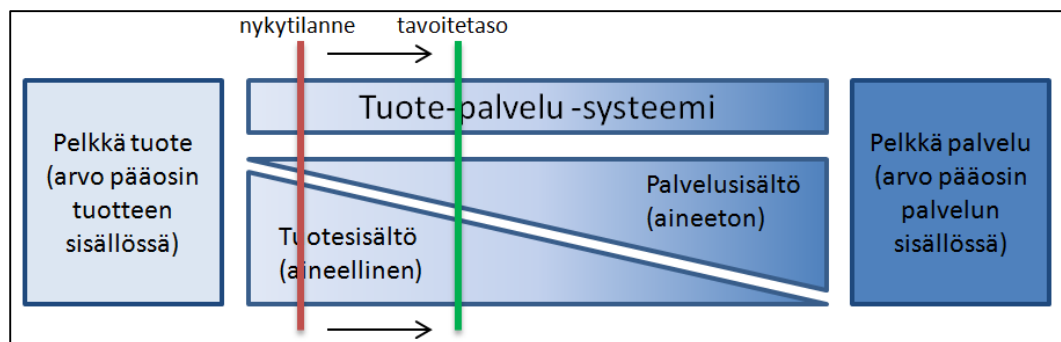
Myyntipäällikön (2014) mukaan palvelukonseptissa on useampia kehittämismahdollisuuksia. Joidenkin asiakkaiden kohdalla nopeampi ja kustannustehokkaampi logistiikka voisi olla edellytys asiakassuhteen syntymiselle. Lisäksi ketjuilla on käytössä sähköinen tilausjärjestelmä, jonka puuttuminen lisää perehtymisen tarvetta, ajankäyttöä ja siten kustannuksia jälleenmyyjäyrityksen kohdalla. Joko yhteistyössä tai yrityksen sisältä käsin tarjottavalle jättevesisuunnittelulle nähdään potentiaalia kasvun lisääjänä. (Myyntipäällikkö 2014)

Tutkijan oman näkemyksen mukaan asiakkaiden promootionaalinen tukeminen muun muassa mainostuen, myyntimateriaalin tarjoamisen ja jälleenmyyjien kouluttamisen muodoissa olisi eräs potentiaalinen menetelmä parantaa myyntiä, kehittää brändiä ja tukea uusien asiakkaiden hankintaprosessia. Vastaaviin asiakassuhdeperusteisiin palveluihin investointi nähdään myös kirjallisuudessa tärkeäksi tuotetta laajentavaksi kokonaisuudeksi (Simpson, et al., 2001, p. 127). Tutkimus ottaa kantaa siihen, mitä kaikkia tämän kaltaisia palveluita asiakkaat haluaisivat toimittajan tarjoavan.

Lisäksi itse ydintuotteiden luonteen korostamisessa on kehittämismahdollisuuksia. Esimerkiksi yksi tärkeimmistä yksittäisistä säiliötuotteista RM Sako 3/2200 on testattu Tanskassa, ja sen erotuskyky on todettu erinomaiseksi. Osa kilpailijoista ilmoittaa nettisivuillaan vastaavat erotusarvonsa, ja niistä yksikään ei yllä yhtä hyvää tulokseen. Lisäksi teollisen muotoilijan suunnittelema nykyinen umpisäiliömalli on osoittautunut käytössä erittäin kompaktiksi kuljettaa ja ennen kaikkea erittäin kestäväksi maahan haudattuna. Tuotantopäällikön mukaan umpisäiliöön kohdistuvien reklamaatioiden määrä on romahtanut mallin

vaihduttua, ja on nykyään erittäin pieni, arviolta 1 % kaikista myydyistä säiliöistä. Näidenkään osalta vika ei suurimmassa osassa tapauksista ole ollut itse tuotteessa, vaan esimerkiksi urakoitsijan tekemässä asennuksessa. (Tuotantopäällikkö 2014)

Vaikka edellä mainitut tekijät ovat ennen kaikkea loppuasiakkaan ostopäätökseen vaikuttavia tekijöitä, luovat ne case-yrityksen asiakkaalle oikein hyödynnettynä merkittävää lisäarvoa. Ne differoivat tuotteet kilpailijoiden vastaavin tuotteisiin verrattuna ja toimivat siten merkittävänä arvon luojina myynti- ja markkinointikeinoina käytettäessä. Tukipalveluissa tätä voidaan hyödyntää esimerkiksi siten, että case-yritys luo itselleen konseptin, jonka kautta se pyrkii tehostamaan jälleenmyyjänsä tietoisuutta ja koulutusta, ja siten luoda sekä rahallisia että motivaationaalisia perusteita tuotteidensa myymiseen. Kuva 14 kuvaa tavoiteltua siirtymää nykytilanteesta kohti suurempaa palveluiden painotusta. Tällä hetkellä pystyviivan vasemmalle puolelle jäävät oikeastaan vain mainostuen, teknisen tuen, myynnin, logistiikan ja reklamaatiohoidon palvelut.



Kuva 14. Tuote-palvelusysteemin variointi (muokattu lähteestä Kunttu, et al., 2010, p. 2)

5.3 Markkina-analyysi

Tämä kappale analysoi markkinoiden nykytilannetta sekä sen haasteita ja mahdollisuuksia. Markkinoiden nykytilanteeseen vaikuttaa merkittävästi johdantokappaleessa kuvattu Uponorin ja KWH:n fuusioituminen, joka on

aiheuttanut markkinoiden ylikapasiteetin vähenemistä, painetta nykyisen hintatason nostoon sekä yleistä markkinoiden myllerrystä.

Alla olevissa kappaleissa kuvataan ensin markkinaosuuksia tilinpäätöstietojen perusteella. Tämän jälkeen esitetään PESTEL-analyysi siitä, minkälaisia ovat sellaiset markkinoilla vaikuttavat voimat, joita ei ehkä helposti huomioida, mutta joiden vaikutus voi olla merkittävä. Porterin viittä kilpailuvoimaa ei esitellä erillisenä viitekehyksenä, mutta myös niiden vaikutuksia tulee raportissa esille.

5.3.1 Markkinaosuudet

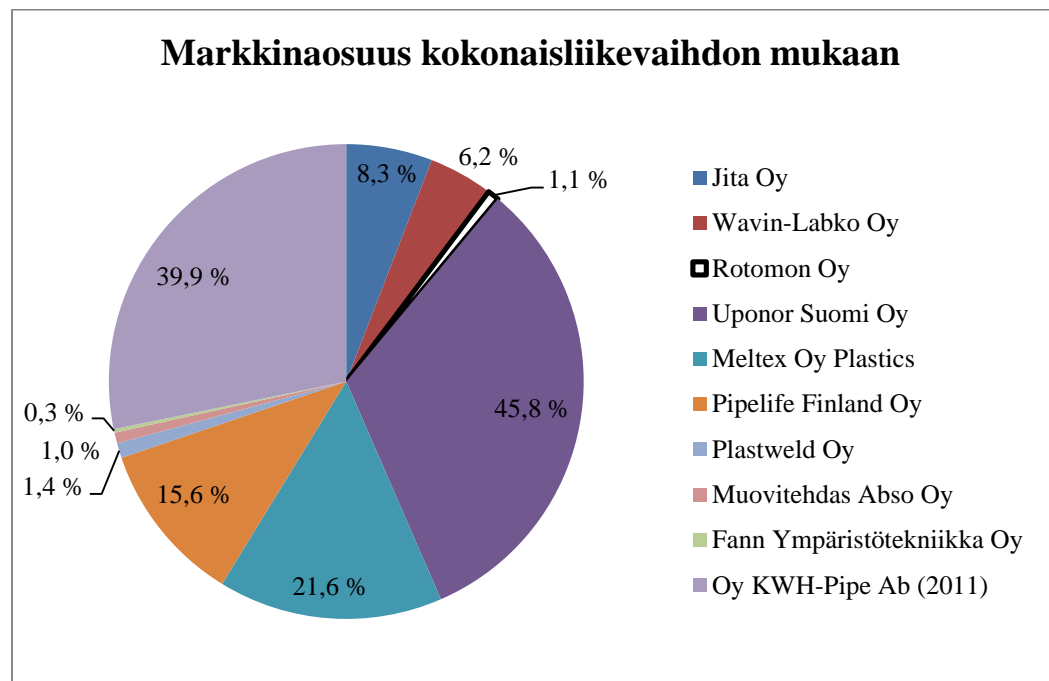
Kuvaan 15 on kasattu kilpailijoiden markkinaosuudet julkisesti saatavilla olevista vuoden 2012 tilinpäätöstiedoista. Tiedot eivät ole absoluuttisia, sillä suurimpien yritysten kasvu on ollut heterogeenistä: esimerkiksi Meltex Oy on osaksi yrityskauppojensa kautta moninkertaistanut liikevaihtonsa muutaman viime vuoden aikana, mutta kaupat ovat kohdistuneet nykyisten tuotteiden kapasiteetin lisäyksen sijaan pääosin rakennustarvikkeisiin ja muihin yritykselle uusiin tuoteryhmiin.

Samoin Uponorin ja KWH:n tuotekategoriat kattavat useita ryhmiä, jotka eivät ole case-yrityksen tuotteille suoria kilpailijoita. Yritysten yhdistyminen toi sen sijaan lähes kaikki kilpailevat tuotteet saman yhteisyrityksen Uponor Infra Oy:n alle. Samalla yritys joutui vähentämään kapasiteettiaan jo aiemmin mainitusta kilpailuviranomaisen päätöksestä. Valitettavasti Uponor Infran tilinpäätöstietoja ei ole vielä saatavilla. Lisäksi ylikapasiteetti on aiheuttanut sen, että lähimmistä kilpailijoista esimerkiksi Plaststep Oy on riippuvainen alihankinnasta, ja sen tulos on ollut viime vuodet rajusti miinuksella.

Kaivoputket, paineputket sekä viemäriputket ja niiden osat ovat case-yritykselle välitystuotteita, jotka täydentävät sen tuotevalikoimaa. Ilman omaa valmistusta on näiden tuotteiden osuus myynnistä ja niistä saatava kate ovat melko marginaalinen

suhteessa päätuotteisiin. Isojen toimijoiden arvioidusta putkituotteiden liikevaihdosta merkittävä osa tulee kuitenkin näistä tuotteista.

Edellä mainituista syistä case-yrityksen todellinen markkinaosuus sen valmistamien tuotteiden markkinoilla lienee selvästi kaaviota suurempi, arviolta 2-4 % putki- ja jätevesijärjestelmätuotteiden kokonaisymyynnistä. Arvio ei ota huomioon ulkomaalaisten toimittajien markkinaosuuksia Suomen markkinoilla, vaan se kuvaa suhteellista markkinaosuutta kotimaisiin kilpailijoihin verrattuna.



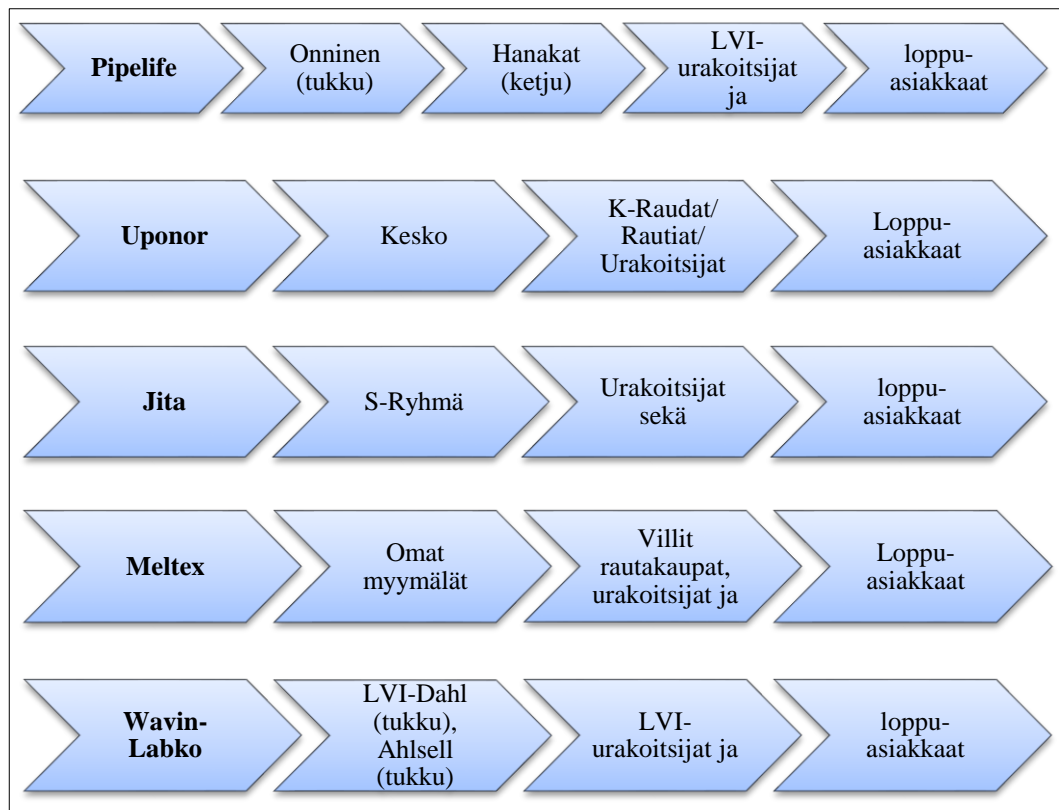
Kuva 15. Arvioidut markkinaosuudet kokonaisliikevaihtojen (2012) mukaan

5.3.2 Markkinoiden erityispiirteitä

Rautakaupat voidaan koon lisäksi jakaa eri asiakassegmentteihin myös sillä perusteella, kuuluuko yritys ketjuun vai onko se yksityinen rautakauppa. Toinen vaihtoehto vastaavaan jakoon on määritellä, onko yritys kauppiasvetoinen vai niin sanotusti kasvoton. Rautakaupan tyyppi vaikuttaa suuresti sen ostokäyttäytymiseen, sillä isot, ketjuvetoiset yritykset arvostavat hankinnoissaan ennen kaikkea helppoutta ja mahdollisimman pieniä riskejä, kun yrittäjät ovat

kiinnostuneempia ostojen vaikutuksesta omaan tulokseen, ja ovat siten usein valmiita ottamaan myös suurempia riskejä. (2. omistaja 2014)

Kuvassa 16 esittelee karkeasti, minkä jakelukanavien kautta markkinoiden suuret kilpailijat hoitavat jakelunsa. Kuvio ei ole absoluuttinen, sillä myöhemmät portaavat voivat ostaa myös edellisten ohi, kuten urakoitsijat suoraan tukulta. Tärkeimpiä tekijöitä ovat nuolien kaksi ensimmäistä osaa, jotka kertovat, mikä ketju tai tukku on minkäkin valmistajan tärkein jakelukanava.



Kuva 16. Markkinoiden karkeat jakeluketjut (2. omistaja 2014)

Isot yritykset perustavat ostopäätöksensä usein myös siihen, kuinka suuren osan myytävistä tuotteista ne saavat samalta toimittajalta. Tätä sidettä on vaikea rikkoa, sillä asiakas on usein sidottu tiiviisti toimittajaan vuosihyvitteiden avulla. Pienille toimijoille on puolestaan helppoa tilata tuotteet suoraan Onniselta, jonka toimitusverkosto on äärettömän tehokas, ja joka toimittaa siten tuotteensa yleensä tilausta seuraavana päivänä. Näin ollen, suurten ja pienten yritysten välimaastoon

jäävä segmentti on potentiaalisin pienille, case-yrityksen kaltaisille toimijoille, jotka kykenevät kilpailemaan hinnalla ja palvelulla, mutta eivät pysty tarjoamaan suurten toimijoiden kaltaisia tuotekokonaisuuksia. Isojen ketjujen kohdalla potentiaalisia markkinarakoja ovat myös yksittäisten erikoistuotteiden kuten laituriponttonien toimittajuus sekä toissijaiseksi tavarantoimittajaksi pääsy. (2. omistaja 2014)

Urakoitsijamarkkinoilla korostuu sen sijaan tuotteiden laadun merkitys, sillä toisin kuin rautakauppojen kohdalla, etenkin maanrakennus- ja LVI-urakoitsijoille case-yrityksen tuotekategorioiden myynti ja urakointi voi luoda jopa koko liikevaihdon. Näin ollen urakoitsijat ovat myös paljon reklamaatioherkempiä, ja koetut laadun epäkohdat voivat nopeasti katkaista koko asiakassuhteen. (2. omistaja 2014)

Urakoitsijamarkkinoilla korostuu lisäksi asiakkaiden päällekkäisyys: rautakauppa-asiakkaat voivat pahastua suorasta myynnistä urakoitsijoille alueella, jotka ovat niille itsellensä vahvoja. Toisaalta, alueilta, joilla rautakauppoja ei ole tai joilla niiden toiminta on heikkoa, voi urakoitsija-asiakkaat suoraan tavoittamalla päästä merkittäväänkin myyntiin. Tämän johtuu osaksi kuvan 18 tilanteesta, jossa isojen kilpailijoiden toimitusketjut menevät suurten ketjujen ja tukkujen kautta, eli joissa pieni toimittaja voi väliportaat ohittamalla tarjota henkilökohtaisemman asiakassuhteen ja edullisemmat tuotteet urakoitsijalle. (2. omistaja 2014)

5.3.3 PESTEL-analyysi

Alla olevaan PESTEL-analyysiin on tiivistetty eri kategorioihin liittyviä riskejä, ja se on koottu toisen omistajan kanssa käytyjen keskustelujen pohjalta. PESTEL-analyysi on paljon käytetty ulkoisen ympäristön analyysityökalu, jonka tavoitteena on kerätä tietoa ja analysoida markkinoiden ulkoisten avaintekijöiden vaikutuksesta yrityksen toimintaan (Jurevicius, 2013). Tässä tutkimuksessa PESTEL-analyysi keskittyy riskien luettelomaiseen raportoimiseen, koska markkinoita on kuvattu suhteellisen laajasti jo valmiiksi. PESTEL on esitettyinä kuvassa 19. Riskien tarkempi avaaminen ja analysointi ovat relevanttia silloin, kun yritys arvioi

tutkimuksen tulosten suhdetta makroympäristönsä riskeihin. Tämä rajataan tutkimuksen laajuuden rajoissa raportin ulkopuolella.

Poliittiset	<ul style="list-style-type: none"> • Kaupungistuminen • Rantarakentamisen tukeminen / välttäminen • Venäjän poliittinen tilanne
Ekonomiset	<ul style="list-style-type: none"> • Ruplan ja kruunun kurssivaihtelut • Venäjän taloustilanne • Yleinen taloustilanne ja ostovoima
Sosiaaliset	<ul style="list-style-type: none"> • "Likainen markkinointi", huhut • Huonosti hoidettujen reklamaatioiden vaikutukset
Teknologiset	<ul style="list-style-type: none"> • Uusien innovaatioiden tulo markkinoille • Korvaavien innovaatioiden tulo markkinoille
Ympäristölliset (Environmental)	<ul style="list-style-type: none"> • Öljyn tarjonnan väheneminen (vaikutukset muovin käyttöön raaka-aineena) • Alueelliset erot (lännessä vähän järviä ja savipitoinen maaperä, idässä paljon järviä ja soramaa)
Lainsäädännölliset	<ul style="list-style-type: none"> • Vesiensuojelulainsäädännön muutokset • Jätevesilainsäädännön muutokset • Ulkomaisten markkina-alueiden lainsäädännön muutokset

Kuva 17. PESTEL-analyysi putki- ja jätevesijärjestelmien markkinoista

6 ANALYYSI CASE-YRITYKSEN ASIAKASARVON MUODOSTUMISESTA VALITUILLA SEGMENTEILLÄ

Kuten metodologia-luvussa todettiin, osoittautui haastatteluja tehdessä, ettei entisiä ja potentiaalisia rautakauppa- ja urakoitsija-asiakkaita kannata erottaa toisistaan analyysiä varten. Tässä syystä tässä luvussa on päädytty alaotsikoiden kohdalla jakoon, jossa otoksen luotettavan koon varmistamiseksi entiset rautakauppa-asiakkaat (2 haastateltavaa), entiset urakoitsija-asiakkaat (1 haastateltava), potentiaaliset rautakauppa-asiakkaat (1 haastateltava) ja potentiaaliset urakoitsija-asiakkaat (0 haastateltavaa) on yhdistetty yhden ”entiset ja potentiaaliset asiakkaat” -otsikon alle. Valintaa perustellaan kappaleessa 4.3 mainituilla faktoilla. Tämän lisäksi ainoa kyseisen segmentin urakoitsija-asiakkaista on merkittävän kokoinen, joten sen ostokäyttäytyminen eroaa pienistä urakoitsijoista, ja on siten jossain määrin lähempänä rautakauppoja.

Karkeasti voi todeta, että urakoitsijoiden ja rautakauppojen vastaukset myötäilevät paljolti toisiaan, samoin kuin entisten ja potentiaalisten asiakkaiden vastaukset suhteessa nykyisiin. Tästä syystä analyysi on laajempaa nykyisten rautakauppojen kohdalla: ne ovat tärkein haastateltu asiakasryhmä ja niiden haastatteluotos on suurempi ja siten luotettavampi. Niiden kohdalla jo kertaalleen purettuja toistuvia vastauksia ei analysoida samassa laajuudessa nykyisten urakoitsijoiden tai entisten ja nykyisten asiakkaiden kohdalla.

6.1 Tarjooman ja hinnoittelun vaikutus

Tämä kappale vastaa ensimmäisen tutkimuskysymyksen a-kohtaan, eli kuinka yrityksen tarjooma ja hinnoittelu vaikuttavat asiakasarvon muodostumiseen valittujen asiakassegmenttien kohdalla. Koska hinnan ja hinnoittelun vaikutus käsiteltiin haastatteluissa tarjooman yhteydessä, analysoidaan molempia osalualueita tämän saman kappaleen alla.

6.1.1 Nykyiset rautakauppa-asiakkaat

Nykyisistä haastatelluista asiakkaista vain yksi mainitsi putkituotteiden tuotteiden olevan yrityksen myynnin kannalta liikevaihdollisesti erityisen merkittävässä asemassa. Sen sijaan jokainen haastateltava kuvasi kyseisten tuotteiden olevan niitä perustuotteita, jotka ovat tuotollisesti oheistuotteita, mutta jotka ovat kaupan saamisen ja rakennusprojektin osalta merkittävässä asemassa. Ne siis vahvistavat muiden rakennustarvikkeiden myyntiä. Jätevesijärjestelmien kohdalla tämä ei ole niin merkittävää, koska niitä ei välttämättä asenneta vielä perustuksia tehtäessä.

”Ne on tärkeä osa, että sanoisin näin että noin 10 % raudan liikevaihdosta sisältyy niihin. Maanrakentaminen on - - saneerausrakentamisessa ja uudisrakentamisessa tärkeä osa.” (RK-NK3, 2014)

”Rakentajan osalta [tuotteet näyttelevät] tosi tärkeitä osaa. Ensimmäistä kaupankäyntiä kun tehdään, niin tarvitaan näitä perus salaojaputkia ynnä muuta tällasia, niin sen vaan pitää olla: hinnat pitää olla paikallaan ja tuote sellainen, joka kelpaa tämän hetken suunnittelijoille.” (RK-NK2, 2014)

Haastatelluista nousi ilmi lukuisia tekijöitä, jotka kuuluvat tuotteiden ja palveluiden perusvaatimukseen vedenkäsittelytuotteita tilatessa. Haastattelujen perusteella hinnan tulee kohdata laadun kanssa, mutta koska lähes kaikki asiakkaat määrittivät hinnan tärkeimmäksi ostoajuriksi tai ainakin osaksi sitä, voidaan olettaa, että tuotteet ovat lähes kaikilla valmistajilla hyvin samankaltaisia. Tätä päätelmää tukevat vastaukset siitä, mikä on hyvää ja mikä huonoa case-yrityksen tuotteissa: yksittäisiä positiivisia tai negatiivisia erillismainintoja ja tuotekategorian puutteita (peltosalaojaputket, eristeet) lukuun ottamatta jokainen haastateltava kuvasi molempien kysymysten kohdalla tuotteiden olevan laadultaan neutraalia läpi linjan. Tästä voi päätellä, että tuotteet koetaan yhtä laadukkaiksi suurten toimittajien tuotteiden kanssa, mikä on tärkeä tieto markkinoinnin kannalta. Erään ketjumyymälän kauppias muotoilee laadun merkityksen hyvin:

”Kuluttaja-asiakas ostaa kerran näitä tuotteita. Mutta niistä kun 40 % ostaa ammattilaiset, niin jos ne kerran ostaa huonoa, niin se seuraava pitää jo myydä. Mutta jos se laatu täyttää vaatimukset tai jopa ylittää odotukset, niin siitä tulee asiakassuhde.” (RK-NK3 2014)

Pääosin tuotteet ja niiden esittelymateriaalit kuvataan selkeiksi (RK-NS1 2014), ja vain yksittäiset tuotteet kuten 50m SN8 tuplaputki erityisen hyväksi (RK-NP3 2014, U-NK1 2014). Myös reklamaatiohoidosta on haastatelluilla jälleenmyyjillä hyvä kuva, mitä kuvastaa muun muassa seuraava lausahdus:

”Yks tapaus täällä sattuu – se ei ihan mulle asti kunnolla tullukaan, niin oli lokasäiliö puhennu sieltä, ruvennu vuotamaan ja täytyy. Siinä oli joku valmistusvirhe. Niin se vaihettiin uuteen mukisematta, ja se oli asiakkaalle erittäin hyvä mainos. - - Jos tämmönen sattuu, niin se on parempi mainos kun se vaihdetaan heti eikä vitkutella, ja jotaki korvataan pikkusen sille aiheutuneista kuluista, kuin että lähetään kiertelemään.” (RK-NS3 2014)

Tuotteiden toimivuus ja kestävyys ovat myös haastatteluissa toistuvia tekijöitä. Tämä korostuu jätevesijärjestelmissä, joissa tuotteiden erot valmistajien välillä ovat suurempia kuin pihankuivatustuotteissa eli putkissa ja perusmallin kaivoissa. Riittävän monipuolinen tuotevalikoima nousee myös esiin useammalta haastateltavalta, mutta sen koetaan olevan pääosin kunnossa case-yrityksen kohdalla.

Mielenkiintoinen havainto on se, että mitä isommasta asiakasyrityksestä on kyse, sitä tärkeämmäksi haastateltavat kokevat toimitusajan ja -varmuuden sekä pienen yksittäisen eräkoon merkityksen. Tämä on erikoista siinä mielessä, että suurilla jälleenmyyjillä on yleisesti ottaen parhaat kapasiteetit tuotteiden varastointiin. Tähän ottavat selkeästi kantaa molemmat haastattelun suurimmista yrityksistä, joista toinen on toistaiseksi asiakkaana potentiaalinen (RK-PS1) ja toinen uutena asiakkaana keskisuuri (RK-NK2), mutta potentiaalinen nousemaan case-yrityksen suurimpien rautakauppa-asiakkaiden joukkoon. Havaintoa tukevat myös seuraavat suurimpien asiakkaiden joukossa olevien haastateltavien kommentit:

”Sekin on niinku tärkeä, koska silloin monta kertaa mekään ei tänä päivänä pystytä pitämään ihan hirveitä varastoo, varmaan jälleenmyyntipuolella kukaan enää hirveitä ylivarastoa pidä,

ja silloin se merkkää aika paljon. Ja miten jouhevasti saa tilattua, ettei se tilauskertaerä tule liian isoksi. Keneltä saa tilauserän pienenä, niin se monesti edesauttaa sitä, ja silloin on helpompi myös laajentaa yhteistyötä.” (RK-NS1 2014)

”Toimitusaika on vuosi vuodelta tullut tärkeämmäksi.” (RK-NS2 2014)

Kommentit viittaisivat siihen, että mitä suurempi yritys on ja toisaalta mitä etelämpänä se toimii, sitä merkityksellisempi on toimitusvarmuus ja pienen toimituserän saaminen kerralla. Tämä osoittanee, että rakentamisen kannalta heikko markkinatilanne pakottaa etenkin alan suurimmat toimijat entistä tarkempaan varastonkierron seurantaan ja kustannusten hallitsemiseen. Case-yrityksen kannalta tämä on jossain määrin uhka, sillä vain yhdessä paikassa sijaitseva tehdas/varasto ei mahdollista yhtä tehokasta logistiikkaa kuin esimerkiksi Meltexin myymäläverkostomalli. Toisaalta, tämän voi nähdä myös mahdollisuutena: välivaraston rakentaminen Etelä- tai Pohjois-Suomeen ja sen täydentäminen asiakkaita tukevalla suuntakuormalla voisi olla luonteva kehitysaskel tulevaisuuden markkina-aseman vahvistamista ajatellen.

Vastauksista koottu taulukko 10 tukee alkuperäistä oletusta siitä, että hinta voi tulla osoittautumaan tarjooman osalta rautakauppa-asiakkaiden kokeman arvon merkittävimmäksi elementiksi. Tämä tulee esille jokaisen nykyisen rautakauppa-asiakkaan kohdalla, mutta kuten myöhemmin havaitaan, koetaan hinta ehkä vielä merkityksellisemmäksi entisten ja potentiaalisten asiakkaiden kohdalla. Tämä johtuu siitä, että ne tarvitsevat nykyistä asiakkaita selkeästi merkittävemmän syyn ja alemman koetun riskin tilauksen tekemisestä uudelle tai tuntemattomammalta toimittajalle.

Hinnoittelun suhteen yrityksen onnistumista on vaikea arvioida tarkasti, mutta haastatteluista päätellen on pääteltävissä, että case-yrityksen hinnoittelu on ollut ainakin kuluneella kaudella onnistunutta, mikäli sitä kuvataan mahdollista kustannusjohtajuutta peilaavalla hintatasolla. Hinnan tärkeimmäksi ostokriteeriksi määrittelevät nykyiset asiakkaat todennäköisesti saavat siis tuotteet edullisimmin case-yritykseltä. Hinnoittelumallit tuntuvat kuitenkin eroavan markkinoilla

toimittajakohtaisesti: pääosa rautakauppamyynnistä tapahtuu keväällä suurina ja edullisempina varastoennakoina, jonka ohella yritykset tankkaavat kaudella tarpeen mukaan. Kuitenkin, osa toimittajista ei ilmeisesti tarjoa erillistä ennakkohintaa, vaan tietyn jatkuvan hinnan, joka on voimassa läpi kauden (RK-EK2 2014). Tämä voi tosin olla myös asiakaskohtainen menettelytapa.

Hinnoittelun onnistuminen ja sen vaikutus koettuun asiakasarvoon myös asiakassuhteen näkökulmasta näyttäisi riippuvan merkittävästi ostajan luonteesta, ja siinäkin ennen kaikkea siitä, kuinka valmis hän on käyttämään aikaa ja vaivaa hinnoittelusta keskusteluun ja yhteisen edun tavoitteluun. Yhdessä entisen asiakkaan haastattelussa tulee esille, että kyseinen ostaja hylkää heti toimittajan, jonka perushinta ei ole kohdallaan, tai joka tiputtaa hintaa puhelimesta hinnastossa annetusta hinnasta (RK-EK2 2014). Toisaalta, myös täysin päinvastaista näkemystä esiintyy erityisesti niiltä yrityksiltä, jotka näyttäisivät olevan kiinnostuneimpia yhteistyön syventämisestä, kuten RK-NS1.

”Jotenkin en ite tykkää siitä politiikasta, jos keväällä annetaan yksi hinta ja siitä ei enää keskustella” (RK-NS1 2014)

”Sekin elää niin kahta elämää se hinnoittelu: yhden ja kahden putken ostajat on ihan peace of cakeja kaikille, mutta sitten ne urakoitsijat jotka ostaa nippukaupalla tarvii johki kohteeseen, niin niissä en minä saa sitä kauppaa jos te ette tuu vastaan.” (RK-NS2 2014)

Kuten mainittu, niin nykyisten asiakkaiden kohdalla kuin erityisesti uuden asiakkaan saamisen kannalta hinnoittelussa onnistuminen on avainasemassa. Kuitenkin, etenkin suurempien ketjuliikkeiden kohdalla riskin alentaminen, vakuuttavuuden luominen, pienemmät toimituserät ja toimitusvarmuus tuntuvat olevan yhtä tärkeässä asemassa (RK-NK2 & RK-NK3 2014). Tämä tulee esille molempien kauden uusien ketjuasiakkaiden haastatteluissa. Itse hinnoittelua he kommentoivat asiakassuhteen synnyttyä näin:

”Ostajahan ei voi koskaan olla tyytyväinen hintaan, et monta hintavaa tuotettahan teillä on, ei sille mitään voi. Mut ollaan mekin yritetty siitä jotain saada. Kyllä mä sanon, et nää on tällä hetkellä sopusoinnussa, tehtaan hinta on ihan ok. Joissain tuotteissa sitä vois kiristää:

mä sanoisin et ainakin laituriponttonit ois tällä hetkellä semmosia, joissa vois olla sitä mahdollisuutta” (RK-NK2 2014)

”Hinnoittelu on onnistunut. Tulee erää halvemmalla, mutta siitä oon tyytyväinen, että se on niinku stabiili. Sitten kun me ollaan neuvoteltu muu rahtivapaus kun tuossa esitteessä, niin se on oikeastaan edellytys toiminnalle. Tilauserä pysyy sen verran pienenä, että vaikka kahden viikon välein pystytään tilaamaan.” (RK-NK3 2014)

6.1.2 Nykyiset urakoitsija-asiakkaat

Urakoitsija-asiakkaiden vaatimukset tarjooman osalta ovat hyvin samankaltaisia kuin rautakaupoilla. Tuotteiden laatu, asennuksen helppous ja nopea saatavuus näyttäisivät olevan korostuneimmat tekijät. Tämä heijastaa myös haastatteluissa ilmi tulevaa faktaa siitä, että urakointi on tänä päivänä hyvin hektistä, mikä nostaa nopeuden merkitystä suhteessa hintaan. Itse asiassa, rautakauppojen haastatteluista tulee ilmi jopa näkemys, jonka mukaan urakoitsijat ovat huonoja vertaamaan hintoja silloin, kun ne saavat tavarat suoraan tukusta. Urakoitsija kokee itsensä usein etuoikeutetuksi, kun se saa ostaa tuotteet tukusta suurin alennusprosenttein, mikä on ominaista tukkujen hinnoittelustrategialle. Tuotteiden saatavuuden helppous lienee tässä myös osaroolissa, koska lvi-tukkujen valikoima on yleensä parempi kuin rautakaupalla.

”On se melkein minkäläinen tahansa mehumaijan pyörittäjä, jos se saa ostettua tavalla tai toisella jostain tukusta, niin se on jotenkin suomalaiseen mentaliteettiin liittyvää, että mä saan ostaa *tukusta*. Vaikka se ois kalliimpaaki se tavara, niin jos mä ostan sen suoraan tukusta, niin se on niin kun niin pöhköä kun olla ja voi. Mulle on jopa sanonu muutamat et ”joo taisin mä maksaa siitä vähän enemmän, mut mä sain sen tukusta”. Et kyl ne ottaa varmaan tommoset heput niin sen 80 % sieltä tukusta.” (RK-NK2 2014)

”Me törmätään yleensäkin LVI-tuotteissa tämmöseen, et ne [urakoitsijat] on tottunu siihen tukkuliikkeen maailmaan. Kun me siirrytään koko ajan pois sieltä hyvin voimakkaasti, käytännössä niinkun hyllynpäänettoa ja pieni alennusprosentti, niin ne elää kuitenkin vielä siinä maailmassa, että ne menee Onniselle sisään ja saa 68 % alennusta. Ja se on heille se juttu, se 68 %. He ostaa niinku alennusta. Ja voivathan ne ostaakin halvalla sen, mutta lähtökohtaisesti he ostavat alennusta. Ja se on niinku se heidän bisnes. Ehkä he ovat tottuneet

siihen, että he antaa vaikka -30 % [alkuperäisestä hinnasta] loppukäyttäjälle, että hän käy hakemassa tukusta, niin saat hyvän alennuksen. Sit kun se alennus on isompi kuin mitä rautakaupassa tänä päivänä saa, niin asiakas kattoo, että onpas hyvä. Ja se voi olla se heidän ansaintamalli monessa kohtaa.” (RK-PS1 2014)

Toisaalta, loppuasiakkailta ei monesti ole tarvittavaa tietotaitoa tuotteiden hankkimiseen itse (U-NP1 2014), mistä syystä urakoitsija pystyy merkittävästi vaikuttamaan työmaalle valittavaan toimittajaan. Tämä korostuu, jos urakoitsija tarjoaa myös suunnittelupalvelun, sillä suunnitelmien piirtäminen tietyllä merkillä nostaa entisestään loppuasiakkaan kynnystä kilpailuttaa toimittaja. Teollisissa kohteissa kilpailutuksen hoitaa puolestaan urakoitsija itse, jolloin kyseisen yrityksen sanaan luotetaan, eikä urakan toimeksiantaja näyttäisi käytännössä juuri vaikuttavan toimittajavalintaan.

”Asiakasta ei kiinnosta oikeastaan yleensä yhtään [miltä toimittajalta tuotteet tulevat], jos teidän puolen tuotteista puhutaan. - - Tilajalla hyväksytetään vain toimittajia, mutta ei niillä yleensä ole sanomista mihinkään.” (U-NK1 2014)

Kuitenkin, määriteltäessä tärkeintä ostopäätökseen vaikuttavaa tekijää, mainitsee myös urakoitsijoiden kohdalla taulukon 10 mukaisesti kolme neljästä sen olevan hinta. Toimitusaika ja saatavuus näyttäisivät silti näyttelevän lähes yhtä suurta roolia, kun ne rautakauppojen kohdalla korostuvat vain suurimmissa yrityksissä. Tämä johtunee nimenomaan urakoinnin hektisyydestä sekä yritysten nopeista reagointivaatimuksista; koneiden seisottaminen on huomattavasti kalliimpaa kuin tuotteiden hieman kalliimpi hinta. Hinnoittelun onnistumista kuvattiin lyhyesti mutta ytimekkäästi muun maussa näin:

”Putkien osalta [onnistunut] hyvin mut kaivoissa huonosti.” (U-NK1 2014)

6.1.3 Entiset ja potentiaaliset asiakkaat

Entisten ja potentiaalisten asiakkaiden kohdalla toistuvat täysin samat tekijät, jotka on jo kuvattu nykyisten rautakauppojen sekä urakoitsijoiden kohdalla. Yksilö- ja

yrittäjäkohtaisia eroja on toki havaittavissa kuten muissakin segmenteissä, mutta tärkeimmät ostopäätökseen vaikuttavat tekijät toistuvat. Mainittuina näissä ovat kunkin asiakkaan kohdalla ensimmäisenä hinta, jonka lisäksi myös laatu, logistiikka ja toimintavarmuus tulevat esiin.

”Käytännössä tällä hetkellä se on mennyt niin, että kun meillä on tuoterepertuaari aika pieni, niin sitten on ollu, et tietysti nää perusasiat: pitää olla hyväksytyt tuotteet, se on se ensimmäinen tietysti. Ja sitten tietysti kyllä siellä hinta määrää, toimitusaika määrää, toimitusvarmuus määrää. - - Ne on hyvin bulkkituotteita, niin tuote-eroja ei juurikaan pääse tapahtumaan. Siinä kumppanivalinnassa vaikuttaa enemmän henkilökohtaiset suhteet toimittajaan, ja tietysti ketjukaupassa vähän ketjunkin näkökulma. - - Tätä jätevesipuoli on sitten toinen kysymys, ja siinä varmaan ehkä toimittajat pystyvät erottautumaan, tai siinä on eroa. Mut siinäkin varmaan rautakaupan näkökulmasta se oleellisin asia on se, et mistä löytäis tietyllä tavalla niinku selkeimmät paketit. Sen selkeimmät ratkaisun.” (RK-PS1 2014)

Lainaus kuvastaa sitä, että tuotteista ja palveluista on kyettävä luomaan selkeä kokonaisuus, joka tuo konkreettisesti lisäarvoa asiakkaan nykyiseen toimittajaan verrattuna. Joidenkin kohdalla tähän riittää tiukka hinnoittelu, mutta asiakassuhteen kestävyuden tavoittelun kannalta parempi ratkaisu on, jos asiakkaalle saadaan tarjottua myös psykologista arvoa, jota sen on vaikeampi mitata rahallisesti. Toisaalta, tuotteiden ja hinnoittelun säilyttäminen yksinkertaisina lienee koetun vaivannäön kannalta yksi tavoiteltava elementti tässä asiakasryhmässä.

Menetettyjen asiakkaiden kohdalla syyt asiakkaan poisjäämiseen voivat olla moninaisia. Ellei jokin yksittäinen tekijä asiakassuhteessa ole mennyt pieleen, vaikuttaisi haastattelujen perusteella, että hinta on näytellyt vaihtovaiheessa tärkeintä roolia. Ulkopuolelta on kuitenkin haastava sanoa, mitä muuta uusi toimittaja on kyennyt tarjoamaan, koska on vaikea uskoa, että case-yritys olisi jäänyt hinnoittelussa merkittävästi jalkoihin, varsinkaan mahdollisesti asiakkaan menetyksen jälkeen kokeillun aggressiivisen winback-hinnoittelun jälkeen.

6.2 Asiakassuhteen vaikutus

Tämä kappale vastaa ensimmäisen tutkimuskysymyksen b-kohtaan. Asiakassuhteen vaikutusten selvittäminen asiakasarvon muodostumiselle alkoi haastatteluissa hahmottamalla sitä, minkälainen on asiakkaiden tyypillinen osto- ja myyntiprosessi, alkaen loppuasiakkaan tarjouspyynnöstä ja jatkuen aina tuotteiden asennukseen asti, ja kuinka isossa roolissa asiakassuhde on tässä prosessissa. Osiossa selvitettiin myös kehityskohteita toimittajasuhteessa, sekä sitä, kuinka eri asiakastyypien ostot tyypillisesti jakautuvat eri toimittajatyypien (valmistaja, tukku, jälleenmyyjä, urakoitsija) välille.

6.2.1 Nykyiset rautakauppa-asiakkaat

Haastattelujen perusteella vaikuttaa ostoprosessin osalta siltä, että putkituotteet kuuluvat kunkin rautakaupan perustarvikkeisiin, joita tulee olla antaa suoraan hyllystä. Jätevesijärjestelmien kohdalla käytännöt sen sijaan vaihtelevat erikokoisten ja alueittain eri suunnilla sijaitsevien jälleenmyyjien kohdalla. Osa varastoi tuotteita aktiivisesti, osa tilaa ne kohteittain suoraan työmaalle erikseen toimittajalta pyydettävien tarjousten perusteella.

Karkeasti voisi sanoa, että mitä suurempi jälleenmyyjä on kyseessä, sitä tärkeämpää näyttää olevan nopea palveluvalmius. Toisaalta, mitä etelämpänä yritys sijaitsee maantieteellisesti, sitä pienempi intressi sillä näyttäisi olevan jätevesijärjestelmien pitämiseen varastossa. Tämä johtuu todennäköisesti Etelä-Suomen pienemmästä loma-asuntojen määrästä ja kattavammasta viemäriverkostosta. RK-NS2 (2014) muotoilee näkemyksensä varastoinnista näin:

”Älkää vaan sortuko siihen samaan virheeseen kuin muutama muu suomessa rautakauppa-alan toimija on pikkasen sortunut: se on kaikin puolin hyvä kun kehitetään logistiikkaa niin, että kaupan varastointitarve vähenee että se tavara menee suoraan tehtaalta työmaalle. Siinä ei ole mitään pahaa. Mutta jos siinä tulee sellainen yhtälö, että sen tavaran hintaostoehto sille kaupalle on ihan sama, niin minä esitän kysymyksen, että miksi kauppa sitten enää pitäisi tavaraa ylipäättänsä varastossa? Ja se ei oo kenenkään etu, että niitä tavaroita ei oo saatavilla.

- - Jos on kauppias, joka saa ostaa sen samaan hintaan ja myy sen vaan diilerikauppana välityksellä, niin se on ihan jees ja se voi pikkasen aikaa tuntua hyvältä ja ansaita lisämyyntiä, mutta siinä tulee väistämättä se seuraus, ettei kellään ole enää motivaatiota varastoida, ja se ei ole pitkässä juoksussa kenenkään etu.” (RK-NS2 2014)

Asiakassuhteen henkilökohtaisuuden merkitys vaikuttaa olevan erittäin yksilöllinen, vastaajasta riippuva asia. Noin puolet vastaajista ilmaisee henkilökohtaisuuden olevan enemmän psykologinen tekijä, joka jossain määrin mukavoittaa kaupankäyntiä, mutta ei ole erityisen merkityksellinen. He kokevat tärkeämmäksi sen, että myyjä on helposti tavoitettavissa, ja että tilaus hoituu. Osalle henkilökohtaisuus ja luottohenkilö toimittajayrityksen sisällä ovat puolestaan ehtoja kaupankäynnille. Vanhemman liiton ostajissa tulee esille jopa näkemys yhteisten työhön liittymättömien aktiviteettien merkityksestä. Muun muassa seuraavat lainaukset kuvastavat näkökulmia asiasta:

”Äärettömän tärkeää. Me ollaan itsenäisiä kauppiaita, niin kyllä me tunnetaan ne suurimmat tavarantoimittajat – me tunnetaan ne ja toimittaja tuntee minut. Sillä on iso lisäarvo.” (RK-NK3 2014)

”Mut kyl siinä on sitten kans iso merkitys sit ku ollaan samoissa hinnoissa samalla viivalla useampi toimittaja, niin kyllä se on sitten tää historia, palveluhistoria joka ratkasee ihan varmasti minulla ainakin. Sen verta, onko se tunneälyä vai mitä se on, niin kyllä mielellään sellasen kanssa tekee kauppaa joka uskoo että me tehdään kauppaa, ja tukee sitten ainakin henkisesti sitä kauppaa.” (RK-NK1 2014)

”Onhan se tietysti aina helpompi toimia, mutta loppukädessä se on yksi ja sama, kunhan se tavara tulee silloin kun on sovittu ja sillä hinnalla. Mukavampihan se on aina rupatella muutama sana ihan niitä näitä, mutta jos mennään ihan asian perästä, niin silloinhan se on ihan sama: tärkeintä on, että se tilaus menee eteenpäin ja tavarat tulee.” (RK-NP3 2014)

”Lähinnähän se on mitä se jättää kauppiaille – mullehan on ihan sama, mitä merkkiä mä myyn tässä. Teidän tuotteilla nyt saa esimerkiksi pikkusen paremmin kun kilpailijoilla on vähän kalliimmat tuotteet.” (RK-NS3 2014)

Joistain vastauksista voi tulkita, että yhteydenpidon henkilökohtaisuudella on tietyille asiakkaille syvempiäkin merkityksiä. Kahdessa haastattelussa nousee

esimerkiksi ilmi asiaa erikseen kysymättä, että haastateltava ilahtuu, jos hänelle soitellaan kauden aikana ja kysellään ihan vain kuulumisia (RK-NP1 2014 & RK-NP2 2014). Tämän lisäksi koettiin, että ongelmatapauksissa henkilökohtainen side omaan niin sanottuun luottohenkilöön korostuu, sillä näiden tilanteiden selvittämiseen jonkun toisen henkilön kanssa voi olla yksinkertaisesti liian korkea kynnyks.

”Silloin kun kaikki menee hyvin, ei oo mitään väliä kuka siellä toisessa päässä on. Mut sit kun tulee se huono päivä, niin sit katotaan sitä kenen kanssa ollaan selitetty ja miten henkilökemia toimii. Siinä tapauksessa kaikki voi mennä kuralle. Äärettömän tärkeä asia.”
(RK-NK2 2014)

Lähes kaikki haastateltavat kokevat kuitenkin ostoprosessin olevan yhtä vaivaton toimittajalta kuin toimittajalta. Suurimmiksi eroiksi näyttäisi nousevan se, ovatko yrityksen tuotteet sähköisessä tilausjärjestelmässä (RK-NP3 2014), sekä se, kuinka paljon tilausta joutuu hajauttamaan puutteellisen tuotekategorian tai erikokoisten rahtivapauserien vuoksi (RK-NS1 2014). Sähköistä tilausjärjestelmää suurin osa pitää huonona ja hidastavana tekijänä, mutta tietyt Keskon ketjuun kuuluvat eli järjestelmää käyttämään tottuneet vastaajat näkevät siitä lisäarvoa. Hekin kuitenkin pääsääntöisesti kokevat, että sähköposti korvaa sähköisen tilausjärjestelmän tarvittaessa. Muut haastatteluissa esille nousevat tekijät ovat listattuna alla olevassa taulukossa 9.

Taulukko 9. Muita rautakauppojen toimittajasuhteeseen vaikuttavia tekijöitä

Myyjien tavoitettavuus
Nopea asioiden hoito
Yhteistyön syvyys ja kiinnostus sen syventämiseen
Konfliktien käsittely
Reklamaatioiden hoito siten, ettei jälleenmyyjä ole kärsijänä
Se, ovatko toimittaja- ja ostajayrityksen edustajat tavanneet toisiaan
Samoista asiakkaista kilpaileminen
Kyky olla rehellinen / täyttää lupaukset
Toimittajan tunnettavuus ja markkinointi suoraan ammattiasiakkaille

6.2.2 Nykyiset urakoitsija-asiakkaat

Asiakassuhdetta urakoitsijat näyttäisivät pitävän yhtä tärkeänä kuin rautakauppa-asiakkaat, joskin yksilökohtaisia eroja on selkeästi myös tässä segmentissä. Toisille henkilökohtaisuus on ostoprosessia helpottava mutta suhteellisen merkityksetön lisäelementti, kun taas suurimmalle osalle psykologinen vaikutus on selkeästi suurempi. U-NP1 (2014) kuvaa tilanteen näin:

”Se on tärkeä. Et just se varsinkin että tuntee, ja on se asiakassuhde. Siihen tulee se luottamuskin sitten samalla. Kyl se tosi hyvä on, et on yks numero johon soittaa, niin sen tietää kuka siellä sitten vastaa. - - No kyllä se yleensä se joustavuus [vaikuttaa toimittajasuhteen laatuun], ja sitten se, että se on se asiakassuhde sellanen just, että siellä on henkilö joka vastaa, vastaa tuotteista ja tilauksista, ja sinne voi soittaa ja kysyä. Se semmonen jouhee palvelu – se on oikeastaan tosi tärkeä juttu. Et mun ei tarvii murehtia sitä, miettiä teiän puolesta sitten mitään. Että sieltä tulee kaikki.” (U-NP1 2014)

Urakoitsijoiden kohdalla toimimaton logistiikka vaikuttaisi tuovan asiakassuhteeseen kustannuksia ja toisaalta myös säröjä rautakauppa-asiakkaita herkemmin. Maanrakennusurakointi vaikuttaa olevan yrityksen koosta riippumatta sen luontoista, että tavaroiden toimituksen viivästyminen tarkoittaa käytännössä samalla koko työmaan viivästyistä.

Asiakasyrityksen omiin suhteisiin ja verkostoon perustuva pakettiratkaisujen tarjoaminen katsotaan todella tärkeäksi kilpailuedun lähteeksi niiden urakoitsijoiden kohdalla, jotka tätä palvelua tarjoavat. Tämä on merkittävä havainto, sillä oletettavasti suurin osa case-yrityksen urakoitsija-asiakkaista on vain maanrakennusurakointiin keskittyneitä, eivätkä ne ole rakentaneet verkostoaan kattamaan myös suunnittelu- ja huoltopalveluita. Eräs haastateltavista kuvaa asian näin:

”Ilman muuta se on tärkein. Avaimet käteen. Lisätyönä tehdään sit nurmikot jos tarvii; kaikki, siis pihatyöt. Meillä jälki on aina se kaivurinjalke, ja asiakkaat haluaakin sen. Heidän ei tarvii tehdä yhtään mitään. Elikkä minähän vien kaikki rakennuspiirustukset, maksan

valvontamaksut, kaikki. Ne antaa vaan luvan. - - Niitten ei tarvii juosta tuolla virastossa ja käydä ettimässä papereita et hei, mihin nää pitää viiä. Se on tärkein.” (U-NK1 2014)

Havainto antaa uutta pohjaa tulevaisuuden urakoitsijayhteistyön suunnitteluun, koska se kannattaa ottaa huomioon myynti- ja markkinointikanavien pohdinnassa. Havainnon merkitystä case-yrityksen liiketoiminnalle pohditaan työn tuloksissa.

6.2.3 Entiset ja potentiaaliset asiakkaat

Samat rautakauppojen ja urakoitsijoiden lainalaisuuden pätevät myös entisten ja potentiaalisten asiakkaiden kohdalla – henkilökohtaisuuden merkitys on hyvin yksilöllistä. Kuitenkin, mikäli entinen asiakas on samalla potentiaalinen, eli suhteen katkeaminen ei ole johtunut merkittävästä konfliktista tai vastaavasta, korostunee henkilökohtaisen ja etenkin asiakkaan konkreettiseen tapaamiseen perustuvan kontaktoinnin merkitys. Tällä tavoin mahdollisuudesta asiakassuhteeseen voidaan keskustella syvällisemmin kuin puhelinkeskustelussa, ja aukot sekä mahdollinen opportunismin tavoittelu esimerkiksi nykyisen toimittajan hintojen polkemisen muodossa jää vähemmälle.

”Haluaisin sanoa, että sillä [henkilökohtaisuudella] ei oo merkitystä, mutta on sillä. Mä oon ollu aina sitä mieltä, et tässä ihmiset tekee ihmisten kanssa töitä, miin on sillä merkitystä kuka siellä toisessa päässä on. - - Me tykätään tehä töitä aina yhen ihmisen kanssa; et ne oppii toimimaan meiän kanssa, ja se yhteistyö helpottuu suuntaan ja toiseen.” (RK-PS1 2014)

Isoimpien urakoitsija-asiakkaiden kohdalla korostuu toimittajan laatutietoisuus. Tämä tulee vastaan haastatteluissa, ja tämä on tullut vastaan myös myyntikentällä. Etenkin kunnallisiin projekteihin kiinnipääsy vaatii tänä päivänä sen, ettei toimittaja aliarvioi tuotteidensa laadun todentamisen merkitystä. Muun muassa putkien tiivisteet ja laatutodistukset ovat näissä vaatimuksina.

”Me joudutaan liittämään näihin papereihin nämä todistukset, mitä sinne laitetaan maahan. Elikkä pitää olla sertifiointi kunnossa ja kaikki laatutiedot kunnossa, onpa putkee, kaivoo,

mitä vaan. Niin senkin puolesta toimittajan laatutietoisuus pitää olla kanssa, ja ne niin ku vastaa huutoon.” (U-EK1 2014)

6.3 Imagon ja tunnettavuuden vaikutus

Tämä kappale vastaa ensimmäisen tutkimuskysymyksen c-kohtaan. Haastattelurungon kysymys siitä, kuinka toimittajan imago ja tunnettavuus vaikuttavat ostopäätökseen, osoittautui kuitenkin jossain määrin huonoksi: suurin osa vastaajista ymmärsi kysymyksen tarkoittavan loppuasiakkaan ostopäätöstä. Moni vastaus antoi kuitenkin tässäkin muodossa tärkeää tietoa loppuasiakkaan ostokäyttäytymisestä, mikä on jälleenmyyntiketjussa myös jälleenmyyjän ostopäätökseen vaikuttava tekijä. Loppuasiakkaan kokema imago ja laatu ovat tekijöitä, joiden avulla jälleenmyyjä itse myy tuotteita, joten on luontevaa, että tämä vaikuttaa myös jälleenmyyjäyrityksen itsensä ostopäätökseen.

6.3.1 Nykyiset rautakauppa-asiakkaat

Tunnettavuuden ja imagon vaikutus ostopäätökseen on tutkimuksen perusteella pääosin melko pieni, vaikkakin eri tuoteryhmien ja eri maantieteellisten alueiden välillä näyttääkin olevan eroja. Vaikuttaa siltä, että putkituotteissa valmistajan tunnettavuudella tai imagolla ei ole rautakauppaostajan silmissä ratkaisevaa merkitystä, kunhan valmistaja koetaan laadukkaaksi ja tuotteet ovat hyväksytyjä. Sen sijaan, jätevesijärjestelmissä ero näyttäisi olevan suurempi: mitä tunnetumpi brändi on kyseessä, sitä helpompi se on myydä. Lisäksi, mitä lähempänä pääkaupunkiseutua ollaan, sitä merkityksellisempi brändin vaikutus on loppuasiakkaalle. Lisäksi, mitä lähempänä hinnat ovat toisiaan, sitä helpompi on ostaa tuote, jonka brändi on tunnetumpi. Tunnetumpi brändi on tällöin myös jälleenmyyjälle helpompi myydä. Tämä on osaksi vastoin yrityksen omaa aiempaa näkemystä, jonka mukaan monet jälleenmyyjän haluavat pitää tuotteet niin sanotusti brändittöminä.

”Maaseudulla ei [ole merkitystä], kaupungissa on. Se on ihan yö ja päivä se ero. - - Täl seudulla niin sillä on, en tiä nyt onko merkittävä rooli, mutta huomioon otettava rooli just se että kun muuttoliike on pääkaupunkiseudulta ulospäin, ja nää on just niitä joilla on sitten merkkifarkut ja Uponorin puhdistamot.” (RK-NK1 2014)

”Uponorin tapauksessa silloin kun on myyny, niin ainakin 60 % tapauksista se nopeuttaa. Silloin kun se on tunnettu se järjestelmä ja tiedetään, niin se on nopeaa. Aina jos on vähemmän tunnettu, niin se pitää vähintään myydä samaan hintaan kuin se tunnetumpi. Mut kyllä se tunnettavuus helpottaa sitä myyntiä.” (RK-NK3 2014)

Jälleenmyyjän omalla uskolla tietyn tavaramerkin myyntiin näyttää myös olevan selvä vaikutus, samoin kuin hyvillä myyntiä tukevilla esitemateriaaleilla (RK-NS1 2014). Tämä tukee haastattelijan alkuperäistä ajatusta siitä, että jälleenmyyjän oman myyntihenkilöstön koulutus voi nousta esille yhtenä lisäarvoa tuottavana palveluna. Toisaalta, myös suomalaisuudella voi olla merkittäväkin vaikutus ostopäätökseen, mikäli se onnistutaan tuomaan selkeästi esille tuotteissa.

”Monta kertaa te ootte kuiteski niin lähellä, et sitte ku ne kysyy et missäs tää nyt on valmistettu, nii sit ku ne kattoo et tää on tässä niin lähellä - - ja on suomalainen, niin ei oo mitään. Jos nimi ois sama ja se tulis vaikka Ruotsista, niin sitten sen perustelemisen ois vaikeempi.” (RK-NS1 2014)

”Jos tuote on kotimainen ja kotimaassa tehty, niin se kannattaa sanoa ääneen.” (RK-NK3 2014)

Selkeänä jo aiemmin tiedostettuna haasteena nousee lisäksi esiin suunnittelijoiden vaikutus. Haastattelujen perusteella vaikuttaa siltä, että jälleenmyyjät näkevät loppuasiakkaissa kaksi koulukuntaa. Nämä ovat he, jotka uskaltavat tehdä omia ratkaisuja eri valmistajien välillä, sekä he, jotka uskaltavat ottaa vain sen merkin, jolla suunnitelmat on piirretty. Tämä korostuu kuluttajakaupassa, sillä urakointi- ja rakennusliikkeet ovat tottuneita kilpailutukseen, jolloin merkillä ei ole niin suurta merkitystä, kunhan tuotteet ovat asianmukaisia. Toisaalta, tilanteeseen toivottaisiin muutosta jo suunnittelijoiden koulutuksen ajalta, mikä muuttaisi kilpailuasetelmaa tasapuolisemmaksi.

”Se kuluttaja ei ymmärrä sitä, että tää on ihan sama kaivo tällä toisella – on se Uponor, on se KWH-Pipe, on se Jita kuka tahansa Rotomoni siellä, et ne on ihan samaa tuotetta samaan tarkotukseen. Mut se lukee kuin piru Raamattua yhtä riviä, et tässäin: Uponor sadevesikaivo. Ja sen ylitsepuhuminen, se on vähän vaikeeta. - - Se mikä on äärettömän tärkeä, niin pitäis saaha sinne kouluun suunnittelijoille, että ne rupeis piirtämään muutakin kun sitä Uponoria” (RK-NK2 2014)

Tässäkin vaikuttaisi korostuvan myyjän kokemus ja asiantuntevuus. Vaikka osa haastateltavista kokee suunnitellusta merkistä käännyttämisen haastavaksi, vaikuttaa se olevan helpompaa pitempiaikaisille asiakkaille, jotka ovat erikoistuneempia nimenomaan kyseisten tuotteiden myyntiin. Esimerkiksi yrityksen yksi pitkäaikaisimmista asiakkaista RK-NS3 muotoilee asian näin:

”Suhteellisen helppo [kääntää] – kun pistää tarjouksen menemään ja kertoo tämän, että mistä se jätevesi ymmärtää kummanko pöntössä se selviää siellä, niin molemmat kun on hyväksytyt, niin eikös se toimi tässä yhtä hyvin kuin tuossa toisessakin. Siinä taas se hinta ratkaisee.” (RK-NS3 2014)

Yksi merkittävimpiä imagon ja tunnettavuuden parantamiseen liittyviä päätöksistä lienee näiden perustella se, mihin kohderyhmään markkinointipanostuksia kohdennetaan. Osa haastatteloista kokee tunnettavuuden lisäämisen rautakauppojen ammattiasiakaskunnille olevan yksi tärkeimmistä avaimista yhteiseen menestykseen (mm. RK-NS1, RK-NK1 & RK-NK3 2014). Osa puolestaan kokee, että markkinoinnin kohdentaminen nimenomaan jälleenmyyjään on tärkeämpää, ja kentälle sijoitetut panostukset ovat enemmän hukkaan heitettyä rahaa (RK-NS2). Tätä vastakkainasettelua kuvaavat seuraavat lainaukset:

”Kyl mä nään sen että toimittajan pitää olla ammattiasiakkaisiin yhteydessä. Jos mun asiakas ei tunne Rotomonia ja mun pitää alkaa sille myymään, niin siinä on tosi kova työ. Mutta jos sieltä löytyy se suunnittelukansio tai tieto tai kokemus siitä tuotteesta - - kyllä sillä on iso lisäarvo siellä työllä minkä siellä kentällä tekee.” (RK-NK3 2014)

”Ne asiakkaat, joilla on suunnitelma ja siinä lukee se tietty värkki, niin ne ostaa sen, olipa se sitten tuntematon tai tunnettu, ja se perustuu täysin siihen, että ne ei uskalla ostaa kuin sen minkä se suunnittelija on siihen kirjoittanut. Ja ne, jotka uskaltaa ostaa minkä tahaan muun,

niin minä puhun pyörryksiin ja ne ostaa sen minkä minä myyn. Jos te rupeette työntämään tuhansia euroja brändin ja imagon nostattamiseen valtakunnan tasolla, niin mä luulen, et jos sekin markkinointipanostus pistettäisiin tänne kentälle ja ydinihmisiin, niin kuin esimerkiksi minuun (minun tilille sopii kyllä vaikka kuin paljon markkinointipanostusta), niin mä kyllä väitän, että sillä on ehkä enemmän merkitystä.” (RK-NS2)

6.3.2 Nykyiset urakoitsija-asiakkaat

Urakoitsijat tuntuvat näkevän imagon ja tunnettavuuden vaikutusten olevan pääasiassa kuluttaja-asiakkaisiin liittyviä. Kun itse urakoitsija saavuttaa luottamuksen toimittajaa ja tuotemerkkiä kohtaan, ei valmistajan vaikutus tunnu olevan sen jälkeen suuri. Toisaalta, mitä enemmän urakoitsija itse luottaa toimittajaan, sitä helpompaa vaikuttaisi olevan perustella tuntemattomampi tuotemerkkivalinta loppuasiakkaalle.

”Aika paljon [vaikuttaa tunnettavuus]. Se on aika hankala ollu myyä. Ei oo kellekkään ollu tuttu tämä merkki täälläpäin ainakaan. Moni on ollu, että eikö sitä sais tota vanhaa Uponoria. - - Kyllä se joka suunnitelman tekkee, niin se painaa jo aika paljon, onko siellä Uponorin säiliö tai mitä näitä sitten on.” (U-NS1 2014)

”En mie nyt tiä. Ei nyt ykskään oo ainakaan jättäny ottamatta mua jos mä tarjoon Rotomonian. Mie oon sanonu, et pienempi Suomalainen yritys, Kangasniemellä toimiva. Mie oon käyttäny vuosia niiden tuotteita. Ei nyt kukaan oo sanonu, ettei ota.” (U-NK2 2014)

”Se syntyy se luotettavuus oikeastaan sitten kun oot ensimmäisiä tuotteita ostanu ja näet, että ne toimii. Kyllä se varmaan tuonne yksityiselle vaikuttaa vielä enemmän se nimi. - - En usko että tänne urakoitsijapuolelle se niin [vaikuttaa].” (U-NP1 2014)

Imagon vaikutus urakotusasiakkaiden suhteen voitaneen jakaa myös sen mukaan, ketkä ovat urakoitsijan omia asiakkaita. Urakointia suoraan yksityisasiakkaille tarjoaville urakoitsijoille imagon vaikutus on jossain määrin suurempi – urakoitsijan tulee itse luottaa tuotteeseen, kyetäkseen myymään sen paremmin. Sen sijaan näyttäisi siltä, että mikäli urakoitsija toimii teollisessa urakoinnissa, ovat kunnossa olevat laatustandardit ja -luokitukset tae vaadittavasta

laadusta, eikä itse imago ole yhtä merkittävässä osassa. U-NK1 (2014) mainitsee, ettei imago heidän kohdallaan vaikuta ostopäätökseen millään tavalla. Toisaalta haastateltava mainitsee myös, että pelissä on heidän oma imagonsa, mikäli tuotteet eivät täytäkään odotuksia. (U-NK1 2014) Ehkä juuri tästä syystä sertifikaattien muodossa oleva faktatieto puhuu isompien asiakkaiden kohdalla enemmän kuin ostajan oma käsitys valmistajan imagosta.

6.3.3 Entiset ja potentiaaliset asiakkaat

Kuten aikaisemminkin, imagon vaikutus ostopäätökseen on osin yksilöllinen tekijä, mutta kokonaisuudessaan sen vaikutus tuntuu olevan melko pieni. Kysymykseen, minkä verran toimittajan imago vaikuttaa ostopäätökseen Uponoriin verrattuna, antaa RK-PS1 erinomaisen vastauksen, joka kiteyttää rautakauppojen yleisen näkemyksen asiasta:

”Karkeasti sanottuna se menee näin: jokainen haluaisi ostaa Uponoria sen pienen merkin hinnalla. Et on se sillä tavalla. Mutta se, että maksaako ne sen kovemman hinnan siitä Uponorista vaan sen takia että se on Uponoria, niin aika usein ei.” (RK-PS1 2014)

Toisaalta, tähänkin suunnittelijan merkitys on valitettavan suuri, mikä tukee muidenkin haastateltavien näkemystä suunnitelmien liian suuresta vaikutuksesta yksityisasiakkaan ostokäyttäytymiseen:

”Se on se kaikista suurin myrkky - - et jos siellä [suunnitelmassa] lukee et se on Uponor, niin sit se ostaa Uponoria.” (RK-PS1 2014)

Koska toimialan palveluintensiivisyys on melko matalaa, ei kynnys nykyisen asiakassuhteen katkaisemiselle vaikuta haastattelujen perusteella olevan ylitsepääsemättömän korkea. Kuitenkin, todellisuudessa asiakkaan täytyy löytää konkreettiset syyt toimittajan vaihtamiselle; ilman selkeitä saavutettavia hyötyjä se ei halua nähdä vaivaa tai ottaa riskiä nykyisen toimittajasuhteen hylkäämiselle tai keventämiselle, vaikka hinta näytteleekin tärkeintä roolia. Tätä tukee myös aikaisemmin havainto siitä, että noin puolelle asiakkaista suhteen

henkilökohtaisuudella on merkitystä. Case-yritykselle tämä on kuitenkin mahdollisuus: mikäli se kykenee tarjoamaan palveluita, joiden kautta se saa uusia asiakkaita, on sillä mahdollisuus kyetä sitouttamaan mahdolliset uudet asiakkaat sekä tiukan hintakilpailun alla olevat nykyiset asiakkaansa aikaisempaa paremmin.

”[Meillä] on monen vuoden asiakassuhde ollu tähän Uponoriin. Mut en mä nää sitä millään muotoa siihen, et ekanakin pitää saada tietoo vähän siitä yrityksestä, ja vähän tätä hintatietoutta, ja et onko ne ihan tosissaan mukana vai eikö ne oo. - - Mulle ei oo mitään merkitystä, kuka ne tavarat toimittaa, kunhan ne vaan toimitetaan ja ne on laadukkaita.” (U-EK1 2014)

Case-yrityksen oma imago nähtiin pääosin positiivisena myös tässä asiakassegmentissä. Ainoana poikkeuksena tähän on yrityksen RK-EK2 kauppias, joka kokee, että case-yritys harrastaa hintojen vedättämistä hänen kanssaan. Tässäkin tapauksessa imagon negatiiviset vivahteet suuntautuvat case-yrityksen myyntihenkilöstöön, eikä itse yrityksen tai tuotteiden kuvalla ole erityisen suurta vaikutusta asiaan. Hauskana yksityiskohtana mainittakoon lisäksi, että kyseinen asiakas teki case-yritykselle pienehkön tilauksen päivä sen jälkeen, kun sitä käytiin haastattelemassa entisenä asiakkaana. Aiemman ostokäyttäytymisen perusteella yrityksen säilyttäminen analyysissä entisten asiakkaiden segmentissä on kuitenkin perusteltua.

6.4 Tärkeimmät ostokriteerit

Haastatteluissa suoraan mainitut eri asiakkaiden tärkeimmät ostokriteerit on koottu oheiseen taulukkoon 10. Kuten taulukosta nähdään, korostuu hinta muodossa tai toisessa lähes jokaisen asiakkaan kohdalla. Tämä johtuu haastattelujen perusteella siitä, että tuotteet ovat jokaisella toimittajalla laadultaan hyvin samankaltaisia, eivätkä palvelut tai henkilökohtainen asiakassuhde ole useinkaan niin syvällisellä tasolla, että se sitoisi asiakasta tiettyyn toimittajaan. Toki tästäkin löytyy poikkeuksia.

Taulukko 10. Haastateltujen asiakkaiden tärkeimmät ostokriteerit

Ostopäätöksen kannalta tärkein kriteeri	
RK-NS1	Hinta ja kohtuullisen laaja valikoima
RK-NS2	Kokonaisuus
RK-NS3	Hinta/laatusuhde
RK-NK1	Tuotekustannukset eli hinta ja rahtikulut
RK-NK2	Hinta ja saatavuus
RK-NK3	Luotettavuus kaiken kaikkiaan, erityisesti hinnanmuutosten osalta
RK-NP1	Hinta
RK-NP2	Hinta
RK-NP3	Hinta
U-NS1	Hinta
U-NK1	Hinta
U-NK2	Hinta
U-NP1	Saatavuus (/sijainti lähellä)
RK-EK1	Kokonaishinta rahteineen (ennakko- ja kausihinta)
RK-EK2	Hinta/laatusuhde
U-EK1	Hinta/laatusuhde ja toimitusvarmuus
RK-PS1	Hinta, logistiikka ja toimintavarmuus

Havainto hinnan tärkeydestä tukee yrityksen omaa näkemystä siitä, mikä osoittautuu tärkeimmäksi markkinoiden arvoajuriksi. Toisaalta tämä tukee samalla teoriaa siitä, että palvelut ovat luontevin väylä hakea differentiaalia ja kilpailuetua tilanteessa, jossa hinta ja sen kautta omien kustannuksien hallinta asettavaa ehdot markkinoilla menestymiselle. Havaintoon hinnan tärkeydestä tulee silti suhtautua kriittisesti, sillä haastattelut yrityksen edustajana lisäävät vastaajan tavoitteleman opportunistin riskiä, mikä voi vääristää tuloksia. Lisäksi, usealle asiakkaalle todellinen ostokriteeri muodostuu useiden tekijöiden kokonaisuutena, jossa esimerkiksi asiakassuhteen psykologisia vaikutuksia ei voi unohtaa.

7 ANALYYSI CASE-YRITYKSEN PALVELUIDEN KEHITTÄMISESTÄ LISÄARVON TUOTTAMISEKSI

Lisääarvoa ja sen kautta kilpailuetua luovien palveluiden tarjoamista selvitettiin haastattelurungon tarjoama-osion yhteydessä. Vastaajille annettiin mahdollisuus kuvailla toivomiaan lisäpalveluita oman nykyisen näkemyksensä mukaan, minkä jälkeen asiakasta johdateltiin etukäteen mietityillä alakohdilla arvioimaan kyseisen lisäpalvelun arvoa yrityksen liiketoiminnalle. Tämä luku vastaa osaltaan toiseen tutkimuskysymykseen; se luo tutkimuskysymykselle asiakkaan näkökulman, jota täydennetään tuloksissa suosituksilla implementoitavista palveluista.

Alakappaleissa pohditaan, kuinka mainitut palvelut eroavat rautakauppojen ja urakoitsijoiden kohdalla, ja mitkä tekijät korostuvat näissä asiakasryhmissä. Segmentoinnista nykyisiin, entisiin ja potentiaalisiin asiakkaisiin on luovuttu tässä pääluvussa, sillä kaikki ryhmät kykenevät yhtenäisissä määrin kuvaamaan lisäpalveluita, joita toivovat toimittajaltaan. Alla on taukoituna [11] kaikki lisäpalvelut, jotka nousevat esille haastatteluissa. Taulukointi on järjestyksessä siten, että ylimpänä ovat palvelut, jotka mainitaan useimmin.

Taulukko 11. Haastatteluista nousevat palvelumahdollisuudet

Markkinointituki lehtimainosten ja muun mainostuksen muodossa	Jätevesijärjestelmien suunnittelupalvelu
Kuntien rakennusvalvonnan yhtenäistäminen	Jälleenmyyjän henkilöstön koulutus tuotteiden myyntiin
Markkinointitapahtumat, joissa mukana ammattiasiakaskunta eli urakoitsijat ja suunnittelijat	Urakoitsijakoulutuspäivien järjestäminen jälleenmyyjän kanssa
Vuosihyvite	Tehokkaampi logistiikka (erityisesti urakoitsijat)
Ammattiasiakkaiden tapaaminen kentällä yhdessä jälleenmyyjän kanssa	Tunnettavuuden lisääminen ammattiasiakaskunnissa
Tunnettavuuden lisääminen yksityisasiakkaiden keskuudessa	Hintatason neuvottelu yhteisesti ennen kauden alkamista
Sähköinen tilausjärjestelmän käyttöönotto	Tienvarsimainokset jälleenmyyjän pihaan

LVI-piirustusten oikoluku, massoittaminen ja tarjouksen anto suoraan piirustusten pohjalta	Palautekanavan luominen ja palautteen / tuotekehitystiedon helpon välittämisen mahdollistaminen
Toimitukset suoraan loppuasiakkaalle	Kampanjat yksittäisistä tuotteista
Reittikuormien implementointi logistiikkajärjestelmään	Alueittaisten suunnittelijalistojen kerääminen
Suunnittelijapostitus jälleenmyyjän kanssa yhteistyössä	Käytävämainokset jälleenmyyjän tiloihin, tuotteet ja hinnat sisällytettyinä
Stabiili hinnoittelu, mutta kuitenkin mahdollisuus neuvotteluun. Mieltymykset yksilöllisiä.	Selkeiden pakettien selkeä esilletuonti; case-yrityksen esitemateriaalit on nähty kuitenkin pääosin hyväksi

7.1 Rautakauppa-asiakkaat

Yleisesti voisi sanoa, että rautakauppa-asiakkaalle näyttää olevan haastavaa miettiä, mitä lisäpalveluita sen tuotantoon keskittynyt toimittajayritys voi tarjota jälleenmyyjäasiakkaalle. Tämä johtuu todennäköisesti suurimmaksi osaksi siitä, että asiakassuhde koetaan usein puhtaasti ostaja-toimittaja -suhteeksi, jolloin yhteistyö on harvemmin erityisen syvällistä. Toisaalta, koska toimittajasuhde on harvoin projektiluontoisuuteen perustuvaa, ei yhteistyön tietyllä tavalla *tarvitse* olla niin syvällistä kuin mitä se voisi olla. Tämä vaikeuttaa osaltaan korkeamman luottamuksen rakentamista sekä toimittajaan sitoutumista, mikä laskee samalla kynnystä toimittajan vaihtamiseen.

Asiakkaat näkevät potentiaalisimmiksi lisäarvoa tuottaviksi palveluiksi yhteisten mainonnan edistämiseksi käytettävän markkinointituen (mm. RK-NK1, RK-NK2, RK-NP1 RK-NP2 & RK-NP3 2014), suunnittelupalveluiden tarjoamisen (mm. RK-NS1, RK-NK2, RK-NK3, RK-NP1, RK-NP2, RK-NP3 & RK-EK2 2014) sekä kuntien yhtenäisempien jätevesi- ja rakennustarkastuslinjausten edistäminen (RK-NK1, RK-NK2, RK-NP1 & RK-NP3 2014). Markkinointitukea voi tarjota useassa muodossa, ja se tukee asiakkaan parempaa sitoutumista ja asiakassuhteen luontia. Muut päällimmäisenä nousseet palvelut ovat sen sijaan huomattavasti haastavampia toteuttaa. Etenkin kuntien kirjajaan linjaan puuttuminen on pienelle toimijalle lähes

mahdottomuus. Toisaalta, lähikuntien rakennusvalvontaviranomaisten kanssa keskustelu voisi olla hyvinkin potentiaalinen mutta toistaiseksi hyödyntämätön kanava lisätä tietoisuutta ja parantaa imagoa yhden tärkeimmän mutta usein huomioimatta jäävän päätöksentekijän silmissä.

”Tää on kaikista karmein paikka kun jokainen kunta voi rakentaa omaa järjestelmää, niin me ei tiedetä mitä voidaan myydä ja mitä ei. Kyllä me jäädään siihen odottavalle puolelle, että ne rupee tulemaan valmiin suunnitelman kanssa, että mitä siellä halutaan.” (RK-NK2 2014)

Suunnittelupalvelun tarjoaminen on myös suuri haaste, mutta kysyttäessä, mistä palvelusta jälleenmyyjät olisivat valmiita maksamaan, nousee se lähes ainoana esiin, ja vieläpä suurimmalta osalta vastaajista (RK-NS1, RK-NK2, RK-NK3, RK-NP1, RK-NP2 & RK-NP3 2014). Haastatteluissa selvisi lisäksi puolivahingossa, että Kesko aloittaa kaudella 2015 yhteistyön valtakunnallisen suunnitteluyrityksen kanssa tuottaakseen K-raudoille ja Rautioille kyseistä palvelua. Vaikka yhteistyön toimivuudesta on havaittavissa selvää skeptisyyttä, toteaa liikevaihdollisesti suurin haastatelluista asiakkaista suunnittelupalvelun olevan keino erottua:

”Jos verrataan kilpailijoiden toimintaa. - - Niihin verrattuna ne tuotteet on varmaan aika samantyyllisiä, siinä ei varmaan se erotu. Sit jos jotain lisäpalvelua mietitään, niin periaatteessa siinä on varmaan se, että jos mietitään, mitä kauppa ehkä haluaisi tai kaipaisi, niin - - suunnittelupalvelulle on varmasti kysyntää. Sen jotenkin saaminen, et se ois sidottuna siihen pakettiin. Se on varmaan semmonen, et se ois niinkun iso. Se, miten sen pystyy toteuttamaan sillei et se oikeesti toimis, niin siihen mä en osaa antaa ratkaisua.” (RK-PS1)

Suunnittelun tarjoamiseksi suurimman haasteen aiheuttanee kuitenkin se, kuinka laadukkaan suunnitelman vaatima työmaalla käyminen toteutetaan käytännössä, kuka sen tekee, ja myydäänkö suunnittelu erillisenä palveluna vai saadaanko siitä luotua yleinen konsepti, joka sitoo hinnoittelun tuotekokonaisuuden hintaan. Suunnittelun olisi lähikuntia lukuun ottamatta oltava ulkoistettu palvelu, sillä tontilla käynti on laadun varmistamiseksi välttämätöntä.

”Kyl mä näkisin että se suunnitelma ois. Se jätevesisuunnittelu ja pihan kuivatuksen suunnitelmat – ei kukaan saa sitä ilmaseks. Ja aika puutteellisena ne tulee meillekin, että tulee

sellaisia suunnitelmia joiden perusteella ei pysty mitään myymään. Näkee selvästi, ettei siellä oo tontilla käytykään. Ylämäkeen pitäis imeyttää ja kallio tulee vastaan. - - ei oo tehty muuta kuin asemakuvaan piirretty, mitä haluttais tehdä.” (RK-NK3 2014)

Toisaalta, osa haastateltavista huomioi myös nykyisen suunnittelijakentän kehittämisen. Yleinen näkemys on, että tietyn valmistajan säiliöillä piirretty suunnitelma on yksityisasiakkaalle myrkyä, sillä hän ei usein tiedä, että tuotteet vastaavat ominaisuuksiltaan toisiaan, saati uskalla tehdä päätöstä merkin vaihtamisesta. Suunnittelijayhteistyötä tulisikin kehittää; kevyimmässä muodossa tämä voisi tarkoittaa suunnittelijalistan luomista ja hyödyntämistä, syvemmältä tasolta suunnittelijaverkoston rakentamista siten, että jälleenmyyjät linkittyvät siihen yhteistyötahoina.

Perinteisten jätevesi- tai esittelypäivien toteuttaminen koettiin myös asiakassuhteeseen lisäarvoa luovaksi palveluksi. On kuitenkin erityisen huomionarvoista, että lähes useat markkinointitapahtumista puhuneet asiakkaat korostavat, että tapahtumia ja muuta markkinointia tulisi kohdentaa enemmän ammattiasiakaskuntaan, eli urakoitsijoihin ja suunnittelijoihin (mm. RK-NS1, RK-NS3, RK-NK1, RK-NP2 ja RK-EK2 2014), tai toteuttaa ne heidän kanssa yhteistyössä. Tämä on ymmärrettävää, sillä haastattelut osoittavat, että lähes kaikki rautakauppa-alan yrittäjät kokevat urakoitsijoiden ostavan lvi-tuotteensa pääosin tukkuliikkeen kautta. Rautakauppojen koetaan jäävän jopa suotta varjoon tällä rintamalla, sillä vaikka osa tuotteista liikkuu pienellä katteella, täydentävät ne rautakaupan kykyä toimittaa koko työmaalla tarvittava kokonaisuus. Esimerkiksi kaivojen tilausprosessin katsotaan melko pienellä vaivannäöllä onnistuvan hyvin myös rautakaupan kautta, mikä syventää rautakaupan asiakassuhdetta niin toimittajayritykseen kuin omaan asiakkaaseen. Yksi uusimmista case-yrityksen ketjuasiakkaista muotoilee asian seuraavin sanoin:

”Me pystytään kuitenkin noille maansiirtoliikkeille myymään eristeet ja suodatinkankaat, niin meillä on jo suhde sitä kautta. Nämä putket ja kaivot on silloin mahdollista saada ihan hyvin myös. - - mun mielestä rautakauppa jää tässä suotta paitsioon, koska meillä on jo ne täydentävät tarvikkeet myytyinä, joista kuitenkin jää enemmän rahaa.” (RK-NK3 2014)

”Näkisin niin, että meidän pitäisi pitää ammattiasiakaspuolelle näyttelyjä. Pihalla olisi vaikka seinustalla kaivomallit, mitkä ei oo meillä myytävissä vaan ne on niinku toimitusmyynnissä. Niistä voisi esitellä ja antaa asiakkaalle tarjous. - - Näkisin, että siinä se menestyksen siemen olisi, kun urakoitsijat ymmärtäisivät, että niitä [kaivoja] saa tästä. - - Se ei tarviis muuta ku et tästä ois mallikappale ja myyjillä ois meillä vähän niin kun A4-tarjouspohja, että mitä pitää asiakkaalta kysyä. Joku tulokorkeus ja muu.” (RK-NK3 2014)

Logistiikan toteutus on case-yrityksen kohdalla merkittävän suuressa roolissa, sillä haastattelujen perusteella näyttää siltä, että rahtivapaus on monen asiakkaan kohdalla tärkeässä roolissa. Rahtivapauden vaikutus voi monessa tapauksessa olla jopa psykologinen, sillä se ei välttämättä luo merkittävää yksikkökohtaista hinnannousua, mikäli tuotteiden hinta on kilpailijoita edullisempi. Suurimman haastatellun yrityksen myyntipäällikkö muotoilee asian näin:

”Logistiikassakin jos siihen menis vähän pidemmälle. Nopeus on yks asia. Mut se malli, et jos siihen löytys joku järkevä, niin se ostoerän koko. - - kaupan näkökulmasta on juuri tämä, että miten tavallaan kaupat tällä hetkellä taistelee sen kanssa, että miten mahdollisimman pienellä varastolla pystyis pyörittämään sitä systeemiä. Se ostoerä pitäisi paketoida niin, että se on järkevä. Tai siihen pitäisi tarjota kaksi vaihtoehtoa: joko pyörität sitä pienellä, tai sitten ostat rekallisen putkia. Siihen pitäisi saada semmonen etu, et se joka ottaa sen nyytin itelleen ni aattelee, et se on sitten niin hyvä, et se kannattaa tehdä sitten. Se on varmaan sitten joku näiden yhdistelmä, kun kauppoja on niin eri tilanteissa, että jos sulla on vaan se täyden rekan optio, niin moni kauppa jää auttamatta pihalle.” (RK-PS1 2014)

”Suurinta osaa rautakauppojen ostajia se rahtivapaus kyllä kiinnostaa. Se kiinnostaa jopa niin paljon, et se ei aina ole edes järkevää. Kun mietitään vaan sitä rahtivapautta: jos se rahti on pieni, niin mitä väliä sillä on? Moni ajaa itensä jollain tasolla jopa ahdinkoon, kun ne mieltii vain sitä. - - Ajatus siitä, et jos se rahtivapaa erä on hirveen suuri, niin ne ottaa sen sieltä tukkuliikkeestä, ja ne saa sen sieltä rumasti sanottuna yhden putken kerrallaan. - - Tosta jos jollain ilveellä keksitte, miten höyläätte tonnin pois, niin mä luulen, että se asia pääsee jo aika pitkälle. Sit sillä päästään huomattavasti lähemmäs jo sitä rautakaupan mallia, et miten se haluaa ostaa.” (RK-PS1 2014)

Lisäksi osa jälleenmyyjistä kokee, ettei niiden omalla henkilöstöllä välttämättä ole vaadittavaa osaamista tuotteiden myyntiin. Oman henkilöstön koulutusta pidetään

potentiaalisena lisäpalveluna. Osa yhdistäisi samaan tapahtumaan ammattiasiakkaiden koulutuksen, johon kutsuttaisiin paikallisia urakoitsijoita ja suunnittelijoita. Nämä palvelut kuuluvat markkinointia tukeviin palveluihin, jotka tulee pyrkiä integroimaan asiakkaille tarjottavaan palvelukonseptiin.

Myös sähköinen tilauspalvelu mainitaan etuna muutamassa haastattelussa. Lähinnä tämä huomioidaan ketjuasiakkaiden kohdalla, sillä nämä asiakkaat ovat usein tottuneita käyttämään sähköstä tilausjärjestelmää. Sen kerrotaan nopeuttavan ostoprosessia, mutta ei ole sähköpostiin verrattuna välttämättömyys. Kuitenkin, tapahtuipa tilaaminen sähköisellä tilausjärjestelmällä, sähköpostilla tai puhelimitse, tulee tuotteiden ja hintojen olla helposti löydettävissä ja selkeinä. Huonoimmillaan sähköinen tilausjärjestelmä voi tuottaa liikaa lisävaivaa, jos tuotteen löytäminen on tehty vaikeaksi.

”Sähköinen tilausjärjestelmä on hyvä, silloin kun se toimii. - - Siinä vaan on oltava joku hakunimike, millä se haetaan. Oon käyttänyt semmosta tilausjärjestelmää extranettiä jossa ei ollut minkäänlaista hakua. Puoli tuntia meni ja sitten jäi tilaamatta. Me kuitenkin 12-14 h päivässä tehdään tilauksia, mutta siellä ei ole aina ketään niitä vastaanottamassa. Siinä mielessä pystyis tekemään 24/7 tilauksia, se helpottaa sitä, ja se on nykypäivää. Sit kyl mä nään senkin, että asiakaspalvelu on aina tärkeää ja myös myyninedistämistä. - - Koneet ei koskaan korvaa ihmisiä.” (RK-NK3 2014)

7.2 Urakoitsija-asiakkaat

Urakoitsijoiden kohdalla tutkimuksesta nousee kaksi ehdottomasti merkittävää havaintoa. Ensinnäkin, urakoitsijoille näyttää olevan hyvin haastavaa määritellä konkreettisia lisäpalveluita. Toiseksi, haastatelluista urakoitsijoista parhaiten menestyvät ne, jotka tarjoavat ratkaisun omalle asiakkaalleen mahdollisimman kokonaisvaltaisena. Pääosin tämä tarkoittaa suunnittelupalvelun tarjoamista; suurempien menestyneiden asiakkaiden kohdalla suunnittelu tapahtuu oman talon sisällä, ja pienempien kohdalla se on ulkoistettu, mutta kuitenkin olemassa.

Liikevaihdollisesti kaksi suurinta haastateltua urakointiyritystä ovat molemmat urakoitsijoita, joiden projektit keskittyvät teollisiin asiakkaisiin. Nämä urakoitsijat tarjoavat kokonaisuuden niin kattavasti, että ne kykenevät määrittelemään lisäpalveluiksi vain heidän oman tarjousvaiheessa tehtävän työn helpottamiseen liittyvät palvelut. Käytännössä tämä tarkoittaa sitä, että toimittajayritys antaa tarjouksen puhtaasti toimeksiantajan lvi-piirustusten perusteella, eikä kaivojen ja putkien määrää tarvitse välissä erikseen laskea.

”No sanotaan, että oikestaan ainut mikä on ollut mistä tässä on muutamassa todella isossa kohteessa lyhyellä laskenta-ajalla yhden toimijan kanssa tehty niin, että ollaan laskentavaiheessa laitettu pelkät kuvat sinne ja saatu hinta niistä sitten kokonaisuutena. Mut tässä on just tää lisäpalveluasiasia – niin tietysti sit kokonaisuudessaan niitä tavaroitahan menee paljon, suodatinkangasta ja muuta, niin se ei oo meille niin iso asia se tavarankanta. Mutta se, että onko siinä tarjousvaiheessa, koska sillan on yleensä aina kiire. Ja sitten vielä se, kun sais oikeen hinnan.” (U-NK1 2014)

”Suunnittelupalveluahan vois kuvitella sillai, että me tuodaan tämmönen LVI-suunnitelma suoraan, ettei lähetä tekemään kaivokortteja tai muuta. Mut se toimii tällä hetkelläkin niin. Me viedään vaikka planketti, missä on 25 kaivoo tai mitä vaan, ja ne katto tossa tehtaalla esimerkiks ne kaivot läpi siitä. - - ja monta kertaa nykypäivänä ne ei enää tuu paperiversiointia, vaan ne tulee tohon kuvaruudulle, ja se on helppo sit siirtää tietoa.” (U-EK1 2014)

U-EK1:n toimitusjohtaja (2014) määrittelee lisäksi, että vuosihyvite ja sen mahdollistama keskittäminen ovat suurempien urakointiliikkeiden kohdalla tärkeitä tekijöitä. Kuitenkin, selkeästi merkittävimpänä palveluna suuret urakointiliikkeet pitävät nopeaa ja toimivaa logistiikkaa – ei niinkään lisäarvoa tuottavana palveluna, vaan palveluna, jonka on yksinkertaisesti pakko toimia. Työmaan seisottaminen maksaa huomattavasti enemmän kuin hieman korkeampi hinnoittelu yksittäisissä tuotteissa. Toki toimittajan tulee tällöin olla jo tilaajalle tuttu: tuskin toimittajaa vaihdetaan, mikäli hinta on korkeampi ja yrityksen toimitusvarmuudesta ei ole kokemusta.

”Sillä ei oo mitään merkitystä, onko se sentin tai viisi senttiä halvempi tai kalliimpi, sillä ei oo mitään merkitystä. Vaan sillä, että tavara tulee oikeeseen aikaan ja oikeeseen paikkaan.

Nää marginaalit on kuitenkin putkissa aika pienet. Homman pitää toimia, silloin pitää olla tavaraa, eikä käy sillai, et niitä tulee vaan osittain.” (U-EK1 2014)

Pienempien urakoitsijoiden kohdalla menestyneimpiä ovat yritykset, jotka myös kykenevät tarjoamaan asiakkaalleen mahdollisimman kattavan ratkaisun avaimet käteen -periaatteella. Case-yrityksen parhaisiin pääosin kuluttaja-asiakkaita palveleviin urakoitsija-asiakkaisiin kuuluva U-NS1 on rakentanut suunnittelun verkostonsa kautta. Yritys tilaa suunnitelmat alihankintana, hyväksyttää ne, ja toimittaa asiakkaalleen sekä tuotteet että urakoinnin kokonaisratkaisuna. E-NK2 on vienyt tämän vielä pidemmälle: yrityksen päätoimiala on kaivojen tyhjentäminen, eli toisin sanoen yrityksen palvelut kattavat suunnittelun, myynnin ja urakoinnin lisäksi niiden jälkeisen seurannan sekä huollon. Tämä mahdollistaa sille aivan omanlaisen asiakaskunnan syntymisen, ja hyvin hoidettuna erityisen korkean word of mouth -markkinoinnin tehokkuuden, johon yrityksen tasainen asiakasvirta ja korkea asiakastyytyväisyys toimitusjohtajan mukaan perustuvat (E-NK2 2014).

Pienemmät urakoitsija-asiakkaat, joista haastateltuna on U-NP1, eivät yleisesti ottaen tarjoa suunnittelupalvelua. On huomionarvoista, että työntekijöiden määrässä U-NP1 on samaa luokkaa kuin U-NS1, mutta case-yritykseen kohdistuvassa ostojen määrässä on merkittävän suuri ero. Pienet urakoitsijat näkevät tehtaalta tarjottavassa myynti-, konsultointi- ja suunnittelutuessa suuremman potentiaalin kuin keskisuuret ja suuret urakoitsijat.

Urakoitsijoiden kyvyttömyys hahmottaa lisäarvoa ja kilpailuetua luovia palveluita on mielenkiintoinen tekijä, joka tulee pystyä kääntämään mahdollisuudeksi. Case-yrityksen kohdalla tämä voi tarkoittaa esimerkiksi nykyisten urakoitsija-asiakkaiden kouluttamista tai yleistä motivoimista tuotteiden myyntiin ja verkostonsa kehittämiseen. Toisaalta, myös urakoitsijasegmentin uusasiakashankintaan käytettävien markkinointipanostusten fokuoimista tämän havainnon pohjalta kannattaa pohtia. Asiaa on käsitelty tarkemmin johtopäätöksissä.

8 TULOKSET JA NIIDEN ARVIOINTI

Tämä pääluke käy läpi analyysin perusteella nousevat tutkimuksen tärkeimmät tulokset yrityksen toiminnan kannalta. Pääluke kuusi vastasi jo itsessään ensimmäiseen tutkimuskysymykseen, joka on luonteeltaan analyysinomainen. Pääluke seitsemän pohjusti ja vastasi puolestaan osaltaan toiseen tutkimuskysymykseen, jota tämä luku täydentää.

Toimenpiteitä ja palvelukonseptin kehittämistä käsitellään tutun jaon mukaisesti erikseen rautakauppa- ja urakoitsijapuolella: tämä osio on kuitenkin lyhyehkö, kooten ja pohtien käytännössä aiempia analyysejä ja luoden niistä toimenpidesuosituksia. Luvun tärkein osa-alue on suositukset yritysjohdolle - alakappale, joka kokoaa kattavasti koko tutkimuksen tulokset molempien tutkimuskysymysten näkökulmista, ja antaa siten tuloksille niiden kaipaaman konkretian.

8.1 Rautakauppa-asiakkaat

Olemassa olevien asiakkaiden kohdalla näyttää selvästi siltä, että hinta on merkittävin ajuri asiakasarvon muodostumiselle. Tämä madaltaa kynnystä toimittajanvaihtoon; case-yrityksen kohdalla asiakkaan sitominen vahvemmin toimittajaan on tekijä, joka tulee tulosten perusteella kyetä konkretisoimaan nykyistä paremmin. Vaikka noin puolet asiakkaista näkee myös henkilökohtaisen asiakassuhteen merkitykselliseksi, tukee hinnan merkityksen korostuminen jo mainitusti Grönroosin teoriaa siitä, että tällaisessa markkinatilanteessa tärkeimmäksi kilpailukeinoiksi muodostuu kustannusjohtajuuden lisäksi differointi ja lisäarvon hakeminen palveluiden kautta. Näitä palveluita voitat olla muun muassa henkilöstön ja ammattiasiakkaiden koulutus, mainostuki tai yleinen yhteistyön syventäminen muun muassa yhteisten aktiviteettien tai yhteisten asiakastapaamisten muodossa.

Case-yritykselle lisäpalveluiden kehittämisen hyödyt eivät siis rajoittuisi liikevaihdon kasvuun, sillä merkittävimmät hyödyt tulisivat todennäköisesti asiakasuskollisuuden ja asiakasyhteistyön kehittämisen puolelta. Itse asiassa, suoriksi liikevaihtoon kohdistuviksi palveluiksi asiakkaat näkevät vain suunnittelupalvelut, joiden toteuttaminen on haastavaa. Tutkimuksen perusteella näyttää siltä, että lisäarvopalveluiden arvo tulee ymmärtää juurikin asiakasuskollisuuden ja siten asiakkaan elinkaaren arvon näkökulmasta: liikevaihdolliset hyödyt saavutetaan tätä kautta pitkässä juoksussa. Esimerkiksi markkinoinnin tukemiseen liittyvät lisäpalvelut nostavat asiakkaan kynnystä toimittajan vaihtamiselle, mikäli niillä kyetään nostamaan asiakkaan kokemia vaihtokustannuksia sekä psykologisia ja vaivannäöllisiä kustannuksia. Samalla tämä syventää toimittajan ja asiakkaan yhteistyömahdollisuuksia, mikä voi osaltaan lisätä kyseisen asiakkaan omaa myyntiä.

Palveluiden tarjoamisella jo uusasiakashankintavaiheessa voi osoittautua olevan vaikutusta asiakkaan koetun riskin pienentämiseen ja siten uuden asiakkaan saamiseen. Myös nykyisten mutta epävarmojen tai ostokäyttäytymiseltään epävakaiden asiakkaiden kohdalla kauden ennakkokaupan yhteydessä tarjottavat lisäpalvelut laskevat todennäköisesti tilaamisen kynnystä. Todennäköisesti tehokkaita uusia markkinoinnin tukikeinoja asiakkaan säilyttämisen kannalta ovat muun muassa myymälänäkyvyyden lisäämiseen panostavat palvelut; niiden vaihtaminen lisää asiakkaan kohdalla vaivannäön määrää, mutta niiden lisääminen asiakkaan käyttöön helpottaa asiakkaan omaa myyntityötä sekä parantaa toimittajan tunnettavuutta ja imagoa. Konkreettisimmillaan tämä voi tarkoittaa esimerkiksi tauluja ja pressuja, joissa tuotteet esitellään hintoineen, ja joiden kautta yritys samalla tunnustautuu kyseisen tuotemerkin jälleenmyyjäksi.

Kuten todettu, koetun riskin minimoiminen vaikuttaa olevan merkityksellisessä asemassa etenkin rautakauppoihin kohdistuvassa uusasiakashankinnassa. Case-yritykselle on tärkeää miettiä keinoja, joilla se kykenee minimoimaan toimittajavaihdon riskiä. Näitä keinoja voivat olla muun muassa asiakkaan varastonkierron tukeminen rahtivapauseraa pienentäen, ensimmäisen kaupan

erikoishinnoittelu tuotteiden laadun toteamiseksi sekä etenkin lisäpalvelukonseptin luominen vuoden tärkeimmän myyntivaiheen eli rautakauppojen ennakkomyynnin yhteyteen. Tämä konsepti voisi antaa asiakkaalle esimerkiksi mahdollisuuden valita tietyt lisäpalvelut, kuten tehtaan edustajan esittelemään tuotteita ja kouluttamaan jälleenmyyjän omia asiakkaita tai jälleenmyyjäyrytyksen henkilökuntaa. Myös yhteisestä mainonnasta sopiminen jo ennakkomyyntivaiheessa olisi tähän hyvä keino. Riskiä minimoivat myös uskottavat esitemateriaalit.

Tutkija suosittelee, että yritys luo edellä mainituista lisäpalveluista selkeän konseptin sekä strategian sen implementoinnille, markkinoimiselle ja seurannalle. Tällä on kaksi ydinmerkitystä: 1) palveluiden olemassaolo ja niiden uutuusarvo tulee kyetä kommunikoimaan valituille asiakkaille selkeästi. Tämä mahdollistaa sen, että asiakkaan kokema riski laskee ja sitoutuminen lisääntyy. 2) Selkeä konsepti mahdollistaa siihen liittyvien markkinointitoimien suunnittelun riittävällä tarkkuudella, jolloin ne pystytään toteuttamaan kustannustehokkaasti tietyn budjetin raameissa pysyen. Lisäksi peruslinjoiltaan yhtenäiset toimintatavat läpi koko asiakaskunnan voivat parantaa word of mouth -markkinoinnin tehokkuutta sekä mahdollisuutta hyödyntää asiakkaita referensseinä. Parhaassa tapauksessa asiakkaan rooli ja uskollisuus muuttuvat kappaleen 2.6 teorioita mukaillen.

Selkeämmän konseptin luomisen ja sen selkeän kommunikoimisen ajatuksena on hyödynnetty Keräsen (2014) havaintoja, joiden mukaan yritysten tulisi panostaa enemmän onnistuneen asiakasarvon välittämisen dokumentointiin ja hyödyntämiseen markkinointimateriaalina. Keräsen tutkimus osoittaa, etteivät asiakkaat yleensä kykene kokemaan tarjooman koko arvoa, ellei toimittajayritys niin sanotusti kouluta sitä heille. Taustalle jääviä elementtejä ovat helposti muun muassa kyky saada tarjoomasta kaikki irti (kognitiivinen arvo) ja koetun riskin madaltaminen esimerkiksi brändin laatua korostamalla (tunneperäinen arvo) (Keränen, 2014, p. 57), mikä vaikuttaisi olevan relevantti tilanne myös tässä tutkimuksessa.

Ainoaksi suureksi palvelukokonaisuudeksi, josta asiakkaat olisivat valmiita maksamaan ja joilla siten voitaisiin hakea suoraa liikevaihdon kasvua, nähdään suunnittelupalveluiden tarjoaminen. Tutkimus kuitenkin osoittaa, että sen toteuttaminen käytännössä voi olla hyvin haastavaa. Mahdollisuuksia kannattaa silti ehdottomasti pohtia, koska suunnittelupalvelun lisäarvo tunnistettiin tutkimusta tehtäessä läpi asiakaskunnan. Tärkein arvioitava kysymys lienee se, toteutetaanko suunnittelu talon sisällä, ulkoistetaanko se useille kumppaneille vai ulkoistetaanko se kansalliselle yritykselle, kuten Kesko tulee lähiaikoina tekemään. Toisaalta, palvelun hinnoittelumallin rakentaminen voi myös olla haastavaa, ja itse suunnitelman kate voi huonoimmillaan joutua olemaan pieni, mikäli palvelu on ulkoistettu. Silti, suunnittelijan asema ja suunnitelmiin piirretty tuotemerkki ovat tutkimuksen mukaan loppuasiakkaan ostopäätöksessä niin suuressa roolissa, että jo itse tuotemyynnin tukemiseksi mahdollisuus kannattaa selvittää yrityksessä tarkemmin.

Lisäksi case-yrityksen näkökulmasta merkittävä haaste näyttäisi tutkimuksen perusteella olevan se, kuinka tunnettavuuteen liittyvät markkinointipanostukset kohdennetaan arvon tuottamiseksi. Eri jälleenmyyjillä vaikuttaa olevan tästä hyvin erilaisia näkemyksiä. On kuitenkin jopa hieman yllättävää havaita, että osa jälleenmyyjistä toivoo selkeää tietoisuutta lisäävää markkinointia omien asiakkaidensa keskuudessa, jopa sillä tiedostetulla riskillä, että osa urakoitsijoista ostaa tuotteet lopulta jälleenmyyjän ohi suoraan valmistajalta. Tämän riskin minimoimiseen case-yrityksen on syytä linjata selkeästi, minkä kokoluokan tai alueen yrityksille se on valmis myymään itse, ja mitkä ohjataan kokonaisuudessaan jälleenmyyjän hoidettaviksi. Ehdotukset tästä on esitetty yritysjohton suosituksissa.

8.2 Urakoitsija-asiakkaat

Urakoitsijoiden kohdalla tutkimuksen tärkein havainto lienee se, että heidän on hyvin vaikea tunnistaa ja kuvata lisäpalveluita, jotka toisivat heille lisäarvoa nykytilanteeseen verrattuna. Toisaalta, kun haastatteluvastauksia peilaa case-

yrittäjien tietokantatietoihin, vaikuttaa siltä, että toimintansa jo mahdollisimman kokonaisvaltaiseksi kehittäneet urakoitsijat menestyvät markkinoilla parhaiten. Kun nämä tiedot yhdistetään, voisivat nykyisten yhteistyöurakoitsijoiden kouluttaminen sekä panostaminen potentiaalisten avaimet käteen -ratkaisuja tarjoaviin urakoitsijoihin olla luontevat suunnat hakea lisämyyntiä urakoitsijasegmentistä.

Näyttää selkeästi siltä, että monet kuluttaja-asiakkaat luottavat urakoitsijan asiantuntemukseen myös tuotteiden hankinnan osalta, jolloin urakoitsija pystyy johdattamaan ostopäätöstä haluamaansa tuotemerkkiin. Tämä puolestaan tuo lisämyyntiä pääosin lvi-tuokille, jotka vaikuttaisivat urakoitsijoiden ostokäyttäytymistä selvittävien kysymysten perusteella olevan urakoitsijoiden tärkeimpiä ostokanavia. Lisäksi, kun urakoitsija tarjoaa verkostonsa kautta myös suunnittelupalvelut, on asiakkaan johdattelu tiettyyn merkkiin entistä helpompaa.

Haastattelujen perusteella tuotteiden laatu ja helppo asennettavuus ovat urakoitsijalle jossain määrin tärkeämmät tekijät kuin rautakaupoille, joille hinnan merkitys painottuu. Luottamus laatuun syntyy puolestaan suomalaisuuden korostamisesta sekä ennen kaikkea urakoitsijan omista käyttökokemuksista. Näin ollen, uusien urakoitsija-asiakkaiden saavuttamiseksi koetun riskin alentaminen lienee aiemmin oletettua tärkeämmässä roolissa, kuten myös rautakauppa-asiakkaiden kohdalla havaittiin. Tätä riskiä voidaan tutkimuksen perusteella alentaa muun muassa mahdollistamalla tuotteiden kokeilu. Tätä varten voidaan järjestää esimerkiksi urakointinäytöksiä, joihin case-yritys toimittaa tuotteet hinnalla, joka mahdollistaa urakoitsijalle pieniriskisen tavan testata niiden asentamista. Lisäksi rahtivapaan erän koolla näyttäisi olevan suurehko merkitys; esimerkiksi ensimmäisen kaupan rahtivapaus erää voisi olla kannattavaa madaltaa, tai sitoa se tiettyyn määrään tuoteartikkeleja niiden monipuoliseksi kokeilemiseksi. Myös hyvät esite- ja oheismateriaalit laskevat riskiä, mutta näiden katsotaan olevan case-yrityksellä jo kunnossa.

Myös referenssien hyödyntäminen urakoitsijamarkkinoinnissa on tutkijan mielestä luonteva tapa lisätä uskottavuutta ja pienentää koettua riskiä. Kokonaisratkaisuja tarjoavien yhteistyöurakoitsijoiden kokemusten hyödyntäminen jo uusia asiakkaita tavoittelevien kampanjoiden alkuvaiheessa, kuten nettisivuilla tai postitettavassa kampanjakirjeessä, voi laskea urakoitsijan kynnystä perehtyä materiaaliin ja tuotteisiin. Näin yritys saadaan hahmottamaan paremmin, kuinka konkreettisen rahallisen hyödyn se voi saavuttaa kehittämällä omaa toimintaansa yhteistyössä case-yrityksen kanssa. Tämä voi puolestaan nostaa todennäköisyyttä sille, että urakoitsija reagoi positiivisemmin ja kiinnostuneemmin varsinaiseen henkilökohtaiseen yhteydenottoon, mikä edelleen voi konkretisoida tilaukseksi aiempaa todennäköisemmin.

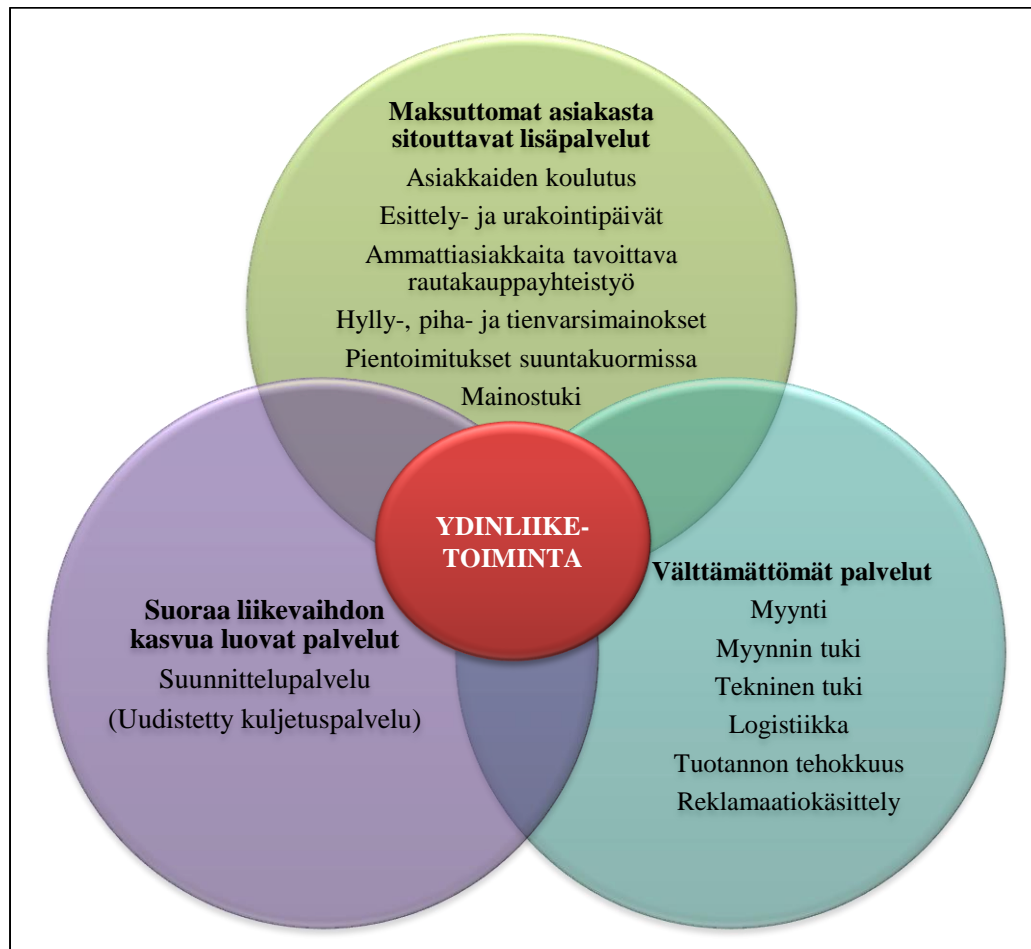
Esiin nousee myös toimittajan rooli urakoinnin tekemisessä mahdollisimman helpoksi. Käytännössä tämä tarkoittaa sitä, että moni urakoitsija arvostaa usean tuotekategorian saamista samalta toimittajalta, sekä sitä, että toimittaja kykenee laskemaan urakoitsijalle tarjouksen pelkkien lvi-kuvien perusteella, ilman urakoitsijan omaa tarjouslaskentaa välissä. Urakoitsijoiden kohdalla korostuukin toimitusnopeus, -varmuus ja -helppous: työmaalle ei voida odottaa yksittäisten kaivojen viivästynyttä toimitusta, jolloin toimittajan luotettavuus näyttää olevan tärkeämpi ostokriteeri kuin marginaaliset erot hinnoittelussa.

Mikäli case-yritys haluaa päästä paremmin kiinni suuriin ja keskisuuriin urakointiliikkeisiin, jotka ovat tämän hetken myynnin kannalta yksi pienimmistä segmenteistä mutta haastattelijan näkemyksen mukaan yksi sen suurimmista hyödyntämättömistä potentiaaleista, kannattaa sen harkita panostamista kaivoliiketoiminta-alueen kehittämiseen. Myös laatu on kaupunkiseuduilla ja suurissa kohteissa merkittävä tekijä: tuontituotteiden laatu on kyettävä todistamaan vaadittavilla dokumenteilla, ja omien tuotteiden repertuaarin tulee olla tarpeeksi suuri kokonaisvaltaista toimitusta varten. Myös tuotteissa vaadittavat tiivisteet sekä niiden viralliset sertifikaatit tulee olla kunnossa, mikäli suuriin rakennus- ja maanrakennusliikkeisiin halutaan päästä paremmin sisään.

Tällä hetkellä case-yrityksen vahvuus on suurien urakointiliikkeiden kohdalla putkitoimituksessa. Näihin asiakkaisiin kuuluu yrityksiä, jotka ovat tarpeeksi suuria kyetäkseen tilaamaan tietyt putkikoot erikseen mahdollisen päätoimittajan ulkopuolelta. Tehokkaampi kaivovalmistus voisi mahdollistaa pääsyn kiinni huomattavasti nykyistä useampiin keskisuuriin urakointeihin, sillä haastatteluissa tulee esille, että case-yrityksen kilpailukyky kaivonvalmistuksessa on laskenut viime vuosina. Tämä johtuu todennäköisesti osaksi siitä, ettei case-yrityksellä ole omaa kaivoputkivalmistusta, ja osaksi kilpailijoiden käyttämistä kaivonvalmistustekniikoista. Liikevaihdollisesti suurin haastatelluista urakoitsijoista kertookin Jita Oy:n rotaatiovaletun ja pitkälle suunnitellun kaivon olevan tämän hetken malleista ylivoimaisesti paras asentaa (U-NK1 2014). Kyseisessä kaivossa vain teleskooppi on putkea, teleskooppiupistuskkin on valettu. Omien kaivokorttipohjien puuttuminen voi toisaalta olla osaltaan myöskin vaikuttanut siihen, etteivät kaikki urakoitsijat tiedä case-yrityksen valmistavan tilauskaivoja. Tämän tekijän merkitys on kuitenkin oletettavasti pieni.

8.3 Tunnistetut palvelutyypit ja niiden kannattavuus

Analyysissä esiin nousevat ja tuloksissa tarkennetut palvelut voidaan jakaa kuvan 18 mukaisesti kolmeen eri alakategoriaan sen mukaan, mikä niiden luonne ja tehtävä on. Kuva havainnollistaa graafisesti vastausta toiseen tutkimuskysymykseen. Siinä palvelut jaetaan kolmeen luokkaan, jotka ovat välttämättömät palvelut, suoraa liikevaihdon kasvua luovat palvelut sekä asiakasta sitouttavat maksuttomat lisäarvopalvelut. Lisäarvopalveluluiden rooli tukee teoriaa, ja mahdollistaa asiakkaan liikevaihdollisen arvon kehittymisen asiakkaan pidemmän elinkaaren ja tehokkaamman asiakkaan oman myyntiprosessin kautta.



Kuva 18. Havaittujen palveluiden jakautuminen ydinliiketoiminnan tueksi

Vaikka yrityksen tavoitteena on hakea uutta liikevaihdon kasvua palveluiden kautta, on tuloksista esiin nousevista palveluista vain yksi - suunnittelupalvelu - sellainen, josta asiakkaat ovat suoraan valmiita maksamaan. Esimerkiksi asiakkaiden koulutuksesta ei olla valmiita maksamaan ylimääräistä. Kuljetus- ja logistiikkapalvelu voi periaatteessa tuoda uudistettuna myös suoraa lisärahavirtaa, mikäli se kyetään toteuttamaan suuntakuormina, joista veloitetaan aina tietty kohtuullinen summa riippumatta siitä, kuinka täynnä auto on. Tämä malli voi mahdollistaa asiakkaille edulliset pienen kokoluokan tilaukset, ja useilla tilauksilla täytettynä case-yritykselle lisätulonlähteen kyseisen palvelun kautta. Kuitenkin, toimiakseen optimaalisesti vaatisi suuntakuormapalvelu säännölliset tilaukset tietyn reitin varrella olevilta asiakkailta, joka on case-yrityksen kokoluokassa suuri haaste. Palvelulla voidaan kuitenkin pienentää asiakkaiden kynnystä kaudella tehtäviin tilauksiin, mikä tekee siitä potentiaalisen sitouttavan lisäpalvelun.

Sitouttavien lisäarvopalveluiden merkityksen nähdäänkin olevan case-yritykselle suurin. Ne laskevat hinnan merkitystä arvoajurina, parantavat asiakastyytyväisyyttä ja -uskollisuutta ja siten pidentävät asiakkaan elinkaarta ja nostavat sen arvoa. Potentiaalisten asiakkaiden kohdalla nämä palvelut laskevat lisäksi riskiä toimittajan vaihtamiselle. Koska kyseiset palvelut ovat asiakkaalle maksuttomia, eivät ne tuo suoraa liikevaihdon nousua, mutta ne voivat olla merkittävä epäsuora tekijä esimerkiksi tapauksessa, jossa potentiaalinen asiakas on lähellä toimittajanvaihtopäätöstä tai nykyinen suuri asiakas on riskinä menettää toiselle toimittajalle. Uusien lisäarvopalveluiden kehittäminen ja niiden sitominen case-yrityksen ydinliiketoimintaan sekä etenkin ennakkokaupan konseptointiin onkin yksi tutkimuksen havaitsemista suurimmista potentiaaleista.

Kolmas ryhmä lisäpalveluiden ja suurten palvelukokonaisuuksien lisäksi ovat välttämättömät palvelut, joiden tulee olla kunnossa asiakkaiden säilyttämiseksi. Tehokas ja luotettava myynti, toimiva asiakastuki, reklamaatioiden asiallinen hoito sekä toimitusten tehokkuus ovat avainasemassa asiakkaan säilyttämisen kannalta. Vaikka kasvua voidaan hakea suorien ja lisäarvoa luovien palveluiden kautta, on ensiarvoisen tärkeää, että myös asiakkuuden kannalta tärkeimpien palveluiden jatkuvaan kehittämiseen kiinnitetään yrityksessä huomiota.

Lisäarvoa tuottavien palveluiden kannalta on tärkeää nähdä asiakkaan elinkaaren arvo pitkällä ajanjaksolla. Lisäarvopalvelut lisäävät asiakassuhteesta case-yritykselle koituvia kustannuksia, mutta näitä kuluja ei välttämättä tarvitse lisätä tuotteiden hintaan, mikäli sen koetaan syövän case-yrityksen kilpailukykyä tiukassa hintakilpailussa. Tämä johtuu siitä, että sitouttavat lisäpalvelut pidentävät oletettavasti asiakassuhteen kestoja, mikä puolestaan kattaa niiden tuottamiseen uhratut kustannukset pitkällä aikavälillä. Tämän lisäksi asiakkaan myyntiä ja markkinointia tukevat palvelut voivat nostaa asiakkaan myyntiä myös välittömästi. Tilannetta havainnollistetaan seuraavalla karkealla laskuesimerkillä.

Arvioidaan asiakkaan elinkaaren arvoa seuraavalla yksinkertaisella esimerkillä. Esimerkkiasiakkaalle myydään tuotteita vuosittain tasaisesti 30 000 euron edestä keskimääräisellä 35 % katteella. Asiakassuhteen ylläpidon markkinoinnilliset kustannukset ovat 2000 euroa vuodessa, mikä koostuu pääosin asiakastapaamisisten kuluista, asiakkaalle rahtivapaista toimituksista sekä käytetystä työajasta. Tällöin asiakkaalta saatava voitto on vuositasona:

[3]

$$V_1 = 30\,000 \text{ €} * 0,35 - 2000 \text{ €} = 8500 \text{ €}$$

Oletetaan, että lisäpalvelut tuplaavat asiakassuhteeseen käytettävät kustannukset. Samalla asiakkaan myynnin oletetaan kasvavan 5 %, koska suunnitellut lisäpalvelut tukevat samalla asiakkaan omaa myyntiä ja markkinointia. Samalta asiakkaalta realisoituva vuositason voitto on lisäpalveluiden kustannukset huomioiden seuraava:

[4]

$$V_2 = (1,05 * 30\,000 \text{ €}) * 0,35 - 2 * 2000 \text{ €} = 7025 \text{ €}$$

Tästä esimerkkiasiakkaasta vuositasona case-yritykseen realisoituva voitto pienenee siis $8500 \text{ €} - 7025 \text{ €} = 1475 \text{ €}$ vuodessa. Määritetään seuraavaksi vuosissa ajanjakso A_2 , joka asiakkaan tulee olla case-yrityksen asiakkaana, jotta siltä saatavat voitot ylittävät lyhyemmän aikajakson A_1 voitot. A_1 kuvastaa asiakassuhteen pituutta ilman lisäarvopalveluiden tarjoamista. Selvitetään siis koska oheinen yhtälö toteutuu:

[5]

$$A_2 * V_2 \geq A_1 * V_1$$

Edellä lasketuilla V_1 ja V_2 arvoilla arvoksi A_2 :n arvoksi:

[6]

$$A_2 * 7025 \text{ €} \geq A_1 * 8500 \text{ €}$$

$$A_2 \geq 1,21A_1$$

Tästä havaitaan, että palveluihin sijoitetut panostukset maksavat itsensä takaisin nopeasti, mikäli niillä saadaan pidennettyä asiakassuhdetta; tässä esimerkissä noin 1,2 kertaisessa ajassa siitä, joka asiakas olisi kannattavampaa säilyttää ilman lisäpalveluita. Oheinen taulukko 12 kuvastaa, kuinka pitkään kyseisen esimerkin asiakas tulee saada pidettyä case-yrityksen asiakkaana (A_2), jotta siihen uhratut lisäpalvelupanostukset alkavat tuottaa liikevaihdollista lisäarvoa suhteessa tilanteeseen, jossa lisäpalveluita ei tarjota (A_1).

Taulukko 12. Lisäpalveluiden kannattavuus esimerkkiasiakkaan elinkaarealta

Asiakassuhteen kesto ilman lisäpalveluita (A_1)	Asiakassuhteen kesto, jolloin lisäpalveluiden tarjoaminen kannattaa ($A_2 = 1,21A_1$)	Asiakassuhteen kokonaistuotto kyseiseltä ajanjaksolta ($A_1V_1 = A_2V_2$)
1 vuosi	1,21 vuotta	8500 €
2 vuotta	2,42 vuotta	17 000 €
3 vuotta	3,63 vuotta	25 500 €
4 vuotta	4,84 vuotta	34 000 €
5 vuotta	6,05 vuotta	42 500 €
10 vuotta	12,1 vuotta	85 000 €
15 vuotta	18,15 vuotta	127 500 €
20 vuotta	24,2 vuotta	170 000 €
25 vuotta	30,25 vuotta	212 500 €
30 vuotta	36,3 vuotta	255 000 €

Taulukosta havaitaan, että mikäli esimerkiksi viisi vuotta case-yrityksen asiakkaana ilman lisäpalveluiden tarjoamista pysyvä asiakas saadaan lisäpalveluiden avulla sidottua yrityksen asiakkaaksi yhdeksi vuodeksi pidempään, on lisäpalveluiden tarjoaminen alusta saakka ollut kannattavaa. Seuraavilta vuosilta saatavat tuotot voidaan siis laskea lisäpalveluilla saavutettavaksi liikevaihdon kasvuksi, mikäli oletetaan, että lisäpalvelut ovat nimenomaan tekijä, joka sai asiakkaan sitoutumaan toimittajaan pidemmäksi ajaksi.

On tärkeää huomioida, että tässä esimerkissä käytetään kuvitteellisia lukuja: todellisuudessa niihin vaikuttavat asiakkaan vuosiotot, asiakassuhteen

kustannukset sekä lisäpalveluiden tuottamisen kustannukset. Lisäksi, mitä pitempi asiakassuhde on kyseessä, sitä pienempiä ovat yleisesti ottaen asiakassuhteen vaatimat kustannukset, mikä muokkaa osaltaan yhtälöä pitkällä aikavälillä.

8.4 Suositukset yritysjohdolle

Tutkimuksessa tunnistetut asiakasarvon muodostumisen ja palvelukonseptin kehittämisen haasteet case-yrityksessä on lukuisilta alaotsikoilta välttymisen vuoksi kasattu oheiseen taulukkoon 13. Kyseinen osio tiivistää tutkimuksen tulokset ja vastaa siten käytännössä tutkimuskysymykseen kaksi, ensimmäiseen tutkimuskysymykseen pohjautuneeseen analyysiin tukeutuen. Taulukko muodostuu tunnistetuista haasteista, toimenpide-ehdotuksista haasteisiin pureutumiseksi sekä ehdotetuista vastuuhenkilöistä ja aikatauluista tämän toteuttamiseksi. Yksityiskohtaisemmat perustelut taulukon suosituksille on kasattu liitteeseen 4.

Taulukko 13. Suositukset yritysjohdolle

Haaste	Toimenpide-ehdotukset	Toteutus ja vastuu
1. Kuinka vähentää hinnan roolia arvoajurina?	<ul style="list-style-type: none"> - Tarjoo lisäarvopalveluita asiakkaiden sitouttamiseksi ja tarjooman differoimiseksi - Tarjoo palvelut luomalla konsepti ennakkomyynnin yhteyteen - Ennakkomarkkinoi uudistettua konseptia 	11/2014 – 2/2015 Johto, myyntipäällikkö ja vastuuhenkilö
2. Rautakaupat täydentävät varastojaan kaudella tukkuliikkeiltä	<ul style="list-style-type: none"> - Lisää yksi kausitäydennys lisäpalveluna ennakkomyyntikonseptiin - Selvitä pohjois-etelä -suuntakuorman toteutuksen kannattavuutta 	11/2014 – 2/2015 myyntipäällikkö ja logistiikkavastaava
3. Jälleenmyyjien toimittajavaihdon koettu riskin on liian korkea / vaihtoon ei nähdä syytä	<ul style="list-style-type: none"> - Mahdollista tuotteiden edullinen kokeilu - Sido ensimmäisen tilauksen rahtivapaus artikkelimäärään, tai tarjoa se rahtivapaasti koosta riippumatta - Mahdollista tuotteiden ilmainen palautus, jos laatu ei miellytä - Sido palvelu ennakkokeuppaan 	Loppukausi 2014 johto ja myyntipäällikkö
4. Rautakauppojen yhteistyö ammatti-asiakkaiden kanssa on liian heikkoa	<ul style="list-style-type: none"> - Mahdollista kaivojen toimitus rautakauppojen kautta luomalla myyntipohja, kaivokorttipohja ja esittelymateriaali kaivoista 	Kausi 2015 johto, myyntipäällikkö,

	<ul style="list-style-type: none"> - Selvitä jälleenmyyjien halukkuus suunnittelijayhteistyöhön - Luo suunnittelijalistat / käynnistä yhteistyö 	tuotantopäällikkö ja vastuuhenkilö
5. Urakoitsijat eivät kykene tarjoamaan tarpeeksi kattavia ratkaisuja asiakkailleen	<ul style="list-style-type: none"> - Hyödynnä referenssejä ja kouluta nykyisiä asiakkaita - Tavoittele asiakkaita, jotka hoitavat suunnittelun itse 	Kevätkausi 2015 vastuuhenkilö
6. Suunnittelijat vaikuttavat liikaa ostopäätökseen	<ul style="list-style-type: none"> - Luo suunnittelijaverkostoa itse tai rautakauppojen kautta (kts kohta 5) - Lähesty alan oppilaitoksia ja selvitä mahdollisuudet opiskelijamarkkinointiin 	Syyskausi 2015 myyntipäällikkö
7. Heikko tunnettavuus vaikuttaa negatiivisesti ammattiasiakas-kunnassa	<ul style="list-style-type: none"> - Kasvata markkinointipanostuksia keskisuuriin ja suuriin urakointiyhtiöihin - Panosta henkilökohtaiseen myyntityöhön kyseisillä segmenteillä - Mahdollista vuosihyvitteiden käyttö 	Syyskausi 2014 / kevätkausi 2015 myyntipäällikkö ja vastuuhenkilö
8. Kuinka estää, ettei heikko tunnettavuus nosta loppuasiakkaan kokemaa riskiä niin, ettei ostopäätös konkretisoidu?	<ul style="list-style-type: none"> - Suuntaa markkinointia rautakauppoihin: motivoi ja kouluta tuotteiden myymiseen - Paranna tunnettavuutta mainonnalla tehtaanmyymälän vaikutusalueella - Kontaktoi urakoitsijoita alueesta riippuen suoraan tai rautakaupan kautta 	Kausi 2015 johto, myyntipäällikkö ja vastuuhenkilö
9. Kuinka kohdentaa markkinointiresurssit?	<ul style="list-style-type: none"> - Kts. edellinen kohta (8) 	
10. Tuotteiden suomalaisuus ei tule esille tarpeeksi selvästi	<ul style="list-style-type: none"> - Korosta suomalaisuutta ja valmistajaa itse tuotteissa - Lisää selkeät tarrat / painatukset 	Mahd. pian tuotantopäällikkö
11. Asiakkaat eivät tunne tuotteita tarpeeksi hyvin myydäkseen niitä tehokkaasti	<ul style="list-style-type: none"> - Säilytä esitemateriaalien korkea taso - Mahdollista asiakkaalle henkilöstön koulutuksen tilaaminen toimittajalta - Liitä koulutus lisäpalveluna ennakkomyyntikonseptiin 	Kevät 2015 myyntipäällikkö + vastuuhenkilö
12. Kuinka tehdä tasaisesta yhteydenpidosta luonnollista?	<ul style="list-style-type: none"> - Luo kampanjoita yksittäisistä tuotteista - Luo sähköpostilistat nykyisistä asiakkaista asiakastyypin mukaan - Hyödynnä listaa markkinoinnissa 	Kausi 2015 vastuuhenkilö
13. Kuntien rakennusvalvonnan säädökset ovat liian kirjavia	<ul style="list-style-type: none"> - Luo keskusteluyhteys kuntien rakennusvalvontaviranomaisiin, pyri tuomaan yrityksen nimeä esille 	Kausi 2015 myyntipäällikkö
14. Ketjuliikkeet ovat tottuneet sähköiseen tilausjärjestelmään	<ul style="list-style-type: none"> - Ei kriittinen, sähköposti vaikuttaa riittävän ajamaan lähes saman asian - Ei toimenpiteitä 	
15. Mielikuvat case-yrityksen laadusta eivät vakuuta suuria toimijoita	<ul style="list-style-type: none"> - Määrittele ja kommunikoi selkeä visio ja missio - Selvitä verkoston kautta markkinoiden tarkat laatu- ja laatuodistusvaatimukset ja varmista, että ne ovat kunnossa 	Kausi 2015 johto, myyntipäällikkö ja tuotantopäällikkö

8.5 Tutkimuksen rajoitteet ja jatkotutkimuskohteet

Tutkimusta rajoittavia tekijöitä ovat muun muassa asiakaskunnan heterogeenisyys, haastateltavien subjektiiviset näkemykset ja mahdollinen oman edun tavoittelu, sekä vain tiettyjen asiakassegmenttien valinta tutkimuksen kohderyhmäksi. Lisäksi eri segmenttien edustus jakautuu tutkimuksessa hieman epätasapainoisesti, mikä voi osaltaan haitata tutkimustulosten yleistettävyyttä, mutta voi toisaalta antaa luotettavimmat tulokset rautakauppa-asiakkaiden osalta. Rajoitteina ovat myös tutkimuksen keskittyminen ulkoisen markkinoinnin kehittämiseen, sillä esimerkiksi sisäisen kommunikaation ja organisaation kehittämiseen muutosten mahdollistamiseksi ei juuri oteta kantaa.

Tutkijan näkökulmasta konkreettisia jatkotutkimuskohteita on kaksi. Toinen on se, kuinka lvi-liikkeiden ja erikoisasiakkaiden arvonmuodostuminen poikkeaa rautakauppa- ja urakoitsija-asiakkaista. Viimeaikaisista markkinoiden kehityssuunnista on pääteltävissä, että erikoisasiakkaat kuten sähköurakointiliikkeet voivat olla luonteva ryhmä hakea kasvua vain yksittäisten tuotteiden mutta niihin kohdistuvien korkeiden myyntivolyymien kautta. Toisena tekijänä olisi erittäin mielenkiintoista selvittää, minkälaiseksi tutkimuksen kohderyhmien asiakkaat kokevat tulosten perusteella tehtävät muutokset, mikäli niitä toteutetaan yrityksessä. Toisin sanoen, asiakastyytyväisyyden, -uskollisuuden ja -arvon mittaaminen uudenlaisen palvelukonseptin käyttöönoton jälkeen on tekijä, jonka selvittämisestä voi olla yritykselle merkittävää hyötyä panostusten kannattavuuden arvioimisen kannalta.

9 YHTEENVETO

Ensimmäisen tutkimuskysymyksen ”*millaisissa rooleissa a) toimittajan tarjooma ja hinnoittelu, b) asiakassuhde ja c) toimittajan tunnettavuus ja imago ovat lvi-muovituotteiden urakoitsija- ja rautakauppa-asiakkaan kokeman arvon muodostumisessa?*” tavoitteena oli nimensä mukaisesti selvittää, mistä asiakasarvo muodostuu case-yrityksen toimialalla. A-, b- ja c-kohdat rajattiin yrityksen toiveiden ja ohjauskeskusteluiden perusteella tärkeimmiksi selvitettäväksi arvon ulottuvuuksiksi, mutta tiedonkeruumenetelmät rakennettiin siten, että myös muiden arvoajureiden esilletuloon pyritään. Tavoitteena oli saada tuloksia, joiden perusteella yritys voi kehittää palvelutarjontaansa vastaamaan paremmin asiakkaiden tarpeisiin, eli luomaan niille lisäarvoa. Tätä täsmennettiin toisella tutkimuskysymyksellä: ”*Kuinka case-yrityksen tulisi kehittää palvelukonseptiaan tuottaakseen lisäarvoa kyseisten segmenttien asiakkailleen?*”

Tarjooman ja hinnoittelun roolin eli 1a-kohdan selvittäminen on tutkimuksen kattavin osa: muun muassa palvelut ja logistiikka sijoitettiin haastatteluissa tämän alakohdan sisälle. Tutkimus osoittaa, että asiakasryhmästä riippumatta hinnoittelu näyttää arvonmuodostumisessa todennäköisesti tärkeintä roolia. Tämä luo tilanteen, jossa asiakkaiden uskollisuus ei ole välttämättä yhtä korkea kuin esimerkiksi projekteja tai ratkaisuja toimittavan yrityksen kohdalla. Asiakkaat tuntuvat pääosin olevan valmiita vaihtamaan edullisempaan toimittajaan jo hintahyödyn vuoksi, mutta etenkin silloin, jos toimittaja kykenee vakuuttamaan asiakkaan siitä vaihtamisen yleisestä kannattavuudesta. Toisin sanoen, toimittajanvaihdos realisoituu herkemmin, mikäli asiakkaan kokema riski on tarpeeksi pieni suhteessa sen saavuttamiin hyötyihin. Riskin laskemisen keinoja ovat muun muassa case-yrityksen tunnettavuuden ja imagon kehittäminen, laadukkaat esitemateriaalit, mahdollisuus pieniin tilauseriin sekä myynnin ja markkinoinnin lisäpalvelut.

Tutkittujen segmenttien välillä on kuitenkin eroja. Urakoitsija-asiakkaalle pieniä hintaeroja huomattavasti merkittävämpää roolia näyttävät tuotteiden laatu,

määräysten ja sertifikaattien täyttäminen, helppo asennettavuus sekä ennen kaikkea nopea toimitus ja toimitusaikataulussa pysyminen. Toisaalta, urakoitsijoille potentiaalisten palveluiden tunnistaminen näyttää olevan haastavaa, vaikka selkeästi parhaiten haastatelluista urakoitsijoista menestyvät ne, jotka tarjoavat palveluita mahdollisimman kokonaisvaltaisesti. Rautakauppa-asiakkaiden prioriteetit ovat sen sijaan pääosin edullisimman kokonaishinnan tavoittelussa. Tämä tarkoittaa sitä, että esimerkiksi nopea varastonkierto ja pienet toimituserät nähdään merkityksellisiksi erityisesti suurimpien rautakauppa-asiakkaiden kohdalla. Toisaalta, rautakauppa-asiakkaat ovat selvästi kykeneväisempiä lisäarvoa luovien palveluiden määrittelemiseen, millä voidaan case-yrityksen tapauksessa pyrkiä hakemaan kannattavampia ja pitkäkestoisempia asiakassuhteita itse tuotteiden hintoja laskematta.

1b-kysymys asiakas- tai toimittajasuhteen vaikutuksesta osoittautui hyvin vastaajariippuvaiseksi kysymykseksi. Noin puolet vastaajista ilmaisee henkilökohtaisella asiakassuhteella ja henkilökemioilla olevan selkeää merkitys toimittajavalinnassa, noin puolet ei tätä kuvaa. Kuitenkin, vastauksista on pääteltävissä, että asiakassuhteella on kuvailtua suurempi psykologinen taustavaikutus myös osalle niistä asiakkaista, jotka eivät sitä suoraan myönnä. Iso osa jälleenmyyjistä haluaa kuitenkin tuntea toimittajansa ja pystyä viestimään suoraan niin sanotulle luottohenkilölleen, joka myös tuntee asiakkaan. Henkilökohtaisen suhteen merkityksestä urakoitsijoiden ja rautakauppa-asiakkaiden välillä ei tutkimuksessa havaita selkeitä eroja.

Tutkimuskysymyksen 1c-kohta tuo ilmi, ettei case-yritys ole erityisen hyvin tunnettu asiakkaiden omien asiakkaiden keskuudessa. Asiakkaat toivovat tunnettuuden lisäämistä, sillä esimerkiksi jätevesijärjestelmien koetaan jopa olevan ulkomailla valmistettuja. Suomalaisuuden painottamisen lisäksi yleinen bränditietoisuus ja brändin mielikuvien yhdistäminen laatuun vaikuttaisivat olevan myyntiä helpottavia tekijöitä. Tutkimuksessa osoittautuikin jopa hieman yllättäen jälleenmyyjäasiakkaiden kokevan, että mainonnan ja markkinoinnin tulisi kohdistua nykyistä voimakkaammin heidän omaan ammattiasiakaskuntaan. Tähän

asti case-yrityksessä on pääosin katsottu samalla alueelle rautakauppoihin ja urakoitsijoihin kohdistuvan markkinoinnin olevan ristiriidassa keskenään. Suunnittelija- ja urakoitsijayhteistyö ovat alueita, jonne monet jälleenmyyjät ovat kiinnostuneita pääsemään vahvemmin kiinni.

Jälkimmäisen tutkimuskysymyksen elementtejä kartoitettiin suoraan asiakkailta tarjoomaan liittyvän haastatteluosion alla, minkä lisäksi pohdintaa jalostettiin asiakasarvon muodostumisen tuloksien kautta. Urakoitsijoille lisäpalveluiden nimeäminen oli haastavaa, mutta silti asiakasurakoitsijoista menestyneimpiä ovat ne, jotka ovat rakentaneet oman palvelukonseptinsa mahdollisimman kattavaksi. Parhaimmillaan tämä tarkoittaa ratkaisua, joka jatkuu suunnittelusta aina vuosia kestävään tyhjennys sopimukseen asti, mikä laskee loppuasiakkaan vaivannäön tarpeen minimiin. Pienemmät urakointiliikkeet ovat usein ulkoistaneet suunnittelun, suuremmissa se tehdään oman talon sisällä. Suuremmat urakoitsijat olivatkin kykenemättömiä määrittelemään juuri muita palveluita, kuin heidän omaa tarjouslaskentaa tukevat palvelut ja nopean logistiikan.

Urakoitsijoiden kohdalla tulosta voidaan hyödyntää muun muassa referenssien ja koulutuksen muodossa. Nykyisten heikompien asiakkaiden toimintamallien yhteiskehittäminen on yksi tie, joka voi johtaa urakoitsijaliiketoiminnassa nykyistä hedelmällisempiin ja pitkäkestoisempiin asiakassuhteisiin. Case-yrityksellä on jo nyt hyviä kokemuksia siitä, kuinka pienikin yritys voi olla sille elinkaariarvoltaan tärkeä asiakas, mikäli urakoitsija kykenee toimimaan tehokkaasti sen omilla markkinoillaan. Tätä voidaan edistää myös tukien urakoitsijoita markkinointituen muodossa, kuten työnäytös- ja mainostukipalveluilla.

Lisäarvoa, hinnan roolin lievenemistä ja siten asiakasuskollisuuden paranemista voidaan tutkimuksen perusteella hakea ennen kaikkea lisäarvopalveluiden kautta, joista suurin osa liittyy asiakkaiden myynnin ja markkinoinnin tukemiseen sekä koetun riskin alentamiseen. Näiden lisäarvopalveluiden nähdään luovan case-yritykselle liikevaihdollista hyötyä asiakkaan elinkaaren pidentymisen ja sen arvon

kehittymisen kautta, sillä asiakkaat eivät ole pääsääntöisesti valmiita maksamaan kyseisistä palveluista.

Ainoaksi konkreettiseksi liikevaihdon kasvua tavoittelevaksi maksulliseksi palvelukokonaisuudeksi asiakkaat näkevät suunnittelupalveluiden tarjoamisen. Palvelussa on haasteensa, mutta sen toteutusta tulee harkita vakavasti, koska se mahdollistaisi niin uuden palvelupohjaisen kasvusuunnan kuin tuotemyynnin tukikeinon luomisen. Tutkimus osoittaa, että lvi-suunnitelmilla on useilla alueilla suuri vaikutus siihen, minkä valmistajan tuotteet loppuasiakas on valmis tilaamaan.

Case-yritys kykenee hyödyntämään tutkimuksen tuloksia etenkin kauden ennakkomyynnin kohdalla. Ennakkomyynnin rinnalla tarjottavat palvelut, joista asiakas saa esimerkiksi valita itselleen sopivimmat, laskevat todennäköisesti uusien tai eri toimittajien välillä loikkivien asiakkaiden kokemaa riskiä. Tämä puolestaan voi saada aikaan sen, että uusien asiakkaiden saanti helpottuu, kun hinnan ylikorostunut vaikutus neutralisoituu hieman uusien tarjottavien arvoulottuvuuksien kautta. Nykyisten asiakkaiden kohdalla tarjottavien lisäarvopalveluiden uskotaan puolestaan lisäävän asiakkaan toimittajauskollisuutta ja luovan siten pitkäaikaisempia ja kannattavampia asiakassuhteita, mikä on helpottuvan uusasiakashankinnan ohella tutkimuksen merkittävimpiä tuloksia liikevaihdon kestäväen kasvun tavoittelun näkökulmasta.

LÄHTEET

Sisäiset haastattelut:

Myyntipäällikkö 2014: keskustelut käyty 18.4.2014

Toimitusjohtaja 2014: keskustelut käyty 24.3.2014

Tuotantopäällikkö 2014: keskustelut käyty 1.5.2014

2. Omistaja 2014: keskustelut käyty 29.4.2014

Kirjallisuuslähteet:

Aaker, D. A., Kumar, V., Day, G. S. & Leone, R. P., 2011. *Marketing Research*. Tenth edition, international student version toim. s.l.:John Wiley & Sons (Asia) Pte Ltd.

Alasuutari, P., 2011. *Laadullinen tutkimus 2.0*. Neljäs uudistettu painos toim. Tampere: Osuuskunta Vastapaino.

Anderson, J., Jain, C. & Chintagunta, P., 1993. Customer value assessment in business markets: A state-of-practice study. *Journal of Business-to-Business Marketing*, 1(1), pp. 3-29.

Barney, J. B., 1991. Firm Resources and Sustained Competitive Advantage. *Journal of Management*, 17(1), pp. 99-120.

Biggemann, S. & Buttle, F., 2012. Intrinsic value of business-to-business relationships: An empirical taxonomy. *Journal of Business Research*, 65(8), pp. 1132-1138.

Brax, S., 2005. A manufacturer becoming service provider - challenges and a paradox. *Managing Service Quality: An International Journal*, 15(2), pp. 142-155.

Creswell, J. W., 2003. *Research Design - Quantitative, Qualitative and Mixed Methods Approaches*. Second Edition toim. Thousand Oaks(California): Sage Publications, Inc..

Cretu, A. E. & Brodie, R. J., 2007. The influence of brand image and company reputation where manufacturers market to small firms: A customer value perspective. *Industrial Marketing Management*, 36(2), pp. 230-240.

Davies, A., 2004. Moving base into high-value integrated solutions: a value stream approach. *Industrial and Corporate Change*, 13(5), pp. 727-756.

Dugdale, K., 2010. Moving from price to value: building business-to-business trust. *Velocity - Strategic Accounting Management Assiciation*, 12(3/4), pp. 19-22.

Eggert, A. & Ulaga, W., 2002. Customer perceived value: a substitute for satisfaction in business markets?. *Journal of Business & Industrial Marketing*, 17(2/3), pp. 107-118.

ERP, 2014. *Yrityksen sisäisten tietokantojen tiedot*, s.l.: s.n.

Gebauer, H., Fleisch, E. & Friedli, T., 2005. Overcoming the Service Paradox in Manufacturing Companies. *European Management Journal*, 23(1), pp. 14-26.

Gebauer, H., Gustafsson, A. & Witell, L., 2011. Competitive advantage through service differentiation by manufacturing companies. *Journal of Business Research*, 64(12), pp. 1270-1280.

Gebauer, H., Paiola, M. & Edvardsson, B., 2010. Service business development in small and medium capital goods manufacturing companies. *Managing Service Quality*, 20(2), pp. 123-139.

Ghosh, M. & John, G., 1999. Governance Value Analysis and Marketing Strategy. *Journal of Marketing*, 63(Special issue), pp. 131-145.

Glynn, M. S., 2010. The moderating effect of brand strength in manufacturer-reseller relationships. *Industrial Marketing Management*, 39(8), pp. 1226-1233.

Grönroos, C., 1990. *Nyt kilpaillaan palveluilla*. Jyväskylä: Weilin+Göös.

Grönroos, C., 1997. Value-driven Relational Marketing: from Products to Resources and Competencies. *Journal of Marketing Management*, 13(5), pp. 407-419.

Grönroos, C., 2009. *Palvelujen johtaminen ja markkinointi*. 3. uudistettu painos toim. Helsinki: WSOYpro.

Hansen, H., Samuelson, B. M. & Silseth, P. R., 2008. Customer perceived value in B-to-B service relationships: Investigating the importance of corporate reputation. *Industrial Marketing Management*, 37(2), pp. 206-217.

Hinterhuber, A., 2004. Towards value-based pricing - An integrative framework for decision making. *Industrial Marketing Management*, 33(8), pp. 765-778.

Hirsjärvi, S. & Hurme, H., 2000. *Tutkimushaastattelu. Teemahaastattelun teoria ja käytäntö*. Helsinki: Ylioppilaspaino.

Hirsjärvi, S., Remes, P. & Sajavaara, P., 2007. *Tutki ja kirjoita*. 13., osin uudistettu painos toim. s.l.:Tammi.

Hutt, M. D. & Speh, T. W., 2013. *Business Maarketing Management: B2B*. Eleventh International Edition toim. s.l.:South-Western, Cengage Learning.

IMA, 1996. *Value Chain Analysis for Assessing Competitive Advantage*, Montvale, NJ: Institute of Management Accountants.

Jones, T. O. & Sasser, W. E., 1995. Why Satisfied Customers Defect. *Harvard Business Review*, 73(6), pp. 89-99.

Jurevicius, O., 2013. *Strategic Management Insight: PEST & PESTEL Analysis*. [Online] Available at: <http://www.strategicmanagementinsight.com/tools/pest-pestel-analysis.html> [Haettu 5 5 2014].

Keränen, J., 2014. *Customer Value Assessment in Business Markets*. Lappeenranta: Lappeenranta University of Technology.

Kotler, P. ym., 2009. *Marketing Management*. 1. European edition toim. s.l.:Pearson Prentice Hall.

Kunttu, S., Välisalo, T., Reunanen, M. & Kortelainen, H., 2010. *Developing knowledge-intensive product-service systems - Interview results from Finnish manufacturing companies*, Tampere: VTT Technical Research Centre of Finland,.

Lapierre, J., 2000. Customer-perceived value in industrial contexts. *Journal of Business & Industrial Marketing*, 15(2/3), pp. 122-140.

Lapierre, J., Filiatrault, P. & Chebat, J., 1999. Value strategy rather than quality strategy: a case of business-to-business professional services. *Journal of Business Research*, 42(2), pp. 235-246.

Lindgreen, A., Hingley, M. K., Grant, D. B. & Morgan, R. E., 2012. Value in business and industrial marketing: Past, present, and future. *Industrial Marketing Management*, 41(1), pp. 207-214.

Mathieu, V., 2001. Service strategies within the manufacturing sector: benefits, costs and partnership. *International Journal of Service Industry Management*, 12(5), pp. 451-475.

McDougall, G. H. & Levesque, T., 2000. Customer satisfaction with services: putting perceived value into the equation. *Journal of Services Marketing*, 14(5), pp. 392-410.

Menon, A., Homburg, C. & Beutin, N., 2005. Understanding Customer Value in Business-to-Business Relationships. *Journal of Business-to-Business Marketing*, 12(2), pp. 1-35.

Paavali, 55 jKr. Ensimmäinen kirje korinttilaisille. Teoksessa: *Raamattu*. 1992 käännös toim. Helsinki: Kirkon Keskusrahasto.

Paloheimo, K.-S., Miettinen, I. & Brax, S., 2004. *Customer Oriented Industrial Services*, Espoo: Helsinki University of Technology, BIT Research Centre.

Parasuraman, A., 1997. Reflections on Gaining Competitive Advantage Through Customer Value. *Journal of the Academy of Marketing Science*, 25(2), pp. 154-161.

Poikkimäki, J. & Koivisto, T., 2006. *Uusien liiketoimintomahdollisuuksien strateginen innovointi*, Helsinki: VTT.

Porter, M., 1985. *Competitive Advantage: Creating and Sustaining Superior Performance*. s.l.:The Free Press.

Prior, D. D., 2013. Supplier representative activities and customer perceived value in complex industrial solution. *Industrial Marketing Management*, 42(8), pp. 1192-1201.

Proliitto, 2013. *Uponor Infra ja Uponor Suomi yt-neuvottelevat 740 työpaikasta*. [Online] Available at: <http://www.proliitto.fi/fi/media/uutiset/uponor-infra-ja-uponor-suomi-yt-neuvottelevat-740-tyopaikasta.html> [Haettu 18 3 2014].

Rantanen, E., 2012. *Uponor kasvaa ahtaassa putkessa*. [Online] Available at: <http://www.talouselama.fi/sijoittaminen/uponor+kasvaa+ahtaassa+putkessa/a2147637> [Haettu 17 3 2014].

Reinartz, W. J. & Ulaga, W., 2008. How to sell services more profitably. *Harvard Business Review*, 86(5), pp. 90-96.

Rotomon Oy, 2014. *Yritys*. [Online] Available at: <http://www.rotomon.fi/yritys/> [Haettu 19 3 2014].

Saaranen-Kauppinen, A. & Puusniekka, A., 2006a. *KvaliMOTV - Menetelmäopetuksen tietovaranto. Luku 7.3.4 Teemoittelu*. [Online] Available at: http://www.fsd.uta.fi/menetelmaopetus/kvali/L7_3_4.html [Haettu 2 10 2014].

Saaranen-Kauppinen, A. & Puusniekka, A., 2006. *KvaliMOTV - Menetelmäopetuksen tietovaranto. Luku 2.3.2.4 Triangulaatio*. [Online] Available at: http://www.fsd.uta.fi/menetelmaopetus/kvali/L2_3_2_4.html [Haettu 28 10 2014].

Simpson, P. M., Siguaw, J. A. & Baker, T. L., 2001. A Model of Value Creation: Supplier Behaviors and Their Impact on Reseller-Perceived Value. *Industrial Marketing Management*, 30(2), pp. 119-134.

Slater, S. F. & Narver, J. C., 1995. Market Orientation and the Learning Organization. *Journal of Marketing*, 59(3), pp. 63-74.

Taloussanomat, 2013. *Markkinaoikeus hyväksyi Uponorin ja KWH:n yhteisyrityksen*. [Online] Available at: <http://www.taloussanomat.fi/teollisuustuotteet/2013/05/24/markkinaoikeus-hyvaksyi-uponorin-ja-kwhn-yhteisyrityksen/20137406/12> [Haettu 18 3 2014].

Taloussanomat, 2014. *Yrityshaku: Rotomon Oy*. [Online] Available at: <http://yritys.taloussanomat.fi/y/rotomon-oy/kangasniemi/1721308-8/> [Haettu 19 3 2014].

Tilastokeskus, 2014. *Kansantalous*. [Online] Available at: http://www.tilastokeskus.fi/tup/suoluk/suoluk_kansantalous.html [Haettu 9 5 2014].

Tuli, K. R., Kohli, A. K. & Bharadwaj, S. G., 2007. Rethinking Customer Solutions: From Product Bundles to Relational Processes. *Journal of Marketing*, 71(3), pp. 1-17.

Ulaga, W. & Chacour, S., 2001. Measuring Customer-Perceived Value in Business Markets: A Prerequisite for Marketing Strategy Development and Implementation. *Industrial Marketing Management*, 30(6), pp. 525-540.

Ulaga, W. & Eggert, A., 2006a. Relationship value and relationship quality: Broadening the nomological network of business-to-business relationships. *European Journal of Marketing*, 40(3/4), pp. 311-327.

Ulaga, W. & Eggert, A., 2006. Value-Based Differentiation in Business Relationships: Gaining and Sustaining Key Supplier Status. *Journal of Marketing*, 70(1), pp. 119-136.

Ulaga, W. & Loveland, J. M., 2014. Transitioning from product to service-led growth in manufacturing firms: Emergent challenges in selecting and managing the industrial sales force. *Industrial Marketing Management*, 43(1), pp. 113-125.

Ulaga, W. & Reinartz, W. J., 2011. Hybrid Offerings: How Manufacturing Firms Combine Goods and Services Successfully. *Journal of Marketing*, 75(6), pp. 5-23.

Vargo, S. L. & Lusch, R. F., 2004a. The Four Service Marketing Myths: Remnants of a Goods-Based, Manufacturing Model. *Journal of Service Research*, 6(4), pp. 324-335.

Vargo, S. L. & Lusch, R. F., 2004. Evolving to a New Dominant Logic for Marketing. *Journal of Marketing*, 68(1), pp. 1-17.

Webster, F. E., 2000. Understanding the Relationships Among Brands, Consumers, and Resellers. *Journal of the Academy of Marketing Science*, 28(1), pp. 17-23.

Woodruff, R. B., 1997. Customer Value: The Next Source for Competitive Advantage. *Journal of the Academy of Marketing Science*, 25(2), pp. 139-153.

Yang, Z. & Peterson, R. T., 2004. Customer Perceived Value, Satisfaction and Loyalty: The Role of Switching Costs. *Psychology & Marketing*, 21(10), pp. 799-822.

Yin, R. K., 2013. *Case Study Research: Design and Methods (Google eBook)*. [Online] Available at: <http://www.google.fi/books?id=AjV1AwAAQBAJ&dq>

Zeithaml, V., 1988. Consumer perceptions of price, quality, and value: A means-end model and synthesis of evidence. *Journal of Marketing*, 52(3), pp. 2-22.

LIITTEET

Liite 1. Haastattelurunko: nykyiset asiakkaat

Perustiedot

- Vastaajan nimi, titteli ja asema yrityksessä
- Vastaajan historia putki- ja jätevesijärjestelmätuotteiden ostajana
- Yrityksen historia case-yrityksen asiakkaana (jos tietoa)

Tarjooman merkitys

1. Yrityksesi toiminnan kannalta, kuinka tärkeässä osassa putki- ja jätevesituotteet ovat yrityksesi myynnin kannalta?
2. Kun tilaat vedenkäsittelytuotteita, mitä vaadit tuotteilta ja palveluilta (laatu, hinta, asiakaspalvelu, toimitus, tekninen tuki jne)?
 - a. Eli mitkä tekijät ovat asiakkuuden kannalta välttämättömiä
3. Mikä näistä on ostopäätöksen kannalta tärkein kriteeri?
4. Mitä alan yritykset voisivat tehdä paremmin, jotta hyöty liiketoiminnallesi olisi mahdollisimman suuri?
5. Kuinka case-yritys on onnistunut tuotteillaan ja hinnoittelullaan (verrattuna kilpailijoihin) tukemaan liikatoimintaasi?
 - a. Mikä voisi toimia paremmin?
6. Mitä lisäpalveluita kaipaisit tuotteiden rinnalle?
 - parempi myynti- ja markkinointituki
 - parempi logistiikka
 - myyjien koulutus
 - suunnittelupalvelut
 - sähköinen tilausjärjestelmä
 - parempi asiakaspalvelu
 - tekninen dokumentaatio
 - kylkiäiset loppuasiakkaalle
 - Tuotekehitys yhdessä valmistajan kanssa (esim. erikoskaivot)

- muu, mikä?
7. Mistä palveluista olisit valmis maksamaan?

Asiakassuhteen merkitys

8. Millaiseksi kuvaisit toimittaja/ostajasuhteessa yleisesti LVI-tuotteiden kohdalla?
9. Kuinka tärkeäksi koet henkilökohtaisen asiakassuhteen merkityksen?
- Onko ostotoimenpide yhtä vaivaton toimittajalta kuin toimittajalta
10. Mikä toimittajasuhteessa case-yrityksen kanssa on onnistunut ja mikä ei?
11. Mistä muista elementeistä kuin tuotteiden ja kuljetusten hinnasta asiakassuhteeseen liittyvät kustannukset koostuvat?
- varastonhallinta/ylläpito
 - omat toimituskulut
 - vaiva
 - ostoprosessiin käytettävä työaika
 - tuotteiden markkinointi
12. Rautakaupoille: Teettekö yhteistyötä toimittajien, urakoitsijoiden tai suunnittelijoiden kanssa tarjotaksenne esimerkiksi pakettiratkaisuja?
- a) Millaiseksi koette yhteistyön?
 - b) Olisiko yhteistyömuotoja mahdollista kehittää enemmän?
 - c) Miten arvioisit, kuinka suuri osa urakoitsijoista ostaa LVI-tuotteet teiltä ja kuinka suuri osa tukuista tai suoraan toimittajalta?
 - d) Toisaalta, kuinka suuri osa yksityisasiakkaista ostaa tuotteet urakoitsijan ohi?
12. Urakoitsijoille: Minkä tahojen kanssa teette yhteistyötä esimerkiksi pakettiratkaisujen myynnin muodossa?
- a) Millaiseksi koette yhteistyön?
 - b) Olisiko yhteistyömuotoja mahdollista kehittää enemmän?
 - c) Miten arvioisit, kuinka suuri osa urakoitsijoista ostaa LVI-tuotteet tukuista, kuinka moni tukusta ja kuinka moni suoraan toimittajalta?

- d) Toisaalta, kuinka suuri osa yksityisasiakkaista ostaa tuotteet Sinun ohitse? Suostutko urakoimaan, jos näin käy?

Imagon merkitys

13. Kuinka paljon toimittajan tunnettavuus/imago vaikuttaa ostopäätökseen?
- a) vrt. putket ja jätevesijärjestelmät,
 - b) vrt. case-yritys ja Uponor
14. Minkälainen on case-yrityksen imago
- a) sinun itsesi
 - b) loppuasiakkaan näkökulmasta

Toimialan kehitys

15. Minkälaiseksi näet toimialan kehityksen, ja kuinka se tulee tulevaisuudessa vaikuttamaan omaan liiketoimintaasi?
16. Miten kotitalouksien, tienrakentamisen tai teollisuuskohteiden hule- ja jätevesien käsittelyä pitäisi kehittää?
17. Muut huomiot

Liite 2. Haastattelurunko: entiset asiakkaat

Perustiedot

- Vastaajan nimi, titteli ja asema yrityksessä
- Vastaajan historia putki- ja jätevesijärjestelmätuotteiden ostajana
- Yrityksen historia case-yrityksen asiakkaana (jos tietoa)

Tarjooman merkitys

1. Yrityksesi toiminnan kannalta, kuinka tärkeässä osassa putki- ja jätevesituotteet ovat yrityksesi myynnin kannalta?
2. Kun tilaat vedenkäsittelytuotteita, mitä vaadit toimittajalta (laatu, hinta, asiakaspalvelu, toimitus, tekninen tuki jne)?
 - a. Eli mitkä tekijät ovat asiakkuuden kannalta välttämättömiä
3. Mikä näistä on ostopäätöksen kannalta tärkein kriteeri?
4. Mitä alan yritykset voisivat tehdä paremmin, jotta hyöty liiketoiminnallesi olisi mahdollisimman suuri?
5. Ajateltuna tuotteita ja hinnoittelua, missä case-yritys on epäonnistunut ja missä onnistunut?
6. Mitä lisäpalveluita kaipaisit tuotteiden rinnalle?
 - parempi myynti- ja markkinointituki
 - parempi logistiikka
 - myyjien koulutus
 - suunnittelupalvelut
 - sähköinen tilausjärjestelmä
 - parempi asiakaspalvelu
 - tekninen dokumentaatio
 - kylkiäiset loppuasiakkaalle
 - Tuotekehitys yhdessä valmistajan kanssa (esim. erikoistuotteet ja -kaivot)
 - muu, mikä?

7. Mistä palveluista olisit valmis maksamaan?

Asiakassuhteen merkitys

8. Millaiseksi kuvaisit toimittaja/ostajasuhteessa yleisesti LVI-tuotteiden kohdalla?
9. Kuinka tärkeäksi koet henkilökohtaisen suhteen toimittajayritykseen?
- Onko ostotoimenpide yhtä vaivaton toimittajalta kuin toimittajalta
10. Mistä muista elementeistä kuin tuotteiden ja kuljetusten hinnasta asiakassuhteeseen liittyvät kustannukset koostuvat?
- varastonhallinta/ylläpito
 - omat toimituskulut
 - vaiva
 - ostoprosessiin käytettävä työaika
 - tuotteiden markkinointi
11. Mikä toimittajasuhteessa case-yrityksen kanssa ei toiminut, ja mikä toimi hyvin?
12. Rautakaupoille: Teettekö yhteistyötä toimittajien, urakoitsijoiden tai suunnittelijoiden kanssa tarjotaksenne esimerkiksi pakettiratkaisuja?
- e) Millaiseksi koette yhteistyön?
 - f) Olisiko yhteistyömuotoja mahdollista kehittää enemmän?
 - g) Miten arvioisit, kuinka suuri osa urakoitsijoista ostaa LVI-tuotteet teiltä ja kuinka suuri osa tukuista tai suoraan toimittajalta?
 - h) Toisaalta, kuinka suuri osa yksityisasiakkaista ostaa tuotteet urakoitsijan ohi?
12. Urakoitsijoille: Minkä tahojen kanssa teette yhteistyötä esimerkiksi pakettiratkaisujen myynnin muodossa?
- e) Millaiseksi koette yhteistyön?
 - f) Olisiko yhteistyömuotoja mahdollista kehittää enemmän?
 - g) Miten arvioisit, kuinka suuri osa urakoitsijoista ostaa LVI-tuotteet tukuista, kuinka moni tukusta ja kuinka moni suoraan toimittajalta?

- h) Toisaalta, kuinka suuri osa yksityisasiakkaista ostaa tuotteet Sinun ohitse? Suostutko urakoimaan, jos näin käy?

Imagon merkitys

13. Kuinka paljon toimittajan tunnettavuus/imago vaikuttaa ostopäätökseen?
- c) vrt. putket ja jätevesijärjestelmät,
 - d) vrt. case-yritys ja Uponor
14. Minkälainen on case-yrityksen imago
- c) sinun itsesi
 - d) loppuasiakkaan näkökulmasta

Toimialan kehitys

15. Minkälaiseksi näet toimialan kehityksen, ja kuinka se tulee tulevaisuudessa vaikuttamaan omaan liiketoimintaasi?
16. Miten kotitalouksien, tienrakentamisen tai teollisuuskohteiden hule- ja jätevesien käsittelyä pitäisi kehittää?

17. Muut huomiot

Liite 3. Haastattelurunko: potentiaaliset asiakkaat

Perustiedot

- Vastaajan nimi, titteli ja asema yrityksessä
- Vastaajan historia putki- ja jätevesijärjestelmätuotteiden ostajana
- Yrityksen historia case-yrityksen asiakkaana (jos tietoa)

Tarjooman merkitys

1. Yrityksesi toiminnan kannalta, kuinka tärkeässä osassa putki- ja jätevesituotteet ovat yrityksesi myynnin kannalta?
2. Kun tilaat vedenkäsittelytuotteita, mitä vaadit toimittajalta (laatu, hinta, asiakaspalvelu, toimitus, tekninen tuki jne)?
 - a. Eli mitkä tekijät ovat asiakkuuden kannalta välttämättömiä
3. Mikä näistä on ostopäätöksen kannalta tärkein kriteeri?
4. Mitä alan yritykset voisivat tehdä paremmin, jotta hyöty liiketoiminnallesi olisi mahdollisimman suuri?
5. Mikä case-yrityksen tuotteissa tai hinnoittelussa on vaikuttanut siihen, ettei yritys ole valikoitunut toimittajaksenne?
6. Mitä lisäpalveluita kaipaisit tuotteiden rinnalle?
 - parempi myynti- ja markkinointituki
 - parempi logistiikka
 - myyjien koulutus
 - suunnittelupalvelut
 - sähköinen tilausjärjestelmä
 - parempi asiakaspalvelu
 - tekninen dokumentaatio
 - kylkiäiset loppuasiakkaalle
 - Tuotekehitys yhdessä valmistajan kanssa (esim. erikoistuotteet ja -kaivot)
 - muu, mikä?

7. Mistä palveluista olisit valmis maksamaan?

Asiakassuhteen merkitys

8. Millaiseksi kuvaisit toimittaja/ostajasuhteessa yleisesti LVI-tuotteiden kohdalla?

9. Kuinka tärkeäksi koet henkilökohtaisen suhteen toimittajayritykseen?

- Onko ostotoimenpide yhtä vaivaton toimittajalta kuin toimittajalta

10. Mistä muista elementeistä kuin tuotteiden ja kuljetusten hinnasta asiakassuhteeseen liittyvät kustannukset koostuvat?

- a. varastonhallinta/ylläpito
- b. omat toimituskulut
- c. vaiva
- d. ostoprosessiin käytettävä työaika
- e. tuotteiden markkinointi

11. Näkisittekö mahdollisuuksia siihen, että case-yrityksen kanssa voisi muodostua toimittajasuhde, ja minkälaisia panostuksia se vaatisi?

12. Rautakaupoille: Teettekö yhteistyötä toimittajien, urakoitsijoiden tai suunnittelijoiden kanssa tarjotaksenne esimerkiksi pakettiratkaisuja?

- i) Millaiseksi koette yhteistyön?
- j) Olisiko yhteistyömuotoja mahdollista kehittää enemmän?
- k) Miten arvioisit, kuinka suuri osa urakoitsijoista ostaa LVI-tuotteet teiltä ja kuinka suuri osa tukuista tai suoraan toimittajalta?
- l) Toisaalta, kuinka suuri osa yksityisasiakkaista ostaa tuotteet urakoitsijan ohi?

12. Urakoitsijoille: Minkä tahojen kanssa teette yhteistyötä esimerkiksi pakettiratkaisujen myynnin muodossa?

- i) Millaiseksi koette yhteistyön?
- j) Olisiko yhteistyömuotoja mahdollista kehittää enemmän?
- k) Miten arvioisit, kuinka suuri osa urakoitsijoista ostaa LVI-tuotteet tukuista, kuinka moni tukusta ja kuinka moni suoraan toimittajalta?

- l) Toisaalta, kuinka suuri osa yksityisasiakkaista ostaa tuotteet Sinun ohitse? Suostutko urakoimaan, jos näin käy?

Imagon merkitys

13. Kuinka paljon toimittajan tunnettavuus/imago vaikuttaa ostopäätökseen?
 - e) vrt. putket ja jätevesijärjestelmät,
 - f) vrt. case-yritys ja Uponor
14. Minkälainen on case-yrityksen imago
 - e) sinun itsesi
 - f) loppuasiakkaan näkökulmasta

Toimialan kehitys

15. Minkälaiseksi näet toimialan kehityksen, ja kuinka se tulee tulevaisuudessa vaikuttamaan omaan liiketoimintaasi?
16. Miten kotitalouksien, tienrakentamisen tai teollisuuskohteiden hule- ja jätevesien käsittelyä pitäisi kehittää?
17. Muut huomiot

Liite 4. Tunnistetut haasteet ja niiden toimenpide-ehdotukset

Ongelma/haaste	Lisätiedot, toimenpide-ehdotukset, toteutusaikataulu ja vastuuhenkilöt
1. Hinta vai- kuttaa olevan merkittävin ajuri asiakas- arvon muodostumi- selle.	<p>Kilpailuetua tulee kustannustehokkuuden lisäksi hakea lisäpalveluista. Kilpailijoista erottuminen on oleellista, mutta kilpailijoiden tarjoamien palveluiden taso on saavutettava ensin.</p> <p>Tärkeimpiä helposti toteutettavia asiakasta sitouttavia ja asiakasarvo luovia palveluita ovat asiakkaan myynnin ja markkinoinnin parempi tukeminen muun muassa seuraavissa muodoissa:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Mainostuki • Asiakkaan henkilöstön koulutus • Asiakkaan ammattiasiakkaiden koulutus • Markkinointipäivät • Yhteiset aktiviteetit asiakkaiden kanssa • Suunnittelijayhteistyö • Tienvarsimainosten tarjoaminen • Käytävä- / hyllynpäämainosten luominen ja tarjoaminen • Urakointinäytökset <p>Ehdotan, että kilpailijoista pyritään erottautumaan luomalla edellä mainituista palveluista selkeä kokonaisuus ennakkomyynnin yhteyteen. Tällöin asiakas hahmottaa kerralla, mitä kaikkia hyötyjä se saa kyseiseltä toimittajalta, mikäli se sitoutuu sen tuotteisiin. Konseptin kuuluvat tarjottavat lisäpalvelut sekä niiden kustannustehokkaan käytännön toteutuksen ja budjetoinnin suunnittelu. Uudistuvaa ennakkomyyntiä voidaan ennakkomarkkinoida sähköpostilistan kautta, josta tarkemmin kohdassa 12.</p> <p>Toteutus: Lisäpalvelukonseptin suunnittelu ja luominen graafisine materiaaleineen ja budjetteineen / 11/2014 - 1/2015 / nimetty vastuuhenkilö + myyntipäällikkö Suunnittelijayhteistyön suunnittelu / kausi 2015 / johto + myyntipäällikkö Suunnittelijalistojen kerääminen ja kontaktointi / kausi 2015 / nimetyt vastuuhenkilöt</p>
2. Rautakauppa täydentää varastojaan kaudella lähempänä	<p>Ehdotan ennakkomyyntiin lisäpalveluksi yhtä kesäkaudelle sijoittuvaa edullisempaa varastotäydennystilausta. Tämä tarkoittaa esimerkiksi sitä, että tietyn suuruisen ennakon case-yritykseltä tilaava asiakas saa tehdä kesällä yhden lisätilauksen rahtivapaana koosta riippumatta tai normaalia pienemmällä rahtivapauden tilausehdolla. Tämän voi haluttaessa kohdentaa vain valittuihin asiakkaisiin. Menetelmä a)</p>

<p>olevalta toimittajalta tai tukku-liikkeeltä.</p>	<p>kannustaa epävarmoja nykyisiä asiakkaita tilaamaan ennakot case-yritykseltä, b) madaltaa uuden asiakkaan kynnystä ennakoiden tekemiseen ja c) vähentää kaudella tukusta ostettavien tuotteiden määrää.</p>
	<p>Yksi mahdollisuus tämän toteuttamiseen tai muutenkin edullisempien rahtien tarjoamiseen asiakkaille voisi olla oman pohjois-eteläsuunnan reittikuorma-auton käyttöönotto. Säännöllisin väliajoin tiettyä reittiä ajava auto mahdollistaisi edulliset pudotukset matkan varrelle. Kilpailijoilla tämä lisäpalvelu on yleisesti käytössä. Menetelmä laskisi samalla tämän suunnan asiakkaista koituvia kustannuksia case-yritykselle silloin, kun asiakkaiden tilaukset ylittävät rahtivapaan eräkoon, mikäli kuormat eivät ole liian vajaita.</p>
	<p>Toteutus: Konseptin suunnittelu ja integrointi ennakkokampanjaan / 11/2014 – 1/2015 / myyntipäällikkö + logistiikkavastaava</p>
<p>3. Toimittajan-vaihdon koettu riski on potentiaalisten asiakkaiden kohdalla suuri.</p>	<p>Riskiä tulee pystyä madaltamaan. Case-yritykselle on tässä asiassa etu, että asiakasarvo muodostuu pääosin hinnasta. Toisaalta, mikäli nykyinen toimittaja on kyennyt rakentamaan hyvän palvelukonseptin tuotteiden rinnalle, on tilanne vielä haastavampi.</p>
	<p>Ehdotan, että riskiä madalletaan lähtökohtaisesti mahdollistamalla tuotteiden kokeilun edullisesti. Tätä voidaan lähestyä esimerkiksi siten, että ensimmäinen tilauserä toimitetaan rahtivapaasti tilauksen koosta riippumatta. Tämän ehdon voisi sitoa siihen, että tilauksessa tulee olla minimissään tietty määrä tuoteartikkeleita (=räätälöity kokeilupaketti), jolloin tuotteiden laadun toteaminen onnistuu kattavammin. Pakettia voisi tarjota niin jälleenmyyjä- kuin urakoitsija-asiakkaillekin, sillä pienien toimitusten suhteessa liian suuret rahtikustannukset tasapainottuvat tilauksissa, joissa kokeiluerät ovat suurempia. Menetelmä jäisi suhteellisen kustannustehokkaaksi uusasiakashankintatavaksi, koska sitä voisi hyödyntää myös kampanjapostituksissa esimerkiksi nimellä ”tutustu tuotteisiin riskittävästi” -kampanja. Koska case-yritys luottaa tuotteidensa laatuun, voi tähän yhdistää ilmaisen palautusoikeuden, mikäli laatu ei täytäkään ostajan toiveita.</p>
	<p>Itse tuotteiden hintojen polkeminen ensimmäisen kaupan aikaansaamiseksi voi olla riskialttiimpi lähestymistapa, sillä tällöin kyseiselle asiakkaalle voi olla jatkossa vaikeampi perustella, miksi sen pitää maksaa aikaisempaa korkeampaa hintaa.</p>
	<p>Toteutus: Päätös siitä, kokeillaanko menetelmää / loppukausi 2014 / johto + myyntipäällikkö. Toteutus ennakkokampanjan yhteydessä uusien asiakkaiden kohdalla.</p>

<p>4. Rautakauppa-asiakkaat ovat liian heikosti kiinni ammattiasiakaskunnassa.</p>	<p>Ehdotan RK-NK3:n kuvaileman kaltaisen yhteistyön aloittamista. Tällöin case-yritys luo kaivokorttipohjan sekä kaivojen myyntipohjan, jotka ovat jälleenmyyjän käytössä. Perus- ja sadevesikaivoista toimitetaan mallikappaleet niille jälleenmyyjille, jotka ovat kiinnostuneita urakoitsijayhteistyön laajentamisesta. Case-yritykselle vaatimuksena on, että se selkeyttää kaivotarjontaansa luomalla eri sakkapesistä ja niiden nousuputkista ja kansista selkeät tekniset mallipiirustukset. Myös kaivojen kilpailukyvyn parantaminen lienee edellytys myynnin tehostamiseksi. Toisaalta, tämä olisi selkeä uusi tapa hakea asiakkuuksia ja siten kasvua tämän hetken rakennustrendit ja kilpailutilanteen muutokset huomioiden.</p> <p>Suunnittelijoiden kohdalla ehdotan, että case-yritys selvittää merkittävimpien jälleenmyyjien halukkuutta suunnittelijayhteistyöhön ja kasaa näiden jälleenmyyjien alueelta listaa suunnittelijoista, joita kontaktoidaan yhteistyössä. Alueilla, joilla ei ole merkittävää jälleenmyyjää, voi case-yritys kontaktoida suunnittelijoita itse, ja pyrkiä tarjoamaan yhteistyötä esimerkiksi siten, että suunnittelijoilla on oikeus tuotteiden välitykseen urakoitsijahinnalla. Myös case-yrityksen omaa mahdollisuutta tuottaa suunnittelupalveluita lähialueille tulee ehdottomasti harkita. Kansallinen suunnittelijayhteistyö jäänee kustannusrakenteensa puolesta liian raskaaksi, joten en usko sen olevan toistaiseksi paras ratkaisu.</p> <p>Edellisessä on syytä huomioida, että a) suunnittelupalvelu nähtiin käytännössä ainoaksi lisäpalveluksi, josta jälleenmyyjät ovat selkeästi valmiita maksamaan, b) suunnittelua ei tee ilmaiseksi kukaan, ja c) kun suunnittelu tarjotaan tuotteiden yhteydessä, lisää se asiakkaan ostaman ratkaisun kokonaisvaltaisuutta ja siten vähentää asiakkaan näkemää vaivaa, mikä puolestaan laskee kynnystä suunnitelman tilaamiseen case-yrityksen tai sen yhteistyöverkoston kautta.</p> <p>Toteutus: Yhteistyön suunnittelu ja päätös siihen ryhtymisestä / loppukausi 2014 / Myyntipäällikkö + Johto Kaivoyhteistyön tarjoaminen / Alkukausi 2015 / Myyntipäällikkö + Tuotantopäällikkö + Vastuuhenkilö Suunnittelijayhteistyön toteuttaminen / kausi 2015-2016 / myyntipäällikkö + nimetty vastuuhenkilö(t)</p>
<p>5. Urakoitsijat eivät kykene tarjoamaan tarpeeksi kattavia ratkaisuja</p>	<p>Ehdotan, että case-yritys hyödyntää nykyisiä erinomaisia referenssejään siitä, kuinka urakoitsija voi päästä aivan erilaiseen myyntiin laajentamalla tarjoamaansa kattamaan myös suunnittelun ja parhaimmillaan jälkihuollon. Saatuaan luvan referenssien hyödyntämiseen, voidaan nykyisiä urakoitsijoita pyrkiä kouluttamaan ratkaisutarjoajiksi, ja potentiaalisia urakoitsijoita lähestyä siitä</p>

<p>kilpailuedun luomiseksi.</p>	<p>näkökulmasta, että case-yritys mahdollistaa kyseisen toimintamallin. Uskon, että moni urakoitsija ei tiedosta yrityksensä verkoston kautta saatavan suunnittelun merkitystä asiakashankinnan ja kasvun kannalta.</p> <p>Lisäksi ehdotan, että case-yritys kohdentaa urakoitsija-asiakashankintansa panostukset niihin urakoitsijoihin, jotka tarjoavat mahdollisimman kokonaisvaltaisia ratkaisuja tai ovat kiinnostuneita niiden tarjoamiseen.</p> <p>Toteutus: Karkea massainformointi sähköpostitse / kevätkausi 2015 / nimetty vastuhenkilö Tärkeimpien nykyisten urakoitsijoiden kanssa keskustelu asiasta / Kevätkausi 2014 / Vastuhenkilö</p>
<p>6. Suunnitteli-joilla on liian suuri vaikutus kuluttaja-asiakkaan ostopäätökseen.</p>	<p>Ehdotan suunnittelijayhteistyön syventämistä kohdan neljä mukaisesti. Lisäksi haastateltava RK-NK2 (2014) toi esille ajatuksen case-yrityksen näkymisestä suunnittelijoille jo koulutusvaiheessa. Ehdotan, että case-yritys lähestyy lähimpien oppilaitosten ympäristötekniikka-, lvi-talotekniikka- tai rakennus-osastoja selvittäen, onko sen mahdollista pitää luento esimerkiksi maanrakennuksen tai haja-asutusalueen jätevesien käsittelyn nykytrendeistä. Tämä yhdistettynä esimerkiksi muistitikkujen jakamiseen toisi yrityksestä tietoutta jo opiskeluvaiheessa, mikä voi olla pitkän aikavälin markkinointina tehokas kanava.</p> <p>Toteutus: Syyskausi 2015 / myyntipäällikkö</p>
<p>7. Yrityksen heikko tunnetavuus voi vähentää saatavien tarjouspyyntöjen määrää myös merkittävillä ammattiasiakassegmenteillä.</p>	<p>Ehdotan, että case-yritys panostaa markkinoinnissaan nykyistä enemmän keskisuuriin ja suuriin urakointiyhtiöihin, joista iso osa ei välttämättä edes tunne case-yritystä, saati osaa noteerata sitä tarjouskilpailutuksessa. Viimeisimmät kampanjat ovat osoittaneet, että nykyisessä markkinatilanteessa suuremmat urakointiliikkeet huomioivat mielellään uudet potentiaaliset toimittajat, koska ne eivät pääsääntöisesti osta enää tukkujen saati rautakauppojen kautta. Kyseisen kokoluokan urakointiyhtiöissä tulisi panostaa henkilökohtaiseen paikan päällä tapahtuvaan myyntityöhön, koska tärkeimmät jälleenmyyjäasiakkaatkin kierretään tapaamassa vuosittain, ja urakointiliikkeet voivat olla vuosioistoiltaan usein merkittävästi suurempia.</p> <p>Toteutus: Keskisuurten ja suurten urakointiyhtiöiden etsiminen sekä niiden päätöksentekoyksikön selvittäminen / loppukausi 2014 / Vastuhenkilö. Yritysten avainhenkilöiden kontaktointi, tapaaminen sekä mahdollisten vuosiosostopimusten tarjoaminen / 1/2015-3/2015 / myyntipäällikkö</p>

<p>8. Yrityksen heikko tunnettavuus voi nostaa koettua riskiä, minkä vuoksi loppuasiakkaan ostopäätös voi jäädä konkreettisesti soittumatta.</p>	<p>Vaikuttaa siltä, että järjestelmien rautakaupassa tapahtuvan loppuasiakasmyynnin kannalta toimittajan tunnettavuudella ja brändillä ei ole jätevesijärjestelmissä saati putkituotteissa merkittävän suurta merkitystä. Enemmän korostuvat jälleenmyyjän kyvykkyys ja halukkuus tuotteen myyntiin, jälleenmyyjän kokemus laatu sekä toimittajan esitemateriaalit. Toimittajan tunnettavuus tosin helpottaa myyntiprosessia, mutta ei ole avaintekijä sen onnistumiselle. Tästä näkökulmasta markkinointipanostus kannattaa suunnata nykyisen mallin kaltaisesti rautakauppoihin.</p> <p>Kuitenkin, on huomioitava, että case-yrityksen liikevaihdosta merkityksellinen osa tulee suorasta urakoitsijakaupasta sekä yksityisasiakkailta tehtaanmyynnin kautta. Koska jälleenmyyjäverkosto ei ole koko Suomen osalta riittävän tiivis, ja koska urakoitsijoiden ostokäyttäytyminen kohdistuu haastattelujen perusteella pääosin tukkuliikkeisiin, on markkinoinnin kohdentaminen suoraan urakoitsijoihin nähdäkseni tulevaisuudessa entistä merkityksellisempää. Lähialueilta heikko tunnettavuus vie suotta osan potentiaalisesti hyväkatteisesta kassavirrasta ohi tehtaanmyynnin. Lisäksi jopa hieman yllättäen osa rautakaupoista toivoa tehokkaampaa markkinointia suoraan urakoitsija-asiakkaille.</p> <p>Edellisestä syystä johtuen ehdotan, että case-yritys panostaa yleisen tunnettavuutensa parantamiseen kustannustehokkaita mainostuskanavia käyttäen etenkin yrityksen lähialueilla. Lehti- ja google-mainosten lisäksi tähän voidaan hyödyntää esimerkiksi uutissivustojen bannerimainontaa, optimoitujen kotisivujen luomista paljon haetuilla domain-nimillä ja avainsanoilla, re-targeting -markkinointia sekä haluttaessa postituksia tai tienvarsimainontaa. Yleinen tunnettavuus parantaa tietoisuutta myös urakoitsijoiden keskuudessa. Alueilla, joilla rautakauppajälleenmyynti on vahvaa eikä urakoitsijoita uskalleta kontaktoida suoraan, kannattaa potentiaalinen urakoitsijoiden ostovirta yrittää realisoida yhteistyössä rautakaupan kanssa.</p> <p>Toteutus: Suurten linjavetojen valinta alkukaudesta 2015 / myyntipäällikkö ja johto Mainonnan sekä mainosten suunnittelu ja toteutus / kesäkausi 2015 / nimetty vastuhenkilö + graafikko</p>
<p>9. Kuinka markkinointiresurssit kohdennetaan jälleenmyyjien ja</p>	<p>Käsitelty edellisessä (8) kohdassa.</p>

ammattiasiak- kaiden/ loppukäyttä- jien välillä?	
10. Tuotteiden suomalaisuus ei tule tarpeeksi selkeästi esille.	<p>Haastattelut tukevat yrityksessä kesän aikana käytyä keskustelua siitä, että tuotteiden valmistaja ja niiden suomalaisuus olisi tuotava itse tuotteissa paremmin esille. Tätä tukee myös muun muassa se, että yhdellä suurimmista ellei suurimmalla uudella asiakkaalla (RK-NK2) on hyllyissä selkeästi esillä case-yrityksen nimi toimittajana, vaikka he miettivät pitkään, uskaltavatko vaihtaa toimittajaa. Lisäksi yksikään haastatelluista yrityksistä ei kokenut tuotteiden laadussa olevan ongelmia verrattuna kilpailijoihin. Suomalaisuuden korostamista lisäksi kuulemma helpottaa tuotteiden myyntiä. Tällä hetkellä case-yrityksen tuotteita luullaan pahimmillaan venäläisiksi, koska niissä ei ole mitään mainintaa valmistavasta yrityksestä tai valmistusmaasta.</p> <p>Ehdotan, että tuotteiden valmistaja tuodaan tuotteissa selkeästi esille, koska se on linja kaikkien muidenkin valmistajien kohdalla, eivätkä jälleenmyyjät koe tänä päivänä tarpeelliseksi piilotella tätä. Lisäksi ehdotan, että suunniteltu säiliötuotteiden tarroittaminen toteutetaan, jolloin tuotteen kyljestä tulee suoraan isolla esille, mikä tuote on kyseessä, mitä pakettiin kuuluu sekä missä se on valmistettu.</p> <p>Toteutus: Mahdollisimman pian / myynti- ja tuotantopäällikkö</p>
11. Asiakkaat eivät välttämättä tunne tuotteita tarpeeksi hyvin, mikä vähentää heidän kiinnostustaan niiden myyntiin.	<p>Tämä ongelma ei tullut esille yhtä monesta paikasta, kuin ennen haastattelujen tekoa oletin. Kuitenkin, osa asiakkaista kokee, että niiden oma tietotaito ei riitä tuotteiden tarpeeksi tehokkaaseen myymiseen.</p> <p>Case-yrityksen uudistetut esitemateriaalit parantavat jo osaltaan tilannetta, jossa asiakas ei ymmärrä eri jättevesipaketteja tarpeeksi hyvin, eikä osaa siten suositella omalle asiakkaalleen oikeaa tuotetta oikeaan kohteeseen. Ehdotan kuitenkin, että mikäli ennakkomyyntikonseptiä uudistetaan, lisätään siihen mahdollisuus valita oman henkilöstön koulutus esimerkiksi yleisen markkinointipäivän yhteyteen.</p> <p>Toteutus: Koulutuksen ja slidejen suunnittelu / kevätkausi 2015 / myyntipäällikkö + nimetty vastuuhenkilö</p>
12. Osa asiakkaista kokee tasaisen yhteydenpidon tärkeäksi. Kuinka tehdä	<p>Osa asiakkaista toivoo kampanjoita yksittäisistä tuotteista. Tätä varten voisi luoda sähköpostilistan, johon lisätään kaikki nykyiset asiakkaat. Tämä mahdollistaa, että tarjouksista, uutisista ja muista tärkeistä asioista on helppo tiedottaa uutiskirjeen muodossa. Toki puhelin- ja henkilökohtaisen kontaktin ylläpitoa ei pidä unohtaa. Lisäksi sähköpostiviesti on hyvä ja vaivaton tapa muun muassa</p>

<p>tästä luontevaa mutta säännöllistä?</p>	<p>ennakkomarkkinoinnin toteuttamiseen, mikäli esimerkiksi ennakkomyyntiä uudistetaan esitetyillä tavoilla.</p> <p>Sähköpostilista olisi helppo luoda jo käytössä olevan MailChimp:n avulla, mikä mahdollistaa tarkan tehokkuuden seurannan ja analysoinnin. Lisäksi kukin listalle lisätty asiakas saa poistettua itsensä hyvin helposti, mikäli he eivät halua vastaanottaa kyseisiä viestejä.</p> <p>Toteutus: Listojen luominen ja viestipohjan tekeminen / loppukausi 2014 - alkukausi 2015 / nimetty vastuhenkilö</p>
<p>13. Kuntien säädökset jätevesivalvonnan suhteen ovat liian kirjavat.</p>	<p>Kuntien rakennusvalvontaviranomaiset ovat taho, joka ei suoranaisesti edistä tuotteiden myyntiä, mutta joka voi olla merkittävä tekijä rakennuspäätöksen hyväksymisessä tai hylkäämisessä. Lisäksi he voivat useassa tapauksessa toimia tuotteiden suosittelijoina. Ehdotan, että objektiivisten jätevesineuvojen vastaavan kaltaisesta työstä huolimatta case-yrityksen edustaja sopii tapaamiset lähikuntien rakennusvalvontaviranomaisten kanssa selvittääkseen, millainen linja kunnalla on jätevesijärjestelmien hyväksymisessä. Samalla tapaaminen toimii tietoisena case-yrityksestä, mikä voi johtaa lisääntyviin suositteluksiin viranomaisten taholta.</p> <p>Toteutus: Kausi 2015 / myyntipäällikkö tai nimetty vastuhenkilö</p>
<p>14. Ketju-toimittajat ovat tottuneet käyttämään sähköistä tilausjärjestelmää, jota case-yrityksellä ei ole.</p>	<p>Ehdotan, että sähköistä tilausjärjestelmää ei lähdetä kehittämään. Sähköposti ajaa lähes saman asian, mikäli tuotteet ovat tuotekuvastoista ja/tai internetistä helposti löydettävissä. Suuri osa asiakkaista kokee henkilökohtaisen asiakassuhteen niin tärkeäksi, että sähköisyyteen siirtyminen uhkaa asiakassuhteiden syvyyden kehittämistä.</p> <p>Toteutus: Ei toteutusta.</p>
<p>15. Mielikuvat case-yrityksen tuotteiden laadusta eivät riitä vakuuttamaan suuria toimijoita.</p>	<p>Ehdotan, että case-yrityksen johto määrittelee yritykselle selkeän vision, mission sekä sen, mitä se haluaa tarjota asiakkailleen. Näihin voidaan haluttaessa lisätä myös yrityksen arvot sekä tiedot laadunvalvonnasta. Nämä tiedot otetaan osaksi yrityksen ulkoista näkyvyyttä, josta tärkein ovat yrityksen kotisivut.</p> <p>Ehdotan myös, että yritys selvittää tärkeimpien suurien yhteistyöurakoitsijoidensa kanssa markkinoiden tarkat vaatimukset esimerkiksi tuotteiden tiivistämisen ja sertifiointin osalta, ja hankkii käyttöönsä niistä ne, jotka voivat toimia kulmakivinä isoihin urakointiyhtiöihin myymiselle.</p> <p>Toteutus: Kausi 2015 / johto + myyntipäällikkö + tuotantopäällikkö</p>