

## Uusasiakashankinta ja asiakaspotentiaalin selvitys leikkivälinemarkkinoilla

Minni Mankki



<b>Tekijä(t)</b> Minni Mankki	
<b>Koulutusohjelma</b> Liiketalous	
<b>Opinnäytetyön otsikko</b> Uusasiakashankinta ja asiakaspotentiaalin selvitys leikkivälinemarkkinoilla	<b>Sivu- ja liitesivumäärä</b> 53+ 2
<p>Tämän tutkimuksen tarkoituksena oli määrittellä edu- eli koulutussegmentin koko ja rakenne sekä selvittää tämän segmentin tarpeet ja toimintaresurssit leikkivälinemarkkinoilla toimivalle Kompan Suomi Oy:n myyntiorganisaatiolle. Tutkimuksen teoreettisena viitekehyksenä käytettiin b2b- eli yritysmyynnin, julkisen sektorin hankintojen sekä uusasiakashankinnan teoriaa. Tutkimus oli luonteeltaan kvalitatiivinen, ja toteutettiin ns. konstruktivisena tutkimuksena, jonka tarkoitus on selvittää ja ratkaista todellisia liike-elämän ongelmia. Myös teoriapohja ja sen sisäistäminen muodostaa osan tutkimusprosessin tavoitelluista tuloksista.</p> <p>Yritysmarkkinat eroavat jokapäiväisistä kuluttajamarkkinoista monin tavoin, joista merkittävimpiä ovat esimerkiksi ostotoiminnan johdonmukaisuus: yritysostot ovat usein kuluttajaostojen ja rationaalisempia, ja vaativat merkittävästi enemmän tiedonvaihtoa myyjän ja asiakkaan välillä. Onnistuakseen yritysmarkkinoilla yrityksen on panostettava sekä henkilökohtaiseen myyntityöhön, että tämän myynnin huolelliseen strategiseen suunnitteluun ja organisointiin. Asiakkuuksien ymmärtäminen ja jaottelu on elintärkeää, jotta rajalliset resurssit osataan kohdistaa tuottavimpiin asiakkaisiin mahdollisimman suurten massojen sijasta.</p> <p><b>TÄMÄ OSIO ON SALATTU TOIMEKSIANTAJAN PYYNNÖSTÄ.</b></p> <p>Tutkimuksen kohderyhmälle kannattaa suunnata markkinointia jolla on erityisesti tiedottamisfunktio, sillä varsinaiset ostopäätökset eivät välttämättä ole toimijoiden itsensä käsissä joko heidän omasta valinnastaan tai jonkin ylemmän hallinnollisen toimijan päätöksestä. Markkinoinnin voidaan olettaa pitkällä aikavälillä johtavan myös myynnin kasvuun.</p>	
<b>Asiasanat</b> Uusasiakashankinta, asiakkuudenhallinta, yritysmyynti, yritysasiakkaat, julkinen sektori	

# Sisällys

1	Johdanto .....	1
1.1	Kompan Suomi Oy .....	2
1.2	Opinnäytetyön tausta .....	4
1.3	Tutkimusongelma ja tutkimuksen tavoitteet .....	4
1.4	Työn rakenne ja keskeiset käsitteet .....	5
2	B-to-B -myynti .....	7
2.1	Organisaatio ostajana .....	9
2.2	B-to-B -segmentointi.....	12
2.3	Myynnin kilpailustrategia .....	13
2.3.1	Markkinoiden tuntemus myynnin suunnittelussa.....	16
2.3.2	Myyntiorganisaation rakenne .....	17
2.4	Julkisten hankintojen juridiikka .....	19
3	Uusasiakashankinta.....	22
3.1	Asiakkuus .....	22
3.2	Asiakashankintaprosessi .....	24
3.3	Markkinointiviestintä .....	27
3.3.1	Suoramarkkinointi .....	28
3.3.2	Henkilökohtainen myynti .....	29
3.4	Asiakkuudenhallintaohjelmistot .....	30
4	Tutkimuksen toteuttaminen.....	32
4.1	Tutkimusote .....	33
4.2	Kiinnostavan tutkimusjoukon rajausta .....	35
4.3	Tutkimuksessa käytetyt tietolähteet .....	36
4.4	Konstruktion testaaminen käytännössä.....	38
5	Tulokset .....	39
5.1	Kilpailija-analyysi .....	39
5.2	Tutkimusjoukon asiakastyypit.....	40
5.3	Koulutustoimijoiden kontaktointi .....	43
5.4	Koulutustoimijoiden toimintamahdollisuudet .....	44
5.5	Myynnin haasteet .....	46
6	Pohdinta.....	48
6.1	Kehitysehdotukset .....	49
6.2	Tutkimusprosessi .....	50
	Lähteet .....	52
	Liitteet.....	56

# 1 Johdanto

Myynti on talouskasvun ja yhteiskunnan toiminnan kannalta eilinehto. Voimme ostaa tarvitsemiamme tavaroita ja palveluja vain koska joku on katsonut ne tarpeellisiksi ja alkanut myydä niitä. Samoin kuin myyjä palvelee asiakkaiden tarpeita tuottamalla heille heidän tarvitsemansa tuotteen tai palvelun, palvelevat asiakkaat myyjän tarpeita maksamalla tuotteesta tai palvelusta rahaa, jota taas tarvitaan liiketoiminnan pyörittämiseen. Molemmat osapuolet siis tarvitsevat toisiaan.

Yksittäinen asiakas tarvitsee monia hyvinkin erilaisia tuotteita tai palveluja, mikä tarkoittaa monia hyvinkin erilaisia tuottajia ja palveluntarjoajia. Tuottajat ja myyjät taas tarvitsevat yleensä mahdollisimman paljon asiakkaita. Markkinoiden tarjonnan monipuolistuessa monet tuottajat ovat kuitenkin valinneet vaihtoehdoisen lähestymistavan, ja tavoittelevatkin mahdollisimman suuren yleisön sijasta mahdollisimman maksukykyistä asiakaskuntaa, tai sellaista asiakaskuntaa, joka eniten hyötyy yrityksen erityisosaamisesta, ja on valmis maksamaan tästä.

Myyntiä ei kuitenkaan kannata harjoittaa itseisarvoisesti niin että myydään mitä tahansa, sillä tällöin myynti palvelee ainoastaan myyvän organisaation tarpeita, ja niitäkin ainoastaan lyhyellä tähtämellä. Ei myöskään ole mielekästä myydä yksittäiselle kuluttajalle pelkkiä raaka-aineita tai edes kokonaisuuksia, joiden käyttöönotto vaatisi erikoisosaamista. Myytävien tuotteiden ja palvelujen erikoistuessa ja monipuolistuessa on ilmennyt tarve pidentää näiden toimitusketjuja, ja näin ollen myydä tuotteita ja palveluita myös yritykseltä toiselle. Kukin yritys lisää ketjuun oman panoksensa, ja tuloksena on lopputuote, konstruktiio, josta asiakas maksaa. Yritysmarkkinoilla maksaja ja tuotteen tai palvelun loppukäyttäjä eivät välttämättä ole sama henkilö, mikä on tärkeää huomioida esimerkiksi markkinoinnissa ja tuotteen tai palvelun ominaisuuksissa: loppukäyttäjillä voi olla keskenään hyvinkin erilaisia vaatimuksia ja tarpeita. Esimerkiksi julkiset laitokset ostavat tavaroita ja palveluita pääasiassa kansalaisten käyttöön. Kunnat ja valtio ostavat yhä enemmän hyödykkeitä yksityisiltä yrityksiltä, ja niiden toiminta noudattaa yhä näkyvämmiin yritystoiminnan luonnetta (Jylhä & Viitala 2014, 10).

Kompan Suomi Oy markkinoi ja myy lasten leikkivälineitä sekä erilaisia maa- ja turvalustoja ensisijaisesti ulkokäyttöön. Suurimmat asiakkaat ovat kuntia, jotka hallinnoivat julkisia lähiliikuntapaikkoja sekä koulujen ja päiväkotien pihvoja, sekä rakennusliikkeitä, jotka myyvät palveluitaan edelleen esimerkiksi kunnille, yksityisille yrityksille ja taloyhtiöille. Asiakas pohjaansa laajentaakseen Kompan haluaa suunnata markkinointia myös suoraan loppukäyttäjille, joista tärkeimpänä nähdään kaikki Suomen koulut ja päiväkodit.



Kuvio 1. Nuorisolle suunnattu kiipeilyväline Galaxy Izar (Kompan Suomi Oy).

## 1.1 Kompan Suomi Oy

Kompan Group on tanskalainen, kansainvälisesti toimiva yritys, joka valmistaa ja myy piha- ja leikkivälineitä, kuntoiluvälineitä ulkokäyttöön, sisäleikkivälineitä sekä erilaisia maa- ja turva-alustoja. Yrityksen perusti vuonna 1970 tanskalainen taiteilija Tom Lindhart Wils huomattuaan, että lapset leikkivät mieluummin hänen värikkäiden veistostensa kun yksinkertaisten kiipeilytelineiden parissa. Kompan Group toimii Suomessa Kompan Suomi Oy:nä, joka on Kompan Groupin tytäryhtiö. Yrityksellä on tytäryhtiöitä kahdessäkymmenessä eri maassa, mukaan lukien esimerkiksi Kiina, Australia, USA sekä useita Euroopan maita. Tämän lisäksi jakelijoita toimii yli 40 muussa maassa kaikilla mantereilla. (Kompan Group 2014.) Kansainvälisesti Kompan Group on leikkivälinemyynnin markkinajohtaja. Kunkin maan kansallisen tason toimintayksiköiden koko ja rakenne vaihtelevat maan markkinoiden koon ja rakenteen mukaan. Koko konsernin palveluksessa on noin 900 työntekijää, Suomessa vakituisia työntekijöitä on yhdeksän. Kompan Group toimii ensisijaisesti B2B- eli business-to-business –markkinoilla. Tärkeimpiä asiakkaita ovat kunnat ja muut julkishallinnon alaiset toimijat sekä rakennusliikkeet. Kuluttajamyynä toimii reaktiivisesti: kuluttajille ei tehdä aktiivista markkinointia, mutta yksityishenkilöiden ja esimerkiksi taloyhtiöiden yhteydenottoihin vastataan.



Kuvio 2. Kompan Groupin kansainvälinen logo, *leikkivä ihminen* (Kompan Group 2015).

Yrityksen toiminta perustuu kolmen tukipilarin filosofiaan: terveys, oppiminen ja sosiaaliset taidot. Yrityksen tuotekehitys on kiinteässä yhteydessä näihin tukipilareihin, sillä yhdessä Kompan Play Institutin kanssa Kompan tutkii eri-ikäisten lasten motorista kehitystä, jotta leikkivälineet tukevat mahdollisimman paljon eri taitojen ja kykyjen kehitystä juuri niille ominaisimmassa ikävaiheessa. Tuotekehityksen taustalla on esteettisen muotoilun lisäksi

siis tutkimustietoa lasten ja nuorten motorisesta ja sosiaalisesta kehityksestä. (Kompan Suomi Oy 2014.) Suomessa markkinoitavat tuotteet myös valitaan niin, että ne tukevat mahdollisimman kattavasti kansallista opetussuunnitelmaa.

Kompanin visiona on olla ”globaali teollisuudenalan johtaja käyttäjien terveyttä ja oppimista edistävien leikkivälineiden valmistajana” (Kompan Suomi Oy 2014). Yrityksen keskeisimmät kilpailuedut ovat kestävyys ja huoltovapaus. Käytössä on esimerkiksi HDPE-suurtiheysmuovi, joka ei tikkuunnu eikä tarvitse huoltomaalauksia. Yritys lupaa myös markkinoiden parhaan takuun ja varaosien toimituksen vielä kymmenen vuotta tuotteen valmistuksen loputtua. (Kompan Suomi Oy 2014.) Markkinoinnissaan Kompan painottaa tuotteidensa laatua, leikin monipuolisuutta, suunnittelun pohjautumista tutkimustietoon sekä välineiden kokonaistaloudellisuutta esimerkiksi huoltokustannusten alhaisuuteen perustuen. Listahinnoista annettavat alennukset neuvotellaan tapauskohtaisesti erikseen. Tuotteet valmistetaan pääasiassa Tshekeissä ja toimitetaan suoraan asiakkaalle, sillä Suomessa ei ole erillistä varastoa. (Parm 15.3.2015.)

Itsevalmistettuja tuoteryhmiä ovat esimerkiksi luonnonpuinen Robinia, taaperoiden Moments ja nuorisollekin sopiva, kiipeilyyn ja oleskeluun keskittyvä Galaxy. Tuotteet on jaoteltu esimerkiksi ikäryhmittäin, materiaaleittain tai toiminnallisuuksittain niin, että kunkin asiakkaan vaatimukset ja tarpeet täyttävät vaihtoehdot on helppo koota yhteen yksityiskohtaisempaa tarkastelua tai hintavertailua varten. Sekä Kompan Group että Kompan Suomi Oy ostavat ja jälleenmyyvät tuotteita myös kolmansilta osapuolilta ympäri maailman.

Kompanin markkinointistrategiana voidaan nähdä pääasiassa erilaistamisen eli differoimisen strategia, jossa keskitytään asiakkaan yksilöllisiin tarpeisiin ja laatuun vastakohtana esimerkiksi hinnan ja saatavuuden painottamiselle. Asiakaskunta on maksukykyinen, mutta se pyritään pitämään myös verrattain laajana. Strategiassa voidaan nähdä piirteitä myös keskittämisen eli fokusoimisen strategiasta, sillä markkinointia pyritään kohdistamaan ensisijaisesti maksukykyisimmille asiakkaille. Yritysmarkkinoilla differoimisen tunnuspiirteet korostuvat kuluttajamarkkinoita vahvemmin, sillä kaupankäynti on pääsääntöisestikin tapauskohtaista ja ainutlaatuista (Jylhä & Viitala 2014, 57). Grönroosin (1998/2014) nelijaottelussa strategia painottuu teknisen laadun ja palvelun strategiaan. Strategiaa käsitellään tarkemmin luvussa kaksi.

Kaikille Kompan -tuotteille on myönnetty ISO 9001 –laatusertifikaatti ja ISO 14001 – ympäristösertifikaatti (Kompan Suomi 2014.) Kaikki Kompanin leikkivälineet ovat kansainvälisten EN 1176/ EN 1177 -turvastandardien mukaisia. Leikkivälineiden standardisointi ja

turvallisuustestaus tapahtuu pääosin Tanskassa Kompan Groupin toimesta, jolloin kansallisten organisaatioiden ei tarvitse erikseen huolehtia välineiden turvallisuudesta lukuun ottamatta standardien tuntemusta. (Parm 15.3.2015; Urrila 10.6. 2015.)

Kompan Suomi Oy:n myyntiorganisaatio on järjestetty alueittain: Suomessa toimii viisi aluemyyntipäällikköä eli myyjää, jotka vastaavat kaikista oman alueensa asiakkaista. Myyjien kanssa tiiviissä yhteistyössä toimii kaksi back office –työntekijää, jotka vastaavat markkinoinnista ja talousasioista ja avustavat tarjousten laatimisessa ja muussa taustatyössä. Lisäksi tukitoimissa työskentelee asennuskoordinaattori, joka vastaa yrityksen tarjoaman asennuspalvelun yksityiskohdista ja sopimuksista. Asennuspalvelut ostetaan viideltä koulutetulta ja valtuutetulta sopimusyhtiöltä, mutta yhtiön tavoitteena kasvattaa kysynnän lisääntyä merkittävästi erityisesti kesäaikaan. Asiakas voi asentaa tuotteet myös itse, sillä tuotteiden mukana toimitetaan asennusohjeet eikä asentajan pätevyys vaikuta tuotteiden turvanormitukseen.

## **1.2 Opinnäytetyön tausta**

TÄMÄ OSIO ON SALATTU TOIMEKSIANTAJAN PYYNNÖSTÄ.

## **1.3 Tutkimusongelma ja tutkimuksen tavoitteet**

Kompan Suomi Oy:n asiakaskunta on jaettu segmentteihin asiakkaan oman toimialan perusteella. Suurimmat segmentit ovat kunnat, rakennusliikkeet, arkkitehtitoimistot ja vapaa-ajan yksityisyrietykset. Tämän lisäksi myynti jaetaan segmentteihin loppukäyttäjän mukaan, ja näitä segmenttejä käsitellään erillisinä kokonaisuuksina. Loppukäyttäjäsegmentteistä tärkeimpiä ovat kuntasegmentti, liikuntasegmentti ja edu- eli koulutussegmentti. Kuntasegmenttiin kuuluvat ne julkishallinnolliset asiakkaat, joilla ei ole omaa, yksikkökohtaista johtoa. Tällaisia ovat esimerkiksi kunnan hallinnoimat lähiliikuntapaikat ja leikkipuistot. Liikunta- tai urheilusegmentti koostuu mm. yksityisistä tai eri rakennusurakoitsijoiden hallinnoimista liikuntapaikoista. Koulutussegmenttiin nähdään kuuluvan kaikki koulutusliset toimijat, kuten päiväkodit, peruskoulut ja lukiot. Loppukäyttäjäsegmenttien lisäksi yh-

tenä ryhmänä voitaisiin pitää yksityisasiakkaita, mutta tämän ryhmän osuus toiminnasta on niin pieni, ettei sitä ole kannattavaa huomioida erillisenä segmenttinä.

TÄMÄ OSIO ON SALATTU TOIMEKSIANTAJAN PYYNNÖSTÄ.

Tutkimusmenetelminä käytetään Kompan Suomi Oy:n ja Ruotsin Kompan Barnland Ab:n toimijoiden haastatteluja ja sekundäärisiä lähteitä: kirjallisuutta, internet-tietokantoja ja kansainvälisen Kompan Groupin tietolähteitä koskien sen markkinoita muissa Pohjoismaissa.

#### **1.4 Työn rakenne ja keskeiset käsitteet**

Tutkimuksen toisessa ja kolmannessa luvussa on esitelty tutkimuksen viitekehystä ja teoriapohjaa, mutta tämän teorian ymmärtäminen tulee nähdä myös osana tutkimuksen lopputulosta. Merkittävimmät tutkimusta määrittäneet seikat olivat kohdeyrityksen toimiminen yritysmarkkinoilla sekä tutkimuksen varsinainen tarkoitus, uusasiakashankinta. Molemmat on esitelty omana lukunaan. Teoriaosuuden jälkeen keskitytään asiakasrekisterin ja tutkimuksen tekemiseen, tutkimusotteeseen ja tutkittuihin lähteisiin. Tulosten esittely tapahtuu luvussa viisi, ja tutkimuskysymyksiin vastataan samassa järjestyksessä kuin ne on esitetty. Luvussa kuusi on pohdittu tulosten käyttökelpoisuutta ja hyötyjä sekä kehitysehdotuksia.

Hankintayksiköitä eli julkisia ostajia ovat useimmiten valtion ja kuntien viranomaiset, kuntayhtymät, kuntien liikelaitokset ja muut julkisoikeudelliset laitokset, kuten kuntien omistamat osakeyhtiöt. Nimitystä käytetään silloin, kun tällainen toimija sopii yrityksen tai muun palveluntarjoajan kanssa hankinnasta, palvelun suorittamisesta tai urakan teettämisestä taloudellista korvausta vastaan. (Pekkala & Pohjonen 2014, 21; 81). Hankintayksikkö voi olla myös yksityinen toimija, joka saa julkista tukea tai toimii erityisoikeuksien nojalla, ja tekee tai suunnittelee hankintaa sitä tarjoavalta yritykseltä. Hankintayksikkö ei siis ole mikä tahansa ostaja, vaan nimenomaan julkisen hallinnon alainen toimija jota velvoittaa esimerkiksi kilpailulainsäädäntö.

Prospektoinnilla tarkoitetaan potentiaalisten uusien asiakkaiden etsimistä ja tunnistamista. Prospektointia voidaan tehdä erilaisilla kriteereillä, esimerkiksi riippuen asiakkaan maksukykyvyydestä tai kiinnostuksen todennäköisyydestä. Huolellinen prospektointi vähentää hukka-kontakteja ja vähentää näin resurssien hukkakäyttöä sekä edistää kaupan syntymistä.



(Ojasalo & Ojasalo 2010, 54-55.) Prospektoinnin tavoite on sama kuin myyntiliidin, löytää asiakas ja luoda asiakassuhde. Myyntiliidillä tai liidillä tarkoitetaan myyntijohtolankaa, eli vihjettä siitä, että yritys tai henkilö on kiinnostunut yrityksen palvelusta tai tuotteesta (Sahlsten 2009). Liidi voi olla esimerkiksi täytetty yhteystietolappu messutapahtumassa tai yhteydenotto nettisivuilta.

CRM eli customer relationships management –termille on vasta viime vuosina vakiintunut suomenkielinen ilmaus asiakkuudenhallinta tai asiakkuuksienhallinta, mutta myös termejä kuten asiakassuhteen johtaminen tai asiakashallinta kuulee käytettävän. CRM terminä on moniulotteisempi, ja saattaa käsittää esimerkiksi toimintatapoja tai tietojärjestelmiä. Asiakkuudenhallinnasta puhuttaessa tarkoitetaan usein erilaisia IT-sovelluksia, joiden avulla pidetään kirjaa asiakkaan tiedoista, seurataan tämän käyttäytymistä ja ennustetaan tulevaa ostokäyttäytymistä aiempien tietokantojen perusteella. (Dyché 2007, 3-4.) Asiakkuudenhallinta voidaan nähdä myös jatkuvana oppimisprosessina, jonka tarkoitus on vastata koko ajan paremmin asiakkuuksien tarpeisiin ja tätä kautta kasvattaa asiakkuuksien kokonaisarvoa (Jylhä & Viitala, 75-80).

Segmentointi on yksi markkinoinnin vanhimpia käsitteitä, ja alun perin sen tavoitteet ja toteutustavat ovatkin poikenneet merkittävästi nykyisestä käsityksestä. Nykyisin segmentoinnilla tarkoitetaan erilaisten asiakasryhmien etsimistä ja rajausta niin, että valitun ryhmän tarpeet pystytään tyydyttämään kilpailijoita paremmin kun ryhmän arvostukset ja toimintatavat ovat tiedossa. Segmentti on tällöin ”asiakasryhmä, johon kuuluvilla ostajilla on vähintään yksi ostamiseen liittyvä yhteinen piirre”. (Bergström & Leppänen 2011, 117.) Segmentin määrittelee myyjäyritys: yhteinen ostamiseen liittyvä piirre liittyy siis usein ostamisprosessiin myyjäyrityksen kannalta.

Asiakaspotentiaali on myynnin ja liiketalouden alalla varsin monipuolisesti käytetty käsite, jolle ei ole vielä syntynyt vakiintunutta määritelmää. Asiakaspotentiaalista puhuttaessa tarkoitetaan useimmiten potentiaalisten asiakkaiden määrää ja/tai maksukykyä sekä kiinnostusta tuotetta tai palvelua kohtaan. Kiinnostus asiakaspotentiaalin käsitettä kohtaan on kasvanut datan analysointiin ja toimenpiteisiin keskittyvän strategisen markkinatutkimuksen syrjäyttäessä perinteistä, datan keräämiseen ja tilanteen toteamiseen keskittyvää markkinatutkimusta. (Putto 2014.) Tässä tutkimuksessa asiakaspotentiaali käsitetään tietyn asiakaskunnan tai -segmentin kiinnostuksena yritystä kohtaan, ja sen toimintamahdollisuuksien sekä tarpeiden kartoittamista. Yhtenä osatavoitteena on tunnistaa tuottavin asiakaspotentiaali ja tämän tuottavuuden realisoimiseksi vaadittavat toimenpiteet.

## 2 B-to-B -myynti

B-to-B- tai B2B- eli business to business-markkinoilla sekä myyjänä että asiakkaana on yritys. B-to-C- eli kuluttajamarkkinoista nämä yritysmarkkinat eroavat esimerkiksi rakenteeltaan ja toimintamalleiltaan, vaikka peruseriaate on sama: siirtää tavaraa tai palvelua osapuolelta toiselle rahaa vastaan. B-to-b -markkinoilla myytävää tuotetta tai palvelua käytetään usein jonkin muun tuotteen tai palvelun tuottamiseen, tai se myydään eteenpäin muille organisaatioille tai kuluttajille.

B-to-b -myyntiin nähdään sekä myyjän että ostajan näkökulmasta sisältyvän enemmän riskejä kuin kuluttajamyyntiin. Sopimukset tehdään usein ennen kuin varsinaisen tuotteen valmistusta on edes aloitettu, ja niihin saattaa liittyä huomattava määrä toimijoita ja alihankkijoita. Yksi merkittävästi monimutkaista B-to-b -myyntiä määrittävä seikka on, että asiakas ei käytännössä pysty tekemään ostosta ilman myyjän aktiivista toimintaa, sillä yrityksellä ei usein ole myyjien lisäksi muita jakelukanavia (Sahlsten 2009). Myyjien roolin korostuminen taas johtuu siitä, että ostot ovat usein rationaalisempia ja harkitumpia kuin kuluttajamarkkinoilla, ja vaativat näin huomattavasti enemmän taustatyötä sekä myyjältä että ostajalta (Bergström & Leppänen 2011, 114). Kun kuluttajamyynni keskittyy yhä voimakkaammin mielikuvien ja brändien myymiseen, on b-to-b -hankinnoilla oltava jokin tarkoitus, kuten tarpeen tyydyttäminen tai ongelmanratkaisu. Mielikuvamyynni toimii myös yritysmarkkinoilla etenkin silloin, kun yrityksen ostama hyödyke on sellaisenaan loppuasiakkaan näkyvillä (esim. palvelu- tai ohjelmistokokonaisuus, leikkiväline), sillä myös yritykset ja yritysostot ovat alisteisia kuluttajien eli loppukäyttäjien tarpeille ja toiveille.

Taulukko 1. B-to-b -markkinoinnin ja kuluttajamarkkinoinnin vertailua (mukaillen Ojasalo & Ojasalo 2010, 25).

	B-to-B -markkinointi	Kuluttajamarkkinointi
<b>Markkinoi- den rakenne</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• maantieteellisesti keskittynyt</li> <li>• verrattain harvoja ostajia</li> <li>• harvoja keskenään kilpailevia myyjiä</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• maantieteellisesti hajaantunut</li> <li>• massamarkkinat, paljon ostajia</li> <li>• paljon keskenään kilpailevia myyjiä</li> </ul>
<b>Tuotteet ja palvelut</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• voivat olla teknisesti hyvinkin monimutkaisia</li> <li>• räätälöidään asiakkaiden tarpeita vastaaviksi</li> <li>• toimitus ja saatavuus korostuvat</li> <li>• ostetaan muuhun kuin henkilökohtaiseen käyttöön</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• standardoituja, tuotteistettuja</li> <li>• palvelu, toimitus ja saatavuus jossain määrin tärkeitä</li> <li>• ostetaan henkilökohtaiseen käyttöön</li> </ul>
<b>Ostokäyttä- tyminen</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• ostajina usein koulutettuja ammattiostajia</li> <li>• ostamiseen vaikuttavat useat eri organisaatiotasot</li> <li>• tehtäviin ja toimintaan liittyvät ostomotiivit korostuvat</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• ostajina yksilöitä</li> <li>• ostamiseen vaikuttaa sosiaalinen ympäristö, esim. perhe ja ystävät</li> <li>• sosiaaliset ja psykologiset ostomotiivit dominoivat</li> </ul>
<b>Myyjän ja ostajan väli- set suhteet</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• tekninen asiantuntemus arvokasta</li> <li>• henkilökohtaiset suhteet myyjän ja asiakkaan välillä</li> <li>• merkittävä tiedonvaihto osapuolten välillä</li> <li>• vakaat ja pitkäaikaiset asiakassuhteet</li> <li>• myyjällä merkittävä rooli tuotteen esittelyssä</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• myyjältä ei vaadita teknistä asiantuntemusta</li> <li>• persoonattomat suhteet</li> <li>• tiedonvaihto voi olla hyvinkin vähäistä tai pinnallista</li> <li>• muuttuvat ja lyhytaikaiset asiakassuhteet</li> <li>• asiakas keskittyy tuotteeseen ennemmin kuin myyjään</li> </ul>
<b>Jakelukan- avat</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• lyhyitä ketjuja</li> <li>• suoria kanavia</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• useita välikäsiä</li> <li>• epäsuorat kanavat ja suhteet</li> </ul>
<b>Markkinoin- tivistä</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• painopiste henkilökohtaisessa myyntityössä</li> <li>• lisäksi mm. suorapostitus</li> <li>• korostetaan tuotteen teknisiä ominaisuuksia ja hyötyjä</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• painopiste mainonnassa ja massamarkkinoinnissa</li> <li>• korostetaan brändejä ja henkilökohtaista hyötyä</li> </ul>
<b>Hinta</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• syntyy usein tarjouskilpailun seurauksena</li> <li>• monimutkainen tarjousostoprosessi</li> <li>• katteen suuruus voi vaihdella</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• kiinteä listahinta</li> <li>• harvoin tinkimisvaraa</li> <li>• kiinteä kate</li> </ul>
<b>Kysyntä</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• johdettua</li> <li>• lyhyellä tähtämellä joustamattontaa</li> <li>• voimakkaasti vaihtelevaa, sesonkiluontoista</li> <li>• epäjatkovaa</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• suoraa</li> <li>• joustavaa</li> <li>• vaihtelee trendien mukaan, mutta vähemmän kuin yritysmyyntissä</li> </ul>

## 2.1 Organisaatio ostajana

B-to-b –markkinoilla ostotoiminta on usein ammattimaista ja monimutkaista, ja ostajana toimiikin useimmiten koulutettu ammattiostaja, joka tuntee ostoprosessin ja siihen liittyvät jännitteet. Henkilökohtainen myyntityö on tärkeää, sillä asiakkaat saattavat haluta hyvinkin pitkälle räätälöityjä, yksilöllisiä ratkaisuja. Tämän saavuttamiseksi on vaihdettava merkittävä määrä informaatiota, jolloin asiakassuhteen ja molemminpuolisen luottamuksen merkitys korostuu. (Ojasalo & Ojasalo 2010, 26.)

Käsite buying center, jota voidaan kutsua ostopäätökseen vaikuttavien henkilöiden joukoksi, liittyy olennaisesti organisaatioiden ostokäyttäytymiseen. Tämä joukko ei välttämättä ole sama kuin ostavan organisaation mahdollinen muodollinen hankintaosasto, vaan se koostuu sellaisista organisaation sisällä toimivista tai muutoin siihen liittyvistä henkilöistä, joiden ajatukset, sanomiset ja toimet vaikuttavat jollan tavalla ostoprosessiin ja sen lopputulokseen: tapahtuuko osto ylipäättään, ja jos, niin mitä siihen sisältyy. Ostoprosessiin vaikuttavien henkilöiden joukko yleensä vaihtelee ostokerrasta toiseen, mutta tietyt roolit ovat löydettävissä lähes jokaisesta joukosta. Esimerkiksi *aloitteentekijä*, joka voi löytyä miltä tahansa organisaation tasolta, näkee ongelman tai mahdollisuuden, joka edellyttää uuden tuotteen tai palvelun hankkimista. *Vaikuttaja* tuottaa informaatiota, jota tarvitaan eri tuotetai myyjävaihtoehtoja arvioitaessa. Vaikuttaja voi olla tekninen asiantuntija tai vaikka lopukäyttäjä. *Ostajat* toimivat yhteyshenkilönä myyvän tahon suuntaan. Heillä voi tapauksesta riippuen olla suuret tai pienet valtuudet neuvotella hankinnan yksityiskohdista. *Päätöksentekijät* käyttävät lopullista valtaa hankintapäätöksen teossa; joskus ostaja ja päätöksentekijä voivat olla sama henkilö, mutta usein lopullisen päätöksen tekee ylempi henkilö tai ryhmä. *Kontrolloijat* tekevät ja valvovat hankinnan budjettia. Kaikkien näiden keskellä toimivat *portinvartijat*, joilla on merkittävä rooli siinä, millaista informaatiota ja kuinka paljon ostoprosessiin osallistuvat henkilöt saavat. Portinvartija voi olla esimerkiksi sihteeri, joka päättää, mitkä asiat viedään johtajalle asti, tai joku muussa roolissa toimiva ostoprosessiin vaikuttava henkilö. Toisaalta samassa roolissa voi toimia myös useampia henkilöitä. Myyjän kannalta tärkeintä on tietää, kuka varsinaiseen päätökseen vaikuttaa vahvimmin ostoprosessin kussakin vaiheessa. Keneen tulisi olla yhteydessä eri vaiheissa, minkälaista tietoa kukakin tarvitsee? (Ojasalo & Ojasalo 2010, 25, 35–37.) Tästä syystä johtaja ei aina ole paras mahdollinen kontaktihenkilö, vaikka omaakin usein eniten päätäntävaltaa.



Kuvio 3. Ostoprosessin vaiheet ostajan ja myyjän näkökulmasta.

Yrityksen ostoprosessin alkupisteenä voidaan pitää tarvetta tai ongelmaa, johon tarvitaan ratkaisu. Teoriassa ostoprosessi on siis lähtöisin asiakkaasta kuten kuluttajamarkkinoilla, mutta myös myyjällä voi olla merkittävä rooli tämän tarpeen luomisessa tai muotoilemisessa (Sahlsten 2009; Jaffe 2010). Kuvion 3 ostoprosessia tarkasteltaessa on pidettävä mielessä että kuviossa esitetyt myyjän ja ostajan vaiheet eivät tapahdu samaan aikaan, sillä prosessin alussa suurin työmäärä on ostajalla, ja vasta keskivaiheilla se siirtyy myyjälle. Mahdollisimman tarkan ja edullisen tarjouksen saamiseksi ostajan on ennen tarjouksen pyytämistä esimerkiksi määriteltävä tarvitsemansa tuotteet tai palvelut mahdollisimman tarkasti (Ojasalo & Ojasalo, 38-39).

Vastakohtana kuluttajamyynnille, jossa myyjä ilmoittaa hinnan ja asiakkaalla ei useinkaan ole siihen vaikutusvaltaa, yritysmyynti perustuu tuotteiden tai palvelujen kokonaisvaltaisuuden ja hintatason vuoksi usein tarjouskilpailulle. Perusideana on, että yksi ostaja pyytää tarjouksia useammalta myyjältä (vrt. huutokauppa, jossa myyjä on yksi ja ostajia useita). Tarjouskilpailu voidaan toteuttaa ns. perinteisesti, eli pyytää kultakin myyjältä tarjous erikseen tai esittää julkinen hankintailmoitus, jolloin kenellä tahansa on vapaus tarjota pyydettyjä tuotteita tai palveluita. Mitä enemmän kilpailijoita, sitä merkittävämpi rooli on tarjouskilpailulla, jolla ostaja tietysti pyrkii löytämään itselleen edullisimman vaihtoehdon.

Voittajan valinnan kriteerit on virallisessa tarjouskilpailussa ilmoitettava jo tarjouspyynnössä ja niiden on liityttävä hankinnan kohteeseen (Pekkala & Pohjonen 2014, 233), mutta kriteerien soveltaminen ja niiden täyttämisen arviointi on tapauskohtaista. Kriteerit eivät kuitenkaan saa olla syrjiviä tai antaa ostajalle rajatonta valtaa. Vaikka hinta on usein painotettu kriteeri, hinnaltaan edullisin tarjous ei välttämättä ole paras. Tästä syystä tarjoajan on panostettava myös oikeiden ja asiakkaalle edullisimpien tuotteiden tai palveluiden valintaan ja tunnettava yrityksensä tuotevalikoima ja siihen liittyvät mahdollisuudet erinomaisesti. Ostajan puolelta varsinaisen arvioinnin tekevät buying centerin jäsenet, minkä vuoksi tämän joukon ja heidän arvojensa tunnistamisella on oikean tarjottavan valinnassa merkittävä rooli. Muita valintakriteereitä voivat olla esim. monipuolisuus, huoltokustannukset, toimitusaika tai tuotteiden soveltuminen juuri haluttuun tarkoitukseen (mm. Pekkala & Pohjonen 2014, 233 Urrila 10.6.2015).

Tarjouskilpailu voi olla myös käänteinen. Tällöin hankintayksikkö ilmoittaa ensisijaisesti hankeensa ylähintarajan, ja etukäteen ilmoitettujen kriteereiden mukaan paras tähän hintaan tarjottu ratkaisu voittaa. Ns. käänteisessä huutokaupassa hankintayksikkö määrittelee tarvitsemansa ratkaisun reunaehdot sekä mahdollisesti jonkin ylähintarajan, josta tarjoajat lähtevät pudottamaan hintaa. Käänteiset huutokaupat käydään useimmiten reaaliajassa esimerkiksi sähköisesti. Hankintayksiköstä tai ostajasta riippuen huutokauppa voi olla avoin, jolloin kaikki tarjoukset ovat näkyvillä ja omaa tarjoustaan on mahdollista korjata, tai salainen, jolloin tarjoajat ovat tietoisia vain oman tarjouksensa suuruudesta (Hutt & Speh 2010, 46; Urrila 10.6.2015). Käänteiset huutokaupat ovat yleisimpiä rakennus-, elektroniikka-, autotekniikka ja lääkealoilla. Käänteisen huutokaupan on sanottu alentavan hankintakustannuksia jopa 20 prosenttia, mutta suuruutta on pidetty myös liioitteluna ja kulttuurisidonnaisena. Toisaalta tällaisten huutokauppojen on nähty myös polkevan hinnat tuottaviakin hintoja alemmas. Käänteistä huutokauppaa on kritisoitu myös sen persoonallisuudesta sekä pitkäaikaisten ja luotettavien asiakas- ja alihankkijasuhteiden aliarvostamisesta. (Hutt & Speh 2010, 46.)

Sekä yrityksen voittaessa että hävitessä on tärkeää arvioida ja tunnistaa ne tekijät, jotka lopputulokseen johtivat. Esimerkiksi rahtivapaus tai jousto toimitusajassa saattoi olla ratkaiseva tekijä, joka vaikutti ostopäätöksen taustalla, mutta jota ei eritelty hankintapäätöksessä. Ostaja taas luonnollisesti arvioi kaupan sujuvuutta ja toimittajan täsmällisyyttä sekä sitä, vastaako tuote tai palvelu tarjottua ja alkuperäistä tarvetta. Yritysmyyynnissä tätä arviointia ei tee ainoastaan ostaja, vaan myös ostajan asiakas tai loppukäyttäjä. Arviointitietoja hyödynnetään mahdollisten seuraavien hankintojen ja suunnitelmien yhteydessä. (Ojasalo & Ojasalo 2010, 40).

## 2.2 B-to-B -segmentointi

Segmentointi on yksi markkinoinnin vanhimpia käsitteitä, ja sen lähtökohtana on asiakkaiden erilaiset tarpeet, arvostukset ja tavat toimia markkinoilla. Tällainen ostokäyttäytyminen ohjaa kuluttajan tekemiä valintoja sekä lopullisen tuotteen että sen ostopaikan suhteen. Segmentoinnin on toimittava asiakaslähtöisesti ja kokonaisvaltaisesti: tuotteita ei ainoastaan markkinoida segmenteille, vaan koko toiminta ostoprosessista ja asiakaspalvelusta hinnoitteluun on toteutettava segmenteittäin. (Bergström & Leppänen 2011, 117.)

Segmentoinnin alkuaikoina kuluttajat jaettiin ryhmiin pääsääntöisesti demografisten tekijöiden, eli iän, sukupuolen, sosiaaliluokan ja siviilisäädyn mukaan, sillä eri ryhmien kulutuksen uskottiin eroavan pääasiassa näiden syiden perusteella. Lisäksi tällaista väestöryhmittelytietoa oli hyvin saatavilla. Geodemografinen segmentointi toi demografisten tekijöiden seuraksi maantieteelliset ryhmittelymuuttujat, kuten asuinpaikan sekä paikallisessa että kansainvälisessä mittakaavassa. Havaittiin, että eri maanosissa asuvat ihmiset mieltävät tuotteet itselleen tarpeellisiksi eri tavoin vaikka asiakasprofiili muutoin olisi samankaltainen; ymmärrettiin eri kulttuurien merkitys. Paikallisessa mittakaavassa korostuu enemmän asumismuoto ja esimerkiksi haja-asutusalueella ja kaupungissa asuvien erilaiset tarpeet. (Bergström & Leppänen 2011, 117-118.)

Segmentoinnin yleistyessä huomattiin, että demografisten tekijöiden perusteella muodostetut ryhmät eivät ennusteista huolimatta käyttäytyneetkään yhtenäisesti. Näiden lisäksi koettiin tarpeelliseksi ottaa käyttöön uudenlainen jaottelu, joka perustuu kunkin ryhmän ostokäyttäytymiseen, esimerkiksi arvoihin ja ostovalmiuteen ja –herkkyyteen. Yksi tämän segmentointityypin muodoista on tuote-etujen mukainen segmentointi, jossa ryhmiä perustetaan sen mukaan, mitä etuja tai pääominaisuuksia kukin ryhmä tuotteelta tai palvelulta odottaa. Ns. psykograafinen segmentointi yhdistelee demograafisia tekijöitä ja psykologista tutkimusta sekä ostokäyttäytymispiirteitä. Psykograafinen segmentointi edellyttää yritykseltä huomattavasti enemmän paneutumista ja vaivannäköä, sillä ostokäyttäytymiseen liittyvää tietoa ei ole samalla tavoin saatavissa kuin yksinkertaisempaa demograafista dataa. (Bergström & Leppänen 2011, 117-118.)

Yritysmarkkinoiden segmentointi perustuu samoille ideoille, mutta varsinaiset kriteerit poikkeavat kuluttajamarkkinoista. Demografisia tekijöitä ovat esimerkiksi yrityksen toimiala ja koko henkilöstön tai liikevaihdon perusteella, sijainti tai toimipaikkojen määrä. Elämyksellitekijöitä voivat olla yrityksen arvot tai yritysidea, yrityskulttuuri tai vaikka päätöksentekoprosessi. Yrityksiä voi olla mielekästä segmentoida myös asiakassuhteen perusteella: ostomäärä tai –tiheys, asiakassuhteen kesto tai asiakastyytyvyisyys korostuvat sitä

enemmän, mitä monimutkaisempi ostoprosessi on kyseessä. (Bergström & Leppänen 2011, 121; Jylhä & Viitala 2014.) Kriteerejä on siis monenlaisia; yrityksen on tärkeää erottaa ne tekijät, jotka todella selittävät ostokäyttäytymisen eroja eri ryhmien välillä, ja jotka tuntemalla siihen voidaan vaikuttaa. Segmentointia harvoin toteutetaan vain yhden muuttujan perusteella, vaan usein yhdistellään useita samaan aikaan vaikuttavia tekijöitä sekä kovien että pehmeiden muuttujien piiristä. Näin saadaan ostokäyttäytymiseltään mahdollisimman samankaltaisia ryhmiä, joista kullekin voidaan suunnata omanlaistaan markkinointia ja myyntitoimintaa. (Putto 2014, 11.)

Käytännössä sama asiakas voi myös kuulua useaan eri ryhmään riippuen yrityksen segmentointitekniikoista ja segmentoinnin ajankohdasta. Jokin markkinointikampanja voidaan esimerkiksi suunnata tietyille toimialalle, toinen suurimmille tai uskollisimmille asiakkaille. Rajaus merkitsee aina luopumista suuresta joukosta potentiaalisia asiakkaita, mutta luopumalla jostain joukosta voidaan niukat resurssit kohdistaa niihin markkinalohkoihin, joiden varaan menestys ja tulos on mahdollista rakentaa. Yritys voi toimia tuloksellisesti olemalla ”riittävän hyvä” tai ”ihan kiva” mahdollisimman monelle, jolloin saadaan aikaan riittävästi volyymia mahdollisesti laadusta tai muusta ominaisuuksista tinkien. Tuottavimman asiakaspotentiaalin saavuttamiseksi on kuitenkin hyödyllisempää olla ”paras” riittävän monelle, jotka tällöin kokevat tuotteen tai palvelun arvon merkittävämmäksi ja todennäköisesti ostavat saman yrityksen palveluita myös uudelleen. (Putto 2014, 11).

### **2.3 Myynnin kilpailustrategia**

Liiketoimintastrategia on kuvaus yrityksen suunnasta ja toiminnan periaatteista muuttuvilla markkinoilla ja toimintaympäristöissä. Strategialla ei ole tarkoitus kuvata vain yrityksen toimintatapoja, vaan erityisesti niitä keinoja, joilla yritys erottuu kilpailijoistaan, luo heille lisäarvoa ja vieläpä toimii itse kannattavasti. Strategia määritellään yleensä jo yrityksen perustamisvaiheessa, mutta sitä tulee kehittää jatkuvasti, ja tarpeen tullen sitä tulisi olla mahdollista muuttaa lyhyelläkin aikajänteellä. (Jylhä & Viitala 2014, 52.) Toimivaa strategiaa määriteltessä tulevaisuuden suunnitelmia ei kannata pohjata vain sille, mitä menneisyydessä on tapahtunut, vaan tarkkailla kokonaiskuvaa ja sitä, miksi jokin asia tapahtui niin kuin tapahtui (Putto 2014, 10). Strategian olemassaolo ja tunteminen helpottaa toimintaa esimerkiksi tilanteissa, joissa päätöksiä on tehtävä nopeasti: strategian myötä toiminnan tavoitteet ovat selkeät ja päätökset on helppo pohjata jo olemassa olevaan perustaan; jokaista päätöstä ei siis tarvitse perustella tapauskohtaisesti erikseen.

Ohjenuorana toimimisen lisäksi strategia asettaa myös reunaehdot, joiden sisällä kaiken toiminnan on tapahduttava. Tästä syystä on tärkeää että strategia itsessään sisältää yri-



tyksen keskeiset toimintaperiaatteet ja esimerkiksi arvot. Ilman selkeää, tavoitteellista strategiaa mikä tahansa konventio tai taktiikka törmää jossain vaiheessa rakenteellisiin esteisiin joko organisaatiossa tai sen työntekijöiden ajattelutavassa (Jaffe 2010). Tavoitteellinen strategia mahdollistaa resurssien kohdistamisen juuri strategian edellyttämään kohteeseen vähemmällä vaivalla ja byrokratialla kuin yksittäinen kampanja tai tutkimus mahdollistaisi. Yksittäisillä kampanjoilla saatetaan saavuttaa väliaikaista hyötyä tai kasvua, mutta ilman pohjustavaa strategiaa tulokset jäävät lyhytaikaisiksi (Jaffe 2010). Esimerkiksi viestinnän tai asiakaslähtöisyyden tulisi siis olla sisäänrakennettua jo ennen erilaisten kampanjoiden jalkauttamista.

Yritysten strategia-ajattelussa vaikuttavat yhä monet perinteiset strategiaopit, joista osaa on ollut tarpeen uudistaa esimerkiksi tietoyhteiskunnan ja median muutoksen edellyttämänä, mutta osa on havaittu käytännössä toimiviksi konstruktioiksi. (Jylhä & Viitala 2014, 56.) Yksi näistä on Michael Porterin 1980-luvun alussa kehittämä teoria, jonka mukaan yrityksen kilpailustrategian päävaihtoehdot muotoutuvat sen mukaan, kenelle se tarjoaa tuotteitaan ja millä se aikoo erottua muista vastaavista toimijoista (kts. taulukko 2). Porterin klassiset perusstrategiat ovat kustannustehokkuus, differointi eli erilaistaminen ja foku-sointi. Näistä selkein kokonaisuus on kustannustehokkuus: yritys pyrkii toimimaan kilpailijoitaan kustannustehokkaammin, ja näin ollen tarjoamaan tuotteitaan muita edullisempaan hintaan. Asiakas pohja on laaja, ja tuotetta tarjotaan kaikille asiakasryhmille. Näin saavutetaan mahdollisimman suuret markkinat ja ns. mittakaavaetu, jolloin suurten valmistuserien myötä yksikkökustannukset laskevat. Strategiassa voidaan hyödyntää myös oppimiskäyrää (*learning curve*), jolloin yksikkökustannukset alenevat kun opitaan tehokkaampia tuotantotapoja. Strategian onnistuminen edellyttää kuitenkin laajaa ja ketterää jakeluverkkoa. (Jylhä & Viitala 2014, 56-57.)

Taulukko 2. Porterin kilpailustrategiaajaottelu (mukaillen Järvenoja 2013).

Kilpailun laajuus	Kilpailuetu	
	<i>Matala kustannus</i>	<i>Tuotteen erilaistaminen</i>
Laaja segmentti (esim. mobiililaitteet)	Kustannusjohtajuus	Tuotteen erottuminen
Kapea segmentti (esim. ohjelmistopalvelut)	Kustannusfokusointi	Erilaistamisfokusointi

Kustannustehokkuusstrategiassa päähuomio on hinnalla kilpailemisessa, jolloin toiminta on erityisen herkkää tuotantokustannusten muutoksille. Riskinä on myös alhaisempi laatu. B2b -markkinoilla hinnan ja massojen tavoittelua relevantimpi strategia on räätälöinti ja erilaisiin tarpeisiin vastaaminen. Erilaistaminen eli differoinnin strategian perustana on nimenomaan laatuun ja asiakkaiden yksilöllisiin tarpeisiin panostaminen. Differointiin perustuvat markkinat ovat pirstaloituneet ja hajanaiset, sillä laatua ja hyötyjä arvostetaan eri asiakasryhmissä eri tavoin. Tunnusomaista ovat lisäksi verrattain korkeat hinnat ja lyhyet valmistussarjat. Massamarkkinoille tällä strategialla ei päästä, vaan ideana on nimenomaan olla jollakin tapaa ainutlaatuinen ja vastata ennalta valittuihin tarpeisiin. Yritys voi valita jonkin asiakkaidensa tärkeänä pitämän ominaisuuden, ja korostaa sitä suhteessa kilpailijoihin. Tällainen ominaisuus voi olla esimerkiksi itse tuote (iPhone), toimitusjärjestelmä (ravintolaruokien kotiinkuljetussovellukset) tai jokin muu tekijä. Kustannustehokkuus on kuitenkin merkittävä tekijä myös tässä strategiassa, sillä tehokkuuden lasku voi syödä muiden kilpailuetujen tuoman hyödyn. Differoinnin onnistumisen kannalta ratkaisevaa on asiakkaan kokema arvo, johon laatuakin keskeisesti liittyy. Laatua tulisikin tutkia ja mitata ensisijaisesti sen mukaan, mitkä ovat asiakkaan odotukset, ja onnistutaanko ne täyttämään. (Jylhä & Viitala 2014, 57.)

Strategian kannalta on tärkeää tiedostaa oman asiakaspohjan laajuus: onko tarjooma kohdistettu laajalle kohderyhmälle, vai vain kapealle segmentille tai yhdelle asiakasryhmälle. Suurilla markkinoilla ei välttämättä ole kaikille toimijoille tilaa, toisaalta tarvetta on myös varsin kapeassa markkinaraossa toimiville yrityksille. Keskittämistä eli fokusointia harjoittaa esimerkiksi yritys, joka myy laivoja tai painokoneita tilauksesta. Tällaisen niche-yrityksen markkinat ovat hyvin kapeat, mutta se pyrkii hallitsemaan koko markkinoita tarjoamalla kyseisten asiakkaiden arvostamia erityisuuksia. Fokusointi edellyttää erittäin vahvaa osaamista omalla alueella sekä erinomaista konetekniikkaa, jotta laadun ensiluokkaisuus voidaan taata. Nämä tekijät myös lisäävät joustavuutta, sillä vahvemman tuotannon myötä on helpompi reagoida erikoispyyntöihin ja -tilanteisiin. Fokusoidun yrityksen on myös tunnettava ja osattava ennakoida markkinoita jopa itse asiakkaita paremmin (Jylhä & Viitala 2014, 58). Fokusointia voivat harjoittaa pienyritysten lisäksi isompien yritysten erityisyksiköt.

Christian Grönroosin (1998) esittämä, vahvemmin asiakassuhteisiin pohjautuva jaottelu koostuu neljästä eri perusvaihtoehdosta, jotka on esitelty alla olevassa taulukossa 3. Tälle jaottelulle on ominaista useiden strategioiden käyttö yhtäaikaaisesti, vaikka yksi painottuisikin muita voimakkaammin.

Taulukko 3. Grönroosin (1998) kilpailustrategiajaottelu.

	Idea ja erottuminen	Esimerkkejä
<b>Teknisen laadun strategia</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Tuotteen paremmuus kilpailijoihin nähden</li> <li>• Riskinä edun menetys kilpailijoiden kehittyessä</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Stockmann, Mercedes Benz, Fiskars, Swarovski</li> </ul>
<b>Hintastrategia</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Edullinen hinta, erikoistarjoukset</li> <li>• Voidaan joutua tinkimään laadusta tai oheispalveluista</li> <li>• Voidaan ajoittain käyttää muiden strategioiden osana</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Ikea, Lidl, Onnibus, Ryanair</li> </ul>
<b>Imagostrategia</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Keskeistä tavaran tai palvelun mielikuva tai viesti, jonka käyttäjä antaa itsestään</li> <li>• Mielikuva luodaan mainonnan ja markkinointiviestinnän avulla</li> <li>• Brändikeskeisyys</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Nike, Adidas, Apple, Starbucks, Rolex</li> </ul>
<b>Palvelustrategia</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Asiakassuhteen lujittaminen kehittämällä palveluja</li> <li>• Tehokas silloin, kun kilpailu tuotteilla on vaikeaa esim. kypsien markkinoiden vuoksi</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Puhelinoperaattorit, tv-palvelut, elämysravintolat</li> </ul>

### 2.3.1 Markkinoiden tuntemus myynnin suunnittelussa

Toimintaympäristön ja oman alan markkinoiden tuntemus on esimerkiksi segmentoinnin ja kilpailuetujen määrittämisen kannalta elintärkeää, ja toimii pohjana esimerkiksi yrityksen liiketoimintastrategiaa laadittaessa. (Jylhä & Viitala 2014, 52.) Tuntemuksen lisäämistä ja ympäristön ymmärtämistä varten on olemassa työkaluja, kuten markkina- ja toimiala-analyyseja sekä näiden sovelluksia. Analyysien käyttö tulee mitoittaa yrityksen tarpeiden mukaan: oikeanlaiset analyysit valitsemalla on mahdollista kohdentaa toimintaa tarkemmin, haastaa kilpailijoita ja kartoittaa uusia kohderyhmiä sekä löytää potentiaalisia asiakkaita. Analyyseista on eniten hyötyä yrityksen perustamisvaiheessa, mutta niitä on hyvä tarkastella myös liiketoiminnan kehittyessä ja muuttuessa. (Jylhä & Viitala 2014, 40; Jobber & Lancaster 2012, 57.)

Yleisimpiä analyyseja ovat yrityksen nykyisiä ja tulevia, positiivisia ja negatiivisia seikkoja erittelevä SWOT-analyysi sekä PEST-analyysi, jossa tarkastellaan yrityksen poliittista (*political*), taloudellista (*economical*), sosiokulttuurista (*sociocultural*) ja teknologista (*technological*) toimintaympäristöä. Yritys voi usein itse vaikuttaa SWOT-analyysissä esiin tulleisiin seikkoihin ainakin jollain tasolla, kun taas PEST-analyysin sisältö on usein sen vaikutuspiirin ulkopuolella. Esimerkiksi lainsäädännön tai turvallisuusmääräysten muutoksiin on yksinkertaisesti sopeuduttava, ja toimintaa on muokattava niin että tällaisiin haasteisiin

on mahdollista reagoida. Jobberin ja Lancasterin (2012) mukaan muita, myynnin pitkäaikaisessa suunnittelussa huomioonotettavia seikkoja ovat esimerkiksi tieto markkinoiden viimeaikaisesta ja nykyisestä koosta ja kasvusta, analyysi asiakkaiden tarpeista ja ostokäyttäytymisen trendeistä sekä kilpailija-analyysi, joka sisältää tiedot ainakin vahvuuksista ja heikkouksista sekä arviot tulevista toimista.

Tarvittavaa tietoa yritys saa esimerkiksi tekemällä markkinatutkimusta tai seuraamalla valmiita lähteitä, kuten tilastoja, uutisia ja tietokantoja. Pienellä markkina-alueella, kuten Suomessa, myös empiirinen ja kentällä tehtävä havainnointi korostuu. Myyjien rooli sisäisessä raportoinnissa onkin merkittävä: huomatuista muutoksista ja trendeistä tulisi raportoida myyntiorganisaatiolle säännöllisin väliajoin. (Ojasalo & Ojasalo 2010; Sahlsten 2009.) Keräämällä eri alueilla toimivilta myyjiltä systemaattisesti tietoa kilpailijoista ja suuntauksista ja koostamalla nämä yhteen voidaan luoda suhteellisen luotettava kuva markkinoiden kokonaistilanteesta. Esimerkiksi vähäisiltä näyttävät muutokset asiakkaiden ostokäyttäytymisessä tietyllä alueella voivat saada hurjatkin mittasuhteet kun huomataan, että sama trendi toistuu joka alueella. Tämä taas voi olla yritykselle arvokasta tietoa esimerkiksi omaa operatiivista toimintaa tai markkinointia koskien, sillä todellisuudessa asiakkaalla on vain kaksi syytä vaihtaa aiemmin käyttämänsä palveluntarjoaja uuteen: joko vanhassa tarjoajassa koetaan olevan jotakin pielessä, tai uuden tuottajan palvelu koetaan jollain tapaa parempana (Jaffe 2010).

### **2.3.2 Myyntiorganisaation rakenne**

Myyntistrategian oleellinen osa on organisaation rakenteen ja koon määrittely. Myyjät ja heidän asiakkaaseen käyttämänsä aika ja resurssit ovat avainasemassa sekä ostajan asiakaspalvelukokemuksen suhteen että pitkiä asiakassuhteita luotaessa. Usein yritysten tavoitteet määritellään ylemmän johdon taholta koko yritystä koskien, josta ne sitten johdetaan markkinointi- ja myyntisuunnitelmiin myyntitavoitteiksi. Nämä tavoitteet voidaan kuitenkin saavuttaa organisoimalla myynti usein eri tavoin. Johdon tulisikin miettiä myynnin rakennetta ensisijaisesti asiakkaan näkökulmasta niin, että se vastaa asiakkaan tarpeisiin; asiakkaiden tulisi voida ostaa mitä haluavat, milloin haluavat ja parhaina pitämiään kanavia käyttäen. (Tanner, Honeycutt & Erffmeyer 2014, 140-142).

Yksi liiketaloudellinen teoria on, että yrityksen tulisi palkata uusia myyjiä niin kauan kuin uusi myyjä tuottaa yritykselle enemmän tuloja kuin menoja. Käytännössä uuden myyjän ”arvon” arvioiminen etukäteen on kuitenkin hankalaa: vaikka yksittäisen myyjän tuottama myynti olisikin helppo tilastoida, myynnin johto on harvoin tietoinen yksittäisten myyjien aiheuttamista kustannuksista. (Tanner ym. 2014, 143). Organisaation koon määrittämi-

seksi onkin tärkeää tuntea sekä myyjien että tukityöntekijöiden toimenkuva ja ne prosessit, joihin työaika pääasiassa käytetään. Myyjien määrään vaikuttavat luonnollisesti myös yrityksen tavoitteet ja resurssit sekä ulkoiset tekijät, kuten kilpailutilanne.

Yksi yleisimmistä jaotteluista etenkin kansallisilla markkinoilla on alueellinen jako, jossa kukin myyjä toimii omalla määritellyllä maantieteellisellä alueellaan. Näin yksittäinen myyjä ei joudu matkustamaan asiakastapaamisiin ylivoimaisen pitkiä matkoja, ja asiakkaan ohjaaminen tietylle myyjälle on helppoa asiakkaan toimialueen perusteella. Tarvittavien esimiestasojen määrä riippuu koko markkina-alueen suuruudesta ja myyjien määrästä. Haasteena jaottelun kannalta ovat asiakkaat, joiden päätoimipaikka sijaitsee yhdessä kaupungissa, mutta toiminta ja ostot sijoittuvat ympäri maata. Lisäksi kaikkien myyjien tulee tuntea ja myydä kaikkia yrityksen tuotteita, mikä tuotevalikoiman laajentuessa voi asettaa myyjien ammattitaidolle liian suuria haasteita ja kustautua asiantuntemuksen vähenemisenä (Jobber & Lancaster 2012, 468). Alueellisen jaon etuna on sen yksinkertaisuus ja pysyvyys, mutta esimerkiksi Tanner ym. (2014, 146-149) sekä Jobber & Lancaster (2012, 467-470) nostavat esille myös vaihtoehtoisia tapoja organisoida myyntihenkilöstöä: tuotteittain, asiakkuuksittain tai toimialoittain. Nämä jaot toimivat luonnollisesti vain yrityksillä, jotka ovat suhteellisen suuria.

Jaottelu toimialoittain tai asiakkuuksittain on yritysmyyynnissä yleisintä, sillä eri toimialojen kanssa toimiminen vaatii myyjiltä erilaista asiantuntemusta esimerkiksi lainsäädäntöön liittyen. Asiakkuuksien mukainen jako taas on lähellä alueellista jakoa sikäli, että yksi asiakas kohtaa aina vain yhden ja saman myyjän ja luo tämän kanssa tietynlaisen asiakassuhteen, mitä B2B –myynnissä pidetään yleisesti avaintekijänä (mm. Ojasalo & Ojasalo 2010, 59). Tuotteittain tai tuoteryhmittäin jaottelu on mahdollista ja mielekästä silloin kun eri tuotteiden myynnin vaatima asiantuntemus on todella pitkälle vietyä, tuotteet ovat monimutkaisia ja yksi ostotapahtuma käsittää useimmiten vain harvoja erillisiä ryhmiä. Ostajan pompottelu myyjältä toiselle ei anna yrityksestä ja sen toiminnasta sujuvaa ja kontrolloitua kuvaa. Samoin myyjät voivat tehdä asiakaskäyntejä tai markkinointia toisistaan tietämättä, mikä saattaa hämmentää asiakasta. (Tanner ym. 2014, 146-148). Vastakohtana maantieteelliselle jaolle tällainen jaottelu lisää yrityksen matkakustannuksia, kun myyjät matkustavat pidempiä matkoja ja samaa reittiä saattaa kulkea useampi myyjä.

Asiakkuuksiin perustuvassa jaossa asiakkaat jaetaan avainasiakkaisiin, keskisuuriin asiakkaisiin ja pieniin asiakkaisiin. Jobberin & Lancasterin (2012, 470) mukaan asiakasryhmien jako myyjille taas perustuisi myyjien kokemukseen siten, että kokeneimmat ja neuvottelutaitoisimmat myyjät hoitaisivat avainasiakkaita, ja pienimmät asiakkaat voitaisiin jättää esimerkiksi puhelinmyyntitiimille. Variaationa tälle he esittävät myyjien jakamista

nykyisten asiakkaiden ja uusasiakashankinnan kesken, jolloin uudet asiakkaat saisivat varmasti tarvitsemansa tiedot ja huomion. Jaottelun vahvuutena on panostettujen resursien ja asiakasarvon vastaavuus sekä myyjien mahdollisuus kehittää asiantuntemustaan. (Jobber & Lancaster 2012, 471.) Jako koon mukaan voi perustua myös yksittäisen kaupan suuruuteen: isot projektit hoidetaan ammattitaitoisimpien myyjien johdolla, mutta pienet ”perustialukset”, esimerkiksi varaosat, ovat puhelintiimin vastuulla.

## **2.4 Julkisten hankintojen juridiikka**

B2b –markkinoilla toimivan yrityksen asiakaskunta voi koostua yritysten ja yhteisöjen lisäksi myös julkishallinnollisista toimijoista, kuten kunnista tai muista julkisista toimijoista. Myös julkiset toimijat vaativat palveluilta yhä korkeampaa laatua, mutta samanaikaisesti niiden on toimittava kustannustietoisesti ja -tehokkaasti. Ulkoistaminen eli palveluiden osto ulkopuolisilta yrityksiltä on lisännyt yhteistyötä julkisten ja yksityisten toimijoiden välillä, ja näin tuonut myös näiden toimintatapoja lähemmäs toisiaan.

Valtion ja kuntien viranomaisten sekä muiden hankintayksiköiden on kilpailutettava kaikki tietyt kynnyсарvot ylittävät hankintansa julkisista hankinnoista säädetyn lain (348/2007) mukaisesti. Tavaroiden ja palveluiden kohdalla tämä kynnyсарvo on ilman arvonlisäveroa 30 000 euroa, sosiaali- ja terveystalveluiden sekä aikuiskoulutuksen kohdalla 100 000 euroa ja rakennusurakoiden kohdalla 150 000 euroa. Suomen kansalliset kynnyсарvot ovat huomattavasti alhaisempia kuin EU:n määrittelemät vastaavat arvot. (Pekkala & Pohjonen 2014, 41.)

Hankintalain perusteella julkiseen tarjouskilpailuun osallistuvan tarjoajan on vastattava siitä, että hänen tarjouksensa on hankintayksikön esittämän tarjouspyynnön mukainen. Vaatimus tarjouspyynnön mukaisuudesta on ehdoton: mikäli tarjouspyynnössä esitetään vaatimuksia tavaralle tai palvelulle, on tarjouksen täytettävä nämä vaatimukset (Tapola 2012, 17), mutta hankintayksiköllä on tulkintavaraa siinä, millä tavoin vaatimukset katsotaan täytetyiksi. (Pekkala & Pohjonen 2014, 233). Kuitenkin esimerkiksi tarjoajan tarjoukseen liittämät sopimusehdot, jotka eivät vastaa julkisten hankintojen yleisiä sopimusehtoja, tekevät tarjouksesta tarjouspyynnön vastaisen.

Tarjous, joka ei ole tarjouspyynnön mukainen, on hankintalain perusteella hylättävä tasapuolisen ja syrjimättömän kohtelun varmistamiseksi. Jos tarjoajien velvollisuutena on jättää määrääjassa tarjouspyynnön mukainen tarjous, olisi muita tarjoajia syrjivää, mikäli jonkun tarjoajan tarjous hyväksyttäisiin vielä määrääjän umpeuduttua, tai jos joku tarjoaja saisi määrääjän jälkeen muokata tarjouspyynnön vastaista tarjoustaan tarjouspyynnön

mukaiseksi. Tämä pätee tilanteissa, joissa vähintään yksi tarjoaja on jättänyt tarjouspyynnön mukaisen tarjouksen, sillä tämä osoittaa tarjouspyynnön olleen ymmärrettävä. Vaatimusten täyttämättä jättäminen saattaa nimittäin johtua myös tarjouspyynnön epäselvyydestä: jos vaatimuksia on esitetty tipoittain eri puolilla tarjouspyyntöaineistoa, voi tarjoajalta jäädä jokin merkittävä edellytys huomaamatta ja täten täyttämättä. Saadakseen mahdollisimman monta vaatimukset täyttävää ja kilpailukykyistä tarjousta hankintayksikön onkin syytä laatia tarjouspyyntö esimerkiksi siten, että ehdottomat edellytykset on eritelty omaksi dokumentiksi. (Tapola 2012, 18.) Toisaalta hankintayksikön tavoitteena ei aina välttämättä ole saada mahdollisimman montaa tarjousta, vaan tarjoukset pyydetään vain tietyiltä toimijoilta. Tällöin hankintayksikkö voi ohjailta kilpailutuksen etenemistä esittämiensä vaatimusten avulla, sillä niillä voi olla merkittävä vaikutus toimijoiden kykyyn vastata pyyntöön sen mukaisesti.

Hankintayksikkö voi päättää pyytävänsä myös osatarjouksia, jolloin niiden jättämisestä on annettava tarkat ohjeet. Tarjoaja ei voi esimerkiksi itse päättää, mistä osista se antaa tarjouksia, tai mitä mitäkin osaan kuuluu. Myöskään eri osien yhdistelmätarjousta ei voida hyväksyä, mikäli sellaista ei ole pyydetty. Esimerkiksi rakennusmarkkinoilla merkittävä osa tarjouksista on osa- tai vaihtoehtotarjouksia, sillä usein hankintayksiköllä on olemassa oleva suunnitelma, jonka pohjalta voidaan tarjota vaihtoehtoinen tuote. (Tapola 2012, 18.)

Hankintayksikön on arvioitava kaikkia tarjouskilpailussa jätettyjä tarjouksia tasapuolisesti niin, että ensisijaisesti arvioidaan tarjoajan soveltuvuus sopimusosapuoliksi (Tapola 2012, 18). Soveltuvuutta arvioidaan paitsi tapauskohtaisesti, myös esimerkiksi yrityksen taloudellisen tilanteen, velvollisuuksien hoitamisen, käytettävän työehtosopimuksen ja jopa maineen perusteella (Parm 15.3.2015). Tätä varten tilaajan on pyydettävä ja tarjoajan toimitettava tilaajalle seuraavat, enintään kolme kuukautta vanhat selvitykset:

- Selvitys siitä, onko yritys merkitty ennakkoperintälain (1118/1996) mukaiseen ennakkoperintärekisteriin ja työnantajarekisteriin sekä arvonlisäverolain (1501/1993) mukaiseen arvonlisäverovelvollisten rekisteriin
- Kaupparekisteriote
- Todistus verojen maksamisesta, verovelkatodistus tai selvitys siitä, että verovelkaa koskeva maksusuunnitelma on tehty.
- Todistukset eläkevakuutusten ottamisesta ja eläkevakuutusmaksujen suorittamisesta tai selvitys siitä, että erääntyneitä eläkevakuutusmaksuja koskeva maksusopimus on tehty
- Selvitys työhön sovellettavasta työehtosopimuksesta tai muista keskeisistä työehdoista
- Selvitys tapaturmavakuutuksen järjestämisestä

(Laki tilaajan selvitysvelvollisuudesta ja vastuusta ulkopuolista työvoimaa käytettäessä 1233/2006.)

Hankintalaki on kuitenkin vain menettelytapalaki, eikä se pureudu hankinnan laadukkuuteen tai tarkoituksenmukaisuuteen. Monesti tarjouspyynnöt on räätälöity jo valmiiksi tietyn toimijan tuotteiden mukaisesti, ja jos vaihtoehtoisille tarjouksille ei ole annettu mahdollisuutta, ei muilla toimijoilla käytännössä ole mahdollisuutta noudattaa tarjouspyyntöä eikä näin ollen osallistua tarjouskilpailuun. (Urrila 10.6.2015; Tapola 2012.)

Julkiset toimijat huomioivat ostoissaan vielä yksityisyrittäjiä voimakkaammin erilaiset hankintojen sisältöön liittyvät lait ja standardit. Suomen leikkikenttiä koskee kuluttajaturvallisuuslaki (920/2011), jonka mukaan leikkikentistä ja niiden laitteista ei saa aiheutua vaaraa käyttäjälle. (Bonnor 17.6.2015.) Lisäksi leikkivälineiden on täytettävä EU - turvallisuusstandardit EN1176/EN1177. Leikkikenttien ja välineiden turvallisuutta valvoo Suomessa Turvallisuus- ja kemikaalivirasto Tukes, mutta vastuu yksittäisen leikkikentän turvallisuudesta on ylläpitäjällä. Erilaisten säädösten määrä on kasvanut, sillä leikkivälineet ovat monipuolistuneet ja uudet tekniset ratkaisut edellyttävät uudenlaisia normeja. Osa kunnista tulkitsee määräyksiä kuitenkin turhankin tiukasti, ja hävittää vanhoja laitteita turvallisuusriskien pelossa. Vanhoja leikkivälineitä ei kuitenkaan ole tarpeen uusida aina uusien säädösten tai standardien mukaisiksi, vaan niitä voidaan käyttää normaalin käyttöön loppuun. Lisäksi esimerkiksi turva-alustoihin liittyviä määräyksiä on ollut jo pitkään, mutta leikkikenttien monipuolistuessa ja kasvaessa näihin vaatimuksiin on alettu kiinnittää aiempaa enemmän huomiota. (Bonnor 17.6.2015; Urrila 10.6.2015.)



### 3 Uusasiakashankinta

Bainesin, Fillin & Pagen (2013) mukaan markkinaosuutta olemassa olevilla markkinoilla voidaan kasvattaa kolmella tavalla: kasvattamalla myyntiä nykyisille asiakkaille, houkuttelemalla kilpailijoiden asiakkaita omiksi asiakkaisiksi, tai luomalla kysyntää sellaisten asiakkaiden joukkoon, jotka eivät ole vielä koskaan ostaneet kyseistä tuotetta tai palvelua, mutta ovat nykyisten asiakkaiden kaltaisia. Yksi merkittävä uusasiakashankinnan keino on laajentaa tarjoomaa ja näin ollen kohdata erilaisten ja laajemman asiakasjoukon tarpeet. Tällä tavoin kysyntää on mahdollista luoda myös sellaisten asiakkaiden keskuudessa, jotka aiemmin eivät ole olleet kiinnostuneita yrityksen palvelusta. (Bergström & Leppänen 2013.)

#### 3.1 Asiakkuus

Asiakasta pidetään perinteisesti synonyymina ostajalle, mutta todellisuudessa asiakkuus syntyy mahdollisesti kauankin ennen varsinaista ostotapahtumaa, eikä yksittäinen osto automaattisesti johda pidempiaikaiseen asiakkuuteen. Asiakslähtöisyys ja asiakkuuksien korostaminen merkitsee asioiden tarkastelua nimenomaan asiakkaiden näkökulmasta ja pyrkimystä pitkäkestoisten asiakassuhteiden luomiseen. Yritys, jolla on paras suhde asiakkaisiinsa, pystyy parhaiten ennustamaan asiakkaidensa tarpeita ja ostokäyttäytymistä. (Mäntyneva 2003.) Asiakkuuden asteeseen ja vakauteen vaikuttaa asiakkuuden vaihe sen elinkaarella. Sekä myynnissä että asiakkuudenhallinnassa pyritään luomaan mahdollisimman pitkäaikaisia asiakkuuksia, sillä vuosia kestänyt asiakassuhde on kestävämpi kuin uusi ja asiakkuuden arvo kasvaa asiakassuhteen keston myötä. (Mäntyneva 2003, 16-17.) Elinkaari voidaan jakaa eri vaiheisiin, joista tärkeimmät esitellään seuraavassa alaluvussa.

Asiakkuudenhallinnassa on kyse asiakslähtöisestä ajattelutavasta: kun vielä muutama vuosikymmen sitten kaupanteko tarkoitti mahdollisimman paljon myytyjä tuotteita tai palveluita piittaamatta siitä, kuka niitä osti, on nykyinen elämysyhteiskunta keskittynyt kuuntelemaan asiakkaita ja tuottamaan tavaroita ja palveluita nimenomaan heidän tarpeisiinsa. Perimmäinen tarkoitus on tuottaa asiakkaalle lisäarvoa sillä, että hän käyttää juuri tietyn yrityksen palveluita, ja näin varmistaa yhteistyön jatkuvuus. (Dyché 2007, 3-4; Mäntyneva 2003, 11.) Nykyisillä globaaleilla markkinoilla yritysten on panostettava tähän lisäarvoon yhä kovemmin, sillä esimerkiksi internet ja verkkokauppa ovat muuttaneet asiakkuuden käsitettä ja siihen liittyviä toimintatapoja perustavanlaatuisesti. Kun aiemmin yritysten oli kauppaa tehdäkseen lähestyttävä asiakasta, voi asiakas nyt etsiä internetistä yrityksen, joka täyttää hänen tarpeensa ja tarvittaessa vielä vertailla eri yritysten tarjoamia palveluja. Tämä on johtanut yhä suuremmissa määrin sekä tuotteiden että palvelujen läpinäkyvyy-

teen, sillä kaikille asiakkaille hinta ei ole tärkeintä, vaan he haluavat ostopäätökselleen myös muunlaisia perusteita. Yritysmarkkinoilla myös henkilökohtaisempi ja räätälöidympi sisältö on lisääntynyt molemminpuolisen kommunikaation helpottuessa. (Dyché 2007, 10-11.) Yrityksille markkinoivan yrityksen on lisäksi tunnettava myös se prosessi, jolla markkinoijan asiakas luo lisäarvoa omille asiakkailleen, sillä loppuasiakkaan arvo tuotetaan sekä markkinoijan että asiakkaan yhteistyönä. Käytännössä tämä voi tarkoittaa oman asiakkaan ohella myös loppukäyttäjän arvojen ja tavoitteiden syvällistä tuntemista. Tämä taas edellyttää myyjäyrityksen ja asiakkaan kesken vielä voimakkaampaa viestintää ja vuorovaikutusta myös henkilökohtaisella tasolla. (Isohookana 2007, 45.)

Erityisesti yritysmarkkinoilla kaikki asiakkuuksia ei kannata nähdä samanarvoisina, vaan joistakin asiakkaista muodostuu tärkeämpiä avainasiakkaita. Key Account Management eli KAM on johdonmukainen lähestymistapa, jolla näitä asiakkuuksia johdetaan ja jolla niihin kohdistetaan resursseja muita asiakkaita tehokkaammin. (Ojasalo & Ojasalo 2010, 144.) KAM-asiakkaiden katsotaan siis olevan yrityksen tuottavin asiakaspotentiaali.



Kuvio 4. Millainen on tuottavin asiakaspotentiaali? (mukaillen Putto 2014).

Tuottavin asiakaspotentiaali ei löydy perinteisten segmentointimallien avulla, vaan sen rajaamiseksi on pyrittävä asettumaan asiakkaan asemaan eli tiedostettava, että asiakas arvioi yritystä ja sen tuotteita omilla kriteereillään ja asteikollaan sekä omien kokemustensa ja tietojensa pohjalta. (Jylhä & Viitala 2014, 75.) Tälle asiakasryhmälle yritys näyttäytyy siis uskottavana toimijana, jonka kanssa on helppo tehdä yhteistyötä (Putto 2014). Tästä syystä omaa toimintaa tulisi arvioida esimerkiksi seuraavin kysymyksin (mukaillen Jylhä & Viitala 2014, 75):

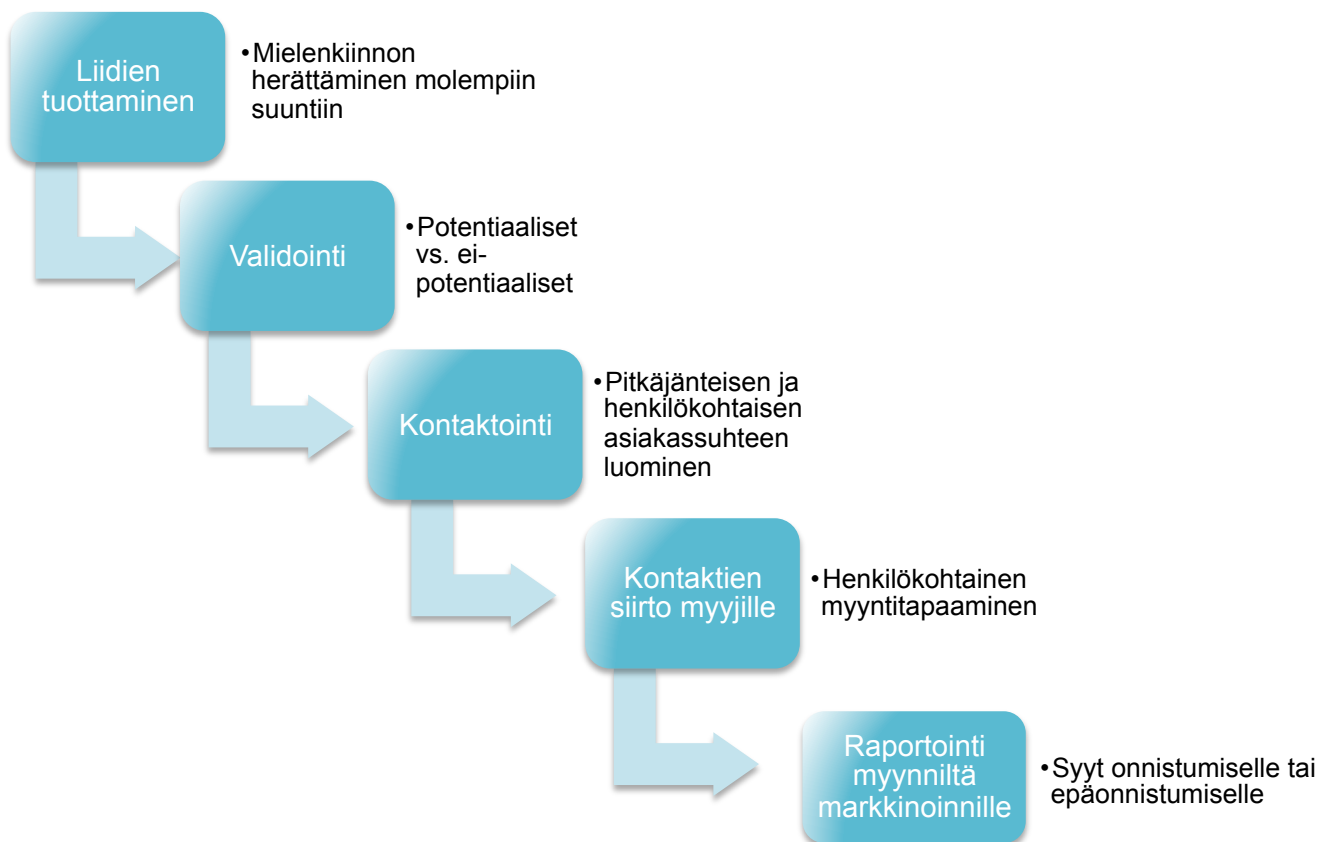
- Onko meidän kanssamme helppo toimia? Saako asiakas meiltä tarvittavat tiedot ja välineet?
- Pidetäänkö tehdyt lupaukset, täytetäänkö asetetut standardit?
- Kuuntelemmeko asiakkaita, miten reagoimme palautteeseen?

- Toimiiko sisäinen yhteistyö? Ovatko kaikki sitoutuneita huolehtimaan asiakkaan tyytyväisyydestä?

Jos oma toiminta todetaan asiakkaan kannalta moitteettomaksi, on seuraava askel varmistaa, ettei asiakas ole sitoutunut kilpailijoihin tai muihin toimijoihin, jotka saattaisivat aiheuttaa ristiriitoja tai hankaluuksia. Sillä on siis itsellään vapaa päätäntävalta omista asioistaan. Lisäksi asiakasryhmällä nähdään olevan riittävästi maksukykyä, jotta sen palveleminen myös yksilöllisesti on taloudellisesti kannattavaa. (Jylhä & Viitala 2014, 75-80; Putto 2014.)

### 3.2 Asiakashankintaprosessi

Uusasiakashankinta onnistuu todennäköisimmin, jos se nähdään selkeästi omana kokonaisuutenaan ja sille ollaan valmiita kohdistamaan resursseja. Hankintaprosessin olemus ja toimenpiteet sen läpiviemiseksi onnistuneesti riippuvat yrityksen koosta ja toiminnasta, eikä mikään prosessi siis sellaisenaan sovi jokaiseen organisaatioon. Tässä on esitelty yhdenlainen prosessi, jonka tavoitteet ja toteutus on lähellä kohdeyrityksen toimintamahdollisuuksia ja periaatteita.



Kuvio 5. Uusasiakashankinnan prosessi vaiheittain.

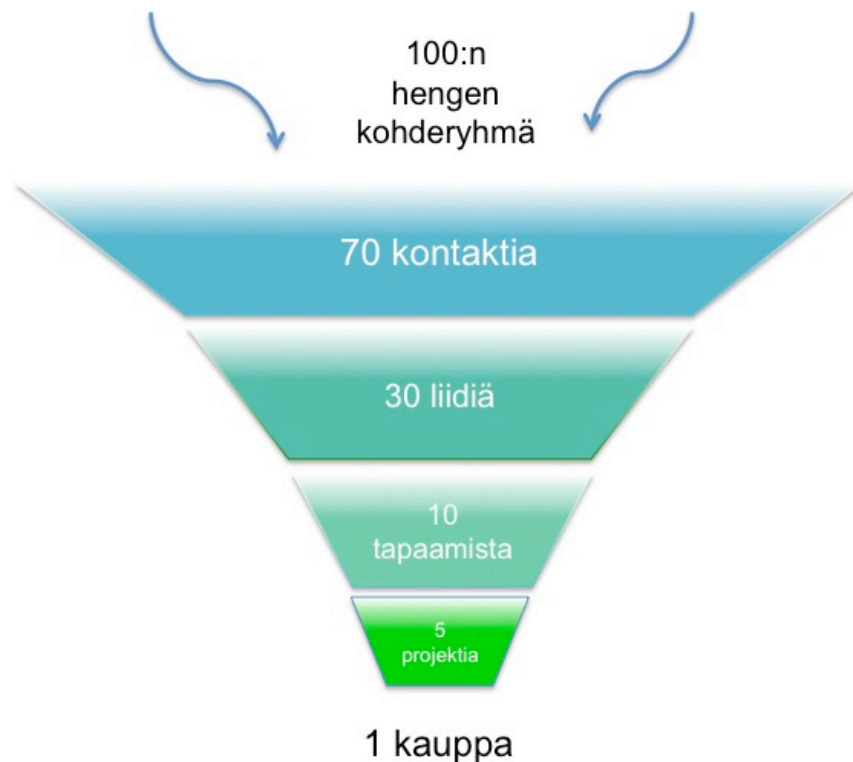
Ennen prosessin aloittamista yritys voi tehdä prospektointia, eli potentiaalisten asiakkaiden kartoitusta. Tällaisen uusasiakashankintaprosessin tavoitteena on luoda alusta alkaen sellaisia asiakaskontakteja, jotka ovat potentiaalisia ostajia ja valmiita myynnin yhteydenottoa varten. Näin estetään tehottomien tai muutoin sopimattomien kontaktien pääsy myyntiprosessiin viemään myyjien arvokasta aikaa. Prosessi saattaa kestää viikoista useisiin kuukausiin esimerkiksi asiakkaasta tai ostoprosessin vaiheesta riippuen.

Ensimmäinen vaihe on uusasiakashankintien eli liidien tuottaminen. Ensin valitaan jokin tietty asiakasryhmä, minkä jälkeen tätä ryhmää tarkastellaan lähemmin ja rajataan mielenkiinto koskemaan joko koko ryhmää tai jotakin sen osaa. Kohderyhmän määrittelyn lisäksi tässä kohti on herätettävä mielenkiinto myös toiseen suuntaan, eli saamaan valittu ryhmä kiinnostumaan myyjäyrytyksestä ja sen tarjoomasta. (Sahlsten 2009.) Tapoja ja kanavia liidien tuottamiseksi on monenlaisia, joista b2b-markkinoilla tärkeimpiä ovat suoramarkkinointi, tapahtumamarkkinointi ja esimerkiksi digitaalinen mainonta.

Seuraava, erittäin tärkeä vaihe on asiakaskontaktien validointi eli niiden luokittelu potentiaalisiksi tai ei-potentiaalisiksi. Luokittelua voidaan tehdä myös muunlaisin tai tarkemmin perustein esimerkiksi sen mukaan, missä vaiheessa asiakkaat ovat ostoprosessissaan tai millaisista tuotteista he ovat kiinnostuneet. Validointiin tulee käyttää ennaltamääriteltäviä kriteereitä, mutta usein sitä täydennetään henkilökohtaisella kontaktilla esim. puhelimitse. Tyypillisimpiä virheitä uusasiakashankinnassa on validoinnin ohittaminen: pyritään vain tuottamaan mahdollisimman suuria määriä liidejä laadusta välittämättä, tai tuputetaan tuotetta kaikille asiakasta muistuttaville. (Sahlsten 2009.) Suurin osa tuotetuista liideistä todennäköisesti todetaan yritykselle sopimattomiksi, eikä niihin näin tule käytettyä enempää resursseja.

Myös Sahlsten (2009) pitää henkilökohtaisten ja pitkäjännitteisten asiakaskontaktien vaalimista yhtenä b2b-myyntin kivijalkana, ja korostaa sen merkitystä erityisesti uusasiakashankintaprosessissa. Tässä vaiheessa tavoite on ylläpitää merkityksellistä ja johdonmukaista dialogia potentiaalisen asiakkaan kanssa ja samalla luoda mahdollisimman edullinen kuva myyjäyrytyksen tarjoomasta ja asiantuntemuksesta. (Sahlsten 2009.) Kontaktointia voidaan tehdä puhelimitse ja sähköpostilla, mutta lyhytkin henkilökohtainen tapaminen on usein tehokkaampi keino (Isohookana 2007, 134). Kontaktin vaalimisessa on oma lähestyminen muotoiltava niin, että myös asiakas haluaa ylläpitää suhdettaan myyjäyrytykseen: on sekä oltava että osoitettava mielenkiintoa, mutta jatkuva sähköpostitulva tai peräänsoittelu saa kenet tahansa perääntymään.

Viimeistään neljännessä vaiheessa – asiakaskontaktien siirtyessä myynnille – on henkilökohtainen myyntitapaaminen jo välttämätön molemminpuolisen luottamuksen stabilisoimiseksi (esim. Hutt & Speh 2010, 94; Sahlsten 2009). Tämän vaiheen merkitys vaihtelee myyjäorganisaatiosta, asiakkaan koosta sekä aiempien vaiheiden toteutuksesta riippuen. Suuremmissa organisaatioissa asiakastapaaminen sovitaan kenttämyyjälle, mutta Sahlstenin (2009) mukaan pienemmissä organisaatioissa ja pienempien asiakkaiden kohdalla koko kontakti voi olla vain puhelinmyyntitiimin vastuulla, jolloin tässä vaiheessa tiimille toimitetaan asiakkaan yhteys- ja historiatiedot.



Kuvio 6. Myynnin suppilo (mukaillen Sahlsten 2009).

On tärkeää, ettei prosessia lopeteta heti asiakaskontaktin vakiinnuttua tai päädyttyä ostopahtumaan, sillä aiemmista vaiheista voi ottaa oppia seuraavaan prosessiin. Viides, takaisinkytkentä myynniltä markkinoinnille –vaihe tarkoittaa mm. sitä, että myynti raportoi taustaorganisaatiolle tai markkinoinnille, mitä asiakaskontakteille on tapahtunut siirron jälkeen: onko niitä työstetty, onko niistä tullut kauppvoja ja mikäli ei, miksi kaupat hävitettiin. Tässä kohti on myös hyvä arvioida validointiprosessin onnistumista: mikäli kontaktien joukossa on vielä ollut yritykselle sopimattomia tai selkeästi ei-potentiaalisia asiakkaita, validointiprosessia tai -kriteereitä on syytä tarkistaa. (Sahlsten 2009.) Kriteerien suhteen ei kuitenkaan tule olla turhan tiukka, sillä tällaisen asiakastyön prosessi toimii usein kuin kuvion 6 suppilo: kohderyhmän potentiaalisista asiakkaista joka tapauksessa vain osa todella ostaa jotakin (Jylhä & Viitala 2014, 77). Siinä mielessä prosessi on jatkuva, että myynnin onnistumista on seurattava jokaisen kaupan, onnistuneen tai epäonnistuneen,

kohdalla. Jokaista asiakassuhdetta on ylläpidettävä ja huollettava myös silloin, kun varsinainen kaupankäynti ei ole ajankohtaista. (Isohookana 2007, 133; Ojasalo & Ojasalo 2010, 141-142; Sahlsten 2009.)

### 3.3 Markkinointiviestintä

Markkinointiviestinnäksi kutsutaan kaikki niitä yrityksen toimenpiteitä, jotka tähtäävät joko suoraan tai välillisesti yrityksen myynnin kasvattamiseen, ja joilla on jokin vastaanottaja. Markkinointiviestinnän avulla yritys luo asiakkailleen mielikuvia ja jopa tarpeita, mutta myös tiedottaa tarjoamistaan ratkaisusta. Moderneilla markkinoilla brändi voi helposti olla jopa itse tuotetta tärkeämpi, ja ”brändi” luodaan nimenomaan markkinointiviestinnän keinoin. Hyvää viestintää ja hyvää tuotetta on yhä vaikeampi erottaa toisistaan. Markkinointi, samoin kuin viestintä ylipäättään, nähdään kuitenkin yhä tukitoimena, jonka tehtävä on edistää varsinaista toimintaa. Viestintää ja mielikuvien luontia tapahtuu kuitenkin jokaisessa asiakastapaamisessa ja -kohtaamisessa, ja näiden hetkittäisten viestintätilaisuuksien merkitys voi olla asiakkaalle jopa suurempi kuin harkitusti lähetetyt massasanomat. Oikean sanoman läpiviemiseksi on tärkeä tiedostaa viestinnän läpikutuneisuus kaikessa yritystoiminnassa. (Vierula 2014, 23.)

Kuten muukin suunnittelutoiminta, markkinointiviestinnän suunnittelu on prosessi, joka alkaa nykytilan analysoinnista, jatkuu yrityksen viestintästrategian mukaisella suunnittelulla ja toteutuksella ja päättyy tulosten seurantaan. Seurannasta saatu tieto toimii pohjana seuraavaan nykytilan analyysiin, jolloin prosessi jatkuu katkeamattomana. (Isohookana 2007, 94.) Markkinointiviestinnän strategisen suunnittelun neljä peruselementtiä ovat tavoite, kohderyhmät, kanavat ja keinot sekä sanoma. Tavoitteena voi olla puhtaasti tiedon jakaminen esimerkiksi uusista tarjoustuotteista, mutta usein markkinointiviestit rakennetaan niin että niissä on sekä tiedottamisen että imagomarkkinoinnin aspekti, jolla pyritään vaikuttamaan mielikuviiin, asenteisiin ja lopulta toimintaan.

Tavoite voidaan määritellä myös kohderyhmien eli vastaanottajien kautta. Uusasiakashankintakampanjan tavoite on sekä tiedottaa että luoda mielikuvia yrityksestä mahdollisena uutena yhteistyökumppanina, joten tavoitteiden ja niiden näkymisen viestissä tulisi olla tasapainossa. (Isohookana 2007, 96.) Uusasiakashankinnassa ollaan sikäli tuntemattomalla maaperällä, että yrityksen brändi on näille uusille asiakkaille vieras, eikä yrityskään välttämättä tunne tämän ryhmän tapaa käyttää kieltä tai viestiä. Tästä syystä erityisen tärkeää on sanomavirran hallinta. Tämä tarkoittaa, että riippumatta siitä missä kanavassa kohdeyleisö yrityksen, sen tuotteen tai sanoman kohtaa, sanoman on aina oltava samanhenkinen ja –sisältöinen. (Vierula 2014, 62.)

Markkinointiviestintä jaotellaan perinteisesti neljään eri osa-alueeseen, joita ovat henkilökohtainen myynti ja asiakaspalvelu, mainonta, myynninedistäminen ja tiedottaminen. Näistä erillään mainitaan usein verkko- ja mobiiliviestintä, joka voi sisältyä jokaiseen osa-alueeseen, mutta vaatii muusta jaottelusta poikkeavaa erityisosaamista. (Isohookana 2007, 65.) Yritysmarkkinoinnissa tietyt osa-alueet ja niihin liittyvät keinot korostuvat eri tavoin kuin massoille suunnatussa kuluttajamarkkinoinnissa. Seuraavassa on tarkasteltu hieman niitä markkinointiviestinnän keinoja, jotka korostuvat nimenomaan uusasiakashankinnassa B2B –markkinoilla.

### **3.3.1 Suoramarkkinointi**

Suoramarkkinoinnilla tarkoitetaan markkinointikanavia, joiden avulla tuotetta tai palvelua markkinoidaan suoraan yksittäiselle loppukäyttäjälle, tai b2b-myyntissä oston tekeväälle yritykselle. Suoramarkkinointi on markkinointikanavista henkilökohtaisin, ja sen tavoitteena onkin luoda välitön yhteys markkinoijan ja kohderyhmän välille. (Isohookana 2007, 156.) Sosiaalinen media, verkkokauppamyyni ja erilaiset kanta-asiakasjärjestelmät ovat lisänneet suoramarkkinoinnin mahdollisuuksia, sillä yksittäisestä käyttäjästä on saatavilla yhä yksityiskohtaisempaa tietoa, ja markkinointia on mahdollista kohdistaa juuri hänen käyttämiinsä kanaviin (Jylhä & Viitala 2014). Suoramarkkinoinnin edellytyksiä ovat tietotekniset järjestelmät, jotka mahdollistavat henkilökohtaiset kontaktit sekä ajantasaiset tiedot kohderyhmistä esimerkiksi yrityksen ylläpitämässä asiakasrekisterissä (Isohookana 2007, 157). Yksityishenkilöiden tietojen tallentamista asiakasrekistereihin säätelee henkilötietolaki, mutta yritystietoja on mahdollista kerätä vapaammin (Henkilötietolaki 523/1999).

Suoramarkkinoinnin yksinkertaisin keino on suoramainonta, jolla tarkoitetaan itsenäisten mainosten toimittamista etukäteen valikoidulle kohderyhmälle tavoitteena ostotapahtuma tai muun palautteen saaminen. Palaute voi olla mainonnan tavoitteesta riippuen esimerkiksi tilaus tai yhteydenotto, messukäynti tai yhä yleisemmin vierailu yrityksen internetsivuilla. Suoramainontaa käytetään usein tukemassa muuta markkinointia, kuten televisio-mainontaa tai messuesiintymisiä. Kohdistamattomasta massamarkkinoinnista suoramainonta eroaa osoitteellisuudellaan: asiakasrekistereitä hyödynnetään ja kohderyhmän tarpeet tunnetaan tarkemmin. (Isohookana 2007, 158-161.) Yritysmarkkinoinnissa suoramainonta antaa mahdollisuuden lähestyä eri kohderyhmiä hyvinkin tarkasti räätälöidyin eri sanomin. Kohderyhmät ovat usein määrällisesti pienempiä kuin kuluttajamarkkinoinnissa, minkä vuoksi on tärkeää miettiä kunkin räätälöidyn viestin hyötysuhdetta.

Paras hyötysuhde on sähköpostimainonnalla, sillä lähetyskulut ovat käytännössä olemattomat. Lisäksi sähköpostimainonnan etuja ovat sen reaaliaikaisuus sekä useiden massalähetysohjelmien mahdollistamat välittömät raportit. (Isohookana 2007, 264.) Toisaalta kanava on yleistynyt jopa liiaksi, ja suuri osa sähköpostimainonnasta päättyy roskapostiin tai poistetaan avaamattomina. Uutiskirjeestä ja kohderyhmästä riippuen hyväksi avausprosentiksi nähdään noin 15-25. Kirjettä klikkanneiden määrä, CTR (*click through rate*) on vielä paljon pienempi. Sähköpostimainonnan CTR on tyypillisesti noin prosentin luokkaa, mutta huolellisesti kohdistetussa hakusanamarkkinoinnissa voidaan päästä jopa viiteen prosenttiin. Mahdollisimman suurten klikkausprosenttien saavuttamiseksi viestin sanoman lisäksi tärkeää on sen ajoitus. Optimaalitulanteessa avaaja on virkeä, hänellä on aikaa tutustua sanomaan ja sen lähettäjään, ja sanoma on avaajan tarpeiden kannalta ajankohdainen. (Eppert 2015.) Tärkein yksittäinen osio on viestin otsikko, jonka tulisi vastata näihin tarpeisiin ja näin herättää avaajan mielenkiinto. Tehokkaassa sähköisessä viestissä on paljon kuvia, ja sen sanomasta saa käsityksen yhdellä vilkaisulla. Tarkempia tietoja etsivät voidaan linkein ohjata yrityksen nettisivuille ja näin lisätä vuorovaikutusta lähettäjän ja vastaanottajan välille (Hutt & Speh 2010, 318).

### **3.3.2 Henkilökohtainen myynti**

Toinen yritysmarkkinoinnissa huomattavasti käytettävä keino on henkilökohtainen myynti, jossa avainasemassa ovat yksittäiset myyntihenkilöt. Henkilökohtainen myynti on ainoa markkinointiviestinnän keino, joka käyttää kanavanaan henkilökohtaista vaikuttamista; myös asiakaspalvelu voidaan nähdä tällaisena kanavana, mutta sitä käytetään useimmiten vasta ostotapahtuman yhteydessä tai ongelmatapauksissa. Yritysmyyntissä henkilökohtaista myyntiä käytetään kuluttajamyyntiä enemmän ja joustavammin, sillä hinnat määräytyvät usein tapauskohtaisesti ja tilausyksiköt voivat olla hyvinkin yksilöllisiä. (Isohookana 2007, 135.)

Yksittäisen kaupan voi joissain tapauksissa saada aikaan varsin vähäiselläkin panostuksella, mutta jatkuvan asiakassuhteen luomiseksi myyjän on ymmärrettävä perusteellisesti ostajaorganisaation ja erityisesti ostavan henkilön tavoitteet sekä ostotapahtuman rooli koko ostajaorganisaation toiminnassa (Hutt & Speh 2010, 38.) Ostopäätöksen tekijään voi kohdistua useilta tahoilta odotuksia, jotka eivät välttämättä kohtaa. Edullisin tuote ei välttämättä vastaa laatuvaatimuksia, eikä parhainkaan tuote kelpaa jos sen toimitus myöhästyy viikolla. Tästä syystä jokainen myyntitapaaminen on henkilökohtaisella tasolla erilainen, ja jokaiseen tapaamiseen on syytä valmistautua huolellisesti omana kokonaisuutenaan.



Myynti ei ole yksittäinen tapahtuma, vaan pitkän tähtäimen asiakassuhdetoimintaa (Isohookana 2007, 133). Myyjä on voinut luoda asiakaskontaktin ja järjestää useitakin tapauksia ennen ensimmäistäkään sovittua kauppaa. Myyjä tuo myyntitilanteeseen itsensä lisäksi myös tuotteensa ja yrityksensä, ja asiakkaalle nämä näyttäytyvät usein yhtenä kokonaisuutena. Tilanteessa vaikuttavat siis myös muut markkinointiviestinnän osa-alueet, kuten sisäinen viestintä, jolla on merkittävä vaikutus myyjän tietoihin, taitoihin, motiiveihin ja asenteisiin. Yrityksen näkökulmasta tarvitaan siis kokonaisvaltaista panostusta sekä työntekijöiden tyytyväisyyteen että yrityksen imagoon tai brändiin houkuttelevana ja laadukkaana palveluntarjoajana. Huonomaineista yritystä on hyvänsä myyjän hankala myydä eteenpäin asiakkaalle. (Ojasalo & Ojasalo 2010, 33.) Viestin on tärkeää kulkea myös toiseen suuntaan: aidosti asiakkaiden kanssa kommunikoivat myyjät voivat tuoda kentältä ideoita, toiveita ja palautetta, jota yritys voi hyödyntää kehitystyössään tulevaisuudessa. (Isohookana 2007, 133-135.)

### **3.4 Asiakkuudenhallintaohjelmistot**

Asiakkuuden käsitteen ja asiakashallinnan kehittyessä ovat kehittyneet myös sen tietotekniset sovellukset. Yrityksen ei tarvitse olla iso hyötyäkseen asiakkuudenhallinta- eli CRM (*customer relationship management*) –ohjelmistosta, sillä vaikka määrällisesti pieniä asiakasrekistereitä voidaan ylläpitää manuaalisesti taulukko-ohjelmilla, varsinaiset ohjelmistot mahdollistavat monenlaisia sellaisia toimintoja ja analyyseja, joita asiakastietoja taulukoimalla ei ole mahdollista toteuttaa. Lisäksi mahdollisimman laadukas asiakaspalvelu vaatii mahdollisuuden kirjata asiakkaasta välillä yksityiskohtaistakin tietoa, ja mitä enemmän asiakkaista tiedetään, sitä hankalammaksi käy taulukoiden tai yrityksen tarpeisiin sopimattoman ohjelmiston päivittäminen vaatien samalla arvokasta työaika. Suuryritysten CRM –ohjelmistot voivat sisältää myös analytiikkaa, jonka avulla voidaan analysoida asiakkuuksia ja näin tehdä perustellumpia päätöksiä siitä, minkälaisiin asiakkaisiin tai asiakasryhmiin kannattaa milläkin hetkellä panostaa (Oksanen 2010). Asiakkuudenhallintaohjelmistot ovat siis keino panostaa sekä asiakaspalvelun että henkilökunnan työn laatuun. CRM -ohjelmisto on usein integroitu toiminnanohjausjärjestelmään, jolla pidetään kirjaa esimerkiksi yrityksen tilauksista, varastosaldoista tai vaikka palveluvarauksista. Toiminnanohjausjärjestelmän valinnassa korostuu vielä CRM -ohjelmistoja vahvemmin sen sopivuus juuri oman yrityksen toimialalle.

CRM –ohjelmiston valinta, hankinta ja käyttöönotto onnistuvat vain, jos ohjelmisto rakennetaan osaksi asiakassuuntautunutta strategiaa, ei pelkästään toiminnanohjausjärjestelmän lisäosana tai tuotelähtöisen strategian toteuttajana. Yksin ohjelmisto ei takaa asiakkuuksien laadukasta hoitoa ja analysointia. (Oksanen 2010.) Avainasemassa ovat myös

käyttäjät: ne, jotka syöttävät tietoja järjestelmään, ja ne, joiden tulisi näitä tietoja hyödyntää tai analysoida. Ohjelmistojen integrointi jo yrityksen strategiaan on tärkeää, jotta myös käyttäjät sisäistävät ne hyödyt, joita näiden käyttö tuo sekä taloudellisesti yritykselle että henkilökohtaisesti käyttäjille.

## 4 Tutkimuksen toteuttaminen

Kansainvälisellä tasolla Kompan Groupin vuosien 2015-2016 tavoitteeksi on määritelty pyrkimys asiakaskunnan tarkempaan erotteluun eli segmentointiin asiakkaan toimialan perusteella. Tavoitteen taustalla on halu kohdentaa kullekin asiakkaalle nimenomaan sen tarvitsemia tuotteita koko laajan tuotevalikoiman sijasta. Tällöin koko tuotekuvaston sijasta asiakkaalle voitaisiin lähettää esimerkiksi vain sisätiloihin tarkoitettujen välineiden kuvasto tai markkinoida vain tietyille ikäryhmälle suunnattuja tuotteita. Käytännössä segmentointia on kuitenkin ollut hankala toteuttaa, sillä koko konsernin käytössä oleva asiakashallintaohjelma tarjoaa asiakkaan toimialan määrittelyyn vain hyvin rajatun määrän vaihtoehtoja, joskin kevään mittaan ohjelman tarjoamia mahdollisuuksia on alettu hyödyntää aiempaa voimakkaammin esimerkiksi määrittelemällä erikseen sekä tilaajan että loppukäyttäjän segmentti ja toimiala. Ohjelma on suunniteltu vaihdettavan Suomessa kolmen vuoden sisällä.

Ruotsin ja Norjan markkina-alueita voidaan käyttää benchmarkingina eli vertaisoppimisen kohteena Suomen markkinoita tutkittaessa ja kehitettäessä. Vertailu toimii tietysti myös toisinpäin: samankaltaista tutkimusta ja koontia on tämän tutkimuksen innoittamana aloitettu myös Ruotsissa ja Tanskassa eri segmenttien täydentämiseksi. Keskenään vertailu perustuu siihen, että markkina-alueina nämä monilta tärkeiltä osin vastaavat Suomea. Yrityksen ulkoisiin tekijöihin keskittyvän PEST-analyysin sisältö on Pohjoismaissa, erityisesti juuri Ruotsissa ja Norjassa hyvin samankaltainen kuin Suomessa. Esimerkiksi sosio-kulttuuriset tekijät, kuten yhteisöllisyys ja lasten tarpeiden huomioiminen sekä koulutuksen arvostaminen ovat samalla tasolla. Lainsäädäntö ja turvallisuus nähdään näissä maissa tärkeinä tekijöinä, ja standardien noudattamista valvotaan tarkasti. Leikkipuistojen rakentamisessa vallitsevat samankaltaiset trendit: puistojen keskittyminen ja monipuolistuminen, pienten puistojen häviäminen, toisaalta leikkivälineiden tuominen myös paikkoihin joissa niitä aiemmin ei ole juuri ollut, kuten ostoskeskuksiin ja lentokentille (Bonnor 17.6.2015; Söderlund 11.6.2015). Toisaalta Ruotsin markkinat ovat huomattavasti Suomen markkinoita suuremmat ja levinneemmät. Rakennusprojekteja on maan eteläosissa käytännössä vuoden ympäri, kun Suomessa asennukset on lopetettava viimeistään marras-joulukuussa liian alhaisten lämpötilojen ja maan routimisen vuoksi. Myös rakennusprojektien valvonnassa on eroavaisuuksia esimerkiksi Suomen tiukan verolainsäädännön ja verovalvonnan muodossa. Tällaiset poliittiset ja taloudelliset eroavaisuudet eivät suoraan vaikuta leikkivälinemarkkinoihin, mutta ne edellyttävät erilaisia toimenpiteitä suurten kokonaisuuksien myynnissä ja erilaisia järjestelmiä työn valvontaan liittyen. Teknologinen kehitys ja osaaminen sen sijaan on Pohjoismaissa samalla, verrattain korkealla ta-

solla, mikä näkyy esimerkiksi yleisön kiinnostuksena IT-teknologiaa ja mobiililaitteita hyödyntäviä leikkivälineitä kohtaan.

#### 4.1 Tutkimusote

Tutkimus toteutettiin kvalitatiivisena eli laadullisena tutkimuksena, jonka tarkoitus on tulkitä ja ymmärtää sekä mahdollisesti mallintaa tutkittava kohde tai ilmiö (Pitkäranta 2014, 27). Laadullinen tutkimus on aina tilannesidonnaista ja ainutkertaista (Anttila 2006). Tilannesidonnaisuudella tarkoitetaan tutkimuksen linkittymistä ympäristöönsä, esimerkiksi valitseviin olosuhteisiin ja ajankohtaan. Tämän kontekstin ymmärtäminen on tärkeää erityisesti myöhempien tulkintojen kannalta. Sen avulla yksittäisestä tapauksesta saatu analyysi voidaan kytkeä laajempiin sosiaalisiin ja kulttuurisiin yhteyksiin, ja mahdollisesti soveltaa sitä muihin tapauksiin. (Pitkäranta 2014, 27.) Laadullisen tutkimuksen ideana on siis ennemminkin löytää ja paljastaa tosiasioita kuin kartoittaa niiden välisiä numeerisia suhteita tai todentaa jo olemassa olevia väittämiä.

Tutkimusote on osaltaan teoreettinen, osaltaan konstrukttiivinen. Erityisesti liiketalouden alalla käytetty konstruktivistinen tutkimusote keskittyy ratkaisemaan reaali maailman ongelmia ja tuottamaan (pääasiassa uusia) rakennelmia ja malleja sille tieteenalalle, jolla sitä sovelletaan. Tutkimusotteen ydinkäsite, konstruktio, on abstrakti käsite, jolla on lähes loputon määrä mahdollisia toteutumia: esimerkiksi kaikki ihmisen luomat mallit, organisatorakenteet, tietojärjestelmät, suunnitelmat ja tuotteet ovat jonkinlaisia konstruktioita. Tunnusomaista niille on esimerkiksi matematiikasta erottuen se, että niitä ei löydetä, vaan ne aktiivisesti keksitään ja kehitetään, ja ne poikkeavat kaikesta jo olemassa olevasta luoden jotain kokonaan uutta. (Lukka 2001.) Samoin konstrukttiivinen tutkimus poikkeaa monista perinteisistä metodeista siten, että se on luonteeltaan ”häiritsevää”, ja pyrkii aktiivisesti vaikuttamaan ja muuttamaan tutkimuksen kohdetta jo tutkimuksen aikana. Vaikuttaminen tosielämään on siis osa jo metodia itseään ja tekee siitä varsin käytännönläheisen lähestymistavan. Tunnusomaista tutkimusotteelle on myös saavutetun ratkaisun testaaminen käytännössä sekä sen toimivuuden arvioiminen (Lukka 2001).

Teoreettisessa tutkimuksessa lähdemateriaalina käytetään olemassa olevaa tietoa ja johdopäätökset muodostetaan yhteen kootun tiedon perusteella. Lähestymistapa voi olla esimerkiksi kuvaileva eli deskriptiivinen, joka pyrkii ensisijaisesti kokoamaan tietoa tutkimuskohteesta ja näin selittää ja kuvailla sitä muuttamatta sitä toisenlaiseksi. Kuvailu sisältää usein myös jonkin verran analyysia, esimerkiksi kohteen luokittelun muodossa, mutta perinteisesti siihen ei kuulu vertailu. Yksinomaan kuvaileva tutkimusote tutkimuksessa on siis varsin väljä viitekehys, eikä edusta kovin syvällistä analysointia. (Pitkäranta 2014, 34.)

Sitä voidaan kuitenkin käyttää, kuten tässäkin tutkimuksessa, muiden metodien ja viitekehysten tukena.

Puhtaasti konstruktivisen tutkimusotteen ideaalinen tulos on, että tosielämän ongelma ratkaistaan ottamalla käyttöön mikä tahansa uudenlainen konstruktio, ja tämä ongelmanratkaisuprosessi tuottaa ongelmanratkaisijoille lisäarvoa sekä käytännön että teorian näkökulmasta. (Lukka 2001.) Teoreettisen tutkimuksen tavoite taas on tuoda näkyväksi jo olemassa olevia suhteita ja tosiasioita. Tämän tutkimuksen tavoite oli vastata organisaation avoimiin kysymyksiin ja arvioida, minkälaisella toimintamallilla näitä vastauksia pystyttäisiin tehokkaimmin hyödyntämään. Varsinaisena ratkaisun käytännön testaamisena voidaan nähdä nimenomaan kohderyhmälle räätälöityjen uutiskirjeiden lähettäminen säännöllisin väliajoin, joskin tulevaisuudessa voi hyvinkin olla tarvetta myös täysin uusille konstruktioille, esimerkiksi kohderyhmälle kohdistetulle uudelle myynti- tai markkinointikonventioille.

Vaihtoehtoisena tutkimusmenetelmänä pohdittiin empiiristä eli havainnoivaa tutkimusta, joiden muotoja ovat esimerkiksi toimintatutkimus tai kyselytutkimus. Puhtaasti toiminnallisen, lähellä konstruktivistista tutkimusta olevan tutkimuksen tarkoituksena on ratkaista ongelmia ja muuttaa vallitsevia käytänteitä nimenomaan toiminnallisin ja osallistavin menetelmin sekä toimia kiinteässä yhteydessä tutkinnan kohteen kanssa. Kyselytutkimus on tutkinnan kohteen kannalta ”neutraalimpi”, ja sillä voidaan suurestakin aineistosta kerätä helposti kvantitatiivista tietoa. Näitä vaihtoehtoisia menetelmiä pidettiin kuitenkin liian raskeana yrityksen tarpeisiin ja saavutettavan tiedon laatuun suhteutettuna; tarkoituksena oli ensisijaisesti tiedottaa oman yrityksen ja tuotteiden olemassaolosta ja ominaisuuksista, sillä jo ennen tutkimusta oli selvää että yrityksen tunnettuus tutkittavan segmentin keskuudessa oli varsin vähäistä. Empiirisen ja kvantitatiivisen, tunnettuutta selvittävän tutkimuksen katsottiin olevan hyödyksi vuoden tai kahden sisällä ensimmäisen uutiskirjeen ja tarjouksen lähettämisestä.

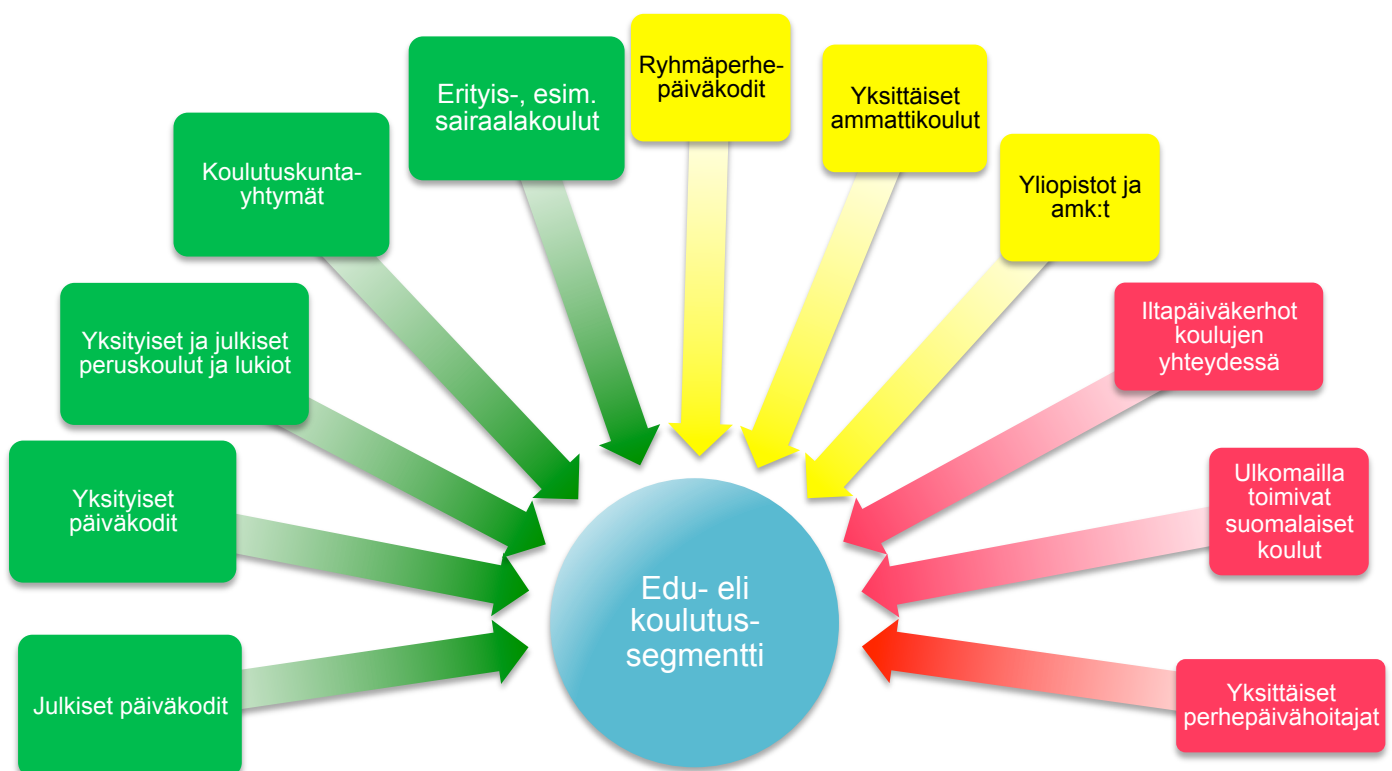
Tutkimus aloitettiin rajaamalla tutkittava asiakaskunta, eli Suomessa toimivat päiväkodit sekä perus- ja toisen asteen koulut. Nämä asiakkaat kerättiin asiakasrekisteriin, jonka kokoamisessa käytettiin ensisijaisena tietolähteenä toimeksiantajayrityksen jo hallussa olevaa kuntalistausta sekä Suomen kuntien omia internetsivustoja. Rekisterin keräämisen aikana ja sen jälkeen tutkimusta toteutettiin kirjallisuuskatsauksena sekä haastattelututkimuksena. Kirjallisuutta käytettiin erityisesti tutkimuksen tietoperustan muodostamisessa, mutta kirjallisuus ja aiemmat tutkimukset muodostavat myös merkittävän osan tutkimuksen tuloksista ja päätelmistä. Tulosten perustaminen jo olemassa olevaan tietoon nähtiin

toimivana ratkaisuna, sillä b2b –myynnissä sekä julkishallinnon kanssa toimiessa toiminnan yleiset lainalaisuudet ovat yleispäteviä ja muuttuvat hitaasti.

Puolistrukturoiduissa yksilöhaastatteluissa haastateltavina olivat Kompan Suomi Oy:n myyntijohtaja Ville Urrila, Kompanin maahantuonnilla vuodesta 2000 työskennellyt myynti- ja markkinointikoordinaattori Taina Parm sekä Ruotsin Kompan-tytäryhtiö Kompan Barnland Ab:n Business Controller Joakim Söderlund. Haastatteluista yksi tehtiin maaliskuussa ja kaksi kesäkuussa 2015. Lisäksi tutkimuksessa käytettiin hyödyksi tietoja huhtikuussa 2015 lähetetyn uutiskirjeen ja kesätarjouksen vastaanotosta sekä kiinnostuneiden asiakkaiden yhteydenottoja ja kommentteja.

#### 4.2 Kiinnostavan tutkimusjoukon rajaus

Kiinnostavaksi segmentiksi oli alun perin määritelty kaikki Suomen koulut ja päiväkodit, mutta ryhmien lähempi tarkastelu paljasti, ettei kaikkia siihen kuuluvia laitoksia ole mielekästä nähdä omina kokonaisuuksinaan tai sisällyttää kerättävään asiakasrekisteriin. Segmenttiin kuuluvien toimijoiden rajaus tehtiin ensisijaisesti hallinnollisin perustein: esimerkiksi saman hallinnollisen yksikön erillisiä toimipisteitä ei ole huomioitu mikäli niillä ei selkeästi ole ollut omaa, päätäntävaltaa omaavaa johtajaa.



Kuvio 7. Koulutussegmenttiin kuuluvat toimijat.

Kuviossa 7 on esitettyä koulutussegmentin koostumus. Vihreällä merkityt toimijat ovat kaikki mukana asiakasrekisterissä. Keltaisella merkityistä mukana ovat ne, joille oli erikseen määritelty oma vastuuhenkilö ja jotka eivät toimineet samoissa tiloissa muiden toimijoiden kanssa. Punaisella merkittyjen toimijoiden voidaan nähdä kuuluvan varsinaiseen segmenttiin, mutta niitä ei käytännön syistä otettu mukaan varsinaiseen asiakasrekisteriin.

Suomessa toimii rakenteeltaan ja hallinnoltaan kolmenlaisia päivähoitopaikkoja. Päiväkoti on näistä yleisin ja henkilömäärältään suurin. Pienin päivähoitoyksikkö on yksittäinen perhepäivähoitaja, jolla voi olla hoidossa korkeintaan neljä kokopäiväistä ja yksi puolipäiväinen hoitolapsi. Näiden välissä toimivat ryhmäperhepäiväkodit, joissa useimmat perhepäivähoitajat työskentelevät samassa paikassa ja saman hallinnon alla. Rekisteriin otettiin mukaan kaikki päiväkodit sekä ne ryhmäperhepäiväkodit, joiden johtaja ei johtanut ryhmäperhepäiväkodin lisäksi jotakin päiväkotia. Näin myös lähes kaikilla koulujen ja päiväkotien tilojen ulkopuolella toimivilla ryhmäperhepäiväkodeilla on rekisterissä vähintään yksi kontaktihenkilö, jonka kautta päivähoitoyksikköön on mahdollista saada yhteys. Perhepäivähoitajia ei laskettu lainkaan mukaan segmenttiin, sillä perhepäivähoitajat toimivat usein jonkun muun toimijan hallinnoimassa ympäristössä, eikä heillä ole siihen liittyen juurikaan päätäntävaltaa. Myöskään esikouluja ei eritelty erikseen, sillä ne toimivat lähes poikkeuksetta samassa kiinteistössä kuin jokin päiväkoti tai koulu.

TÄMÄ OSIO ON SALATTU TOIMEKSIANTAJAN PYYNNÖSTÄ.

### **4.3 Tutkimuksessa käytetyt tietolähteet**

Tutkimus aloitettiin selvittämällä tutkittavan segmentin laajuus ja keräämällä tiedot yhteiseen asiakasrekisteriin. Ensisijaisena tietolähteenä käytettiin Suomen kuntien virallisia verkkosivuja, joille on listattu kaikki kunnan hallinnoimat päiväkodit ja koulut. Noin 80 prosenttia kunnista oli listannut sivuilleen myös yksityiset päiväkodit ja koulut, mutta mikäli näin ei ollut, oli kyseisen kunnan sisällä toimivat yksityiset toimijat selvitettävä muuta kautta. Tarkistuslähteenä käytettiin Suomen Yksityiskoulujen liitto ry:n jäsenrekisteriä.

Tietojen keruussa oli huomioitava ensisijaisesti yrityksen tarpeet asiakkaan suhteen, mutta merkittävässä määrin myös asiakkuudenhallintaohjelman asettamat vaatimukset. Jokainen asiakastili vaatii vähintään yhden kontaktihenkilön, toisaalta tilaa ylimääräisille tiedoille, kuten huomautuksille tavoitettavuudesta tai sijaisuuksista ei ollut lainkaan. Rekisteriin

kerättävät tiedot olivat toimijan nimi, osoite, kontaktihenkilö, tämän asema, puhelinnumero ja sähköpostiosoite, ensisijainen toimintakieli, toimijasta vastaava Kompanin aluemyyntipäällikkö sekä toimijan segmentti.

Vaikka tiedot määräytyivätkin osittain asiakastietojärjestelmän vaatimusten mukaisiksi, kunkin kerättävän tiedon mielekkyyttä arvioitiin myös tutkimuksen teon, markkinoinnin ja lopullisen tavoitteen eli asiakaspohjan kasvattamisen näkökulmasta. Kunkin toimijan kohdalle määriteltiin myös minkälaista markkinointia tälle lähetetään: uutiskirjeitä, erikoistarjouxia ja/tai vuoden voimassa oleva hinnasto tai pääkuvasto. Tietoja kerätessä tuli pitää mielessä niiden käyttötarkoitus ja buying center: kenelle markkinointi tulisi suunnata, kuka tekee lopulliset ostopäätökset? Koulujen kohdalla päädyttiin luonnollisesti rehtoreiden yhteystietoihin, mutta päiväkotien kohdalla päätöksenteko ei ole yhtä suoraviivaista. Yksityisten päiväkotien kohdalla oli mielekästä valita kontaktiksi päiväkotiyrittäjä, mikäli tällaisen henkilön yhteystiedot olivat vapaasti saatavilla. Jos varsinaista yhteyshenkilöä ei löytynyt, määriteltiin kontaktiksi yritys tai yhteisö, joka ylläpitää kyseisen asiakkaan toimintaa. Näitä olivat esimerkiksi kannatus- tai vanhempainyhdistykset. Tämä osoittautui myöhemmin tavoitteiden kannalta onnistuneeksi ratkaisuksi, sillä usein piha-alueita hallinnoivat juuri vanhempainyhdistykset.

Monet Suomessa käytetyt toimintamallit perustuvat Ruotsin hyviksi havaittuihin käytäntöihin, ja esimerkiksi myynnin rakenteellisessa kehityksessä pyritään samanlaisiin linjoihin. Ruotsissa myyjä työskentelee yhteensä yhdeksän, joista suurin osa on keskittynyt Etelä-Ruotsiin ja vain kaksi toimii Tukholman pohjoispuolella (Kompan Group 2014). Myynti keskittyy suuriin asutuskeskuksiin voimakkaammin kuin Suomessa, jossa asiakkaita on merkittävästi myös Keski-Suomen pohjoispuolella. Ruotsin leikkivälinemarkkinoilla on myös pienempi määrä toimijoita kuin Suomessa, minkä johdosta kilpailutilanne on huomattavasti edullisempi Kompan Barlandsille.

**TÄMÄ OSIO ON SALATTU TOIMEKSIANTAJAN PYYNNÖSTÄ.**

Koulutussegmentin organisaatorakenteet poikkeavat Ruotsissa Suomen vastaavista merkittävästi. Sekä yksityiset että julkiset päiväkodit ja koulut toimivat omina yksiköinä, eivätkä ole yhtä vahvasti riippuvaisia kunnallisesta taloustilanteesta tai päätöksenteosta. Päiväkotien ja koulujen asiakkuudet muodostavat suoraan noin 40-45 prosenttia kokonaismyynnistä, minkä lisäksi jonkin verran kunnille ja rakennustoimijoille suunnattua myyntiä päätyy näiden pihoille. Pääosin tämä myynti koostuu yksittäisten leikkivälineiden



myynnistä, mutta tämän segmentin toimijat tilaavat myös pihakokonaisuuksia. Muiden asiakkaiden kohdalla Ruotsissa toteutetaan Suomea useammin kokonaisia puistoja tai pihoja turva-alustoineen. Myös varaosamyynti kasvaa Kompanin välineiden yleistyessä. Varaosamyynnin kasvattaminen on tavoitteena myös Suomessa. (Söderlund 11.6.2015; Urrila 10.6.2015.)

#### **4.4 Konstruktion testaaminen käytännössä**

TÄMÄ OSIO ON SALATTU TOIMEKSIANTAJAN PYYNNÖSTÄ.

## 5 Tulokset

Asiakkaiden etsimisen ja asiakasrekisterin luomisen jälkeen segmentin kooksi määriteltiin noin 3500 päiväkotityyppistä asiakasta ja noin 3000 kouluksi luokiteltavaa asiakasta. Näitä asiakkaita lähestyttiin uutiskirjeellä, joka sisälsi Kompanin esittelyä, kesätarjouksia välineistä sekä useita linkkejä ja kehotuksia tutustua yritykseen tarkemmin.

Tuottavimman asiakaspotentiaalin tunnistamisessa haasteena on markkinoiden ja asiakaskäyttäytymisen jatkuva muutos. (Putto 2014, 5.) Markkinat, joiden ostotoiminta ei perustu ammattimaiselle ja johdonmukaiselle ostamiselle ovat tällaisille muutoksille erityisen herkkiä. Tuottavimman asiakaspotentiaalin tavoittamiseksi on seurattava uutiskirjeiden vastaanottoa pidemmällä aikavälillä, ja siirrettävä kiinnostuneimmat asiakkaat myyjien kontaktoitavaksi.

### 5.1 Kilpailija-analyysi

Kansainvälisesti Kompan Group on leikkivälinemarkkinoiden markkinajohtaja, mutta Suomen markkinoilla se on suhteellisen uusi toimija ja jää jälkeen kansallisen markkinajohtaja Lappsetin Suomen markkinakohtaisesta liikevaihdosta omalla noin 4,5 miljoonan euron liikevaihdollaan. Lappset ei julkaise liikevaihtonsa markkinakohtaisia lukuja. (Lappset 2015; Kompan Group 2015.) Koko Kompan Groupin liikevaihto vuonna 2014 oli noin 183 miljoonaa euroa (Kompan Group 2015), kun Lappset Groupin emoyhtiön vastaava luku oli 36,9 miljoonaa euroa (Lappset 2015).

Suomen markkinajohtaja Lappset toimii kansainvälisesti erityisesti Euroopassa ja Aasiassa. Tuotteita viedään yli 50:een maahan, omia työntekijöitä yrityksellä on seitsemässä maassa yhteensä noin 350. (Lappset 2015.) Lappsetin vahvuutena on sen kotimaisuus, vahva historia ja tunnettuus sekä yhteistyö useiden kotimaisten monialatoimijoiden, kuten Rovion kanssa. Leikki- ja pihavälinemarkkinat ovat vahvasti alueellisia julkisten toimijoiden suuren osuuden vuoksi. Lappset hallitsee esimerkiksi Rovaniemen aluetta, sillä siellä sijaitsee yrityksen kotipaikka ja sillä on paikallisten toimijoiden kanssa vahvat asiakassuhteet. Asema ei ole yhtä vahva joka puolella Suomea, ja esimerkiksi ruotsinkielisillä alueilla ei sitoutuminen vain yhteen toimittajaan on harvinaista.

Puuha Group Oy on 1990-luvulla perustettu suomalainen toimija, jonka kotipaikka on Turossa. Puuhan vahvuutena on niinkään suomalaisuus sekä tuttuihin hahmoihin perustuva Muumi-tuotesarja. Yrityksen oma valikoima on kuitenkin rajallinen, eikä se pysty ostamaan esimerkiksi tekonurmea suoraan toimittajilta muiden toimijoiden tekemien jälleen-

myyntiä rajoittavien sopimusten vuoksi. Puuhan liikevaihto vuonna 2014 oli noin 3,5 miljoonaa euroa, mikä on noin 37 prosenttia enemmän kuin edellisellä tilikaudella. Yrityksen kasvu on siis ollut varsin nopeaa, mutta perustuu pitkälti palvelupakettien ja sisäleikkivälineiden myynnin kasvuun. (Kauppalehti 2015.)

2010-luvulla Puuha Group on noussut yhä vahvemaksi toimijaksi Lappsetin ja Kompanin rinnalle. Puuha on kasvaessaan syönyt lähinnä Lappsetin markkinaosuutta, mikä muiden toimijoiden näkökulmasta on lähinnä positiivista, sillä kokonaismarkkinat on elpymässä. Lappset on vuoden 2015 aikana joutunut käymään jo useammat yt-neuvottelut johtuen kilpailutilanteen lisäksi osittain myös yrityksen raskaista organisaatorakenteista (Urrila 10.6.2015; YLE 2015.) Kentän avautuminen useammille toimijoille on kiristänyt kilpailua, mutta toisaalta tehnyt siitä tasapuolisempaa. Edellä mainittujen valmistajien lisäksi markkinoilla on useita jälleenmyyjiä, kuten Piresma, Leikkiset J-trading. Esimerkiksi Piresma ei valmista omia tuotteitaan eikä sen ulkovaalivalikoima ole suurempien kilpailijoiden tasolla. Nämä toimijat kilpailevat käytännössä samoista hankkeista pienempien valmistajien tuotteilla, ja niiden vahvuutena on pitkä toimintahistoria ja suuria kilpailijoita laajempi sisäliikuntavälinevalikoima.

Yleinen heikko taloudellinen tilanne luo kilpailutilanteissa hintapaineita, mutta se vaikuttaa toimijoiden valintaan myös muulla tavoin. Kahdesta kilpailevasta toimijasta valitaan useammin kotimainen, joskus jopa muiden, ratkaisevampien seikkojen kustannuksella. Kompan Group ja sen tytäryhtiöt pyrkivät kaikessa toiminnassaan tukemaan paikallisen maan taloutta ja käyttämään kohdemaan toimijoita, mutta yrityksessä ollaan myös huomattu kotimaista suosivien kampanjoiden markkinoita ja kilpailua vääristävä vaikutus. Kompan Group pyrkii toimintamaissaan olemaan askeleen kilpailijaa edellä ja panostamaan alkuperän sijaan hinta-laatu –suhteeseen ja loppukäyttäjälle eli lapsille tuotettavaan lisäarvoon.

## **5.2 Tutkimusjoukon asiakastyypit**

Yksityisiä kouluja ja oppilaitoksia on Suomessa verrattain vähän johtuen perusopetukseen liittyvistä säädöksistä ja koulutuksen ilmaisuudesta. Yksityisten koulujen toiminta ei juurikaan eroa julkisten koulujen vastaavasta toiminnasta, eivätkä useimmat yksityiskoulut markkinoi itseään nimenomaan yksityisinä toimijoina. Poikkeuksena voidaan mainita esimerkiksi yliopistojen ylläpitämät peruskoulut ja/tai lukiot, jotka käyttävät opetuksessa huomattavan paljon opetusharjoittelijoita ja muita kokeellisia opetusmenetelmiä, ja näin toisaalta poikkeavat toimintatavoiltaan muista toimijoista. Koska koulutuksen tason ei

Suomessa nähdä riippuvan koulutuslaitoksen sektorista tai omistajuudesta, ei tämänkaltaiselle markkinoinnille ole nähty hyötysuhdetta. (Junkkari 2001.)

Vaikka suurin osa päivähoidopaikoista toimiikin suoraan kunnan hallinnon alla, yksityisiä päiväkotia löytyy lähes joka kunnasta. Keskittyminen suuriin asutuskeskuksiin on kuitenkin yleistä. Yksityiset päiväkotiyrittäjät toimivat monesti yksityisen ja kunnallisen sektorin välimaastossa: yksityisen päiväkotiyrittäjän on tehtävä toiminnastaan kunnalle ilmoitus. Jos yrittäjä haluaa päiväkotinsa yksityisen hoidon tuen piiriin, tulee hänen myös toimia kunnan valvonnan alaisena. Kunnat voivat myös ostaa päiväkotipalveluita yksityisiltä päiväkotiyrittäjiltä, jolloin kyseessä on ostopalvelupäiväkoti. Nämä päiväkodit toimivat asiakkaan eli lapsensa päivähoitoon tuovan vanhemman näkökulmasta samalla tavoin kuin kunnan omistamat päiväkodit, mutta päiväkodin hallinnossa on eroavaisuuksia, ja ne ovat



Kuvio 8. Jousidelfiini.

vapaampia päättämään omasta toiminnastaan kuin puhtaasti kunnan alaisuudessa toimivat päiväkodit.

Huomattava piirre asiakaskunnassa yleisesti ottaen on se, että useissa tapauksissa ostajat eivät ole koulutettuja ammattistajia, kuten b-to-b-myyntissä yleensä. Esimerkiksi yksityistä päiväkotia ylläpitävä yrittäjä ei välttämättä ole saanut minkäänlaista kaupallista koulutusta, ja vanhempainyhdistyksestä tarjouksen pyytjä on valittu puheliaisuutensa perusteella. Tunnepitoiset päätökset korostuvat jo tuotteen luonteen ja pääkäyttäjryhmän eli lasten ja nuorten vuoksi, minkä lisäksi prosessissa vaikuttavat kuluttajamarkkinoilla korostuvat sosiaaliset ja psykologiset syyt. Tietoa itse tuotteesta tai sen ominaisuuksista ei myöskään välttämättä ole yhtä paljon kuin kunnan vastaavalla ostajalla. Tämä on tärkeä ottaa huomioon erityisesti myyjän ja asiakkaan tapaamisissa ja myyntiargumenteissa, joiden sisältöä tai muotoa tulisi aina muokata asiakkaan omaan kontekstiin sopivaksi. Käytännössä suuren kokoluokan piharemontit on usein ulkoistettu esimerkiksi rakennusliikkeille, ja päiväkodit ostavat itse suoraan ensisijaisesti yksittäisiä tai muutamia välineitä tai varaosia. Leikkivälinemarkkinoilla tärkeää on asiakkaan (*customer*) ja kuluttajan (*consumer*) tai loppukäyttäjän erottaminen toisistaan, sillä kuten useimmilla lapsille suunnatuilla markkinoilla, nämä eivät ole sama henkilö. (Baines ym. 2013, 7-8.) Koska tämä seikka on Kompanilla huomioituesimerkiksi Kompan Play Instituten ja huolellisen tutkimustyön myötä varsin laajasti, ei Kompanin ja sen periaatteiden markkinointia suoraan päiväkodeille nähdä hyödyttömänä vaikka nämä eivät varsinaiseen ostoprosessiin osallistuisikaan. Kun yrityksen nimi, arvot ja

valikoima ovat mielessä, loppukäyttäjätöimijät voivat laatia suunnitelmansa alunperinkin Kompanin välineillä ja näin vaikuttaa rakennusliikkeiden tekemiin ratkaisuihin.

TÄMÄ OSIO ON SALATTU TOIMEKSIANTAJAN PYYNNÖSTÄ.

Useita päiväkoteja eri paikkakunnilla pyörittävillä päiväkotiyrityksillä on segmentin toimijoista eniten ostovoimaa ja nopeaa päätösvaltaa omaan toimintaansa liittyen. Tällaisilla toimijoilla on myös tarve tarjota asiakkailleen mahdollisimman laadukasta palvelua eli lastenhoitoa, ja tähän tarpeeseen liittyy myös mahdollisimman edustavien ja laadukkaiden leikki- ja liikuntapaikkojen tarjoaminen. Vielä tavoittamattomissa olevia asiakkaita ovat olleet nimenomaan yksityiset päiväkodit sekä julkishallinnolliset päiväkodit ja koulut niissä kunnissa, joissa markkinajohtajalla on jo perinteisesti vahva jalansija. Näitä toimijoita lähdetään tavoittelemaan nimenomaan sellaisten tuotteiden kautta, joita kilpailijalla ei ole tarjota tai joiden kohdalla kilpailijan vaihtoehto voidaan osoittaa asiakkaan kannalta huomommaksi. Tällaisia ovat esimerkiksi tekonurmi ja joustolaatoista koostuva turva-alusta, jotka Puuha Groupin on ostettava Kompanilta jälleenmyyjäsopimusten vuoksi.

Erityisesti pienissä kunnissa kunnallisten päiväkotien pihat toimivat kuntalaisten virkistysalueena ja yleisenä leikkipuistona myös päiväkodin aukioloaikojen ulkopuolella. Kuntien kannattaa siis panostaa tällaisten puistojen laatuun ja turvallisuuteen, sillä kunnallisista palveluista lapsiperheet ja nuoret käyttävät eniten juuri liikuntapalveluita ja kirjastoja (Itkonen ym. 2014, 9-10). Laadukkaiden, monimutkaisten ja kekseliäisiin ratkaisuihin panostavien leikkipuistojen rakentaminen on ollut voimistuvana trendinä maailmalla jo useamman vuoden, ja sama kehitys on nyt rantautunut myös Suomeen. Puistoja keskitetään ja niistä tehdään yleisiä maamerkkejä ja koko yhteisön tapaamispaikkoja. Toisaalta pieniä leikki- paikkoja karsitaan, sillä usean eri kohteen ylläpito tulee kalliimmaksi kuin muutaman suuren puiston. Tämä tarjoaa Kompanille mahdollisuuksia tarjota erityisosaamistaan esimerkiksi kokonaisvaltaisen suunnittelun ja välineiden yksilöllisen räätälöinnin alueelta, mutta vähentää pienempiä ja yksinkertaisempia hankintoja.

Suuren mittakaavan yksilöllisten ratkaisujen laatimiseksi Kompanilla on erikseen oma toimija, Kompan Design Studio, joka yhdessä asiakkaan kanssa toteuttaa hyvinkin yksilöllisiä ratkaisuja käytännössä asiakkaan oman idean pohjalta (Kompan Group 2014; Parm 15.3.2015). Tällaisista ratkaisuista suurimpia hyötyjiä olisivat erilaiset erityis- tai painotuskoulut, sillä näillä on käytössään hieman tavallisia kouluja enemmän rahaa ja päätäntävaltaa (Junkkari 2001). Lisäksi Kompanin tuotevalikoimasta löytyy erityisesti sekä liikuntara-

joitteisille että liikuntapainotuksin suunniteltua välineistöä.

### 5.3 Koulutustoimijoiden kontaktointi

Potentiaaliset asiakkaat määritellään usein vain myyntitapahtuman todennäköisyyden mukaan niin, että tärkeimmiksi asiakkaiksi nähdään ne, jotka ostavat tuotteen vähintään ”melko todennäköisesti”. Potentiaalia voidaan kuitenkin vaihtoehtoisesti mitata myös sillä, kuinka paljon rahaa tehokkaimmin saavutettavat asiakkaat voivat yritykselle tuoda. (Putto 2014, 8). Tällä ei tarkoiteta pienimpien tai vähiten maksukykyisten asiakkaiden huomiotta jättämistä, vaan resurssien ja energian suuntaamista ensisijaisesti sellaisiin asiakkaisiin, joiden kanssa kaupankäynti on todellisuudessa kannattavaa. Kompanilla toimintamalli on huomioitu esimerkiksi kuluttaja-asiakkaiden ja taloyhtiöiden jättämisellä markkinoinnin ulkopuolelle, koska tuotteiden hinta ei useinkaan vastaa tällaisten asiakkaiden maksukykyä. Pienemmät asiakkaat, kuten taloyhtiöt voidaan kuitenkin ohjata esimerkiksi rakennusliikkeiden asiakkaiksi, sillä ne pystyvät tarjoamaan laajempia väline- tai palvelukokonaisuuksia kustannustehokkaammin.

Kunnat tapaavat kilpailuttaa nekin hankintansa, jotka eivät ylitä määriteltyjä kansallisia kynnysarvoja. Toimintatapa luo markkinoille selkeyttä: prosessi on kaikkien asianomaisten kannalta sama kaikkien hankintojen kohdalla. Toisaalta se lisää byrokratiaa ja edellyttää tarjousten huolellista muotoilua, mikä taas vie työaikaa ja kasvattaa näin tuotteen laskennallista kustannusta myyjäyritykselle. Tarjouskilpailu on kilpailijoiden lisääntyessä kovenunut, ja tarjousten jättöajat lyhenevät jatkuvasti. Useiden tarjouspyyntöjen kohdalla tarjous halutaan toimitettuna jopa alle viikossa. Lyhyet jättöajat ovat ongelmallisia erityisesti kokonaisvaltaisia ratkaisuja haettaessa, sillä mukana voi olla useita alihankkijoita ja -urakoitsijoita, joilta on saatava hinta-arvio ennen oman kokonaishinnan määrittämistä.

Kouluissa on kiinnitetty yhä enemmän huomiota eri ikäryhmien huomiointiin esimerkiksi rajaamalla eri piha-alueita eri ikäisten käyttöön. Tämä monipuolistaa tarjottavien leikkivälineiden ominaisuuksia, sillä vaikka tarjolla on myös useille ikäryhmille soveltuvia kokonaisuuksia, Kompanin välineet on suunniteltu hyvinkin tarkasti tukemaan eri ikäisten motoristen ja sosiaalisten taitojen kehitystä. Kevättalvella 2015 lanseerattu MOMENTS™ Taape-rovälinesarja on hyvä esimerkki tällaisesta varsin rajatulle käyttäjäryhmälle suunnatusta tuotesarjasta. Tuotteet ovat helposti siirreltäviä, ja sopivat sekä sisä- että ulkokäyttöön. Niiden myötä potentiaalisia asiakkaita ovat kaikki paikat, joissa alle kouluikäiset lapset liikkuvat valvotuissa olosuhteissa ja tarvitsevat virikkeitä; esimerkiksi sairaalat, kirjastot ja kauppakeskukset. Se, että Kompan Group käyttää huomattavia resursseja nimenomaan loppukäyttäjän, eli lasten ja nuorten kokemusmaailman ymmärtämiseen, osoittaa, että

yrittäjä näkee asiakkaanaan myös lapsen, vaikka varsinaisen myyntitoiminnan asiakas onkin aikuinen.

Asiakaskohtaamisia kehitettäessä on tärkeää tiedostaa ja panostaa juuri niihin tekijöihin, joilla asiakas itse arvioi kohtaamisen onnistumista. Asiakas arvostaa usein nopeaa ja henkilökohtaista asiakaspalvelua, jolloin esimerkiksi hitaat verkkosivut ja olematon asiakastuki ajavat asiakkaan helposti vähintäänkin selvittämään vaihtoehtoisia toimijoita. (Isohookana 2007, 46.) Kompan Suomen pienen organisaation etuna on asiakaspalvelun johdonmukaisuus: kun kaikki toimivat samassa tilassa ja ovat tietoisia toistensa toiminnasta, ongelman kanssa lähestyvä asiakas on helppo ohjata aina samalle asiakaspalvelijalle tai myyjälle. Tärkeää on, että jokaisen yrityksen edustajan välittämä sanoma on samansisältöinen, saatiin sanoma sitten henkilökohtaisessa kontaktissa, nettisivuilla tai markkinoinnin kautta. Näin viestin sisältö voimistuu, ja asiakkaalla on mahdollisuus antaa siitä palautetta: oliko sisältö sitä mitä hän toivoi, ja saiko hän viestin oikeaan aikaan? Kanavista tehokkain vaste saatiin nimenomaan sähköisenä lähetetystä uutiskirjeestä. Sähköpostimarkkinointi koetaan esimerkiksi puhelinmyyntiä tai paperista suoramarkkinointia vähemmän häiritsevänä, sillä käyttäjät voivat itse valita mitkä mainokset tulevat luettaviksi, jäsennellä mainosvirtaansa ja valita sieltä kiinnostavat sisällöt. Sähköposti tarjoaa myös välittömän pääsyn lisäinformaatioon kiinnostavasta aiheesta tai tarjouksesta.

Parhaimmillaan sähköpostimarkkinointi on äärimmäisen kohdennettu viestintätapa. Se tavoittaa tarvittavat toimialat, yrityskoot tai päättävät elimet henkilön tarkkuudella – mutta vain jos taustatyö on tehty huolellisesti, ja kyseiset henkilöt haluavat tulla tavoitetuiksi. Massasähköpostit ohjautuvat helposti roskapostikansioon tai väärille henkilöille, jotka joko eivät ole aiheesta kiinnostuneita tai eivät omaa siihen liittyen lainkaan päätäntävaltaa. Tästä syystä nyt laaditun rekisterin päivittäminen jokaisen uutiskirjeen lähetyksen jälkeen vastaanottotietojen perusteella on rekisterin todellisen potentiaalin hyödyntämiseksi elintärkeää.

#### **5.4 Koulutustoimijoiden toimintamahdollisuudet**

Ennen tutkimuksen tekoa yrityksessä oli vääristyneitä käsityksiä esimerkiksi päiväkotien päätöksenteosta: oli oletettu, että kaikki päiväkodit toimisivat samoin perustein, ja olisivat siis alisteisia kunnan päätöksenteolle. Heti asiakkaiden ensimmäisen kontaktoinnin jälkeen selvisi, että päätöksentekoprosessi eroaa merkittävästi eri kunnissa. Merkittävin eroihin liittyvä tekijä oli kunnan koko: suurissa kunnissa ja kaupungeissa päätöksentekoa varten oli omat elimensä, ja itse toimijoilla oli varsinaista päätösvaltaa hyvin vähän. Myös tällaisissa kunnissa toimijoilla oli kuitenkin mahdollisuus omiin esityksiin ja aloitteisiin. Pie-

nissä, noin 10 000 tai vähemmän asukkaan kunnissa toimijoiden oli mahdollisuus tehdä omaan toimintaansa liittyviä päätöksiä huomattavasti vapaammin.

Yksityisten päiväkotien hankinnat eivät ole riippuvaisia kunnan päätöksenteosta, vaan hankintanäkökulmasta ne toimivat kuten mikä tahansa yritys vapailla markkinoilla. Nämäkin toimijat saattavat kuitenkin käyttämiensä tilojen kautta kytkeytyä kuntaan tai johonkin muuhun organisaatioon. Myös tonttimaiden omistus on kirjavaa: yksityinen päiväkoti voi sijaita kunnan omistamalla maalla, jonkin yksityisen toimijan tai henkilön omistamalla maalla tai se voi itse omistaa oman tonttinsa. Osa kouluista on ulkoistanut piha- tai ulkoiluevastuun vanhempainyhdistyksille, vaikka maksajana toimitsekin kunta. Yhdistyksillä on näin merkittävästi valtaa esimerkiksi juuri leikkivälinehankinnoissa. Koska vanhempainyhdistyksissä toimiminen on vapaaehtoistoimintaa, tällaiset ostajat ovat harvoin ammattilaisia. Tämä on otettava huomioon sekä markkinoinnissa, jossa tuotetietojen ja toisaalta havainnollisten kuvien merkitys korostuu. Myös asiakastapaamisten fokus on erilainen, sillä asiakkaalla on todennäköisesti tuotteista vain rajallinen määrä tietoa, ja eri toimijoiden vertailu perustuu ammattilaisia vahvemmin mielikuviin ja asiakaskohtaamisen onnistumiseen.

Rehtori tai vararehtori on usein yhteyshenkilö, *portinvartija*, joka pyytää tuotetietoja tai tarjousta, mutta vie sen sitten eteenpäin esimerkiksi koulun hallitukselle tai suoraan kunnalle. Uusiasiakashankintaprosessin tässä vaiheessa on tärkeintä tavoittaa nimenomaan nämä ostajat, vaikuttajat ja portinvartijat, jotta haluttu viesti ja tieto yrityksen tuotteista saadaan eteenpäin päättävälle tasoille. Toisaalta ostoprosessin eri vaiheissa korostuvat eri tuotekriteerit, ja optimaalisen lopputuloksen saavuttamiseksi on tärkeä osoittaa oikea informaatio oikealle henkilölle. Vanhempainyhdistys saattaa suunnitelmissaan painottaa turvallisuutta ja monipuolisuutta, kun maksajataho tarkastelee ensisijaisesti hintaa ja huoltokustannuksia.

Välineiden asennus sekä kunnan puistoissa että koulutustoimijoiden piirissä toteutetaan pääsääntöisesti kesälomien aikaan varsinaisen toiminnan ollessa lomalla. Päätöksenteon ajoittuminen viimeistään keväälle edellyttää markkinointiaikataulun huolellista suunnittelua, sillä asiakkaalla on oltava tarvittavat tiedot käytössään hyvissä ajoin jo ennen varsinaisen tarjouspyynnön laatimista. Osa kunnista voi käyttää puiston tai pihan suunnitteluun yhden henkilön tekemänä puolikin vuotta. Tällaisissa tapauksissa suunnittelija on usein kunnan palveluksessa, ja hänellä on aikaa tutustua erilaisiin tuotteisiin ja niiden ominaisuuksiin ennen varsinaista päätöksentekoa. Kunnan suunnittelijat tilaavat yhdeltä toimijalta usein ainoastaan yksittäisiä tuotteita tai alustoja, ja yhdistelevät eri toimijoiden tuotteita omanlaiseksi kokonaisuudekseen. Yhä useammin julkisten ulkotilojen suunnitteluprosessi



on voitu myös ulkoistaa esimerkiksi urakasta vastaavalle rakennusliikkeelle, joka taas saattaa joko tehdä oman suunnitelman tai ostaa suunnittelupalvelun alihankintana. Myös Kompan tarjoaa suunnittelupalvelua kansainvälisellä tasolla, mutta palvelun käytön kustannuksen vuoksi se on todellinen vaihtoehto vain kokonaisvaltaisille projekteille jotka sisältävät ainoastaan Kompanin tuotteita alustoista pihavarusteisiin. Suunnittelua enemmän kysyntää on valmiille kokonaisratkaisuille, jotka eivät juurikaan edellytä asiakkaan omaa toimintaa, vaan toteutetaan urakoitsevan rakennusliikkeen ja Kompanin yhteistyönä. Suunnitelman itsenäisesti, ilman loppuasiakkaan mielipidettä tekevät rakennusliikkeet taas taipuvat ostamaan sitä minkä saavat halvimmalla. Tällaiset ns. avaimet käteen -projektit ovat yleistyneet 2010-luvulla, eikä kehitys näytä niitä ainakaan vähentävän. (Urri-la 10.6.2015.) Tällaiset kokonaisratkaisut edellyttävät myynniltä aiempaa vahvempaa osaamista ja prosessin jokaisen vaiheen tuntemista tarjouskilpailuista itse asentamiseen.

## **5.5 Myynnin haasteet**

Myyntiorganisaation suurimmat haasteet löytyvät usein myynnistä itsestään, siihen liittyvistä harhaluuloista tai vääristä myyntitaktiikoista. Sahlsten (2009) painottaa asiakkaiden harhaluulojen ja vasta-argumenttien huolellista tuntemista. Vain näiden tietojen valossa markkinoinnin on mahdollista helpottaa myyjän työtä viestinnän keinoin, ja toisaalta myyjän vastata suoraan asiakkaalle faktapohjaista tietoa juuri kyseistä asiakasta huolestuttavista seikoista. Myyjän tehtävä ei ole syöttää asiakkaalle yltiöpositiivista kuvaa omista tuotteista, vaan auttaa ratkaisemaan ongelmia mahdollisimman tehokkaalla ja molempia osapuolia hyödyttävällä tavalla. Leikkivälinemarkkinoilla näitä ovat esimerkiksi turvallisuuskysymykset ja huoltokustannukset, seikat joihin liittyviin kysymyksiin Kompan pyrkii vastaamaan jo mainonnassaan. Turvallisuuskysymykset ovat kuitenkin hyvin tunnepitoisia, ja standardit muuttuvat usein. Lisäksi vaatimusten tulkinnat vaihtelevat paitsi maittain, myös henkilökohtaisella tasolla. (Bonnor 17.6.2015.) Kompan pyrkii välittämään asiakkailleen uusimmat turvallisuusvaatimukset reaaliajassa ja toimimaan asiakkaan kanssa yhteistyössä laadun ja turvallisuuden varmistamiseksi.

Kompanilla ei ole Suomessa omaa varastoa, mistä johtuen esimerkiksi toimitusajat on sovittava tarkasti. Asennuspalvelu on usein sovittu heti laitteiden toimituspäivän jälkeen. Lisäksi paineita aiheuttaa työmaiden rooli julkisena tilana: julkisen sektorin painotus on johtanut suuriin sesonkivaihteluihin, sillä esimerkiksi puistot sekä erilaisten laitosten pihat ovat tyhjiä ainoastaan kesälomakuukausina. Tämä tarkoittaa tarjousten ja kauppojen kasvautumista aikaiselle keväälle, ja toimitusten koordinoitua juuri ennen kesää. Toisaalta positiivista on paineen jakautuminen tasaisesti koko organisaation työntekijöille, toisaalta

paikkausapua eri alueille ei näin ole saatavilla muilta myyjiltä tai työntekijöiltä.

Kevään ja kesän 2015 aikana Kompan Suomen organisaatio kasvoi yhdellä kokoaikaisella aluemyyntipäälliköllä ja yhdellä kokonaan uudella toimenkuvalla, asennuskoordinaattorilla. Kasvuun rohkaisi sekä myynnillisesti tavoitteet ylittänyt kevät ja alkukesä että asiakasrekisterin merkittävä laajennus. Alun perin pelkona oli, että 6 500:n uuden asiakastilin potentiaalia ei saada täysin hyödynnettyä vanhojen asiakkaiden täyttäessä myyjien työajan. Uusi taustatoimiston toimenkuva, asennuskoordinaattori, on kuitenkin siirtänyt osan myyjien vastuista taustatoimistolle, jolloin asiakaskäynneille ja uusien asiakkaiden sitouttamiselle vapautuu enemmän aikaa. Asennuskoordinaattorin työt painottuvat kesän sesonkiaikaan sekä erityisesti syksylle, jolloin rakennusprojektit on sääolosuhteiden vuoksi pakko saada valmiiksi. Sesonkiajan onnistuminen onkin pitkälti kiinni sekä myyjien että taustatyöntekijöiden joustavuudesta ja yhteistyön saumattomuudesta.

Käytännössä myyjät toimivat yhteistyössä jatkuvasti esimerkiksi eri puolella Suomea sijaitsevien, mutta samankaltaisten projektien hinnoittelussa ja suunnittelussa. Näin säästeään sekä asiakkaan että myyjien aikaa, joka on rajallista missä tahansa organisaatiossa. Tästä syystä myös asiakkaita on priorisoitava: Kompanilla asiakkaat onkin jaettu neljään eri kategoriaan tärkeytensä ja ostopotentiaalinsa perusteella, kuten Tanner ym. (2014, 149-152) ehdottavat: avainasiakkaista huolehtivat kokeneimmat myyjät, ja pienimmät asiakkaat hoidetaan taustatoimiston taholta kokonaan puhelimitse tai sähköpostitse. Kompanilla pidetään tärkeänä, että jokaisen kiinnostusta osoittavan asiakkaan luona käydään henkilökohtaisesti, mutta etenkin sesonkiaikana resurssien rajat tulevat nopeasti vastaan. Kokoon perustuva myynninorganisointi toimii kuitenkin väliaikaisratkaisuna poikkeustilanteissa kuten lomakaudella.

Tulevaisuudessa myyntiorganisaatio voi näyttää ja toimia hyvin eri tavoin kuin perinteisesti on ajateltu. Esimerkiksi tarvittavien myyjien määrään saattaa vaikuttaa kasvava asiakkaiden aktiivisuus ja oma-aloitteisuus. Tannerin ym. (2014, 140) mukaan asiakkaat ovat kasvavissa määrin kiinnostuneet myös yritysten sähköisistä tai monikanavaisista tarjontaketjuista. Trendinä näyttäisi olevan myös kuluttajakaupasta tuttu sähköinen hankinta, jossa asiakkaat eivät välttämättä edes tapaa myyjää heti ostoprosessin alussa. Myyjiltä tämä edellyttää aiempaa enemmän joustavuutta ja vastaamista nimenomaan yksittäisen asiakkaan vaatimukseen, markkinoinnin taas olisi osattava tuoda tuotteidensa kilpailuedut esille entistä vahvemmin jo kuvastoissa henkilökohtaisen kontaktin vähentyessä. Erilaiset messut ja muut massoille suunnatut markkinointitapahtumat tulevat tällöin olemaan entistäkin tärkeämmässä roolissa.

## 6 Pohdinta

Tämän prosessin pääasiallinen tavoite oli koota kaikista Suomen päiväkodeista ja kouluista asiakasrekisteri ja kohdistaa tälle segmentille omanlaistaan markkinointia uusasiakashankinnan periaatteiden mukaisesti. Rekisteri on ollut Kompan Suomi Oy:n käytössä toukokuusta 2015. Varsinaista markkinointia alettiin suunnata rekisterin jäsenille kesäkuun alussa, ja tätä on aikomus jatkaa useampien sähköisten uutiskirjeiden sekä painettujen hinnastojen lähettämällä vuonna 2016.

Tutkimuksen todellinen hyöty ilmenee kokonaisuudessaan vasta vuoden 2016 aikana, kun kohderyhmä suunnittelee uusia hankintojaan. Suomen markkinoita on pitkään hallinnut yksi kotimainen toimija, mutta suoramarkkinointikampanjoiden ja julkisten tarjouskilpailujen avulla myös pienemmät voivat lisätä tunnettuuttaan ja luoda imagoa laadukkaana ja turvallisena leikkivälinetuottajana. Edu-segmentin toimijoiden ostojen 40:n prosentin osuuteen koko Kompan Suomen myynnistä on vielä merkittävästi matkaa, mutta mielenkiinto on saatu herätettyä ja keskustelu avattua molempiin suuntiin. Tunnettuuden ja hyvän maineen lisääminen jo etukäteen koetaan yrityksessä tärkeänä, sillä se alentaa yhteydenotokynnystä tulevaisuudessa.

Tutkitussa ryhmässä tunnepitoiset päätökset korostuvat erityisesti niiden toimijoiden kohdalla, jotka ostavat tuotetta nimenomaan oman yrityksensä tai muun läheisen yhteisön käyttöön. Toisaalta Kompanin arvot tukevat tämänkaltaista päätöksentekoa sikäli, että tuotteiden suunnittelussa prioriteettina ovat lapset ja heidän vaatimuksensa, toisaalta tunteisiin perustuva päätöksenteko saattaa hämärtää esimerkiksi taloudellisten tai käytännöllisten argumenttien painoarvoa. Kuntien harjoittama byrokraattinen tarjouskilpailu poistaa tämänkaltaisen ongelman, mutta päättäjällä ei välttämättä ole relevanttia tietoa kohteen tai sen käyttäjien todellisista tarpeista tai toiveista. Lapsille suunnattujen tuotteiden markkinoinnissa ikuisuusongelmana on nimenomaan tuotteiden markkinointi hieman varsinaisen kohderyhmän ohitse. Esimerkiksi Junkkarin (2001, 46-49) mukaan julkisten palveluiden markkinointi on jo itsessään ongelmallista, sillä julkista sektoria eivät ohjaa markkinoiden vaatimukset kuten yksityistä palveluntuottajaa, ja asiakaslähtöisyyden perustana on yksilön tarpeiden sijaan oltava vastuu palvella kaikkia kansalaisia tasapuolisesti ja mahdollisimman hyvin. Lisäksi voidaan pohtia, tuoko markkinointi itsessään liian kovia arvoja julkisen sektorin palvelujen maailmaan yksinkertaistamalla palveluntuotannon roolia ja toimintoja helposti markkinoitavaan muotoon. Argumentointia on käytetty myös merkittävämpien julkisten palveluiden, kuten terveydenhuollon markkinointia vastaan. Leikkivälineet tai –puistot eivät kuitenkaan itseisarvoisesti vastaa mihinkään julkisen palveluvelvoitteen kohtaan, vaan niiden avulla pyritään täyttämään muita tavoitteita, kuten viihtyvyyttä, harras-

tusmahdollisuuksia, sosiaalisia suhteita ja kokonaisvaltaista oppimista. Leikkivälineiden markkinoinnin avulla ei siis pyritä varmistamaan yksinomaan palvelun tuottajan eli useimmiten kunnan etua, vaan myös yksilön ja koko yhteiskunnan yleinen etu pitkällä tähtäimellä.

## 6.1 Kehitysehdotukset

Mikäli nyt tutkittu segmentti osoittautuu tuottavaksi ja siihen suunnatut resurssit kannattaviksi, tulisi segmenttiä laajentaa entisestään niin, että markkinointia suunnattaisiin myös yksittäisille korkeakouluille kuntayhtymien lisäksi tai sijasta, ja mukaan otettaisiin esimerkiksi kuntien omistamat leirikeskukset. Uudet, monipuoliset tuoteryhmät, kuten ulkokuntoilulaitteet tai sisätiloihin suunnitellut siirrettävät kokonaisuudet helpottavat kokonaan uudenlaisten toimijoiden sitouttamista. Potentiaalisia asiakkaita voisivat olla esimerkiksi kauppakeskukset, lentokentät ja apteekit. Tällainen tuotteittain markkinointi edellyttää jo mainittua tarkempaa segmentointia, ja asiakkaiden erilaisten tarpeiden tarkempaa erottelua. Leikkivälineitä ei kannata markkinoida lukiolle tai ammattiopistoille, eikä aikuisten kuntoiluvälineitä päiväkodeille. Uuden asiakashallintaohjelmiston myötä tarkempi erottelu tulee olemaan mahdollista, mutta edellyttää myös myyjiltä asiakkaiden toiveiden tarkempaa tuntemusta ja kartoitusta.

Asiakasrekisterin koon viisinkertaistuttua seuraava askel on selvittää uuden asiakasmasan tarpeet ja toiveet. Jo etukäteen tiedetään, että tuotteelle on kysyntää, mutta vielä on selvítettävä, mikä olisi oikea tapa suunnata tätä kysyntää juuri oman yrityksen tuotteisiin. Minkälainen markkinointi ja lähestyminen koetaan tarpeisiin vastaavana, minkälainen hyökkäävänä? Tietyille segmentille kohdistettu markkinointitutkimus saattaisi antaa merkittävää tietoa myös Kompan Suomi Oy:n yrityskuvasta ja yritykseen liittyvistä mielikuvista. Tällainen tutkimus olisi hyödyllinen myös siitä syystä, että suuri osa uusista asiakkaista ei välttämättä ole kuullut yrityksestä aiemmin. Uusiasiakashankintaprojektin myötä näiden asiakkaiden ensivaikutelma yrityksestä syntyy kasvottoman suoramarkkinointikampanjan kautta, jota tutkimuksen avulla olisi mahdollista tehdä henkilökohtaisemmaksi ja tuoda lähemmäs asiakkaan tarpeita. Mahdollisia lähestymistapoja on useita: yrityksen toteuttamaan mainontaan ja viestintään tai sen brändiin keskittyvä tracking –tutkimus, jonka tarkoituksena on selvittää viestinnän ja markkinoinnin tehokkuutta sekä toimivimpia markkinointikanavia, yrityskuvaa ja kilpailuetuja, tai markkinatutkimus, joka keskittyy asiakasrajapinnan sijasta koko liiketoimintaympäristöön ja markkinoihin sekä siellä vaikuttaviin tekijöihin.

Kompanin vahvuuksia ovat sen kansainvälisyys ja suuri koko maailmanlaajuisesti, sillä

näin on mahdollista hyödyntää jokaisen maan erityisosaamista ja toimia kustannustehokkaasti. Yritys perustaa filosofiansa tutkimustietoon ja panostaa merkittävästi tuotekehitykseen tämän tiedon pohjalta. Suomen markkinoilla tätä arvopohjaa kannattaisi hyödyntää markkinoinnissa vielä nykyistä vahvemmin, sillä kulttuurissamme koulutus ja jokapäiväinen oppiminen on hyvin arvostettua. Tämän voi nähdä yrityksen mahdollisuutena myös tulevaisuudessa. Muita näkymiä ovat juuri kerätty uusi asiakasrekisteri sekä yhä uudet potentiaaliset asiakkaat. Tähän asti yritys on keskittynyt lähinnä julkisen sektorin asiakkaisiin, mutta fokus on siirtymässä kasvavassa määrin yksityisyrittäjiin. Esimerkiksi hotellit, huvipuistot ja kauppakeskukset nähdään uusien tuoteryhmien, kuten urheiluvälineiden ja liikuteltavien sisäleikkivälineiden, potentiaalisina asiakasryhminä. Sen sijaan, että pyritäisiin lisämyynnin tai -markkinoinnin avulla kasvattamaan vain omaa kakkupalaa, on näiden uusien asiakasryhmien avulla mahdollista kasvattaa koko leikkivälinemyynnin kakkua.



Kuvio 9. Kompan Suomi Oy:n myydyin tuote, Galaxy Supernova -karuselli.

## 6.2 Tutkimusprosessi

Koko tutkimusprosessin suuritöisin osa oli sen aloitus, sillä kiinnostava segmentti oli ensin rajattava ja sen jälkeen löydettävä. Segmentin suuri koko ja näin olleen ensimmäisen vaiheen kesto yllättivät sekä tekijän että toimeksiantajan. Ensimmäisessä vaiheessa työ painottui yhteystietojen keruuseen ja segmentin määrittelyyn. Varsinainen tutkimustyö aloitettiin vasta yhteystiedot sisältävän tietokannan valmistuttua, joskin tutkimusta ja rajausta tuli tehtyä ikään kuin huomaamatta yhteystietokannan luomisen lomassa.

Projektin reunaehdot olivat toimeksiantajatahon puolelta hyvin joustavia, mikä toisaalta antoi huomattavasti liikkumavaraa, toisaalta aiheutti koko prosessiin merkittäviä aikataulumuutoksia. Alkuperäinen suunnitelma noin 6500 kuvaston postittamisesta maaliskuuhun ei toteutunutkaan, sillä kustannukset osoittautuivat liian suuriksi saatuun hyötyyn nähden. Kuvastot olisi tullut lähettää heti niiden ilmestyttyä vuoden 2015 alussa, sillä kohderyhmän päätöksentekoprosessi on hidas ja aloitetaan siksi usein heti tammikuussa.

Myöhemmin keväällä saapuvat kuvastot eivät olisi enää tuottaneet toivotun vahvuisia tuloksia.

Prosessi eteni hitaasti, mutta ennalta sovitun, varsin väljän aikataulun puitteissa. Tiukempi aikataulutus olisi todennäköisesti voitu osapuolten näin halutessa molemminpuolisella kommunikoinnilla ja tarkemmilla sopimuksilla, mutta koska varsinainen segmentin määrittäminen toteutui hyvinkin aikataulussa ja uusi asiakasrekisteri saatiin käyttöön ennen kesää, ei kumpikaan osapuoli olisi erityisesti hyötynyt tiukemmista ja näin lisäpainetta luovasta aikataulutuksesta.

Kokonaisuutena tutkimusprojekti valmistui rennolla tekemisellä ja ilmapiirillä, ja erityisesti molemminpuolinen yhteistyö ja kommunikointi onnistui ja helpotti prosessia. Haastatteluja oli helppo sopia yhteisen työn lomaan, ja vastauksia hankittiin sitä mukaa kun lisää kysymyksiä ilmeni. Tutkimuksen todellinen taloudellinen hyöty ilmenee vasta myöhemmin, mutta jo asiakasrekisterin kasvattaminen ja tunnettuuden lisääminen uuden segmentin keskuudessa on koettu yrityksessä hyvin positiivisena ja tässä vaiheessa vuotta odotetun kaltaisena tuloksena. Markkinointikampanja on myös tuottanut jo useita yhteydenottoja erityisesti yksityisiltä päiväkodeilta. Rohkaisevat tulokset ovat johtaneet organisaation kasvuun uudella toimenkuvalla jo vuoden 2015 aikana, ja seuraavan vuoden kokemukset tutkittavan ryhmän todellisesta potentiaalista vaikuttavat merkittävästi tuleviin kasvusuunnitelmiin.

## Lähteet

Anttila, P. 2006. Tutkiva toiminta ja teos, ilmaisu, tekeminen. Akatiimi. Hamina.

Baines, P., Fill, C. & Page, K. 2013. Essentials of marketing. Oxford University Press. Oxford, United Kingdom.

Bergström, S. & Leppänen, A. 2011. Yrityksen asiakasmarkkinointi. Edita Publishing Oy. Helsinki.

Bonnor, M. 17.06.2015. Leikkipaikkoja suljetaan heppoisin perustein? Osa kunnista tulkitsee turvasäädöksiä liian tiukasti. Uutinen. Kotimaa. YLE. Luettavissa: [http://yle.fi/uutiset/leikkipaikkoja\\_suljetaan\\_heppoisin\\_perustein\\_osa\\_kunnista\\_tulkitsee\\_turvasaadoksia\\_liian\\_tiukasti/8081153](http://yle.fi/uutiset/leikkipaikkoja_suljetaan_heppoisin_perustein_osa_kunnista_tulkitsee_turvasaadoksia_liian_tiukasti/8081153). Luettu: 20.06.2015.

Dyché, J. 2007. The CRM handbook : a business guide to customer relationship management. Addison-Wesley. Boston.

Eppert, K. 2015. Sähköpostimarkkinoinnista markkinoinnin automaatioon. Webinaari. Spotmore. Katsottavissa: <http://www.spotmore.fi/webinaari/massasta-automaatioon/>.

Grönroos, C. 1998. Nyt kilpaillaan palveluilla. WSOY. Helsinki.

Hutt, M. & Speh, T. 2010. Business marketing management: B2B. South-Western Cengage Learning.

Häkkänen, P. & Koivumäki, E. 2015. Markkinointijuridiikka 2015. Helsingin seudun kaupakamari. Helsinki.

Itkonen, H., Kangas, A., Matilainen, P., Räisänen, P. & Sokka, S. 2014. Hyvinvointia myös kulttuuri- ja liikuntapalveluista. KAKS – Kunnallisan alan kehittämissäätiön Tutkimusjulkaisu – sarjan julkaisu nro 77. Pole-Kuntatieto Oy. Sastamala.

Isohookana, H. 2007. Yrityksen markkinointiviestintä. WSOYpro. Helsinki.

Jaffe, J. 2010. Every customer is sacred. Article. Conference Board Review. Vol 47/2010. Issue 3.

- Jobber, D. & Lancaster, G. 2012. Selling and sales management. Pearson Education. Harlow.
- Junkkari, T. 2001. Julkiset palvelut ja koulujen markkinoinnin säännöt. Kauppakaari. Talentum Media Oy. Jyväskylä.
- Jylhä, E & Viitala, R. 2014. Liiketoimintaosaaminen. Menestyvän yritystoiminnan perusta. Edita Publishing Oy. Helsinki.
- Järvenoja, E. 2013. Sähköisen markkinoinnin opas. KAJAK E-business and E-marketing projects. Luettavissa: <http://www.slideshare.net/kajakebusiness/shkisen-markkinoinnin-opas>. Luettu: 20.11.2015.
- Kauppalehti 5.6.2015. Tulostiedotteet. Puuha Group Oy. Luettavissa: <http://www.kauppalehti.fi/5/i/yritykset/tulostiedote/tiedote.jsp?selected=kaikki&oid=20150601/14335247649010&liikevaihtoluokka=&toimiala=&paikkakunta=>. Luettu: 10.10.2015.
- Kompan Group 2014. Worldwide. Luettavissa: <http://www.kompangroup.com/worldwide/>. Luettu: 15.3.2015.
- Kompan Group 2015. Annual Report 2014. Luettavissa: <http://viewer.zmags.com/publication/5d1a03a6#/5d1a03a6/1>. Luettu: 20.5.2015.
- Kompan Suomi Oy 2014. Miksi Kompan. Luettavissa: <http://www.kompan.fi/miksi-kompan/> Luettu: 8.3. 2015.
- Laki julkisista hankinnoista 348/2007
- Laki tilaajan selvitysvelvollisuudesta ja vastuusta ulkopuolista työvoimaa käytettäessä 1233/2006
- Lappset 2014. Talouskatsaus. Luettavissa: <http://www.lappset.fi/Company-navigation/Lappset-yrityksena/Talouskatsaus>. Luettu: 20.3.2015.
- Lukka, K. 2001. Konstruktiivinen tutkimusote. Menetelmäartikkelit. Metodix Oy. Helsinki. Luettavissa: <https://metodix.wordpress.com/2014/05/19/lukka-konstruktiivinen-tutkimusote/>. Luettu: 20.11.2015.



Mäntyneva, M. 2003. Asiakkuudenhallinta. WSOY. Helsinki.

Ojasalo, J & Ojasalo, K. 2010. B-to-B -Palvelujen markkinointi. WSOY-pro Oy. Helsinki.

Oksanen, T. 2010. CRM ja muutoksen tuska – Asiakkuudet haltuun. Talentum Media Oy. Helsinki.

Parm, T. 15.3.2015. Myynti- ja markkinointikoordinaattori. Kompan Suomi Oy. Haastattelu. Espoo.

Pekkala, E. & Pohjonen, M. 2014. Hankintojen kilpailuttaminen ja sopimusehdot. Tietosanoma Oy. Helsinki.

Piresma 2015. Yhteystiedot. Luettavissa: <http://www.piresma.fi/Yhteystiedot.asp>. Luettu: 25.3.2015.

Pitkäranta, A. 2014. Laadullinen tutkimus opinnäytetyönä. e-Oppi Oy. Jokioinen.

Putto, T. 2014. Kuinka tunnistaa tuottavin asiakaspotentiaali. Dagmar Oy. Luettavissa: <http://www.slideshare.net/dagmardigital/kuinka-tunnistaa-tuottavin-asiakaspotentiaali>. Luettu: 6.11.2015.

Sahlsten, P. 2009. Uusasiakashankinta on prosessi. Luettavissa: <http://www.myynti20.fi/uusasiakashankinta-on-prosessi/>. Luettu: 15.3.2015.

Salonen, V. & Toikkanen, P. 2014. Selittävä tekijä: ihmistietoisuus liiketoiminnassa. Docendo Oy. Jyväskylä.

Söderlund, J. 11.6.2015. Business Controller. Kompan Barnland Ab. Haastattelu. Espoo.

Tanner, J., Honeycutt, E. & Erffmeyer, R. 2014. Sales management: shaping future sales leaders. Pearson Education Limited. Harlow.

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

Vierula, M. 2014. Suuri integraatiokirja. Markkinointi, myynti ja viestintä. Talentum. Helsinki.

Urrila, V. 10.6.2015. Myyntijohtaja. Kompan Suomi Oy. Haastattelu. Espoo.

YLE 19.11.2015. Lappset Group aloittaa yt-neuvottelut. Uutinen. Kotimaa. Luettavissa:  
[http://yle.fi/uutiset/lappset\\_group\\_aloittaa\\_yt-neuvottelut\\_-  
\\_irtisanominen\\_uhkaa\\_kymmenia/8468059](http://yle.fi/uutiset/lappset_group_aloittaa_yt-neuvottelut_-_irtisanominen_uhkaa_kymmenia/8468059). Luettu: 20.11.2015.

## **Liitteet**

Liite 1.

Lakilyhenteet:

Hankintalaki

Laki julkisista hankinnoista 348/2007

Tilaajavastuulaki

Laki tilaajan selvitysvelvollisuudesta ja vastuusta ulkopuolista työvoimaa käytettäessä 1233/2006

**KOMPAN**

[Näytä sähköposti selaimessa](#)

**Saitko jo Kesätarjouksemme postissa?**

**KOMPAN KESÄTARJOUS:**

MOMENTS -uutuusyhdistelmät,  
keinut ja jousikeinut.

[Katso tuotekohtaiset  
tarjoushinnat tästä](#)



**Oletko kuullut KOMPANista aiemmin? Lue täältä,  
miksi meidät kannattaa valita  
leikkivälinetoimittajaksi!**

KOMPAN Suomi Oy, Puh: 020 734 1180, [kompan.suomi@kompan.com](mailto:kompan.suomi@kompan.com),  
[www.kompan.com](http://www.kompan.com)

Copyright © 2014 Kompan Suomi Oy, Kaikki oikeudet pidetään.

Lähetämme erikoistarjouksia asiakkaillemme, jotka ovat antaneet luvan vastaanottaa uutiskirjeitä.

Kompan Suomi Oy  
Tekniikantie 14  
02150 Espoo

[Poistu uutiskirje listalta](#) [Päivitä tietojasi](#)