



Kilpailuedun saavuttaminen myyntistrategioiden avulla rakennuskonevuokraamolla

Otto Turunen

Opinnäytetyö, AMK

Toukokuu 2024

Liiketalouden tutkinto-ohjelma

Turunen Otto

Kilpailuedun saavuttaminen myyntistrategioiden avulla rakennuskonevuokraamolla

Jyväskylä: Jyväskylän ammattikorkeakoulu. Toukokuu 2025, 91 sivua.

Liiketalouden tutkinto-ohjelma. Opinnäytetyö AMK.

Julkaisun kieli: suomi

Julkaisulupa avoimessa verkossa: kyllä

Tiivistelmä

Rakennuskonevuokraamoala on voimakkaasti kilpailtu toimiala, jossa tuotteiden ja palveluiden samankaltaisuus korostaa tarvetta tehokkaille myyntistrategioille kilpailuedun saavuttamisessa. Tavoitteena oli selvittää, millainen on tehokas myyntistrategia, minkä avulla voidaan saavuttaa kilpailuetu rakennuskonevuokraamolla. Lisäksi pyrittiin tunnistamaan kehityskohtia, joiden avulla vuokraamot voivat lisätä asiakasarvoa ja vahvistaa markkina-asemaansa pitkällä aikavälillä.

Tutkimus toteutettiin ilman toimeksiantajaa. Se toteutettiin laadullisena tutkimuksena ja tutkimusmenetelmänä toimi teemahaastattelu. Tarkemmin ottaen puolistrukturoidun teemahaastattelun haastattelurunko jaettiin kolmeen teemaan: suurimmat vaikuttavat tekijät vuokraamon valintaan, tehokkaimmat myyntistrategiat ja kilpailuedun saavuttaminen. Aineisto kerättiin viideltä suuren rakennusalan yrityksen päättäjältä, joilla keskeinen rooli vuokraamon valinnassa. Aineisto analysoitiin abduktiivisella sisällönanalysillä, jossa yhdistettiin teoreettinen viitekehys sekä haastatteluaineistosta nousseet havainnot.

Tuloksista ilmeni, että vuokraamon valintaan vaikuttivat eniten henkilöstön asiantuntemus, toimitusvarmuus, palvelun kokonaisuuden sujuvuus, luotettavuus sekä aktiivinen vuorovaikutus. Tehokkaimpina myyntitapoina pidettiin hybridimallia, jossa yhdistyi useita eri toimintapoja, kuten konsultatiivisia, arvo- ja asiakaskeskeisiä, ratkaisumyyntiä sekä jopa haastajamyynnin elementtejä. Jatkuva vuorovaikutuksellinen yhteydenpito sekä kyky mukautua asiakkaiden muuttuviin tarpeisiin koettiin erityisen tärkeiksi. Hintakilpailu ei yksinään enää riittänyt erottautumiseksi, vaan kokonaisvaltainen asiakasarvon tuottaminen todettiin ratkaisevaksi.

Johtopäätöksissä todettiin, että kilpailuetua ei saavuteta yksittäisillä toimenpiteillä vaan strategisella kokonaisuudella. Vuokraamoille suositeltiin panostamista asiakkuudenhallintaan, myyntiprosessien kehittämiseen, henkilöstön osaamisen kehittämiseen sekä digitalisaation laajaan hyödyntämiseen. Lisäksi nähtiin tarpeelliseksi vahvistaa ennakoivaa ja asiakasarvoa korostavaa myyntityötä. Näin vuokraamot voisivat erottautua kilpailijoistaan ja rakentaa kestäväää sekä pitkäaikaista kilpailuetua haastavassa markkinaympäristössä.

Avainsanat (asiasanat)

Myyntistrategia, Kilpailuetu, Rakennuskonevuokraamo, Myyntitapa, Vuokraaminen

Muut tiedot (salassa pidettävät liitteet)

Turunen Otto**Gaining Competitive Advantage through Sales Strategies in the Construction Equipment Rental Industry**

Jyväskylä: JAMK University of Applied Sciences, May 2025, 91 pages

Degree programme in Business Administration. Bachelor's Thesis.

Permission for open access publication: Yes

Language of publication: Finnish

Abstract

The construction equipment rental industry is highly competitive, with the similarity of products and services emphasizing the need for effective sales strategies to achieve competitive advantage. The objective was to identify what constitutes an effective sales strategy that enables competitive advantage in this sector. Additionally, the study aimed to recognize development areas through which rental companies can increase customer value and strengthen their long-term market position.

The study was conducted without a commissioning company. It was carried out as a qualitative study using thematic interviews. The semi-structured interview framework was divided into three themes: key factors influencing rental company selection, the most effective sales strategies, and the achievement of competitive advantage. The data was collected from five decision-makers at major construction companies who played a central role in the selection of rental providers. The data was analyzed using abductive content analysis, combining theoretical frameworks with empirical insights from the interviews.

The results showed that the most significant factors influencing the choice of rental company were staff expertise, delivery reliability, smooth service execution, trustworthiness, and active interaction. The most effective sales approach was identified as a hybrid model combining multiple practices, such as consultative, value- and customer-oriented, solution selling, and even challenger selling elements. Continuous interaction and the ability to adapt to changing customer needs were considered particularly important. Price competition alone was no longer sufficient for differentiation; delivering comprehensive customer value was seen as decisive.

The conclusions emphasized that competitive advantage cannot be achieved through isolated actions but through a strategic whole. Rental companies were recommended to invest in customer relationship management, the development of sales processes, the professional growth of personnel, and the broad use of digital solutions. Furthermore, it was deemed essential to strengthen proactive and customer-value-driven sales practices. By doing so, rental companies could differentiate themselves from competitors and build sustainable, long-term competitive advantage in a challenging market environment.

Keywords/tags (subjects)

Sales strategy, Competitive advantage, Construction equipment rental company, Sales approach, Rental

Miscellaneous (Confidential information)

For example, the confidentiality marking of the thesis appendix, see Project Reporting Instructions, section 4.1.2

1	Johdanto	3
2	Tutkimusasetelma	4
2.1	Tutkimusongelma ja -kysymykset, tutkimusote sekä tavoite	4
2.2	Aineistonkeruumenetelmät	8
2.2.1	Kohderyhmä	9
2.2.2	Haastatteluiden toteutus	10
2.3	Analysointimenetelmät	11
2.4	Luotettavuuden varmistaminen ja eettisyys	14
2.5	Tiedonhaku	16
3	Kilpailuetu liiketoiminnassa	16
3.1	Kilpailuedun käsite ja rooli yrityksen menestymisessä	16
3.2	Kilpailuedun merkitys rakennuskonevuokraamolla	18
3.3	Kilpailuedun saavuttamisen haasteet: kolme erilaista kilpailuetua	19
3.4	Porterin kilpailun perusstrategiat	20
3.4.1	Kustannusjohtajuus	21
3.4.2	Differointi	22
3.4.3	Fokusointi	23
4	Myyntistrategia kilpailuedun saavuttamisen välineenä	24
4.1	Myyntistrategian määritelmä	24
4.2	Erilaisia myynnin strategioita	27
4.2.1	Ratkaisumyynti (Solution selling)	27
4.2.2	Asiakaskeskeisyys (Customer-Centric Selling)	29
4.2.3	Avainasiakkuusmyynti (Key Account Management)	30
4.2.4	Arvomyynti (Value-Based Selling)	32
4.2.5	Konsultatiivinen myynti (Consultative selling)	33
4.2.6	Sosiaalinen myynti (Social Selling)	35
4.2.7	Haastajamynti (Challenger Sale)	37
4.3	Myyntistrategian vaikutus kilpailuetuun	39
4.4	Digitaalisuuden ja kestävä kehityksen vaikutus myyntistrategioihin	41
5	Rakennuskonevuokraamoiden kilpailu ja markkinatilanne Suomessa	42
5.1	Suomen suurimpien toimijoiden myyntistrategioiden ja kilpailuedun tarkastelu (avoimien lähteiden perusteella)	42
5.1.1	Cramo Finland Oy	42
5.1.2	Ramirent Oy	45
5.1.3	Renta Oy	47

6 Tutkimustulokset	49
6.1 Suurimmat vaikuttavat tekijät vuokraamon valintaan	50
6.2 Tehokkaimmat myyntistrategiat	55
6.3 Kilpailuedun saavuttaminen.....	60
7 Johtopäätökset	66
7.1 Kehityskohteet ja käytännön suositukset	75
8 Pohdinta	76
8.1 Luotettavuuden ja eettisyyden toteutumisen arviointi	79
8.2 Jatkotutkimusehdotukset	80
Lähteet	82
Liitteet	90
Liite 1. Saatekirje	90
Liite 2. Haastattelukysymykset.....	91

Kuviot

Kuvio 1. Porterin kilpailustrategiat (1985, s. 12)	21
Kuvio 2. Yrityksen strategiatasojen hierarkia (Ojala, 2022).....	25

Taulukot

Taulukko 1. Myynnin strategioiden vertailutaulukko	39
Taulukko 2. Tutkimuskysymykset ja niistä johdetut teemat	50
Taulukko 3. Haastateltavien tiedot	50

1 Johdanto

Rakennuskonevuokraamoala on jatkuvasti kehittyvä ja erittäin kilpailtu toimiala, jonka vuokraustoiminnan arvo oli Suomessa vuonna 2021 n. 900 miljoonaa euroa (Laitinen, 2022). Alalla menestyminen edellyttää kykyä vastata asiakkaiden muuttuviin tarpeisiin tehokkaasti sekä lisäarvoa tuottaen. Suurten toimijoiden, kuten Ramirent Oy:n, Cramo Finland Oy:n sekä Renta Oy:n toimintaympäristössä kilpailuedun luominen perustuu paitsi laadukkaaseen kalustoon ja palveluun, myös kyvykkyyteen kehittää sekä toteuttaa innovatiivisia ja asiakaslähtöisiä myyntistrategioita. Nämä strategiat vaikuttavat olennaisesti siihen, miten yritys kykenee palvelemaan asiakkaitaan asiakaslähtöisesti, luomaan kilpailuetua ja täten myös kasvattamaan markkinaosuuttaan kyseisellä markkinalla vallitsevan hintakilpailun keskellä.

Kilpailuedun käsite on yksi keskeisimmistä taloustieteissä käsitellyistä aiheista. Se viittaa yrityksen kykyyn erottua kilpailijoistaan tarjoamalla lisäarvoa asiakkaille tavalla, jota muut toimijat eivät pysty jäljittelemään (Porter, 1985). Kilpailuedun syntyyn vaikuttavat useat eri tekijät, kuten resurssien tehokas hyödyntäminen, asiakaslähtöisyys, innovatiivisuus sekä liiketoimintaprosessien jatkuva kehittäminen. Vierulan (2021) mukaan kilpailuedun eri muodot voidaan jakaa strategisiin, ratkaiseviin ja erotteleviin tekijöihin. Strateginen kilpailuetu tarjoaa yritykselle pitkäaikaisimman ja merkittävimmän erottuvuuden markkinoilla (Mts.). Rakennuskonevuokraamolalla kilpailuetu voi perustua muun muassa palveluiden nopeaan saatavuuteen, korkeaan asiakastyytyväisyyteen, kaluston ja toimipisteiden määrään, työntekijöiden ammattimaisuuteen, lisäarvopalveluiden tarjontaan sekä pitkäaikaisiin asiakassuhteisiin. Lisäksi teknologiset sekä vastuulliset ratkaisut ovat muodostumassa yhä merkittävimiksi kilpailuvalteiksi kyseisellä alalla.

Myyntistrategiat voidaan nähdä liiketoiminnan alastrategiana, jonka avulla konkretisoidaan yrityksen tavoitteet ja ohjataan asiakassuhteiden rakentamista sekä myyntitapojen ja -kanavien valintaa. Se on keskeinen väline yrityksen kilpailukyvyyn parantamisessa ja siinä on tärkeää syvällisesti ymmärtää asiakkaiden tarpeet ja muokata myyntiprosessit siten, että ne tukevat asiakasuskollisuutta ja liiketoiminnan kasvua. (Ojala, 2022). Rakennuskonevuokraamolalla menestyäkseen yritysten on hyödynnettävä monipuolisia myyntistrategioita, jotka tukevat asiakaslähtöistä toimintamallia. Tällä voidaan tarkoittaa esimerkiksi asiakassegmentoinnin tarkempaa hyödyntämistä, palveluiden räätälöintiä, ratkaisulähtöisyyttä sekä yleisesti kumppanuuksien kehittämistä.

Aiemmat tutkimukset, kuten esimerkiksi Nurminen (2019), Ojala (2022) & Lehtonen (2022) ovat keskittyneet kilpailuedun rakentumiseen ja myyntistrategioiden vaikutukseen liiketoiminnalliseen tuloksellisuuteen, mutta rakennuskonevuokraamoalan erityispiirteitä ja niiden vaikutusta myyntiin on tarkasteltu rajallisesti. Tämä opinnäytetyö tuo uutta tietoa rakennuskonevuokraamoalan myyntistrategioista ja niiden tehokkuudesta kilpailuedun saavuttamisessa. Tutkimuksen tavoitteena on tarkastella, millainen myyntistrategia on tehokkain, jolla voidaan saavuttaa kilpailuetua. Samalla pyritään tunnistamaan ja tuomaan esille kehitystä vaativia asioita. Tutkimuksen avulla rakennuskonevuokraamolalla toimivat yritykset voivat kehittää myyntiprosessejaan ja kohdentamaan rajallisia resurssejaan strategisesti oikein parantaen heidän kilpailukykyään sekä luomaan arvoa asiakkailleen.

2 Tutkimusasetelma

Tutkimusasetelma tarkoittaa suunnitelmaa siitä, miten tutkimus tullaan toteuttamaan. Tutkimusasetelma muodostuu keskeisestä tutkimusongelmasta, ongelman pohjalta laadituista tutkimuskysymyksistä sekä tutkimuksen toteuttamiseen valituista menetelmistä, joihin kuuluvat tutkimusote, aineistonkeruu- ja analyysimenetelmät. (Kananen, 2015, s. 85). Seuraavaksi esitellään tutkimuksen tavoite, tutkimusongelma sekä -kysymykset, tarkastellaan tutkimus- aineistonkeruu, sekä analysointimenetelmiä ja esitellään arviointimenetelmän lisäksi tutkimuksen eettisyys.

2.1 Tutkimusongelma ja -kysymykset, tutkimusote sekä tavoite

Tutkimuksen tavoite

Opinnäytetyön tavoitteena on tarkastella, millainen myyntistrategia on tehokkain kilpailuedun saavuttamiseksi rakennuskonevuokraamolalla sekä tunnistaa kehityskohteita, jotka tuottavat arvoa sekä asiakkaalle että etenkin palveluntarjoajalle. Työ tarkastelee erityisesti aikaisemmin mainittujen suurten vuokrausyritysten sekä heidän asiakkaidensa toimintaa ja tarpeita.

Tutkimuksen keskiössä on kilpailuetu, jonka saavuttamisessa myyntistrategioilla on keskeinen rooli. Ne toimivat tärkeinä välineinä asiakkaiden houkuttelemisessa, heidän tarpeidensa täyttämässä sekä pitkäaikaisten asiakassuhteiden rakentamisessa (Laamanen, 2001). Tutkimus pyrkii myös tunnistamaan ne keskeiset myyntistrategiat, jotka eivät pelkästään vahvista yrityksen

kilpailukykyä, vaan myös mahdollistavat asiakkaiden tarpeiden tyydyttämisen kestäväällä ja taloudellisesti kannattavalla tavalla pitkällä aikavälillä.

Tavoitteena on myös tarjota rakennuskonevuokraamoille käytännönläheisiä kehitysehdotuksia sekä suuntaviivoja siihen, miten myyntistrategioita voidaan tehostaa ja suunnata, jotta ne luovat mahdollisimman paljon arvoa yrityksille ja sitä kautta myös asiakkaille. Tutkimuksen tuottama tieto auttaa yrityksiä ymmärtämään myyntistrategioiden merkityksen kilpailuedun saavuttamisessa. Tästä syystä opinnäytetyö on hyödyllinen rakennuskonevuokraamoille, jotka pyrkivät kehittämään ja kasvattamaan liiketoimintaansa pitkällä aikavälillä.

Tutkimusongelma ja -kysymykset

Tutkimus aloitetaan tavanomaisesti perehtymisellä valittuun aihealueeseen ja tutustumalla aiempiin tutkimuksiin sekä teoreettisiin lähestymistapoihin, jotka tukevat työn viitekehystä. Tämä prosessi auttaa ja mahdollistaa tutkimusaiheen rajaamisen ja tutkimusongelman määrittämisen tarkasti. Hyvin jäsenneilty tutkimusongelma antaa selkeän suunnan tutkimukselle ja helpottaa aineistonkeruumenetelmän sekä tutkimusmenetelmän valinnan. Aineistonkeruu- sekä tutkimusmenetelmän valinnan pohjalta edetään aineiston hankintaan, analysointiin ja johtopäätösten tekemiseen. (Hirsjärvi, Remes & Sajavaara, 2009, s. 65).

Tutkimusongelman määrittely on tutkimusprosessin keskeinen vaihe, sillä se ohjaa koko prosessia varmistaen, että työ pysyy koko tutkimuksen ajan aiheen kannalta olennaisena. Erityisesti laadullisessa tutkimuksessa tutkimusongelman muotoilu on usein joustavampaa ja saattaa muuttua tai tarkentua tutkimuksen edetessä. Tutkimusongelman tulee kuitenkin olla muotoiltu selkeästi ja yksiselitteisesti, jotta sen avulla voidaan saavuttaa tutkimuksen tavoitteet ja tuottaa uutta tietoa. Tutkimusongelmasta johdettujen tutkimuskysymysten avulla tuodaan tutkimusongelma selkeämmin esiin. (Saaranen-Kauppinen & Puusniekka, 2006).

Tämä opinnäytetyö tutkii myyntistrategioiden merkitystä rakennuskonevuokraamialalla ja niiden roolia kilpailuedun saavuttamisessa. Alan suurimmat toimijat Suomessa hyödyntävät eri tavalla myyntistrategioita liiketoiminnassaan erottautuakseen kilpailijoistaan ja vahvistaakseen asemaansa markkinoilla. Tämän tutkimuksen tavoitteena on selvittää, mitkä myyntistrategiat ovat

tehokkaimpia sekä arvokkaimpia kilpailuedun saavuttamiseksi rakennuskonevuokraamolla sekä tunnistaa kehityskohteita, jotka tuottavat arvoa sekä asiakkaalle että etenkin palveluntarjoajalle.

Tutkimusongelma on määritelty seuraavanlaiseksi:

Millainen on tehokas myyntistrategia, minkä avulla voidaan saavuttaa kilpailuetua rakennuskonevuokraamolla?

Tutkimusongelman pohjalta tutkimukselle valikoituivat seuraavat tutkimuskysymykset:

1. Mitkä tekijät vaikuttavat rakennuskonevuokraamon valintaan?
2. Millainen myynnin strategia on tehokkain ja vaikuttavin?
3. Miten myyntistrategialla voidaan tukea rakennuskonevuokraamon kilpailuedun saavuttamista?

Tutkimusote

Tutkimusotteella tarkoitetaan tutkimuksen lähestymistapaa eli sitä, miten tutkimusongelmaa lähestytään. Tutkimuksessa määritetty tutkimusongelma ja -kysymykset, vaikuttavan siihen mikä lähestymistapa tai tutkimusmenetelmä valitaan ja mitä menetelmiä tutkimuksessa käytetään aineistonkeruun ja -analysoinnin vaiheissa (Kananen, 2015, s. 64). Kanasen (2017) mukaan tutkimukselle tulee määrittää tutkimusote, jolla tutkimusta lähdetään tekemään. Tutkimuksen lähestymistapa eli tutkimusote jaetaan perinteisesti kahteen ryhmään. Lähestymistapa voi olla laadullinen eli kvalitatiivinen tai määrällinen eli kvantitatiivinen. Mainittuja lähestymistapoja voidaan myös hyödyntää yhdessä tai rinnakkain esimerkiksi, hyödyntämällä laadullisia tuloksia määrällisten tulosten selittämiseen. Tätä kutsutaan monistrategiseksi tutkimukseksi. Pääosin tutkimus kuitenkin perustuu vain toiseen näistä menetelmistä. (Hirsjärvi & Hurme, 2022, Luku 2.4.4).

Kvantitatiivisella eli määrällisellä tutkimusotteella tavoitellaan yleiskäsityksiä ja se käsittelee tietoa numeerisesti (Vehkalahti, 2019, s. 13; Vilka, 2007, s. 14). Tämä tarkoittaa, että tutkittavia asioita sekä niiden ominaisuuksia käsitellään yleisesti kuvaillen hyödyntäen numeroita. Tämä tutkimusmenetelmä vastaa kysymyksiin ”kuinka moni, kuinka paljon ja kuinka usein”. Määrällinen tutkimus on menetelmä, joka antaa yleisen kuvan vastaajien (mitä suurempi määrä, sen parempi) (mitattavat ominaisuudet) välisistä suhteista ja eroista. Määrällisen tutkimuksen mittareita ovat kysely ja havainnointilomake, joilla voidaan hankkia tutkimustietoa. Numeerisen tutkimustiedon tutkija tulkitsee ja selittää olennaisen sanallisesti. Tutkijan on tarkoitus kuvata, millä tavalla asiat liittyvät toisiinsa tai miten ne eroavat toistensa suhteen. (Vilka, 2007, s. 13–14). Määrällistä tutkimusotetta ei valittu opinnäytetyön tutkimusotteeksi, koska laadullinen tutkimusote tarjoaa mahdollisuuden laajempiin ja syvällisempiin vastauksiin (Brannan, Brannan & Tenny, 2022).

Kvalitatiivisen eli laadullisen tutkimuksen tavoitteena on tarjota syvälinen ymmärrys tutkittavasta ilmiöstä, minkä pohjalta voidaan rakentaa teoreettisia selityksiä. Siinä keskitytään ymmärtämään ilmiöitä, merkityksiä ja kokemuksia syvällisesti. Kyseinen tutkimusmenetelmä on joustava ja se tarjoaa tutkijalle useita vaihtoehtoisia lähestymistapoja tutkimuksen suorittamiseen. (Kananen, 2015, s. 71). Poiketen määrällisestä tutkimuksesta, kvalitatiivisessa tutkimuksessa havainnot kerätään usein vain muutamasta yksilöstä, joita analysoidaan syvällisesti tutkimusotteen vaatimalla tavalla. Tämä mahdollistaa yksityiskohtaisen kuvan muodostumisen tutkittavasta ilmiöstä. (Kananen, 2017, s. 33).

Opinnäytetyössä valittiin laadullinen tutkimusote, koska sen avulla voidaan saada monipuolinen sekä syvälinen ymmärrys rakennuskonevuokraamoiden myyntistrategioiden merkityksestä, ja sen vaikutuksesta kilpailuedun saavuttamiseen. Tämä lähestymistapa sopii erityisen hyvin tutkimukseen, jossa ilmiötä ei ole aiemmin tarkasteltu yksityiskohtaisesti ja samalla voidaan analysoida aineistoa laajasti ja syvällisesti. Määrälliset menetelmät eivät olisi mahdollistaneet vastaavaa syvällistä analyysia, joka huomioi niin yksilölliset kokemukset kuin toimialan monimutkaisuuden. (Kananen, 2017, s. 33). Laadullinen tutkimusote soveltui parhaiten tähän tutkimukseen, koska se mahdollisti käytännönläheisten ja strategisesti merkittävien johtopäätösten tekemisen alan myyntistrategioista ja niiden kilpailuetua tukevasta roolista.

2.2 Aineistonkeruumenetelmät

Tutkimusmenetelmällä ratkaistaan tutkimusongelma. Tutkimusongelma tulee ymmärtää ja tuntea syvällisesti, jotta oikeita menetelmiä hyödyntäen voidaan tuottaa luotettavaa tietoa.

Tutkimuksessa on tärkeää valita juuri siihen sopiva tutkimusmenetelmä, koska se mahdollistaa oikeiden toimintojen toteuttamisen tutkimuksen aikana. (Kananen, 2017, s. 65). Laadullinen tutkimus soveltuu erityisesti tilanteisiin, joissa tutkittava ilmiö on monitahoinen, ja sen ymmärtäminen vaatii syvempää analyysia toimialan sisäisestä dynamiikasta ja toimintamalleista (Brannan, Brannan & Tenny, 2022). Valitun tutkimusmenetelmän eli kvalitatiivisen tutkimusmenetelmän yleisimmät ja käytetyimmät aineistonkeruumenetelmät ovat havainnointi, kyselyt, haastattelut ja erilaisista dokumenteista koottu tieto (Kananen, 2017 s. 67; Sarajärvi & Tuomi, 2018, luku 3). Sarajärven ja Tuomen (2018) mukaan näitä erilaisia aineistonkeruumenetelmiä voidaan käyttää joko vaihtoehtoisesti, rinnan tai eri tavoin yhdisteltynä tutkittavan ongelman ja tutkimusresurssien mukaan.

Tämä tutkimus toteutettiin laadullisena eli kvalitatiivisena tutkimuksena, sillä tavoitteena oli syvällisesti ymmärtää, miten myyntistrategioilla voidaan saavuttaa kilpailuetua rakennuskonevuokraamolla. Tutkimuksessa hyödynnettiin teemahaastattelua eli puolistrukturoitua haastattelumenetelmää, jossa haastattelukysymykset perustuvat ennalta määritettyihin teemoihin ja teemat ohjaavat haastattelun etenemistä. Teemahaastattelu sijoittuu strukturoidun ja avoimen haastattelun väliin. Tutkimusongelmasta määritetyt tutkimuskysymykset määrittivät haastattelun teemat, mikä tarkoittaa, että haastattelun rakenne on puolistrukturoitu. Tämä haastattelutyyppi tarjoaa joustavuutta, sillä vaikka haastattelulla on tietty rakenne, sen kulkua voidaan mukauttaa haastateltavan vastausten perusteella. Teemahaastattelun tavoitteena on kerätä joko kokemukseen perustuvia havaintoja tai intuitiivisia näkemyksiä tutkimuksen tarpeiden mukaisesti. (Sarajärvi & Tuomi, 2018, Luku 3.1.1). Haastatteluiden tavoitteena oli antaa haastateltaville mahdollisuus tuoda esiin omia näkemyksiänsä ja kokemuksiansa avoimesti sekä vapaammin ilman ennalta määriteltyjä vastausvaihtoehtoja. (Hirsjärvi & Hurme, 2022, luku 4.2; Saaranen-Kauppinen & Puusniekka, 2006). Haastateltavien omat näkemykset sekä kokemukset olivat aiheen keskiössä, joten kyseinen menetelmä sopi tutkimukseen täydellisesti.

Tavoitteena oli siis kerätä haastateltavien kokemuksia, näkemyksiä ja käsityksiä, joiden avulla analysoida vuokraamoiden myyntistrategioiden tehokkuutta ja vaikuttavuutta. Haastattelut

mahdollistavat myös paremman vuorovaikutuksen haastattelijan ja haastateltavan välillä, jossa voidaan tarkentaa vastauksia, korjata mahdollisia väärinymmärryksiä ja syventyä haluttuun aiheeseen (Vehkalahti, 2019 s.11; Sarajärvi & Tuomi, 2018, luku 3.1). Tutkimuksessa sovellettiin siis teemahaastattelua, jossa haastattelukysymykset ovat jäsenelty kolmeen pääteemaan heijastaen määriteltyjä tutkimuskysymyksiä. Pääteemat ovat: suurimmat vaikuttavat tekijät vuokraamon valintaan, tehokkaimmat myyntistrategiat ja myyntistrategiat kilpailuedun rakentamisessa. Puolistrukturoitu haastattelu mahdollistaa joustavuuden haastattelutilanteessa ja antaa tutkijalle mahdollisuuden syventää keskustelua haastattelun edetessä (Hirsjärvi & Hurme, 2022, luku 4.2).

Puolistrukturoitu haastattelu valittiin menetelmäksi, koska se yhdistää avoimen ja strukturoidun haastattelun parhaimmat puolet. Tämä menetelmä antaa haastateltaville enemmän vapautta ilmaista näkemyksiään, toisin kuin täysin strukturoitu haastattelu. Tällä tavoin on mahdollista saada syvällisempiä ja monipuolisempia vastauksia. Puolistrukturoitu haastattelu tarjosi selkeän rungon ja suuntaviivat, joten kaikki tutkimukselle olennaiset teemat tulivat käsitellyksi. Tasapaino ohjauksen ja vapauden välillä oli hyödyllinen etenkin silloin, kun tutkittava aihe on monimutkainen ja vaatii syvällistä analyysiä. Menetelmä tarjosi myös joustavuutta haastattelutilanteessa, jolloin tutkija pystyi syventämään keskustelua tarpeen mukaan haastattelun edetessä. Hirsjärven ja Hurmeen (2022, luku 4.2) mukaan tämä on erityisen tärkeää silloin, kun tutkittava ilmiö on monisyinen ja vaatii perusteellista tarkastelua.

2.2.1 Kohderyhmä

Laadullisessa tutkimuksessa aineiston koot eivät vaihtele merkittävästi, vaan pääsääntöisesti sen koko on pieni tai vähäinen verrattuna määrälliseen tutkimukseen (Eskola & Suoranta, 1998; Sarajärvi & Tuomi, 2018, luku 3.4). Kvalitatiivisessa tutkimuksessa ei pyritä tilastollisiin yleistyksiin vaan siinä pyritään kuvaamaan jotain ilmiötä, ymmärtämään tiettyä toimintaa tai antamaan teoreettisesti mielekäs tulkinta jollekin ilmiölle. Tämä tarkoittaa, että kyseissä tutkimuksissa on tärkeää, että tieto kerätään henkilöiltä, joilla on mahdollisimman paljon tietoa tai kokemusta asiasta. Haastateltavat henkilöt eivät voi siis olla satunnaisia, vaan harkittuja ja tarkoitukseen sopivia. Samalla tutkimuksessa tulee tulla ilmi, miten tiedonantajien valinta on harkittu ja miten valinnat täyttävät tarkoitukseen sopivuuden kriteerit. (Eskola & Suoranta, 1998; Sarajärvi & Tuomi, 2018, luku 3.4). Haastateltavien määrä voi olla kuitenkin aluksi haastava arvioida. Sarajärven ja

Tuomen (2018) mukaan Eskola ja Suoranta (2014) toteaa, että yksi tapa ratkaista aineiston riittävyys on puhu saturaatiosta eli kylläntymisestä. Saturaatio tarkoittaa tilannetta, jossa aineisto alkaa toistamaan itseään ja tiedonantajat eivät tuota tutkimusongelman kannalta mitään uutta tietoa (mts. luku 3.4.1). Kuitenkin suhteellisen pienestäkin aineistosta voidaan tehdä yleisempiä kuin kyseistä aineistoa koskevia päätelmiä, kun aineisto alkaa toistaa itseään (Saaranen-Kauppinen & Puusniekka, 2006).

Haastattelu suunnattiin rakennusyrietyksien päättäjille, jotka käyttävät rakennuskonevuokraamoiden palveluja Suomessa säännöllisesti ja suurella mittakaavalla. Kohderyhmäksi valikoituivat he, koska nämä yritykset käyttävät rakennuskonevuokraamoiden palveluita säännöllisesti ja suurella volyymilla muodostaen suuren osan vuokraamoiden liikevaihdosta. Uudistalonrakentaminen sekä korjausrakentaminen muodostavat myös laskelmien mukaan noin 2/3 vuokramarkkinasta (Laitinen, 2022). Kohderyhmän valinta perustuu myös siihen, että nämä päättäjät tekevät merkittäviä päätöksiä yritystensä rakennuskonevuokrauksista ja palveluiden hyödyntämisestä, joten heillä on näkemyksiä sekä omakohtaisia kokemuksia siitä, minkälainen myyntistrategia tukee vuokraamojen kilpailuetua ja mitkä eivät.

Kohderyhmän rajaaminen suuriin rakennusyrietyksiin mahdollisti monipuolisen analyysin vaikuttavimpien toimialojen vaatimuksista. Haastateltavien valinnassa painotettiin suuren vuokrausasteen omaavien yritysten lisäksi nimenomaan heidän päätösvaltaansa. Haastateltavat tuli olla asemassa, jossa he osallistuvat aktiivisesti rakennuskonevuokraukseen liittyviin päätöksiin ja prosesseihin. Haastateltavat löytyivät rakennusyrietysten verkkosivuilta ja kontaktointi tapahtui ensin soittamalla. Tämä kokonaisuus varmisti sen, että tutkimuksessa kerätty aineisto on relevanttia ja tarjoaa samalla konkreettisia näkemyksiä myyntistrategioiden toimivuudesta käytännössä.

2.2.2 Haastatteluiden toteutus

Haastattelut toteutettiin Teams -alustan kautta etäyhteyksillä. Haastateltavia oli loppujen lopuksi 5 määrää ja kaikki haastateltiin yksitellen. Tapaamiset kestivät n. 15–30 minuuttia. Tämä toteutustapa valittiin, koska se tarjoaa joustavan ja tehokkaan tavan suorittaa haastattelut eri puolilta Suomea ilman aikataulutus- ja matkustushaasteita. Etähaastattelut mahdollistavat myös sen, että osallistujat pystyvät osallistumaan heille sopivana ajankohtana. Tämä lisäsi tutkimukseen

osallistumisen todennäköisyyttä ja paransi vastausten laatua. Ennen haastatteluja osallistujille kerrottiin tutkimuksen tavoitteista, haastattelun kulusta sekä tietosuojakäytännöistä. Jokainen haastattelu nauhoitettiin Teams-alustan nauhoitustoiminnolla haastateltavien suostumuksella. Nauhoitteet litteroitiin tarkasti analysointia varten, minkä avulla varmistettiin aineiston tarkkuus ja analyysin luotettavuus. Kaikki data tallennettiin OneDriveen ja poistettiin, kun tutkimus oli kokonaisuudessaan valmis.

Tutkimukseen osallistuvien henkilöiden henkilöllisyyksiä tai heidän edustamiensa yritysten nimiä ei paljasteta. Nämä tiedot eivät ole tutkimuksen kannalta olennaisia ja anonymiteetin säilyttäminen mahdollisti avoimemmat ja rehellisemmät vastaukset. Puolistrukturoitu teemahaastattelu mahdollisti myös osallistujien vastauksien vapauden ja omien näkemysten sekä kokemusten esilletuomisen. Kokonaisuudessaan haastatteluiden toteutustapa tuki laadullisen tutkimuksen tavoitteita mahdollistaen syvällisen analyysin. Valitun kohderyhmän avulla saatiin kattava kuva siitä, millaisia odotuksia, tarpeita sekä vaatimuksia suurilla ja tärkeillä asiakasyrityksillä on vuokraamoja kohtaan.

2.3 Analysointimenetelmät

Laadullisessa tutkimuksessa analysointi alkaa jo usein haastattelutilanteissa. Haastattellessaan tutkija voi tehdä jo havaintoja ilmiöistä niiden useuden, toistuvuuden, jakautumisen ja erityistapausten perusteella. (Hirsjärvi & Hurme, 2022, luku 7.1). Laadullisen tutkimuksen menetelmillä eli tässä tutkimuksessa haastatteluilla kerätty aineisto tulee analysoida joko tekstinä tai kuvina. Litteroinnilla tarkoitetaan esimerkiksi nauhoitetun puhemuotoisen aineiston puhtaaksi kirjoittamista. (Saaranen-Kauppinen & Puusniekka, 2006). Litterointia voidaan suorittaa eri tarkkuustasoilla: sanatarkasti, yleiskielisesti tai propositiotasolla. Sanatarkassa litteroinnissa kaikki äänitetyt sanat, äännähdykset ja tauot kirjataan täsmällisesti ylös. Yleiskielinen litterointi muuttaa puhekieliset ja murteelliset ilmaukset kirjakiellelle. Viimeisessä mainitussa eli propositiotason litteroinnissa keskitytään vain sanoman ydinsisältöön ilman tarkkaa muotoilua. Vaikka litteroinnissa säilytetään puhujan viesti, varsinaista tiivistämistä ei tehdä vielä tässä vaiheessa. (Kananen, 2017, s. 134). Tässä tutkimuksessa päädyttiin propositiotason litterointiin, koska analyysin kannalta on olennaista tunnistaa haastateltavien ilmaistut ajatukset sekä sisältö. Menetelmä keskittyy olennaiseen sisältöön, jolloin haastatteluista saadaan selkeät ja analysoitavat ydinsanommat ilman turhia täytesanoja ja toistoa. Tämä tekee analysoinnista tehokkaampaa ja

auttaa tunnistamaan myyntistrategioihin keskittyvät teemat. Menetelmä myös säästää aikaa ja tukee laadullisen tutkimuksen periaatteita johdonmukaisen ja merkityksellisen analyysin ilman tiedon ylikuormitusta.

Sarajärven ja Tuomen (2018 s. 78) mukaan aineiston analysointi alkaakin vasta kun litteroidusta aineistosta rajataan ne asiat, jotka ovat kiinnostavia ja keskeisiä tutkimuksen kannalta. Kaikki rajauksen ulkopuolelle jäävät asiat jätetään merkitsemättä. Tämä niin sanottu koodaus on pakko toteuttaa, mikäli varsinaisen analyysin voi toteuttaa. (Mts. s. 78) Laadullisen tutkimuksen perusanalyysimenetelmänä hyödynnetään usein sisällönanalyysimenetelmää, koska sillä voidaan tehdä monenlaista tutkimusta. (Mts. s. 91). Sisällönanalyysissa aineistoa tarkastellaan eritellen, yhtäläisyyksiä ja eroja etsien ja tiivistäen. Tutkittavat tekstit voivat olla melkein mitä vain, kuten kirjoja, haastatteluita artikkeleita yms. Sisällönanalyysin avulla on tarkoitus muodostaa tutkittavasta ilmiöstä tiivistetty kuvaus, joka kytkee tulokset ilmiön laajempaan kontekstiin ja aihetta koskeviin muihin tutkimustuloksiin. Sisällönanalyysi voidaan tehdä aineistolähtöisesti, teoriaohjaavasti tai -lähtöisesti. Erona on vain analyysin ja luokittelun perustuminen joko aineistoon tai valmiiseen teoreettiseen viitekehykseen. (Saaranen-Kauppinen & Puusniekka, 2006, luku 7.3.2; Sarajärvi & Tuomi, 2018, luku 4.4.6).

Aineistolähtöisessä (induktiivisessa) sisällönanalyysissä tutkimuksen pääpaino on aineistossa. Tämä tarkoittaa sitä, että esimerkiksi analyysiyksiköt eivät ole ennalta määrättyjä ja teoria rakennetaan aineisto lähtökohtana. Tämän lähestymistavan lähtökohtana ei ole teorian tai hypoteesien testaaminen, eikä tutkija määrää sitä, mikä on tärkeää. Aineistossa pitää pysyä, ilman että nojaa teorioihin tai ennakkokäsityksiin. (Saaranen-Kauppinen & Puusniekka, 2006).

Teorialähtöisessä (deduktiivisessa) sisällönanalyysissä tutkimusaineiston analyysi perustuu aikaisempaan käsitejärjestelmään. Ne voivat olla joko teoriaa, kehys tai malli, käsitejärjestelmä. (Sarajärvi & Tuomi 2018, Luku 4.4.4). Aineiston analyysia ohjaa siis valmis malli ja tarkoituksena on usein näiden vaihtoehtojen testaaminen uudessa yhteydessä (Saaranen-Kauppinen & Puusniekka, 2006). Teoria- ja aineistolähtöisen tutkimuksen välissä sijaitsee niin sanottu teoriasidonnainen (abduktiivinen päättely) lähestymistapa, jossa aineiston analyysi ei perustu suoraan teoriaan, mutta sen yhteys on siihen havaittavissa. Siinä aineistosta tehdyille tuloksille etsitään tulkintojen tueksi teoriasta selityksiä ja vahvistuksia. Abduktiivinen päättely perustuu siihen, että tieteelliset löydöt syntyvät, kun havaintoja ohjaa jokin ennakkokäsitys tai suuntaa antava johtolanka. Toisin

kuin induktiivisessa päättelyssä, teoria ei muodostu pelkästään havaintojen pohjalta. Siinä havaintoja kohdennetaan tiettyihin seikkoihin, joiden uskotaan tuottavan uusia näkökulmia. Tämä johtoaajatus voi olla intuitiivinen käsitys tai tarkasti muotoiltu hypoteesi, joka auttaa rakentamaan uutta teoriaa ilmiöstä (Mts; Grönfors, 2011, s. 17).

Tutkimukseen valittiin viimeisempänä mainittu abduktiivinen päättely lähestymistavaksi, koska sillä voidaan yhdistää asiakasyritysten kokemukset ja kilpailuedun sekä myyntistrategioiden teoreettisen tarkastelun. Tämä sisällönanalyysi mahdollistaa ensin teemojen tunnistamisen haastatteluaineistosta ja niiden jälkeen tulkinnan aiempien teorioiden valossa. Lähestymistapa on joustava ja mahdollistaa tunnistaa uusia näkökulmia sekä samalla vahvistaa niitä teoreettisella tasolla. Koska rakennuskonevuokraamoiden myyntistrategiat ovat käytännön liiketoimintaan liittyvä ilmiö, jossa teoria ja todellisuus eivät aina täysin kohtaa, tukee abduktiivinen analyysi tutkimusta parhaiten. Abduktiivinen sisällönanalyysi tukee myös tutkimuksen tavoitteita, koska se yhdistää asiakasyritysten käytännön kokemukset sekä myyntistrategioiden teoreettisen ymmärryksen. Tämä yhdistelmä mahdollistaa syvällisen ja monipuolisen analyysin myyntistrategioiden vaikutuksesta kilpailuedun saavuttamiseen.

Aiemmin mainitun ”koodatun” tai litteroidun aineiston järjestäminen on erittäin tärkeä vaihe sisällön analysoimisessa. Aineisto on mahdollista järjestää luokittelemalla, teemoittamalla tai tyypittelemällä. Luokittelua pidetään kvantitatiivisena analyysinä, koska siinä määritellään aineistosta luokat ja lasketaan niiden määrät. Tyypittelyssä puolestaan aineisto ryhmitetään tyypeiksi, eli tiivistetään joukko teemaa koskevia näkemyksiä yleistyksiksi. Teemoittelussa taas painotetaan mitä kustakin teemasta on sanottu. Kyse on lyhyesti siitä, että laadullinen aineisto pilkotaan ja ryhmitetään erilaisten aihepiirien mukaan. Tällä tavoin on mahdollisuus vertailla tiettyjen teemojen esiintymistä aineistossa. (Sarajärvi & Tuomi, 2018, luku 4.1). Saaranen-Kauppinen ja Puusniekan (2006, luku 7.3.4) mukaan keskeisiä aiheita eli teemoja muodostetaan yleensä aineistolähtöisesti etsimällä tekstimassasta sen eri haastatteluja tai kirjoitelmia yhdistäviä seikkoja. Teorialähtöisesti ohjautuva teemoittelu on myös mahdollista jonkin tietyn viitekehyksen tai teorian mukaisesti. Teemahaastattelun teemoittelu on myös luonteva etenemistapa, sillä joskus teemat muistuttavat aineistonkeruussa käytettyä teemahaastattelurunkoa. Aina ei kuitenkaan näin ole vaan joskus aineistosta löytyy uusia teemoja. Haastateltavien puheesta litteroitua tekstiä tuleekin tarkastella ennakkoluulottomasti. (Mts.)

Teemoittelu valittiin myös tutkimuksen analyysimenetelmäksi, koska se tarjoaa selkeän ja systemaattisen tavan jäsentää puolistrukturoitujen teemahaastatteluiden aineistoa. Samalla se mahdollistaa uusien aineistosta nousevien teemojen tunnistamisen, mikä tukee tutkimuksen tavoitteita. Teemoittelun avulla voidaan tunnistaa keskeisiä näkökulmia, kuten hinnoittelun merkityksen, myyntitavan merkityksen ja vertailla näitä aineiston eri osissa. Teemoittelu tukee myös abduktiivista analyysitapaa, koska se ei sido aineistoa valmiisiin teoreettisiin malleihin. Mutta se kuitenkin mahdollistaa havaintojen tulkinnan aiemman tutkimustiedon valossa. Lähestymistapa mahdollistaa siis esimerkiksi asiakasyritysten kokemusten nostaminen esiin ja niitä voi peilata aiempiin kilpailuedun- tai myyntistrategiatutkimuksiin. Tämä toimintapa tekee analyysistä kattavan ja liiketoiminnallisesti relevantin.

2.4 Luotettavuuden varmistaminen ja eettisyys

Luotettavuuden arviointi on tärkeä osa tieteellistä tutkimusta, koska tutkimukselle on määrätty tiettyjä normeja ja arvoja, joihin sen tulisi pyrkiä. Luotettavuuskysymyksissä tärkeitä käsitteitä ovat yleensä olleet reliabiliteetti (luotettavuus ja toistettavuus) ja validiteetti (pätevyys). Näiden käsitteiden sopivuudesta laadulliseen tutkimukseen arvioinnissa kuitenkin vaihtelevat. (Saaranen-Kauppinen & Puusniekka, 2006, luku 3.3). Reliabiliteetti kuvaa sitä, kuinka johdonmukaisia ja virheettömiä tutkimuksen mittaukset ja tulokset ovat. Korkea reliabiliteetti tarkoittaa, ettei tutkimustulokset ole sattumanvaraisia vaan, jos tutkimus toistettaisiin samanlaisissa olosuhteissa, saataisiin tuloksista samanlaisia. (Mts. luku 3.3.3). Validiteetti eli pätevyys taas tarkoittaa sitä, onko tutkimusmenetelmä, saadut tulokset ja päätelmät päteviä. Tutkimuksissa voi tulla virheitä esimerkiksi, jos tutkija näkee suhteita tai periaatteita virheellisesti, tai ettei tutkija kysy oikeita kysymyksiä. (Mts. 3.3.1). Validiteetti voidaan jakaa ulkoiseen ja sisäiseen validiteettiin. Sisäisellä validiteetilla viitataan tutkimuksen teoreettisten ja käsitteellisten määrittelyjen sopuointuun. Ulkoisella validiteetilla taas tarkoitetaan tehtyjen tulkintojen, johtopäätösten sekä aineiston välisen suhteen pätevyyteen. (Eskola & Suoranta, 1998, luku 5). Sarajärvi ja Tuomi (2018 luku 6.2) kuitenkin toteaa, että nämä kaksi käsitettä ovat syntyneet määrällisen tutkimuksen piirissä ja käsitteinä niiden ala vastaa lähinnä vain määrällisen tutkimuksen tarpeita.

Uskottavuus perustuu siihen, että tutkija noudattaa hyvää tieteellistä käytäntöä. Tutkimuseetiikalla tarkoitetaan eettisesti vastuullisten ja oikeiden toimintatapojen noudattamista ja edistämistä tutkimustoiminnassa. (Sarajärvi & Tuomi, 2018, luku 5.3). Tutkimuseettiset ongelmat voidaan

jakaa kahteen kategoriaan. Ensimmäiseen kuuluvat tutkimuksen tiedonhankinnan ja tutkittavien suojaan liittyvät kysymykset. Toisessa kategoriassa viitataan tutkijan vastuuseen tutkimustulosten sovelluksista. Erityisesti ihmisiin kohdistuvan tutkimuksen tekeminen edellyttää tutkijalta hyvän tutkimuskäytännön noudattamista, jolloin ensisijaisen tärkeää kunnioittaa tutkittavan ihmisarvoja ja itsemääräämisoikeutta. (Saaranen-Kauppinen & Puusniekka, 2006, luku 3.1). Eettiseen pohdintaan kuuluu myös selkeyttää se, kenen ehdoilla tutkimusaihe valitaan ja miksi tutkimukseen ryhdytään (Sarajärvi & Tuomi, 2018, luku 5.4.1).

Tutkimusta tehdessä on siis ensisijaisen tärkeää, että tutkimusmenetelmä ja analysointitavat täyttävät reliabiliteetin ja validiteetin vaatimukset, jotta tutkimuksesta saadaan mahdollisimman pätevä ja luotettava. Tutkimuksen luotettavuus (reliabiliteetti) ja pätevyys (validiteetti) varmistetaan huolellisella aineistonkeruulla, systemaattisella analyysillä sekä teoreettisella johdonmukaisuudella. Luotettavuus toteutuu selkeän tutkimusprosessin, johdonmukaisen analyysin, huolellisen litteroinnin ja haastateltavien pätevyyden huomioimisen kautta. Validiteetti varmistetaan varmistamalla, että tutkimuksen viitekehys ja analyysi ovat linjassa keskenään. Aineiston relevanssi turvataan huolellisesti laadituilla haastattelukysymyksillä, jotka vastaavat tutkimusongelmaan.

Tässä tutkimuksessa eettisyys varmistetaan hyvän tieteellisen käytännön mukaisella toiminnalla. Tutkimukseen osallistuminen oli vapaaehtoista, ja haastateltaville annettiin etukäteen tietoa tutkimuksen tarkoituksesta, menetelmistä sekä tietojen käsittelystä. Haastateltavien sekä heidän edustamiensa yritysten nimiä ei julkaista, mikä takaa anonymiteetin ja mahdollistaa avointa ja rehellistä vastaamista ilman ulkoista painetta. Lisäksi haastateltavilla oli täysi oikeus suostua tai olla suostumatta haastatteluun. Puolistrukturoitu teemahaastattelumenetelmä vastasi myös eettisiä periaatteita. Tutkimusmenetelmä antoi mahdollisuuden tuoda esiin omia näkemyksiään ja kokemuksiaan. Litterointitapa taas varmisti sen, että vastaukset säilyttävät alkuperäisen merkityksensä ilman tarpeetonta tulkintaa. Tutkimuksen eettisyyttä tukee myös aineiston asianmukainen käsittely ja säilytys. Kaikki haastatteluaineisto käsiteltiin luottamuksellisesti, eikä tietoja luovuteta ulkopuolisille.

2.5 Tiedonhaku

Opinnäytetyön tiedonhaku toteutettiin pääsääntöisesti hyödyntämällä Janet Finnaa, Google scholaria, Theseus.fi, archive.org sekä keskeisiä kotimaisia että kansainvälisiä julkaisuja. Lisäksi hyödynnettiin rakennuskonevuokraamoalan toimijoiden verkkosivuja, tutkimusraportteja sekä alan asiantuntija artikkeleita. Tiedonhaku aloitettiin laaja-alaisesti kartoittamalla aiheeseen sopivat yleiset ja tärkeimmät käsitteet, kuten myyntistrategia, kilpailuetu, pitkäaikainen asiakassuhde, rakennuskonevuokraus. Näin muodostettiin kokonaiskuva aiheeseen liittyvistä teorioista ja taustoista. Hakusanoja ja hakulausekkeita muokattiin kirjoittamisen edetessä tarkemmaksi ja tilanteeseen vaatimalla tavalla, kun työn rakenne ja tutkimusongelma kysymyksineen täsmentyivät. Google Scholarin avulla haettiin päteviä ja vertaisarvioituja tutkimusartikkeleita sekä muuta aiheeseen liittyvää kirjallisuutta ja tutkimuksia. Nämä tarjosivat laajaa teoreettista pohjaa ja kansainvälisiä näkökulmia tutkimusaiheeseen.

Janet Finna -palvelusta etsittiin kirjoja ja artikkeleita, jotka liittyivät kilpailuetuun, myyntistrategioihin, myyntitapoihin, asiakkuuden hallintaan sekä liiketoiminnan strategioihin. Theseus.fi -palvelusta haettiin opinnäytetöitä, joka käsittelivät samankaltaisia aiheita, kuten myynnin kehittämistä, asiakaskokemuksen parantamista tai rakennusalan palveluliiketoimintaa. Näitä opinnäytetöitä hyödynnettiin luotettavien lähteiden etsinnässä. Archive.org -sivustolta etsittiin edelleen relevantteja ja harvinaisempia klassikko teoksia, kuten Porter (1985), jotka täydensivät tiedonhankintaa omalla näkökulmalla. Kokonaisuudessaan tietoa kerätessä kuitenkin kiinnitettiin erityistä huomiota lähteiden luotettavuuteen, ajankohtaisuuteen sekä soveltuvuuteen tutkimusongelman ja -kysymysten kannalta. Työn lähteitä arvioitiin kriittisesti koko prosessin ajan. Tämä prosessi oli myös jatkuva, koska sitä täydennettiin työn edetessä jatkuvasti ja tarkennuksilla. Näin muodostettiin kattava ja monipuolinen tietopohja, joka mahdollisti teoreettisen viitekehyksen rakentamisen, haastattelurunkojen laatimisen sekä tutkimustulosten analysoinnin abduktiivista analyysitapaa hyödyntäen.

3 Kilpailuetu liiketoiminnassa

3.1 Kilpailuedun käsite ja rooli yrityksen menestymisessä

Kilpailuetu on yrityksen menestymisen kannalta avainkäsite. Sen avulla yritys pystyy erottautumaan kilpailijoistaan ja tarjoamaan asiakkailleen sellaista arvoa, joka tekee yrityksestä

houkuttelevamman vaihtoehdon. Tämän myötä yritys pystyy saavuttamaan vahvemman aseman markkinoilla. Porter (1985, s. 11–15) määrittelee kilpailuedun yrityksen kyvyksi tarjota lisäarvoa asiakkaille kustannustehokkaammin tai ainutlaatuisemmin kuin muut alalla toimijat. Kilpailuetu voidaan saavuttaa monin eri tavoin. Kolme perusstrategiaa kilpailuedun saavuttamiseksi ovat tuotteen tai palvelun differointi, fokusointi sekä kustannusjohtajuus. Kustannusjohtajuusstrategia pyrkii tarjoamaan tuotteita ja palveluita halvemmalla kuin kilpailijat, kun taas differointi perustuu tuotteiden tai palveluiden erilaistamiseen sekä ainutlaatuisuuteen. Fokusoinnilla eli keskittymisellä tarkoitetaan yrityksen resurssien suuntaamista tarkasti rajattuun asiakasryhmään, tiettyyn tuotteeseen tai rajatulle maantieteelliselle alueelle. (Porter, 1985, s. 11–15). Aiemmin mainitut strategiat tai lähestymistavat perustuvat siihen, että yritys osaa tunnistaa ja kehittää omia vahvuuksiaan sekä erottautua muista tavalla, joka vastaa asiakastarpeisiin tehokkaammin kuin sen kilpailijat. Näin ollen yrityksen kyky luoda lisäarvoa asiakkaalle sekä kyky erottautua kilpailijoistaan vaikuttaa suoraan sen menestymiseen markkinoilla.

Grönroos (2015, s. 19–20) puolestaan tuo esiin sen, että kilpailuetu ei ainoastaan synny tuotteen tai palvelun ominaisuuksilla, vaan myös koko asiakaskokemuksesta. Tämä tarkoittaa sitä, että kilpailuedun saavuttaminen ei ainoastaan vaadi laadukasta tuotetta, mutta myös sen ympärille rakennettuja tukipalveluita, kuten asiakaspalvelua ja markkinointia. Grönroosin (mts.) mukaan pitkäaikainen kilpailuetu syntyykin vasta silloin, kun yritys on saanut aikaan vahvoja asiakassuhteita ja pystyy myös ylläpitämään niitä kilpailijoitaan paremmin (Grönroos, 2007, s.30–34). Myös Barney (1991, s. 99–120) käsittelee kilpailuedun käsitettä resurssiperusteisessa teoriassaan (Resource-Based View), jossa hänen mukaansa kilpailuetu saavutetaan hyödyntämällä yrityksen omia, ainutlaatuisia resursseja, joita kilpailijat eivät voi kopioida, eikä ainoastaan yksittäisten tuotteiden kautta. Esimerkiksi henkilöstön osaaminen, immateriaalioikeudet, teknologia ja innovaatiot sekä brändi ja maine ovat tällaisia resursseja. Pitkäaikainen ja pysyvä kilpailuetu edellyttää, että yrityksen resurssit ovat arvokkaita, harvinaisia, vaikeasti imitoituja sekä tehokkaasti organisoituja. (Barney, 1991, s. 105–108).

Kilpailuedun saavuttaminen edellyttää myös markkinoiden ja kilpailutilanteen jatkuvaa analysointia. Kilpailuetua voidaan analysoida paitsi yrityksen sisäisten vahvuuksien ja heikkouksien näkökulmasta, myös ulkoisten markkinamahdollisuuksien ja -uhkien kautta (Laamanen, 2005, s.

51; Porter, 1985, s. 42–46). Näin ollen kilpailuedun saavuttaminen ja ylläpitäminen vaatii strategista joustavuutta ja kykyä reagoida markkinoiden muutoksiin tehokkaasti.

3.2 Kilpailuedun merkitys rakennuskonevuokraamolla

Kuten aikaisemmin todettiin, kilpailuetu on yksi liiketoiminnan menestyksen keskeisimmistä tavoitteista, sillä se määrittelee yrityksen mahdollisuuden erottua kilpailijoistaan ja saavuttaa asiakkaidensa silmissä lisäarvoa, joka tekee siitä houkuttelevan vaihtoehdon (Porter, 1985, s. 15). Rakennuskonevuokraamolla kilpailuedun saavuttaminen on erityisen tärkeää, sillä kyseinen markkina on erittäin kilpailutettu ja tuotteet sekä palvelut ovat samankaltaisia. Kilpailuun on löydettävä muita keinoja kuin hintakilpailu kannattavuuden ylläpitämiseksi. Näistä syistä kilpailuedun luominen vaatii usein lisäarvon tarjoamista asiakkaille tavalla, jota kilpailijoiden on vaikea jäljitellä. Barney'n mukaan (1991, s. 99–101) kilpailuedun tulisi olla yrityksen strategioissa integroituna vahvasti kiinni ja kestää ajan saatossa, jolloin yritys pystyy ylläpitämään asiakassuhteitaan ja houkuttelemaan uusia asiakkaita liiketoiminnallisesti kestävällä tavalla.

Rakennuskonevuokraamolla kilpailuedun rakentaminen perustuu usein kaluston laadun, saatavuuden sekä asiakkaiden tarpeiden syvälliseen ymmärtämiseen. Kilpailuetu voidaan saavuttaa parantamalla laitteiden laatua ja varmistamalla niiden saatavuus projektien vaihteleviin tarpeisiin (Baker & Hart, 2007). Moderni sekä toimiva kalusto luo houkuttelevuutta ja lisäarvoa sekä asiakkaalle että rakennuskonevuokraamoalan yritykselle. Barney (1991) puolestaan korostaa, että yrityksen kilpailuedut on perustuttava joko kustannustehokkuuteen tai ainutlaatuiseen tarjoamaan, joka tuottaa asiakkaalle aitoa lisäarvoa ja vahvistaa pitkäkestoisia asiakassuhteita. Rakennuskonevuokraamolla tämä tarkoittaa käytännössä laadukkaan kaluston lisäksi joustavaa palvelua, joka mukautuu asiakkaiden tarpeisiin ja projektien aikatauluihin. Asiakaslähtöinen strategia tekee yrityksestä houkuttelevamman vaihtoehdon markkinoilla ja täten vahvistaa sen kilpailuetua.

Rakennuskonevuokraamoiden kilpailuetu kiteytyy myös pitkäaikaisten asiakassuhteiden luomisessa, sillä niin pienemmissä kuin suuremmissakin rakennusprojekteissa on usein tarpeen luoda luotettavia ja pitkäkestoisia kumppanuuksia. Pitkäkestoiset asiakassuhteet voivat tuoda yrityksen liiketoimintaan jatkuvuutta ja vakautta (Kotler & Keller, 2016, s.244). Rakennusalan

asiakkuudet ovat erityisen alttiita luottamukselle. Etenkin rakennusalalla luottamus kehittyy ajan myötä ja toistuvien, menestyksekkäiden projektien kautta.

Digitalisaatio tarjoaa rakennuskonevuokraamoille myös uusia kilpailuedun mahdollisuuksia. Bharadwaj (2000, s. 171) esittää, että digitaalisten palveluiden merkitys kasvaa asiakkaiden arvostaessa digitaalisten kanavien tarjoamaa helppoutta sekä ajantasaisen tiedon saatavuutta. Rakennuskonevuokraamoiden osalta tämä tarkoittaa digitaalisten tilausten, varausten, laskutuksen ja kaluston seurannan integrointia asiakaspalveluun. Tällä tavalla kilpailuetua ei ainoastaan rakenneta tuotteiden laadusta tai hinnasta, vaan kokonaisvaltaisesta palvelusta, joka tukee asiakkaita heidän liiketoimintatavoitteissaan ja tarjoaa arvoa heidän toimintaansa.

3.3 Kilpailuedun saavuttamisen haasteet: kolme erilaista kilpailuetua

Kilpailuedun saavuttaminen voi olla erittäin haastavaa, ja se vaatii yritykseltä sitä, että yritys kykenee tunnistamaan omat vahvuutensa sekä asettamaan selkeät tavoitteet kilpailuasemansa parantamiseksi. Kilpailuedun muoto ja kestävyys kuitenkin vaihtelevat merkittävästi markkinaolosuhteiden, kilpailutilanteen sekä yrityksen sisäisten resurssien mukaan. Vierula (2021) esittelee kolme erilaista kilpailuetua, jotka tuovat esille erilaisia haasteita ja täten myös mahdollisuuksia. Ne ovat nimeltään strateginen-, ratkaiseva- ja erotteleva kilpailuetu.

Ensimmäisenä mainittu strateginen kilpailuetu on usein yrityksen merkittävin ja hyvin haastava saavutettava etu. Se edellyttää yritykseltä kykyä luoda jotain täysin ennennäkemätöntä ja radikaalia, jota alalla toimivat kilpailijat eivät pysty jäljittelemään. Strategisen kilpailuedun tuominen markkinoille voi olla haastavaa, koska uusi ja radikaali ratkaisu voi kohdata vastarintaa tai sen tuottamaa arvoa voi olla asiakkaiden mielestä hankala ymmärtää. Samalla tällaisen edun saavuttaminen vaatii merkittäviä investointeja ja kyvykkyyden sopeutua markkinoiden ja teknologian nopeisiin muutoksiin. Strateginen kilpailuetu edustaa siis jotain sellaista, jota ei ole osattu kuvitella tai odottaa, jolloin se on revolutiivinen ratkaisu. (Vierula, 2021, s. 82).

Ratkaiseva kilpailuetu on taas ratkaisuun johtavaa, käännteentekevää tai merkittävä parannus olemassa oleviin ratkaisuihin. Sen haasteena on markkinoiden tarpeiden jatkuva seuranta ja kyky tuottaa uutta lisäarvoa asiakkaalle. Ratkaiseva kilpailuetu johtaa usein asteittäisiin parannuksiin ja sen ylläpitäminen vaatii jatkuvaa kehittämistä ja kykyä erottua kilpailijoista asiakkaan odotuksia

vastaavalla tavalla. Ratkaiseva kilpailuetu eroaa strategisesta kilpailuedusta siten, että se on minkä tahansa yrityksen ulottuvilla. (Vierula, 2021, s. 82).

Viimeisimpänä mainittu erotteleva kilpailuetu perustuu yrityksen kykyyn erottua kilpailijoista aktiivisen viestinnän, brändin rakentamisen ja sosiaalisen pääoman avulla. Erotteleva kilpailuetu ei ole niinkään asiakaslähtöinen kilpailuetu, kuten kaksi aikaisemmin mainittua kilpailuetua ovat, vaan se perustuu kilpailijoista erottumiseen eli tuotelähtöisyyteen. Tämä kilpailuetu voi syntyä esimerkiksi brändimielikuvasta tai yrityksen ainutlaatuisesta tavasta lähestyä asiakkaita. Samankaltaisesta tarjonnasta on päästävä esiin jollain muulla tavalla, jolloin aktiivinen ja mielenkiintoinen viestintä voi olla siihen ratkaisu. Erottuakseen kilpailijoista on tuotava omaa karismaa ja persoonallisuutta esille, muttei siihen riitä kuitenkaan jatkuvassa äänessä oleminen. Lisäksi yritysten on haastettava markkinoilla olemassa olevat ratkaisut ja osoitettava kykynsä tarjota vaihtoehtoja, jotka vastaavat kohderyhmänsä tarpeita. (Vierula, 2021, s. 83).

3.4 Porterin kilpailun perusstrategiat

Luvussa 2.1 käsiteltiin pintapuolisesti Michael Porterin (1985) kolme peruskilpailustrategiaa: kustannusjohtajuus, differointi sekä fokusointi. Seuraavaksi aihetta käsitellään syvemmin. Näiden kolmen strategiamallien päätavoitteena on auttaa yritystä saavuttamaan kilpailuetu sekä kestävää tuottavuutta pitkällä aikavälillä. Yritysten tulee kuitenkin tehdä strategisia valintoja, sillä resurssit eivät voi samanaikaisesti riittää kaikkien kilpailuetujen tavoittelemiseen. Kilpailijat, jotka keskittyvät vain yhteen strategiatyyppiin, kykenevät suoriutumaan kyseisellä osa-alueella paremmin, sillä ne voivat kohdentaa resurssinsa täysimääräisesti valitun strategian tavoitteiden toteuttamiseen. Tästä syystä on olennaista, että sitoudutaan vain valittuun strategiseen lähestymistapaan. Lisäksi toimialojen erot sekä erityspiirteet aiheuttavat sen, että kyseisiä strategioita tulee tarvittaessa soveltaa. Strategioiden soveltaminen toimialan ominaispiirteisiin on ratkaisevaa, jotta yritys voi saavuttaa pitkän aikavälin kilpailuetua ja täten myös kestävää tuottoa. (Porter, 1985, s. 11).



Kuvio 1. Porterin kilpailustrategiat (1985, s. 12)

3.4.1 Kustannusjohtajuus

Kustannusjohtajuus on mahdollisesti selkein ja helpoiten ymmärrettävä strategia, jonka Porter (1985) esittelee teoksessaan. Se on strategia, jossa yritys pyrkii saavuttamaan toimialansa alhaisimmat kustannukset ja pystyy myös hyödyntämään tätä tilannetta kilpailuetuna markkinoilla. Sen tavoitteena on tuottaa tuotteita ja palveluita kilpailijoita matalammilla kustannuksilla, mutta kuitenkin tarjota niitä markkinahintaa, mikä mahdollistaa paremman kannattavuuden.

Kustannusjohtajuusstrategia perustuu usein suurtuotannon etuihin, tehokkaisiin prosesseihin, innovatiivisiin toimintatapoihin tai edullisiin hankintasopimuksiin. Näitä tapoja yhdistelemällä yritys voi luoda kustannusetuja suhteessa kilpailijoihin. Kun yrityksen kustannustaso saadaan matalalle tasolle suhteessa muihin alan toimijoihin, antaa tämä joustoa sekä hintakilpailuun että mahdollisuuksia kestävään tuottavuuteen. (Porter, 1985, s. 12).

Kustannusjohtamisen onnistumisen taustalla on hyvin vahvasti yrityksen prosessien optimoiminen sekä jatkuva kustannusten hallinta. Kustannustehokkuus voidaan saavuttaa esimerkiksi standardoimalla ja automatisoimalla prosesseja tai raaka-aineiden hankinnan volyymieduilla. On kuitenkin tärkeä ymmärtää, ettei alhaisten kustannusten tavoittelu saa tapahtua tuotteen tai palvelun laadun kustannuksella. Mikäli tuotteen tai palvelun laatu tai ominaisuus huononee, voi se

asiakkaan silmissä menettää kilpailukykyä. Tällöin yritys joutuu laskemaan hintojaan merkittävästi. Tällainen tilanne vaarantaa kustannusjohtamisen strategian tavoitteet. (Porter, 1985, s. 13).

Kustannusjohtajuus voi siis tarjota merkittävää kilpailuetua markkinoilla. Se voi suojata yritystä uusien kilpailijoiden markkinoille tulolta, sillä alhaiset kustannukset tekevät kilpailusta erittäin haastavaa niille uusille toimijoille, joilla ei ole vastaavia prosessien- sekä resurssien kyvykkyyksiä. Niin kuin kaikkeen, kustannusjohtajuusstrategiaan liittyy myös riskejä. Teknologian nopea kehittyminen voi mahdollisesti heikentää olemassa olevien kustannustehokkuuteen perustuvien investointien arvoa ja uudet toimijat voivat omaksua innovaatiot nopeasti. Tämän lisäksi kustannusten liiallinen korostaminen voi aiheuttaa sen, että yritys laiminlyö tuotteiden tai palvelun kehittämisen tai asiakkaiden muuttuvien tarpeiden huomioimisen. Tällainen tilanne mahdollistaa kilpailijoille erottua. (Porter, 1985, s. 13–14). Kokonaisuudessaan tämä tarkoittaa sitä, että yrityksen on kyettävä optimoimaan kaikki prosessinsa, hyödyntämään tehokkuusetuja, ymmärtää markkinoiden dynamiikkaa sekä samalla olla valmis mukautumaan toimialan muutoksiin säilyttääkseen kilpailukykyä ja tuottavuutensa pitkällä aikavälillä.

3.4.2 Differointi

Porterin (1985, s. 119) mukaan differointistrategia on tilanne, jossa yritys pyrkii erottautumaan kilpailijoistaan tuottamalla tuotteen tai palvelun jollain ainutlaatuisella ja arvokkaalla tavalla, jota asiakkaat arvostavat. Ainutlaatuisuus voi perustua moniin tekijöihin, kuten esimerkiksi brändiin, imagoon, tuotteen ominaisuuksiin, asiakaskokemukseen, palvelun laatuun tai teknologiaan. Asiakas on valmis maksamaan korkeampaa hintaa, mikäli se kokee saavansa ainutlaatuisuudesta lisäarvoa. Optimaalinen tilanne yritykselle voi olla kuitenkin se, että se ei menetä kustannusetua, vaikka se tarjoaisi tuotettaan tai palveluaan kilpailijoitaan alemmalla hinnalla. Tällöin yrityksen tuoma ainutlaatuinen arvo on sellaisella tasolla, mihin kilpailijoiden on erittäin vaikea päästä. Tätä kutsutaan erinomaiseksi kustannuseduksi ja sen avulla voidaan saavuttaa pitkäkestoista kilpailuetua. (Porter, 1985, s. 97).

Tämän kilpailustrategian haasteisiin kuuluu kustannustehokkuuden säilyminen. Vaikka tämä strategia vaatii usein suuria panostuksia uusien innovaatioiden kehitykseen ja markkinointiin, niiden tuottama lisäarvo pitäisi kompensoida kustannukset. Tämä tarkoittaa, että onnistunut

differentointi on sitä, että yrityksen kustannukset pysyvät hallinnassa erilaistamiseen käytettyjen investointien kanssa. Mikäli yrityksen kustannukset nousevat liian korkeiksi, voivat kilpailijat tarjota vastaavia tuotteita tai palveluita edullisemmin, jolloin differentoinnin tuoma etu heikkenee. Lisäksi suuri haaste on tilanne, jossa kilpailijat voivat jäljitellä olemassa olevaa erilaistamista. Tämä vähentää alkuperäistuotteen ainutlaatuisuutta ja siten myös asiakkaan kokemaa lisäarvoa. Tämän vuoksi kyseinen strategia vaatii jatkuvaa kehittämistä ja asiakkaiden muuttuvien tarpeiden ymmärtämistä. (Porter, 1985, s. 20).

3.4.3 Fokusointi

Kolmas Porterin (1985) esittämä kilpailustrategia on nimeltään fokusointi tai keskittyminen. Strategia perustuu siihen, että yritys suuntaa toimintonsa tarkasti rajattuun markkinasegmenttiin, joka mahdollistaa erottumisen erityisosaamisellaan ja kohdennetuilla ratkaisuillaan. Sen ytimessä on valitun kohderyhmän tarpeiden syvällisen ymmärtämisen sekä niiden mukaisesti räätälöityjen tuotteiden tai palveluiden tarjoaminen. Keskittymistrategiassa keskitytään joko kustannusjohtajuuteen tai differentointiin, joten peruskilpailustrategioita on tavallaan vain kaksi kappaletta. Sen tavoitteena on keskittyä palvelemaan kapeaa asiakassegmenttiä paremmin kuin laajemmalla markkinalla toimivat kilpailijat ja samalla saavuttamaan vahva kilpailuasema hyödyntämällä niiden heikkouksia. (Porter, 1985, s. 15).

Jotta tämän kyseisen strategian hyödyntäminen onnistuu, on markkinasegmentin oltava riittävän suuri ja kannattava. Riittävän suuri markkinasegmentti mahdollistaa sen, että tuotanto tai palvelu voidaan tuottaa kustannustehokkaasti. Samalla yrityksen on jatkuvasti sopeutettava toimintaansa valitun markkinasegmentin tarpeiden ja markkinarakenteen muutoksiin. Tämä voi kuitenkin olla erittäin haastavaa, sillä asiakkaiden tarpeet ja markkinarakenteet voivat muuttua joillakin aloilla todella nopeasti tai kulkea ennalta arvaamattomissa sykleissä. Lisäksi haasteena tai riskinä voi olla tilanne, jossa kilpailijat tulevat tai siirtyvät samalle markkinalohkolle ja tarjoavat paremmin optimoituja ratkaisuja, mikä vähentää kyseisen strategian tuomaa kilpailuetua. (Porter, 1985, s. 15–16).

Mikäli kuitenkin yritys onnistuu saavuttamaan kestävästä kustannusjohtajuudesta (kustannuskeskeisyys, cost focus) tai erilaistumaan (erottautumiskeskeisyys, differentiation focus) tehokkaasti valitsemassaan segmentissä, voi se saavuttaa toimialallaan keskimääräistä paremman

menestyksen. Segmentin houkuttelevuus on kuitenkin ratkaisevaa, sillä kaikki segmentit eivät ole yhtä kannattavia. Samalla toimialalla on kuitenkin usein tilaa useille menestyville keskittymisstrategioille, kunhan yritykset fokuoivat toimintaansa toisistaan poikkeaviin kohdesegmentteihin. Potentiaalisia keskittymisstrategian kohteita ovat semmoiset toimialat, joista löytyy segmenttejä, jotka erottautuvat toisistaan ostajien erityistarpeiden tai optimaalisten tuotanto- ja toimitusjärjestelmien perusteella. (Porter, 1985, s. 16). Esimerkiksi Bobcat on saavuttanut vahvan kilpailuaseman segmentillä, johon suuret kilpailijat kuten Caterpillar eivät keskity tai yksinkertaisesti pysty. Bobcat on keskittänyt toimintansa vain pienten ja ketterien koneiden tuotantoon, jotka ovat suunniteltu erityisesti ahtaisiin työolosuhteisiin. Tämä erikoistuminen tai strategian fokuoiminen on luonut Bobcatille kestävää kilpailuetua pitkällä aikavälillä. (Porter, 1985).

4 Myyntistrategia kilpailuedun saavuttamisen välineenä

4.1 Myyntistrategian määritelmä

Strategia tarkoittaa toimenpidesuunnitelmaa, jolla yritys määrittelee tulevaisuuden tavoitteensa sekä keinot niiden tavoittamiseksi. Sana ”strategia” juontaa juurensa kreikan kielestä ja tarkoittaa armeijan johtamista tai liikuttamista. Liikemaailmassa strategia toimii arvokkaana yrityksen johtamisen työkaluna, jonka avulla yritys konkretisoi, missä tällä hetkellä ollaan, minne halutaan päästä ja miten tavoitteet on mahdollista saavuttaa. Strategia auttaa määrittämään tarvittavat resurssit, päätöksenteon raamit sekä perustan kilpailuedun saavuttamiselle. (Ojala, 2022). Porter (1985) taas korostaa, että strategia on ensisijaisesti valintoja: mitä yritys tekee ja mitä se ei tee. Tehdyt valinnat erottavat yritykset toisistaan ja määrittävät sen liiketoiminnallisen suunnan.

Strategian soveltaminen käytäntöön yrityksen myynnissä tapahtuu myyntistrategian avulla, joka ei pelkästään ole suunnitelma, vaan myös työkalu, joka konkretisoi yrityksen myyntitavoitteet, jäsentää keinot niiden saavuttamiseksi sekä ohjaa myyjä oikeaan myynnin lähestymistapaan. Myyntistrategia on siis strategian alastrategia. Myyntistrategian tarkoituksena on ohjata myyntiprosessien toteuttamista sekä asiakkuuksien kehittämistä. Sen tehtävänä on myös toimia myynnin johtamisen ohjenuorana. Se on laaja kokonaisuus, joka sisältää elementtejä asiakkaista, yrityksestä, kilpailijoista, sekä kumppaneista. (Ojala, 2022). Lindroos ja Lohivesi (2010) määrittelevät sen toiminnalliseksi strategiaksi, joka yhdistää myynnin käytännön toimenpiteet

osaksi yrityksen strategisia tavoitteita. Hyvän myyntistrategian tulisi yhdistää yrityksen arvolupaus ja asiakkaiden tarpeet järkeväksi kokonaisuudeksi, joka ohjaa systemaattisesti myynnin päivittäistä toimintaa haluttuun suuntaan. (Zoltners, Sally & Sinha, 2009, luku 3).

Kuten aiemmin mainittiin, myyntistrategia on niin sanottu alastrategia. Organisaation strategiatasojen hierarkia (Ks. kuvio 2) havainnollistaa hyvin sitä, miten myyntistrategia linkittyy muihin organisaation strategisiin päätöksiin ja miten se ohjaa sen toimintaa operatiivisella tasolla. Hierarkian perustana ja ylimpänä on yritysstrategia, joka määrittää mission, vision sekä pitkän aikavälin tavoitteet. Tämä strategia on kaiken toiminnan perusta ja se antaa suuntaviivat koko organisaatiolle. Yritysstrategiaa seuraa liiketoimintastrategia, joka keskittyy eri liiketoimintayksiköiden kilpailuedun saavuttamiseen sekä niiden toiminnan suunnitteluun. Liiketoimintastrategiasta suunnitellaan markkinointistrategia. Siinä markkina segmentoidaan ja jokaiselle markkinasegmentille tulisi laatia omanlaisensa markkinointistrategia. Markkinointistrategia sisältää muun muassa markkinointityylin, tuotteen tai palvelun strategiaa ja hinnoittelun, mainonnan ohjauksen sekä resurssien kohdentamisen. Hierarkian alimmalla tasolla on myyntistrategia, joka toimeenpanee markkinointistrategian tavoitteet käytännön myyntitoimiksi. Tällaisia ovat esimerkiksi asiakassuhteiden rakentaminen, myyntikanavien valitseminen sekä myyntimenetelmien määrittely. Myyntistrategia tarkoitus on ohjata myyntiorganisaation työntekijöitä päivittäisessä tekemisessä tuottaen tulosta niin yksittäisten asiakkaiden tasolla kuin myös organisaation kokonaisuuden tasolla. (Ojala, 2022). Kokonaisuudessaan tämä hierarkkinen rakenne korostaa sitä, että kaikki strategiat tukevat toisiaan ja muodostavat yhtenäisen kokonaisuuden. Yhteneväinen kokonaisuus varmistaa myös sen, että organisaation toiminnot ovat linjassa pitkän aikavälin tavoitteiden kanssa.



Kuvio 2. Yrityksen strategiatasojen hierarkia (Ojala, 2022).

Homburg, Schäfer & Schneider (2012, s. 23–24) esittelevät kuusi vaatimusta, jotka pitää huomioida myyntistrategiaa laatiessa tai sen päivittämisessä. Nämä kuusi vaatimusta mahdollistavat selkeän myynnin strategian, johon yrityksen myynnin toiminta tulee perustua.

- **Strategian olemassaolo ja liiketoimintaetu:** Myyntistrategian tulee olla selkeä ja dokumentoitu. Yrityksen kilpailuetu tulee tuoda esiin, jotta myyntiorganisaatio pystyy keskittymään vahvuuksiinsa ja samalla erottautumaan valituilla markkinoilla.
- **Markkinatilanteen huomioiminen:** Myyntistrategian tulee perustua tämänhetkiseen markkinatilanteeseen ja samalla ottaa huomioon sen muutokset.
- **Dynaamisuus ja mukautuvuus:** Myyntistrategian tulee olla joustava ja mukautuva niin markkinatilanteeseen kuin organisaation sisäisten olosuhteiden muutoksiin. Dynaamisuus vaikuttaa siihen, kuinka nopeasti pystytään reagoimaan esimerkiksi markkinoiden hintamuutoksiin.
- **Toiminnan ohjeistus ja suuntaviivat:** Myyntistrategian tulee tarjota selkeitä ja tehokkaita toimintamalleja sekä työkaluja myynnin prosesseihin.
- **Strategian päivittäinen jalkautus:** Myyntistrategian tulee olla läsnä yrityksen jokapäiväisessä tekemisessä. Sen mukainen toiminta tulee näkyä konkreettisenä tekemisenä sekä sitä tulee seurata säännöllisesti.
- **Tehokas viestintä:** Strategiasta tulee viestiä myös myyntiorganisaatiolle selkeästi ja säännöllisesti. Jokainen työntekijä myyjästä johtoon tulee ymmärtää sen sisältö ja merkitys. Strategia ei saa jäädä vain dokumentiksi vaan se pitää toteutua operatiivisessa toiminnassa.

Jotta hyvin suunniteltu myyntistrategia voidaan jalkauttaa organisaatioon tehokkaasti, vaatii se vahvaa myynnin johtamista. Myynnin johtaminen on keskeinen osa-alue liiketoiminnassa, sillä se varmistaa, että myyntiorganisaatio toimii tehokkaasti ja saavuttaa sille asetetut tavoitteet. Se sisältää useita eri elementtejä, kuten myyntistrategian suunnittelua ja kehittämistä,

myyntiprosessien hallintaa sekä henkilöstön oikeaoppista johtamista. Myynnin johtaminen tapahtuu kolmella tasolla. Ensimmäinen taso on itsensä johtaminen, joka on erityisen tärkeää, koska myyntityö vaatii selkeitä tavoitteita, seurata niiden toteutumista sekä priorisoida ajankäyttö. Seuraavana on esimiestaso, jossa myynnin johtaminen painottuu myyntiprosessien sujuvuuden varmistamiseen sekä myyntitulosten seurantaan. Tämä taso linkittää strategisen johtamisen sekä käytännön myyntityön. Kolmas taso on johtotaso, jossa keskitytään strategisten tavoitteiden asettamiseen ja näiden toteutumisen seuraamiseen, jotka mahdollistavat kasvun. (Aalto & Rubanovitsch, 2007, s. 44)

Myyntistrategia on olennainen ja todella laaja kokonaisuus osana yrityksen strategista kokonaisuutta, sillä sen tarkoituksena on yhdistää pitkän aikavälin tavoitteet operatiiviseen toimintaan. Strategian onnistunut toteutus vaatii huolellista suunnittelua sekä tehokasta jalkauttamista, jossa myynnin johtamisella on elintärkeä rooli. Sen tulee olla myös dynaaminen, selkeä ja hyvin viestitty, jolloin se mahdollistaa yrityksen kilpailuedun ylläpitämisen sekä asiakassuhteiden kehittämisen. Tällä tavalla myyntistrategia toimii välineenä, joka ei ainoastaan ohjaa myyntiorganisaation toimintaa, vaan myös tukee yrityksen kokonaisvaltaista menestystä markkinoilla. Tämä asettaa perustan myynnin jatkuvalle kehittämiselle tämän päiväiselle muuttuvalle ympäristölle. Seuraavaksi tarkastellaan hieman erilaisia, yleisesti käytettyjä ja vaikuttavia myynnin strategioita.

4.2 Erilaisia myynnin strategioita

4.2.1 Ratkaisumyynti (Solution selling)

Ratkaisumyynti on muotoutunut merkittäväksi osaksi liiketoimintastrategioita etenkin 2000-luvun alusta alkaen niin B2B- kuin B2C -markkinoilla. Tämä myyntistrategia perustuu asiakaslähtöisyyteen ja tavoitteeseen tarjota kokonaisvaltaisia ratkaisuja asiakkaiden muuttuviin ja vaativiin tarpeisiin. Ratkaisumyynnissä keskitytään asiakkaan liiketoimintahaasteiden ymmärtämiseen ja ratkaisemiseen tarjoamalla tuotteiden ja palveluiden yhdistelmiä, joiden ansiosta kokonaisuuden arvo on arvokkaampi kuin yksittäisten osien yhteenlaskettu hyöty (Nurminen, 2019). Asiakkaan tarpeiden ja tavoitteiden perusteellinen ymmärtäminen edellyttää myyjiltä kykyä tunnistaa sen kohtaamat ongelmat ja luoda näihin sopivia ja räätälöityjä ratkaisuja. Storbacka (2011, s. 699) määrittelee ratkaisumyynnin olevan prosessi, jossa tuotteet, palvelut ja

osaaminen yhdistetään ainutlaatuisiksi kokonaisuuksiksi, jotka ratkaisevat strategisesti merkittäviä asiakaskohtaisia ongelmia. Jotta asiakkaalle tuottama arvo voidaan maksimoida kyseistä strategiaa hyödyttämällä, edellyttää se uudenlaisia organisaatorakenteita ja osaamista, kuten myynnin lähestymistapojen ja hinnoittelumallien uudistamista (Nurminen, 2019).

Ratkaisumyynnissä korostuu pitkäaikaisten asiakassuhteiden luominen sekä ylläpitäminen. Toisin kuin perinteinen myynti, joka keskittyy yksittäisten tuotteiden tai palveluiden myyntiin, ratkaisumyynnissä on tavoitteena tuottaa lisäarvoa jatkuvasti ja kattavasti. Tämä edellyttää myyjiltä konsultatiivisen ja arvomyynnin (käsitellään myöhemmin) taitoja (Storbacka, 2011, s. 708). Eades (2004, s. 4–5), painottaa, että ratkaisumyynnin onnistuminen edellyttää asiakkaan ja toimittajan/myyjän välistä avointa vuoropuhelua, jossa suunnitellaan yhteisesti hyväksytyjä ja etenkin mitattavissa olevia ratkaisuja. Tämä lähestymistapa mahdollistaa arvopohjaisen toiminnan, joka ulottuu pelkkien tuotteiden ja palveluiden myyntiä pidemmälle.

Ratkaisumyynnin merkittävimpiin etuihin kuuluu sen ominaisuus erottautua kilpailijoistaan. Nykypäivän asiakkaat arvottavat asiantuntijuuden ja räätälöidyt ratkaisut korkealle, jotka vastaavat heidän liiketoimintatarpeitaan (Nurminen, 2019). Tämän myötä kyseinen myyntistrategia on saavuttanut merkittävän aseman erityisesti suuryritysten ja monimutkaisten asiakasongelmien parissa. Prosessina ratkaisumyynti käsittää asiakkaiden vaatimusten määrittämisen, tuotteiden ja palveluiden räätälöinnin ja integroinnin sekä niiden käyttöönoton ja sen jälkeisen asiakastuen (Nurminen, 2019). Prosessia on monimutkaistanut, mutta kehittänyt nykyajan teknologiset innovaatiot, joiden avulla myyjät voivat analysoida laajasti asiakasdataa, ennakoida ongelmia ja tunnistaa uusia mahdollisuuksia entistä tehokkaammin. Tämä tukee asiakkaiden muuttuviin ja vaativiin tarpeisiin vastaamista ja mahdollistaa samalla ratkaisujen tarjoamista, joita asiakas ei ole itse osannut odottaa (Aalto & Rubanovitsch, 2007, s. 115). Digitaalisten työkalujen sekä etenkin tekoälyn kehittyminen on muuttanut ja tulee myös tulevaisuudessa muuttamaan myyntiprosesseja, mahdollistaen esimerkiksi entistä räätälöidymmät sekä asiakaslähtoisemmät ratkaisut. Myyntityö tulee muuttumaan entistä virtuaalisemmaksi ja myyjiltä vaaditaan uusia taitoja, kuten kykyä toimia digitaalisessa ympäristössä tehokkaasti. Tulevaisuudessa yritysten on panostettava laaja-alaisesti osaamisen kehittämiseen ja myyntiprosessien digitalisointiin. Näiden toimenpiteiden avulla ratkaisumyynti voi vastata yhä

monimutkaisempiin asiakastarpeisiin ja samalla tarjota lisäarvoa, joka erottaa yritykset kilpailijoistaan mahdollistaen kilpailuetua.

Ratkaisumyynnin onnistuminen vaatii koko organisaation sitoutumista ja yhteistyötä. Myynnin lisäksi organisaation muut osastot, kuten tuotekehitys ja asiakastuki, ovat tärkeässä roolissa ratkaisujen luomisessa sekä niiden toteuttamisessa. Ratkaisumyynti muuttaa myös myyjien roolia, jolloin he eivät ole vain vakuuttavia myyjiä. (1) Myyjät ovat vastuussa sekä tilausten tekemisessä että niiden toimittamisessa, (2) hankinta-asiantuntijoiden sijaan myyjät ovat enemmän suhdekeskeisiä ja (3) myyjän rooli on samanlainen kuin managerin rooli. (Nurminen, 2019). Tämä vaatii myyjiltä kykyä johtaa monimutkaisia myyntiprosesseja menestyksekkäästi. Lopulta ratkaisumyynti ei ole ainoastaan keino lisätä myyntiä, vaan myös strategia, jonka avulla voidaan rakentaa pitkäaikaisia asiakassuhteita, vahvistaa organisaation kilpailukykyä sekä mahdollistaa kestävä kasvu vaihtelevassa liiketoimintaympäristössä. Syvä asiakasymmärrys, innovatiiviset työkalut sekä organisaation yhtenäinen visio voi toteuttaa nämä tavoitteet ja lunastaa täyden potentiaalinsa menestyvään liiketoimintaan.

4.2.2 Asiakaskeskeisyys (Customer-Centric Selling)

Jos ratkaisumyynnissä keskitytään asiakkaan kysymykseen ”Mikä ongelma Teillä on ja kuinka se voidaan ratkaista tehokkaasti?”, asiakaskeskeisessä myynnissä keskitytään enemmän kysymykseen ”Mitä tavoitteita yritätte saavuttaa ja mikä on Teille tärkeintä?”. Toisin sanoen asiakaskeskeisyys perustuu ostajan tarpeiden, tavoitteiden ja ostoprosessin asettamiseen myyntiprosessin keskiöön. Tavoitteena ei ole pelkästään myydä tuotetta, vaan auttaa asiakasta ymmärtämään omat tarpeensa ja löytämään heille sopivia ratkaisuja. Tämä myyntistrategia korostaa asiakkaan ja myyntiorganisaation välistä aktiivista vuoropuhelua, jossa myyjä voimaannuttaa ostajaa vakuuttamisen sijasta ja toteuttaa ostoprosessia hänen ehdoillaan. CCS:n (Customer Centric-selling) tarkoituksena ei kuitenkaan pelkästään ole tukea asiakkaan ostoprosessia, vaan sen avulla pyritään luomaan pitkäaikaisia asiakassuhteita, jotka perustuvat luottamukseen sekä lisäarvon tuottamiseen asiakkaan liiketoiminnassa. (Bosworth & Holland, 2010, s. 2–3).

Keskeisin ero asiakaskeskeisen ja perinteisen myyntistrategian välillä liittyy myös siihen, miten myyjä mukautuu asiakkaan ostoprosessiin. Perinteisessä myynnissä myyjän tarpeet ja aikataulut ovat etualalla, kun taas asiakaskeskeisyydessä myynti toteutuu asiakkaan ehdoilla. Esimerkiksi

inhimilliset keskustelut, joissa keskitytään asiakkaan yksilöllisiin tarpeisiin, ovat huomattavasti tehokkaampia kuin ennalta valmistellut Powerpoint -esitykset, joissa myydään ainoastaan tuotetta tai palvelua. Kun asiakas kokee, että hänen tarpeensa ja aikataulunsa ovat etusijalla, hän on valmis myös sitoutumaan vahvemmin myyjän ehdottamiin ratkaisuihin. (Bosworth & Holland, 2010, s. 2–6).

Vaikka asiakaskeskeisyys tuo mukanaan merkittäviä etuja, kuten parantuneen asiakastyytyväisyyden sekä pitkäaikaiset asiakassuhteet, siihen liittyy myös haasteita. Asiakaskeskeinen myyntistrategia edellyttää myyjiltä kykyä sopeutua asiakkaiden erilaisiin ja muuttuviin tarpeisiin sekä liiketoimintaympäristöihin. Strategian hyödyntäminen voi viedä enemmän aikaa ja resursseja, sillä asiakkaiden tarpeiden ymmärtäminen ja räätälöityjen ratkaisujen tarjoaminen on usein monimutkainen ja raskas prosessi. Myyjien on osattava hallita teknistä tietoa ja osattava esittää oikeita kysymyksiä, jotka auttavat asiakasta ymmärtämään omia haasteitaan. (Bosworth & Holland, 2010, s. 2–3). Asiakas voi myös kokea, ettei hänen tarpeitaan ole ymmärretty tai ratkaisut eivät vastaa hänen odotuksiaan, jolloin myyjän ja asiakkaan välinen suhde voi heikentyä vaikuttaen negatiivisesti niin myyjään kuin organisaation maineeseen.

Nykypäivänä yhä useammat yritykset arvottavat asiakaslähtöisyyden ja asiakaskokemuksen yhdeksi tärkeimmistä tekijöistä, jotka vaikuttavat myyntiin (Saarijärvi & Puustinen, 2020, s. 20). Tämä tarkoittaa myös sitä, että tulevaisuuden näkymät asiakaskeskeisyydessä ja sen merkittävyudessa ovat lupaavia. Tekoäly ja analytiikkatyökalut tarjoavat tänä päivänä yrityksille mahdollisuuden ymmärtää ja ennakoita asiakkaiden tarpeita tarkemmin kuin koskaan aiemmin. Laaja ja kattava data mahdollistaa entistä räätälöidympien ja tehokkaampien ratkaisujen löytämisen. Teknologian tuoma hyöty ja asiakaskeskeisyyden yhdistäminen voi mahdollistaa merkittävän kilpailuedun tulevaisuuden markkinoilla.

4.2.3 Avainasiakkuusmyynti (Key Account Management)

Avainasiakkuus eli Key Account Management (KAM) on strateginen lähestymistapa B2B-markkinoilla, jossa organisaatio kohdistaa resurssejaan merkittävimpien asiakkaiden hallintaan ja kehittämiseen. Nämä asiakkaat on havaittu strategisesti tärkeiksi toimijoiksi, joiden kanssa pitkäaikaiset asiakassuhteet ovat tärkeitä organisaation liiketoiminnalle. McDonald & Rogers (1998, s. 8) korostaa, että avainasiakkuudet määritellään niiden strategisen merkityksen

perusteella, ja ne voivat vastata suurta osaa yrityksen liikevaihdosta. Lisäksi Capon (2001, s. 18) toteaa, että 80|20-sääntö pätee suuremmissa osassa yrityksistä, eli 80 % liikevaihdosta tulee 20 % asiakkaista. Tämä seikka tekee avainasiakkaiden hallinnasta keskeisen osan yrityksen strategista johtamista, jolla pyritään säännöllisesti kehittämään yhteistyötä asiakasyritysten kanssa saavuttaakseen kilpailuetua pitkällä aikavälillä.

Avainasiakkuustoiminnan päämääränä on luoda ja pitää yllä asiakasarvoa tavalla, joka hyödyttää niin asiakasta kuin toimittajayritystä. Asiakkaan näkökulmasta yhteistyö tuo reaalista lisäarvoa heidän liiketoimintaansa ja toimittajayrityksen näkökulmasta avainasiakkuudet tuovat tasaista tulovirtaa, jolla voidaan varmistaa liiketoiminnan jatkuvuus ja kannattavuus. Avainasiakkuuksien menettäminen voi olla yrityksen toiminnalle erittäin haitallista, sillä näiden asiakkaiden vaikuttavuus yrityksen liiketoimintaan on usein merkittävä. Tämän vuoksi avainasiakkuuksiin kohdistuvat toimet ovat usein pitkän aikavälin strategisia investointeja, jolla pyritään suojaamaan ja kasvattamaan markkinaosuutta rajallisilla markkinoilla. (Lindholm, 2017).

Avainasiakkaiden sovellettavat toimintatavat valitaan riippuen asiakkaan tarpeista ja liiketoiminnan tavoitteista. Näitä toimintatapoja voidaan luokitella hyökkääviksi eli offensiivisiksi, puolustaviksi eli defensiivisiksi tai molempia toimintatapoja yhdistäviksi. Hyökkäävissä toimintatavoissa keskitytään liiketoiminnan laajentamiseen esimerkiksi uusilla maantieteellisillä markkinoilla. Defensiivissä strategioissa pyritään taas suojaamaan olemassa olevia asiakkuuksia ja estämään kilpailijoiden pääsy avainasiakkaiden kumppaneiksi. Tämä osaltaan suojaa yrityksen pyrkimyksiä säilyttää markkinaosuutensa jopa taantuvilla markkinoilla. Näiden kyseisten strategioiden valinta riippuu täysin yrityksen kokonaisstrategiasta sekä avainasiakkaiden erityispiirteistä. (Mäntyneva 2019 s. 25; & Lindholm, 2017).

Avainasiakkuusmyyntistrategia ei kuitenkaan ole ongelmaton. Nimittäin kaikki asiakkaat eivät halua tulla kohdelluiksi avainasiakkaina. Monet pitävät avainasiakkuuden erityiskohtelua huonona vaihtoehtona. Esimerkiksi asiakkaat saattavat kokea eriarvoisuuden tunnetta heidän ja muiden asiakkaiden välillä. Tämä voi asettaa suuria haasteita yrityksen strategialle, sillä avainasiakkuuksien hallintaan liittyvät odotukset voivat myös vaihdella huomattavasti asiakkaiden keskuudessa. (Nurminen, 2019). Yritysten tulisi arvioida tarkasti, onko KAM oikea työkalu asiakkuuksien hallintaa, ennen kuin yritys omaksuu sen strategiakseen.

4.2.4 Arvomyynti (Value-Based Selling)

Nykypäivän vaihtelevassa kilpailutilanteessa organisaatioiden on entisestään haastavampaa erottautua kilpailijoistaan yleistyneiden lupausten, kuten pelkästään alennettujen kustannusten sekä lisääntyneen tehokkuuden avulla. Sen sijaan organisaatioiden tulisi pystyä osoittamaan konkreettisia hyötyjä ja arvon tuottamisen mahdollisuus jo ennen neuvotteluiden aloittamista. Mattsonin & Parviaisen (2011, s. 256) mukaan myyjien on ymmärrettävä asiakkaan ja myyjän välisen suhteen arvo ja samalla kehittää imagoaan houkutteleviksi markkinoilla. Operatiivinen tehokkuus ei ainoastaan riitä kilpailuedun saavuttamiseksi, vaan organisaatioiden on tärkeää erikoistua ja asemoida itsensä selkeästi markkinoilla. Käytännössä tämä tarkoittaa osa-alueiden valintaa, joilla organisaatio voi erottua tarjoamalla erityisiä palveluita ja tuotteita.

Arvomyynti (Value-Based Selling) perustuu tilanteeseen, jossa asiakas saa kaupasta enemmän kuin mitä antaa. Arvo voidaan yritysmarkkinoilla käsittää teknisten, taloudellisten, palvelujen ja sosiaalisten hyötyjen rahallisena arvona, jonka asiakas saa ostaessaan tuotteen ja/tai palvelun. Tämä arvo ei ainoastaan synny tuotteesta tai palvelusta, vaan siitä, miten se tukee asiakkaan liiketoimintaa ja auttaa tätä saavuttamaan tavoitteensa. (Anderson & Narus, 1998). Ojasalon & Ojasalon (2010, s. 21) mukaan arvomyynnissä siirrytään Business-to-Business-mallista kohti mallia nimeltä Business-with-Business, jossa myyjä ja asiakas työskentelevät yhdessä saavuttaakseen yhteiset päämäärät.

Arvomyynnin toteuttaminen vaatii neljän tärkeän vaiheen ymmärtämistä: arvon tunnistaminen, arvon konkretisointi, arvon argumentointi sekä arvon todentaminen. Arvon tunnistaminen alkaa asiakkaan liiketoiminnan havainnoinnista ja analysoinnista, esimerkiksi heidän kilpailu- ja toimintaympäristönsä sekä heidän omien asiakkaidensa tarpeiden ymmärtämisestä. Tällä tavalla myyjäorganisaatio voi määrittää, mitkä asiat ovat asiakkaalle merkityksellisiä. Havaittu arvo voidaan konkretisoida tekemällä hyödyt näkyviksi asiakkaalle, esimerkiksi niin, että miten ratkaisu vaikuttaa tuloihin, menoihin tai riskeihin. Usein haasteena on, että arvolupaukset ovat liian yksinkertaisia, kuten ”helpompi” tai ”tehokas”, jolloin ne eivät ole riittävän vaikuttavia. Tästä syystä argumentointivaiheessa on tärkeää yhdistää arvolupaukset suoraan asiakkaan liiketoimintaan. (Laine 2015, s. 130–138).

Viimeisessä vaiheessa, arvon todentaminen, on yhtä tärkeä kuin aiemmatkin vaiheet. Laine (2015, s. 141–145) korostaa, että todentamatta jätetty arvo voi mahdollisesti johtaa asiakkaan tyytymättömyyteen ja pahimmassa tapauksessa jopa asiakassuhteen päättymiseen. Tämä vaihe on myös myynnin ja markkinoinnin, että koko organisaation vastuulla, sillä asiakkaat, joille arvo on todennettu, voivat toimia arvokkaina esimerkkeinä tulevaisuudessa. Rubanovitsch & Aalto (2007, s. 106) esittävät, että myyjän tulee kertoa tuotteen teknisistä ominaisuuksista ja samalla osoittaa, miten tuote tai palvelu täyttää asiakkaan tarpeet ja miten ne ratkaisevat heidän ongelmansa, eli tuottavat arvoa. Tällainen lähestymistapa on välttämätön erityisesti B2B -ympäristössä, jossa asiakassuhteet perustuvat usein pitkäkestoiseen yhteistyöhön.

Arvomyynti ei ole pelkästään myyntitekniikka, vaan myyntiin vaikuttava strateginen muutos, jossa yritykseltä vaaditaan kykyä ymmärtää asiakkaan liiketoiminta syvällisesti ja samalla kykyä luoda lisäarvoa tuottavia ratkaisuja. Kaario ym. (2003, s. 16) painottaa, että lisäarvon myynti ei voi olla hetkellinen muutos, vaan jatkuva prosessi, joka vaatii sekä organisaatiolta, että yksittäisiltä myyjiltä laajaa ja nykypäiväistä osaamista sekä sitoutumista. Roune ym. (2011, s. 34–35) lisäävät, että myyjän tulee myös osata havainnoida asiakkaan arvoketjussa olevia ongelmia ja esittämään, kuinka myytävä tuote ja/tai palvelu parantavat asiakkaan prosessien tehokkuutta, tuottavuutta ja laatua. Tämä ei ainoastaan paranna asiakkaan liiketoimintaa, vaan luo myös pitkäaikaisia kumppanuuksia ja kilpailuetua markkinoilla, jolloin vaikutus näkyy myös myyntiorganisaation liiketoiminnassa.

4.2.5 Konsultatiivinen myynti (Consultative selling)

Konsultatiivinen myynti on strateginen lähestymistapa, jossa myyjän rooli korostuu asiakkaan strategisten tavoitteiden syvällisenä ymmärtäjänä tarjoten ratkaisuja. Konsultatiivisen myynnin konsepti esiteltiin jo 1970-luvulla, ja siitä on tullut suosittu myyntitapa monilla liiketoiminnan osa-alueilla. Konsultatiivisen myynnin onnistuminen edellyttää, että myyjäorganisaatiolla on syvälinen ymmärrys asiakkaan liiketoiminnasta, kilpailijoista ja markkinoiden kehityksestä. Myyjän asiantuntemus ja kyky toimia asiakkaan strategisena kumppanina luovat luottamusta ja samalla mahdollistavat pitkäaikaisten asiakassuhteiden rakentamisen. Myyjän tulee keskittyä auttamaan asiakasta toteuttamaan liiketoimintansa tavoitteet myyntiorganisaatioiden tuotteiden, palveluiden ja asiantuntemuksen avulla. Tämä erottaa konsultatiivisen myynnin muista strategioista, sillä sen perustana on nimenomaan strategisten tavoitteiden tukemisessa ja yhteistyössä. Mikäli asiakkaan

tavoitteita ei syvällisesti tunneta, lähestymistapa ei ole aidosti konsultatiivinen, vaikka se sisältäisi tekijöitä, kuten asiakkaan ongelmien ratkaisemista ja tarpeiden täyttämistä. (Nurminen, 2019).

Rackham ja DeVincestis (1999, s. 128–129) esittävät, että konsultatiivisella myyntistrategialla on kolme keskeistä tapaa luoda arvoa asiakkaalle: he voivat auttaa asiakasta ymmärtämään ongelmansa ja mahdollisuudet uudella tavalla, esittää parempia ratkaisuja ongelmiin sekä toimia heidän puolestapuhujanansa toimittajan organisaatiossa. Nämä tavat luovat arvoa suoraan asiakkaille ja samalla korostavat heidän liiketoimintansa kehittämistä ja erottuvat selvästi perinteisestä tuotepohjaisesta myynnistä, jossa fokus on tuotteen ominaisuuksissa. Konsultatiivinen myyntitapa on erityisen tehokas monimutkaisissa tilanteissa, joissa asiakas odottaa lisäarvoa teknisistä ratkaisuista ja asiantuntijuudesta. (Rackham & DeVincestis, 1999, s. 128–129).

Rackgam ja DeVincestis (1999, s. 130) mukaan konsultatiivinen myyntistrategia on ensisijainen myyntitapa, kun yksi tai useampi näistä edellytyksistä toteutuu:

- Tuote tai palvelu voidaan differoida kilpailijoiden vaihtoehtoista.
- Tuote tai palvelu voidaan mukauttaa tai räätälöidä asiakkaan tarpeiden mukaan.
- Asiakkaalle ei ole täysin selvää, kuinka tuote tai palvelu tarjoaa ratkaisuja tai lisäarvoa
- Tuotteen tai palvelun toimitus, asennus tai käyttö vaatii koordinoitua tukea myyntiorganisaatiolta.
- Tuotteella tai palvelulla on etuja, jotka oikeuttavat konsultatiivisen myynnin suhteellisen korkeat kustannukset.

Mikäli näistä jokin tai useampi kriteeri täyttyy, tarkoittaa se, että myyjä voi luoda arvoa asiakkaalle kolmella aikaisemmin kuvatulla tavalla. Esimerkiksi tunnistaa uusia tarpeita, tarjoamalla tehokkaita ratkaisuja tai toimimalla asiakkaan puolestapuhujana. Yleisesti mitä monimutkaisempi tuote tai palvelu on, sitä enemmän on mahdollista tuottaa lisäarvoa konsultatiivisen myynnin avulla. (Rackham & DeVincestis, 1999, s. 130).

Kuten jo todettu, konsultatiivinen myynti eroaa suuresti perinteisestä transaktiomyynnistä, jossa painopisteenä on valmiit tuotteet ja kaupankäynti tapahtuu ilman merkittävää vuorovaikutusta

asiakkaan ja myyjä välillä (Rackham & DeVincestis, 1999, s. 128). Konsultatiivinen myynti edellyttää myyjäorganisaation ja asiakkaan välistä tiivistä yhteistyötä, mikä vaatii investointia aikaan ja resursseihin molemmilta osapuolilta. Ingram ym. (2006, s. 30) huomauttaa, että konsultatiivisessa myyntiprosessissa tiedonvaihto myyjän ja asiakkaan välillä tulee olla laajaa, mikä auttaa molempia osapuolia ymmärtämään paremmin toistensa tarpeet ja tavoitteet. Myyjän tulee myös tukea ja neuvoa asiakasta, vaikka heidän välistä kauppaa ei vielä olisi tiedossakaan. Tämä syvällinen vuorovaikutus ja luottamuksen rakentaminen ovat erittäin keskeisiä pitkäaikaisten suhteiden luomisessa. (Ingram ym. 2006, s. 30).

Vaikka konsultatiivinen myynti voi tarjota merkittäviä etuja, se ei välttämättä sovi kaikkiin myyntitilanteisiin. Asiakkaiden erilaiset ja muuttuvat odotukset sekä tarpeet voivat joskus sen hyödyntämisen haastavaksi. Lisäksi se vaatii myyjiltä todella korkeatasoista asiantuntijuutta alasta ja toimintatavoista. Konsultatiivisen myyjän roolia voidaan kuvailla jopa alueellisena markkinointijohtajana, joka toimii asiakkaiden neuvonantajana sekä liiketoiminnan kehittäjänä. Konsultatiivisen myynnin onnistuminen voi kuitenkin tuottaa merkittävää kilpailuetua myyntiorganisaatiolle, sillä sen ainutlaatuisuus perustuu hiljaiseen tietoon ja kokemukseen asiakkaiden tarpeesta, mikä tekee siitä vaikeasti kopioitavan kilpailijoiden keskuudessa. (Alen, 2012).

4.2.6 Sosiaalinen myynti (Social Selling)

Sosiaalinen myynti (Social Selling) on nykyaikainen myyntistrategia, jossa hyödynnetään sosiaalisen median ja muiden digitaalisten alustojen mahdollisuuksia asiakkaiden tavoittamiseksi sekä sitouttamiseksi. Shanksin (2016, s. 5) mukaan toimintamalli keskittyy asiakaslähtöisyyteen, asiakassuhteiden kehittämiseen sekä arvon tuottamiseen jo ennen varsinaista myyntitapahtumaa. Sosiaalinen myynti ei pelkästään tapahdu some-kanavissa, vaan se ulottuu kaikkiin digitaalisiin kanaviin, joissa yritykset ovat vuorovaikutuksessa asiakkaidensa kanssa (Shanks 2016, s. 5). Sosiaalisen myynnin määritellään olevan ”uusi aikakausi, jossa ammatillinen myyntityö perustuu sosiaalisen median liittolaisten vahvuuteen sosiaalisessa yrityksessä”. Tämä osoittaa sitä, että sosiaalinen myynti hyödyntää sosiaalisia verkostoja potentiaalisten asiakkaiden löytämiseen, suhteiden rakentamiseen ja kauppojen tekemiseen. (Ruuskanen, 2019; Leino 2024).

Sosiaalinen myynti on saanut viime aikoina lisää merkitystä erityisesti digitalisaation vaikutuksesta, joka muuttanut asiakkaiden ostokäyttäytymistä. Asiakkailla on mahdollisuus etsiä tietoa itsenäisesti ennen ostopäätöstä, ja sosiaalisen median alustat, kuten Facebook, LinkedIn ja Twitter, toimivat väylinä tiedon jakamiseen ja vuorovaikutukseen asiakkaiden kanssa (Pääkkönen, 2017, s. 27–30). Ruuskasen (2019) mukaan Hudson (2014) tarkentaa, että sosiaalisen myynnin tavoitteena on olla siellä läsnä, missä asiakkaatkin ovat, ja rakentaa siellä luottamusta tarjoamalla lisäarvoa asiakkaan ostoprosessin kaikissa vaiheissa. Tämä voidaan toteuttaa esimerkiksi tarjoamalla sisältöä heidän tarpeidensa tueksi, vastaamalla asiakkaiden kysymyksiin sekä osallistumalla aktiivisesti heidän kanssaan käytäviin keskusteluihin (Ruuskanen, 2019).

Kuten moni muukin vaikuttava myyntistrategia, vaatii sosiaalinen myynti myös vahvaa asiakasymmärrystä ja jatkuvaa vuorovaikutusta. Myyjän rooli on osoittaa asiantuntijuutta tarpeiden ymmärtämiseksi ja ratkaisemiseksi sekä rakentaa vankkaa luottamusta hänen ja asiakkaan välille. Ruuskasen (2019) mukaan Kim ja Talbott (2018) korostavat, että sosiaalisessa myynnissä myyjien tulee keskittyä ymmärtämään asiakkaiden kipupisteet ja tavoitteet sosiaalisen median kanavissa käydyn viestinnän kautta. Tämä tiedonkeruu sekä asiakkaan tilanteen analysointi mahdollistavat myyjän toimimisen asiakkaan luottamuskumppanina ja konsultatiivisena tukena.

Loppujen lopuksi tämän myyntistrategian menestys perustuu myynnin ja markkinoinnin väliseen integraatioon. Shanks (2016 s. 5–7) esittää, että tehokas sosiaalinen myynti on mahdollista vain, jos myynti ja markkinointi tekevät tiivistä yhteistyötä, luovat yhteisiä mittareita sekä keskittyvät asiakkaidensa tarpeisiin koko ostopolun varrella. Tämä taas edellyttää jatkuvaa vuorovaikutusta myynti- ja markkinointitiimien välillä sekä yhteisten digitaalisten työkalujen hyödyntämistä tiedonjakamiseen sekä analytiikkaan. Integraation korkein taso voidaan saavuttaa, mikäli myynti ja markkinointi muodostavat yhtenäisen tiimin, jossa kaikki työskentelevät yhteisen tavoitteen eteen, esimerkiksi uusien kauppojen syntymisen. Tämä yhdistetty tiimi, jonka Shanks (2016 s. 5–7) on nimennyt ”Team Revenueksi”, toimii saumattomasti yhdessä ja jakaa vastuun koko asiakaspolun onnistumisesta. Sosiaalisen myynnin menestyminen vaatii yritykseltä, että se sisällyttää sosiaalisen myynnin koulutusta osaksi myyjien perehdytystä ja siitä on tehtävä kiinteä osa sen myyntiprosessia. Tällä tavalla sosiaalinen myynti voidaan juurruttaa osaksi organisaation kulttuuria ja toimintamalleja. (Shanks, 2016, s. 5–7).

4.2.7 Haastajamyynni (Challenger Sale)

Haastajamyynni (Challenger Sale) on myyntistrategiana menetelmä, jossa korostetaan asiakkaan opettamista, uusien näkökulmien tarjoamista sekä aktiivista asiakkaan ja myyjäorganisaation välisen keskustelun ohjaamista. Kyseinen konsepti esiteltiin ensimmäisen kerran laajemmalle yleisölle Dixonin ja Adamsonin vuonna 2011 julkaisemassa kirjassa *The Challenger Sale: How to Take Control of the Customer Conversation*. Kirjan aihe perustuu ajatukseen, että asiakkaan tarpeiden ja kipupisteiden ymmärtäminen sekä samalla hänen ajattelutapansa haastaminen johtavat tuottavampiin ja tehokkaampiin myyntitilanteisiin. Tämä lähestymistapa sopii erityisen hyvin tilanteisiin, joissa tuote tai palvelu on monimutkainen, ja se vaatii asiakkaan opettamista sekä uuden ajattelun tai tarpeen herättämistä. Myyntiprosessissa myyjä pyrkii tarjoamaan asiakkaalle vähemmän tunnettuja ratkaisua, jotka tuottavat parempia ja merkityksellisiä liiketoimintamahdollisuuksia. (Dixon & Adamson, 2011, s. 5–6, 10–21).

Haastajamyynnin ydin rakentuu Mortonin (2024) mukaan viiden perusvaiheen ympärille:

1. Asiakkaan tunteminen ja luottamuksen rakentaminen
2. Uudelleenmuotoilu
3. Tunteiden herättäminen
4. Arvotarjoaman esittely
5. Ratkaisun esittely

Ensimmäisessä vaiheessa myyjä tutustuu perusteellisesti asiakkaaseen ja hänen liiketoimintaansa. Tämä vaatii laajaa asiantuntemusta sekä kykyä osoittaa asiakkaalle, että myyjä ymmärtää asiakkaan kipupisteet sekä liiketoiminnalliset tavoitteet. Toisessa vaiheessa myyjä haastaa asiakkaan ajattelutapaa ja esittää samalla ongelmien perimmäisiä syitä, joita asiakas ei välttämättä ole aiemmin ajatellut. Tällä tavalla asiakas saadaan itse pohtimaan uusia ratkaisuja sekä mahdollisuuksia. Seuraavassa vaiheessa myyjä pyrkii herättämään tunteita kokemuksellaan tarinoiden ja esimerkkien avulla. Zaltmanin (2003) ajatus tukee tätä, sillä hänen mukaansa 95 % ostopäätöksistä tehdään tunteella alitajuntaisesti. Neljännessä vaiheessa myyjä esittelee arvotarjoaman, eli miten myytävä ratkaisu voi tuoda lisäarvoa asiakkaan liiketoiminnalle. Tässä vaiheessa tulee keskittyä parhaaseen mahdolliseen ratkaisuun asiakkaan näkökulmasta, ilman että myyjä painottaa liikaa tarjottua tuotetta. Viimeisessä eli viidennessä vaiheessa myyjä esittelee konkreettisesti ratkaisunsa ja todistaa, miten tuote tai palvelu täyttää asiakkaan tarpeet ja auttaa

heitä saavuttamaan tavoitteensa. (Morton, 2024). Haastajamyynä erottuu siis selkeästi perinteisistä myyntitavoista. Dixonin ja Adamsonin (2011, s. 17–22) mukaan haastajamyynä harjoittavat suoriutuivat parhaiten erityisesti sen takia, että he pystyvät luomaan rakentavaa jännitettä asiakkaan kanssa, haastamaan heidän ajattelunsa ja ohjaamaan keskustelua kohti myyjän ratkaisuihin perustuvia uusia näkemyksiä. Bryanin (2019) artikkeli tukee myös haastajamyynin tehokkuutta ja osoittaa, että 39 % huippumyynistä hyödyntää tätä lähestymistapaa ensisijaisesti. Haastajamyynissä ei ainoastaan reagoida asiakkaiden tarpeisiin, vaan myös ennakoita niitä ja tarjotaan uusia näkökulmia. Artikkelissa (2019) todetaan myös, että toiminta perustuu vahvaan asiakasymmärrykseen, liiketoiminnallisten mahdollisuuksien tunnistamiseen sekä asiakkaan ohjaamiseen kohti myyjän ratkaisua (Bryan, 2019). Tämä tekee haastajamyynistä erittäin tehokkaan ja arvokkaan etenkin monimutkaisessa B2B-myynissä, jossa kilpailu asiakkaiden huomiosta on kovaa.

Haastajamyynin onnistuminen edellyttää myynti- ja markkinointitiimien tiivistä yhteistyötä ja yhteistä integroitua strategiaa. Dixon ja Adamson (2011) korostavat, että tämä myyntistrategia ei ole ainoastaan yksittäisten myyjien taito, vaan sen tulisi olla organisaation laajuinen strategia. Luoma (2014) tukee tätä ajatusta tavalla, että asiakkaiden opettaminen uusilla näkemyksillä olisi enemmän tiimilaji kuin yksilölaji. Tämä tarkoittaa sitä, että markkinoinnin ja myynin tulisi kehittää yhdessä aineistoja ja näkemyksiä, jotka haastavat asiakkaan ajattelua ja tukevat koko myyntiprosessia. Yhdessä tuotettujen aineistojen tulisi sisältää selkeitä opetustarinoita ja näkemyksellisiä viestijä, joita myyjät voivat hyödyntää asiakastapaamisissa. Myyjien opettaminen ja varustaminen näillä työkaluilla lisää haastajamyynin tehokkuutta ja kasvattaa sen mahdollisuuksia luoda pitkäaikaisia asiakassuhteita. (Luoma, 2014). Haasteena voi kuitenkin olla menetelmän vaikea omaksuminen ja se, että se ei sovi yksinkertaisiin myyntisykleihin tai tilanteisiin, joissa asiakassuhde perustuu vain niin sanottuun transaktionaaliseen kaupankäyntiin (Morton, 2024; Dixon & Adamson, 2011).

Myyntistrategia	Painopiste	Lähestymistapa	Tavoite	Asiakkaan rooli	Käytännön erot	Yhteenveto
Ratkaisumyynti	Ongelmanratkaisu ja tarpeiden analysointi	Myyjä diagnosoi ongelman ja ehdottaa sopivaa RATKAISUA	Ratkaista asiakkaan ongelma konkreettisilla tuotteilla/palveluilla	Kohde, myyjä ohjaa prosessia	Räätälöidyt RATKAISUT asiakkaan ongelmaan	Keskittyy tietyn ongelman tehokkaaseen ratkaisuun
Asiakaskeskeisyys	Asiakkaan ostoprosessin tukeminen	Mukautuu asiakkaan prosessiin, myyjä toimii neuvonantajana	Pitkän aikavälin suhteet ja asiakkaan kokonaistyytyväisyys	Aktiivinen osallistuja, ostoprosessin keskiössä	Asiakkaan tarpeiden syvällinen ymmärtäminen	Asiakas keskiössä, myynti mukautuu hänen tavoitteisiinsa
Avainasiakkuusmyynti	Pitkäaikaiset ja strategiset asiakassuhteet	Suunnitelmallinen ja yhteistyöperusteinen	Kasvattaa molemminpuolista arvoa pitkällä aikavälillä	Yhteistyökumppani, vahva vuorovaikutus	Asiakkaalle räätälöidyt palvelut ja jatkuva yhteydenpito	Korostaa pitkäjänteistä yhteistyötä avainasiakkaiden kanssa
Arvonmyynti	Asiakkaan liiketoiminnallisen arvon luominen	Myyjä kommunikoi ja osoittaa tuotteen/palvelun arvon	Parantaa asiakkaan liiketoimintatuloksia	Yhteistyökumppani, arvon analysoinnin kohteena	Osoittaa, miten ratkaisu tuottaa arvoa	Keskittyy konkreettisesti arvon luomiseen asiakkaan liiketoimintaan
Konsultatiivinen myynti	Ratkaisujen räätälöinti asiakkaan tarpeisiin	Kuunteleva ja asiakkaan liiketoiminnan analysointia	Asiakkaiden tarpeiden täyttäminen yksilöllisillä ratkaisuilla	Aktiivinen osallistuja, myyjän tukema	Syvällinen analyysi, yksilölliset ratkaisut	Syvällinen ymmärrys asiakkaan liiketoiminnasta ja tarpeista
Sosiaalinen myynti	Suhteiden rakentaminen sosiaalisten verkostojen avulla	Myyjä/yritys käyttää sosiaalisen median alustoja asiakkaiden tavoittamiseen	Luoda luottamusta ja houkutella asiakkaita	Aktiivinen vuorovaikuttaja	Digitaaliset työkalut tiedon jakamiseen ja suhteiden rakentamiseen	Moderni, digitaalinen lähestymistapa suhteiden luomiseen ja sitouttamiseen
Haastajamyynti	Asiakkaan ajattelutavan haastaminen	Myyjä ehdottaa uusia toimintatapoja ja ratkaisuja	Luoda uusia liiketoimintamahdollisuuksia	Kohde, jonka ajattelutapaa myyjä muokkaa	Korostaa innovatiivisuutta ja epätavallisia ratkaisuja	Proaktiivinen strategia asiakkaan liiketoiminnan kehittämiseksi

Taulukko 1. Myynnin strategioiden vertailutaulukko

4.3 Myyntistrategian vaikutus kilpailuetuun

Myyntistrategialla voi olla merkittävästi vaikutusta yrityksen kilpailuedun saavuttamisessa ja ylläpitämisessä. Se määrittelee, miten yritys lähestyy markkinoita, palvelee asiakkaitaan ja miten se pystyy erottautumaan kilpailijoistaan liiketoiminnallisesti hyödyllisellä tavalla. Tehokkaalla myyntistrategialla voidaan saavuttaa parempaa asiakastyytyväisyyttä, suurempaa markkinaosuutta ja vahvempaa brändiä. Myyntistrategialla voidaan vaikuttaa kilpailuedun syntymiseen ja ainutlaatuisen arvontuottamiseen monella tapaa, erityisesti asiakassuhteiden rakentamisen, asiakaskokemuksenjohtamisen sekä prosessien tehostamisen kautta. (Määttä, 2016).

Oikean ja toimivan myyntistrategian avulla hankitut pitkäaikaiset ja luottamukselliset asiakassuhteet voivat luoda merkittävää kilpailuetua, sillä niitä on vaikea kopioida ja saavuttaa

nopeasti. Asiakkaiden tarpeiden ymmärtäminen ja niihin vastaaminen jokaisessa myyntiprosessin vaiheessa mahdollistavat pitkäaikaisten asiakassuhteiden syntymisen. Nurmisen (2019) tutkimuksessa huomattiin myyntistrategian kehittämisessä, että asiantuntijat tulee osallistaa myyntiprosessiin. Tämä nähtiin tärkeäksi tekijäksi asiakassuhteiden vahvistamisessa, joka johti liiketoiminnan kasvuun (Nurminen 2019). Kun myyntiä ei ainoastaan ajatella kaupantekona, vaan asiakkaiden liiketoiminnan kehittämisenä, syntyy lisäarvoa tai kilpailuetua, jolla voidaan sitouttaa asiakasta myyntiorganisaatioon. Tällä tavalla voidaan erottautua yrityksen kilpailijoista ja vahvistaa markkina-asemaa pitkällä aikavälillä. Toinen keskeinen tekijä myyntistrategian vaikutuksista kilpailuedun saavuttamiseen on myyntiprosessien tehostaminen. Tehokkailla ja asiakaslähtöisillä myyntiprosesseilla voidaan parantaa asiakaskokemusta merkittävästi ja lisätä myynnin tehokkuutta. Myyntiprosesseja tulee myös kehittää jatkuvasti, jotta voidaan saavuttaa parempi resurssien käyttö sekä lyhyemmät myyntisyklit, mikä tekee yrityksestä kilpailukykyisemmän. (Sales Communications, 2024). Hanna Saaren (2016) tutkimuksessa todettiin, että myyntiprosessien uudistaminen ja kehittäminen johti myynnin tehokkuuden kasvuun ja asiakastyytyvyyden paranemiseen. Tämä osoittaa sitä, miten hyvin suunnitellun ja johdetun myyntistrategian avulla voidaan vaikuttaa kilpailuetuun ja -kykyyn optimoimalla myyntiprosessia ja kohdentamalla resursseja tehokkaammin.

Asiakaskokemus ja sen johtaminen on yksi vaikuttavimmista tekijöistä nykyaikaisissa strategioissa, joilla voidaan luoda kilpailuetua. Etenkin nykypäivänä asiakkaat arvostavat laadukasta palvelua, nopeaa reagointia sekä heidän tarpeittensa ymmärtämistä. Tästä syystä myyntistrategian tulee huomioida asiakaskokemus ja ymmärtää, että se on merkittävä kilpailutekijä. Positiivinen asiakaskokemus ei ainoastaan lisää asiakasuskollisuutta, vaan sillä voidaan myös erottautua kilpailijoista. (Helttunen, 2023). Outi Myttsen (2019) tutkimus asiakaskokemuksen johtamisesta osoitti, että asiakaskokemuksen johtamisen onnistuminen vaikuttaa suoraan asiakaskäyttäytymiseen ja siten myös yrityksen kilpailuetuun positiivisesti. Tämä tarkoittaa, että myyntistrategian tulee keskittyä asiakkaidensa tarpeiden syvälliseen ymmärtämiseen ja tarjota heille ratkaisuja, joilla voidaan ylittää heidän odotuksensa. Kokonaisuudessaan myyntistrategialla voidaan vaikuttaa kilpailuetuun monella eri tavalla. Pitkäaikaiset asiakassuhteet, tehokkaat myyntiprosessit ja vahva asiakaskokemus voivat kaikki yhdessä vahvistaa yrityksen markkina-asemaa ja kilpailuetua.

4.4 Digitaalisuuden ja kestävän kehityksen vaikutus myyntistrategioihin

Digitaalisuus ja kestävä kehitys ovat muotoutuneet sellaisiksi tekijöiksi, jotka tulee nykypäivänä huomioida liiketoiminnan eri osa-alueilla. Kurvisen & Seppäsen (2016 s. 22) mukaan merkittävien muutosta ajava trendi B2B -markkinoilla on digitalisaatio. Jatkuvan teknologisen kehityksen sekä ympäristöhaasteiden myötä, yritysten on sopeuduttava nopeasti muuttuviin markkinoihin ja asiakkaiden vaativampiin odotuksiin. Digitalisaation avulla on voitu ja voidaan tehostaa esimerkiksi myyntiprosesseja, mutta samalla se on vaatinut yrityksiltä uudenlaista osaamista ja ajattelutapaa. Kestävän kehityksen merkitys on samaan aikaan kasvanut asiakkaiden päätöksenteossa ja tämän takia myös yritysten liiketoimintamalleissa. Asiakkaat arvostavat nykypäivänä kestävyttä ja sidosryhmät edellyttävät konkreettisia toimia ympäristövaikutusten vähentämiseksi, jolloin yritysten on pitänyt ottaa vastuullisuus huomioon strategioissaan. (Summanen & Vahla, 2021).

Digitalisaatiolla ei kuitenkaan pelkästään tarkoiteta prosessien automatisointia. Digitalisaation myötä yritykset ovat joutuneet arvioimaan uudelleen liiketoimintamallejansa ja joutuvat jatkuvasti tekemään sitä myös edelleen. Asiakkaiden tarpeet ja odotukset tulisi nykypäivänä ohjata myyntistrategiaa ja digitaalisten työkalujen hyödyntämistä, jolloin liiketoiminta perustuu asiakaslähtöisyyteen. Asiakaslähtöisyyden parantamiseksi yritysten tulisi pystyä hyödyntämään teknologiaa strategisesti ja ottamaan käyttöön uusia toimintamalleja, kuten automatisoidut myyntiprosessit, tekoälyanalytiikkaa sekä asiakaskeskeiset alustapalvelut. Nämä työkalut ja toimintatavat mahdollistavat yrityksille tehokkaan tavan hyödyntää dataa asiakaspolkujen optimoimiseksi ja analytiikan avulla myyntitoimenpiteet voidaan kohdentaa oikeille asiakkaille, oikeaan aikaan. Muutos näkyy niin B2C- kuin B2B -markkinoilla, jossa asiakkaat tekevät aiempaa enemmän itsenäistä tiedonhankintaa ja odottavat sekä tehokasta että arvoa tuottavaa palvelua. (Kurvinen & Seppänen, 2016 s. 21–24; Männikkö, 2022).

Kestävän kehityksen merkitys liiketoiminnassa on viime vuosina kasvanut merkittävästi. Yritysten tulee huomioida ympäristövaikutuksensa ja samalla sisällyttää vastuullisuus osaksi myyntistrategiaa. Tämä näkyy esimerkiksi energiatehokkaiden tuotteiden ja palveluiden suosimista sekä vastuullisten liiketoimintamallien kehittämistä. Kauppinen ym. (2023) artikkelin mukaan vastuullisuuden huomioiminen voi luoda yritykselle kilpailuetua. Samassa artikkelissa (Kauppinen ym. 2023) kerrotaan McKinseyn ja Nielsen IQ: tutkimuksesta, että yli 60 % kuluttajista on valmis maksamaan enemmän vastuullisesti tuotetusta tuotteesta ja yritysasiakkaiden joukossa

vastuullisuus on entistä tärkeämpi tekijä valitessaan toimittajaorganisaatiota. Vastuullisuus ei siis pelkästään ole imagotekijä, niin kuin ensimmäisenä voisi tulla mieleen, vaan sen avulla yritys voi parantaa kannattavuuttaan ja houkuttelevuuttaan kilpailluilla markkinoilla.

Tämä tarkoittaa kokonaisuudessaan sitä, että digitaalisten työkalujen ja -toimintamallien sekä vastuullisuuden integroiminen yrityksen liiketoimintaan ja myyntistrategiaan on välttämätöntä. Digitaalisuuden avulla voidaan optimoida resursseja, mikä tukee taas kestäväää kehitystä.

Tulevaisuudessa ne yritykset, jotka onnistuvat yhdistämään ja päivittämään digitalisaation tuomat mahdollisuudet vastuulliseen liiketoimintaan, pystyvät luomaan kilpailuetua pitkällä aikavälillä.

5 Rakennuskonevuokraamoiden kilpailu ja markkinatilanne Suomessa

5.1 Suomen suurimpien toimijoiden myyntistrategioiden ja kilpailuedun tarkastelu (avoimien lähteiden perusteella)

Seuraavaksi tarkastellaan kolmen Suomen suurimman toimijan myyntistrategioita sekä heidän kilpailuetujaan avoimiin lähteisiin perustuen. Tarkastellaan, miten aiemmin esitetyt Homburgin ym. (2012, s. 23–24) vaatimukset toteutuvat, etenkin miten kilpailuetu tuodaan esiin ja miten sitä hyödynnetään, sekä myynnin strategioita/toimintatapoja. Huomataan, että alalla tyypilliset B2B-myyntin strategiat ovat jokaisen yrityksen käytössä, mutta hieman eri toteutustavoilla ja painotuksilla.

5.1.1 Cramo Finland Oy

Cramo Finland Oy on liikevaihdoltaan (105,7 milj.) Suomen toiseksi suurin rakennuskonevuokraamo ja on osa Hollantilaista Boels-Cramo-konsernia. Yritys työllisti vuonna 2023 432 työntekijää 35 toimipisteellä ympäri Suomea. Asiakaskuntaan kuuluu yrityksiä rakennusteollisuudesta, muusta teollisuudesta, julkisen sektorin, sekä kaupan alalta. Cramo mainostaa olevansa täyden palveluun rakennuskonevuokraamo, joka tarjoaa myös rakentamista, saneeraamista ja kunnossapitoa tukevia palveluja. Yritys haluaa lisätä asiakkaidensa tehokkuutta sekä tuottavuutta työmaapalveluiden ja digitaalisten ratkaisujen avulla ja lupaa kaluston sekä palveluiden ensiluokkaisen laadun. (Finder, 2025).

Verkkosivuja tarkastellessa voi huomata, että Cramo pyrkii tuomaan esille kokonaisvaltaista palvelukokonaisuuttaan, joka sisältää vuokrattavia rakennuskoneita sekä niihin liittyviä palveluita, kuten huoltoa, logistiikkaa sekä työmaapalveluita, koulutusta, asennusta sekä nykyaikaisia digitaalisia ratkaisuja. Myynnin osalta voi huomata, että myynnin toiminta perustuu vahvasti asiakaskeskeisyyteen (Customer-Centric Selling) sekä ratkaisumyyntiin (Solution Selling):

*”Meillä on halua ja kykyä **ratkaista** työmaalla ilmenevät haasteet, olivatpa ne suuria tai pieniä. **Asiakkaidemme tarpeet ja toiveet** ohjaavat palveluamme. Ne huomioimalla rakennamme luottamuksellista **asiakassuhdetta**. Myynti tekee tiivistä yhteistyötä asiakkaiden lisäksi myös vuokrauksen, asennuksen ja hallinnon kanssa.”*
(Cramo, 2025).

Asiakaskeskeisyys näkyy yrityksen pyrkimyksessä ymmärtää asiakkaiden tarpeita ja tarjota räätälöityjä ratkaisua. Nämä tarjoavat asiakkaalle tehokkaamman ja turvallisemman työmaan toiminnan. Alalla tyypillinen avainasiakkuusmyynti (Key Account Management) on myös tärkeässä roolissa yrityksen myynnin toiminnassa, sillä tällä tavoin Cramo ylläpitää pitkäaikaisia asiakassuhteita erityisesti suurten rakennusliikkeiden ja teollisuusyritysten kanssa. Avainasiakkaat saavat käyttöönsä räätälöityjä ja laajempia palvelukokonaisuuksia ja ratkaisuja, jotka ovat suunniteltu kokemuksien sekä pitkäaikaisten kumppanuuksien pohjalta erittäin kilpailukykyiseen hintaan. (Cramo 2025).

Arvomyynti (Value-Based Selling) näkyy myös yrityksen sitoutumisesta tarjota lisäarvoa asiakkailleen tehokkaiden, turvallisten ja ympäristöystävällisten palvelujen kautta. Yritys panostaa myös digitaalisiin ratkaisuihin kuten verkkopalveluihin ja mobiilisovelluksiin. Näiden avulla asiakas voi esimerkiksi hallinnoida kalustoaan reaaliaikaisesti, laskea työmaalla laitteista ja koneista aiheutuvat päästöt ja budjetoida kuluja työmaakohtaisesti. Konsultatiivinen myynti (Consultative Selling) puolestaan näkyy yrityksen asiantuntijoiden tarjoamissa neuvontapalveluissa. Asiantuntijat osaavat neuvoa asiakkaitaan valitsemaan oikeat laitteet ja palvelut projekteihinsa. Yritys hyödyntää myös sosiaalista myyntiä (Social Selling) eri digitaalisilla alustoilla, kuten esimerkiksi verkkosivuilla, sähköpostissa, Instagramissa, Youtubessa tavoittaen asiakkaita eri asiakassegmenteistä. (Cramo 2025). Kokonaisuudessaan voi todeta, ettei Cramon myyntistrategia

voi perustua vain transaktionaaliseen myyntiin, jossa keskitytään myymään vain tuote tai palvelu, vaan pitkäaikaiseen asiakassuhteen rakentamiseen ja kokonaisvaltaiseen palveluun.

Cramo Finland Oy on osa suurta Boels Rental -konsernia, mikä tarjoaa merkittävän kilpailuedun kansainvälisesti toimivien asiakasyritysten palvelemisessa, jota se myös hyödyntää. Varakkaan emoyhtiön mahdollistaman resurssien jakamisen ja laajojen hankintakanavien hyödyntämisen avulla yritys voi tuottaa kustannustehokkaammat ratkaisut erityisesti suurille asiakkaille. Suuret investoinnit moderneihin ja tehokkaisiin koneisiin kasvattavat myös houkuttelevuutta ja mahdollistavat kilpailuetua. Samalla Cramo tarjoaa asiakkailleen muutakin kuin konevuokrausta. Laaja palveluvalikoima eri tuotteita ja palveluita luo asiakkaalle kustannussäästöjä ja tehokkuutta, sillä asiakas voi keskittää hankintojaan vain yhdelle palveluntarjoajalle. (Cramo, 2025)

Kokonaisvaltaisuus on erittäin tärkeää nykypäivän suurille rakennusliikkeille ja teollisuuden asiakkaille.

Cramo panostaa tällä hetkellä suuresti digitaalisiin työkaluihin, joiden avulla asiakas voi seurata ja hallita vuokraamaansa kalustoa reaaliajassa. Digitaalisilla työkaluilla on tarkoitus optimoida työmaan tehokkuus ja samalla parantaa työmaiden kustannustehokkuutta. Nämä ratkaisut hyödyntävät niin asiakasta kuin konevuokraamoakin. Kilpailijoihin verrattuna digitaaliseen työkaluun voi lisätä myös omia tai muiden vuokraamoiden laitteita ja seurata esimerkiksi koneiden käyttöastetta sekä onko työmaalla päällekkäisiä vuokrauksia. Samalla työkalulla voi seurata myös työmaan päästöjä. Cramo tuo esiin vastuullisuutta ja kestävä kehitystä myös muilla tavoin, kuten ympäristöystävällisillä työkoneilla ja kokonaisvaltaisilla ratkaisuilla. (Cramo, 2025).

Cramo panostaa pitkäaikaisiin asiakassuhteisiin ja strategiaan kumppanuuksiin erityisesti suurten rakennusliikkeiden kanssa valtakunnallisilla sopimuksilla. Vahvat asiakassuhteet ja pitkäaikaiset kumppanuudet ulottuvat myös Suomen ulkopuolelle. Kansainvälisellä tasolla tämä tarkoittaa, että asiakas on sitoutunut suosimaan kyseistä yritystä myös Suomen ulkopuolella. Yhtiön laaja palveluntarjonta, kansainvälinen palveluverkosto, monipuolisten ja kokonaisvaltaisten ratkaisujen mahdollistaminen, kattavat työmaapalvelut sekä laadukas digitaalinen kalustohallinta erottaa Cramon kilpailijoistaan. Näillä mainituilla vahvuuksilla ja ominaisuuksilla yritys voi luoda markkinoilla kestävä kilpailuetua ja varmasti hyödyntävät niitä myös myynnin strategioissaan.

5.1.2 Ramirent Oy

Ramirent on Suomen markkinajohtaja rakennuskonevuokraamoalalla yli 204 miljoonan euron (2023) liikevaihdolla. Yritys työllisti vuonna 2023 639 työntekijää 55 toimipisteellään. Yritys palvelee rakennusalaan, kunnossapitoa, teollisuutta, tapahtumia, julkishallintoa sekä kotitalouksia. Yritys mainostaa, että heiltä löytyy kaikki tarvittava rakentamiseen ja remontointiin pienistä porista suuriin nostimiin. Ramirent haluaa tuottaa arvoa koko projektin elinkaaren ajan tarjoamalla kaiken yhden katon alta, mikä vähentää asiakkaan kustannuksia ja parantaa turvallisuutta sekä tehokkuutta. (Ramirent, 2025).

Verkkosivujen perusteella Ramirent tuo esille pitkää historiaansa sekä nykyaikaisten tuotteiden ja palveluiden kokonaisvaltaisuutta. Ramirentin toimintamallissa näkyy erittäin monipuolinen yhdistelmä erilaisia myyntistrategioita. Yritys on suuri ja sisältää laajasti eri osastoja, jotka vaativat eri lähestymistapoja tuottaakseen liiketoiminnallista tulosta. Pohjautuen verkkosivujen tietoihin, Ramirent on saanut yhteen virkkeeseen tiivistettyä myynnin toiminnan, joka perustuu asiakaskeskeisyyteen sekä ratkaisumyyntiin, mutta vahvasti myös konsultatiiviseen- ja arvon myyntiin:

*”Olemme **ongelmanratkaisijoita**: Aktiivisena ja eteenpäin suuntautuneena yrityksenä tarjoamme aina **asiakkaidemme haasteisiin ja tarpeisiin** parhaiten **sopivat neuvot, tiedot sekä tuote- ja palveluratkaisut.**”* (Ramirent, 2025).

Asiakaskeskeisyys on keskeinen osa yrityksen strategiaa ja se pyrkii ymmärtämään asiakkaidensa tarpeet tarkasti ja syvällisesti. Asiakaskeskeisyys ilmenee siinä, että Ramirent panostaa vahvasti asiakaskokemukseen. *”Asiakaslähtöisyys meillä tarkoittaa sujuvaa palvelua positiivisella asenteella”* ja *”Asiakaspalvelumme auttaa sekä sisäisiä että ulkoisia asiakkaita kaikissa vuokraamiseen liittyvissä asioissa.”* Suurimpien asiakkaiden osalta Ramirent niin ikään hyödyntää avainasiakkuusmyyntiä, jolloin asiakkaalle voidaan tarjota räätälöityjä palvelukokonaisuuksia ainoastaan kyseisen asiakkaan tarpeita silmällä pitäen. Arvomyynti näkyy yrityksen panostuksissa kestäväan kehitykseen ja digitaalisiin ratkaisuihin. Ramirentin kyky seurata markkinatrendejä ja hyödyntää data-analytiikkaa sekä digiratkaisuja osoittaa, että he tarjoavat arvoa asiakkaille tehokkaamman työmaan hallinnan ja optimoinnin kautta ekologisesti. Ramirent on samalla sitoutunut tarjoamaan energiatehokkaita laitteita ja ratkaisuja, jotka vähentävät

ympäristövaikutuksia projektin jokaisessa vaiheessa. (Ramirent 2025). Ramirent toteuttaa myös konsultatiivista myyntiä tarjoamalla asiantuntijaneuvontaa, jolla autetaan asiakkaita tekemään oikeita päätöksiä tehokkuuden parantamiseksi. (Ramirent 2025).

”Nykyaikainen markkinointi hyödyntää laajasti verkkosivustoja, sosiaalista mediaa, hakukoneoptimointia ja maksullista toimintaa.” Sosiaalinen myynti perustuu digitaalisiin kanaviin ja asiakkaiden sitouttamiseen verkossa. Ramirentin markkinointistrategia sisältää laajan digitaalisen näkyvyyden, joka tukee myyntiä ja asiakaskontaktien luomista eri kanavissa. (Ramirent, 2025). Voidaan todeta, että Ramirentillä myynti- ja markkinointistrategiat ovat integroitu, jossa tiimit työskentelevät yhteisen tavoitteen eteen (Shanks, 2016, s. 5–7). Yhteenvetona Ramirent hyödyntää eri strategioita rakentaakseen kokonaisuuden, jonka avulla voidaan saavuttaa kilpailuetua palvelemalla asiakkaita kokonaisvaltaisesti maan joka kolkassa pitkäaikaisia asiakassuhteita silmällä pitäen.

Ramirentin suurin kilpailuetu perustuu vahvasti sen markkinajohtajuuteen ja laajimpaan toimipisteverkoston Suomessa. Sen laaja toimipisteverkosto kattaa koko maan sekä suuri kalustomäärä, mahdollistaa asiakkaille nopeat toimitukset ja paremman saatavuuden. Samalla Ramirentillä keskitytään koko työmaanelinkaaren kattaviin ratkaisuihin laajemmin kuin kilpailijansa. Tämä tarkoittaa, että yritys tarjoaa asiakkailleen palveluita, jotka kattavat konevuokrauksen lisäksi suurien työmaiden suunnittelun ja koordinoinnin, turvallisuuden koulutuksen, suunnittelun ja toteutuksen, logistiikan, tehokkuuden optimoinnin sekä jatkuvan huolenpidon asiassa kuin asiassa. (Ramirent, 2025).

Ramirent on selvästi kestävä kehityksen edelläkävijä ja ottaa vastuullisuuden tosissaan verrattuna kilpailijoihinsa. Yritys on sitoutunut laajasti vihreisiin ratkaisuihin ja kestävään kehitykseen kehittämällä aktiivisesti sähköisiä ja hybridiratkaisuja työmaille, joiden avulla voidaan vähentää päästöjä ja energian kulutusta sekä mahdollistaa asiakkaalle mahdollisuuden valita energiatehokkaampia kokonaisratkaisuja. Science Based Targets (SBTi) on vahvistanut yrityksen ilmastotavoitteen ensimmäisenä konevuokrausyrityksenä maailmassa, mikä tarkoittaa, että yritys on tiennäyttäjänä kyseisessä aiheessa. Konevuokraamon vastuullisuuden teot tukevat näin rakennusalan tiukentuvia ympäristövaatimuksia. (Ramirent, 2025). Ramirentin laajan palveluverkoston, kustannus- ja markkinajohtajuuden ansiosta, se voi tarjota erittäin

kilpailukykyisiä hintoja, laajan kalustovalikoiman sekä tehokkaita ratkaisuja. Yritys tuo näitä kilpailuedun mahdollistavia elementtejä esille verkkosivuillaan useasti. Myynti pystyy varmasti hyödyntämään näitä vahvuuksia, ja niiden avulla erottumaan kilpailijoistaan liiketoiminnan kannalta kestävästi.

5.1.3 Renta Oy

Renta Oy on suomalainen rakennuskonevuokraamo, joka on kasvanut nopeasti ja noussut kolmanneksi suurimmaksi toimijaksi Suomessa. Yrityksen liikevaihto oli vuonna 84,2 miljoonaa euroa ja työllisti samana vuonna 263 ihmistä. Rentalla on 28 konevuokraamo ympäri Suomea ja se vuokraa yleisimmät rakennuskoneet, työmaatilat, telineet sekä sääsuojat rakennuskohteisiin. Yrityksen tavoitteena on löytää asiakkaillensa sopivat ratkaisut. Renta mainostaa itseään maanlaajuisesti toimijaksi, ja löydät toimipisteen läheltäsi sekä saat aina yhteyden helposti ja nopeasti. (Renta, 2025).

Rentan verkkosivuilta voi todeta, että yritys keskittyy ja tuo ilmi joustavuuttaan, asiakaskeskeisyyttä sekä ratkaisumyynnin. Renta pyrkii tarjoamaan asiakkailleen syvällisen ymmärryksen kautta räätälöityjä ratkaisuja heidän tarpeidensa mukaan, mikä viittaa täysin ratkaisumyyntiin sekä asiakaskeskeisyyteen:

*"Pyrimme jatkuvasti tekemään vuokraamisesta **asiakkaalle** helpompaa ja kehittämään siihen uusia **ratkaisuja**. Paikalliset vuokraamot tuntevat **asiakkaan** parhaiten." (Renta, 2025).*

Kuten kaksi muuta aiemmin mainittua yritystä, myös Renta hyödyntää ratkaisumyyntiä. Renta panostaa paikalliseen palveluun ja räätälöityihin ratkaisuihin. Myös asiakaskeskeisyys tulee ilmi verkkosivuilla useasti. Se näkyy yrityksen liiketoimintamallissa siten, että päätösvalta on lähellä asiakasta ja palvelut tuotetaan heidän tarpeidensa mukaan: *"Asiakkaan tarpeet ja toimintaympäristön tuntee parhaiten paikallinen renttaaja."* Myös Rentalla on suurimpien asiakkuuksien hallintaan käytössä avainasiakkuusmyynti, joilla mahdollistetaan tehokkaat ja pitkäkestoiset kumppanuudet. (Renta, 2025).

Arvomyynti näkyy Rentan sitoutumisena tarjota lisäarvoa asiakkailleen tehokkaiden, luotettavien ja ympäristöystävällisten palveluiden kautta. Arvoa pyritään tuottamaan uusilla palvelumalleilla, kuten digitaalisella hallintatyökalulla, joilla voidaan parantaa asiakkaiden kustannustehokkuutta. Rentan tavoitteena on olla alan moderni toimija. Renta tarjoaa myös asiantuntijoiden neuvontapalvelua, joiden avulla asiakas voi valita oikeat laitteet ja palvelut projekteihinsa. Renta nimenomaan peräänkuuluttaa paikallisuutta, jossa paikalliset asiantuntijat työskentelevät tiiviissä yhteistyössä asiakkaidensa kanssa, tarjoten tietoa uusista teknologioista, energiatehokkaista ratkaisuista sekä turvallisuusstandardeista. Tämä tapa mahdollistaa asiantuntijoiden osallistumisen asiakkaidensa prosessien kehittämiseen, joka on keskeinen osa konsultatiivista myyntiä.

Sosiaalisen myynnin osalta Renta hyödyntää samoja digitaalisia kanavia ja sosiaalista mediaa asiakasviestinnässä ja markkinoinnissa, kuin kilpailijansakin. *”Markkinoinnin ammattilaisina seuraamme trendejä ja analysoimme dataa tehokkaiden toimenpiteiden kohdentamiseksi.”* Yritys panostaa hakukoneoptimointiin, verkkosivujen käyttäjäystävällisyyteen sekä some-markkinointiin, jotta se voi kohdata ja tavoittaa asiakkaat eri kanavien kautta. Yritys korostaa kokonaisuudessaan asiakaslähtöisyyttä, paikallisuutta sekä joustavuutta, mitkä voi integroida myyntistrategian arvoihin helposti. (Renta, 2025).

Rentalla on selvästi erilainen ja selkein kilpailuedun saavuttamisen lähestymistapa, jota se tuo esiin verkkosivuillaan. Renta panostaa paikallisuuteen ja hajautettuun päätöksentekoon, mikä mahdollistaa asiakaslähtöisen ja joustavan palvelun tietyillä markkina-alueilla. Renta erottautuu kilpailijoistaan panostamalla vahvasti vuokraamoihin, joissa päätösvalta on lähellä asiakasta. Tämä mahdollistaa heidän mukaansa nopeamman reagoinnin asiakastarpeisiin ja joustavamman palvelun. (Renta, 2025). Paikallisuus takaa myös paremman asiakasymmärryksen ja asiakaslähtöisemmän toimintamallin, jota etenkin myynti voi hyödyntää toiminnassaan. Lisäksi Rentan organisaatorakenne on rakennettu kevyeksi ja byrokratia on minimoitu, mikä mahdollistaa nopeat päätökset markkinamuutoksiin ja etenkin asiakastarpeisiin (Renta, 2025). Tämä tekee yrityksen toiminnasta kilpailukykyisemmän, varsinkin silloin, kun asiakas tarvitsee apua nopeasti ja räätälöidysti.

Renta panostaa muiden lailla myös digitaalisiin palveluihin. Yrityksen oma digitaalinen työkalu tarjoaa samantyyllisiä ominaisuuksia kuin muut, mutta ei niin laajasti. Nykyaikainen trendi

vastuullisuuden ja kestävän kehityksen huomioiminen liiketoiminnassa ei ole jäänyt Rentaltakaan huomioimatta. Vastuullisuutta toteutetaan niin koneiden ja laitteiden muodossa, kuin työntekijöiden hyvinvoinnin ja vastuullisten ratkaisujen muodossa. Selvä kilpailuetua aiheuttava tekijä on yrityksen yrittäjämäinen kulttuuri ja työntekijöiden omistajuus. Yrityksen mukaan toimintamalli mahdollistaa sen, että työntekijät voivat olla mukana kehittämässä liiketoimintaa ja tehdä päätöksiä asiakkaan parhaaksi. Tämä sitouttaa henkilöstöä ja parantaa asiakaspalvelun laatua, ja samalla erottaa sen muista suurista kansainvälisistä kilpailijoista. (Renta, 2025). Rentan kilpailuedut ovat verkkosivuilla selvästi nähtävillä ja niitä tuodaan tarkoituksellisesti esiin. Nopeat ja ketterät ratkaisut ovat kilpailuetua ja ne ovat varmasti huomioitu myynnin toiminnassa.

6 Tutkimustulokset

Tutkimustuloksilla pyrittiin vastaamaan tutkimusongelmaan: Millainen myyntistrategia on tehokas, jonka avulla voidaan saavuttaa kilpailuetua rakennuskonevuokraamolla? Tutkimusongelmasta johdettujen tutkimuskysymysten avulla muodostettiin haastattelujen pääteemat. Taulukossa 1 on kuvattu teemat suhteessa tutkimuskysymyksiin. Tutkimus toteutettiin laadullisena tutkimuksena, ja aineistonkeruumenetelmänä käytettiin puolistrukturoitua teemahaastattelua. Haastateltavat edustivat rakennuskonevuokraamoalan asiakasyrityksiä. Heidän näkemyksensä perustuivat käytännön kokemuksiin alan toimijoista ja palveluista. Jokaisella heistä (Taulukko 2) oli kokemusta useasta eri rakennuskonevuokraamosta ja usealta vuodelta. Haastattelurungon kysymykset johdettiin hyödyntäen tutkimusongelmaa, tutkimuskysymyksiä, teemoja sekä teoreettisesta viitekehystä. Aineisto analysoidaan abduktiivisen sisällönanalyysin keinoin, jolloin teoria ja empiirinen aineisto kulkevat rinnakkain ja täydentävät toisiaan.

Tutkimuskysymys	Teema
Mitkä tekijät vaikuttavat rakennuskonevuokraamon valintaan?	Suurimmat vaikuttavat tekijät vuokraamon valintaan
Millainen myynnin strategia on tehokkain ja vaikuttavin?	Tehokkaimmat myyntistrategiat

Miten myyntistrategialla voidaan tukea rakennuskonevuokraamon kilpailuedun saavuttamista?	Kilpailuedun saavuttaminen
---	----------------------------

Taulukko 2. Tutkimuskysymykset ja niistä johdetut teemat

Taustatieto	H1	H2	H3	H4	H5
Ikä	51-60	31-40	41-50	41-50	51-60
Ammattinimike	Hankintapäällikkö	Työmaamestari	Työmaapäällikkö	Työmaapäällikkö	Projektipäällikkö
Kokemus	n. 35 vuotta	n. 15 vuotta	n. 20 vuotta	n. 20 vuotta	n. 30 vuotta
Yrityksen koko	Suuri rakennusliike	Keskisuuri rakennusliike	Suuri rakennusliike	Keskisuuri rakennusliike	Suuri rakennusliike
Vuokraustarve	Suuri, jatkuva	Suuri, jatkuva	Suuri, jatkuva	Suuri, jatkuva	Suuri, jatkuva

Taulukko 3. Haastateltavien tiedot

Seuraavaksi esitetään tutkimustulokset teemojen mukaisesti ja analysoidaan abduktiivisesti niitä sekä aineistoesimerkkien että oppinäytetyön teoriapohjan avulla.

6.1 Suurimmat vaikuttavat tekijät vuokraamon valintaan

Rakennuskonevuokraamon valintaan vaikuttavat tekijät ovat erittäin moninaisia, eikä yhtä ainoaa oikeaa kaavaa päätöksenteolle tunnu olevan olemassa. Yritykset tekevät valintansa usein pitkälti omien tarpeidensa, toimintaympäristönsä ja aikaisempien kokemusten pohjalta.

Puolistrukturoidun teemahaastattelun kysymysten 1–6 avulla tuotettujen haastatteluaineistojen perusteella kuitenkin nousivat esiin toistuvia teemoja. Niistä voidaan hahmottaa ne keskeisimmät ja vaikuttavimmat valintaan vaikuttavat tekijät. Näitä ovat esimerkiksi: **asiantuntemus, toimitusvarmuus, hinta, joustavuus** sekä **luottamuksellinen vuorovaikutus**. Kyseisiä tekijöitä voidaan peilata myös Porterin (1985) kilpailustrategian käsitteisiin, kuten erottautumiseen ja kustannusjohtajuuteen, joilla pyritään saavuttamaan pysyvä ja pitkäaikainen kilpailuetu. Lisäksi haastatteluaineistosta voidaan todeta, että vuokraamon valinta ei ole pelkästään operatiivinen päätös, vaan se heijastelee asiakkaan strategisia painopisteitä ja liiketoiminnan arvoja. Tätä havaintoa tukee myös Barney'n (1991), jonka mukaan kilpailuetua rakennetaan organisaation vaikeasti kopioitavilla resursseilla, kuten suhteilla ja henkilöstön asiantuntemuksella.

Asiantuntemus korostuu vuokraamon valintakriteereissä lähes poikkeuksetta. Suurin osa haastateltavista (**H1, H2, H3, H5**) painottaa, että asiantunteva myyjä ei ainoastaan tunne palvelunsa ja nimenomaa kalustonsa läpikotaisin, vaan osaa myös ennakoida asiakkaan tarpeita ja tehdä oikeita ratkaisuja ilman, että kaikkea tarvitsee pyytää ja erikseen selittää. **H1** tiivistä tämä toteamalla:

”Pitää olla laajaa asiantuntemusta, se on erittäin tärkeää – itseasiassa ihan ehdoton edellytys.”

Tämä asenne ilmentää myös hyvin Porterin (1985) kilpailustrategian erottautumista. Eli kun tuote tai palvelu ei enää tässä tapauksessa ole vain pelkkää kalustoa, vaan kokonaisratkaisu asiakkaan ongelmaan, voidaan ajatella arvopohjaisesta kilpailuedusta. Lisäksi asiantuntijuuden merkitystä tukee Kotlerin & Kellerin (2016) näkemys, jonka mukaan asiakkaalle tuotettu arvo muodostuu erityisesti asiantuntemuksen ja ratkaisujen tarjoamisen kautta. Tämä myös tarkoittaa, että asiakkaat eivät hae vain halvinta vaihtoehtoa, vaan toimittajaa, joka ymmärtää heidän liiketoimintaansa ja pystyy tukemaan sitä oikea-aikaisesti, kokonaisvaltaisesti sekä asiantuntevasti.

Toimitusvarmuus nousi toiseksi keskeiseksi tekijäksi, joka vaikuttaa suoranaisesti vuokraamon valintaa. Useat haastateltavat (**H1, H2, H4, H5**) mainitsivat erityisesti kyseisen tekijän. Kaluston ja palveluiden saatavuus tulee olla korkealla tasolla, sillä tarve voi olla todella äkillinen. Tämä voi vaikuttaa paljon valintaan ja pahimmassa tilanteessa tilaaminen voi alkaa pikkuhiljaa siirtymään kilpailijalle, mikäli kalustoa ei toistuvasti löydy. **H1** kertoi juuri tällaisesta tilanteesta, jossa jatkuvien toimituspuutteiden ja -varmuusongelmien takia vuokraaminen siirtyi vähitellen kilpailevalle konevuokraamolle.

*”**H1** ” Syynä oli toimitusvarmuuden puute. Edellinen vuokraamo ei pysynyt sovituissa, joten yhteistyö loppui.”*

Tämä korostaa sitä, kuinka tärkeää on, että lupaukset pidetään ja sovituista asioista ei lipsuta. Rakennusalalla toimitusvarmuusongelmat voivat jopa pysäyttää koko työmaan, jolloin pitää tietää mitä uskaltaa luvata ja toteuttaa se myös luvatulla tavalla. Homburgin ym. (2012) mukaan myyntistrategian tulee pohjautua selkeisiin toimintaohjeisiin ja suuntaviivoihin. Juuri näihin

asiakkaat kiinnittävät huomiota arvioidessaan toimittajavuokraamon luotettavuutta. Jos ja kun vuokraamon prosessit saadaan yhden- ja johdonmukaiseksi sekä ennakoivaksi, rakentuu luottamus, joka on monen asiakassuhteen ydin. Toimitusvarmuuden ongelmat voivat kuitenkin liittyä myös asiakkaan nopeaan kasvuun, johon konevuokraamo ei pysty vastaamaan.

H5 *”Kyllä on vaihdettu. Edellinen ei pystynyt skaalautumaan kasvaneeseen tarpeeseen.”*

Hintakysymys nousi esiin lähes kaikissa haastatteluissa. Mielenkiintoisinta on se, ettei sitä pidetä aina ensisijaisena valintakriteerinä. Vaikka **H2** nosti hinnan erittäin vahvasti vastaamalla kysymykseen yksi, että *”Hinta, hinta!”*, muut haastateltavat asettivat sen vasta aikaisemmin mainittujen tekijöiden jälkeen. Tämä kertoo siitä, että hinta nähdään kyllä merkittävänä tekijänä, mutta se ei todellakaan yksinään ratkaise asiakkaan päätöstä. Haastatteluista pystyi myös päättämään, että hinnoilla pystytään houkuttelemaan uusia asiakkaita, mutta muilla tekijöillä heistä pidetään kiinni ja luodaan pitkäaikaisia kumppanuuksia. Tämä tarkoittaa sitä, että hinnan merkitys laskee. Se voi siis jäädä toissijaiseksi, mikäli kokonaisuus muuten toimii, eli asiakas kokee saavansa rahoilleen vastinetta kokonaisvaltaisen ja luotettavan palvelukokonaisuuden muodossa.

H4 *”Jos palvelu pelaa ja koneet on mitä pitää, niin kyllä sen **vähän** korkeamman hinnan voi maksaa”*

Tämä tilanne heijastaa Porterin (1985) teoriaa kustannusjohtajuudesta ja erottautumisesta strategisina vaihtoehtoina. Yritys voi joko kilpailla hinnalla tai pyrkiä erottautumaan muista kilpailijoista muilla tavoilla, kuten asiakaskokemuksella, mutta ei molemmilla samanaikaisesti. Haastatteluiden perusteella näyttää siltä, että asiakkaat usein arvostavat enemmän erottautumista tällä alalla. Asiakkaat kaipaavat luotettavaa kumppania, joka ymmärtää heidän liiketoimintaansa, kommunikoi selkeästi ja tilanteen tarvitsevalla tavalla, toimii joustavasti ja reagoi tilanteisiin nopeasti. Tämän takia konevuokraamo, joka panostaa toiminnassaan ja myyntistrategiassaan asiakaskokemuksen kehittämiseen ja lisäarvon tuottamiseen, voi käytännössä vähentää hintakilpailun merkitystä huomattavasti. Pitkällä aikavälillä tällainen lähestymistapa vahvistaa asiakassuhteita ja luo myös strategista kilpailuetua, mikä on Porterin (1985) mukaan kestävä menestyksen avain. Homburg ym. (2012) korostaa myös, että

myyntistrategian tulee näkyä myös päivittäisessä toiminnassa. Asiakas huomaa sen siinä, miten asiat hoituvat todellisuudessa arjessa esimerkiksi siten, tuleeko sovittu kalusto ajallaan, pidetäänkö sovitut lupaukset ja onko myyjä helposti tavoitettavissa. Mikäli nämä ja kokonaisuus toimivat, voi hinta jäädä yllättävänkin toissijaiseksi.

Joustavuus ja kyky mukautua asiakaan muuttuvaan tilanteeseen korostuvat erityisesti työmaiden arjessa. Esimerkiksi **H1** kuvasi tilannetta, jossa työmaan tarpeet voivat muuttua hyvinkin nopeasti. Esimerkkinä hän kuvasi tilannetta, jossa talviset sääolot ja lämmitysjärjestelmän rikkoutuminen aiheuttivat äkillisen tarpeen rikkinäisten tilalle tai sitten kokonaan uusille ratkaisuille. Tällaisissa tilanteissa vuokraamolta vaaditaan kaluston vahvaa toimitusvarmuutta, aitoa joustavuutta ja ongelmanratkaisukykyä. Asiakkaat tarvitsevat arkeensa kumppanin, joka ymmärtää tilanteen kiireellisyyden ja osaa vastata siihen ketterästi järkevillä vaihtoehdoilla. Homburg ym. (2012) korostavat, että myyntistrategian tulee olla dynaaminen ja mukautuva, ja sellaisia piirteitä tällaisissa tilanteissa vaaditaan. Dynaaminen ja mukautuva myyntistrategia tarkoittaa sitä, että toiminta ei perustu ainoastaan valmiisiin ja kiveen hakattuihin prosesseihin, vaan siinä tulee olla myös tilaa reagoinnille ja sopeutumiselle muuttuviin olosuhteisiin. Tällaisella lähestymistavalla voidaan erottautua ja luoda asiakkaalle kuva, että hän on kumppani, jonka tarpeisiin vastataan huolellisesti ja kokonaisvaltaisesti. Kotlerin ja Kellerin (2016) mukaan myös asiakaslähtöisyyden ytimessä on yrityksen kyky luoda arvoa reagoimalla nopeasti asiakkaan yksilöllisiin tarpeisiin sekä muuttuviin olosuhteisiin. Heidän mukaansa tehokas arvontuotanto ei ole pelkästään tuotteen tai palvelun toimittamista, vaan kykyä mukauttaa koko toiminta asiakkaan ympäristön vaatimusten mukaan. Tämä ajatus peilautuu suoraan haastatteluista nousseisiin käytännön esimerkkeihin, joissa vuokraamon ketteryyden ja kykyä ratkoa yllättäviäkin ongelmatilanteita nähtiin selvinä kilpailutekijöinä

Samassa yhteydessä haastateltavat toivat vahvasti esiin myös **vuorovaikutuksen** merkityksen. Yllättävää on, kuinka moni korosti voimakkaasti henkilökohtaisen kontaktoinnin, vaikka digitaalisia työkaluja on tarjolla runsaasti. Poikkeuksena Whatsapp-viestintäpalvelu, joka todettiin useasti toimivaksi päivittäiseksi yhteydenottotavaksi, mikäli tilanne ei ollut kiireinen ja tilaus ei vaatinut monimutkaisempia ratkaisuja. **H1**, **H2** ja **H3** ilmaisivat kuitenkin melko kriittisesti suhtautumisestaan esimerkiksi Teamsiin.

H3 *”Teamsit on ihan höpönpöppöä! Asiantuntijana pitää olla paikalla.”*

Tämä kertoo siitä, että erityisesti rakennusalalla, jossa toimitaan nopeasti muuttuvassa ympäristössä, asiakkaat arvostavat aitoa vuorovaikutuksen luomaa luottamusta ja yksilöllistä palvelua. Vuokraamon edustajilta ei odoteta pelkästään asiakaspalvelua, vaan asiantuntemusta, kykyä ennakoida sekä ehdottaa ja luoda ratkaisuja. Nämä asiat rakentuvat varmasti luontevammin silloin, kun vuorovaikutus on inhimillistä ja selkeää. Tämä on linjassa myös Homburgin ym. (2012) näkemyksen kanssa, jossa strategian viestintä ei saa jäädä pelkäksi esitykseksi ja dokumentiksi, vaan sen tulee näkyä ja vaikuttaa arjen asiakaskohtaamisissa. Lisäksi Grönroos (2017) korostaa, että vuorovaikutuksella on keskeinen rooli asiakassuhteiden laadun ja pitkäjänteisyyden rakentumisessa. Kun asiakas kokee, että myyntiorganisaatio toimii loogisesti, pitää lupauksensa ja on aidosti läsnä, lisää se luottamusta, syventää asiakassuhdetta ja erottaa vuokraamon kilpailijoistaan. Näin ollen henkilökohtainen vuorovaikutus ei ole vain ”pehmeä arvo”, vaan konkreettinen kilpailuetu, jonka arvoa ei tule vähätellä nykyaikaisen teknologian huumassa. Se on usein juuri se ratkaiseva tekijä, joka sitouttaa asiakkaan pidempään yhteistyöhön ja saa hänet valitsemaan saman kumppanin yhä uudelleen.

Digitaaliset ja kestävä kehityksen huomioiminen jakavat selvästi mielipiteitä ja painottuvat pääosin toissijaiseksi haastateltavien keskuudessa vuokraamoja valitessaan. Esimerkiksi **H2** ja **H4** suhtautuvat kestävään kehitykseen melko välinpitämättömästi. He aikalailla totesivat, ettei se vaikuta heidän päätöksentekoonsa, vaikka yrityksen linja velvoittaisi huomioimaan kyseisen tekijän.

H2 *” Digitaaliset ratkaisut ja kestävä kehitys eivät vaikuta valintaan millään tavalla.”*

Tämä paljastaa arjen todellisuuden ja strategisten linjausten välisen ristiriidan. Vaikka vastuullisuus ja digitaalisuus on yhä useammin osa yritysten virallisia strategioita, todellisuudessa ne jäävät muiden tekijöiden taakse, kun etenkin toimitusvarmuus, hinta ja henkilökohtainen kontaktointi korostuvat valintaperusteina. Kuitenkin **H5** edusti näkemystä, jossa digitaaliset palvelut, kuten kalustonhallinnan reaaliaikaisuus ovat jo itsessään osa kokonaisvaltaista asiakaskokemusta. Tämä peilautuu edelleen hyvin sekä Porterin (1985) että Homburgin ym. (2012) teoriaan, jossa erottautuminen voi perustua teknologiaan ratkaisuihin ja toiminta pitää olla dynaamista, jolloin

yrityksen tulee pystyä mukautumaan asiakkaan muuttuviin tarpeisiin ja tarjoamaan ajantasaisia toimintamalleja. Samalla Vierula (2021) korostaa digitaalisen asiakaskokemuksen merkitystä erityisesti liiketoiminnan jatkuvuuden ja asiakasuskollisuuden sekä lopulta ratkaisien kilpailuedun varmistamisessa.

6.2 Tehokkaimmat myyntistrategiat

Kun tarkastellaan rakennuskonevuokraamoiden menestystä ja asiakkaiden pitkäaikaista sitouttamista, pitää pohtia myynnin strategisia toimintamalleja. Niitä tapoja, joilla yritykset kohtaavat asiakkaansa ja pyrkivät erottumaan kilpailijoistaan. Teemahaastattelujen pohjalta muodostui vahva kuva, siitä että myynti ei ole pelkkä väline kaupankäyntiin vaan ennen kaikkea luottamusta rakentava ja pitkäaikaisia suhteita mahdollistava prosessi. Tämä näkyi siinä, miten haastateltavat puhuivat myyjien roolista. Myyjän roolina ei ole vain tuotteen tai palvelun myynnistä/esittelystä, vaan aidosta arjen helpottamisesta, ongelmanratkaisusta ja jatkuvasta tai riittävästä yhteydenpidosta. Luvussa 4.1 käsiteltiin Homburg ym. (2012) kuusi vaatimusta onnistuneelle myyntistrategialle. Sen tulee olla selkeä ja dokumentoitu, sen on huomioitava markkinatilanne, oltava dynaaminen ja mukautuva, tarjottava selkeät toimintaohjeet, näkyä jokapäiväisessä toiminnassa ja perustua tehokkaaseen viestintään. (Mts.) Näiden tekijöiden valossa voidaan analysoida, miten haastatteluista nousevat myyntitavat ja -odotukset vertautuvat teorian vaatimuksiin ja erityisesti, mitkä myyntitavat näyttävät tehokkaimpina asiakkaan näkökulmasta.

Haastateltavat korostivat toistuvasti myyjän suoruuden ja selkeyden merkitystä. Tämä viesti toistui yhä uudelleen, ja se vaikuttaa olevan yksi myyntityön tärkeimmistä laatutekijöistä asiakkaan näkökulmasta. Kyse ei ole pelkästään lupauksista tai sanoista, vaan siitä, miten ne lunastetaan käytännön arjessa.

H2 *“Mitä sovitaan, se pidetään. Ei yllätyksiä tai etenkin piilokuluja.”*

Tämä yksinkertainen ja voimakas lausunto kiteyttää asiakkaan toiveen myyntityöstä, joka ei perustu epämääräisiin lupauksiin tai piilokuluihin, vaan luotettavuuteen, rehellisyyteen ja ennakoitavuuteen. Juuri näitä ominaisuuksia asiakkaat arvostavat tilanteissa, joissa työmaiden aikataulut ovat tiukkoja ja riskit voivat olla suuria. Tässä yhteydessä Homburgin ym. (2012)

esittämä myyntistrategian vaatimus selkeistä toimintaohjeista ja käytännön ohjauksesta tulee konkreettisesti todeksi. Asiakkaat odottavat, että myyntistrategia ei jää niin kutsutuksi strategiaperiksi, vaan että se todella näkyy jokapäiväisessä toiminnassa. Tällainen lähestymistapa resonoi vahvasti konsultatiivisen myynnin (Consultative Selling) periaatteiden kanssa. Siinä myyjän tehtävänä ei ole pelkästään kaupanteko, vaan aidon liiketoimintatarpeen ymmärtäminen ja siihen vastaaminen. Asiakkaat eivät kaipaa kiillotettua myyntipuhetta tai ”myyntimestä”, joka ilmestyy vain myydäkseen. Asiakkaat kaipaavat kumppania ja neuvonantajaa, joka pysyy mukana myös silloin, jos ja kun ilmaantuu ongelmia. (Rackham & Devincestis 1999). Tämä tuli vahvasti esiin esimerkiksi **H1**:n ja **H5**:n vastauksissa, joissa myyjän rooli näyttäytyi asiantuntijana, jonka tehtävänä on helpottaa asiakkaan arkea. Joskus jopa ilman, että asiakas ehtii itse kertoa tarpeestaan. Tällainen proaktiivisuus ja kyky tuoda uusia näkökulmia esimerkiksi työmaan kalustotarpeisiin tai parempiin toimintamalleihin edustaa nimenomaan sellaista myyntiä, jota rakennusalan asiakkaat arvostavat. Tämä tukee edelleen myös Kotlerin ja Kellerin (2016) näkemystä siitä, että pitkäaikaiset asiakassuhteet perustuvat luottamukseen, lisäarvoon ja ennakoivaan toimintaan. **H1** kuvaili tilannetta, jossa myyjä tuli esittelemään uutta laitetta, jonka ominaisuudet säästivät työaikaa ja paransivat työturvallisuutta. Asiakas ei ollut alun perin tietoinen laitteesta, mutta myyjän asiantuntemuksen ansiosta uusi ratkaisu otettiin käyttöön. Myöhemmin se vakiintui osaksi työmaan toimintaa. Tällainen esimerkki ei ainoastaan kuvaa onnistunutta myyntiä, vaan myös osoittaa, miten lisäarvoa voidaan monella eri tapaa tuottaa asiakkaalle. Tämä osoittaa, että myyntityössä ei enää riitä pelkkä tuotetuntemus. Asiakkaat odottavat myyjältä kokonaisvaltaista otetta, jolla on kykyä ymmärtää heidän liiketoimintaansa, ehdottaa kehitystoimia ja toimia ennakoivasti. Konsultatiivinen myynti ei ole vain yksi lähestymistapa muiden joukossa, vaan kokonainen ajattelutapa, jossa asiakas asetetaan aidosti keskiöön. Myyntityö nähdään enemmän palveluna kuin tavaran toimittamisena. Tällainen toimintatapa rakentaa pitkäaikaista luottamusta. Kun asiakas kokee, että hänen tarpeensa huomioidaan ja niihin reagoidaan asiantuntevasti, syntyy vahva side, jota ei luultavasti katkaista yhden edullisemmän tarjouksen takia. Tämä vahva side tai suhde vahvistaa myyjän asemaa tulevaisakin projekteissa ja luo pohjan pitkäkestoiselle yhteistyölle ja kilpailuedulle. Tätä ajatusta tukee myös Homburg (2012) ja Grönroos (2007).

Eriyisen mielenkiintoinen havainto haastatteluaineistossa liittyy myyntitapojen yhdistelmiin ja niiden käytännön vaikutuksiin asiakkaan näkökulmasta. Monet teoriat, kuten ratkaisumyynti (Solution Selling) tai arvomyynti (Value-Based Selling), tarjoavat omat selkeät kehüksensä ja

etunsa. Haastateltavien kokemukset kuitenkin viittaavat siihen, että yksittäinen myyntistrategia harvoin riittää. Sen sijaan paras lopputulos syntyy useiden strategioiden ja lähestymistapojen yhdistelmästä, joka mukautuu asiakkaan tarpeisiin, tilanteeseen ja jopa henkilökemiaan. Tämä vastaa hyvin Laineen (2015) kuvausta arvomyynnin eri vaiheista. Niissä korostuu neljä asiaa eli asiakkaan liiketoiminnan analysointi, arvon konkretisointi, sen argumentointi, sekä ennen kaikkea arvolupauksen todentaminen. Esimerkiksi, jos asiakas ei koe saavansa luvatus kaltaista hyötyä (esim. säästöä, tehokkuutta yms.), jää arvo vajaaksi ja asiakassuhde voi heikentyä. Arvon todentaminen on tärkeää koko organisaation näkökulmasta ja onnistuneet asiakastarinat voivat toimia todisteina myös tulevaisuuden myyntitöissä. **H4:n** toteamus tiivistää hyvin ajatuksen:

“Myyjän pitää auttaa, ei vain tarjota konetta vaan miettiä, miten saadaan työ mahdollisesti hoidettua paremmin”

Kyse ei ole pelkästä laitteesta tai vuokrauksen suorittamisesta, vaan siitä, että myyjä hahmottaa asiakkaan liiketoimintakokonaisuuden ja pystyy auttamaan työmaan tavoitteiden saavuttamisessa. Vielä tavalla, joka todella tuottaa lisäarvoa. Tässä näkökulmassa yhdistyvät useat eri myyntistrategioiden elementit. Ratkaisumyynti (Solution Selling) näkyy selvästi siinä, että asiakkaat arvostavat myyjää, joka ei tarjoa vain tuotetta. Myyjän tulee auttaa tunnistamaan ongelma, ja tarjota siihen räätälöity ratkaisu. Eli asiakkaan haasteet ymmärretään laaja-alaisesti ja niihin rakennetaan kestävä ja liiketoimintaa tukeva ratkaisu. (Storbacka 2011). Tämä ei kuitenkaan riitä, että asiakas jää yksin miettimään, miten toimintaa voisi kehittää. Tässä astuu mukaan konsultatiivisen myynnin ja haastajamyynnin (Challenger Sale) piirteitä. Myyjän tehtävänä on paitsi kuunnella, myös haastaa, muttei liikaa. Haastajamyynnin piirteitä voi hyödyntää, mutta tyrkyttämistä ei arvosteta. **H2:n** ja **H3:n** kommentit kuitenkin kuvaavat hyvin sitä, kuinka tärkeää on, että myyjä tuo pöytään uusia ideoita.

H2 *“Kyllä, on ollut hyötyä myyjästä, joka tuo esiin uusia ratkaisuja ja haastaa ajattelua.”*

H3 *“Jos ei joku tule ehdottamaan uutta, jää helposti vanhaan tapaan toimia.”*

Tällaista tilannetta ei synny, jos myynti on passiivista tai ainoastaan reaktiivista. Teorian tasolla tämä vastaa Homburgin ym. (2012) esittämää vaatimusta myyntistrategian dynaamisuudesta ja mukautuvuudesta. Myyntityö ei voi olla kaavamaista. Sen tulee muuntua asiakkaan tilanteen, toimialan, ja jopa yksittäisen projektin mukaan. Parhaat tulokset saavutetaan silloin, kun myyjä on valmis yhdistelemään eri strategisia lähestymistapoja. Välillä tulee toimia ratkaisukeskeisesti, välillä haastavasti, mutta aina asiakkaan tarpeita ennakoiden. Tällainen hybridiole ei voi olla sattumaa, vaan vaatii selkeää strategista linjaa, koulutusta ja perehdyttämistä sekä johdon tukea. Barney'n (1991) resurssiperusteisen näkemyksen mukaan juuri tällainen strateginen osaaminen ja kyvykkyys myyntityössä voi muodostua pysyväksi kilpailueduksi, jota kilpailijoiden on vaikea kopioida. Grönroosin (2007) mukaan taas pitkäaikainen asiakassuhde rakentuu ennen kaikkea luottamukselle, joka syntyy, kun asiakas kokee, että häntä ymmärretään, hänen toimintaansa tuetaan ja yhteistyö on enemmän kumppanuutta kuin transaktio. Tätä kaikkea voidaan pitää selkeänä merkinä siitä, että myyntistrategian ei tule olla yksiulotteinen. Asiakkaat eivät kaipaa yhtä tapaa, jolla palvellaan asiakasta, vaan räätälöityä ja reagoivaa palvelua. Tällainen toiminta lisää asiakastyytyväisyyttä sekä rakentaa todellista kilpailuetua, joka kestää myös hintapaineen, kaluston tai saatavuuden hetkelliset haasteet. Yhdistetyt myyntitavat oikeassa suhteessa ja oikeaan aikaan käytettynä muodostavat lopulta syvällisen asiakaskokemuksen, jota asiakkaat tuntevat arvostavan.

Asiakassuhteiden pitkäjänteinen kehittäminen on strateginen valinta ja useammin myös käytännön vaatimus rakennuskonevuokraamoiden arjessa. **H1:n**, **H2:n** ja **H5:n** esiin nostamat kokemukset kuvaavat, kuinka tuttujen kontaktien merkitys korostuu erityisesti kiireellisissä tai ennakoimattomissa tilanteissa. Kun myyjä tuntee asiakkaan tarpeet ja toimintatavat ennestään, voidaan toiminta suunnitella sujuvammaksi. Tämä vahvistaa Lindholmin (2017) kuvaamaa avainasiakkuusajattelua, jossa keskeisenä ideana on siirtyä yksittäisistä transaktioista kohti kumppanuuksia. Lisäksi McDonald & Rogersin (1998) mukaan tehokas avainasiakkuuksien hallinta edellyttää asiakaslähtöistä ajattelua, pitkäjänteistä kehittämistä ja jatkuvaa lisäarvon tuottamista. Tällaisissa suhteissa vuokraamo ei enää toimi pelkkänä välineenä, vaan arvoa tuottavana osana asiakkaan toimintaketjua. Toistuvasti haastatteluissa nousi myös esiin tarve inhimillisyydelle. Myyjän tulee osata lukea tilannetta ja valita lähestymistavan sen mukaan. **H1:n** totesi, että turhat soitot ärsyttävät ja luovat etäisyyttä. Eli liiallinen aktiivisuus voi joskus kääntyä myös itseään vastaan.

”Kaiken maailman kaupparatsut soittelee, turha sitä on kerran viikossa soitella, jos ei ole asiaa. Henkilösuhteet kuitenkin vaikuttaa onko ”turhat” soitteleturhia.”

Asiakkaat toivovat enemmänkin rehellisyyttä ja reagoitakykyä kuin jatkuvaa muistuttelua. Tämä korostaa myyntityössä tarvittavaa tunneälyä ja asiakasymmärrystä. Homburgin ym. (2012) mukaan tehokas myyntistrategia ei tarkoita sitä, että myyntiä tehdään enemmän, vaan fiksummalla ja asiakaslähtöisemmällä tavalla. Tässä yhteydessä voidaan nostaa esiin myös asiakassuhteiden jatkuvuuden taloudellinen merkitys. Grönroos (2007) korostaa, että pitkäaikaiset asiakassuhteet ovat sekä vakaampia että kannattavampia pitkällä aikavälillä. Uusien asiakkaiden hankinta on kallista ja vie paljon resursseja. Jos vuokraamo onnistuu luomaan luottamukseen perustuvan suhteen, asiakas luultavasti pysyy asiakkaana jatkossakin. Tämä korostaa sitä, kuinka tärkeää on miettiä myyntistrategiaa kokonaisuutena. Asiakassuhteen alku on tärkeä, mutta vielä tärkeämpää on, miten suhdetta hoidetaan jatkossa. Dynaamisuus ja reagoitakyky muodostavat osaltaan tämän suhteen perustan. Tätä taustaa vasten on kiinnostavaa huomioida, kuinka asiakaskeskeinen myyntistrategia (Customer-Centric Selling, CCS) antaa vaihtoehtoisen lähestymistavan juuri tällaisiin tilanteisiin. Bosworthin ja Hollandin (2010) mukaan asiakaskeskeinen myynti eroaa perinteisestä siinä, että myyjä mukautuu asiakkaan aikatauluihin ja tarpeisiin sen sijaan, että painostaisi omilla tavoitteillaan. Sen sijaan että myyjä keskittyisi myyntipuheisiin ja valmiisiin esityksiin, CCS korostaa inhimillistä dialogia, jossa myyjä kuuntelee, ymmärtää ja tukee asiakasta löytämään itselleen sopivimman ratkaisun. Tämä strategia ei pyri pelkästään myymään tuotetta, vaan rakentamaan luottamusta ja asiakassuhteita pitkällä aikavälillä. Myös Saarijärvi ja Puustinen (2020, s. 20) painottavat, että asiakaskokemuksen merkitys myynnissä on noussut aivan keskeiseksi kilpailutekijäksi. Nykypäivänä asiakkaat odottavat, että heitä kuullaan, heidän aikataulunsa huomioidaan ja heidän tarpeensa ymmärretään. Tämä näkyy selvästi haastatteluista. **H3**:n kuvasi kiireellisestä tilanteesta, jossa tarvittiin välitöntä toimitusta tai apua, osoittavat konkreettisesti, mitä tapahtuu, jos strategia ei kohtaa käytäntöä ja dynaamisuutta.

H3 *”Tavarantoimitus tulikin poikkeuksellisesti ajoissa ja piti saada siihen kurottaja heti. Siinä kohtaa ei auta viikkojen suunnittelu.”*

Asiakas ei aina ehdi odottaa prosessien etenemistä, jos työmaa seisoo. Silloin on ratkaisevaa, miten nopeasti ja tehokkaasti vuokraamo pystyy toimimaan. Homburgin ym. (2012) esiin nostama

vaatimus strategian käytännön näkyvyydestä konkretisoituu juuri näissä hetkissä. Hyvä strategia ei ole vain dokumentti tai kiveen hakattu prosessi, vaan se mahdollistaa kyvyn toimia oikein oikealla hetkellä.

6.3 Kilpailuedun saavuttaminen

Kuten jo aikaisemmin on useasti todettu, kilpailu rakennuskonevuokraamoalalla on tiukkaa ja toimijat joutuvat jatkuvasti miettimään, miten ne voivat erottautua kilpailijoistaan ja säilyttämään sekä kasvattamaan asiakkuuksiaan. Kilpailuedun rakentaminen ei tarkoita ainoastaan tuotteiden tai hintojen kilpailukykyä, vaan yhä enemmän etumatkan saavuttamista asiakaskokemuksen, palvelunkokonaisuuden ja luottamuksen avulla. Haastattelujen ja etenkin kysymysten 13–16 perusteella yritysten kilpailuedut näyttävät ennen kaikkea kokonaisuutena, ei yksittäisenä ominaisuutena. Asiakkaat arvioivat vuokraamoja sen mukaan, miten ne pystyvät tukemaan heidän liiketoimintaansa kokonaisvaltaisesti, johdonmukaisesti ja pitkällä aikavälillä. Porterin (1985) näkökulma on karkeasti linjassa tämän kanssa, jossa kilpailuetu voidaan saavuttaa joko kustannusjohtajuudella tai erottautumisella. Kustannusjohtajuus joka markkinasegmentillä ja tuotteella on kuitenkin haastavaa erityisesti kyseisellä alalla, joten erottautuminen näyttyy vahvempana tekijänä. Tätä ajatusta tukee myös Barney (1991), joka esittää resurssiperusteisessa näkemyksessään, että kilpailuetu syntyy niistä resursseista, joita kilpailijat eivät voi helposti kopioida. Rakennuskonevuokraamoille tällaisia resursseja voivat olla esimerkiksi henkilöstön asiantuntemus, toimintamallit, pitkäaikaiset asiakassuhteet ja digitaalisten palveluiden käytettävyys. Hänen (Mts.) mukaansa kilpailuedun tulee rakentua resursseihin, jotka ovat arvokkaita, harvinaisia ja vaikeasti imitoitavia. Haastatteluista kävi ilmi, että asiakkaat ovat valmiita maksamaan hieman enemmän, mikäli he kokevat saavansa sellaista arvoa, joka ylittää pelkän palvelun hinnan tason.

Erityisesti kysymys 13, jossa tarkasteltiin edelleen hinnan merkitystä eri tavalla vuokraamon valinnassa, osoitti selvästi, ettei hinta ole tosiaankaan yksin ratkaiseva tekijä. Vaikka se mainittiin tärkeänä lähes kaikissa vastauksissa, useat haastateltavat korostivat, että toimitusvarmuus, palvelun laatu ja sujuva yhteistyö menevät hinnan edelle. Erityisesti silloin kun ne vaikuttavat työn etenemiseen ja aikataulujen pitämiseen. **H3** tiivistä näkemyksen:

“Hinta ratkaisee harvoin yksin. Toimitusvarmuus ja palvelu painavat enemmän.”

Tämä asenne heijastaa Homburgin ym. (2012) esittämää ajatusta siitä, että asiakasarvo syntyy nimenomaan silloin, kun palveluntarjoaja tukee asiakkaan toiminnan kannalta olennaisimpia tavoitteita, eikä pelkästään tarjoamalla tuotetta halvemmalla. Kotler & Keller (2016) täydentävät tätä näkökulmaa toteamalla, että erityisesti B2B-sektorilla, kuten rakennusalalla, luottamus rakentuu toistuvien onnistuneiden kohtaamisten myötä. Pitkäaikainen asiakassuhde ei ole vain kannattavampi, vaan myös vaikeampi korvata. Tämä selittää, miksi asiakkaat ovat valmiita valitsemaan luotettavan ja tutun vuokraamon hieman kalliimmallakin hinnalla. Myös Grönroosin (2007) mukaan asiakassuhteiden arvo rakentuu yhä enemmän luottamuksesta, vuorovaikutuksesta ja palvelukokemuksen sujuvuudesta. Näin ollen hintaa voidaan pitää peruskriteerinä, jonka tulee olla kilpailukykyinen, mutta todellinen kilpailuetu syntyy muista tekijöistä. Haastatteluissa kuvattiin useita tilanteita, joissa asiakas valitsi vuokraamon sen mukaan, kuinka hyvin yhteistyö oli aiemmin toiminut, kuinka nopeasti vuokraamo reagoi muuttuviin tilanteisiin ja kuinka hyvin myyjä tunsii asiakkaan tarpeet. Tällainen luottamukseen ja asiakasymmärrykseen perustuva toiminta vähentää hintakilpailun merkitystä ja tukee Porterin (1985) esittämää erottautumisstrategiaa, jossa kilpailuetu rakennetaan palvelun, laadun ja asiakaskokemuksen ympärille.

Kysymyksessä 14 nousi esiin tekijät, jotka saavat asiakkaan valitsemaan kalliimman vuokraamon halvemmän sijaan. H4:

"Jos edullisempi vaihtoehto on ollut joskus epävarma toimittaja, otetaan luultavasti kalliimpi."

Tämä kiteyttää hyvin sen, miten aikaisemmat kokemukset ja havaittu toimitusvarmuus vaikuttavat asiakkaan päätöksentekoon. Pelkkä hinnan vertailu ei siis riitä. Kyse on kokonaisarviosta, jossa painavat myös riskienhallinta, ennustettavuus ja kumppanuuteen liittyvä luottamus. Kun asiakas on aiemmin kohdannut epävarmuutta esimerkiksi toimitusten suhteen, syntyy luonnollinen halu turvautua vakaampaan toimijaan, vaikka kustannukset nousisivat. Tämä kuvastaa hyvin Porterin (1985) ajatusta erottautumisstrategiasta. Yritys voi saavuttaa kilpailuetua tarjoamalla lisäarvoa, jonka asiakas kokee merkittäväksi ja jonka vuoksi hän on valmis maksamaan enemmän. Tällainen lisäarvo ei synny kampanjoista tai hinnanalennuksista, vaan jatkuvasta ja johdonmukaisesta palvelun laadusta, prosessien toimivuudesta ja henkilösuhteisiin rakentuvasta luottamuksesta.

Asiakas ei osta pelkästään tuotetta tai palvelua, vaan ostaa lupauksen siitä, että asiat hoituvat sovitusti ilman ylimääräisiä yllätyksiä tai selittelyjä. Juuri tässä kohdassa rakennuskonevuokraamon kyky tuottaa johdonmukaista asiakaskokemusta muodostuu tärkeäksi kilpailueduksi, jota kilpailijoiden on vaikea kopioida, sillä se rakentuu pitkälti ihmisten toiminnasta, yhteisistä käytännöistä ja vuosien aikana muodostuneesta luottamuksesta. Tällainen kilpailuetu ei ole nopeasti hankittavissa, mutta sen voi menettää helposti, mikäli toiminta ei vastaa asiakkaan odotuksia tai aiempia kokemuksia. Näin ollen kalliimman vuokraamon valinta ei ole harkitsematon valinta, vaan huolellinen, jossa painotetaan kokonaisvaltaista toimintavarmuutta hinnan sijaan.

Kysymyksessä 15 pyydettiin nimeämään tekijät, jotka tekevät vuokraamosta kilpailukykyisemmän. Haastateltavat painottivat, että pelkkä laaja koneiden valikoima tai kaluston laatu ei enää yksinään riitä kilpailuedun luomiseen. Asiakkaat odottavat kokonaisvaltaista palvelua.

H5 *“Kokonaispalvelu, ei vain konevuokraamo, vaan logistiikka, suunnittelu ja kokonaisvaltainen tuki.”*

H1 *“Asiantunteva myyjä, ajantasainen ja laadukas kalusto, sekä kokonaisvaltainen palvelu – mukaan lukien asennukset ja työmaasuunnittelu.”*

Nämä havainnot heijastavat vahvasti Grönroosin (2007) esittämää palveluttamisen ajatusta, jossa asiakkaat eivät enää osta pelkästään fyysistä tuotetta. Siihen pitää sisältyä kokemusta ja arvoa, joka rakentuu palveluprosessissa. Laineen (2015) mukaan myyntiorganisaation tulisi tunnistaa asiakkaalle tuotettava arvo jo ennen ostopäätöstä, ja tehdä se näkyväksi niin, että vaikutukset asiakkaan liiketoimintaan konkretisoituvat. Tähän liittyy myös Rubanovitschin ja Aallon (2007) korostama tarve nähdä myyntityö asiakasta ohjaavana ja ostoprosessia tukevana kokonaispalveluna, jossa myyjä auttaa asiakasta hahmottamaan oman tilanteensa ja löytämään juuri siihen sopivan ratkaisun. Kokonaispalvelu tarkoittaa sitä, että konevuokraamon on kyettävä tukemaan asiakasta tämän ydintoiminnassa. Ei ainoastaan toimittamalla kalustoa ajoissa, vaan myös auttamalla työmaan suunnittelussa, asentamisessa, logistiikassa jne. Tämä korostaa myös myyntityön muuttunutta roolia. Myyjä ei ole enää vain tuotteen välittäjä, vaan kumppani, jonka on ymmärrettävä asiakkaan kokonaisprosessi ja pystyttävä tuomaan siihen lisäarvoa palveluillaan ja tuotteillaan. Tällainen lähestymistapa vaatii edelleen Homburgin ym. (2012) esiin nostamaa

strategista ketteryyttä. Niin kuin aikaisemmin on mainittu, myyntistrategian tulee olla dynaaminen, käytännönläheinen ja asiakaskohtaisesti sovellettavissa. Konevuokraamoille tämä tarkoittaa rajallisten resurssien kohdentamista osaavaan ja koulutettuun henkilöstöön, toimiviin tukipalveluihin ja asiakastiedon hyödyntämiseen. Asiakasrajapinnassa toimivilla on siis suuri vastuu kokonaisuuden rakentumisessa. Vain siten voidaan tuottaa yksilöllistä arvoa, joka rakentaa vaadittavia pitkäaikaisia asiakassuhteita ja mahdollisuuden erottua kilpailijoista. Haastateltavien kommentteista välittyi selvästi, että tämänkaltaista palvelua osataan arvostaa. Juuri siinä piilee potentiaalinen kilpailuetu, jota on vaikea kopioida.

Kysymyksessä 16 kysyttiin kolmen suurimman aiemmin mainitun vuokraamon kilpailueduista asiakkaiden näkökulmasta. Haastattelujen vastauksissa nousi esiin selkeitä, mutta myös hieman toisistaan poikkeavia havaintoja. Ne heijastavat selvästi sekä henkilökohtaisia kokemuksia että yritysten näkyvyyttä ja tunnettuutta markkinassa. Cramosta puhuttaessa korostui erityisesti henkilöstön tuttuus ja osaaminen, palvelun sujuvuus ja kokonaisvaltainen kokemus.

H1 *”Hyvä henkilökunta, laadukas kalusto, joustavuus ja nopea reagointi.”*

H2 *”Iso valikoima, tuttu henkilökunta.”*

H3 *”Paras kokonaispaketti.”*

H4 *”Paras asiakaspalvelu.”*

H5 *”Palvelu, suunnitteluapu.”*

Näissä lausunnoissa kiteytyy asiakaslähtöisyys, joka aiemmassa yrityksen tarkastelussa muodostui Cramon strategian ytimeksi. Cramon verkkosivuilla ja strategialinjauksissa painotetaan asiakaskeskeisyyttä, ratkaisumyyntiä ja avainasiakkuuksiin perustuvaa toimintaa (Key Account Management), mikä tukee Porterin (1985) esittämää jälleen erottautumisen strategiaa. Cramo pyrkii luomaan kilpailuetua tarjoamalla ainutlaatuisia ja asiakkaalle merkityksellisiä ratkaisuja, joita ei voi helposti kopioida. Tämä ajatus vastaa hyvin myös Barney'n (1991) resurssiperusteista näkemystä kilpailuedusta: kilpailukyky rakentuu ainutlaatuisista resursseista, kuten osaavasta henkilöstöstä, toimivasta palvelumallista ja vahvasta brändistä. Lisäksi Homburgin ym. (2012) mukaan myyntistrategian tulee näkyä jokapäiväisessä asiakastyössä. Tämä selvästi on konkretisoitunut asiakkaiden kokemuksissa Cramosta. Ratkaisumyynnin näkökulmasta Cramon

tapa yhdistää palvelut, kalusto ja osaaminen asiakkaan tarpeisiin vastaa Storbackan (2011) määritelmää ratkaisumyynnistä, jossa pyritään ratkaisemaan asiakkaan strategisesti merkittäviä ongelmia räätälöidyillä kokonaisuuksilla. Cramon tapauksessa asiakaspalvelun jatkuvuus ja tuttuus luovat arvoa, joka ylittää yksittäisten tuotteiden myynnin. Tämä vahvistaa myös Grönroosin (2007) ajatusta siitä, että asiakassuhteessa keskeisintä on luottamuksen rakentuminen palveluprosessin kautta.

Rentan ja Ramirentin kohdalla kilpailuedut olivat hieman tarkemmin fokuoituja ja kohdistuivat tekniseen osaamiseen ja erikoistumiseen. Rentan osalta useat vastaajat nostivat esiin telineosaamisen, hyvän hinta-laatusuhteen ja nopeuden.

H1 *"Hinta on hyvä"*

H2 *"Erikoistunut telineisiin ja konevuokraukseen."*

H3 *"Nopea ja halpa"*

H4 *"Hyvä hinta-laatusuhde"*

H5 *"Hyvä peruskalusto ja hinnoittelu"*

Rentan strategista puolta tarkasteltaessa tuotiin esiin, että yritys on pyrkinyt asemoitumaan paikallisesti ketteräksi ja asiakastarpeisiin nopeasti reagoivaksi toimijaksi. Porterin (1985) ajatus fokuoituneessa strategiamallista mukailee tätä ajatusta. Tämä tarkoittaa erikoistumista tiettyihin palveluihin tai asiakasryhmiin, jolloin voidaan saavuttaa kilpailuetua tarkasti määritellyn asiakasarvon kautta. Lisäksi Vierulan (2021) määrittelemä ratkaiseva kilpailuetu sopii hyvin Rentan malliin. Kyse ei ole kuitenkaan radikaalista innovaatiosta, vaan asteittaisesta ja konkreettisesta parannuksesta asiakkaan tarpeisiin. Tätä sitten ylläpidetään jatkuvalla kehittämisellä ja reagointikyvyllä. Näin kilpailuetu säilyy relevanttina asiakkaalle ajan kuluessa.

Ramirentin kohdalla taas toistuivat havainnot laajasta kalustovalikoimasta ja erityisesti nostolava- ja kurottajatarjonnasta.

H1 *"Hyvä kokemus isosta kalustosta, erityisesti nostolavoista."*

H2 *”Ennen tarjosi konevuokrauksen lisäksi kurottajapalveluita.”*

H3 *”Kalustovalikoima ja erityistyökalut.”*

H4 *”Laaja valikoima ja tekninen kokemus.”*

H5 *”Kehittyneet ratkaisut isoihin kohteisiin.”*

Näissä kommentteissa näkyy vahvasti Ramirentin strateginen panostus tekniseen asiantuntemukseen ja kaluston laajuuteen. Kuten aiemmassa yrityksen tarkastelussa todettiin, Ramirent pyrkii erottautumaan erikoiskaluston ja laajojen projektikokonaisuuksien hallinnan kautta, jolloin kilpailuetua rakennetaan suurien resurssien ja skaalautuvuuteen. Tämä menee linjaan Porterin (1985) fokusoidun erottautumisstrategian kanssa, jossa kilpailuetu saavutetaan keskittymällä tiettyyn asiakasryhmään tai toimialaan ja tarjoamalla sille poikkeuksellisen hyvin sopivaa arvoa. Lisäksi Barney'n (1991) mukaan kilpailuetu vaatii, että resurssit ovat arvokkaita, harvinaisia ja vaikeasti jäljitettäviä. Ramirentin laaja kalusto, erikoistunut henkilöstö ja tekninen osaaminen muodostavat juuri tällaisen resurssikokonaisuuden. Homburgin ym. (2012) mukaan kilpailukyky syntyy kyvykkyyksien hyödyntämisestä myyntistrategiassa, jolloin yrityksen sisäiset vahvuudet (esim. tekninen asiantuntemus ja suuret resurssit) muunnetaan asiakasarvoksi. Ramirentin kohdalla tämä tarkoittaa sitä, että kaluston määrä ja monipuolisuus, tekninen osaaminen ja kokonaisuuksien hallinta ovat kilpailuetu sekä myös väline asiakkaiden isojen ja vaativien projektien toteuttamiseen. Vaikka yksittäisissä arvioissa oli pieniä eroja, kokonaisuudessaan haastateltavat tuntuivat olevan hyvin perillä suurimpien vuokraamoiden vahvuuksista. Suurimmaksi osaksi heidän näkemyksensä olivat linjassa myös aiemmin tehtyihin analysointeihin avoimien lähteiden perusteella. Porter (1985) korostaa, että kilpailuetua ei saavuteta pelkästään ainutlaatuisuudella, vaan sen tulee perustua asiakkaalle aidosti arvokkaihin tekijöihin. Tämä juuri kiteytyy hyvin siinä, miten haastatellut puhuivat tutusta henkilökunnasta, teknisestä osaamisesta ja saumattomasta yhteistyöstä. Kilpailuetua ei siis aina luoda uusilla tuotteilla tai kampanjoilla, vaan se syntyy käytännön toimivuudesta, johdonmukaisesta palvelusta ja asiakaskokemuksen laadusta.

Viimeisessä kysymyksessä haluttiin antaa haastateltaville mahdollisuus tuoda esiin vielä jotakin sellaista, mikä ei aiemmissa vastauksissa ollut tullut ilmi ja lisäisi tutkittavaan aiheeseen

mahdollisesti lisäarvoa. Osa vastaajista ei kuitenkaan halunnut lisätä mitään, niin silti nousi esiin muutama painokas huomio, jotka tukevat aiempien havaintojen keskeisiä teemoja.

H1 *Liiallinen tyrkyttäminen pois. Luottamus syntyy pitkäaikaisista suhteista ja asiantuntemuksesta. Kun perusta on kunnossa, yhteistyö toimii.”*

H4 *“Tärkeintä on luottamus.”*

H5 *“Tärkeintä on, että luvatut asiat pitävät.”*

Näissä kommentteissa kiteytyvät monet aiemmissä vastauksissa toistuneet ydinteemat: pitkäaikaisuus, luottamus ja myyntityön uskottavuus. Vahva asiakassuhde ei rakennu pelkästään teknisestä osaamisesta tai hyvästä kalustosta. Asiakkaan pitää kokea myös yhteistyö johdonmukaiseksi, aidoksi ja ennustettavaksi. Grönroosin (2007) mukaan luottamus on keskeinen elementti asiakassuhteen arvon muodostuksessa, ja se syntyy erityisesti palveluprosessin sujuvuudesta ja odotusten lunastamisesta. Kokonaisuudessaan voidaan todeta, että rakennuskonevuokraamoiden kilpailuetu rakentuu asiakkaiden näkökulmasta ennen kaikkea kokonaisvaltaisen palvelukokemuksen, asiantuntevan henkilöstön ja toimitusvarmuuden ympärille. Hinta on edelleen todella tärkeä, mutta sen rinnalle nousee vahvasti luotettavuus ja kyky rakentaa pitkäaikaista yhteistyötä. Homburgin ym. (2012) näkemyksen mukaan kilpailuetu syntyy myyntistrategian ja käytännön asiakastyön yhteensovittamisesta. Eli miten strategiset linjaukset toteutuvat arjen vuorovaikutuksessa. Tämän perusteella voidaan sanoa, että kilpailuetua ei rakenneta vain tuotteilla tai palveluilla, vaan siten, miten ne toimitetaan, viestitään ja sovitetaan asiakkaan tarpeisiin. Haastateltavien viimeiset kommentit vahvistavat tätä näkemystä. Aidosti toimiva yhteistyö syntyy, kun vuokraamon toiminta on johdonmukaista, läpinäkyvää ja asiakkaan näkökulmasta helpoksi tehtyä. Näiden kokonaisuuksien sovittaminen myyntistrategiaan ja yrityksen toimintaan voivat auttaa oikein toteutettuna kilpailuedun saavuttamisessa.

7 Johtopäätökset

Tämän opinnäytetyön tavoitteena oli tarkastella, millainen myyntistrategia on tehokkain kilpailuedun saavuttamiseksi rakennuskonevuokraamoalalla sekä tunnistaa kehityskohteita, jotka tuottavat arvoa sekä asiakkaalle että etenkin palveluntarjoajalle. Toimialan rakenne, tuotteet ja

palvelut ovat loppujen lopuksi keskenään hyvin samankaltaisia, joten kilpailuetua pitää lähteä rakentamaan jostain muualta. Kilpailun jatkuvasti koventuessa erottautuminen ei voi perustua enää ainoastaan tuotevalikoimaan tai alhaiseen hintaan, vaan yhä useammin ratkaisevaksi tekijäksi nousee jokin muu, yleensä kokonaisuus. Tutkimusongelma muotoutui näistä ajatuksista. Miten rakennuskonevuokraamovuokraamo voi strategisilla myynnin valinnoillaan saavuttaa pitkäkestoista kilpailuetua. Lisäksi opinnäytetyön avulla pyrittiin tarkastelemaan millaiset myynnin toimintamallit ja asiakaskohtaamisten piirteet vaikuttavat eniten asiakkaiden valintoihin ja uskollisuuteen pitkällä aikavälillä. Tämä tekee myyntistrategiasta entistä tärkeämmän osan liiketoiminnan menestystekijöitä. Tässä luvussa käsitellään tutkimuksen tuloksista tehtyjä johtopäätöksiä teemoittain.

Suurimmat vaikuttavat tekijät vuokraamon valintaan

Ensimmäinen teema tarkasteli hieman laajemmin kokonaisuutta, mitkä tekijät vaikuttavat rakennuskonevuokraamon valintaan. Tulosten perusteella voidaan todeta, että asiakkaiden valintakriteerit eivät todellakaan painotu yleisesti ajateltuihin tuotteisiin tai hintoihin, vaan päätökset tehdään useiden tekijöiden kokonaisarvion perusteella. Tulokset kertovat, että asiantuntemus, toimitusvarmuus, palvelun laatu, myyjien ja yleisestikin asiakasrajapinnassa toimivien vuorovaikutus sekä luottamus muodostavat ratkaisevimmat tekijät. Nämä eivät ole kuitenkaan yksittäisiä ominaisuuksia, vaan ne nivoutuvat ja ovat osa laajempaa asiakaskokemusta. Lopulta kuitenkin jokainen niistä vaikuttaa suoraan asiakkaan kokonaiskokemuksen arvon muodostumiseen.

Konevuokraamon ja etenkin myyjän **asiantuntemus** nousi tuloksissa erityisen merkittäväksi valintatekijäksi. Asiakkaat arvostavat asiantuntijuutta todella paljon. Etenkin sellainen myyntihenkilöstö, joka tuntee kalustonsa, kykenee ennakoimaan asiakkaan tarpeita sekä tarjoamaan ratkaisuja, jotka tukevat asiakkaan liiketoimintaa kokonaisvaltaisesti. Asiakkaat arvostavat sitä, että myyntihenkilöstö toimii enemmän kumppanina kuin vain tuotteiden tarjoajana. Tulos tukee myös Kotlerin & Kellerin (2016) näkemystä siitä, että asiakasarvo rakentuu erityisesti asiantuntemuksen ja ongelmaratkaisukyvyyn varaan, ei vain tuotteiden ominaisuuksista. Samalla tulosta heijastelee myös Porterin (1985) kilpailustrategian mukaista erottautumista. Tässä tapauksessa kilpailuetua ei pidä rakentaa vain pelkän kaluston varaan, vaan osaamiseen,

luottamukseen ja asiakkaalle tuotettuun ennakoivaan hyötyyn. Kun organisaatio tai henkilö onnistuu yhdistämään asiantuntemuksen asiakkaan kontekstiin, voi sen avulla vahvistaa pitkäjänteistä asiakassuhdetta.

Toimitusvarmuus osoittautui yhdeksi keskeisimmistä vuokraamon valintaan vaikuttavista tekijöistä. Tämä ei kuitenkaan yllätä, sillä rakennusalalla työmaiden arki on pääosin melko hektistä ja aikataulujen pettäminen voi aiheuttaa merkittäviä kustannuksia sekä viivästyksiä projektiin. Toimitusvarmuuteen liittyy monin tekijöitä, kuten kalustonsaatavuus, kuljetukset, ulkoiset tekijät yms. Mutta myyntistrategian näkökulmasta toimitusvarmuus tarkoittaa ennen kaikkea lupauksien täyttämistä täsmällisesti sovitulla tavalla, johdonmukaisesti sekä jatkuvasti. Asiakkaan näkökulmasta arvostus muodostuu juuri siitä, että vuokraamo kykenee toimimaan ennakoidusti, aikataulussa ja ilman yllätyksiä. Homburgin ym. (2012) mukaan strategian tehokkuus näkyy nimenomaan käytännön toistettavissa ratkaisuissa ja selkeissä toimintamalleissa. Toimitusvarmuuden puute voi murentaa asiakkaan luottamuksen nopeasti, vaikka muut osa-alueet olisivat kunnossa. Tämän vuoksi vuokraamon kilpailukyvyn kannalta on ratkaisevaa, että toimintaprosessit ovat skaalautuvia, systemaattisia ja selkeästi viestittyjä. Ennustettavuus, reagointikyky ja johdonmukainen toimintatapa muodostavat yhdessä sen luottamus pohjan, jolle pitkäaikainen asiakassuhde rakentuu ja tähän perustuu toimitusvarmuuden rooli kilpailuedun kannalta.

Vaikka **hinta** on luonnollinen osa päätöksentekoa, sen merkitys jää usein toissijaiseksi, mikäli muu palvelukokonaisuus toimii moitteettomasti. Tämä on linjassa Porterin (1985) ajatuksen kanssa, jonka mukaan yritys ei voi samanaikaisesti kilpailla hinnalla ja erottautumisella. Tulosten perusteella voidaan todeta, että asiakkaat ovat valmiita maksamaan korkeampaa hintaa, jos vastineeksi saadaan sujuvaa yhteistyötä, asiantuntevaa palvelua ja toimitusvarmuutta. Hinta ei siis ole vain irrallinen tekijä, vaan osa laajempaa arvopohjaisen kilpailuedun muodostumista.

Joustavuus ja kyky reagoida muuttuviin tilanteisiin nousivat neljäntenä selkeänä valintaperusteena. Rakennustyömaat ovat luonteeltaan dynaamisia ja usein ennakoimattomia ympäristöjä, joissa äkilliset tarpeet voivat syntyä hetkessä. Tässä kontekstissa myyntistrategian mukautuvuus ja myyjien ratkaisukeskeinen ajattelu ovat asiakkaille erityisen arvokkaita. Tämä vahvistaa Homburgin ym. (2012) näkemyksen siitä, että myyntistrategian tulee dynaaminen. Tämän piirteen tai ominaisuuden avulla voidaan luoda todellista kilpailuetua.

Viidenneksi keskeiseksi valintakriteeriksi nousi henkilökohtainen ja toimiva **vuorovaikutus**. Digitaalisten ratkaisujen hyödyntämisestä huolimatta asiakkaat arvostavat edelleen henkilökohtaista kontaktia ja myyjän kykyä olla aidosti läsnä. Grönroosin (2007) mukaan asiakaskokemus rakentuu palveluprosessin aikana syntyvistä kohtaamisista, ja vuorovaikutus on yksi keskeisimmistä tekijöistä asiakassuhteen laadun kannalta. Kun myyjä osaa asettua asiakkaan asemaan, kuuntelee ja toimii johdonmukaisesti, voi rakentua pitkäaikainen yhteistyösuhde, joka tuottaa arvoa molemmille osapuolille. Ja mahdollistaa konevuokraamolle merkittävän kilpailuedun.

Viisi tärkeintä vuokraamoon valintaan vaikuttavaa tekijää

- Asiantunteva ja ennakoiva palvelu, joka tukee asiakkaan liiketoimintaa kokonaisvaltaisesti.
- Korkea ja luotettava toimitusvarmuus.
- Palvelun joustavuus ja mukautuvuus muuttuviin tilanteisiin.
- Selkeä, läpinäkyvä ja luottamusta herättävä hinnoittelumalli.
- Henkilökohtainen vuorovaikutus sekä asiakassuhteen johdonmukaisuus.

Lisämainintana:

- Digitaaliset ratkaisut, kuten verkko- ja mobiilipohjaiset varaus- ja kalustonhallintajärjestelmät.

Yhteenvedon voidaan todeta, että vuokraamoon valintaan vaikuttavat tekijät muodostavat monitahoisen kokonaisuuden, jossa tekniset, toiminnalliset ja inhimilliset ulottuvuudet yhdistyvät. Hinnalla voidaan houkutella, mutta muilla tekijöillä pidetään kiinni. Vuokraamoon valinta ei perustu vain yhteen ominaisuuteen, vaan suureen ja monihaaraaseen kokonaisuuteen. Ratkaisevaksi muodostuu kokemus palvelusta, luottamuksesta ja yhteistyön sujuvuudesta. Myyntistrategian onnistumisen edellytys on kyky huomioida nämä tekijät tai näitä tekijöitä konkreettisesti toimintamallissa, joka tuottaa asiakkaalle lisäarvoa ja erottaa vuokraamoon kilpailijoistaan mahdollistaen kilpailuedun.

Tehokkaimmat myyntistrategiat

Toinen teema tarkasteli, millainen myynnin strategia on tehokkain ja vaikuttavin. Kyseisellä alalla tehokkaan myyntistrategian merkitys korostuu merkittävästi toimintaympäristössä, jossa tuotteet ja palvelut ovat monella tapaa samankaltaisia ja hinnat ovat jatkuvan vertailun kohteena.

Tilanteeseen voidaan vaikuttaa siten, miten yritys myy, ei vain mitä se myy. Tutkimustuloksissa tuli selvästi ilmi, että tehokkain ja vaikuttavin myyntistrategia ei ole pelkkä prosessikuvaus tai yksittäinen myynnin taktiikkaa, vaan kokonaisvaltainen, dynaaminen ja asiakaslähtöinen tapa toimia. Sen pitää myös ulottua myynnin tai jopa organisaation jokaiselle tasolle tavallaan ja vielä jokapäiväiseen tekemiseen.

Tutkimustulokset osoittivat, että asiakkaat arvostavat ja vaativat myyntityötä, joka on rehellistä, johdonmukaista ja ennustettavaa. Myyntistrategian tulee näkyä aidosti arjessa, ei ainoastaan puheissa tai viestinnässä. Lupausten pitäminen, selkeä viestintä sekä sovitusta asioista pitäminen muodostavat perustaa luottamukselle. Luottamus on erityisesti B2B-ympäristössä merkittävä kilpailuetu. Tällainen toiminta vastaa Homburgin ym. (2012) vaatimusta siitä, että strategian on oltava näkyvä, dynaaminen ja johdonmukaisesti toteutettu. Myyntistrategian vaikuttavuus syntyy lopulta siitä, miten hyvin se kohtaa asiakkaan odotukset käytännössä. Tutkimuksen perusteella vaikuttavimmaksi myyntitavaksi nousi taas konsultatiivinen lähestymistapa. Myyjän rooli siis muuttuu asiantuntijasta tavallaan liiketoimintakumppaniksi. Asiakkaat eivät kaipaa siis myyntipuheita vaan ratkaisuja. Asiakkaat arvostavat myyjää, joka ymmärtää heidän liiketoimintaympäristönsä, tuo esiin uusia näkökulmia, ennakoii ja luo tarpeita sekä rakentaa arvoa jo ennen tarjousta. Tämä osoittaa, että tehokas myyntistrategia ei ole vain yhdellä tavalla toimiva prosessi, vaan vuorovaikutteinen ja moniulotteinen. Konsultatiivinen ja ratkaisumyynnin yhdistelmä, hieman arvomyynnin piirteitä, sekä osittain myös haastajamyynnin elementtejä sisältävä hybridiratkaisu, muodostaa asiakkaiden mielestä toimivan kokonaisuuden, joka skaalautuu eri tilanteisiin. Tällaista joustavuutta ja taitoa on vaikea kilpailijan kopioida, jolloin siitä tulee markkinassa vahvuus. Myös Barney'n (1991) resurssiperusteinen kilpailuteoria tukee tätä: aidot, harvinaiset ja vaikeasti kopioitavat resurssit ovat strategisesti ratkaisevia. Tässä tapauksessa ne voisivat olla osaava, ammattitaitoinen ja empaattinen myyjä. Sosiaalinen myyntitapa ei noussut merkittäväksi tekijäksi B2B-asiakkaiden keskuudessa. Tulosten perusteella voidaan ajatella, että sosiaalisen median ja -myynnin vaikutus näkyy varmasti vahvemmin yksityisasiakkaiden yhteydessä. B2B-ympäristössä rakennusalan asiakkaat eivät tee ostopäätöksiä somekanavien perusteella, vaan luottavat oikeaan vuorovaikutukseen ja kokonaisvaltaiseen asiakassuhteeseen.

Lisäksi tutkimusaineistosta voidaan tehdä johtopäätöksiä, että tehokas myyntistrategia on aidosti asiakaskohtainen ja elävä. Sen tulee mukautua asiakkaan liiketoimintaan tukevalla tavalla, projektien luonteeseen ja toimialan muutoksiin. Tällainen dynaamisuus korostui erityisesti tilanteissa, joissa tarvittiin nopeaa reagointi tai vaihtoehtoista ratkaisua. Kykyä toimia tehokkaasti juuri oikealla hetkellä sekä asiakkaan ehdoilla rakentaa arvoa, jota ei voi oikeasti hinnalla tai laajalla kalustovalikoimalla yksinään. Eli myyntistrategian tulee tietenkin olla myös asiakaskeskeinen.

Nimenomaan pitkäaikaisen asiakassuhteiden rooli kuitenkin korostui merkittäväksi tekijäksi. Tuttu myyjä ja vuokraamo toivat ennakoitavuutta, sujuvuutta ja turvallisuuden tunnetta asiakkaalle, ja sitä kautta myös toimittajaorganisaatiolle. Aiemmalla yhteistyöllä on suuri painoarvo ja asiakkaat eivät tee päätöksiä yksittäisten tarjouskilpailujen tai pelkän hintavertailun perusteella. Jos yhteistyö on sujunut mutkattomasti esimerkiksi, että vuokraamo on ollut luotettava, helposti tavoitettavissa ja asiantunteva, asiakkaat varmasti kokevat luontevaksi jatkaa yhteistyötä myös uusissa projekteissa. Tätä tukee myös Lindholmin (2017) ajatus siitä, että strateginen kumppanuus syntyy ajan, luottamuksen ja jatkuvan arvon kautta.

Viisi keskeisintä ominaisuutta tehokkaassa ja vaikuttavassa myynnin strategiassa

-Asiakaskohtainen ja dynaaminen toimintamalli, joka pystyy mukautumaan asiakkaan liiketoimintaan ja projektien erityispiirteisiin. Elävä ja joustava strategia.

-Liiketoimintalähtöinen myyntiotte. Tehokas strategia rakentuu asiakkaan toiminnan ymmärtämisestä ja aidosta tuen tarjoamisesta. Myyjän rooli on enemmän kumppani kuin pelkkä tuotteen/palvelun myyjä.

-Hybridimäinen strategiaosaaminen. Yhdistämällä tilanteen mukaan ratkaisu-, konsultatiivista-, arvomyyntiä sekä piirteitä haastajamyynnistä, voidaan palvella asiakasta kokonaisvaltaisesti.

-Johdonmukainen ja rehellinen toimintatapa. Asiakkaat arvostavat ennustettavuutta, lupauksen toteuttamisesta sekä selkeästä viestinnästä. Nämä luovat perustan luottamukselle ja pitkäaikaisille asiakassuhteille.

-Pitkäjänteinen asiakkuuden kehittäminen. Strategia, joka panostaa pitkäaikaisten suhteiden hoitamiseen, jatkuvaan arvon tuottoon ja kontaktien huolehtimiseen. Nämä luovat kustannustehokkaampaa sekä vakaampaa liiketoimintaa molemmille osapuolille.

Lopuksi voidaan todeta, että tehokas myyntistrategia on kokonaisvaltainen, asiakkaan ympärille rakentuva lähestymistapa, joka huomioi sekä yksittäiset tarpeet että laajemmat liiketoiminnan tavoitteet. Se vaatii myyjältä strategista osaamista, laajaa ammattitaitoa, tunneälyä, toimialatuntemusta ja kykyä reagoida nopeasti. Näiden ominaisuuksien kehittämiseen vaaditaan myös organisaatiolta jatkuvaa panostamista ja kehittämistä. Myynti ei ole vain tuloksen tekemistä, vaan ennen kaikkea arvoa tuottavan suhteen rakentamista. Juuri se erottaa keskinkertaisen strategian tehokkaasta ja vaikuttavasta strategiasta.

Kilpailuedun saavuttaminen

Kolmas ja viimeinen teema tarkasteli kilpailuedun saavuttamista. Tutkimuksen perusteella voi todeta, että kilpailuetua ei saavuteta pelkästään hinnalla tai laajalla kalustovalikoimalla. Ratkaiseva tekijä on kokonaisvaltainen asiakaskokemus, jota juuri oikeanlaisella myyntistrategialla voidaan tukea. Erityisesti arjen vuorovaikutus, luottamus ja myyjän kyky toimia luotettavan kumppanina nousivat kilpailuetua rakentaviksi tekijöiksi. Tämän vuoksi kilpailuedun rakentaminen vaatii koko organisaatioon vaikuttavia strategisia valintoja, jotka ulottuvat asiakasrajapintaa syvemmmälle. Myyntistrategia nousee tällöin merkittäväksi välineeksi erottautua kilpailijoista, kun se rakennetaan pitkäjänteisesti ja etenkin asiakaslähtöisesti.

Tutkimustulosten perusteella asiakkaat eivät arvioi vuokraamoita vain yksittäisten transaktioiden perusteella, vaan kokonaisuutena. Tämä kokonaisuus muodostuu esimerkiksi toimitusvarmuudesta, vuorovaikutuksesta, reaktiokyvystä ja henkilöstön osaamisesta. Tällöin myyntistrategialla on keskeinen rooli kilpailuedun luomisessa, kun se rakentuu luotettavuuden, ennakoitavuuden ja jatkuvan kehittämisen varaan. Porterin (1985) mukaan kilpailuetu voidaan saavuttaa erottautumisen kautta, ja juuri asiakaskokemukseen perustuva erottautuminen näyttäytyy tässä tutkimuksessa vahvimpana mahdollisuutena. Myös Barney'n (1991) resurssiperusteinen näkemys kilpailuedusta tukee tätä. Kilpailuetua syntyy resursseista, joita ei voi helposti kopioida. Myyjän osaaminen, ratkaisukeskeisyys, suhde asiakkaaseen ja kyky mukautua tilanteisiin ovat juuri tällaisia resursseja. Tutkimus siis selvästi osoittaa, että asiakkaat arvostavat pitkäaikaista ja luottamukseen perustuvia asiakassuhteita. Tällainen suhde kuitenkin rakentuu ajan kuluessa, ja sitä vahvistavat johdonmukainen sekä luotettava toiminta, hyvä viestintä ja kyky ennakoita asiakkaiden tarpeita. Tällä tavalla kilpailuetu ei synny vain hinnasta tai kalustosta, vaan

asiakaskokemuksesta. Tämä on tärkeää juuri tällä kyseisellä alalla, jossa tuotteet ja palvelut ovat samankaltaisia. Kilpailuetu siis syntyy siinä, miten palvelua tarjotaan ja miten asiakasta tuetaan, ja tällaisiin asioihin voidaan juuri myyntistrategialla vaikuttaa.

Tulosten perusteella asiakkaille merkityksellisiä kilpailuetuja olivat esimerkiksi johdonmukainen palvelu, henkilöstön asiantuntemus, sujuva yhteistyö ja arkea helpottavat ratkaisut.

Myyntistrategia tukee kilpailukyvyyn kehittämistä suoraan asiakasrajapinnassa, mikäli se tunnistaa nämä tekijät ja onnistuu yhdistämään ne jokapäiväiseen toimintaansa. Useassa kohdassa tuli ilmi, että vuokraamo valittiin aikaisemman toimivan yhteistyön vuoksi, vaikka hinta ei ollutkaan kaikista vaihtoehdoista alhaisin. Tässä tilanteessa voidaan jo sanoa, että kilpailuetua on syntynyt. Asiakas arvostaa koko palveluprosessia esim. miten tilaus hoituu, kuinka helposti myyjään saa yhteyden, saako asiakas tukea valinnoissaan ja miten nopeasti reagoidaan muuttuviin tarpeisiin. Tämänlaiset tilanteet korostavat myyntistrategian roolia kilpailuedun mahdollistajana. Strategisesti johdonmukainen ja arjen asiakastyössä näkyvä toimintapa luo vuokraamolle etua, jota kilpailijoiden on vaikea kopioida tai saavuttaa. Tämä tarkoittaa, että kilpailuetua voidaan pitää luottamukseen ja toiminnalliseen varmuuteen perustavana asiakaskokemuksena, joka on seurausta koko myyntiprosessiin laadusta. Kun on tilanne, jossa asiakas voi luottaa siihen, että asiat hoituvat kuten sovittu ja että myyjä tuntee heidän tarpeensa jo ennakoivasti, syntyy vahva kilpailuasema. Tällainen kilpailuedun saavuttaminen edellyttää, että myyntistrategia on arjen päätöksentekoa ohjaava käytännön toimintamalli. Strategia tulee olla koko organisaation tiedossa ja käytössä. Vasta siinä vaiheessa, kun asiakas huomaa koko palvelun toimivan saumattomasti, alkaa myyntistrategia realisoitua todellisena kilpailuetuna. Tämän vuoksi kilpailuedun suunnittelu ja käytäntöön paneminen ei voi olla yksittäisten työntekijöiden varassa. Sen pitää olla koko yrityksen strateginen tehtävä, jota erityisesti johdon tulee tukea ja kehittää pitkäjänteisesti.

Tapoja, joilla myyntistrategia tukee kilpailuedun rakentumista

-Johdonmukainen asiakaskokemus. Toistuvat ja onnistuneet asiakaskohtaukset vahvistavat luottamusta ja erottavat kilpailijoista.

-Asiakaslähtöinen palveluote. Strategia, joka perustuu asiakkaiden liiketoiminnan ymmärtämiseen ja tukemiseen. Näin rakentuu pitkäaikaisia asiakassuhteita.

-Reagointikyky ja ennakointi. Pitää olla kykyä vastata nopeisiin muuttuviin tarpeisiin ja tarjota ratkaisuja jopa ennakoivasti.

-Henkilöstön asiantuntemus ja vuorovaikutus. Ammattitaitoinen, inhimillinen ja ratkaisukeskeinen myyntihenkilöstö voi luoda kilpailuetua, jota ei voi kopioida.

-Myyntistrategian integrointi ja jalkauttaminen koko organisaatioon. Kun strategia näkyy kaikessa toiminnassa ja koko prosessissa, asiakas kokee luotettavuutta ja sujuvuutta.

Kokonaisuudessaan voidaan todeta, että myyntistrategia toimii kilpailuedun mahdollistajana silloin, kun se ei jää irralliseksi suunnitelmaksi, vaan silloin kun se näkyy johdonmukaisesti arjen asiakastyössä. Todellinen kilpailuetu syntyy pitkäaikaisista asiakassuhteista, luottamuksesta ja kokonaispalvelun sujuvuudesta, eikä pelkästään hinnasta tai vuokraamon kalustosta. Strategisesti toteutettu ja koko organisaation toimintaan vaikuttava myyntityö voi tuottaa lisäarvoa, jota asiakkaat oikeasti arvostavat ja jota on vaikea jäljitellä. Myyntistrategian suunnittelu ja toteutus käytännössä ratkaisee sen, muodostuuko vuokraamosta aidosti kilpailukykyinen toimija vai jääkö se vaihtoehdoksi muiden vuokraamoiden joukossa.

Myyntistrategian keskeisiä ominaisuuksia kilpailuedun saavuttamiseksi rakennuskonevuokraamoalalla. (Homburgin, Schäferin & Schneiderin (2012) vaatimusten lisäksi).

1. Asiakaskohtainen ja joustava

Strategian tulee mukautua eri asiakassegmenttien, projektien ja tilanteiden mukaan. Jokaisella asiakkaalla voi olla omat prioriteettinsa ja strategian pitää pystyä taipumaan niiden mukaan.

2. Arvoa tuottava ja liiketoimintalähtöinen

Myyntityön tulee keskittyä asiakkaan liiketoiminnan tukemiseen, eikä pelkästään tuotteiden tai kaluston tarjoamiseen. Myyjän rooli on monikanavainen

3. Luotettavuuden ja ennakoitavuuteen perustuva

Asiakas arvostaa varmuutta. Asioiden pitää tapahtua sovitusti ja palvelun tulee olla aina korkealla tasolla, jokaisessa kohtaamisessa. Myyntistrategian tulee ohjata tähän suuntaan.

4. Sisäisesti jalkautettu ja näkyvä

Strategia ei saa jäädä pelkäksi dokumentiksi. Sen pitää näkyä myyjien toiminnassa, asiakasrajapinnassa ja kaikissa tukiprosesseissa. Kaikkien organisaatioiden osien pitää ymmärtää roolinsa sen toteutuksessa. Tarkka perehdytysprosessi.

5. Hybridimyyntitapa ja proaktiivisuus

Myyntitapojen tulee sopeutua asiakkaan vaatimalla tavalla. Konsultatiivinen, arvo- ja asiakaskeskeinen sekä ratkaisu- ja haastajamyynnin elementtejä hyödyntävä lähestymistapa. Samalla myyntitavan pitää olla proaktiivista, eli tuotetaan uusia näkökulmia/ehdotuksia ennen kuin asiakas osaa niitä pyytää.

6. **Mittaroitu ja jatkuvasti kehittyvä**

Strategian osa-alueita tulee mitata ja seurata, jotta sitä voidaan kokonaisuudessaan kehittää paremmaksi.

7. **Kilpailuedun huomioiminen strategiassa**

Sisällytä yrityksen kilpailuetu strategiaan ja tuo sitä esille käytännön myyntityössä.

7.1 **Kehityskohteet ja käytännön suositukset**

Kehityskohteet on laadittu tutkimuksen tuloksiin pohjautuen. Ne on esitetty listamuodossa selkeyden vuoksi. Kohdat eivät ole tärkeysjärjestyksessä ja todennäköisesti on myös monen vuokraamon tiedossa tälläkin hetkellä. Vaikka osa kehitysehdotuksista on varmasti vuokraamoiden tiedossa, vaativat ne tutkimuksen mukaan selkeämpää käytännön toteutusta sekä niiden vaikutusten seuranta ja kehittämistä. Kehityskohteilla on tarkoitus auttaa ja tukea vuokraamoja sekä heidän kykyänsä rakentaa pitkäaikaisia asiakassuhteita, parantaa asiakaskokemusta sekä vahvistaa kilpailuetua. Kehityskohteet on laadittu listaksi, jotta niiden ymmärtäminen ja toimeenpano olisi mahdollisimman selkeää ja käytännönläheistä.

Kehityskohteita ja käytännön suosituksia:

1. **Myyntistrategian konkretisointi käytäntöön ja arkeen**

Myyntistrategia ei saa jäädä pelkäksi dokumentiksi. Jokaisen myyjän tulee tietää ja ymmärtää sen päälinjat ja niiden merkitys asiakaskohtaamisissa. Jalkauta myös strategia muulle henkilöstölle, etenkin asiakasrajapinnassa toimiville. Laadi selkeät myyntiprosessin vaiheet ja ohjeista henkilöstö niiden käytännön soveltamiseen. Hyödynnä ja kehitä myös perehdytysprosessia ammattitaitoiseksi.

2. **Myyntihenkilöstön asiantuntemuksen vahvistaminen, kouluttaminen**

Myyjän ammattitaitoisuus ja kyky tarjota arvoa nousevat ratkaiseviksi kilpailuedun saavuttamisessa. Panosta jatkuvaan koulutukseen kalustosta, asiakkaiden toimialoista sekä erilaisista myyntitavoista. Myös muille asiakasrajapinnassa toimiville, etenkin vuokraamoiden tiskityöntekijöille.

3. **Johdonmukainen asiakaskokemus kaikissa kosketuspisteissä**

Kehitä asiakaspalvelustandardeja ja mittareita, joiden avulla voidaan varmistaa yhteneväinen palvelun laatu koko organisaatiossa. Kouluta henkilöstöä asiakaskokemuksesta. Yhtenäistä organisaatiokulttuuri asiakaslähtöiseksi ja kouluta henkilöstöä asiakasarvoa tuottaviin toimintatapoihin.

4. Pitkäaikaisten asiakassuhteiden rakentaminen ja kunnossapito

Kehitä asiakasluokittelu ja avainasiakkuus -toimintamalli, jonka avulla tunnistetaan kumppanuudet ja huolehditaan niistä suunnitelmallisesti koko organisaatiossa.

5. Vuorovaikutuksen ja viestinnän kehittäminen

Asiakkaat korostivat vuorovaikutuksen merkitystä. Valmenna henkilöstöä kuuntelemaan, tunnistamaan asiakkaiden tarpeet ja sopimaan viestintätyyli asiakkaalle sopivaksi. Vältetään myyntipainostusta.

6. Toimitusvarmuuden kehittäminen ja viestinä

Luo selkeät toimintamallit aikataulujen ja toimitusten hallintaan. Toimitusvarmuus on asiakkaille ensiarvoisen tärkeää.

7. Digitaalisten työkalujen hyödyntäminen asiakaspalvelussa ja niistä viestiminen

Digitaalisilla työkaluilla voidaan tukea palvelun sujuvuutta. Varmista, että eri järjestelmät toimivat saumattomasti ja, että uusista ja vanhoista järjestelmistä viestitään selkeästi sekä ajankohtaisesti.

8. Mittarointi ja palautteiden hyödyntäminen

Ota käyttöön ja hyödynnä asiakaskokemuksen mittareita. Jalkauta tieto ja kouluta.

9. Digitaalinen tilaustyökalu muiden työkalujen tueksi.

Työkalu, johon asiakas ja myyjä voi kirjata ennakkoidusti kalusto- ja palvelutarpeet jo projektin alussa. Tarpeita voidaan muokata työmaan edetessä, ja muutoksista lähtee ilmoitus vuokraamolle. Tämä mahdollistaa kaluston ennakkovaraukset, vähentää kiireisiä viime hetken tilanteita, varmistaa paremman toimitusvarmuuden sekä parantaa asiakaskokemusta. Kun myynti, projektisuunnittelu ja kalustonhallinta yhdistyvät samaan näkymään, tuetaan sillä myös myyntistrategian tavoitteita, kuten ennakoitavuutta, luotettavuutta ja arkea helpottavaa palvelua. Samalla myyjän työ vähenee ja asiakas kokee palvelun sujuvana, ennakoitavana sekä luotettavana. Kilpailuetu vahvistuu.

Kokonaisuudessaan voidaan todeta, että esitetyt kehityskohteet ja käytännön suositukset tarjoavat rakennuskonevuokraamoille konkreettisia työkaluja myyntistrategian jalkauttamiseen, toteuttamiseen sekä kehittämiseen, sitä kautta asiakaskokemuksen parantamiseen sekä kilpailuedun saavuttamiseen.

8 Pohdinta

Opinnäytetyön tavoitteena oli selvittää, millainen myyntistrategia on tehokas kilpailuedun saavuttamiseksi rakennuskonevuokraamoalalla sekä tuottaa kehitysehdotuksia, jotka vahvistavat yritysten kilpailuasemaa. Työn edetessä kävi nopeasti selväksi, että alan kilpailu ei enää perustu

pelkästään hintatasoon tai kaluston määrään. Sen sijaan asiakkaiden kokemus yrityksen palvelusta, reagointikyvystä ja kyvystä ymmärtää arjen haasteita nousee yhä keskeisempään rooliin. Asiakkaat arvioivat yhä enemmän sitä, kuinka helposti ja sujuvasti yhteistyö vuokraamon kanssa toimii ja kuinka hyvin palvelu mukautuu heidän muuttuvien projektien tarpeisiin. Tämä havainto korosti entisestään sitä, että kilpailuetu syntyy kyvystä rakentaa pitkäjänteisiä asiakassuhteita ja tarjota luotettavaa, ennakoitavaa sekä asiantuntevaa palvelua. Eikä ainoastaan tuotteen tai palvelun kautta, vaan kokonaisvaltaisen kokemuksen avulla.

Tutkimusmenetelmänä käytetty laadullinen teemahaastattelu osoittautui toimivaksi ja tarkoituksenmukaiseksi keinoksi päästä käsiksi syvempiin näkökulmiin ja kokemuksiin. Nämä eivät olisi välttämättä nousseet esiin esimerkiksi kyselylomakkeella. Haastattelut antoivat mahdollisuuden tutkia asiakkaiden näkemyksiä avoimesti ja tilanteen ehdoilla, jolloin esiin nousi odotettuja, sekä yllättäviäkin havaintoja. Moni vastaaja toi esiin konkreettisia esimerkkejä siitä, miten vuokraamon toiminta on joko helpottanut tai vaikeuttanut työmaan sujuvuutta. Juuri tällaiset arkiset kokemukset ovat lopulta keskeisiä, kun asiakas tekee päätöksiä vuokraamon valinnassa. Vastauksista välittyi selkeä viesti. Asiantunteva ja oma-aloitteinen myyjä, joka ymmärtää asiakkaan liiketoimintaa, on yksi tärkeimmistä tekijöistä valita vuokraamo. Kilpailuetu syntyy nimenomaan silloin, kun voidaan tuottaa ennakoitavaa ja asiakkaan liiketoimintaa tukevaa arvoa.

Tämä tutkimus valitsi tarkastelunäkökulmaksi rakennuskonevuokraamoalan suurimmat asiakasyritykset, eli rakennusalan suuryritykset. Tämä valinta tarjosi selkeän ja hallittavan rajauksen aineistonkeruuseen ja analyysiin. Valinta oli perusteltu tutkimuksen hallittavuuden sekä sen vaikuttavuuden näkökulmasta. Suurasiakkaat muodostavat monelle vuokraamolle keskeisen osan liiketoiminnan volyyymistä ja ovat näin ollen myös strategisesti tärkeimpiä asiakkuuksia. Samalla on kuitenkin tärkeää pohtia, mitä rajaus jätti ulkopuolelle ja millaisia vaikutuksia sillä voi olla tutkimuksen sovellettavuuteen. Esimerkiksi teollisuuden asiakkailla voi olla huomattavasti pidemmät vuokrausjaksot, tarkemmin määritellyt turvallisuus- ja laatuvaatimukset sekä keskitetympi päätöksentekorakenne kuin rakennusalalla. Julkisen sektori taas sitoo hankintalainsäädäntö ja kilpailutuskäytännöt, jotka vaikuttavat siihen, millä perusteilla toimittajia valitaan. Yksityisasiakkaiden kohdalla korostuvat puolestaan palvelun saatavuus, lyhyt vuokrausaika, helppous sekä selkeys, jotka voivat jäädä toissijaisiksi suurten organisaatioiden

tärkeysjärjestyksessä. Myös pienemmät vuokraamot jäivät tämän tutkimuksen tarkastelun ulkopuolelle, vaikka niiden toimintalogiikka ja kilpailukeinot voivat poiketa merkittävästi alan suurista toimijoista. Pienillä toimijoilla kilpailuetu voi rakentua esimerkiksi vielä henkilökohtaisemmasta asiakaspalvelusta, paikallistuntemuksesta tai ketteryydestä, joita ei suurten yritysten rakenteissa ole aina mahdollista toteuttaa yhtä helposti. Tämä tarkoittaa sitä, että vaikka tutkimuksen rajaus oli tarkoituksenmukainen, se ei kata koko alan todellisuutta. Siksi on syytä korostaa, että saadut tulokset ja kehitysehdotukset soveltuvat erityisesti niille toimijoille, jotka palvelevat suuria rakennusalan asiakkaita ja joiden strateginen toimintaympäristö rakentuu tämän asiakassegmentin ympärille. Mikäli tavoitteena on luoda koko toimialaa palvelevia suosituksia, tulisi jatkotutkimuksissa sisällyttää mukaan myös muiden asiakassegmenttien ja erikokoisten vuokraamoiden näkemyksiä. Näin voitaisiin muodostaa laajempi ja monipuolisempi kokonaiskuva siitä, millainen myyntistrategia tukee kilpailuedun saavuttamista rakennuskonevuokraamoalalla eri näkökulmista katsottuna.

Tutkimusprosessin aikana syveni laaja-alaisesti ymmärrys siitä, kuinka merkittävässä roolissa myynti on osana yrityksen strategista johtamista ja kilpailuedun rakentamista rakennuskonevuokraamoalalla. Asiakkaiden odotusten ja kokemusten kautta avautui selkeä kuva siitä, ettei myyntiä voida enää nähdä irrallisena toimintona, joka tähtää ainoastaan kaupan syntymiseen. Sen tulee toimia johdonmukaisesti koko organisaation arvojen ja strategian mukaisesti. Asiakasarvon muodostaminen nousi keskeiseksi teemaksi. Ei vain myyntityön tavoitteena, vaan koko liiketoiminnan lähtökohtana, joka heijastuu kaikkiin asiakaskohtaisiin, prosesseihin ja toimituksiin. Teorian ja käytännön yhdistäminen taas osoitti sen, että strategian todellinen vaikuttavuus syntyy vasta silloin, kun se jalkautuu arjen käytäntöihin. Kun asiakaskohtaukset ovat johdonmukaisia, palvelu sujuvaa, viestintä ennakoivaa ja asiakkaan liiketoimintaa tukevaa. Tämä edellyttää yrityksiltä paitsi strategista osaamista, myös kykyä kuunnella, havainnoida ja mukautua muuttuviin tilanteisiin. Tutkimuksen aikana kävi ilmi, että aidosti asiakaslähtöinen strategia ei rakennu pelkästään hyvistä aikomuksista tai yksittäisistä kehitystoimista, vaan se vaatii selkeitä rakenteita, koulutettua ja motivoitunutta henkilöstöä sekä jatkuvaa kehittämistä. Yrityksen on oltava valmis tarkastelemaan omaa toimintaansa kriittisesti ja kehitettävä sitä asiakastarpeista käsin, ei sisäisistä ajatuksista tai lähtökohdista. Tässä valossa myyntistrategia on paljon enemmän kuin suunnitelma. Se on koko organisaation tahtotila ja toimintamalli, jolla rakennetaan luottamusta, vahvistetaan asiakassuhteita ja erotutaan kilpailijoista aidosti kestäväällä tavalla.

Lopuksi voidaan todeta, että kilpailuetu rakennuskonevuokraamolla ei rakennu yksittäisistä toimenpiteistä tai tuotteista. Se rakentuu kokonaisvaltaisesta asiakaslähtöisestä toimintatavasta, joka onnistuu yhdistämään yrityksen liiketoimintastrategian ja myyntiorganisaation käytännön toiminnan yhdeksi arvoa tuottavaksi kokonaisuudeksi. Tämä tarkoittaa sitä, että yrityksen sisäinen strateginen ajattelu, organisaatiokulttuuri ja käytännön asiakastyö eivät voi olla erillisiä saarekkeita, vaan niiden tulee nivoutua tiiviisti yhteen. Asiakaskeskeinen toimintamalli ei ole vain tapa palvella, vaan se on osa yrityksen kilpailuasemaa vahvistavaa identiteettiä, mikä näkyy kaikessa toiminnassa. Samalla palvelun laatu, ennakoitavuus ja johdonmukaisuus muodostavat luottamuksen perustan, jonka varaan rakentuvat pitkäaikaiset asiakassuhteet ja sitä kautta myös kestävä kilpailuetu. Tämä ei kuitenkaan synny itsestään, vaan vaatii jatkuvaa kuuntelua, oppimista ja kehittämistä. Erityisesti kykyä käydä aitoa vuoropuhelua asiakkaiden kanssa, tunnistaa heidän muuttuvia tarpeitaan sekä reagoida niihin ketterästi ja tarkoituksenmukaisesti. Myös toimintaympäristön nopea kehitys ja markkinoiden murros haastavat alan yrityksiä sopeutumaan ja uudistamaan toimintamallejaan, mikä asettaa myyntistrategialle entistä suuremmat vaatimukset. Tämän opinnäytetyön kautta pyrittiin tarjoamaan näkökulma siihen, mitä asiakasarvon muodostaminen tarkoittaa käytännössä, mitä strategisia ja operatiivisia kehitysaskeleita vuokraamot voivat ottaa vastatakseen asiakkaidensa odotuksiin sekä miten tätä kautta voidaan rakentaa kestävämpää ja erottuvaa kilpailuetua.

8.1 Luotettavuuden ja eettisyyden toteutumisen arviointi

Tutkimuksen luotettavuuden arviointi on keskeinen osa laadullista tutkimusta ja sen uskottavuutta. Vaikka käsitteet reliabiliteetti ja valideetti ovat alun perin kehitetty määrällisen tutkimuksen arviointia varten, niitä voidaan soveltaa tietyn varauksin myös laadulliseen tutkimukseen. (Sarajärvi & Tuomi 2018). Tämän tutkimuksen kohdalla luotettavuus eli reliabiliteetti varmistettiin huolellisella tutkimusprosessin suunnittelulla ja toteutuksella. Aineistonkeruussa käytettiin puolistrukturoitua teemahaastattelua, jonka avulla saatiin aikaan syvällistä ja relevanttia tietoa suoraan tutkimusongelmaan liittyen. Haastattelut dokumentoitiin ja litteroitiin tarkasti, minkä lisäksi analyysivaiheessa pyrittiin säilyttämään vastaajien alkuperäiset näkökulmat ilman tarpeetonta tutkijan tulkintaa. Tämä tukee tutkimuksen toistettavuutta ja lisää sen uskottavuutta (Saaranen-Kauppinen & Puusniekka, 2006, luku 3.3.3). Reliabiliteetin eli toistettavuuden näkökulmasta tutkimusprosessi dokumentoitiin huolellisesti, ja aineistonkeruu toteutettiin johdonmukaisesti puolistrukturoidun teemahaastattelun avulla. Analyysissa pyrittiin

säilyttämään vastaajien alkuperäinen näkökulma ilman tarpeetonta tulkintaa. Tämä parantaa edelleen tulosten uskottavuutta ja antaa lukijalle mahdollisuuden seurata, kuinka johtopäätökset muodostuvat aineistosta. Lisäksi haastateltavat olivat keskeisiä päätöksentekijöitä suurissa rakennusalan yrityksissä, mikä vahvistaa aineiston relevanssia ja pätevyyttä tutkimuksen tarkoitukseen nähden.

Eettisyys toteutui tutkimuksessa hyvän tieteellisen käytännön mukaisesti. Osallistuminen tutkimukseen oli vapaaehtoista, ja kaikille haastateltaville toimitettiin etukäteen tieto tutkimuksen tarkoituksesta, sen toteutuksesta sekä tietojen käsittelystä. Haastattelut tehtiin luottamuksellisesti, eikä vastaajien henkilöllisyyttä tai heidän edustamiaan organisaatioita paljasteta missään tutkimuksen osassa. Tämä takasi anonymiteetin ja mahdollisti rehellisen ja avoimen vuoropuhelun. Tutkijana sitouduttiin noudattamaan tutkimuseettisiä periaatteita myös aineiston käsittelyssä ja säilytyksessä. Haastattelutallenteita ja litterointeja käsiteltiin luottamuksellisesti eikä niitä luovutettu ulkopuolisille. Kaiken kaikkiaan tutkimuksen luotettavuus ja eettisyys toteutuivat hyvin. Tutkimus vastasi selkeästi asetettuihin kysymyksiin, tulkinat pohjautuivat johdonmukaiseen analyysiin, ja tutkimuksen toteutus säilytti osallistujien oikeudet sekä tutkimuksen tieteelliset vaatimukset. Näin ollen voidaan todeta, että tutkimus täyttää laadulliselle tutkimukselle asetetut uskottavuuden, pätevyyden ja eettisyyden kriteerit.

8.2 Jatkotutkimusehdotukset

Jatkotutkimusaiheita syntyi työn edetessä monia, joiden avulla voitaisiin syventyä johonkin tiettyyn osa-alueeseen kokonaisuuden kehittämiseksi. Tämä opinnäytetyö keskittyi nimenomaan vuokrausalan suurimpaan asiakaskuntaan, eli rakennusalan yrityksiin, jotka käyttävät rakennuskonevuokraamoalan yritysten palveluja. Jatkotutkimuksissa olisi mahdollisuus keskittyä myös muihin asiakassegmentteihin, kuten teollisuuteen, julkishallintoon tai pienimpään eli yksityisasiakkaiden näkökulmiin. Näillä segmenteillä voi olla myyntistrategian suhteen erilaisia tarpeita ja odotuksia. Julkisensektorin kilpailutuskäytännöt sekä yksityisten toimintatavat voivat tehdä taas hintakilpailusta erittäin merkityksellisen. Eri segmentit voisivat tuoda esiin sellaisia vaatimuksia myyntistrategialle, joita tämä tutkimus ei tavoittanut.

Toinen mahdollinen ja mielenkiintoinen jatkotutkimusaihe voisi liittyä itse myyntistrategian jalkauttamiseen ja käytännön toteutukseen vuokraamoissa, eli keskitytään tutkimuksessa suoraan

vuokraamoihin, eikä asiakkaisiin. Työssä kuitenkin nousi esiin, että strategian pitäisi näkyä arjen asiakastyössä, mutta sitä voisi tutkia laajemmin ja tarkemmin. Tämän vuoksi olisi hyödyllistä tutkia tarkemmin vuokraamoiden sisäistä strategiatyötä, perehdytysprosesseja sekä henkilöstön kokemuksia. Tutkia miten myyntistrategia ohjaa heidän toimintaansa ja miten sitä voitaisiin kehittää.

Lisäksi tässä opinnäytetyössä tarkasteltiin erityisesti alan suuria toimijoita. Jatkotutkimuksissa olisi erittäin perustelua laajentaa näkökulmaa hieman pienempiin ja pieniin vuokraamoihin, joita Suomesta löytyy yllättävänkin monta. Niiden strategiat luultavasti poikkeavat osittain tai merkittävästi suurten yritysten toimintamalleista. Vahvuuksia voi löytyä vielä räätälöidymmästä asiakaspalvelusta, mutta samalla haasteet liittyvät luultavasti käytettäviin resursseihin. Nämäkin vaikuttavat suoraan myyntistrategiaan ja sen jalkauttamiseen. Näiden yritysten kilpailuedut voivat myös olla erilaisia ja niiden tutkiminen auttaisi ymmärtämään alan monimutkaisuuden. Lopuksi tulevaisuuden työkalu, tekoäly, ja sen hyödyntäminen muiden digitaalisten työkalujen kanssa myyntistrategioissa sekä myynnissä itsessään, olisi kiinnostava jatkotutkimuksen aihe tai näkökulma. Tämän aiheen tai näkökulman tutkiminen olisi erityisen ajankohtainen nopeasti digitalisoituvassa palveluliiketoimintaympäristössä.

Lähteet

Aalto, E. & Rubanovitsch, M. D. 2007. Haasteena myynnin johtaminen. Helsinki: Talentum. Viitattu 3.3.2025. <https://www.lukuhetki.fi/haasteena-myyntin-johtaminen/39016>

Alen, K. 2012. Tunneälyn merkitys henkilökohtaisen myyntityön myyntiprosessin eri myynnin vaiheissa -Case Sampo Pankki Oyj. Pro-gradu. Aalto yliopisto. Markkinoinnin ja johtamisen laitos. Viitattu 1.3.2025. https://epub.lib.aalto.fi/en/ethesis/pdf/12987/hse_ethesis_12987.pdf

Anderson, J. & Narus, J. 1998. Business Marketing: Understand What Customers Value. Harvard Business Review. Artikkel. Viitattu 15.1.2025. <https://hbr.org/1998/11/business-marketing-understand-what-customers-value>

Baker, M. J., & Hart, S. (2007). Product strategy and management. 2. painos. Harlow: Prentice Hall. Viitattu 9.11.2024. <https://toaz.info/doc-view-3>

Barney, J. 1991. Firm Resources and Sustained Competitive Advantage. Journal of Management, 17(1), 99–120. Viitattu 9.11.2024
[https://josephmahoney.web.illinois.edu/BA545_Fall%202022/Barney%20\(1991\).pdf](https://josephmahoney.web.illinois.edu/BA545_Fall%202022/Barney%20(1991).pdf)([https://josephmahoney.web.illinois.edu/BA545_Fall%202022/Barney%20\(1991\).pdf](https://josephmahoney.web.illinois.edu/BA545_Fall%202022/Barney%20(1991).pdf))

Bharadwaj, A. S. 2000. A Resource-Based Perspective on Information Technology Capability and Firm Performance: An Empirical Investigation. MIS Quarterly. Artikkel. Viitattu 10.11.2024.
https://www.researchgate.net/publication/220260264_A_Resource-Based_Perspective_on_Information_Technology_Capability_and_Firm_Performance_An_Empirical_Investigation

Bosworth, M., & Holland, J. 2010. Customer centric selling. Second edition. The McGraw-Hill Companies. Viitattu 20.2.2025.
https://www.google.com/url?sa=t&source=web&rct=j&opi=89978449&url=https://mycourses.aalto.fi/pluginfile.php/1846254/mod_folder/content/0/Custom%2520Centric%2520Selling.pdf%3Fforcedownload%3D1&ved=2ahUKEwjx1Je91feKAXWDLBAIHYYOCgMQFnoECBAQAQ&usg=AOvVaw0ets6S-gLfIJkaU4qU1vM_

Brannan, G., Brannan, J., & Tenny, S. 2022. Quality Study. National Library of Medicine. Viitattu 12.3.2025. <https://www.ncbi.nlm.nih.gov/books/NBK470395/>

Bryan, J. 2019. The Power of the Challenger Sales Model. Gartner.com. Artikkel. Viitattu 8.3.2025. <https://www.gartner.com/smarterwithgartner/power-challenger-sales-model>

Capon, N. 2001. Key account management and planning: The comprehensive handbook for managing your company's most important strategic asset. New York: Free Press. Viitattu 20.11.2024. <https://archive.org/details/keyaccountmanage00capo>

Cramo.fi. Verkkosivut. Viitattu 10.2.2025 <https://www.cramo.fi/fi>

Dixon, M & Adamson, B. 2011. The challenger sale: taking control of the customer conversation. Viitattu 10.3.2025. New York: Penguin
https://archive.org/details/challengersalet00dixo_0/page/n7/mode/2up

Eadas, K. 2004. The new solutions selling: the revolutionary sales process that is changing the way people sell. New York, McGraw-Hill 3.3.2025
<https://archive.org/details/newsolutionselli0000eade/page/4/mode/2up>

Eskola, J., & Suoranta, J. 1998. Johdatus laadulliseen tutkimukseen. Tampere: Vastapaino. E-kirja. Viitattu 12.3.2025. <https://www.ellibslibrary.com/reader/9789517685047>

Finder. Cramo Finland Oy, taloustiedot. finder.fi. Viitattu 10.2.2025.
<https://www.finder.fi/Rakennuskonevuokraamo/CRAMO+Finland+Oy/Vantaa/yhteystiedot/17171>

3

Grönfors, M. 2011. Laadullisen tutkimuksen kenttätömenetelmät. 4. painos. Helsinki: Gaudeamus. E-kirja. Viitattu 12.3.2025. https://vilka.fi/books/Laadullisen_tutkimuksen.pdf

Grönroos, C. 2007. Service Management and Marketing: Customer Management in Service Competition. 3. painos. John Wiley & Sons.

Grönroos, C. 2015. Service Management and Marketing: Managing the Service Profit Logic (4. painos). John Wiley & Sons Ltd. Viitattu 9.11.2024.

<https://tashfeen.pbworks.com/f/Book%20%20-%20Service%20Management%20and%20Marketing.pdf>

Helttunen, S. 2023. Asiakaskokemus kilpailuetuna – varmista menestyminen tulevaisuudessa.

Kreapal.fi. Blogi. Viitattu 12.11.2024. <https://www.kreapal.fi/blogi/asiakaskokemus-kilpailuetuna/>

Hirsjärvi, S., & Hurme, H. 2022. Tutkimushaastattelu: teemahaastattelun teoria ja käytäntö.

Helsinki: Gaudeamus. E-kirja. Viitattu 12.3.2025.

<https://janet.finna.fi/Record/jamk.993734444906251?sid=4927627470>

Hirsjärvi, S., Remes, P., & Sajavaara P. 2009. Tutki ja kirjoita. 15. painos. Helsinki: Tammi

Ingram, T. LaForge, R., Avila, R., Schwegker, Jr. & Williams, M. 2006. Sales Management: Analysis and Decision Making, Sixth Edition. Thomson South-Western. Viitattu 5.3.2025.

[https://nibmehub.com/opac-](https://nibmehub.com/opac-service/pdf/read/Sales%20Management%20Analysis%20and%20Decision%20Making%20-%20Ingram-%20T.N..pdf)

[service/pdf/read/Sales%20Management%20Analysis%20and%20Decision%20Making%20-%20Ingram-%20T.N..pdf](https://nibmehub.com/opac-service/pdf/read/Sales%20Management%20Analysis%20and%20Decision%20Making%20-%20Ingram-%20T.N..pdf)

Kaario, K., Pennanen, R., Storbacka, K. & Mäkinen, H. 2003. Selling value: Maximize growth by helping customers succeed. Helsinki: WSOY.

Kananen, J. 2015. Opinnäytetyön kirjoittajan opas: näin kirjoitan opinnäytetyön tai pro gradun alusta loppuun. Jyväskylä: Jyväskylän ammattikorkeakoulu.

Kananen, J. 2017. Laadullinen tutkimus pro graduna ja opinnäytetyönä. Jyväskylä: Jyväskylän ammattikorkeakoulu.

Kauppinen, M., Nieminen A., & Ryhänen, T. 2023. Vastuullinen myynti tuottaa tulosta. esignals.fi.

Artikkeli. Viitattu 18.2.2025. <https://esignals.fi/kategoria/myynti/vastuullinen-myynti-tuottaa-tulosta/>

Kotler, P., & Keller, K. L. 2016. Marketing Management. 15. painos. E-kirja. Pearson. Viitattu 9.11.2024. <https://r1.vlereader.com/Reader?ean=9781292092713#>

Kurvinen, J., & Seppä, M. 2016. B2B-markkinoinnin & myynnin pelikirja: yritysjohdon opas myyntiin ja markkinointiin. Kauppakamari. E-kirja. Viitattu 29.1.2025
<https://janet.finna.fi/Record/jamk.993340754806251?sid=4919720292>

Laamanen, K. 2001. Johda liiketoimintaa prosessien verkkona: ideasta käytäntöön. Helsinki: Laatu keskus

Laine, K. 2015. Myynti on rikki: B-to-B-myyntin uusi aika. Helsinki: Talentum Pro.

Laitinen, T. 2022. Rakennuskonevuokrauksen raju kasvu vuonna 2022 kääntyy miinukselle ensi vuonna. Artikkel. Forecon.fi. Viitattu 9.11.2024.

<https://www.forecon.fi/rakennuskonevuokrauksen-raju-kasvu-vuonna-2022-kaantyy-miinukselle-ensi-vuonna/>

Lehtonen, Nenna. 2022. B2B-yrityksen kilpailuedun kirkastaminen. Opinnäytetyö. LAB-ammattikorkeakoulu. Viitattu 28.1.2025.

https://www.theseus.fi/bitstream/handle/10024/783531/Lehtonen_Nenna.pdf?sequence=2

Leino, S. 2024. Social Selling. www.sanileino.com. Viitattu 22.1.2025. <https://www.sanileino.com>

Lindholm, V. 2017. Avainasiakkuuksien hoitomallin kehittämisen prosessikuvaus – Case: Mesvac Oy. Diplomityö. Lappeenrannan Teknillinen Yliopisto. Tuotantotalouden koulutusohjelma. Viitattu 24.1.2025.

https://lutpub.lut.fi/bitstream/handle/10024/133820/Diplomityy%F6_Lindholm_Ville.pdf?sequence=2

Lindroos, P. & Lohivesi K. 2010. Yritysjohdantamisen strategiat. Helsinki: Edita.

Luoma, H. 2014. Haastajamyynnti organisaation myyntistrategiaksi. Yrittäjälinja.fi. Viitattu 1.2.2025.
<https://www.yrittajalinja.fi/blogi/2014/05/05/922/?page2>

Mattson, J. & Parviainen, P. 2011. Best Cases in B2B Sales Management. Helsinki: Teknologiainfo Teknova.

McDonald, M., & Rogers, B. 1998. Key Account management: learning from supplier and customer perspectives. Oxford; Boston: Butterworth-Heinemann. Viitattu 5.2.2025.
<https://archive.org/details/keyaccountmanage0000mcdo/mode/2up>

Morton, R. 2024. The Challenger Sale model: How to lead the conversation. Pipedrive.com. Viitattu 27.1.2025. <https://www.pipedrive.com/en/blog/challenger-sales-model>

Myttynen, O. 2019. Asiakaskokemuksen johtamisen vaikutus asiakaskäyttäytymiseen – Case-tutkimus B2B-palveluliiketoiminnassa. Pro-gradu. Turun yliopisto. Laskentatoimi ja rahoitus. Viitattu 15.1.2025.
https://www.utupub.fi/bitstream/handle/10024/147239/Myttynen_Outi_opinnayte.pdf?sequence=1

Männikkö, J. 2022. Digitaalisen transformaation vaikutus B2B-myyntityöhön. Opinnäytetyö. Haaga-Helia ammattikorkeakoulu.
<https://www.theseus.fi/bitstream/handle/10024/744448/Opinn%E4ytety%F6.pdf?sequence=2>

Mäntyneva, M. 2019. Key account Management: kasvata yrityksesi avainasiakkuuksia. Helsingin seudun kauppakamari. E-kirja. Viitattu 16.2.2025. [https://kauppakamaritieto-fi.ezproxy.jamk.fi:2443/ammattikirjasto/teos/key-account-management-kasvata-yrityksesi-avainasiakkuuksia-2019#kohta:Key\(\(20\)Account\(\(20\)Management\(\(20\)-\(\(20\)kasvata\(\(20\)yrityksesi\(\(20\)avainasiak\(\(ad\)kuuksia](https://kauppakamaritieto-fi.ezproxy.jamk.fi:2443/ammattikirjasto/teos/key-account-management-kasvata-yrityksesi-avainasiakkuuksia-2019#kohta:Key((20)Account((20)Management((20)-((20)kasvata((20)yrityksesi((20)avainasiak((ad)kuuksia)

Määttä, T. 2016. Voittava myyntistrategia – myynnin johtamisen peruskivi. Artikkelit. Viitattu 2.3.2025. <https://kasvujohtaminen.com/2016/11/21/voittava-myyntistrategia-myyntin-johtamisen-peruskivi/>

Nurminen, J. 2019. B2B-asiantuntijayrityksen myyntistrategian kehittäminen. Tampereen ammattikorkeakoulu. Ylempi AMK. Kansainvälisen myynnin ja myynnin johtamisen koulutusohjelma. Viitattu 23.2.2025.

https://www.theseus.fi/bitstream/handle/10024/262563/Nurminen_Jussi.pdf?sequence=1

Ojala, S. 2022. Myynnin johtamisen tietotarpeet. Diplomityö. Tampereen yliopisto. Johtamisen ja talouden tiedekunta. Viitattu 15.1.2025.

<https://trepo.tuni.fi/bitstream/handle/10024/143973/OjalaSampo.pdf?sequence=2&isAllowed=y>

Ojasalo, J. & Ojasalo, K. 2010. B-t-B-palvelujen markkinointi. Helsinki: WSOYpro Oy.

Porter, M. E. 1985. Competitive Advantage: Creating and Sustaining Superior Performance. The Free Press. Viitattu 9.11.2024.

<https://resource.1st.ir/PortallImageDb/ScientificContent/182225f9-188a-4f24-ad2a-05b1d8944668/Competitive%20Advantage.pdf>

Pääkkönen, L. 2017. Social Selling: henkilöbrändi, verkostot ja sosiaalinen media B2B-myynnissä. 1. painos. Helsinki: Noblea.

Rackham, N. & DeVincentis, J. 1999. Rethinking The Sales Force: Redefining Selling To Create And Capture Customer Value. McGraw-Hill. Viitattu 28.1.2025.

<https://archive.org/details/rethinkingsalesf00rack/mode/2up>

Ramirent.fi. Verkkosivut. Viitattu 10.2.2025. <https://www.ramirent.fi>

Renta.fi. Verkkosivut. Viitattu 10.2.2025. <https://www.renta.fi>

Roune, T., Bristow, J. & Terho, H. 2011. Selling results solutions: creating sales opportunities in mature industrial markets. Helsinki: Talentum.

Ruuskanen, J. 2019. Impact Of Social Selling On B2B Sales Process And Sales Outcome. Pro-gradu. Itä-Suomen yliopisto. Kansainvälisen liiketoiminnan ja myynnin johtaminen. Viitattu 15.2.2025.
<https://erepo.uef.fi/server/api/core/bitstreams/94c3aaf9-32d3-4c2d-9350-bb74a868ae93/content>

Saaranen-Kauppinen, A. & Puusniekka, A. 2006. Kvalitatiivisen tutkimusmenetelmän verkko-opikirja. KvaliMOTV. Viitattu 12.3.2025.

[Vhttps://www.fsd.tuni.fi/menetelmaopetus/kvali/L6_3.html](https://www.fsd.tuni.fi/menetelmaopetus/kvali/L6_3.html)

Saari, H. 2016. Business Process Re-engineering -menetelmät myyntiprosessien tehokkuuden parantamisessa (Case-yritys). Pro-gradu. Lappeenrannan Teknillinen yliopisto. Tietojohtaminen ja johtajuus. Viitattu 25.2.2025.

<https://lutpub.lut.fi/bitstream/handle/10024/119946/gradu.pdf?sequence=2&isAllowed=y>

Sarajärvi, A., & Tuomi, J. 2018. Laadullinen tutkimus ja sisällönanalyysi. Uudistettu laitos. Helsinki: Tammi. E-kirja. Viitattu 15.3.2025. <https://www.ellibslibrary.com/reader/9789520400118>

Sales Communications. 2024. Mikä on myyntiprosessi. Salescommunications.fi. Artikkel. Viitattu 28.1.2025. <https://www.salescommunications.fi/blog/mika-on-myyntiprosessi>

Shanks, J. 2016. Social selling mastery: scaling up your sales marketing machine for the digital buyer. 1st edition. New jersey: Wiley. E-kirja. Viitattu 1.2.2025. <https://ebookcentral-proquest-com.ezproxy.jamk.fi:2443/lib/jypoly-ebooks/reader.action?docID=4648728&ppg=24>

Storbacka, K. 2011. A solution business model: Capabilities and management practices for integrated solutions. Industrial Marketing Management 40 (5).

Summanen, T., & Vahla, P-. 2021. Kestävien ratkaisujen kehittäminen opiskelijahuollon digitaalisissa palveluissa. LAB-ammattikorkeakoulu. Ylempi AMK. Sosiaali- ja terveysalan kehittäminen ja johtaminen. Viitattu 29.1.2025.

https://www.theseus.fi/bitstream/handle/10024/501528/Summanen%20Tytti_Vahla%20Paula.pdf?sequence=2

Vehkalahti, K. 2019. Kyselytutkimuksen mittarit ja menetelmät. Helsinki: Helsingin yliopisto. E-kirja. Viitattu 15.3.2025. <https://helda.helsinki.fi/items/43199892-332e-436d-9f31-2313e6780209>

Vierula, M. 2021. Löydä kilpailuetusi. 1. painos. Helsingin seudun kauppakamari. E-kirja- Viitattu 25.11.2025. [https://kauppakamaritieto-fi.ezproxy.jamk.fi:2443/ammattikirjasto/teos/loyda-kilpailuetusi-2021#kohta:Mik\(\(e4\)\)\(\(20\)on\(\(20\)kilpailuetu?](https://kauppakamaritieto-fi.ezproxy.jamk.fi:2443/ammattikirjasto/teos/loyda-kilpailuetusi-2021#kohta:Mik((e4))((20)on((20)kilpailuetu?)

Vilka, H. 2007. Tutki ja mittaa. Määrällisen tutkimuksen perusteet. Helsinki: Tammi. E-kirja. Viitattu 15.3.2025. https://trepo.tuni.fi/bitstream/handle/10024/98723/Tutki-ja-mittaa_2007.pdf?sequence=1&isAllowed=y

Zaltman, G. 2003. The Subconscious Mind of the Consumer (And How To Reach It). Artikkel. Harvard Business School. Viitattu 15.2.2025. <https://www.library.hbs.edu/working-knowledge/the-subconscious-mind-of-the-consumer-and-how-to-reach-it>

Zoltners, A. A., Sinha, P., & Lorimer, S. E. 2009. Building a Winning Sales Force: Powerful Strategies for Driving High Performance. AMACOM. E-kirja. Viitattu 15.1.2025. <https://ebookcentral-proquest-com.ezproxy.jamk.fi:2443/lib/jypoly-ebooks/reader.action?docID=420619&c=UERG&ppg=60>

Liitteet

Liite 1. Saatekirje

Hei,

Opiskelen liiketalouden tutkinto-ohjelmassa Jyväskylän ammattikorkeakoulussa, ja teen opinnäytetyötäni, jonka aiheena on ”Kilpailuedun saavuttaminen myyntistrategioiden avulla rakennuskonevuokraamolla.”

Opinnäytetyöni tavoitteena on selvittää, millaiset myyntistrategiat vaikuttavat asiakkaiden valintoihin ja kuinka niiden avulla voidaan rakentaa kilpailuetua rakennuskonevuokraamolla. Työssä keskitytään erityisesti siihen, mitä asiakkaat arvostavat myyntityössä ja asiakassuhteessa, sekä mitkä tekijät vaikuttavat vuokraamojen valintaan.

Pyydän suostumustanne osallistua tähän tutkimukseen haastattelun muodossa. Haastattelu toteutetaan teemahaastatteluna, ja sen arvioitu kesto on noin 15–30 minuuttia. Haastattelu voidaan toteuttaa joko etänä tai kasvotusten.

Kaikki haastattelussa antamanne tiedot käsitellään luottamuksellisesti ja anonyymisti. Henkilöiden tai yritysten nimiä ei mainita tutkimuksessa, eikä vastauksista voida tunnistaa yksittäisiä osallistujia. Haastattelutallenteet hävitetään tutkimuksen valmistuttua.

Osallistuminen on täysin vapaaehtoista ja voitte halutessanne keskeyttää osallistumisen milloin tahansa ilman perusteluja.

Tutkimuksen tuloksia käytetään ainoastaan opinnäytetyön laadintaan, ja ne esitetään siten, ettei yksittäisiä vastaajia voida tunnistaa.

Mikäli Teillä on kysyttävää tutkimuksesta, sen toteutuksesta tai tulosten käsittelystä, vastaan mielelläni.

Lämmin kiitos ajastanne ja avustanne tärkeässä tutkimustyössä!

Ystävällisin terveisin,

Otto Turunen

Liiketalouden opiskelija

Jyväskylän ammattikorkeakoulu

ad2223@student.jamk.fi

Liite 2. Haastattelukysymykset

Rakennuskonevuokraamon valintaan vaikuttavat tekijät

1. Mitkä ovat tärkeimmät tekijät, jotka vaikuttavat rakennuskonevuokraamon valintaan? (Esim. hinta, palvelu, toimitusvarmuus, asiantuntemus, digitaalisuus, kestävä kehitys, sosiaalinen media?)
2. Miten tärkeänä pidätte vuokraamon kykyä tarjota joustavuutta ja mukautuvia ratkaisuja liiketoimintanne tarpeisiin?
3. Millaisia vuorovaikutustapoja arvostatte eniten vuokraamojen myyntihenkilöstöltä? (esim. aktiivinen yhteydenpito, henkilökohtaiset tapaamiset, digitaalinen viestintä, Teams vai kasvokkain?)
4. Oletteko havainneet eroja eri rakennuskonevuokraamoiden myyntitavoissa? Onko erot vaikuttaneet päätökseenne?
5. Oletteko siirtäneet liiketoimintanne yhdeltä vuokraamolta toiselle? Jos kyllä, miksi ja mitä edellinen vuokraamo olisi voinut tehdä toisin?
6. Millä tavoin **digitaaliset ratkaisut** ja **kestävän kehityksen** huomioiminen vaikuttavat valintaanne?

Myyntistrategioiden tehokkuus ja asiakassuhteen kehittäminen

7. Mitä odotatte myyjältä ja asiakaspalvelulta vuokrausprosessin aikana?
8. Kuinka tärkeänä pidätte myyjän asiantuntemusta ja kykyä tarjota lisäarvoa pelkän vuokrauksen lisäksi?
9. Pidättekö tärkeämpänä myyjää, joka keskittyy ratkaisujen tarjoamiseen, vai myyjää, joka toimii neuvonantajana ja haastaa ajattelemaan uusia vaihtoehtoja?
10. Miten pitkäaikainen yhteistyö vaikuttaa valintoihinne?
11. Oletteko kokeneet, että tietyt vuokraamot pyrkivät aktiivisesti kehittämään asiakassuhdetta ja tarjoamaan uusia ratkaisuja? Jos kyllä, miten?
12. Jos voisitte muuttaa jotain rakennuskonevuokraamoiden palveluissa, mitä se olisi?

Kilpailuedun saavuttaminen

13. Kuinka suuri rooli hinnalla on päätöksenteossanne? Milloin muut tekijät nousevat tärkeämmiksi?
14. Mitkä asiat vaikuttaisivat siihen, että valitsisitte kalliimman vuokraamon halvemman sijaan?
15. Mitkä tekijät tekevät rakennuskonevuokraamosta kilpailukykyisemmän teidän näkökulmastanne?
16. Mitkä ovat Teidän mielestänne suurimpien konevuokraamoiden kilpailuedut? (Renta, Ramirent, Cramo)
17. Onko vielä jotain, mitä haluaisitte lisätä aiheeseen liittyen?

Kysymyksiä, joita tuli esiin haastatteluiden edetessä

Millaisena näette hyvän myyjän? Mitä ominaisuuksia tai toimintatapoja arvostatte eniten? Oletteko hyötyneet myyjästä, joka tuo esiin uusia ratkaisuja ja haastaa ajattelutapojanne?