

Opinnäytetyö (YAMK)

Insinööri (ylempi AMK), rakentaminen

Opinnäytetyön valmistumisvuosi 2021

Petri Paavilainen

AMMATTIRAKENTAJIEN SUUNNITTELUPALVELUIDEN HANKINTAPÄÄTÖKSET

OPINNÄYTETYÖ (YAMK) TIIVISTELMÄ

TURUN AMMATTIKORKEAKOULU

Koulutus YRAKES

Opinnäytetyön valmistumisajankohta 2021, 40 sivua, 5 liitesivua

Petri Paavilainen

AMMATTIRAKENTAJIEN SUUNNITTELUPALVELUIDEN HANKINTAPÄÄTÖKSET

Tässä opinnäytetyössä on tutkittu erilaisten asiakasryhmien ostopäätöskriteereitä suunnittelu- ja konsulttipalveluiden hankinnassa. Suunnittelupalveluilla tarkoitetaan tässä yhteydessä rakentamisen perinteisiä suunnittelupalveluita ja rakennuttamisen palveluita. Opinnäytetyön tavoitteena on syventää suunnittelu- ja konsulttipalveluasiakkaiden eri asiakasryhmien liiketoimintalogiikan ymmärrystä, ja millä perusteilla suunnittelu- ja konsulttipalveluiden ostopäätökset tehdään. Tutkimus on rajattu ammattirakentajiin, eikä työssä käsitellä kuluttajien ostopäätöskäyttäytymistä.

Opinnäytetyön toimeksiantajana toimi suunnittelu- ja konsulttitoimisto Optiplan Oy. Tutkimus on toteutettu osana Optiplanin myynnin ja markkinoinnin kehitystoimenpiteitä sekä integroitumista uuden omistajan Swecon organisaatioon. Sweco osti Optiplanin koko osakekannan joulukuussa 2020. Toimeksiantajan tavoitteena on asiakasymmärryksen parantaminen sekä asiakasryhmäkohtaisten palveluiden ja myynnin kehitys.

Opinnäytetyön tutkimus on tehty hyödyntämällä kysely- ja haastattelututkimuksen dataa, joka tehtiin Optiplanin nykyisille ja potentiaalisille asiakkaille. Tutkimusaineisto lähetettiin 301 asiakkaalle. Internetkyselyyn tuli vastauksia 13 kappaletta ja haastatteluja tehtiin 35 kappaletta. Vastausprosentti oli 12 % lähetetyistä pyynnöistä. Yksittäisiin kysymyksiin tuli yhteensä 665 vastausta.

Tutkimuksen tulosten perusteella voidaan todeta, että yleisellä tasolla palvelujen ostajat pitävät henkilöiden osaamista ja referenssejä yrityksen referenssejä tärkeimpinä. Asiakkaat arvostavat myös yrityksen toimivaa laatujärjestelmää. Yrityksessä on oltava myös riittävästi osaamista nimettyjen henkilöiden lisäksi, jotta toiminta pystytään turvaamaan mahdollisten henkilövaihdosten takia. Erityisesti kumppanuuksiin pyrkivät asiakkaat vaativat projektiin osallistuvilta henkilöiltä hyviä viestintä- ja kommunikointitaitoja muiden suunnittelijoiden sekä muiden työryhmän jäsenten kesken. Tulosten perusteella voidaan todeta, että palvelun vaikutus hankkeen kokonaiskustannuksiin on tärkeämpi kuin palvelun hinta. Erityisen tärkeäksi tämän asian kokivat suhdekeskeiset asiakkaat. Tutkimuksen merkittävin tulos oli, että asiakkaat eivät pitäneet juuri lainkaan tärkeänä yleistä asiakkaiden suositteluvuutta mittaria NPS:ää. Tutkimus osoitti asiakkaiden oletettavan jo itsestään selvänä, että palvelun vähimmäisvaatimuksiin kuuluvat virheettömyys, toimintavarmuus, tavoitettavuus, kokonaiskustannusten huomioiminen sekä yhteistyö eri suunnittelualojen välillä.

Tutkimuksesta saatiin paljon tietoa Optiplanin myyntistrategian vahvuuksista ja kehittämistarpeista. Tutkimustuloksia tullaan hyödyntämään myynti- ja kehitystoiminnan kehittämisessä, sekä meneillään olevassa Sweco-integraatiossa.

ASIASANAT:

asiakastutkimus, asiakashallinta, ostokäyttäytyminen, ostopäätökset, palveluliiketoiminta, konsulttitoiminta, suunnittelu- ja tutkimustoiminta

BACHELOR'S / MASTER'S THESIS | ABSTRACT

TURKU UNIVERSITY OF APPLIED SCIENCES

Degree programme: YRAKES

Completion year of the thesis 2021, number of pages 40, number of pages in appendices 5

Petri Paavilainen

PROCUREMENT DECISIONS FOR DESIGN SERVICES BY PROFESSIONAL BUILDERS

This thesis studies the purchase decision criteria for different customer groups while procuring design and consulting services. The purpose of this thesis is to deepen the understanding of the business logic of different customer groups in design and consulting services, and to understand on what grounds the decisions has been made when buying design and consulting services. The research was limited only to include professional builders and the purchasing behavior of consumers was not examined.

The client of this thesis was a design and consulting company Optiplan Oy. The thesis was carried out as a part of Optiplan's sales and marketing development measures and to support the integration to the organization of the new owner Sweco. Sweco acquired the entire share capital of Optiplan in December 2020. The client's goal was to improve their understanding of their customers and to develop their services and sales towards different customer groups.

This thesis utilizes data gathered by survey and interview research, which were conducted to Optiplan's current and potential customers. The research material was sent to 301 customers. There were 13 responses to the online survey and 35 interviews. The response rate was 12% of the requests sent. A total of 665 answers were received to individual questions.

Based on the results of the research, it can be concluded, that at a general level, buyers value supplier's personal experience and references more than the references of a company. On the other hand, customers also value that the supplier has a functioning quality system. It is also important the supplier has enough qualified staff on top of the designated persons so that if there are any changes to personnel, the operations are still secured. Especially those customers who are seeking partnerships, require good communication skills from the supplier's participating personnel with designers and other members involved in the project. It can be stated on all customer groups within the research that the service level in projects is more important than the mere price for the service. The impact of the service level on the total cost was particularly important for customers who make purchases on a regular basis and value partnerships. It was surprising to notice from the research, that customers did not really value the NPS, which is regarded as an overall customer recommendation metric. The research showed also that customers already take it for granted that the minimum requirements for the service include flawlessness, reliability, reachability, consideration of total costs and cooperation between different design stakeholders.

The research showed, that Optiplan's focus points on their sales strategy are directed to right things which allows them to create and maintain long lasting partnerships. There was a lot of valuable information gathered in the research about the strengths and development needs of Optiplan's sales strategy. The results of the research will be also utilized in the strategy work of sales teams on the ongoing integration to Sweco.

KEYWORDS:

customer research, customer management, purchasing behavior, purchasing decisions, service business, consulting, design and research

SISÄLTÖ

1 JOHDANTO	6
1.1 Työn tarkoitus ja tavoite	7
1.2 Työn rakenne	9
2 KONSULTTIPALVELUIDEN OSTAMINEN	10
2.1 Myyntiorganisaation rakentuminen	10
2.2 Asiakkuudet	12
2.3 Hankintaorganisaatio	15
2.4 Palvelun tärkeys asiakkaalle	16
3 ASIAKUUDEN TÄRKEYS	17
3.1 Palvelun tuottajasta kohti arvokumppanuutta	17
3.2 Miksi asiakas ostaa?	18
3.3 Asiakkaan luottamus	20
3.4 Mitä tulevaisuuden asiakas haluaa?	23
3.5 Asiakasymmärryksen tärkeys Optiplanissa	25
4 TUTKIMUKSEN TOTEUTTAMINEN	26
4.1 Tutkimusmenetelmät	28
4.1.1 Kyselytutkimus	28
4.1.2 Haastattelututkimus	29
5 TUTKIMUSTULOKSET	30
5.1 Tutkimusaineisto	30
5.2 Vastaajien jakauma	30
5.3 Hankintapäätöksen keskeisimmät vaikuttajat	32
5.4 Asiakasryhmien eroavaisuuksia	35
6 JOHTOPÄÄTÖKSET	39
6.1 Johtopäätökset	39
LÄHTEET	43

LIITTEET

Liite 1. Tutkimuksen asiakaskyselylomake

1 JOHDANTO

Asiakkaiden ostokäyttäytymisen tunteminen on välttämätöntä kaikessa liiketoiminnassa. Myynnin ja markkinoinnin on tunnettava asiakkaat ja heidän tarpeensa, jotta asiakasta voidaan palvella heidän tarpeidensa mukaisesti. Asiakkaiden ostokäyttäytyminen poikkeaa kuitenkin aina jonkin verran asiakaskohtaisesti sekä myös hankinnan merkityksen mukaan. Tässä tutkimuksessa päädyttiin tutkimaan tilaajayrityksen asiakkaiden ostopäätöskriteereitä palveluita hankittaessa, sekä mitkä seikat erityisesti vaikuttavat näihin ostopäätöskriteereihin.

Tutkimuksen tilaajana toimi suunnittelu- ja konsulttitoimisto Optiplan Oy. Optiplanilla on 30 vuoden historia suunnittelutoimistona rakennusliike NCC:n omistuksessa. Aikaisempina vuosina suurin osa liikevaihdosta on tullut konsernin sisältä ja Optiplan on ollut suuressa määrin NCC:n rakennusliikkeen sisäinen palveluntuottaja. Viimeisimpien vuosien konsernin rakenteelliset ja liiketoiminnalliset strategiset valinnat ovat johtaneet siihen, että Optiplanin liikevaihdosta valtaosa noin 70–80 % on tullut ulkoisesta markkinasta ja konsernin sisäisetkin palvelut on tuotettu vapaan markkinaehtoisin kilpailun ehdoilla. Nämä liiketoiminnalliset lähtökohdat huomioiden Optiplan on ollut isojen myynnillisten muutosten vaikutuksessa viimeisen kymmenen vuoden aikana.

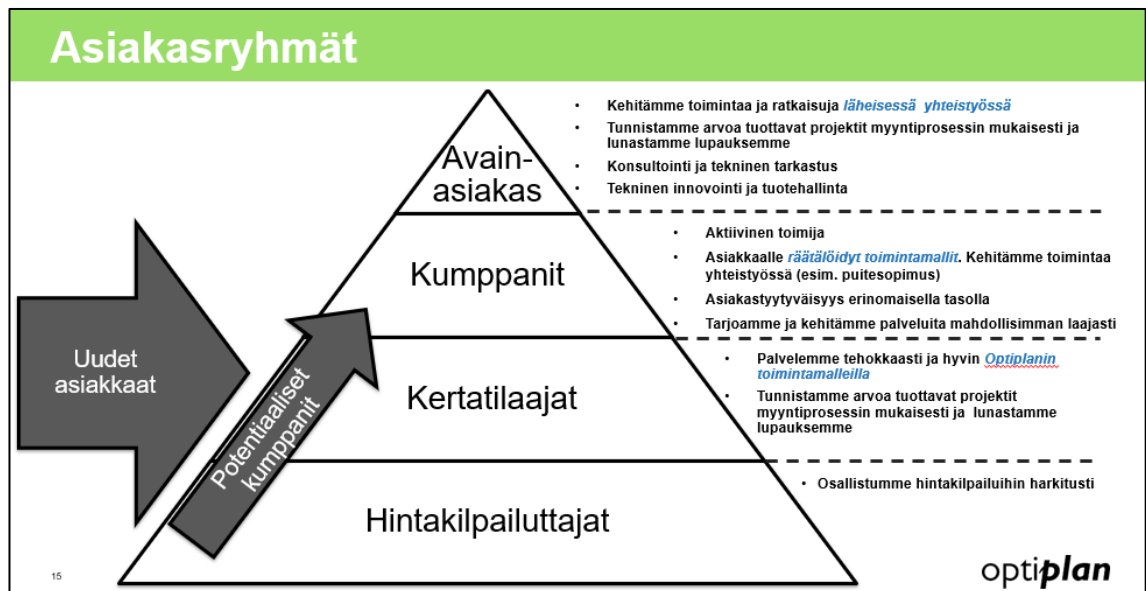
Tutkimus toteutetaan osana Optiplanin myynnin ja markkinoinnin kehitystoimenpiteitä sekä integroitumista uuden omistajan Swecon organisaatioon. Sweco osti Optiplanin koko osakekannan joulukuussa 2020.

Optiplanin strategiassa 2018 nostettiin myös myynnin ja markkinoinnin asioita pääteemoiksi. Strategiassa asiakas huomioitiin erityisesti seuraavilla pääkohdilla:

- Tarjoamme asiakkaillemme edelläkävijän ratkaisuehdotukset.
- Toteutamme suunnitelmamme käyttäjää palvelevalla mallintamisella.
- Asiakas on jatkuvasti tietoinen hankkeen edistymisestä.
- Palvelumme integroituu asiakkaan toimintaan. (Optiplan 2018.)

Näiden myynnin ja markkinoinnin strategisten pääteemojen ohjaamana Optiplanissa päätettiin panostaa erityisesti myyntityön laatuun sekä kohde- ja asiakasvalintaan näihin tuotettavan lisäarvomahdollisuuden mukaan. Keskeisiksi kehitysalueiksi nostettiin myös kommunikointi projekteissa sekä markkinointiviestintä kokonaisuudessaan.

Myyntistrategian keskeiseksi tavoitteeksi nostettiin suhdekeskeisten asiakkaiden palvelun parantaminen. Teemaksi muodostui ”projekteista asiakkuuksiin => asiakkuuksista kumppanuuksiin”. Optiplanissa tunnistettiin erilaisia asiakkuusryhmiä ja voitiin myös todeta, että palvelun integroituminen asiakkaan toimintaan edellyttää jatkuvaa kumppanuutta, jotta toimintatapojen joustavuudesta saadaan myös liiketoiminnallisesti kannattavaa. Toiseksi keskeiseksi tavoitteeksi Optiplan nosti asiakastytyväisyyden parantamisen. Optiplanissa muutettiin palvelujen johtaminen tuotantolähtöisestä ajattelumallista asiakaslähtöiseksi. Myynnin rooli tässä on ollut asiakkaiden todellisten tarpeiden tunnistaminen. Tavoitteiden saavuttamiseksi myyntistrategiassa asiakasryhmät ja heille tarjottavat palvelumallit luokiteltiin neljään pääluokkaan, jonka mukaan palvelukonseptia asiakkaille tarjotaan. Kuvassa 1 on esitetty Optiplanin asiakasryhmät ja asiakasryhmien kuvaus sekä ohjeellinen toimintastrategia. (Optiplan 2018.)



Kuva 1. Optiplanin asiakasryhmät (Optiplan 2018).

1.1 Työn tarkoitus ja tavoite

Tutkimuksen tarkoituksena on syventää suunnittelu- ja konsulttipalveluasiakkaiden eri asiakasryhmien liiketoimintalogiikan ymmärrystä, ja millä perusteilla suunnittelu- ja konsulttipalveluiden ostamisesta päätetään. Tutkimus rajataan ammattirakentajiin, eikä kulluttajien ostopäätöskäyttäytymistä ole tutkittu.

Tutkimuksen tavoitteena oli selvittää, mitkä ovat ammatikseen rakennushankkeita tekevien ostopäätöskriteerit suunnittelu- ja konsulttipalveluiden hankinnassa. Tutkimuksessa selvitettiin ennen kaikkea tutkimuksen tilaajayrityksen Optiplanin liiketoiminnan kannalta, mitkä ovat asiakkaan palvelujen ostamisen perusteet ja mitä vaikuttimia ostoperusteisiin liittyy. Optiplanin strategia 2018 on perustunut siihen, että ammatikseen rakennusliiketoimintaa tekevä asiakas ymmärtää suunnittelu- ja konsulttitoiminnassa tuotettavan lisäarvon, eikä tee ostopäätöstä pelkästään halvimman hinnan perusteella. Tavoitteena on myös kehittää tilaajayrityksen myyntistrategiaa sekä tutkimustiedon perusteella parantaa asiakastyytyvääsyyttä ja tunnistaa eroja eri asiakasryhmien ostoprosessissa, ja näin mahdollistaa yritykselle kannattavaa kasvua.

Tutkimuksessa etsitään vastauksia seuraaviin tutkimuskysymyksiin:

- Ovatko Optiplanin strategisten valintojen perusteet heidän asiakasryhmissään relevantteja ja merkityksellisiä?
- Mitkä ostopäätöskriteerit ovat merkittävimpiä eri asiakasryhmissä?
- Missä asiakasryhmissä on merkittäviä kasvumahdollisuuksia?
- Mistä asiakasryhmistä olisi tavoitettavissa parhaiten potentiaalisia kumppanuusasiakkaita?

Tilaajan tavoitteet tutkimuksessa ovat seuraavat:

- myyntistrategian kehittyminen
- asiakasymmärryksen parantaminen
- palveluliiketoiminnan kehittäminen
- liiketoiminnan kannattava kasvu.

Tilaajan tavoitteet asiakaskokemuksen parantamiseksi tutkimuksessa ovat seuraavat:

- palvelujen ostamisen selkeytyminen
- konsulttitoiminnan todellisten potentiaalien mahdollistuminen
- loppuasiakkaan asiakastyytyvääsyyden parantuminen
- asiakkaan liiketoiminnan kannattavuuden parantuminen.

1.2 Työn rakenne

Tutkimusraportin johdannossa luvussa 1 esitellään tutkimus sekä sen tarkoitus ja tavoitteet. Tutkimusraportin toisessa luvussa käsitellään yleisellä tasolla palveluliiketoiminnan myynnin organisoitumisesta ja kuinka myynti on organisoitu Optiplanissa. Kappaleessa käsitellään myös yleisellä tasolla ostajan organisaatioita.

Kolmannessa luvussa käsitellään asiakkuutta syvemmin ja erilaisten asiakassuhteiden merkitystä palveluliiketoiminnassa. Luvussa pohditaan, miksi asiakas ylipäättänsä ostaa ja miksi ei. Pidempiaikaisissa suhdekeskeisissä asiakkuuksissa keskeiseksi ostokriteeriksi on osoittautunut asiakkaan luottamus, mutta miksi asiakas on valmis meihin luottamaan ja kuinka tämä luottamus voidaan saavuttaa?

Neljännessä luvussa esitellään tutkimusmenetelmät ja metodit, kuinka tämä tutkimus tehtiin. Viidennessä luvussa esitellään tutkimuksen tulokset ja analyysit. Kuudennessa luvussa esitellään tutkimuksen johtopäätökset. Raportin lopuksi luvussa seitsemän pohditaan mitä tutkimuksesta opittiin ja kuinka sitä voidaan jatkossa hyödyntää.

Tutkimustuloksista odotetaan löytyvän selkeitä eroavaisuuksia ostopäätöskriteereissä vaihto- ja suhdekeskeisten asiakkuuksien kesken. Lähtöoletuksena on myös, että palvelun hinnan merkitys on suurempi pienillä paikallisesti toimivilla asiakkailla kuin isommilla valtakunnallisesti toimivilla asiakkailla. Tutkimuksesta odotetaan myös löytyvän yllättäviä asiakkaiden palveluissa arvostamia tai vähemmän arvostamia asioita, joita ei ole osattu markkinoinnissa huomioida oikeilla painoarvoilla.

2 KONSULTTIPALVELUIDEN OSTAMINEN

Suunnittelu- ja konsulttipalvelut ovat ennen kaikkea palveluliiketoimintaa. Palveluliiketoiminnan myynnissä tulisi ajatukset keskittää tuotteiden sijaista arvontuottoon asiakkaille. Palveluyrityksen tulisi nähdä itsensä ratkaisujen mahdollistajan ja arvoketjun hallitsijana ennemmin kuin fyysisten palvelujen yksittäisenä tuottajana. Tässä ajattelumaailmassa kyse on enemmän tiedoista, tietämyksestä ja verkostojen hallinnasta kuin siitä, kuka fyysiset palvelut viimekädessä tekee tai toimittaa. Palveluliiketoiminnassa tiedolla ja verkostoilla on ainutlaatuinen merkitys, kun haetaan kilpailuetua muihin alan toimijoihin. (Hyötyläinen ym. 2007, 14.)

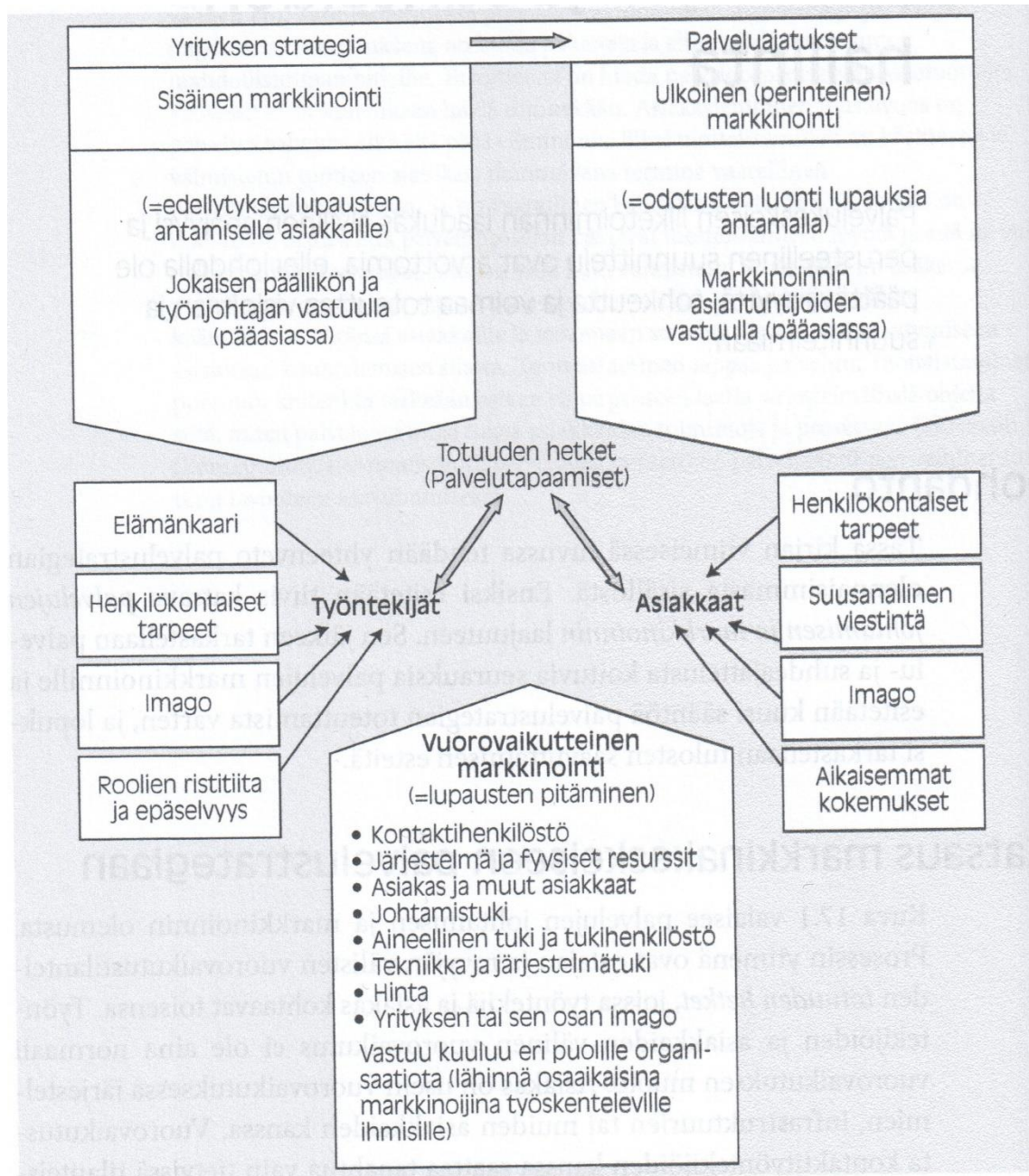
2.1 Myyntiorganisaation rakentuminen

Kuten kaikessa liiketoiminnassa on myös palveluliiketoiminnassa hyvin tärkeää, miten yrityksen myynti on organisoitunut. Myyntiorganisaation toimintatapa lähtee yrityksen strategiasta ja yritysten välisessä liiketoiminnassa organisaatio muodostetaan asiakkaan ostoprosessin mukaisesti. Myynti voidaan keskittää palvelumyynnissä yksittäisille henkilöille, jolloin yksittäinen myyjä vastaa koko palvelutarjonnan myynnistä. Toinen tapa organisoida myyntiä on hajautettu myynti, jossa yksiköt vastaavat myynnistä oman palvelutarjonnan sekä oman liiketoiminnan kannalta.

Palveluliiketoiminnassa myynti- ja markkinointi ovat usein hyvin lähellä toisiaan. Myynnin ja markkinoinnin tulisi olla hyvin lähellä asiakasta ja siellä, missä ovat myös asiakaskohtaukset sekä tuotannon haasteet. Palveluyrityksissä myyntiin- ja markkinointiin osallistuu merkittävästi koko yrityksen henkilökunta sekä tukitoiminnot ja jossain määrin myös virallisen organisaation ulkopuoliset asiakkaat, entiset työntekijät ja muut sidosryhmät. Koska palveluyrityksissä myynnin ja markkinoinnin vastuut pitäisi saada lähelle asiakasta voi liian vahvasta markkinointiosastosta tulla yritykselle organisatorinen ansa. Jos myynti- ja markkinointiosasto on organisaattorisesti liian isossa roolissa voivat yksiköt menettävät kiinnostuksensa asiakkaaseen ja heidän palvelutarpeidensa huomioimiseen ja keskittyä pelkästään omaan tuotantoon. (Grönroos 2009, 404–409.)

Palveluyritysjohdon, markkinointiosastojen ja tukitoimintojen tulisikin olla enemmän vastuussa strategisista linjoista, maanlaajuisesta ja globaalista tunnettavuudesta sekä paikallisten yksiköiden myynti- ja markkinointitoimintojen mahdollistamisesta, kuin

yksittäisistä myyntitapahtumista. Kun myynnin ja markkinoinnin toimintoja johdetaan hallitusti ja asiakaskohtaisesti, eli palvelutapaamiset hajautetaan kaikkialle organisaatiossa, voidaan puhua verkosto-organisaatiosta, joka voi toimia ketterästi ja laadukkaasti asiakkaan tarpeita huomioiden (kuva 2). (Archol & Kotler 1999, 148.)



Kuva 2. Asiakaskeskeisen myyntistrategian organisoituminen (Grönroos 2009, 520).

Optiplanissa myyntiorganisaatioksi on valittu keskitetty myynti, jossa hyödynnetään yrityksen omaa asiantuntija verkosto-organisaatiota. Myyjät ja organisaation muut

asiakasvastaavat vastaavat koko palvelutarjonnan myynnistä sekä asiakkaiden tarpeiden huomioimisesta myyntiprosessista. Myyjillä on päävastuu asiakkaan ostoprosessin ja kokonaistarpeiden tunnistamisesta, ja organisaation erityisasiantuntijat vastaavat oman erityisosaamisalueen substanssiosaamisen erityispiirteistä. Kyseisessä myyntiorganisaatiossa keskeisenä tekijänä on todellisen asiakastarpeen tunnistaminen ja asiakkaalle mahdollisimman suuren lisäarvon löytäminen koko yrityksen palvelutarjonnasta, riippumatta siitä, mitä yksittäisen asiakasvastaavan oma tulosityksikkö pystyisi tuottamaan. Valittu strategia on tuotanto-organisaation kannalta raskas, sisältäen paljon erilaisia muuttujia tuotantoprosessissa. Kyseisessä myyntistrategiassa on yrityksen osattava valita strategisesti tärkeät asiakkuudet, joita hoidetaan aktiivisesti asiakkaan toivomusten mukaisesti, sekä asiakkuudet, joita hoidetaan toimittajan itse määrittelemän tuotantoprosessin ehdoilla. (Optiplan 2018.)

2.2 Asiakkuudet

Kun myyntiprosesseissa tähdätään pitkäkestoiisiin kumppanuusasiakkuuksiin, voidaan asiakkuudet jakaa karkeasti suhdekeskeisiin asiakkaisiin ja vaihtokeskeisiin asiakkaisiin. Asiakkaat voivat olla vaihto- tai suhdekeskeisiä riippuen markkinointilanteesta, sekä asiakkaan sen hetkisestä tilanteesta suhteessa hankittavaan palveluun. Toisin sanoen sama asiakas voi olla suhdekeskeinen tai vaihtokeskeinen riippuen tilanteesta (Grönroos 1997, 407–420.)

Vaihtokeskeiset asiakkaat eivät arvosta palveluntarjoajan yhteydenottoja ja hakevat hankinnoilleen hyväksyttävää hintaa tarpeidensa mukaisesti. Suhdekeskeiset asiakkaat voidaan jakaa vielä ostokäyttäytymisen mukaan kahteen eri ryhmään aktiivisiin ja passiivisiin suhdekeskeisiin asiakkaisiin. Suhdekeskeiset asiakkaat puolestaan arvostavat laadukasta vuorovaikutusta palveluntarjoajan kanssa. Passiivisille suhdekeskeisille asiakkaille on tärkeää, että palveluntarjoaja on tavoitettavissa ja he voivat olla heihin yhteydessä aina tarvittaessa, mutta eivät välttämättä ole kovinkaan avoimia tapaamisille tai vastaa heille esitettyihin kutsuihin. Aktiiviset suhdekeskeiset asiakkaat taas arvostavat jatkuvaa yhteydenpitoa ja yksilöllistä asiakaspalvelua ja he usein pettyvät, mikäli heihin ei olla yhteydessä. Aktiiviset suhdekeskeiset asiakkaat haluavat myös usein vakiintuneita kumppanuussuhteita, jossa he voivat olla mukana kehittämässä palveluntuottajan palveluita omiin tarkoituksiin paremmin soveltuviksi. (Grönroos 2009, 64–65.)

Yleisesti yritysten vaihtokeskeisyys näkyy halusta kilpailuttaa hankintoja. Monet yritykset kilpailuttavat ja vaihtavat hankintojensa tuottavia yrityksiä riippumatta saadun palvelun laadusta. Meastron (2018, 6) tekemän tutkimuksen mukaan 40 % yrityksistä kilpailuttavat hankintansa vähintään vuosittain.

Kun myyntistrategiassa on keskeinen tavoite keskittyä suhdekeskeisiin asiakkuuksiin, edellyttää tämä omien toimintatapojen joustavaa integroitumista asiakkaan toimintamalleihin. Asiakkaan toimintatapoihin integroituminen edellyttää pysyviä asiakassuhteita, koska vaihtokeskeisille asiakkuuksille toimintatapojen muokkaaminen yksittäisten asiakastarpeiden mukaisesti ei ole liiketoiminnallisesti kannattavaa. Optiplanin myynti- ja markkinointistrategian mukaisesti asiakkuudet on jaettu viiteen pääluokkaan (taulukko 1), joiden perusteella palveluntuottaja voi yksinkertaistettuna mallina valita kulloisenkin toimintaprosessin asiakkuuden mukaan. (Optiplan 2018.)

Taulukko 1. Asiakasluokituksen mukainen yksinkertaistettu myyntistrategia (Optiplan 2018).

Asiakas-luokitus	Strateginen merkitys	Toimintatapa
Avain-asiakas (suhdekeskeinen)	Strateginen arvo on merkittävä. Liikevaihto ja kannattavuus ovat merkittäviä.	Asiakas, jonka kanssa kehitetään yhdessä uusia ratkaisuja ja konsepteja. Yhteistyössä on lisäarvoa molempien osapuolien liiketoiminnalle.
Kumppaniasiakas (suhdekeskeinen)	Strateginen arvo on merkittävä. Liikevaihto jatkuvaa ja kasvusuuntaista. Kannattavuus paranee toimintatapojen integroitua.	Luodaan yhteisesti vakioituja toimintamalleja ja prosesseja asiakkaan liiketoiminnan ehdoilla. Asiakkaan liiketoimintaan perustuva kehitystyö on jatkuvaa.
Potentiaali kumppaniasiakas (suhdekeskeinen)	Strateginen merkitys suuri. Liiketoimintapotentiaali merkittävä.	Tunnistettu kertatiilaaajasta tai hintakilpailuttajasta mahdollisuus kannattavaan kumppanuusasiakkuuteen. Luodaan harkitusti asiakaskohtaisia vakioituja toimintamalleja, jotka edesauttavat kumppanuusasiakkuuden syntymistä.
Kertatiilaaaja (vaihtokeskeinen)	Strateginen merkitys pieni. Kannattavuus hyvä. Kertaluonteisia ja projektikohtaisia asiakkaita, joiden yksittäinen liiketoimintapotentiaali voi vaihdella.	Hetaan asiakkaalle paras mahdollinen ratkaisu toimittajan toimintamallilla ja vakioratkaisuilla.
Hintakilpailuttaja (vaihtokeskeinen)	Strateginen merkitys pieni. Kannattavuus heikko. Kertaluonteisia ja projektikohtaisia asiakkaita, joiden ostopäätöskriteerit ovat hyvin hintakeskeisiä.	Osallistutaan hintakilpailuihin harkiten. Toimitaan toimittajan vakioituilla toimintatavoilla.

2.3 Hankintaorganisaatio

Ostajan hankintaorganisaatiolla on suuri merkitys konsulttipalveluita ostettaessa. Toisinaan asiakkaalla on hyvin vahva kansainvälinen organisaatio taustalla, ja hankintojen ohjaus sekä kriteerit tulevat konsernitason mukaisilta itsenäisiltä hankinta-organisaatioita. Yrityskohtaisesti on myös mahdollista, että konsernitasoista ohjausta ei ole, vaan hankintakriteerit voidaan määritellä hankekohtaisesti ja päätökset tehdään projektitasolla. Projektitason optimoinnilla on havaittu usein erilaisia lieveilmiöitä. Tutkimuksen tekijän kokemuksen mukaan, kun palveluiden tilausta optimoidaan projektitasolla, usein jatkuva kehitys vaarantuu. Tämä johtuu siitä, että oppeja aikaisemmista kokemuksista ei voida viedä uusille hankkeille, koska projektikohtaisesti vaatimukset ja määritelmät poikkeavat toisistaan. Toisaalta täysin keskitetyissä hankinnoissa on havaittu haasteita, kun hankinnoista vastaavat tahot eivät ole tekemisissä varsinaisten projektien kanssa ja tuotannon prosessien ongelmat eivät realisoitu hankinnoista päättävälle osapuolille. Myös hankintaorganisaation substanssiosaamisen merkitys korostuu hankintojen laadullisten kriteerien arvostamisessa. Yleisesti voidaan todeta, että mitä parempi substanssiosaaminen hankintaa tekevällä on, sitä enemmän hän osaa arvostaa palveluntuottajan tuottamia laadullisia arvoja hankinnassa.

Kun yrityksen hankintojen suhteellinen osuus kasvaa, kasvavat myös niiden strateginen merkitys. Strategisesti merkityksellisissä hankinnoissa yritysten hankintaorganisaatiot ovat yleensä vahvempia ja panostavat enemmän pitkäaikaisiin toimittajasuhteisiin, jatkuvuuteen sopimukseen ja laadullisiin arvoihin. (Nieminen 2016, 11.)

Hankinnat voidaan jakaa karkeasti kolmeen erilliseen tasoon hankinnan merkityksellisyyden perustella. Strategisella tasolla hankintapäätökset ovat pitkäjänteisiä ja niissä pyritään voimakkaasti palveluntuottajan kanssa yhteistyön kehittämiseen. Operatiivisella tasolla suoritetaan rutiininomaisia hankintoja tai puitesopimuksen mukaisia tilauksia. Taktinen taso sijoittuu strategisen ja operatiivisen tason väliin, ja näitä voivat olla esimerkiksi puitesopimukseen perustuvat hankekohtaiset hankintaneuvottelut tai sopimusten uusimiset juurikaan niiden ehtoja muuttamatta. (Anttila ym. 2013, 68–69.)

2.4 Palvelun tärkeys asiakkaalle

Palvelujen tärkeys asiakkaalle ei ole itsestään selvyyttä. Myyntiorganisaatiossa mennään usein sen helpon selityksen taakse, että asiakkaat valitsevat palvelun vain hinnan perusteella eikä palvelun laadun parantamiseen kannata siksikin investoida. Toinen perusolettama on, että asiakas on kiinnostunut vain ydintuotteesta ja itse palvelulla ei ole merkitystä hankintaprosessissa. Joskus väittämät pitävät paikkansa, mutta kokemusten mukaan ovat yleensä väärin. Yleisesti yrityksen kannattaa kehittää asiakassuhteitaan ja heille suunnattuja palveluitaan. Nämä kehityshankkeet ovat lähes poikkeuksetta kannattavia hankkeita. Monien asiakassuhteiden ongelmana onkin, että asiakas ei näe tai tunnista sitä, miten parempi palvelu voisi lisätä heidän saamaansa arvoa. (Grönroos 2019, 174.)

Asiakaan liiketoiminnan kannalta voi olla isoja eroja, mitkä palvelut ovat tärkeitä ja mitkä eivät. Jos asia ei ole asiakaan liiketoiminnalle tärkeä, ei hän näe myöskään tarvetta panostaa palveluun pakollista enempää vaan riittää, että asia tulee hoidettua. Vähämerkityksellisissä asioissa asiakas valitseekin usein palveluntuottajan hintakilpailun perusteella painottamatta paljoakaan laadullisia perusteita. Toisaalta liiketoiminnallisesti hyvin tärkeisiin asioihin voidaan panostaa sekä sitoutua hyvinkin merkittävällä panoksella. Tärkeissä asioissa asiakas on valmis näkemään vaivaa sopivan palvelun löytämiseksi sekä arvostaa palveluntuottajan tuottamaa lisäarvoa, mikä voi liittyä erikoisosaamiseen tai erikoisresursseihin, joita muilla ei ole. Nämä lisäarvot ovat usein palveluita, joista ollaan usein myös valmiita maksamaan enemmän. Palvelutarjonnan kehittämisessä on kuitenkin oltava tarkkana, ettei mene epähuomiossa asiakaan strategisesti tärkeälle ydinosaamisalueelle, jolloin asiakas voi kokea olevansa uhattuna. (Korhonen ym. 2011, 68.)

3 ASIAKUUDEN TÄRKEYS

Palveluyrityksille on menestyksen mahdollistamiseksi oltava kyky ymmärtää asiakkaidensa tarpeita ja pystyttävä hyödyntämään tämä ymmärrys omassa liiketoiminnassaan. Kun yrityksen keskeisenä tavoitteena on asiakasymmärrys, tämä luo positiivisen kierteen, jossa asiakasymmärryksen parantuessa palvelun laatu asiakkaan näkökulmasta paranee ja asiakastyytyväisyys kasvaa ja palveluntuottajan asiakasymmärrys jälleen lisääntyy. Kyseessä on siis merkittävä ajattelutavan muutos, jossa arvontuotto on molemminpuolista missä asiakkaan sekä palveluntuottajan menestyksen mahdollisuudet paranevat. (Korhonen ym. 2011, 7.)

3.1 Palvelun tuottajasta kohti arvokumppanuutta

Palvelujen ja kumppanuuksien kehittämisessä avainasemassa on palvelun tuottajan ja asiakasyrityksen vuorovaikutus sekä tästä syntyvä asiakasymmärrys palveluntuottajalle. Jotta palvelun tuottaja pystyy kehittymään, on ostajan luotettava palvelun tuottajaan ja osaltaan myös panostettava palvelun kehitystyöhön. Palvelun tarjoajan on erityisesti panostettava asiakkaan prosessin sekä liiketoiminnan ymmärtämiseen ja pidettävä vuorovaikutussuhdetta jatkuvasti yllä palvelun jatkuvan parantamisen periaatteella (kuva 3).



Kuva 3. Teollisten palveluiden kehittämisen ympäristö (Korhonen ym. 2011, 12).

Korhosen ym. (2011, 12) VTT:n tutkimuksessa todettiin kumppaneiden vuorovaikutussuhteiden olevan merkittävässä roolissa kumppanuuksien syntymiselle.

3.2 Miksi asiakas ostaa?

Yritykset selvittävät asiakkaittensa uskollisuutta ja kokemuksia erilaisin mittarein, jotka perustuvat asiakaskyselyihin. Tunnetuin asiakaskyselymittari on tunnetuin NPS. NPS on suomennos termistä Net Promoter Score, joka on kansainvälisesti käytetty asiakasuskollisuuden mittari. NPS kyselyssä kysytään asiakkaiden halukkuutta suositella toimittajayrityksen palveluja muille asteikolla 1–10. Suosittelijoita ovat asiakkaat, jotka antavat arvosanaksi 9–10, arvostelijat ovat asiakkaat, jotka antavat arvosanaksi 0–6 ja passiivisia ovat 7–8 arvosanan antajat. NPS-luku saadaan, kun suosittelijoiden prosenttiosuudesta vähennetään arvostelijoiden suhteellinen prosenttiosuus, kaikista vastanneista. (Korkiakoski 2019, 66)

Raespuron (2020, 25) mukaan asiakkaita ei loppujen lopuksi kiinnosta mikään muu kuin heille tuotetut tulokset. Heitä ei kiinnosta, kuinka paljon työtä ja vaivaa palvelun tuottaja joutuu palveluiden eteen, kunhan he vain saavat haluamansa tuloksen ja pääsevät siten haluamaansa tilanteeseen. Yleisesti ajatellaan, että yritykset tekevät hankintapäätökset, mikäli palvelun tai tuotteen tarjoaja pystyy osoittamaan, että asiakkaan saama arvo on suurempi kuin hankinnan kustannus. On myös huomioitava, että pelkän lisäarvon takia asiakas ei ostopäätöstään tee, vaan kokonaisuuteen liittyy yleensä monia erilaisia riippuvuuksia. Olennaisin kysymys onkin, mikä on se asia ja mitkä ovat ne mekanismit, millä perusteella asiakas on valmis ostopäätöksen tekemään. (Korhonen ym. 2011, 19.)

Usein myyjä vetoaa hävityn kilpailun jälkeen ostajan valinneen halvemman hinnan mukaan, vaikka tosiasiasa syy on voinut olla se, ettei myyjä ole saanut vakuutettua päätöksentekijää korkeamman hinnan lisäarvosta. Hankintapäätökseen osallistuvia on keskimäärin yrityksessä 5–7 henkilöä, joiden tuen ja luottamuksen myyjän on saavutettava. Maestron (2018) Osaatko ostajaa -tutkimuksen mukaan vain 15 % yrityspäätäjistä tekee ostopäätöksen yksin.

Rubaninovitsch (2018) on analysoinut teoksessaan sekä Maesto (2018) tutkimuksessaan keskeisimpiä ostopäätöksen hylkäämisen tekijöitä, joita ovat seuraavat:

- huonot kokemukset toimittajista
- toimittajan huono luotettavuus

- korkeat hinnat
- toimitusaikojen hitaus
- toimitustavan heikkous
- kommunikaation toimimattomuus
- myyjän huono ammattitaito
- huonot myyntimateriaalit ja nettisivut
- sopimuksen joustavuus ja huonot ehdot
- vertaisarviot.

Rubaninovitsch (2018) on analysoinut teoksessaan sekä Maestro (2018) tutkimuksessaan keskeisimpiä ostopäätöksen hyväksymisen syitä, joita ovat seuraavat:

- yrityksen tuottama kokemusrarvo
- hyvä maine
- asiakasreferenssit
- selkeä hinnoittelu
- hyvä vuorovaikutus.

Uusintaostojen hankintapäätösten hyväksymisien syitä ovat seuraavat:

- valmiiksi neuvotellut sopimushinnat
- laadukas asiakaspalvelu
- nopea toimitusaika ja toimitusvarmuus
- aiemman ostohistorian hyödyntäminen
- hyvät henkilösuhteet ja asiakkuussuhteet
- mallikkaasti hoidetut reklamaatiot
- muutostilanteiden joustavuus. (Rubaninovitsch ym. 2018, 43; Maestro 2018, 8.)

Mikäli asiakas ei tunnista hyvän palvelun arvoa, eikä näin ollen ole valmis sitä ostamaan, voi tähän olla useita eri syitä, joita tässä listataan muutamia (Grönroos 2019, 175):

- Palveluntuottaja ei pysty osoittamaan paremman palvelun tuottamaa lisäarvoa, mikä voi olla esimerkiksi helppous, parantunut turvallisuus, säästyneet kokonaiskustannukset, loppuasiakkaan tyytyväisyyden parantuminen.
- Palveluntuottaja ei pysty vakuuttamaan asiakasta siitä, että välilliset pitkän aikavälin kustannukset tulevat laskemaan palvelun myötä.
- Palveluntuottajan palvelutarjonta ei ole asiakaslähtöinen, vaan tuotelähtöinen.

- Asiakas on kiinnostunut vain ydinratkaisun välittömistä kustannuksista.
- Asiakas on pettynyt aikaisempaan palveluntuottajan palveluun.

Mikäli yritys alkaa panostaa myyntiin ja markkinointiin liian myöhään suhteessa yrityksen kokoon, vaaditaan jo merkittäviä panoksia asiakaslisäarvon löytämiseksi ja tuottamiseksi. Yrityksen ensimmäisiä toimia ja investointeja pitäisi olla myynnin ja markkinoinnin käynnistäminen sekä asiakkaan ostamista helpottavan automaation hankinta. (Rubaninovitsch ym. 2018, 54.)

Henkilökohtaisella myyntityöllä on yrityksen välisissä eli B2B (Busines to busines)-liiketoimissa suuri merkitys. Maestron (2018) tekemän tutkimuksen mukaan yli 90 % B2B-asiakkaista oli sitä mieltä, että henkilökohtaisella myyntityöllä on suuri merkitys ostopäätöksen kannalta. Verkkokaupan merkitys ei B2B-liiketoiminnassa ole vielä kovinkaan suuri, mutta tulevaisuudessa kasvava. Maestron (2018) tutkimuksessa tällä hetkellä vain noin 25 % B2B-ostajista tekivät liiketoimintaan liittyviä ostoksia verkossa. (Maestro 2018, 4.)

3.3 Asiakkaan luottamus

Luottamus on välttämätöntä, jotta asiakas voi kertoa hänen liiketoimintansa kannalta olennaisia asioita, joihin voidaan palvelulla vaikuttaa. Luottamus on aina kahden osapuolen välinen asia, vaikka sen vaikutukset heijastuvat koko organisaatioon ja yritysten välisiin liiketoimiin. Yleisesti asiantuntijaorganisaatioissa ei tiedosteta luottamuksen merkitystä tai miten sitä voisi tarkastella, saati parantaa. (Maister ym. 2000, 13.)

Asiakkaan luottamuksen puute voi näkyä asiantuntijapalveluissa tehtyjen työtuntien kyseenalaistamisella tai pikkutarkkojen raporttien vaatimisella kesken toimeksiannon. Tämä johtuu usein siitä, että asiakas ei välttämättä tunne asiantuntijan työn sisältöä ja mitä kaikkea näkymätöntä työtä toimeksiannon suorittamiseen kuuluu. (Maister ym. 2000, 13.)

Usein esitetään kysymys, miksi meille on tärkeää, että asiakas luottaa meihin. Maisterin ym. (2018) tutkimuksen mukaan asiantuntijalle on tärkeää saavuttaa asiakkaansa luottamus, jotta asiakas

- kysyy meiltä neuvoa

- hyväksyy ehdotuksemme ja toimii niiden mukaisesti
- pyytää asiantuntijamme näkemyksiä entistä tärkeämpiin ja monimutkaisempiin kysymyksiin
- kohtelee meitä kuin hän toivoisi itseäänkin kohtelevan
- kunnioittaa asiantuntijoitamme
- antaa meille enemmän ja monipuolisemmin tietoa, jonka avulla voimme auttaa asiakasta
- maksaa laskumme kyselemättä
- suosittelee palvelujamme muille
- vähentää asiakassuhteen kuormittavuutta ja stressitasoa
- suhtautuu meihin myötämielisemmin myös vaikeissa tilanteissa
- antaa satunnaiset erehdykset ja virheet anteeksi
- puolustaa näkemyksiämme myös omaa väkeä tai ulkopuolisia tahoja vastaan
- varoittaa meitä havaitsemistaan vaaroista ja riskeistä
- käyttäytyy luontevasti ja sallii sen myös meille
- kertoo meille ongelmista heti kun niitä on havaittavissa, eikä vasta ongelmien eskaloitumisen jälkeen
- luottaa asiantuntijamme vaistoon, harkintakykyyn ja arvoihin. (Maister ym. 2000, 21.)

Luottamuksen rakentamisessa ensimmäinen kohtaamispaikka on usein hankinnan toimittajan verkkosivut. Yleisesti haetaan ensisijaisesti tietoa hankinnasta verkkosivuilta, ja mikäli hankinnan toimittaja pystyy tuottamaan luotettavaa tietoa asiakkaalleen verkkosivuiltaan, saa hän asiakkaan kiinnostuksen heräämään ja luottamuksen rakentumisen alkuun.

Tutkimuksen mukaan yli 70 % yrityspäätäjistä hakee hankintoja tehtäessä tietoa internetistä ja jopa yli 80 % päätäjistä on tehnyt kielteisen ostopäätöksen sillä perusteella, ettei tuotetietoa ole hankinnan tuottajan verkkosivuilla saatavilla. (Maestro ym. 2018 10.)

Luottamukseen perustuvat asiakassuhteet syventävät toimeksiantoja, kasvattavat keskiöstosta ja mahdollistavat uudet toimeksiannot ja jopa jatkuvat kumppanuusmallit. Lisäksi nämä asiakkaat suosittelevat toimijaa varauksetta kaikille omille sidosryhmilleen ja asiakkailleen. Liiketoiminnallisesti luottamuksellisilla asiakassuhteilla on kiistaton merkitys ja näillä asiakkuuksilla on yritykselle jo itsessään iso asiakasarvo. Itse asiantuntijatyö on myös huomattavasti epämuodollisempaa, joustavampaa ja sujuvampaa, kun luottamus on kunnossa. Jokaisesta tapahtumasta ei tarvitse muistiota tai kirjallista

varmistusta, molemmat luottavat siihen, että asiat tulevat hoidetuksi ja asiantuntija tekee työtä asiakkaan etua vaalien sopivassa määrin, eikä vain omaa laskutusta maksimoiden.

Myyntiorganisaation yleisimpiä kysymyksiä, joihin kaikkiin vastauksena on ”on ansaittava asiakkaan luottamus” ovat seuraavat:

- Miten pääsisi useammin asiakkaan luo?
- Miten saan asiakkaan esittelemään minut toisille päättäjille hänen organisaatiossaan?
- Miten saadaan syntymään lisämyyntiä?
- Miten vältetään leimautuminen vain yhden asian tai kapean erikoisalan asiantuntijaksi?
- Miten saadaan asiakas ajattelemaan vähemmän pelkkää hintaa?
Miten varmistetaan, että asiakas pelaa reilua peliä? (Maister ym. 2000, 41–52.)

Asiantuntijat ajattelevat usein rooliaan asiakkaan silmissä pelkästään objektiivisen suorituksen, jota ohjataan ennalta määrättyinä prosessina. Asiantuntijan strategista roolia ja merkitystä asiakkaan liiketoiminnassa harvoin tunnustetaan asiantuntijoiden puolelta, vaan enemmänkin vähätellään omaa osuutta vain teknisten ongelmien ratkaisujen tuottajaksi, joka voidaan korvata kenen tahansa samantasoisella osaamisella.

Asiantuntijan on myös huomioitava tilaajan ottamat riskit, mitkä kohdistuvat asiantuntijoiden valintaan. Se, miten asiat esitetään asiakkaalle, on myös merkitystä, pahimmassa tapauksessa asiakas voi joutua huonoon valoon, jos hänen valitsemansa asiantuntija kyseenalaistaa kaikki aiemmat saavutukset toimintatavat. Asiantuntijan oletetaan lähtökohtaisesti poistavan ja vähentävän ongelmia, ei tuovan niitä lisää.

Hyvä asiakaslähtöinen kommunikointi on siis avainasemassa luottamuksen rakentamisessa. Asiantuntijan pitää tuoda esille faktat, mutta se on tehtävä luottamusta eikä pelkoa ja epävarmuutta herättäen. (Maister ym. 2000, 56.)

Tutkimuksessaan asiantuntijapalveluyritysten asiakkaiden luottamuksesta Maister ym. (2000) havaitsivat asiakkaiden mielestä asiantuntijapalveluyrityksen suurimmiksi puutteiksi seuraavia asioita:

- Asiantuntijapalveluyritystä kiinnostaa vain palvelun myynti, ei asiakkaan ongelmat.
- Asiantuntijapalveluyritykset eivät pidä asiakkaiden liiketoimintaa tärkeänä.

- Asiantuntijapalveluyritykset eivät kuuntele asiakasta, vaan tuovat ratkaisuksi yleisesti kaikille yrityksille soveltuvia ratkaisuja.
- Asiakkaat eivät haluaisi suhdetoiminnalta ”sirkushuveja”, vaan asioita, joista on oikeasti hyötyä liiketoiminnalle.

Niin ikään samassa tutkimuksessa asiakkaat esittivät asiantuntijayrityksille keskeisiä toiveita seuraavasti:

- Tehkää sitä, mikä vaikuttaa asiakkaan liiketoimintaan.
- Panostakaa enemmän valmistelemaan pohjatyöhön.
- Panostakaa siihen, että saatte asiakkaan ajattelemaan ja kehittämään strategioita.
- Tuokaa uusia ideoita asiakkaan ajatteluun, visioikaa tulevaisuutta.
- Tarttukaa ja reagoikaa nopeasti meiltä tulevaan tietoon, ja osatkaa pyytää tietoa asiakkaalta.
- Järjestäkää yhteisiä palavereita myös työn ulkopuolella, osallistukaa asiakkaan kehityspalavereihin.
- Nähkää vaivaa ymmärtääksenne asiakkaanne liiketoimintaa.
- Auttakaa asiakasta vertaamaan itseään muihin alalla toimiviin.
- Kertokaa miksi asiakkaan kilpailijat toimivat tietyllä tavalla.
- Kertokaa ideoitanne, mitä muuta asiakkaan pitäisi tehdä, miten asiakkaan tulisi kehittyä. (Maister ym. 2000, 246–247.)

Yleisesti voidaan todeta, että asiakkaat todella arvostavat sitä, että heihin pidetään yhteyttä, ja että heidän liiketoimintansa tunnetaan paremmin. Asiakkaat arvostavat myös asiantuntijapalveluiden yleistä näkemystä alalta ja hyvien jo toimiviksi todettujen toimintamallien ehdottamista asiakkaalle. (Maister ym. 2000, 248.)

3.4 Mitä tulevaisuuden asiakas haluaa?

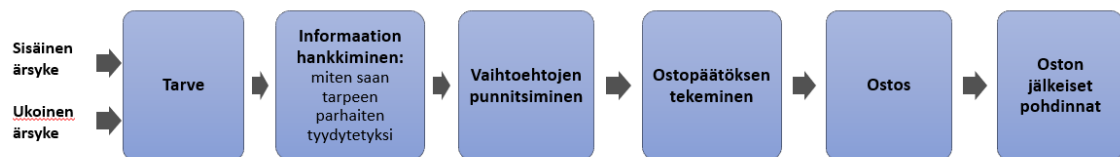
Asiakkaan ostokäyttäytymistä arvioidessa on käännettävä katse myös tulevaisuuteen. Liiketoiminnassa on erittäin tärkeää osata ennakoida asiakkaiden ostokäyttäytymisen muutoksia.

Kun mietitään tulevaisuuden asiakastarpeita, on tärkeää tarkastella tunnistettuja megatrendejä eli suuria yhteiskunnallisia muutoksia ja myös hiljaisia signaaleja ja nousevia ilmiöitä alalta ja yhteiskunnassa yleensä. Näitä merkkejä analysoimalla ja vertaamalla

niitä omaan alaamme voidaan päätellä asiakkaan ostokäyttäytymisen muutostarpeita yleisellä tasolla. (Hiltunen 2017, 10.)

Tulevaisuuden ennakointiin, ei ennustamiseen, voidaan käyttää työkaluina, megatrendejä, trendejä, heikkoja signaaleja, erilaisia ilmiöitä, villejä kortteja ja erilaisia skenaariota.

Asiakkaan ostopäätösprosessi lähtee yleisesti tarpeesta, mikä johtuu joko sisäisestä tai ulkoisesta ärsykkeestä (kuva 4). Jotta voidaan olla vaikuttamassa ostopäätökseen tulee päästä vaikuttamaan prosessin alkupään vaiheisiin, joissain tapauksissa jopa ärsykkeiden tunnistamiseen ja niistä asiakkaalle kertomiseen.



Kuva 4. Asiakkaan ostopäätösprosessi (Hiltunen 2017, 21).

Hiltunen (2017, 22, 27) mukaan aikaisemmin oltiin siinä käsityksessä, että asiakkaat tekevät ostopäätöksensä etupäässä rationaalisesti pohtimalla panostuksen ja hyödyn suhdetta. Nykytietämyksen mukaan on kuitenkin todettu, että suuressa määrin asiakkaiden ostopäätöksiä ohjaavat enemmän mielikuvat ja tunteet. Asiakkaan ostopäätöksiä ohjaavat ulkoiset tekijät yhä enenevässä määrin, siksi niiden seuranta ja ennakointi on liiketoiminnan strategian suunnittelussa tärkeää.

Yhdysvaltalaisen psykologin Abraham Maslowin (1943) mukaan ihmisen tarpeet ja niiden prioriteetit on jaettu viiteen eri osa-alueeseen (kuva 5). Meillä kaikilla on ensimmäisenä tarvehierarkiassa perustarpeiden tyydyttäminen, kuten vesi ja ruoka. Toiseksi tärkeimpänä tarpeena tulevat turvallisuuden tarpeet. Kolmantena tarpeena tulevat läheisyyden ja rakkauden tarve. Neljäntenä tarpeena on arvostuksen tarve. Viidentenä, viimeisimpänä tarpeena tulevat jo meillä länsimaissa hyvinkin olennaisiksi muodostuneet itsensä toteuttamisen tarpeet.



Kuva 5. Maslowin tarvehierarkian pyramidi. (Maslow 1943.)

3.5 Asiakasymmärryksen tärkeys Optiplanissa

Optiplanissa asiakasymmärryksen tärkeys on tunnistettu yrityksen liiketoimintamallilla toimittaessa. Optiplan haluaa profiloitua asiakkaan kumppaniksi, ja integroituminen asiakkaan toimintamalliin on osa toimintastrategiaa. Kumppaniasiakkaiden palvelumallit räätälöidään heidän prosessien mukaisesti ja palveluntuottajana Optiplan tarjoaa, ja on kehittämässä palvelumalleja kumppaniasiakkaiden tarpeen ja toivomusten mukaisesti. Kumppaniasiakkaille pyritään pitämään yhteyshenkilöinä ja palveluntuottajina mahdollisuuksien mukaan samat henkilöt, jotta asiakkaalle räätälöidyt prosessit olisivat tekijöille entuudestaan tuttuja.

Näillä toimenpiteillä on yrityksessä pyritty saavuttamaan asiakkaiden luottamus ja myös päästä asiakasta lähelle sekä ymmärtämään heidän perustarpeitaan. Edellä mainituista lähtökohdista lähdettiin tekemään varsinaista asiakastutkimusta, jossa selvitetään mitkä seikat vaikuttavat ostopäätökseen, kun asiakas tekee hankintapäätöstä palveluiden hankkimisesta Optiplanista.

4 TUTKIMUKSEN TOTEUTTAMINEN

Tutkimus tehtiin osana Optiplanin myynnin ja markkinoinnin kehitystyötä. Jotta varsinaisella tutkimuksella saavutettaisiin yrityksen kannalta optimaalinen hyöty, tutkimuksen tavoitteita täsmennettiin Optiplanin myyntiryhmän jäsenten haastatteluilla. Ennen opinnäytetyön varsinaista asiakastutkimusta haastateltiin neljää Optiplanin myyntiryhmän jäsentä. Haastateltavien toimialueet sijaitsivat pääkaupunkiseudulla ja Tampereella, Tampereen ja Turun seudulla sekä Oulun seudulla. Haastattelujen tuloksia hyödynnettiin varsinaisen asiakastutkimuksen tavoitteiden ja kysymysten määrittelemisessä.

Myyntiryhmän haastattelut toteutettiin strukturoituna haastatteluina, joka jaettiin kolmeen pääteemaan, jossa oli kussakin kolmesta viiteen erillistä kysymystä. Osaan kysymyksiin annettiin vaihtoehtoja ja osa kysymyksistä olivat täysin avoimia kysymyksiä. Haastattelut toteutettiin marraskuussa 2020 Teams-videopuheluilla.

Myyntiryhmän haastattelukysymykset

1. Tutkittavat asiakasryhmät rajaus ja luokittelu (alustuksessa kerrottu, että keskitymme ammattirakentajiin)
 - a. Miten luokittelet ammattirakentajan?
 - b. Miten haluaisit tutkimuksen asiakkaat luokitella, esim. Optiplanin asiakkuusluokittelu A, B, C ja D, organisaation mukaan esim. urakoitsija, rakennushankkeeseen ryhtyvä, investori, developeri yms. jokin muu mikä?
 - c. Minkä asiakasryhmän ostopäätöskäyttäytyminen kiinnostaa erityisesti?
 - d. Mikä olisi sopiva asiakasmäärä tutkittaviksi?
2. Asiakkaiden tavoittaminen
 - a. Mikä on mielestäsi paras tapa tavoittaa asiakkaat yleensä palveluliiketoiminnassa?
 - b. Miten mielestäsi tämä asiakkaiden tutkimushaastattelu pitäisi tehdä => paikalla, puhelin, teams, jokin muu?
 - c. Ketä henkilöä asiakkaissa pitäisi haastatella => tarjouspyynnön lähettäjä, organisaation johtoa, päätöksen tekijää, jotain muuta?
3. Mitä tietoa myynti / Optiplan tarvitsee asiakkaasta tai hankkeesta?
 - a. Mitkä asiakkaan tavoitteet ovat sinulle tärkeitä?
 - b. Mitkä asiakkaan laatukriteerit ovat sinulle tärkeitä?
 - c. Miten mielestäsi asiakasta voisi auttaa tavoitteiden ja laadun määrittelyssä?
 - d. Mitä haluaisit erityisesti tietää asiakkaan ostopäätöksen perusteista?
 - e. Mitä muuta tutkimuksessa olisi hyvä huomioida

Haastateltavat toimivat tilaajayrityksessä aktiivisesti myyntityössä ja pitivät tätä tutkimustyötä erittäin tärkeänä myös heidän omalle työlleen. Kaikki kokivat saavansa tutkimuksella lisäarvoa omaan työhönsä ja olivat erittäin motivoituneita vastaamaan heille esitettyihin kysymyksiin, jotka esitettiin heille Teams- videoneuvottelulla.

Kaikilla haastateltavilla oli hyvin samanlainen näkemys tutkimuksen rajauksesta ammattirakentajiin. Myyntiryhmä määritteli ammattirakentajaksi organisaatiot, jotka tekevät toistuvasti rakennushankkeita ja hankkeita on samanaikaisesti käynnissä useampi.

Asiakasluokittelussa näkemyksiä haastateltavien kesken oli hajontaa. Pääosin nähtiin kuitenkin järkevimpänä luokitella tutkimuksessa asiakkaat heidän bisneksensä perusteella, eikä Optiplanin oman asiakasluokittelun mukaan. Tätä omaa luokittelua voidaan käyttää kuitenkin sisäisesti hyödyksi, kun tuloksia analysoidaan. Olennaista luokittelussa on tunnistaa asiakkaan intressit hankkeen elinkaareissa, ja mitkä ovat asiakkaan vastuut koko hankkeessa. Haastattelussa tuli esille, että tilaajayrityksellä on hankaluuksia tunnistaa näitä olennaisia eroja asiakkaan ostokäyttäytymisen perusteissa.

Haastateltavista Helsingin ulkopuolella toimijat pitivät tärkeänä havainnoida tutkimuksessa myös sitä, että onko asiakkaiden ostokäyttäytymisessä alueellisia eroja ja myös, että missä hankintapäätökset todellisuudessa tehdään. Haastateltavat halusivat myös tietää, onko asiakkailla olemassa konserniohjausta ja jos on, niin noudatetaanko niitä hankintoja tehtäessä. Kaikki haastateltavat olivat yhtä mieltä siitä, että organisaatioiden päätöksentekijät tulisi tavoittaa, mutta myös muita organisaatiotasoja ja organisaatiotasojen eroavaisuuksia olisi hyvä tutkimuksessa selvittää. Haastatteluissa nousi esille paljon yksittäisiä selvitettäviä asioita, joita voisi ottaa tutkimuksessa mukaan, näitä olivat esimerkiksi:

- Onko asiakkailla kiinnostus kumppanuuteen tai puitesopimukseen?
- Kuinka pitkään suunnittelutoimeksiannon tilaaja on itse kiinni hankkeessa?
- Mikä on suunnittelutoimeksiannon merkitys asiakkaan koko bisneksessä?
- Ovatko asiakkaat havainneet aikaisemmista korrelaatiota paremman suunnittelun ja lopputuotteen välillä?
- Kumpi on asiakkaalle merkittävämpi kriteeri toimittajan yritysbrändi vai yksittäisen henkilön referenssit?
- Onko suunnittelun laadulla merkitystä jälki- tai takuutöihin?

- Mikä on loppuasiakkaan merkitys tilaajalle?
- Mikä on suunnittelun osuus asiakkaan mielestä koko rakentamisen arvoketjussa?

4.1 Tutkimusmenetelmät

Varsinainen asiakastutkimus toteutettiin yhteistyössä Optiplanin myyntiorganisaation kanssa. Tutkimuksen pääpainon oli Optiplanin asiakkaille tehtävällä kyselytutkimuksella sekä asiakashaastatteluilta, jotka toteutettiin kevään 2021 aikana. Kyselytutkimus (liite 1) lähetettiin sähköpostilla 301 asiakkaalle webbipalvelun kautta. Haastattelu tehtiin yhteensä 35 asiakkaalle Teams-videopuhelua hyödyntäen Vastakaiku Oy:n toimesta huhtikuussa 2021.

Tutkimuksessa päätettiin keskittyä tilaajarytymisen Optiplanin kannalta olennaisiin strategisten valintojen tutkimiseen ja myös Optiplanin asiakasryhmiin. Lisäksi tutkimuksessa tutustuttiin aikaisemmin vastaavanlaisiin tehtyihin tutkimuksiin ja tunnistettiin näistä esille nousseita asioita myös tähän tutkimukseen.

Tässä ostokäyttäytymistutkimuksessa keskitytään ostamisen rationaaliseen puoleen, koska emotionaalisten ja intuitiivisten vaikutusten tutkimiseen ei tämän tyyppinen kyselytutkimus sovellu (Korhonen ym. 2011 66).

Tutkimuksessa selvitettiin ostopäätökseen vaikuttavia positiivisia kriteereitä, joten tutkimustuloksia analysoitiin enimmäkseen sillä perusteella, mitkä asiat vastaajat kokivat tärkeäksi tai erittäin tärkeäksi ostopäätösprosessissa.

4.1.1 Kyselytutkimus

Kyselytutkimuksen kysymykset valmisteltiin yhdessä myyntiryhmän kanssa. Kysely jaettiin viiteen eri osaan, joista ensimmäinen osa määrittelee asiakastaustat ja toimii näin muuttujina, kun tuloksia analysoidaan. Toisessa kysymysosiossa kysyttiin strategisten asioiden tärkeyttä hankintapäätöksessä, eli miksi palvelumme on asiakkaalle tärkeää. Kolmannessa osiossa haettiin taktisen tason kysymyksillä vastausta kysymykseen, mikä palvelussa on asiakkaalle tärkeää. Neljännessä operatiivisessa kysymysosiossa haettiin vastausta kysymykseen, mitkä asiat vaikuttavat eniten ostopäätöksen tekemiseen. Viidennessä osiossa kysyttiin asiakkaan palautetta Optiplanin toiminnasta

4.1.2 Haastattelututkimus

Asiakshaastetteluissa kysyttiin asiakkailta samoja kysymyksiä kuin kyselytutkimuksessa, mutta enemmän avoimina kysymyksinä. Vastauksien mukaan haastattelija tarkensi kysymyksiään niin, että haastateltavat vastasivat asiakkaan toiminnan kannalta tärkeimpiin asioihin ja niihin joihin toimittajan tulisi kiinnittää erityistä huomiota. Haastattelun ensimmäisessä osassa kysyttiin haastateltavan ja hänen edustamansa yrityksen taustoja. Toisessa osassa kysyttiin strategisia kysymyksiä hankinnoista. Mitkä palvelut ovat asiaan liiketoiminnankannalta tärkeitä ja minkälainen merkitys palveluilla on asiakkaan liiketoimintaan? Kolmannessa osassa kysyttiin taktisia kysymyksiä, mitä palveluita asiakas ostaa ja mikä palvelulta odotetaan, jotta asiakkaan odotukset täyttyvät. Neljännessä osassa kysyttiin operatiivisia kysymyksiä. Millä asioilla on merkitystä asiakkaan ostopäätökseen. Viidennessä osiossa pyydettiin palautetta Optiplanin toiminnasta ja asiakkaan näkemystä siitä missä voisimme parantaa toimintaamme.

5 TUTKIMUSTULOKSET

Tutkimustulosten analysoinnissa pyrittiin etsimään asiakastaustoista riippuvaisia yhdistäviä tekijöitä, sekä myös valintojen yhtäläisyyden riippuvuuksia suhteessa asiakastauktoihin. Haastattelututkimuksen vastaukset litteroitiin ja näiden tulosten perusteella haettiin perusteellisempia ja yksityiskohtaisempia subjektiivisia perusteita kyselytutkimuksen analyseille. Haastattelututkimusten vastauksesta haettiin myös konkreettisia kehitysaiheita palveluihin ja signaaleja asiakkuuksien palveluintegraation kehittämiseksi.

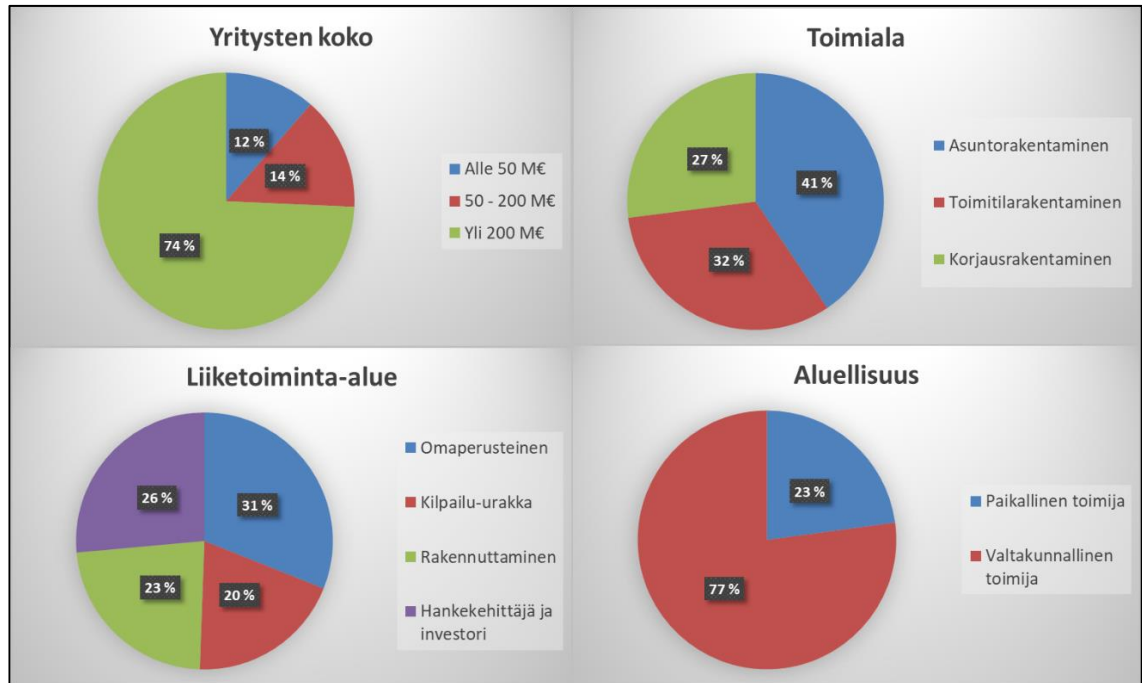
Tutkimuksessa käytettiin kvalitatiivisen tutkimuksen metodeja, jossa aineisto kerättiin kyselyllä ja haastatteluilla. Haastattelut litteroitiin ja haastattelun sekä kyselyn tulokset vietiin analysointia varten samalle vastauslomakkeelle.

5.1 Tutkimusaineisto

Tutkimusaineisto lähetettiin yhteensä 301 Optiplanin asiakkaalle tai potentiaaliselle asiakkaalle. Webbikyselyyn saatiin vastauksia 13 kappaletta ja haastatteluja tehtiin 35 kappaletta. Vastausprosentti oli 12 % lähetetyistä pyynnöistä. Yksittäisiin kysymyksiin saatiin yhteensä 665 vastausta.

5.2 Vastaajien jakauma

Vastaajayritykset edustivat hyvin monipuolisesti rakennusosalalla rakentamisessa toimivia yrityksiä, painottuen kuitenkin enemmän isoihin valtakunnallisiin yrityksiin. Vastaajien edustamat yritykset jaettiin kolmeen luokkaan, joiden osuudet käyvät ilmi kuvassa 6. Toimialaltaan vastaajat jakautuivat suhteellisen tasaisesti kolmeen eri ryhmään kaaviossa ja liiketoiminta-alueiden jako kyselyssä tehtiin neljään luokkaan joihin, vastaukset jakautuivat tasaisesti. Vastauksista käy ilmi, että suurin osa vastaajien edustamista yrityksistä toimivat valtakunnallisesti.



Kuva 6. Vastanneiden yritysten koko, toimiala liiketoiminta-alue ja alueellisuusjakaumat.

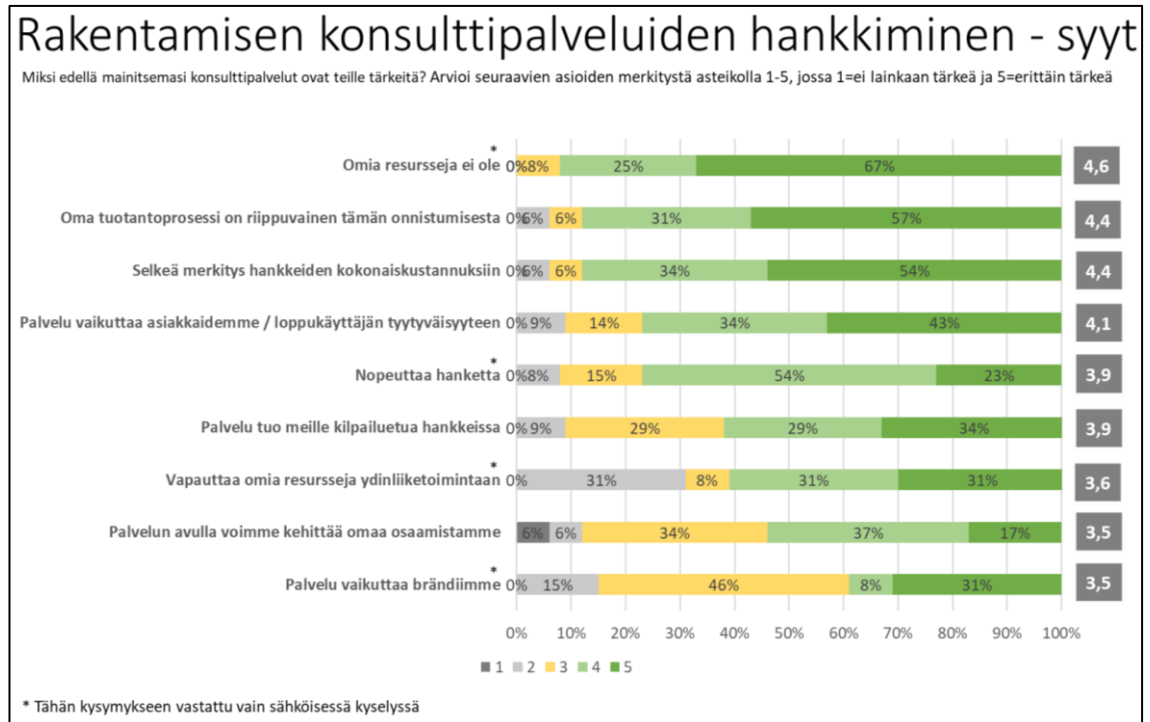
Kuvassa 7 käy ilmi vastaajien edustamien yritysten hankintastrategian osuudet, jossa suurin osa edusti projektikohtaisesti kilpailutettuja hankintoja. Tutkimuksen vastaajat tekivät yli 90 % hankintoja säännöllisesti, kuten kuvasta 7 ilmenee. Vastaajien asema yrityksessä jakautui monipuolisesti kolmeen eri ryhmään, mikä näkyy kuvassa 7. Vastaajien hankkimat suunnittelupalvelut jakaantuivat kaikille hankittaville palveluille, jakauma on esitetty kuvassa 7.



Kuva 7. Hankintojen strategia, vastaajien asema, vastaajien hankintataajuus ja vastaajien hankkimat palvelut suhteessa kaikkien vastausten kesken.

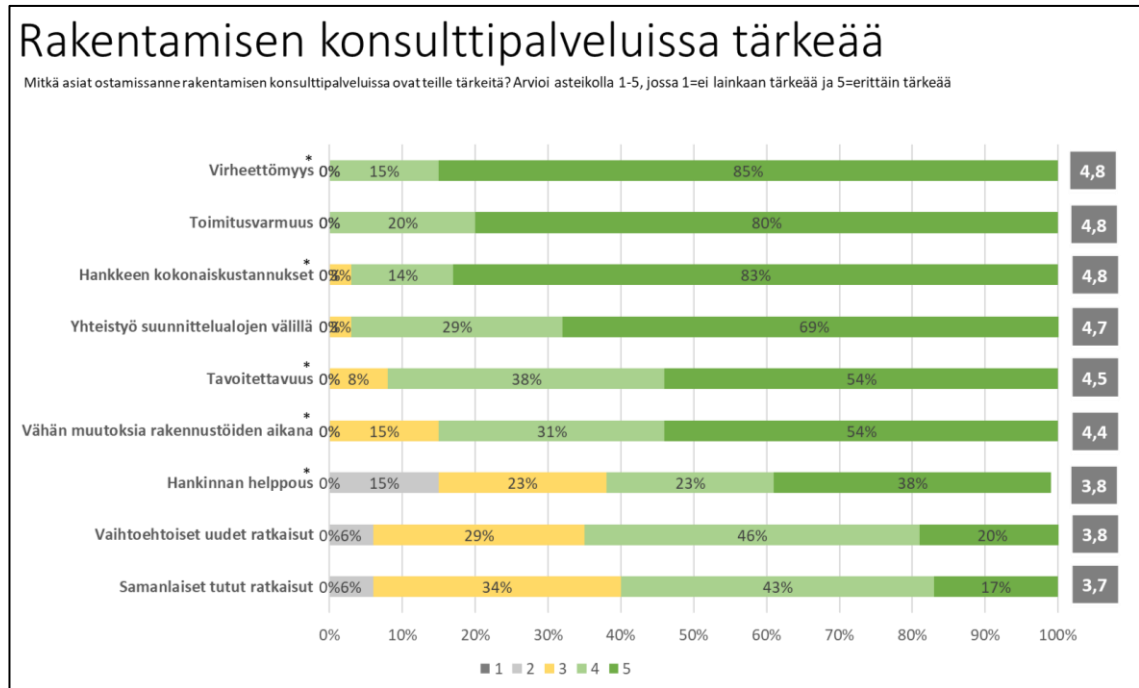
5.3 Hankintapäätöksen keskeisimmät vaikuttajat

Kaikkien vastanneiden kesken keskeisimmiksi syiksi palveluiden hankkimiselle nousivat omien resurssien puuttuminen sekä oman tuotantoprosessin toimivuuden riippuvuus näistä palveluista, kuten kuvassa 8 on esitetty. Kuvasta 8 voidaan todeta myös, että kaikista vastaajista 88 % oli sitä mieltä, että konsulttipalveluilla on heidän näkökulmastaan selkeä merkitys hankkeiden kokonaiskustannuksiin. Vastaajista 77 % olivat sitä mieltä, että palvelut vaikuttavat loppukäyttäjän tyytyväisyyteen sekä konsulttipalveluilla voidaan nopeuttaa hanketta.



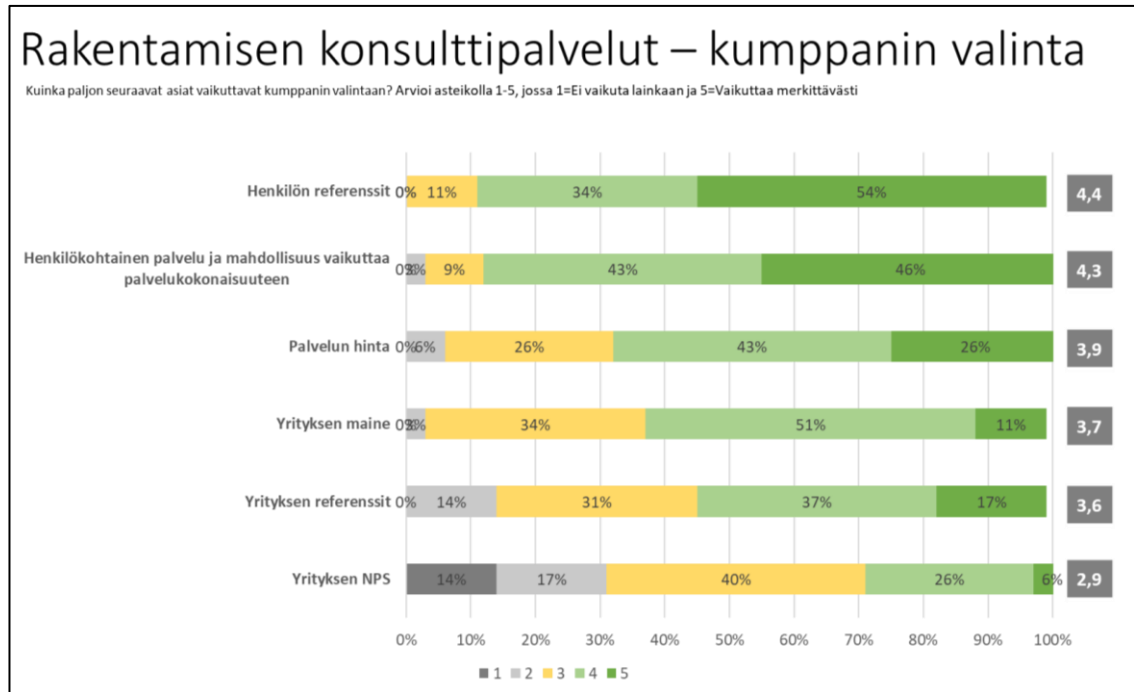
Kuva 8. Keskeisimmät syyt konsulttipalveluiden hankkimiseen (Vastakaiku 2021).

Kun tutkimuksen osallistujilta kysyttiin, mikä konsulttipalveluiden ostamisessa on tärkeää, niin kaikki vastaajat pitivät vähintäänkin tärkeänä, että palvelu on virheetöntä, toimintavarmaa, huomioidaan hankkeen kokonaiskustannukset, yhteistyö sujuu suunnittelualojen välillä, konsultti on tavoitettavissa ja palvelut aiheuttavat mahdollisimman vähän muutoksia varsinaisen rakennustyön aikana. Kuten kuvasta 9 voidaan todeta kukaan vastaajista ei ole pitänyt näiden asioiden merkitystä vähäisenä.



Kuva 9. Mikä konsulttipalveluissa on tärkeää? (Vastakaiku 2021).

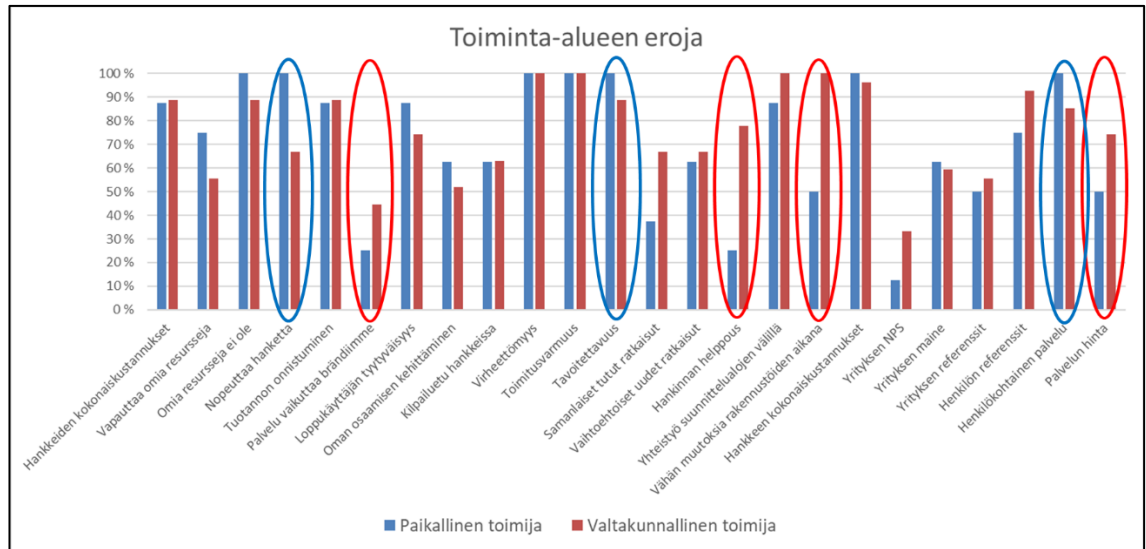
Kuvassa 10 on esitetty, mitkä seikat vaikuttavat konsulttipalveluiden hankintojen valintaan. Kaikkien vastausten perusteella voidaan todeta, että henkilökohtaisia referenssejä ja palvelua pidetään tärkeämpinä vaikuttimina, kuin yrityksen mainetta tai referenssejä. Tutkimuksena yllätyksenä tuli NPS:n vähäinen merkitys ostopäätöskriteerinä, vaikka myynnissä ja markkinoinnissa tätä usein korostetaan



Kuva 10. ostopäätökseen vaikuttavat tekijät (Vastakaiku 2021).

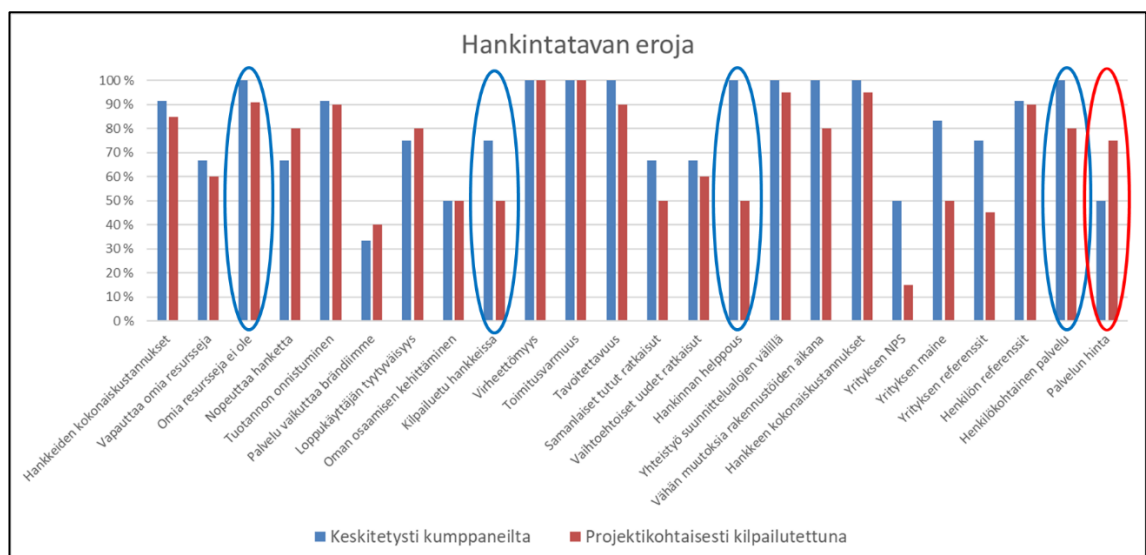
5.4 Asiakasryhmien eroavaisuuksia

Kuvassa 11 on tarkasteltu eroavaisuuksia asiakasyritysten paikallisuuden ja valtakunnallisuuden välillä. Kyselyaineistossa paikallinen toimija pitää valtakunnallista tärkeämpänä henkilökohtaista palvelua, hankkeen nopeutta sekä konsultin tavoitettavuutta. Valtakunnalliselle toimijalle tärkeydessä korostuu hankinnan helppous, vähäiset muutokset rakennustöiden aikana sekä palvelun hankintahinta, vaikka hankkeen kokonaiskustannusten merkitys koetaankin tärkeämmäksi.



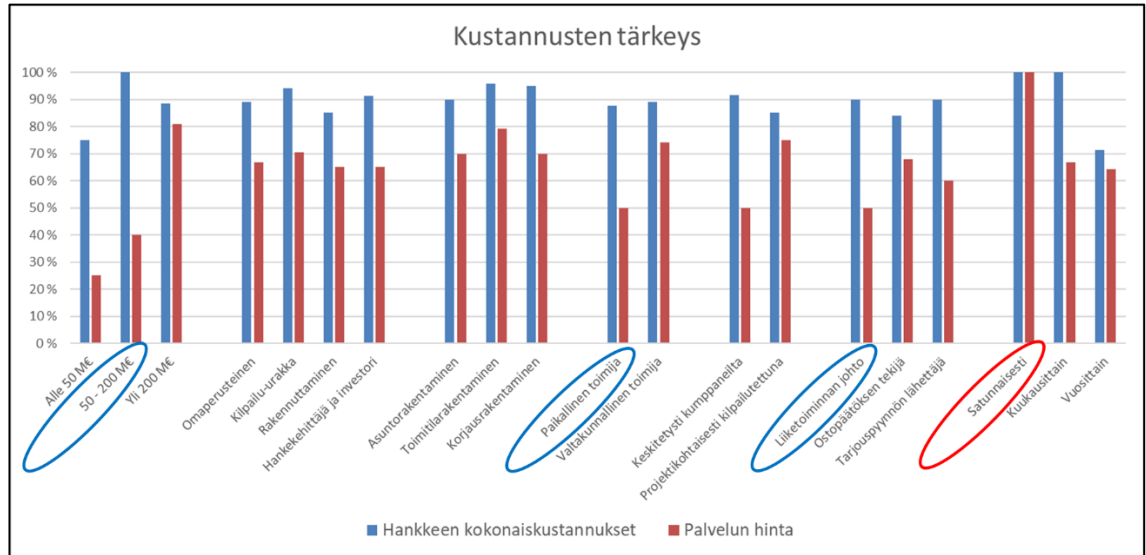
Kuva 11. Merkityksellisyyksien 4 ja 5 yhteenlasketut osuudet suhteessa kaikkiin vastauksiin paikallisten toimijoiden ja vaakunnallisten toimijoiden kesken.

Vastaajat, joiden hankinnat perustuvat enemmän keskitettyyn tapaan hankkia palveluita, kuin projektikohtaisesti erikseen kilpailutettuina, pitivät tärkeämpinä hankintakriteereinään hankinnan helppoutta sekä henkilökohtaista palvelua, kuten kuvassa 12 nähdään. Kumppanihakuiset asiakkaat hakivat palveluilta myös enemmän kilpailuetua hankkeissa.



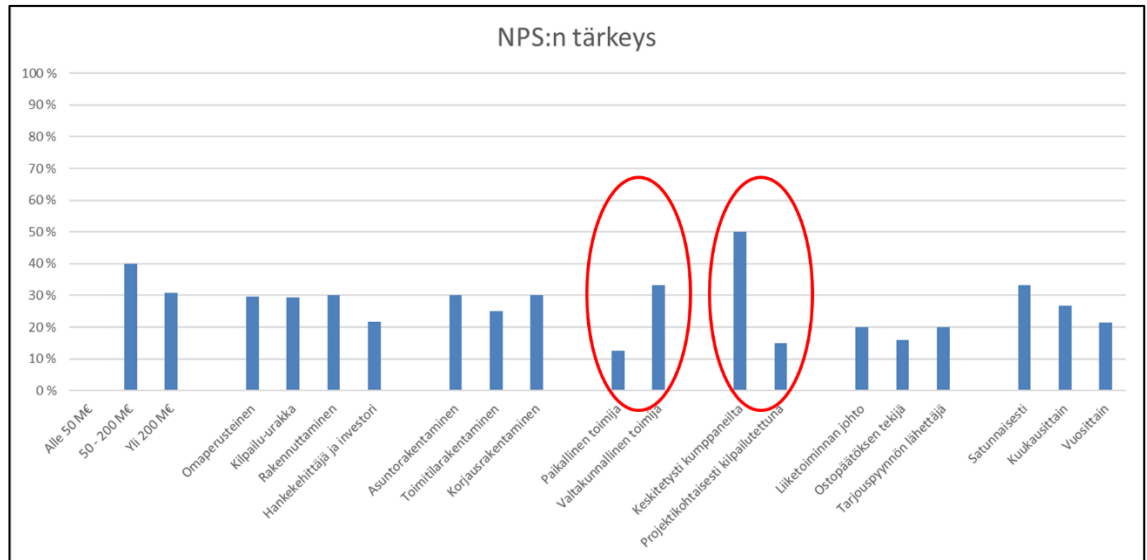
Kuva 12. Merkityksellisyyksien 4 ja 5 yhteenlasketut osuudet suhteessa kaikkiin vastauksiin paikallisten toimijoiden ja valtakunnallisten toimijoiden kesken

Kuvassa 13 nähdään, että kaikki vastaajan pitivät palvelun vaikutusta hankkeen kokonaisiin tärkeämpinä kuin palvelun suoria kustannuksia. Suurimmat erot kokonaiskustannusten arvostamiseen olivat selkeästi pienien ja keskisuurien yrityksen johdossa, kun taas satunnaisesti hankintoja tekevät pitivät suhteellisesti palvelun hankintahintaa tärkeämpänä.



Kuva13. Palvelun hinnan ja hankkeen kokonaiskustannusten merkityksellisyyksien 4 ja 5 yhteenlasketut osuudet suhteessa kaikkiin vastauksiin eri asiakastribuuttien kesken.

Tutkimuksessa suurimpana yllätyksenä tuli NPS:n vähäisen tärkeyden merkitys ostopäätöksissä. Vastaajista vain 32 % pitivät NPS:ää tärkeänä heidän päätöksenteossaan, kuten kuvassa 14 voidaan todeta. Kuvassa 14 voidaan todeta erityisen vähäinen tärkeys yrityksissä, jotka toimivat paikallisesti ja kilpailuttavat hankkeensa projektikohtaisesti.



Kuva14. NPS:n merkityksellisyyksien 4 ja 5 yhteenlasketut osuudet suhteessa kaikkiin vastauksiin verrattuna eri asiakastribuuttien kesken.

6 JOHTOPÄÄTÖKSET

Tutkimuksessa tavoiteltiin asiakasymmärryksen parantamista ja asiakkaille tärkeiden palvelujen ominaisuuksien kartoittamista. Tutkimus toteutettiin haastattelemalla asiakkaita sekä lähettämällä asiakkaille kyselytutkimus. Tutkimuksen luotettavuutta arvioi-
dessa on huomioitava, että tutkimus on tehty Optiplanin olemassa oleville sekä potenti-
aalille asiakkaille, Optiplanin CRM-rekisterin mukaan. Optiplanin CRM-rekisteriin kirja-
taan asiakkuudet ja potentiaaliset asiakkuudet, jotka täyttävät yrityksen sisäiset liidien
kriteerit. Asiakkaat ovat siis jo jossain määrin valikoituneet Optiplanin aikaisemman ja
nykyisen myyntistrategian mukaisesti, eikä edusta koko alan asiakkuuksia. Asiakasryh-
mät painottuvat todennäköisesti enennän kokonaissuunnittelua arvostaviin kumppa-
nuusasiakkuuksiin, vaikka tutkimuksesta ei sitä suoranaisesti voi todetakaan. Optiplanin
kaltaisen asiakasryhmittymän arvioinnissa voidaan todeta tutkimuksen olevan jokseen-
kin luotettava, koska vastanneiden jakauma oli heterogeeninen niin yritysten koon, toi-
mialan, vastanneiden henkilöiden aseman, kuin ostokäyttäytymisenkin suhteen.

Tutkimuksen tulokset tukivat teoria osuutta etenkin suhdekeskeisten asiakkaiden osto-
käyttäytymistä analysoitaessa. Suhdekeskeiset asiakkaat arvostavat henkilökohtaista
palvelua sekä asiantuntijan henkilökohtaista osaamista ja palaavat asiakkaaksi uudel-
leen, mikäli palvelu on ollut odotustenmukaista. Teoria osuudesta tutkimus erosi yrityk-
sen maineen arvostuksessa. Lähdetietoihin perustuen yritysten välisissä liiketoimin-
noissa ostopäätökseen vaikuttaa merkittävästi myös yrityksen maine ja muiden asiak-
kaiden suosittelijuus, tutkimuksessa näiden asioiden merkitys oli suhteellisesti kuitenkin
kohtuullisen vähäinen.

6.1 Johtopäätökset

Optiplanin strategisten valintojen mukaiset painopisteet, kuten integroituminen asiak-
kaan toimintaan ja henkilökohtainen palvelu, joka on helposti tavoitettavissa, ovat kumppa-
panuuksia haluavien asiakkaiden prioriteetissa korkealla arvostuksella. Virheettömyyttä
ja toimitusvarmuutta pidetään jo lähes itsestäänselvytenä ja minimoimituksena, eikä
näillä argumenteilla juurikaan saavuteta kilpailuetuja muihin palveluntuottajiin. Koko-
naissuunnittelua markkinoimalla ja saumattomalla suunnittelualojen yhteistyöllä sekä jo
aikaisemmin mainitulla henkilökohtaisella helposti tavoitettavalla palvelulla, voidaan sen

sijaan saavuttaa merkittävä kilpailuetua suhdekeskeisten asiakkaiden keskuudessa. Asiakaskyselyn vastausten perusteella valitun myyntistrategian mukaiset merkittävimmät kasvumahdollisuudet ovat valtakunnallisilla toimijoilla, jotka hankkivat suunnittelu- ja konsulttipalvelut osin- tai kokonaan keskitetysti ja hankintaa tekevät henkilöt toimivat säännöllisesti näiden hankintojen parissa.

Tutkimus osoittaa, että yleisellä tasolla palvelujen ostajat pitävät henkilöiden osaamista ja referenssejä yrityksen referenssejä tärkeämpinä. Palveluliiketoiminnassa korostuvat yksittäisen henkilön tapa toimia ja hänen osaamisensa yksittäisen projektin onnistumisen kannalta. Asiakkaat pitävät toisaalta myös tärkeänä, että yrityksellä on toimiva laatujärjestelmä sekä yrityksessä on riittävästi osaamista myös nimettyjen henkilöiden lisäksi, jotta toiminta pystytään turvaamaan mahdollisten henkilövaihdosten takia.

Vaikka NPS:n tärkeys tutkimuksessa osoittautui erittäin pieneksi ostopäätöskriteeriksi, on se tärkeä mittari palvelun laadun mittariksi sekä palvelun toimivuuden osoittamiseksi uusasiakashankinnassa. NPS kyselyissä saadaan myös usein arvokasta suoraa palautetta ja kehitysideoita asiakkailta.

Tutkimuksesta voidaan todeta, että palvelun vaikutusta hankkeen kokonaiskustannuksiin pidetään tärkeämpänä, kuin palvelun suoraa ostohintaa. Tämän hintakorrelaation osoittaminen myyntitilanteessa asiakkaalle etukäteen voi olla kuitenkin hankalaa, minkä takia palvelun hankintahinnalla on selkeä merkitys, etenkin ensimmäisiä hankintoja ko. toimittajalta tehtäessä.

Tutkimuskysymykseen ” mitkä ostopäätöskriteerit ovat merkittävämpiä eri asiakasryhmissä”, voidaan tämän tutkimuksen mukaan todeta johtopäätöksiä seuraavasti.

Suhdekeskeiset asiakkaat

- Arvostavat enemmän henkilöreferenssejä, mutta myös yrityksen mainetta ja toimintavarmuutta.
- Laadukkaat resurssit tulevat olla joustavasti tavoitettavissa henkilökohtaisella palvelulla.
- Palvelun tärkeydessä korostuvat hyvä yhteistyö suunnittelualojen välillä ja kommunikointi sekä vähäiset muutostyöt rakennustöiden aikana.
- Hankinnan tulee olla helppoa.
- Palvelun hankintahinnan sijasta tunnistetaan ja arvostetaan enemmän kokonaiskustannusten merkitystä.

Vaihtokeskeiset asiakkaat

- Arvostavat henkilöreferenssejä, NPS ja yrityksen mainetta ja referenssejä ei niinkään koeta tärkeäksi.
- Palvelun tärkeydessä korostuu hyvä yhteistyö ja kommunikointi. Vaihtoehtoisia ratkaisuja arvostetaan enemmän kuin samankaltaisia.
- Palvelun hinnalla on selkeä merkitys hankintapäätöstä tehtäessä.

Tutkimuksen yhtenä tutkimuskysymyksenä oli, ovatko Optiplanin strategisten valintojen perusteet heidän asiakasryhmissään relevantteja ja merkityksellisiä? Tutkimus osoitti, että Optiplanin myyntistrategian mukaiset painopisteet suuntautuvat oikeisiin asioihin, jotta voidaan luoda ja ylläpitää pysyviä asiakassuhteita suhdekeskeisissä asiakkuuksissa. Näistä suhdekeskeisistä asiakkuuksista voi asiakaan niin halutessaan muodostua pysyviä kumppanuuksia.

Tutkimuskysymykseen, ”mistä asiakasryhmistä olisi tavoitettavissa parhaiten potentiaalisia kumppanuusasiakkaita”, voitiin tämän tutkimuksen mukaan päätellä seuraavasti. Valitun myyntistrategian mukaiset merkittävämmät kasvumahdollisuudet ovat valtakunnallisilla toimijoilla, jotka hankkivat suunnittelu- ja konsulttipalvelut osin- tai kokonaan keskitetysti ja hankintaa tekevät henkilöt toimivat säännöllisesti näiden hankintojen parissa. Nämä asiakkaat arvostavat ennen kaikkea jatkuvaa henkilökohtaista palvelua, joka tulee ottaa huomioon prosesseja ja myyntiorganisaatiota kehitettäessä. Organisaation asiakasvastaava toimintaa tulee edelleen kehittää, jotta laadukkaita asiakaskohtauksia saavutetaan enemmän asiakasrajapinnassa kaikilla tasoilla.

Tutkimuksesta saatiin paljon tietoa Optiplanin myyntistrategian vahvuuksista ja kehittämistarpeista. Tutkimustuloksia hyödynnetään meneillään olevassa Sweco-integraation myyntiryhmän strategiatyössä. Strategiatyössä määritellään toimenpiteet Optiplanin kumppaniasiakkuuksien hoitamiseksi, sekä tavoitteet kumppanuusosuuksien kasvattamiseksi jatkossa.

Suurimpana haasteena integraatiossa tulee olemaan, kuinka asiakkaat saadaan vakuutettua, että heille räätälöidyt toimintatavat tulevat siirtymään uuteen hajautettuun organisaatioon niin, että asiakkaille luvattu palvelutaso säilyy ennallaan. Optiplanin myyntistrategia on ollut hyvin asiakaskeskeinen, ja siinä on panostettu vahvasti kumppanuusasiakkuuksien kehittämiseen. Kumppanuusasiakkuuksien kehittäminen puolestaan on vaatinut myyntipanosten segmentoimista, sekä tuotannon toimintatapojen ketterää

joustavuutta. Optiplanin asiakkuuksissa yhteistyö yli suunnittelurajojen on ollut vahvaa ja asiakas on oppinut luottamaan Optiplanin tapaan toimia. Tulevaisuuden isona haasteena onkin, että kuinka Swecon hajautettu yksikkökohtainen myynti- ja tuotanto-organisaatio pystyy ottamaan nämä asiakastarpeet huomioon.

Tämä tutkimus antaa hyvän kuvan Optiplanin asiakaskunnasta, mutta ei edusta koko toimialaa koska tutkimusaineiston otanta on pieni, sekä rajoittuu vain Optiplanin asiakasrekisterin tietoihin. Tutkimus on helposti toistettavissa tai tehtävissä koko toimialalle tai jollekin toiselle yritykselle sellaisenaan tai räätälöitynä yrityksen tarpeen mukaisilla asiakaskysymyksillä. Haasteeksi tutkimuksessa muodostui yllättävän alhaiseksi jäänyt kyselytutkimuksen vastausprosentti. Tutkimuksen asiakashaastatteluihin saatiin kuitenkin hyvin laadukkaita vastauksia ja näiden osuutta on hyvä kasvattaa tai korvata haastatteluilla kyselytutkimuksen osuus kokonaan, mikäli tutkimusta toistetaan toisaalla.

LÄHTEET

- Anttila J. P., Jussila A. & Mikkola M. 2013. Hankintatoimen kehittäminen pk-yrityksissä. Espoo: VTT.
- Arantola H. & Simonen K. 2009. Palvelemisestä palveluliiketoimintaan. Asiakasymmärrys palveluliiketoiminnan perustana. Tekesin katsaus 256/2009. Helsinki: Tekes.
- Archol R. S. & Kotler P. 1999. Marketing in the network economy. *Journal of Marketing*
- Burton N. 2012. Our Hierarchy of Needs. *Psychology Today* 23.5.2012. https://www.psychologytoday.com/blog/hidden-and-see/201205/our-hierarchy_needs.
- Grönroos C. 1997. Value-driven Relational Marketing. Products to resources and competencies. *Journal of marketing management*.
- Grönroos C. 2009. Palvelujen johtaminen ja markkinointi. Suom. Maarit Tillman. 2009, 5. painos. Vantaa: Hansaprint.
- Grönroos C., Hyötyläinen R., Apilo T., Korhonen H., Malinen P., Piispa T., Ryyänen T., Salkari I., Tinnilä M. & Helle P. 2007. Teollisuuden palveluksista palveluliiketoimintaan – haasteena kannattava kasvu. Helsinki: Teknologiateollisuus, Teknologiatieto Teknova
- Hiltunen E. 2017. Mitä tulevaisuuden asiakas haluaa. 2. painos, Jyväskylä: Docendo Oy.
- Korhonen H., Valjakka T., & Apilo T. 2011. Asiakasymmärrys teollisuuden palveluliiketoiminnassa. Tavoitteena ostava asiakas. VTT.
- Korkiakoski K. 2019. Asiakaskokemus ja henkilöstökokemus. Helsinki: Alma Talent.
- Maestro Oy. 2020. Osaatko Ostajaa. Viitattu 2.4.2021 <https://www.maestro.fi/osaatko-ostajaa/>.
- Maister D. H., Green C. H., & Galford R. M. 2000. Luottamuksen arvoinen. Suomentanut Mauri Laukkanen. 2012. Talentum Media Oy.
- Maslow A. H. 1943. A Theory of Human Motivation. *Psychological Review* 50. <http://psychclassics.yorku.ca/Maslow/motivation.htm>.
- Nieminen S. 2016. Hyvä hankinta – parempi Bisnes. Helsinki: Talentum.
- Optiplan. 2018. Optiplanin Strategia 2018-2020. Yrityksen sisäinen asiakirja. Helsinki: Optiplan Oy
- Pulkinen M., Rajahonka M., Siuruainen R., Tinnilä M. & Wendelin, R. 2005. Liiketoimintamallit arvonluojina – ketjut, pajat ja verkot. Helsinki: Teknologiatieto Teknova Oy.
- Raespuro M. 2020. Digiyrittäjän käsikirja. Helsinki: Books on Demand .
- Rubanovitsch M. D., ym. 2018. Myyntikapina. Espoo: Imperial Sales.
- Salkari I., Hyötyläinen R., Apilo T., Ryyänen T., & Korhonen H. 2007. Uutta asennetta palveluinnovaatioihin. Helsinki: Teknologiateollisuus, Teknologiatieto Teknova.

Vastakaiku Oy. 2021. Optiplan asiakastutkimus 2021. Yrityksen sisäinen asiakirja. Helsinki: Optiplan Oy

optiplan

Optiplan asiakaskokemus

Mitkä rakentamisen konsulttipalvelut ovat teille tärkeitä?

Miksi edellä mainitsemasi konsulttipalvelut ovat teille tärkeitä?

Arvioi seuraavien asioiden merkitystä asteikolla 1-5, jossa 1=ei lainkaan tärkeä ja 5=erittäin tärkeä

	1	2	3	4	5
Vapauttaa omia resursseja ydinliiketoimintaan	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Palvelu vaikuttaa brändiimme	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Palvelu tuo meille kilpailuetua hankkeissa	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Palvelun avulla voimme kehittää omaa osaamistamme	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Omia resursseja ei ole	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Nopeuttaa hanketta	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Palvelu vaikuttaa asiakkaidemme / loppukäyttäjän tyytyväisyyteen	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Selkeä merkitys hankkeiden kokonaiskustannuksiin	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Oma tuotantoprosessi on riippuvainen tämän onnistumisesta	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

Muu syy tai perustelu:

Mitkä asiat ostamissanne rakentamisen konsulttipalveluissa ovat teille tärkeitä?

Arvioi asteikolla 1-5, jossa 1=ei lainkaan tärkeää ja 5=erittäin tärkeää

	1	2	3	4	5
Toimitusvarmuus	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Hankinnan helppous	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Hankkeen kokonaiskustannukset	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Vähän muutoksia rakennustöiden aikana	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Tavoitettavuus	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Samanlaiset tutut ratkaisut	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Yhteistyö suunnittelualojen välillä	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Virheettömyys	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Vaihtoehtoiset uudet ratkaisut	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

Muita tärkeitä asioita, mitä?

Kuinka paljon seuraavat asiat vaikuttavat kumppanin valintaan?

Arvioi asteikolla 1-5, jossa 1=EI vaikuta lainkaan ja 5=Vaikuttaa merkittävästi

	1	2	3	4	5
Yrityksen maine	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Henkilön referenssit	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Palvelun hinta	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Henkilökohtainen palvelu ja mahdollisuus vaikuttaa palvelukokonaisuuteen	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Yrityksen NPS	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Yrityksen referenssit	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

Muita merkittäviä kumppanin valintaan vaikuttavia asioita:

Palautetta Optiplanille

Missä asioissa Optiplan onnistuu mielestäsi erityisen hyvin?

Missä asioissa on eniten parannettavaa?

Taustatiedot

Yrityksemme liikevaihtoluokka on

- Alle 50M
- 50-200M
- Yli 200M

Yrityksemme / yksikköni liiketoiminta rakentamisessa on:

Saa valita useita vaihtoehtoja

- Omaperusteinen rakentaminen
- Kilpailu-urakointi

- Rakennuttaminen
- Hankekehittäminen tai investori

Yrityksemme / yksikköni toimii:

Saa valita useita vaihtoehtoja

- Asuntorakentamisessa
- Toimitilarakentamisessa
- Korjausrakentamisessa

Toiminta-alueemme on

- Paikallinen
- Valtakunnallinen

Hankitkeko yrityksessänne konsulttitoimeksiannot

- Keskitetysti kumppanuuksiin perustuen
- Projektikohtaisesti erikseen hankkien

Roolini suunnittelupalveluiden hankinnassa on

- Liiketoimintajohto
- Ostopäätöksen tekijä
- Tarjouspyynnön lähettäjä
- Muu, Mikä?

Tilaan rakentamisen konsultointipalveluja

- Kuukausittain

- Vuosittain (säännöllisesti)
- Satunnaisesti

Mitä rakentamisen konsultointipalveluja olet ostanut nykyisessä tehtävässäsi?

Vastaajan tiedot

- Haluan vastata nimettömänä
- Haluan vastata nimellä
- Toivon yhteydenottoa [Optiplanilta](#)

Terveiset/yhteystiedot
