

METROPOLIA AMMATTIKORKEKOULU
LIIKETALouden KOULUTUSOHJELMA

MAAHANTUOJAN UUSI ROOLI
Liitin Oy

Vesa Tomminen
Markkinoinnin ja logistiikan
suuntautumisvaihtoehto
Opinnäytetyö
Marraskuu 2008

HELSINKI METROPOLIA UNIVERSITY OF APPLIED SCIENCES

Degree Program: Economics and Business Administration
Major: Marketing
Title: New role of importer Company Liitin Ltd
Author: Vesa Tomminen
Year: 2009
Pages: 50 + 1 appendix

Abstract:

The purpose of this study was to discover an importers role in the market place and how an importer survives in the competitive and changing market conditions. Another aim of the research was to identify current customer relationships and how to improve customer relationship in order to increase customer loyalty and increase added value. Developing and increasing customer loyalty and increasing added value are two of the most important marketing criteria in creating long-term competitive advantages. Liitin Ltd was the client of this study. Liitin is located in Helsinki. The company has over sixty year's knowledge of technical importation. The business concept of the company is technical safety product distribution. Technical equipments add safety to users in strenuous operating circumstances.

The study utilized qualitative methodology. Altogether fourteen different customers were interviewed in face to face interviews. There were ten fire and rescue personnel, two public authorities personnel: a defense force representative, emergency service representative and two industrial customers. The Literatures and material used in the research was customer relationship management and relationship value as well as articles from professional magazines.

According to the research clients highly appreciate most road shows where customer relationship management provides the best possible benefit for both client and importer. Other values that were found from the research was the idea of an implementation of a repair service and training events, that were well thought out and implemented effectively in order to constantly improve customer products know how.

The development of strong customer services and knowledge must be used to effectively market to customers. In this way the importer can improve partnership and create unique values for the customers.

Keywords: customer relationship management, partnership and relationship values

METROPOLIA AMMATTIKORKEAKOULU

Koulutusohjelma:	Liiketalous
Suuntautumisvaihtoehto:	Markkinointi
Opinnäytetyön nimi:	Maahantuojan uusi rooli. Liitin Oy
Tekijä:	Vesa Tomminen
Vuosi:	2009
Sivumäärä:	50+ 1 liitesivua

Tiivistelmä:

Tutkimuksen tarkoituksena oli selvittää, kuinka maahantuojan rooli säilyy muuttuvassa markkinaympäristössä. Suurimmat muutokset markkinoilla ovat ostotoiminnan keskittyminen ja uudelleen organisointi. Organisaatioihin on tullut ammattilaisia ja henkilöitä joilla on osaamista, kokemusta ja markkinoiden tuntemusta. Maahantuojan on tiedettävä mitkä asiat ovat yrityksen asiakkaille lisäarvoa tuottavia ja missä vaiheessa ostopäätökset tehdään.

Tutkimuksella pyrittiin selvittämään asiakassuhteiden nykyistä ja tulevaa tapaa saada pitkiä ja molemmille lisäarvoa tuottavia suhteita. Tutkimuksessa pyrittiin saamaan selville tärkeimmät markkinointikeinot, joita asiakkaat arvostavat.

Tutkimus tehtiin Liitin Oy:n toimeksiantona. Liitin Oy on Helsingissä toimiva maahantuontiyritys, jolla on yli 60 vuoden kokemus teknisestä maahantuonnista. Liitin Oy:n asiakkaina ovat eri viranomaiset ja suurimpana asiakasryhmänä ovat palo- ja pelastusviranomaiset, poliisi ja puolustusvoimat. Muut asiakkaat tulevat muista julkisista laitoksista, prosessiteollisuudesta ja rakennus- ja asennusliikkeistä. Liitin Oy:n tuotteena on turvallisuus. Yrityksen toimittamat tekniset laitteet lisäävät käyttäjien turvallisuutta vaativissa käyttötarkoituksissa ja olosuhteissa.

Tutkimuksessa käytettiin kvalitatiivista tutkimustapaa, joka tuottaa laadullista ja kuvailtavaa aineistoa. Tutkimuksessa haastateltiin yhteensä 14:ää eri asiakasta. Asiakkaina oli kymmenen palo- ja pelastusviranomais-, kaksi viranomais- ja kaksi teollisuusasiakasta. Lähdeaineistona tutkimuksessa käytettiin suhdemarkkinointiin ja asiakkuusarvoon liittyvää kirjallisuutta ja myös alan ammattilehtien artikkeleita. Myyntialalla on käynnissä suuri murros, koska asiakkaat kehittävät ostotoimintojaan entistä systematisemmin

Tutkimuksen tuloksena löydettiin palvelujen ja osaamisen alueilta lisäarvoja. Palvelut ja osaaminen on osattava markkinoida asiakkaalle. Näin maahantuontiyritys pystyy parantamaan kumppanuussuhdetta ja luomaan lisäarvoa asiakkailleen.

Tutkimus osoitti myös, että markkinoinnin keinoista asiakkaat arvostavat ja huomioivat eniten esimerkiksi esittelykiertueita, niillä suhdemarkkinointi antaa parhaan mahdollisimman hyödyn molemmille osapuolille.

Avainkäsitteet suhdemarkkinointi, kumppanuussuhde ja asiakkuusarvot

SISÄLLYS

1 JOHDANTO	1
1.1 Tutkimuksen tarkoitus ja tavoitteet	1
1.2 Tutkimuksen viitekehys	2
1.3 Tutkimusmenetelmän valinta	4
1.4 Liitin Oy	4
2 KUMPPANUUSSUHTEEN KEHITTÄMINEN	5
2.1 Suhdemarkkinointi	5
2.2 Suhdemarkkinoinnin taustaa	6
2.3 Suhdemarkkinoinnin käsite	7
2.4 Markkinoiden perusarvot	8
2.5 Suhdemarkkinoinnin arvot	9
2.5.1 Markkinoinnin johtaminen	9
2.5.2 Yhteistyö ja suhteet	10
2.5.3 Osapuolten aktiivisuus	11
2.6 Suhdemarkkinoinnin kannattavuus	11
2.6.1 Tyytyväisyys, uskollisuus ja suhteiden tuottoaste	12
2.6.2 Suhdemarkkinoinnin vaikutus kannattavuuteen	13
3 ASIAKKUUS	13
3.1 Asiakkuuden jalostuminen	13
3.2 Asiakasnäkökulmaiset laatulajit	14
3.3 Osto-osaaminen	15
3.4 Nykyiset haasteet	15
3.5 Asiakasajattelun kulmakivet	16
3.6 Kaupanteosta asiakkuuden johtamiseen	17
3.6.1 Asiakkuusajattelu	19
3.6.2 Tuote yrityksen osaamisena	20
3.6.3 Vastuu asiakkaiden kehittämisestä	21
3.7 Asiakkuuden johtamisen mittarit	22
3.8 Vaihtoehtoiset asiakkuusstrategiat	24

4	NYKYINEN OSTOTOIMINTA	25
4.1.1	Uusi hankintalaki	25
4.1.2	Hyvä tarjouskysely ja tarjous	25
4.2	Myyntin jälleenrakennus	27
4.2.1	Markkinoiden kehitys	27
4.2.2	Markkinoiden keskittyminen	28
4.3	Myyntiprosessi	28
4.4	Yritysten henkilöstö	28
4.5	Liitin Oy:n toiminta	29
5	TUTKIMUKSEN TOTEUTUS	30
5.1	Tutkimus menetelmän valinta	30
5.2	Aineiston keruu	31
6	TUTKIMUKSEN TULOKSET	32
6.1	Ostotoiminnan toimivuus	32
6.2	Ostotoiminnan kehityssuunta	34
6.3	Maahantuojan toiminnan kehittäminen	36
6.4	Yhteistyö maahantuojan kanssa	37
6.5	Huollon tarpeellisuus	38
6.6	Käyttökoulutus	38
6.7	Henkilökohtainen myyntityö	39
6.8	Palvelun paikallisuus ja toimitusvarmuus	40
6.9	Mainonta ja osallistuminen teknisille messuille	40
6.9.1	Mainonta	40
6.9.2	Tekniset messut	41
6.10	Tuotteen kehitystyö yhdessä asiakkaan kanssa	42
6.11	Maahantuojan järjestämät esittelykiertueet	42
7	YHTEENVETO JA JOHTOPÄÄTÖKSET	43
7.1	Toimintamahdollisuudet	43
7.2	Johtopäätökset	45
7.2.1	Maahantuonnin tulevaisuus	45
7.2.2	Tutkimuksen luotettavuus	47
7.2.3	Tutkimuksen tavoite ja toiminnan parannusehdotukset	48

LÄHTEET

50

LIITE Tutkimushaastattelun kysymykset

1 JOHDANTO

1.1 Tutkimuksen tarkoitus ja tavoitteet

Opinnäytetyössäni käsittelen teknisen maahantuontiyrityksen tapaa toimia kannattavasti ja asiakkaiden tarpeiden ja tavoitteiden puolesta win win -periaatteella. Pyrin löytämään teknisen maahantuonnin osa-alueet, joissa yrityksen on mahdollisuus vahvistaa voimavarojaan. Pyrin myös selvittämään, miten eri asiakkaat eroavat toisistaan ja mitkä toimintatavat ovat oikeita asiakassuhteiden säilymisen kannalta. Mitkä ovat asiakkaiden odotukset ja tarpeet pitkän asiakassuhteen jatkumiseksi? Mitä muutosehdotuksia tutkimus antaa yritykselle, eli missä on mahdollisuus parantaa ja mihin yrityksen olisi kehitettävä tulevaisuuden toimintaansa?

Tutkimuksessani pyrin selvittämään myös seuraavia asioita: Mistä on mahdollisuus hakea kasvua ja lisäarvoa maltillisesti ja pitkäjänteisesti palveluiden avulla, ja missä olisi mahdollisuus saada jo ostavat asiakkaat käyttämään enemmän maahantuontiyrityksen palveluja tai ostamaan enemmän maahantuontiyritykseltä toimintatapoja muuttamalla? Samalla yritysten on saatava kannattavaa liiketoimintaa olemassa olevilla asiakkailla, kun asiakaskontaktien määrä ei ole suuri vaan kun pyritään laadulliseen asiakaskontaktiin.

Uuden hankintalain astuessa voimaan tarjouskyselijöiden ja tarjoajien säännökset muuttuivat, mikä johti uusien työtapojen oppimiseen. Pyrin tutkimuksella löytämään eri toimintatapoja asiakaslähtöisesti. Selvitän, mitä asiakas arvostaa ja onko asiakkailla odotuksia, joita ei ole toteutettu. Suhdeverkoston kehittäminen ja mahdolliset muut lisäarvot ovat tärkeitä. Pyrin saamaan selville mahdolliset muutokset asiakkaiden käyttäytymisessä nyt ja tulevaisuudessa. Selvitän, miten yrityksen on reagoitava muutoksiin ja mitä on otettava huomioon pitkän ja toimivan asiakassuhteen hallinnassa. Mitkä osa-alueet ovat toiminnan kehittämisen kannalta tärkeitä, ja mitkä antavat yritykselle kannattavan liiketoiminnan ja millä toimintaa pystytään jatkamaan? Miten saadaan rakennettua pitkäjänteinen asiakassuhde, ja mitkä ovat ne tärkeät lisäarvot, joilla asiakas valitsee toimittajan? Selvitän teknisen maahantuonnin nykytilaa ja toiminnan mahdollisuuksia tulevaisuudessa. Tutkin asiakkaiden käyttäytymistä asiakaspinnassa ja pyrin löytämään asiakkaiden odotukset ja arvot joihin on järkevää asettaa voimavaroja tulevai-

suudessa. Tutkimuksen kohteena ovat Liitin Oy:n asiakkaat mahdollisimman laajalta maantieteelliseltä alueelta Suomesta. Päätoimialana kuitenkin ovat palo- ja pelastusviranomaiset.

1.2 Tutkimuksen viitekehys

Sain aiheen opinnäytetyöhöni Liitin Oy:ltä, jossa työskentelen tuotepäällikkönä. Yritys on toiminut jo usean vuosikymmenen ajan teknisessä maahantuonnissa ja on turvallisuusalan merkittävä toimija Suomessa. Yritys toimittaa teknisiä laitteita eri viranomaisille ja teollisuuden käyttöön vaativiin olosuhteisiin ja käyttötarkoituksiin. Työni toimeksiantaja on Liitin Oy:n omistaja Fredrik Ekström.

Tutkin teknisen maahantuonnin palvelun keinoja ja teknisen maahantuonnin kehittymistä asiakassuhteissa. Pyrin saamaan selville, miten maahantuontiyrityksen Liitin Oy:n asema saadaan turvattua työpaikkoineen siten, että yhteistyö asiakkaan kanssa on jatkuvaa ja tuottaa molemmille lisäarvoa.

Alueellisesti toimivat pelastuslaitokset ovat muuttaneet toimintaansa ja perustaneet omia organisaatioita toiminnan vaatimusten mukaisesti. Lisäksi asiakkaan osto-organisaatioihin on tullut alan ammattilaisia, jotka ovat hyvin koulutettuja ja motivoituneita henkilöitä. Nämä ovat iso muutos ja asia tuotteiden tarjoajille, ja on epäselvää, miten pystymme säilyttämään merkittävän asemamme muuttuvassa ympäristössä. Henkilöt, jotka tekevät tarjouskyselyjä tarjoajille joutuvat miettimään, miten he saisivat oman tarjouksen laadittua niin, että se vastaisi teknisiä ja kaupallisia vaatimuksia. Hankinnan onnistuminen on tärkeä loppukäyttäjille ja asiakkaan laitehuollolle.

Asiakkuusarvo ja suhdemarkkinointi asiakaspinnassa ovat erittäin laaja ja monipuolinen aihe. Tutkimuksessa käytin lähteinä markkinoinnin ulkomaista ja kotimaista ammattikirjallisuutta. Tutkimuksen aihe antoi myös mahdollisuuden käyttää lähteenä ajankohtaisia lehtiartikkeleita ammattilehdistä.

En pyrkinyt tutkimuksella selvittämään asiakashallinnan työvälineitä ja niiden toimivuutta, vaan keskityin ainoastaan suhdemarkkinoinnin implementointiin eli toimintatapaan

asiakaspinnassa ja sen kehittämiseen teknisessä maahantuonnissa. Customer Relationship Managementillä, CRM:llä, eli asiakkuusjohtamisella pyritään saamaan pitkäaikaisia suhteita asiakkaan kanssa. Asiakkuussuhdejohtamisen kautta pystytään samaan uusia ulottuvuuksia yhteistyöhön asiakkaan kanssa. Työssäni käsittelen laajemmin suhdemarkkinointia lähteiden avulla. Pyrin saamaan selkeän kuvan siitä, mitkä ovat asiakaslähtöisen suhdemarkkinoin nykykeinot asiakkaan luottamuksen saamiseen markkinoilla, joilla tarjonta on kasvanut ja tuotteet vastaavat toisiaan.

Liitin Oy:ssä on tehty kartoituksia asiakkaiden mielipiteistä asiakastyytyväisyyskyselyillä. Vastaukset on saatu monivalintamenetelmällä. Tutkimuksessa kuitenkin jää monia asioita yksityiskohtaisemmin selvittämättä, esimerkiksi se, mikä vastaukseen vaikutti, onko muita mahdollisuuksia, mitä arvostetaan tai voidaanko yhteistyötä lisätä. Laadullisessa tutkimuksessa pyritään saamaan haastattelusta vuoropuhelua, jonka avulla saadaan syvempää tietoa asiakkaan käyttäytymisestä.

Asiakkaiden keskenään jakamat kokemukset ovat todella tärkeitä, koska ne vaikuttavat ostopäätökseen. Tämä niin sanottu referenssimainonta on tärkeää, koska tuotteen tai palvelun markkina-arvo nousee, mutta myös laskee juuri sen verran kuin tuote tai palvelu on kerännyt suosittelijoita.

Asiakaspinnassa toimittaessa ei tiedetä tarkalleen sitä, mistä ostopäätökset joissakin tapauksissa tulevat. Ei tiedetä, vaikuttaako ostopäätökseen tekninen osaaminen, tuotteen laatu, huolto-toiminta, mainonta, ostamisen helppous, suhdetoiminta tai jokin muu asia.

Yritykset saavat tiedon kehitysalueista ja näin strategian suunnittelu on varmemmalla pohjalla. On tiedettävä kehityssuunta ja löydettävä kehitysalueet omaan toimintaan. Joskus kannattaa pysähtyä ja katsoa missä on. Päämäärätön puskipöytä juokseminen tuo vain hien, vaan ei todennäköisesti suunnistusrastia eteen. (Rope 2003, 41.)

Olen rajannut työni koskemaan Liitin Oy:tä ja sen kotimaisia asiakkaita. Pääosin asiakkaat ovat palo- ja pelastusviranomaisia, ja muista viranomaisista ja teollisuudesta olen haastatellut yhden asiakkaan. Haastateltavat valitsen itse, mutta pidimme kuitenkin alustavan palaverin

Liitin Oy:ssä mahdollisista ehdotuksista. Pyrin saamaan maantieteellisen otoksen mahdollisimman kattavaksi.

1.3 Tutkimusmenetelmän valinta

Tutkimusmenetelmänä on kvalitatiivinen tutkimus. Tällä tavalla työni saa sisältöä, ja siinä pystytään analysoimaan ja kuvailemaan toimintaa syvällisemmin. Tutkimus ei perustu määrään, vaan haastatteluun ja vastausten analysointiin.

Olen itse toiminut jo useamman vuoden Liitin Oy:ssä tuotepäällikkönä ja sitä ennen kansainvälisen yrityksen, Hilti Suomi Oy:n johtoryhmässä myynnin kehitystehtävissä.

Kokemuksellani teknisestä maahantuonnista saan hyvän vuoropuhelun asiakkaiden kanssa.

Kvalitatiivinen tutkimus kertoo, miksi asiat ovat niin kuin ne ovat. Tuloksena ei ole numeerisia taulukoita, vaan tulkintaa lukuisiin miksi-kysymyksiin. Määritelmän mukaan kvalitatiiviset menetelmät ovat tutkimusmenetelmiä, jotka tuottavat kuvailevaa aineistoa: ihmisten itse kirjoittamia tai puhumia sanoja ja havainnoitavaa käyttäytymistä. Kvalitatiiviset tutkimusmenetelmät tuottavat siis laadullista aineistoa verrattuna kvantitatiivisen tutkimusmenetelmien tuottamaan määrälliseen aineistoon. (Solatie 1997, 11.)

1.4 Liitin Oy

Herman Lindgren loi yhteyden Lyypekissä sijaitsevaan Drägerwerk GmbH-nimiseen yritykseen hankkiessaan sota-aikana puolustusvoimille happilaitteita. Rauhan palattua Lindgren sai Dräger- edustuksen itselleen ja perusti loppuvuodesta 1945 yhtiön nimeltä Liitin Oy. Yhtiön toimialana oli paloalan tuotteet. Nimensä yhtiö sai paloletkujen liittimistä, jotka kuuluivat Liitin Oy:n tuotevalikoimaan aina 1970-luvun loppupuolelle saakka. (Airola 2005, 2.)

Liitin Oy:n tuotevalikoima on 1980-luvulta lähtien muodostunut Dräger-paineilma hengityslaitteista, suojaamista, kemikaalisuojapuvuista, mittareista, alkometreistä, alkolukoista, huume-testereistä, lämpökameroista, Lukas- ja Vetter- pelastus- ja raivauskalustosta,

Ziegler-paloletkujen huoltolaitteista, Brage-sammutusasuista, laivateollisuudelle tarjottavista Norsafe AS valmiusveneistä ja monista muista teollisuuden agentuurituotteista.

(Airola, 2005, 2.)

Bo Lindgren luotsasi isänsä perustamaa yritystä 1960-luvun alusta aina vuoteen 1996. Vuonna 1974 vaihtuneen omistajasuvun edustaja Fredrik Ekström johti yritystä vuodesta 1996 vuoteen 2004 saakka, jolloin Liitin Oy:n johtoon valittiin sen nykyinen toimitusjohtaja Johan Kinnula.

(Airola, 2005, 2.)

Suurin yksittäinen asiakasryhmä liittimellä on viranomaisasiakkaat. Näistä mainittakoon merkittävimmät palo- ja pelastusviranomaiset, poliisi, Rajavartiolaitos ja Puolustusvoimat. Teollisuus on oma asiakassegmentti, mikä on tärkeä Liitin Oy:n henkilökohtaisille suojaintuotteille.

Liitin Oy:n organisaatio muodostuu kuudesta tuotepäälliköstä, kahdesta myyjästä ja kolmesta myyntitukihenkilöstä. Huollossa on seitsemän, logistiikassa ja taloushallinnassa molemmissa kaksi henkilöä. Liitin Oy:n suurin asiakasryhmä on palo- ja pelastusviranomaiset, joten tutkimukseni kohdistui tähän asiakasryhmään.

Tätä kirjoittaessani Liitin Oy vaihtoi omistajaa (30.9.2009) ja jatkaa toimintaansa Dräger Suomi Oy:nä. Yrityksestä tulee osa Dräger Safety AG & Co yritystä. Yrityksen pääkonttori sijaitsee Saksan Lyypekissä.

2 KUMPPANUUSSUHTEEN KEHITTÄMINEN

2.1 Suhdemarkkinointi

Suhdemarkkinointi on suhdeverkostojen sisäiseen vuorovaikutukseen perustuvaa markkinointia. Suhdemarkkinoinnin käsite levisi 1990-luvulla kulovalkean tavoin.(Gummesson 2004,21.) Sen vanavedessä seurasi ensin yksilöllinen eli one-to-one-markkinointi eli yksilöllinen mark-

kinointi ja sitten CRM (Customer Relationship Management) eli asiakashallinta. (Gummesson 2004, 21.)

CRM (asiakashallinta) on nykyisin asiakashallinnassa käytetyin käsite, mutta vielä vuonna 1998 se oli vain yksi lukuisista huomiota kilpailevista lyhenteistä. RM (Relationship marketing) eli (asiakassuhdemarkkinointi) on laajempi kokonaiskäsite. Asiakkuuksien hallinnassa ja yksilöllisessä markkinoinnissa ei tarkastella verkostoja, vaan keskitytään asiakkaan ja toimittajan väliseen vuorovaikutukseen. CRM tarkoittaa suhdemarkkinoinnin arvojen ja keinojen asiakassuhdepainotteista soveltamista käytännössä. (Gummesson 2004, 21.)

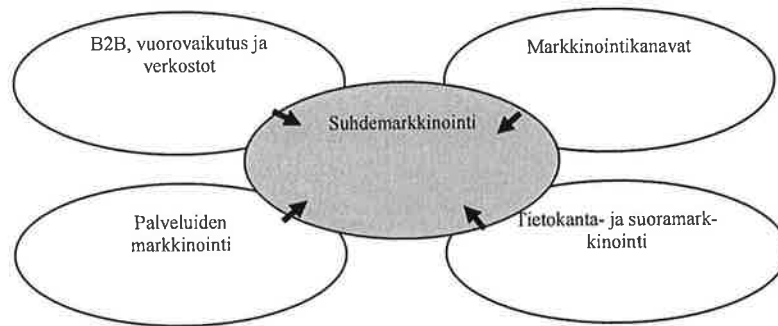
On tärkeää, että yrityksellä on pitkäaikaisia asiakkaita, jotka kertovat myönteisesti kokemuksistaan muillekin. Asiakassuhteiden säilyttäminen, asiakasuskollisuus ja asiakkaiden antamat myönteiset lausunnot ja suositukset ovat asiakashallinnan ja yksilöllisen markkinoiden ydinsäilytystä. ”Voittajan erottaa usein häviäjistä inhimillinen näkökohta, asiakkaiden mieltymys.” (Gummesson 2004, 33.)

2.2 Suhdemarkkinoinnin taustaa

Teollisella kaudella ominainen vakiotuotteiden massavalmistus synnytti myös massamarkkinoinnin ja -jakelun. Markkinoinnin teoriassa ja opetuksessa keskityttiin tuona lyhyenä historian kautena kulutustavaroiden markkinointiin. Palvelujen markkinointi ja Business-to-Business (B2B)-markkinointi, jossa suhteita pidettiin tärkeinä myös teollisella kaudella, jätettiin tutkimuksessa ja koulutuksessa huomioimatta. (Gummesson 2004, 32.)

Monet kolmen viime vuosikymmenen aikana tehdyt markkinoinnin tutkimukset ja käytännön kokemukset osoittavat suhteiden, verkostojen ja vuorovaikutuksen tärkeyden. Suhdemarkkinointia ja asiakkuuksien hallintaa koskevaa kirjallisuutta julkaistaan entistäkin enemmän monilla kielillä. Kirjallisuudessa käsitellään kuitenkin muutamaa poikkeusta lukuun ottamatta vain kapeita osa-alueita, kuten asiakasuskollisuutta ja asiakkaiden säilyttämistä, suoramarkkinointia tehostavia tietokantoja, puhelinpalvelukeskuksia, kanta-asiakaskerhoja, tai CRM- (asiakassuhdehallinta) ohjelmistoja. Ne ovat kaikki arvokkaita asioita, mutta johdonmukainen viitekehys ja kattava teoria puuttuvat. (Gummesson 2004, 32.)

Palvelunäkökulman lisäksi suhdemarkkinointi perustuu laajemmassa mittakaavassa muihinkin tekijöihin, kuten verkostoihin, strategiaan alliansseihin ja partnerisuhteisiin, asiakastietokantojen kehittämiseen ja suhdekeskeisen integroidun markkinointiviestinnän hallintaan. Möllerin ja Halisen (2000, 31–33) mukaan nykyinen suhdemarkkinointi on pohjimmiltaan lähtöisin neljästä eri markkinoinnin osa-alueesta (kuvio 1). Osa-alueet painottavat yrityksen ulkoisia, erityisesti yrityksen ja asiakkaan välisiä suhteita.



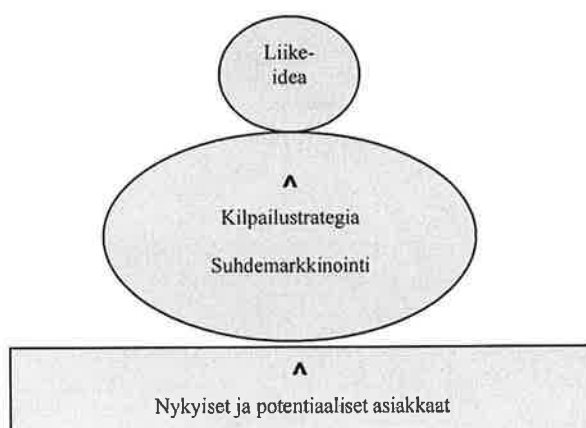
KUVIO 1. Suhdemarkkinoinnin juuret (Möller & Halinen 2000, 32)

Suhdemarkkinointi tarkoittaa asiakkaiden ja muiden sidosryhmien kanssa ylläpidettävien suhteiden tunnistamista, solmimista, vaalimista ja kehittämistä – sekä tarvittaessa katkaisemista – niin, että kaikkien osapuolten tavoitteet täyttyvät. Näihin tavoitteisiin päästään molemminpuolisella lupaus-antamisella ja täyttämällä. (Grönroos 1998, 190.)

2.3 Suhdemarkkinoinnin käsite

Suhdemarkkinointi tarkoittaa asiakkaiden ja muiden sidosryhmien kanssa ylläpidettävien suhteiden tunnistamista, solmimista, vaalimista ja kehittämistä - sekä tarvittaessa katkaisemista - niin, että kaikkien osapuolten tavoitteet täyttyvät. Tähän päästään molemminpuolisella lupaus-antamisella ja täyttämällä Suhdemarkkinointi on strateginen asia, jota ei voi erottaa yrityksen muusta strategisesta ja suunnittelusta. Markkinointi on koko yrityksen asia ja vastuu siitä on kaikilla yrityksen työntekijöillä omassa tehtävässään. Suhdemarkkinointistrategian lähtökohtana ovat yrityksen liikeidea ja kilpailustrategia (kuvio 2). Onnistuminen markkinoin-

tistrategiassa lujittaa asiakassuhteita ja lisää asiakastyytyvyyttä, näin tyytyväisistä asiakkaista tulee yritykselle kilpailuetu. (Ilmanen 2008).



KUVIO 2. Suhdemarkkinointi (Ilmanen 2008)

Jokaista asiakasta pidetään yksilönä, mikä edellyttää yritykseltä valmiuksia toimia joustavasti. Markkinointiajattelun tavoitteena on asiakasvaihtuvuuden pienentäminen, asiakassuhteen lujittaminen ja kannattavuus, joten yrityksen ei kannata kiinnittää huomiota yksinomaan markkinaosuuteen, vaan asiakaskantaan. Markkinointipanokset kohdistetaan suurelta osin olemassa oleviin asiakkaisiin. (Ilmanen 2008).

Suhdemarkkinointi perustuu asiakkaiden tuntemiseen ja vuorovaikutukseen. Asiakastietojen kerääminen edellyttää asiakastietokannan ylläpitämistä eri osastojen (talous- ja markkinointiosasto) tiedot on järjestettävä ja koottava yhteen järjestelmään tietoa voidaan kerätä myös yrityksen ulkopuolelta. Suhdemarkkinointi perustuu asiakkaiden tuntemiseen ja vuorovaikutukseen. (Ilmanen 2008).

2.4 Markkinoiden perusarvot

Johtamisteoreetikko Peter Druckerin mukaan ”hyviin ideoihin liittyy se ongelma, että ne rappeutuvat nopeasti kovaksi puurtamiseksi”. Ideoiden ja toiminnan, suhdemarkkinoinnin filoso-

fian ja CRM-sovelluksen välillä on väistämättä kuilu, joka voi johtua toteutumistaitojen tai sisun puutteesta, mutta myös vaikeudesta tajuta, mikä missäkin on olennaista. Kyse saattaa olla tietojen puutteesta tai kyvyttömyydestä yhdistää tietoja mielekkäästi ”teorioiksi”, jotka helpottavat päätöksentekoa ja toimeen tarttumista. Vaikeudet johtuvat ainakin neljästä ”satunnaisuuttajista”: asiakkaista, kilpailijoista, yleisestä taloudellisesta tilanteesta ja tekniikan muutoksista. Yhtäkään näistä muuttujista ei pystytä ennakoimaan tarkasti, ja sama pätee niiden keskinäiseen riippuvuuteen. (Gummesson 2004, 36.)

Kuilu voi syntyä myös siksi, että asiantuntijat eivät ole sisäistäneet markkinoiden arvoja. Markkinoinnin käsitteen isänä pidetään yleensä Druckeria, joka määritteli vuonna 1954 ilmestyneessä klassikossaan ”Markkinointi... tarkoittaa koko liiketoimintaa tarkasteltuna lopullisen tuloksensa eli asiakkaan näkökulmasta.” Markkinoinnin käsitteen ytimenä on asiakkaan tarpeiden ja toiveiden ymmärtäminen. Yrityksellä, jonka tarjoamat tavarat ja palvelut täyttävät asiakkaan tarpeet ja tuottavat tälle arvoa, tyytyväisyyttä ja oikeaksi koettua laatua, on parhaat mahdollisuudet menestyä. Tällainen markkinointikeskeisyys ja asiakaslähtöisyys on vastakohtana tuotantokeskeisyydelle, jossa asiakkaan on pakko ostaa sitä, mitä on tarjolla, tai ostamatta mitään. Tuotantokeskeisyys on tyypillistä markkinoille, joilla on pulaa tavaroista ja palveluista, ja suunnitelmatalouksille, mutta myös Euroopan ja Yhdysvaltojen vauraiden markkinatalouksin osaansa tyytyväisille aloille. (Gummesson 2004, 37.)

2.5 Suhdemarkkinoinnin arvot

2.5.1 Markkinoinnin johtaminen

Markkinoiden johtamisen tulisi olla markkinointikeskeistä yrityksen johtamista. Jo 1970-luvun alusta asti on ollut käsitteiden markkinointi- ja myyntiosasto ja markkinointi- ja myyntifunktioiden välillä, koska halutaan korostaa, että markkinoinnissa ja myynnissä on kyse enemmästä kuin vain erikoistuneiden osastojen toiminnasta. Markkinointi- ja myyntifunktioiden on ulotuttava koko organisaatioon ja etenkin johdon ajatuksiin ja tekoihin.

Tämä on vanha ajatus, jonka välittäminen ja toteuttaminen on osoittautunut varsin vaikeaksi. (Gummesson 2004, 37.)

Käytetään myös käsitteitä päätoimiset markkinoijat (PTM), jotka työskentelevät markkinointi- tai myyntiosastolla, ja osa-aikaiset markkinoijat (OAM). Näillä käsitteillä korostetaan, että jokainen työntekijä tehtävistään ja asiantuntemuksestaan riippumatta vaikuttaa asiakassuhteisiin joko päätoimisesti tai osa-aikaisesti. Tällä tavalla ymmärrettynä markkinoinninjohtaminen edellyttää markkinointikeskeisyyttä koko yritykseltä. (Gummesson 2004, 38.)

Kompromissi on aina kalliimpi kuin kumpikaan niistä vaihtoehdoista, joiden kompromissi se on (Rope 2003, 107).

2.5.2 Yhteistyö ja suhteet

Suhdemarkkinoinnin ydinarvot liittyvät yhteistyöhön. Sen mukaisesti tavarantoimittajiin, asiakkaisiin ja muihin osapuoliin suhtaudutaan kumppaneina eikä vastapuolina. Michael Baker ehdotti vuonna 1976 markkinoille määritelmää ”kaikkia osapuolia tyydyttävät vaihdantasuhteet”. Suhdemarkkinoinnissa on tärkeää, että yhden voittajan sijasta kumpikin osapuoli voittaa ja että kyse ei ole nollasummapelistä vaan plussasummapelistä. (Gummesson 2004, 38.)

Plussasummapelissä osapuolet kasvattavat arvoa molempien hyväksi, kun taas nollasummapelissä toisen voitto merkitsee toisen tappioita. Kaikki suhteen osapuolet odottavat toisiltaan rakentavaa asennetta, ja kaikkien tulisi pitää suhdetta mielekkäänä. Jos nämä ehdot täyttävät, suhteista voi kehkeytyä pitkäaikaisia ja pysyviä. Toimittajalle on tärkeää pystyä pitämään nykyiset asiakkaat, mitä korostetaankin nykyään entistä enemmän. Suhteen keston pidentämistä tulee merkittävä markkinointitavoite. (Gummesson 2004, 38.) Tähän asti on korostettu liikaa uusien asiakkaiden hankkimista ja sivuutettu olemassa olevista asiakkaista huolehtiminen liian köykäisesti (Gummesson 2004, 38).

Vanhan ostavan asiakkaan vaatimus taso on noussut ja maahantuojan on saavutettava kestävä asiakassuhde ja saatava suhdemarkkinoinnista laadullista.

Suhdemarkkinointi edesauttaa asiakkaiden säilyttämistä ja ehkäisee asiakkaiden menettämistä: nykyisten asiakkaiden säilyttäminen on markkinoinnissa etusijalla, ja vasta sen jälkeen kiinnitetään huomio uusien asiakkaiden houkuttelemiseen. (Gummesson 2004, 38.)

2.5.3 Osapuolten aktiivisuus

Suhdemarkkinointi edustaa uutta markkinoinnin ajattelutapaa, eikä sitä tule sekoittaa perinteiseen myyntiin, jossa lähtökohtana on toimittajaosapuolen näkökanta, ja asiakas samoin kuin asiakkaan ja toimittajan vuorovaikutteinen suhde jäävät varjoon. Suhdepainotteisessa perinteisessä myynnissä aloite tulee myyjältä ja menestys riippuu siitä, ”kuinka hyvin myyjä hallitsee suhdetta”. Suhteen laatu ja pitkäaikaisuus riippuvat tällöin siitä, kuinka paljon asiakas luottaa myyjään tämän menneiden ja nykyisten suoritusten perusteella. (Gummesson 2004, 39.)

Aloitetta ei tule kuitenkaan jättää toimittajan tai minkään verkoston yksittäisen osapuolen asiaksi, vaan jokainen verkoston jäsen voi ja hänen tuleekin olla aktiivinen. Vastoin markkinoinnin myyntejä toimittaja ei ole välttämättä aktiivinen osapuoli. Yritysmarkkinoinnissa on tavallista, että asiakkaat panevat alulle innovaatioita ja pakottavat toimittajan muuttamaan tavaroita ja palvelujaan. Kuluttajatkin ehdottavat tuotteisiinsa parannuksia, mutta heillä on vaikeuksia saada nykytilaan tyytyväiset ja horteiset toimittajat kuuntelemaan. (Gummesson 2004, 39.)

2.6 Suhdemarkkinoinnin kannattavuus

Liike elämässä halutaan tietää toimintojen taloudellinen vaikutus: tuloslaskelman viimeisellä rivillä on taianomainen kaiku. Siksi johtajien kysyttävä itseltään: kannattavatko suhdemarkkinointi ja CRM (asiakashallinta). Voittoa pitää saada, mutta lyhyen aikavälin voitto ei ole ainoa osoitus menestyksestä. Tärkeitä ovat myös strategiset ja laadulliset tekijät, kuten kasvotukset, pitkän aikavälin tutkimus ja tuotekehitys sekä verkostojen vakiinnuttaminen: kaikki nämä merkitsevät vakuutusta tulevaisuuden varalle. Yritykset mittaavat jatkuvasti rahallisen pääoman tuottoastetta. (Gummesson 2004, 311.)

Suhteiden tuottoaste tarkoittaa yrityksen suhdeverkoston perustamisen ja ylläpitämisen vaikutuksia pitkän aikavälin taloudelliseen tulokseen. (Gummesson 2004, 312.)

2.6.1 Tyytyväisyys, uskollisuus ja suhteiden tuottoaste

Yleinen oletus on, että asiakkaan kokeman laadun parantuminen lisää asiakastyytyväisyyttä sekä asiakkaan uskollisuutta ja kannattavuutta. Asiakassuhteen elinkaari perustuu ajatukseen, että asiakkaan säilytysmahdollisuudet riippuvat toimittajan kyvystä täyttää tarpeita ja lupauksia. Suotuisessa palvelukierteessä saadaan palveluketjun toiminnalla yrityksen kannattavuus hyväksi. (service profit chain kuvio 3).

Hyvä sisäisen palvelun laatu > tyytyväiset työntekijät > työntekijät pysyvät yrityksen palveluksessa > hyvä ulkoisen palvelun laatu > tyytyväiset asiakkaat > asiakkaat pysyvät asiakkaina > hyvä kannattavuus.

KUVIO 3. Service profit chain (Gummesson 2004, 314)

Saman logiikan mukaisesti noidankehät ja epäonnistumiskierteet pitää murtaa. Logiikka kyllä vaikuttaa kiistämättömältä: kun kaikki ovat tyytyväisiä, yritys menestyy. Mallin yleinen paikansa pitävyys voidaan kuitenkin asettaa kyseenalaiseksi, sillä markkinoiden logiikka noudattaa joskus toisenlaisia säännönmukaisuuksia. Doyle on esittänyt huolestuneisuutensa markkinoinnin roolista ja markkinoijien rajallisesta vallasta hallituksessa ja ylimmässä johdossa.

”Markkinoilla ei ole enää varaa tukeutua siihen toteen näyttämättömään oletukseen, että asiakastyytyväisyyden kasvu parantaa automaattisesti taloudellisia tuloksia.” Jotkin tutkimukset osoittavat, että asiakastyytyväisyys kyllä ennakoi tulevia voittoja, mutta varmistuminen siitä, että 73 tai 86 tai jopa 94 prosenttia asiakkaista on tyytyväisiä, ei riitä. (Gummesson 2004, 314.)

Useimmat toimittajaa vaihtavat asiakkaat sanovat olleensa edelliseen toimittajaan tyytyväisiä. (Gummesson 2004, 314.) Toimittajan vaihdon syitä on monia: toisen toimittajan markkinointi, ystävien puheet, halua kokeilla jotain uutta tai pelkkä sattuma. Joidenkin tutkimusten mukaan asiakkuuden säilyttämistäasteessa on huomattava ero sen mukaan, ketkä sanovat (mielipidetiedustelussa) olevansa erittäin tyytyväisiä ja ketkä tyytyväisiä. Postituslaitteita valmistava Pitney Bowes havaitsi, että 78,2 prosenttia erittäin tyytyväisiä asiakkaita sanoi pysyvänsä yrityksen asiakkaina vastaisuudessakin, kun taas tyytyväisistä asiakkaista vain 20,9 prosenttia sanoi samaa. Xeroxilla vastaavat luvut olivat 80 ja 14 prosenttia. (Gummesson 2004, 315.)

2.6.2 Suhdemarkkinoinnin vaikutus kannattavuuteen

Yrityksen suhdekustannukset alenevat, kun yritys ja asiakas oppivat tuntemaan toisensa. Uudet asiakkaat aiheuttavat alkukustannuksia, tilin avaaminen, oheispalvelujen tarjoaminen jne. Yritys voi panostaa kannattaviin asiakkaisiin ja näin yritys säästää markkinointikustannuksissa (mm. referenssit). Palvelutarjonta voidaan sopeuttaa kysynnän mukaiseksi. Tyytyväinen asiakas ostaa enemmän ja on valmis maksamaan enemmän, jolloin asiakasvaihtuvuuden pieneneminen johtaa työvoiman vaihtuvuuden laskuun. (Ilmanen 2008).

Suhdemarkkinoinnissa voidaan nähdä kolme perustasoa. Ensimmäisellä tasolla yritys painottaa hintaa. Toisella tasolla yritys painottaa hintaa sekä sosiaalisten sidosten luomista asiakkaaseen. Kolmannella tasolla yritys luo asiakkaaseen sosiaalisten ja rahallisten sidosten lisäksi myös rakenteellisia sidoksia. (Ilmanen 2008).

3 ASIAKKUUS

3.1 Asiakkuuden jalostuminen

Asiakkuuden jalostumisen aikana tapahtuu asiakkuuden suurin arvonnousu. Asiakaskohtaamisen aikana vaihdetaan resursseja keskenään siten, että yhteistyöstä syntyy lisäarvoa. Ylivoi-
maisesti suurimmat potentiaalit löytyvät jalostumisvaiheen aikana. Siksi yritysten tulee keskittää resurssinsa asiakkuuksien jalostumisvaiheeseen syntymisvaiheen sijasta.

Kun asiakkuus on syntynyt, voidaan aloittaa asiakkuuksien järjestelmälliseen arvonnousuun tähtäävä kehitystyö. Arvon nostamista voidaan lähestyä monesta eri näkökulmasta: asiakkuuden kannattavuus, asiakkuuden referenssiarvo, asiakkuuden osaamisen hyödyntäminen jne. Kehitystyön lähtökohtana on kuitenkin asiakkuuden kesto. Pitkät asiakkuudet ovat pääsääntöisesti arvokkaampia kuin lyhyet. (Storbacka & Lehtinen 1997, 97.)

Asiakkuuden keston vaikuttaa asiakkuuden lujuus. Lujaa asiakkuutta kestävä pieniä asiakkuuteen liittyviä ongelmiakin, ilman että asiakas vaihtaa toimittajaa. Näin ollen asiakkuuden lujuus antaa merkittävästi lisää mahdollisuuksia vaikuttaa asiakkuuden arvonnousuun.

Asiakkuuden lujuuden voi määrittellä väljästi siten, että mitä suurempi osuus asiakkaan ajatuksista, tunteista ja lompakosta yrityksellä on, sitä lujempi on asiakkuus. (Storbacka & Lehtinen 1997, 97.)

3.2 Asiakasnäkökulmaiset laatulajit

Tekemislaatu, jolloin voidaan puhua myös reaali-laadusta, on ns. edellytystekijä. Tämä merkitsee sitä, että markkinoinnillisesti tuotteen pitää olla laadukas. Jos tuotteen laatu ei kuitenkaan ole parempi kuin muiden, kyseinen laatuperuste vie vain kilpailukykyisyyteen, mutta ei vielä kilpailuetuisuuteen. (Rope 2003, 53.)

Kilpailulaatu merkitsee sitä, että tuotteen voidaan sanoa olevan laadukkaampi jossain reaali-perusteisessa suhteessa kilpaileviin tuotteisiin nähden. Se, kuinka hyvin tämä suhteellinen laatu saadaan viestitettyä markkinoille, ratkaisee tämän laatukriteerin toimivuuden markkinointinäkökulmasta. Oleellista on kuitenkin ero kilpaileviin tuotteisiin, eikä se, että tuote on laadukas, mikä on itsestäänselvyys. (Rope 2003, 53.)

Kaupallinen laatu merkitsee sitä, että ne laatu-elementit (kestävyys, tekninen edistyksellisyys, viimeistely muotoilu, palvelu jne), jotka tarjonnan sisältöön on rakennettu ovat asioita, joita kohderyhmä arvostaa ja joiden kautta näin muodoin on saatavissa markkinoilla vetoa. Oleellista onkin tehdä ero näennäislaadun ja kaupallisen laadun välillä. Tässä yhteydessä näennäislaatu tarkoittaa sellaista (esim. teknistä ylilaatua), jota markkinat eivät arvosta, eikä yritys sitä siten pysty markkinoinnillisesti hyödyntämään. (Rope 2003, 53.)

Mielikuvalaatu merkitsee sitä, että mielikuvallisesti tuote on saatu tehtyä kilpailijoita laadukkaammaksi. Tästä voidaan myös käyttää nimitystä brandilaatu, sillä aikaansaatu laatumielikuva yleensä liittyy brandin arvoon ja siihen liittyviin laatuominaisuuksiin. Tyypillisiä esimerkkejä tästä ovat kelloissa Rolex, autoissa Rolls Royce, joiden merkkiin liittyy paitsi ylellisen niin myös varsin laadukkaan mielikuvan maine. (Rope 2003, 53.)

Mielikuvalaadun merkitys turvallisuusalalla on isokin merkitys lähinnä operatiivisessa toiminnassa käytettävissä laitteissa. Pitkän ja hyvän asiakassuhteen saaminen pelkällä mielikuvalaadulla ei ole mahdollista ilman hyvää teknistä ja kaupallista laatua.

Tästä laatuluokituksesta oleellisia markkinoinnillisesta näkökulmasta ovat kaupallinen laatu, kilpailulaatu ja mielikuvalaatu. Todellisuudessa markkinoilla oleva todellisuus aina realisoituu viime kädessä mielikuvaan. Näin ollen tämän mukaan pelkkä kaupallinen laatu tai kilpailulaatu jää markkinoinnillisessa mielessä hyödyntämättä, jos sitä ei myös mielikuvallisesti onnistuta viemään markkinoille. (Rope 2003, 54.)

3.3 Osto-osaaminen

Osto-osaamiseen panostavat asiakkaat eivät päästä myyjiä yhtä helpolla kuin ennen. Uutta on esimerkiksi toimittajien segmentointi. Olemme tottuneet myynnissä segmentoimaan asiakkaita, mutta nyt asiakkaat segmentoivat toimittajia. Tämä korostuu etenkin teollisuus yrityksissä. Hännisen mukaan ammattimaisesti toimivat osto-organisaatiot jaottelevat toimittajia kahden pääkriteerin avulla: mikä on tuotteen tai palvelun strateginen merkitys tai kustannusmerkitys ja kuinka vaikeaa on löytää vaihtoehtoisia toimittajia. Tuotteiden samanlaistuminen taas haastaa yritykset kilpailemaan yhä enemmän palveluilla ja osaamisella. Niiden myyminen on silti paljon vaikeampaa kuin konkreettisten tuotteiden. (Hänninen 2007, 16.)

Väestörakenteen muutos puolestaan muuttaa asiakassuhteiden luonnetta. Perinteisesti asiakassuhteet ovat voineet olla jopa 15 – 20 vuoden mittaisia. Nyt pitkien henkilökohtaisen asiakassuhteiden merkitys vähenee ja tilalle tulee paljon uusia kontaktihenkilöitä. (Hänninen 2007, 16.)

3.4 Nykyiset haasteet

Myynti voi vastata haasteisiin siten, että hiotaan strategiaa, prosesseja, osaamista ja mittareita. Ensin on mietittävä myynnin strategia, eli mietitään keitä asiakkaiksi halutaan ja miten heitä

palvellaan. Kaikkia asiakkaita ei voi palvella samalla tavalla kannattavasti. (Hänninen 2007, 16.)

Asiakassuhteet voidaan jakaa kolmeen tyyppiin. Ensimmäinen tyyppi on transaktiosuhde. Siinä asiakas on kiinnostunut ensisijaisesti tuotteesta, mikä tekee hinnasta kriittisen ostopäätöskriteerin. Toisessa tyypissä eli konsultoivassa suhteessa asiakas on jo jossain määrin valmis panostamaan suhteeseen, ostamaan palvelua ja jakamaan osaamista. Kolmas tyyppi on kumppanuussuhde, mikä edellyttää vahvaa yhteistä päämäärää, minkä termiä ei pitäisi käyttää liian köykäisesti. (Hänninen 2007, 16.)

Hännisen mukaan asiakassuhteiden monimuotoisuudessa piilee sudenkuoppia, joita on syytä varoa. Kannattavuus voi kärsiä esimerkiksi silloin, kun myyjä panostaa suhteeseen paljon esimerkiksi palveluja ja tukea tarjoten, mutta asiakasta kiinnostaa vain hinta.

Joskus taas asiakas olisi valmis konsultoivaan tai kumppanuussuhteeseen, muuta myyjä ei tunnista tilannetta eikä näin ollen myöskään pysty tyydyttämään asiakkaan tarpeita.

(Hänninen 2007, 16.)

3.5 Asiakkuusajattelun kulmakivet

Asiakkaan arvontuotanto on keskeisin käsite asiakkuusajattelussa. Asiakkuuden kehittäminen edellyttää, että prosessi, jonka avulla asiakas tuottaa itselleen arvoa on tunnettava syvällisesti. Prosessitarkastelussa yksittäisen ostotapahtuman merkitys pienenee, siirrytään ”kauppojen tekemiseen” maailmasta” asiakkuuksien johtamiseen” maailmaan. Asiakkuuksien johtamisen tavoitteena ei ole maksimoida yksittäisen kaupan tuotto vaan yhteistyössä asiakkaan kanssa rakentaa kestävää asiakkuutta. Asiakkuusajattelussa toimitaan asiakkuuden ehdoilla, ja pyritään molemminpuolisesti sovittamaan prosesseja niin hyvin toisiinsa, että arvoa syntyy molemmille osapuolille. Asiakkuusajattelussa kilpailukyky ei perustu hintakilpailukykyyn vaan yrityksen kykyyn auttaa asiakasta tuottamaan arvoa itselleen.

(Storbacka & Lehtinen 1997, 19.)

Toinen asiakkuusajattelun kulmakivi on tuotteen määrittely prosessiksi. Tässä tarkastelussa perinteinen jako tavaroihin tai palveluihin on merkityksetön. Tuote on nähtävä kokonaisuute-

na, jossa asiakkaan ja yrityksen eri prosessivaiheiden välillä tapahtuu vaihdantaa. Vaihdamman kautta yrityksen osaaminen siirtyy osaksi asiakkaan arvontuotantoa. Tässä ajattelussa tuotedifferointia tarkoittaa prosessidifferointia, ja tämä avaa rajattomia mahdollisuuksia rakentaa erilaisia asiakkuuksia. (Storbacka & Lehtinen 1997, 19.)

Kolmas asiakkuusajattelun kulmakivi liittyy yrityksen vastuun kantamiseen. Asiakkuusajattelussa ei riitä, että yritys tyydyttää asiakkaan tarpeet. Eikä riitä, että asiakas on tyytyväinen. Yritys voi rakentaa asiakkuuden lujuuksi vain, jos se kantaa vastuuta asiakkuuden kehittämisestä ja tarjoaa asiakkaalle uusia mahdollisuuksia tuottaa itselleen arvoa. (Storbacka & Lehtinen 1997, 19.)

3.6 Kaupanteosta asiakkuuden johtamiseen

Jos business-to-business-asiakkuudessa eletään ”kauppojen tekemisen maailmassa”, lähtökohdaksi on, että asiakkaan osto-osasto on asiakkaan arvontuotantoprosessin paras tulkitsejä. Osto-osasto määrittelee asiakkaan tarpeet mahdollisimman yksityiskohtaisesti (laatimalla spesifikaatioita) ja pyrkii hankkimaan markkinoilta toimittajia, jotka pystyvät täyttämään vaadittavat spesifikaatioita. Osto-osastolla on olemassaolonoikeus vain, jos se pystyy maksamaan toimintansa aiheuttamat kustannukset markkinoilta saaduilla alennuksilla. (Storbacka & Lehtinen 1997, 21.)

Yritys, joka pyrkii elämään kauppojen tekemisen maailmassa, joutuu hyväksymään asiakkaan tekemät spesifikaatiot ja tarjoamaan tuotteistaan tarjouspyyntöjen perusteella. Koska spesifikaatiot ovat usein hyvin tarkasti määritellyjä (hintavertailun mahdollistamiseksi), ainoa muuttuva asiakkuudessa on hinta. Näin ollen osto- ja myyntiosasto keskustelevat pääosin siitä, millä tavalla hinnoitteluun voidaan vaikuttaa. (Storbacka & Lehtinen 1997, 21.)

Hinta on aina tärkeä tekijä hankinnoissa, mutta onko ostohinta mikä on halvin aina edullisin, jos hankintaa mitataan tuotteen elinkaarella. Tässä kohtaa hankinnassa on myös otettava huomioon tuotteen koko elinkaari. Onko tuotteelle saatavissa käyttökoulusta, huoltoa ja muita jälkimarkkinoinnin palveluja.

Asiakkuusajattelussa yrityksen tulee huolehtia siitä, että sen osaaminen välittyy asiakkaalle. Myyjän yrityksellä on paljon osaamista, jonka avulla voidaan tehostaa asiakkaan prosessia ja auttaa asiakasta tuottamaan arvoa itselleen. Tämä osaaminen ei kauppojen tekemisen maailmassa pääse esille, koska keskustelu on yksipuolista ja keskustelevat osapuolet (ostaja ja myyjä) eivät edusta kummankaan osapuolen syvällisintä osaamista. (Storbacka & Lehtinen 1997, 21.)

”Asiakkuusajattelun ydin on siinä, että pyritään samaan yrityksen ja asiakkaan väliseen kommunikaatioon laadullista ajattelua. Asiat on hyvä saada purettua aina osaavan henkilön kanssa esimerkiksi ammatillisen osaamisen kautta. Näin pyritään saamaan suhteesta syvällisempi ja molempia osapuolia hyödyntävä”.

Asiakkuusajattelussa työn kohteena on asiakkuus ja tavoitteena on sovittaa asiakkaan ja yrityksen prosessit niin hyvin toisiinsa, että prosesseja tehostamalla voidaan saavuttaa merkittävästi suuremmat säästöt kuin osto-osasto pystyy alennuksilla hankkimaan. Vain jos tämä ehto toteutuu voidaan siirtyä aitoon asiakkuus-lähtöiseen toimintaan. (Storbacka & Lehtinen 1997, 21.)

Kauppojen tekemisen maailmassa asiakaslähtöisyys johtaa helposti siihen, että eletään asiakkaan armoilla, eli joudutaan sopeuttamaan asiakkaan spesifikaatioon ja tehostamaan omaa toimintaa, jotta hintakilpailukyky on riittävää. Asiakkuusajattelussa toimitaan asiakkuuden ehdoilla, ja pyritään molemmanpuolisesti sovittamaan prosesseja niin hyvin toisiinsa, että arvoa (säästöjä, tehokkuutta, parempaa laatua) syntyy molemmille osapuolille. (Storbacka & Lehtinen 1997, 22.)

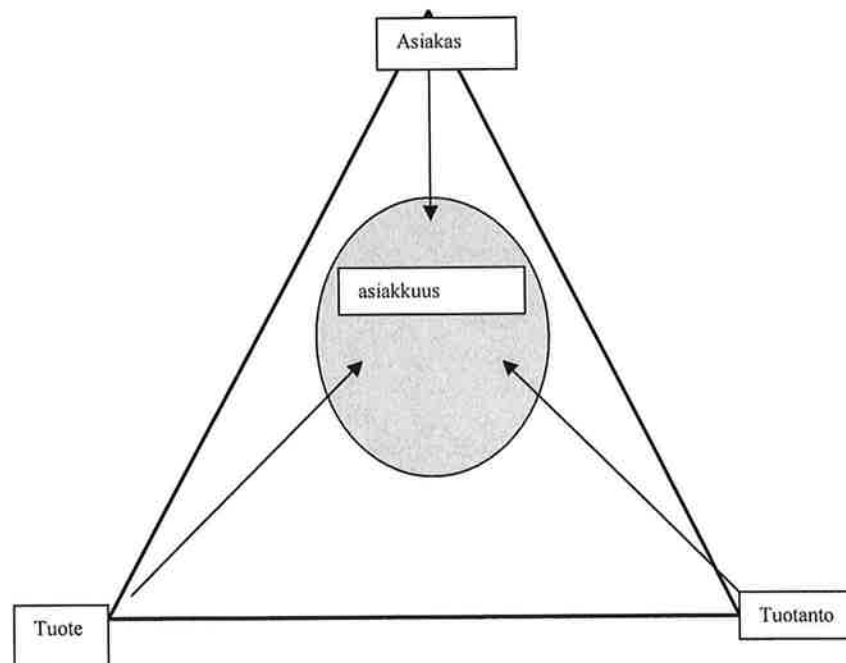
Asiakkuusajattelussa sekä yritys että asiakas hyötävät asiakkuudesta. Molemmat osapuolet saavuttavat tavoitteensa paremmin asiakkuuden kautta kuin muulla tavoilla. Tämä merkitsee käytännössä sitä, että syvälinen asiakkuus tuottaa molemmille paremman tuloksen kuin esimerkiksi se, että asiakas tietyin määräajoin järjestää tarjouskilpailun useille mahdollisille yhteistyökumppaneille. (Storbacka & Lehtinen 1997, 21.)

3.6.1 Asiakkuusajattelu

Perinteinen tarkastelu asiakkuuden osalta on keskittynyt kolmioon, jonka kulmina ovat asiakas, yritys ja tuote. Yleensä näkökulma on joku kolmion kulmista. Voidaan puhua tuotesuuntauneesta organisaatiosta, jonka osaaminen kulminoituu tuotteeseen ja jonka organisaation toimintamalli on tuotteen ympärille rakennettu. Varsin usein puhutaan tuotepäällikköorganisaatiosta. (Storbacka & Lehtinen 1997,23.)

Asiakaslähtöinen organisaatio tarkastelee toimintaa asiakaskulmasta. On rakennettu asiakaspäällikköorganisaatioita, joissa kullakin asiakkaalla on oma vastuhenkilö, joka vastaa asiakkaan ja yrityksen yhteistyöstä. (Storbacka & Lehtinen 1997,23.)

Tuotantolähtöinen organisaatio panostaa tuotantoprosessin kehittämiseen ja uusien erityisesti sen tehokkuuden parantamiseen. Tällöin puhutaan tuotantoprosessin kehittämisestä. Tarkastelunäkökulma on tuotannon kulma kolmiossa. Kuviossa asiakkuusajatteluun yhdistyy tuotanto-, tuote-, ja asiakasnäkökulma (kuvio 4).



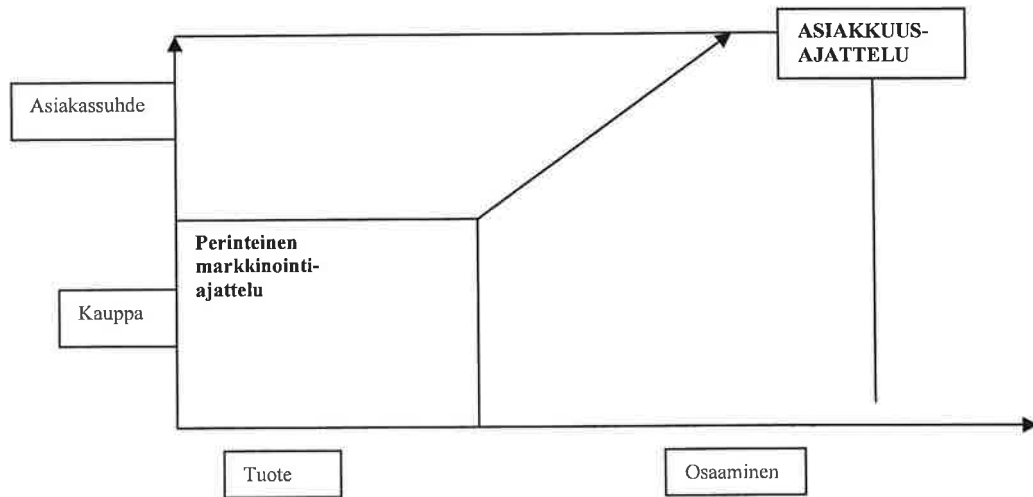
KUVIO 4. Asiakkuuden keskeiset näkökulmat (Storbacka & Lehtinen 1997, 23)

3.6.2 Tuote yrityksen osaamisena

Asiakkuudessa tapahtuu vaihdantaa, jossa yritys käyttää omaa osaamistaan asiakkaan arvontuotannon tukemiseksi. Asiakkuusajattelussa tuotetta tärkeämpi asia onkin sen osaamisen hahmottaminen, jota yritys tarvitsee ollakseen kilpailukykyinen. Yrityksen on mietittävä, miten se voi tehokkaasti siirtää omaa osaamistaan asiakkaalle. Perinteisessä markkinointiajattelussa yritykset jakelevat arvoa tuotteiden muodossa. Asiakkuusajattelussa yritys ja asiakas yhdessä luovat arvoa. Liiketoiminnassa siirrytään arvon jakelusta arvon luomiseen! (Storbacka & Lehtinen 1997, 26.)

Arvon luominen edellyttää vaihdanta-käsitteen laajentamista. Arvon luominen edellyttää laajempaa tunteiden, tietojen ja tekojen vaihdantaa koko asiakkuuden aikana. Näin ollen kaikki vaihdanta, joka edesauttaa asiakkaan arvontuotantoa, on osa tuotetta. (Storbacka & Lehtinen 1997, 26.)

Tällainen ajattelu korostaa tarvetta käsitellä yritysten osaamista uudella tavalla. Keskeistä ei ole yksittäisten kauppojen tekeminen tuotteista myymällä, vaan osaamista käytetään tukemaan asiakkuutta koko sen keston ajan. Asiakkuusajattelua voi näin ollen kuvata kaksiulotteisena siirtymänä: yhtäältä siirrytään kauppatapahtumapohjaisesta ajattelusta asiakassuhdeajatteluun ja toisaalta tuotepohjaisesta ajattelusta osaamisepohjaiseen ajatteluun. Nuo ulottuvuudet yhdistämällä voidaan löytää asiakkuusajattelu (kuvio 5). Keskeistä ei ole yksittäiset kauppojen tekeminen tuotteita myymällä, vaan osaamisen kehittäminen ja myynti koko asiakassuhteen aikana. (Storbacka & Lehtinen 1997, 27.)



KUVIO 5. Asiakkuusajattelu (Storbacka & Lehtinen 1997, 27)

Ennen ajateltiin, että tavoitteenamme on tyydyttää 100 prosenttia asiakkaiden tarpeista. Nyt olemme oivaltaneet, että meidän tulee tyydyttää 120 prosenttia.
(Storbacka & Lehtinen 1997, 27.)

3.6.3 Vastuu asiakkuuden kehittämisestä

Vaikka tarpeiden tunnistamisen menetelmät olisivat kunnossa, ei yritys pitkällä aikavälillä voi elää pelkästään tunnistamalla asiakkaiden nykyisiä tarpeita ja tyydyttämällä niitä. Yrityksen tulee myös muuttaa asiakkaiden käsityksiä heidän omista tarpeistaan. Lisäksi tulee huolehtia siitä, asiakkaalle tarjotaan uusia tapoja tuottaa arvoa itselleen. Nämä ovat usein tapoja, joita asiakkaat itse eivät omamaan osaamiseensa perustuen pystyisi edes kuvittelemaan! (Storbacka & Lehtinen 1997, 29.)

Vastuu asiakkuuden kehittämisestä on yrityksellä. Vastuu tarkoittaa sitä, että yhteisesti asiakkuutta kehitettäessä yrityksen on tehtävä aloitteita. Vastuu merkitsee sitä, asiakkuutta kehitettäessä otetaan huomioon sekä asiakas että yritys ja kehitystyö tehdään asiakkuuden ehdoilla. Kuitenkin myös sillä tavalla, että asiakas osallistuu kehitystyöhön.

Jos vastuu asiakkuuden kehittämisestä ”delegoidaan” asiakkaille tarkoittaa se sitä, että asiakkuus kehittyy asiakkaan osaamisen rajoittamana. Hyvin monilla toimialoilla yrityksellä on

kuitenkin, suhteessa asiakkaisiin, ylivertainen osaaminen. Tätä osaamista käyttäen yrityksen on luotava uusia tapoja, jolla asiakas voi tuottaa arvoa itselleen.

(Storbacka & Lehtinen 1997, 29.)

3.7 Asiakkuuden johtamisen mittarit

Asiakkuuden johtamistyön ainoa kestävä tavoite on asiakkuuden arvonnousu. Yrityksen on selkiytettävä, kuinka arvokkaita asiakkuuksia yrityksen asiakaskannasta löytyy, ja kaikkea kehitystyötä tulee arvioida sen suhteen, miten se vaikuttaa asiakkuuden arvon kehittymiseen.

(Storbacka & Lehtinen 1997, 29.)

Mitä tarkoitetaan asiakkuuden arvolla? Asiakkuus voi olla yritykselle arvokas monestakin syystä. Tärkein mittari, jolla asiakkuuksia voidaan arvostaa, on asiakkuuden kannattavuus. Muita asiakkuuden arvon mittareita voivat olla: asiakkuuden rahallinen volyyymi, asiakkuuden koko elinkaaren kannattavuus, asiakkuuden kesto, asiakasosuus, asiakkuuden lujuus (sisältäen asiakastyytyväisyyden), asiakkuuden referenssiarvo sekä osaamisarvo.

Asiakkuuden arvon ulottuvuudet ovat sekä toimiala- että yrityskohtaisia ja niiden painoarvot vaihtelevat yrityksittäin ja asiakkuusstrategioittain. Näin ollen jokaisen yrityksen on strategiamäärittelyn yhteydessä määriteltävä myös, millä ulottuvuuksilla asiakkuuden arvoa mitataan. (Storbacka & Lehtinen 1997, 30.)

Asiakkaiden kannattavuudella tarkoitetaan yhden asiakkuuden tietyn aikavälin kannattavuutta, eli asiakkuustulot – asiakkuuskustannukset = kannattavuus. Aikaväli jota usein käytetään on vuosi. Kannattavuus on näin määriteltynä absoluuttinen suure, eikä suhteellinen. Asiakkuus, joka on kannattavampi kuin toinen tuo näin ollen absoluuttisesti enemmän positiivista kassavirtaa yritykseen. Tämä tarkoittaa tietysti sitä, että asiakkuuden volyyymi sisältyy kannattavuuteen. (Storbacka & Lehtinen 1997, 30.)

Asiakkuuden kesto vaikuttaa kolmeen asiaan. Ensinnäkin asiakkuuden kesto yhdessä asiakkuuden kannattavuuden kanssa muodostaa asiakkuuden kannattavuuden kanssa muodostaa asiakkuuden koko elinkaaren kannattavuuden laskennan lähtökohdan.

Toiseksi asiakkuus, joka on kestänyt tietyn ajan, on usein lujemmalla pohjalla, asiakkuuden aikana syntyneiden sidosten ansiosta. Kolmas näkökulma on pragmaattinen. Jos asiakkuus kestää pitkään, se antaa yritykselle enemmän mahdollisuuksia kehittää asiakkuutta erilaisilla asiakkuuden johtamisen työkaluilla. (Storbacka & Lehtinen 1997, 31.)

Joillakin toimialoilla asiakkuuden arvoa tulee myös mitata asiakkaan osaamisen kautta. Usein hankalat ja paljon aikaa vievät asiakkaat ovat hyviä ja arvokkaita siksi, että he tuovat asiakkuuteen sellaista osaamista mitä yrityksellä on itsellään. Samalla he pakottavat yritystä kehittämään uutta osaamista ja toimivat näin muutoksen alulle panevana voimana. Jotta asiakkuus voi kehittyä myönteisesti, tarvitaan usein asiakkaan aktiivista osaamispanosta. (Storbacka & Lehtinen 1997, 31.)

Asiakkaalla on usein referenssiarvo markkinoilla. Asiakkuuden arvoon vaikuttavat myös asiakkaan kautta satavat kontaktit. Voimakkaasti sitoutunut asiakas, joka on valmis suosittelemaan ja tekemään työtä yrityksen puolesta, on hyvin arvokas sen vuoksi, että hän voi merkittävästi tehostaa uusien asiakkuuksien syntymistä. (Storbacka & Lehtinen 1997, 31.)

Edellä esiteltyjä asiakkuuden arvon ulottuvuuksia voidaan tarkastella sekä nykytilan että tavoitetilan osalta. Itse asiassa keskeisintä asiakkuuden arvon mittaamisessa ei ole nykytilan hahmottaminen vaan asiakkuuden arvo on nähtävä asiakkuuskohtaisen suunnittelun työkaluna. (Storbacka & Lehtinen 1997, 32.)

Määrittelemällä nykyisten asiakkuuksien arvopotentiaali voidaan yrityksen panostukset kohdistaa tuottojen mukaisesti. Usein painopistettä tulee suunnata pois uusien asiakkuuksien synnyttämisestä nykyisten asiakkuuksien jalostamiseen!

Esimerkiksi kannattamaton asiakas voi olla merkittävä kannattavuuspotentiaali yritykselle. Potentiaalin hyödyttäminen edellyttää asiakkuuden johtamista siten, että asiakkuuden tuotot suhteessa asiakkuuden kustannuksiin kasvavat. Usein voi olla kyse siitä, että asiakas on hajuttanut ostonsa eri yritysten välille ja houkuttelemalla asiakasta keskittämään ostoksensa yritykselle potentiaali realisoituu. (Storbacka & Lehtinen 1997, 32.)

3.8 Vaihtoehtoiset asiakkuusstrategiat

Asiakasajattelussa kilpailukyky syntyy siitä, että yritys kehittää asiakkuusstrategioita, jotka ylivoimaisella tavalla tukevat asiakkaan arvontuotantoa. Kilpailukyvyn kehittäminen tarkoittaa asiakkuuksien differointia, eli strategian sovittamista erilaisten asiakkaiden erilaisiin prosesseihin. (Storbacka & Lehtinen 1997, 121.)

Analysoimalla muutaman olemassa olevan asiakkuuden vaiheita, asiakkuusrakennetta sekä vaihdantaa on helppo havaita, että yrityksen asiakkuudet hoidetaan eri tavoilla. Tämä ei sinänsä ole ongelmallista. Siitä kuitenkin voi tulla ongelma, jos asiakkuuksien erilaisuus ei ole tietoisesti hoidettu. Tällöin kummallakaan osapuolella ei ole selkeää näkemystä siitä, miten yhteistyö tehokkuuden saavuttamiseksi pitäisi tehdä. Asiakkuusajattelun tavoitteena on juuri asiakkuusstrategioiden avulla selkeästi ilmaista asiakkuuden pelisäännöt. (Storbacka & Lehtinen 1997, 121.)

Nepparistrategiassa lähtökohtana on, että asiakas sopeutuu yrityksen prosesseihin. Yritys tavallaan asettaa tarjolle oman prosessinsa ja asiakas sopeuttaa omaa prosessiaan siten, että kohtaamisissa voi syntyä. Kohtaamiset ovat kuitenkin luonteeltaan sellaisia, etteivät ne edellytä syvällisempää yhteistyötä tai prosessien yhteensovittamista. Vaihdanta on pääosin tekojen vaihdantaa ja asiakkaan sitomiseen tarvitaan työkaluja, joilla osoitetaan asiakkaalle asiakkuuden jatkuvuuden erot. (Storbacka & Lehtinen 1997, 123.)

Vetoketjustrategiassa sekä asiakas että yritys sopeuttavat omia prosessejaan, jotta ne sopivat vetoketjun lailla lomittain lailla lomittain. Tavoitteena on huolehtia siitä, että asiakkuudessa ei tehdä turhia toimintoja ja että toiminnot sopivat hyvin yhteen. Vetoketjustrategian rakentaminen edellyttää pitkällistä yhteistyötä, jossa systemaattisesti analysoidaan kummankin osapuolen prosesseja ja sovitetaan ne paremmin toisiinsa. (Storbacka & Lehtinen 1997, 123.)

Tarrastrategiassa yritys sopeuttaa omia prosessejaan asiakkaan prosesseihin. Voidaan sanoa, että yritys tulee asiakkaan luo ja lukee asiakkaan käsikirjoituksesta oman roolinsa. Tarrastrategiassa yritys tekee parhaansa sopeutuakseen oman prosessinsa asiakkaan tilanteeseen siten, että

asiakas ei joudu käyttämään aikaa tai energiaa omien toimintojensa muuttamiseksi. (Storbacka & Lehtinen 1997,123.)

4 NYKYINEN OSTOTOIMINTA

4.1.1 Uusi hankintalaki

Uusi hankintalaki astui voimaan 1.6.2007. Hankintalain uudistuksen tavoitteena on tehostaa julkisten varojen käyttöä, turvata tarjoajille tasapuolinen ja syrjimätön kohtelu julkisissa hankinnoissa sekä selkeyttää hankintaviranomaisten ostoyhteistyön edellytyksiä. Hankinnalla tarkoitetaan taloudellista vastiketta vastaan tehtävää osto- tai leasingsopimusta, jolla hankintayksikkö hankkii aineita, tavaroita, palveluja tai rakennuttaa urakalla. Hankintalailla säädetään, miten kilpailuttamisessa menetellään. Julkisella hankkijalla on velvollisuus hyödyntää markkinoita kilpailuttamalla hankintansa. (Kiinteistöpalvelut 2006, 1.)

Hankintalailla ei säädetä, mitä ostaja hankkii. Hankittavasta tavarasta, palvelusta tai rakennusurakasta, sen sisällöstä ja laadusta sekä hankinnan ehdoista päättää ostaja. Myös valintaperusteet määrittelee ostaja. Hankinnan kokoa, sisältöä tai valintaperusteita ei tule määritellä siten, että suositaan tiettyä tarjoajaa. Hankintailmoitukset julkaistaan sähköisessä ilmoitusjärjestelmässä Hilmassa julkiset hankinnat. (Kiinteistöpalvelut 2006, 1.)

4.1.2 Hyvä tarjouskysely ja tarjous

Tarjouskyselyssä on hankinnan kohde ja ehdot kuvattava konkreettisesti ja selkeästi siten, että sen perusteella voidaan antaa yhteismitallisia ja keskenään vertailukelpoisia tarjouksia. Tarjouspyynnössä on mainittava hankinnan sisältöä kuvaavat tekniset eritelmät ja muut vaatimukset, kuten vaihtoehtoisten tarjousten hyväksyttävyyys tai hankintasopimuksen erityisehdot, tarjoajien soveltuvuusvaatimukset, kuten tieto maksetuista veroista, tarjousten valintaperuste sekä mahdolliset vertailuperusteet ja niiden suhteellinen painotus (EU hankinta) tai tärkeysjärjestys (kansallinen hankinta). Tarjouspyynnössä on mainittava myös määräaika tarjousten te-

kemiselle, tarjousten voimassaoloaika ja yhteystiedot tarjouksen toimittamiselle. Tarjouspyyntöön on liitettävä tiedot myös siitä millä kielellä tarjous on laadittava, ja viittaus julkaistuun hankintailmoitukseen. (Kiinteistöpalvelut 2006, 2.)

Hyvä ostaja työskentelee suunnitelmallisesti hankintastrategian ja hankintaohjeet huomioiden. Hän tuntee markkinat ja suhteuttaa hankinnat markkinoiden kokoon. Hänellä on selvä kuva hankintaprosessista eli tietää, mitä haluaa ostaa ja millä ehdoilla. Hän edistää markkinoiden toimivuutta kilpailuttamalla myös pienet hankinnat avoimesti ja syrjimättömästi. Hän kehittää toimintoja yhdessä toimittajan kanssa koko sopimuskauden ajan. (Kiinteistöpalvelut 2006, 1.)

Tarjouksen laadinta on vaativa projekti. Projekti onnistuu kun tarjoaja tuntee julkisissa hankinnoissa noudatettavat menettelytavat, sitoutuu tarjouspyynnön ja tekemänsä tarjouksen ehtoihin, hyödyntää www.hankintailmoitukset.fi – sivustoa, hyödyntää verkostoitumisen mahdollisuudet, kehittää omaa liiketoimintaansa ja kehittää palvelua ja sen laatua yhdessä hankinta yksikön kanssa koko sopimuskauden ajan. (Kiinteistöpalvelut 2006, 1.)

Hankintayksikkö on oikeutettu luottamaan tarjousasiakirjoissa annettujen tietojen paikkansapitävyyteen. Annetun tarjouksen tulee olla tarjouspyynnön mukainen, ja tarjous on jätettävä ilmoitetussa määräajassa. Viranomaiselle jätetty tarjous on julkinen asiakirja. Tarjouksessa ilmoitetut hinnat ja tarjousten vertailussa käytettävät muut tiedot kuin liike- ja ammattisalaisuudet ovat kaikkien saatavilla olevia tietoja. Hankintapäätös on tehtävä annettujen tarjousten perusteella, eikä hinnoista saa tinkiä. Tarjouksentekijöitä tulee kohdella tasapuolisesti ja syrjimättömästi. (Kiinteistöpalvelut 2006, 1.)

Hankittavan tavarahan, urakan tai palvelun laadusta päättää ostaja. Hankinnan laatu määritellään tarjouspyynnössä. Ostajan velvollisuus on asettaa tarjoajalle soveltuvuusvaatimukset ja kuvata tarjouspyynnössä hankittava kohde sellaisella tarkkuudella, että tarjoajat saavat selkeän kuvan hankinnasta ja sen laatuvaatimuksista. (Kiinteistöpalvelut 2006, 1.)

Hankintalakiin tulevat uutuutena kansalliset kynnsarvot, jotka ovat samalla hankintalain mukaisen kilpailuttamisvelvoitteen euromääräiset alarajat. Vähintään 15.000 euron arvoiset tavara- ja palveluhankinnat kilpailutetaan hankintalain mukaisesti. Kansallisten kynnsarvojen alle

jäävät hankinnat tehdään ostajan omien hankintaohjeiden mukaisesti, kunhan ne täyttävät avoimuuden ja syrjimättömyyden vaatimukset. Kaikista hankintalain mukaisista hankinnoista on jatkossa ilmoitettava sähköisesti Hilmassa (www.hankintailmoitukset.fi) Tarjousten pyytämisen suoraan ilman julkista ilmoitusta ei ole enää sallittua. Näin yritykset saavat entistä enemmän tietoa tarjouskilpailuista. (Kiinteistöpalvelut 2006, 2.)

Uudistuva hankintalaki tarjoaa ostajille uusia, entistä joustavampia menettelytapoja. Esimerkiksi neuvottelumenettelyn käyttöalaa laajennetaan kansallisten kynnysarvojen ylittävissä ja EU- kynnysarvot alittavissa hankinnoissa. Uudessa hankintalaissa tarjouspyyntöä, hankinnan määrittelyä ja tarjousten valintaperusteiden käyttöä säännellään entistä tarkemmin. Selkeä tarjouspyyntö ja sen mukaiset, keskenään helposti vertailtavat tarjoukset ovat kaikkien yhteinen etu. (Kiinteistöpalvelut 2006, 2.)

Hankintaprosessiin on varattava riittävästi aikaa. Näin myös tarjoajalla on mahdollisuus laatia tarjous oikein ja sisällyttää siihen tarvittavat asiapaperit. Tärkeää on myös, että tarjousten käsittelyn jälkeen ostajalla on velvollisuus ilmoittaa päätöksestä kaikille tarjoajille.

4.2 Myynnin jälleenrakennus

4.2.1 Markkinoiden kehitys

2000 luvulla alkanut markkinoiden keskittyminen, osto-osaamisen kasvu ja tuotteiden samanlaistuminen pakottavat myyntiorganisaatiot päivittämään prosessejaan. (Hänninen 2007, 15.) Viiden vuoden päästä teollisuusyritysten myyntihenkilöstö on vähentynyt puoleen nykyisestä, mutta myynnin kanssa on tekemisissä nykyistä useampi. Näin ennustaa liikkeenjohdon konsulttiyrityksen Rubinstein Consultingin toimitusjohtaja Marko Hänninen. Tämä on Hännisen mukaan vain yksi esimerkki niistä muutoksista, jotka tällä hetkellä muokkaavat etenkin b-to-b myyntiä. (Hänninen 2007, 15.) Murroksen syiksi Hänninen toteaa markkinoiden keskittymisen, yritysten osto-organisaatioiden merkityksen kasvun, tuotteiden samanlaistuminen ja väestörakenteen muutoksen. (Hänninen 2007, 16.)

4.2.2 Markkinoiden keskittyminen

Markkinoiden keskittyminen johtaa siihen, että palveltavana on yhä vähemmän, mutta yhä suurempia asiakkaita, jotka tekevät yhä isompia ostopäätöksiä. Siitä seuraa, että ostopäätösprosessissa on mukana yhä suurempi joukko ihmisiä, jotka punnitsevat ratkaisuja entistä tarkemmin. Yhä useammin ostopäätökseen vaikuttavat myös asiakkaan palkkaamat ulkopuoliset konsultit. Joskus he voivat edustaa myyjään kanssa kilpailevaa organisaatioita.

Myös yritysten osto-organisaatioiden merkitys ja strateginen rooli on Hännisen mukaan voimakkaassa kasvussa. Alan oppilaitokset ovat lisänneet ostostrategioihin liittyvää kurssitarjontaa ja yritysten ostopäälliköiksi hakeutuu aiempaa pätevämpiä ja koulutetumpia ihmisiä. (Hänninen 2007, 16.)

4.3 Myyntiprosessi

Myyntiprosessin mallintamisessa on pyrittävä yksinkertaisuuteen. Mallin pitää myös heijastella asiakkaan ostopäätösprosessia. Mallissa pitää kuvata muun muassa myyntiprosessin avainhenkilöt ja -roolit, valintakriteerit, kilpailijat, ratkaisut ja niiden hinnoittelu, tarjousten tekeminen, neuvotteluvaihe ja asiakkaan mahdolliset huolen aiheet. (Hänninen 2007, 16.)

Mittauksessa on hyvä käyttää laadullisia mittareita. Käytetyin mittari on asiakaskäyntien määrä. Se ei kuitenkaan korreloi aukottomasti onnistumiseen etenkin vaativissa kaupankäynnissä, jossa huippumyyjät tekevät usein muita vähemmän käyntejä. Siksi pitää kiinnittää huomiota myös esimerkiksi tarpeiden kartoittamiseen ja kilpailutilanteiden tuntemukseen. Tarpeiden kartoitus eli ratkaisumyynnin hallinta on yksi myynnin avaintaito. Muita ovat neuvottelutaito ja esimiesosaaminen. Myynnin esimiestyöllä ja valmennuksella on valtava vipuvaikutus koko organisaation toimintaan ja kannattavuuteen. (Hänninen 2007, 16.)

4.4 Yritysten henkilöstö

Sisäinen markkinointi ja henkilökunnan sitouttaminen ja motivointi yrityksen tavoitteisiin on valitettavan usein laiminlyöty suomalaisissa yrityksissä. Jos puhutaan edelleen 4P- mallista, niin se jo osoittaa asiantuntijoidenkin nukahtamista. Tulisi ennemminkin puhua 4C-mallista

täydennettynä vielä yhdellä C:llä. Asiakslähtöisyys on kaiken ydin. Asiakkaan kuuleminen ja kunnioittaminen tulisi olla lähtökohtana kaikessa yrityksen toiminnassa. (Loukoila 2008, 10.)

Yrityksissä missä on uskollisia työntekijöitä, on myös uskollisia asiakkaita. On mahdotonta rakentaa asiakasuskollisuutta jos henkilökunnan vaihtuvuus on alituista. Miksi, koska asiakas ostaa tuttavuutta ja suhdetoimintaa. Asiakas haluaa ostaa henkilöiltä, jonka he tuntevat ja tuntevat heidän tapansa. Avain asia on uskollisuus: palvele ensin henkilökunta, niin sen jälkeen he palvelevat asiakkaat. (Griffin 2002, 217.)

Henkilökuntapalaverissa voidaan esittää seuraavat kysymykset kaikille: Mikä tekee työpaikastasi hyvän paikan olla töissä ja miten sitä voidaan kehittää paremmaksi. Ajattele millaisessa yrityksessä sinä haluaisit asioida. Mitkä ovat asioita, jotka pitävät sinun tyytyväisenä ja ostavana asiakkaana? Vertaa näitä yritykseen, jossa työskentelet ja mitkä ovat siihen ne keinot, millä me voimme parantaa asiakastytytyväisyyttä. (Griffin 2002, 217.)

4.5 Liitin Oy:n toiminta

Liitin Oy myyntiosasto muodostuu yhdeksästä henkilöstä, jotka toimivat asiantuntijoina omassa tuoteryhmässään. Tuotepäällikkönä henkilöistä toimii kuusi ja mittari ja analyysi laitteiden myynnissä kaksi. Tuotepäälliköt vastaavat päämiesyhteyksistä ulkomaille ja näin heidän vastuullaan on myös informoida muutoksista asiakkaille. Tuotepäälliköt järjestävät käyttökoulutukset asiakkaiden luona tarvittaessa.

Myyntin tukitoiminnoista tärkeimmät ovat ammattimessut, ammattilehdissä mainonta, ”road show” esittely kierrokset, koulutustilaisuudet ja erilliset muut myyntin edistämistilaisuudet. Myyntityö perustuu pitkäaikaisiin suhteisiin, tosin tämän vaikutus oletettavasti on huomattavasti pienentynyt, kun hankintalaki aloitettiin vuonna 2002.

Huoltotoiminta on keskitetty Helsinkiin, missä toimii seitsemän henkilöä. Heillä kaikilla on oma osaamisalueensa, ja suurin huoltotyö on mittareiden vuositarkistukset ja normaalihuollot. Suurimman osan palo ja pelastuskaluston huollosta muodostaa paineilmahengityslaitteiden

vuosihuollot ja päivitykset. Pelastuskaluston huoltoon on saatu alihankkija, joka pystyy työskentelemään asiakkaiden luona.

Yhteistyökumppaneita on Suomessa palo- ja pelastustoiminnassa kaksi ja muissa tuoteryhmissä on yhteensä viisi. Yhteistyökumppaneilla on vastuullinen myyntialue tai vastuullinen tuotelinja, esimerkkinä hengityssuojaimet. Liitin Oy tekee myös agentuurikauppaa esimerkiksi telakoille ja siinä asiakkaan toiminta on tarkalleen suunniteltua. Laivoissa on erittäin suuret vaatimukset hankittaville tuotteille ja tuotteiden hyväksyntöihin. Yrityksellä on omat internetsivut www.liitin.fi.

5 TUTKIMUKSEN TOTEUTUS

5.1 Tutkimus menetelmän valinta

Tutkimus tehtiin kvalitatiivisena haastatteluna. Kvalitatiivinen tutkimuksen soveltuvuusalueet ovat miltei rajattomat. Pääasiallisia käyttöalueita ovat perustiedon kerääminen kuluttajien käyttäytymisestä, myynnin lisäämiseen tähtäävät tutkimukset, mainonnan tutkiminen, konseptien ja tuotteiden testaaminen, ideoiden luominen ja asiakastyytyväisyys. Eivätkä nämä kategoriat ole toisiaan poissulkevia, vaan monesti yhteen kvalitatiiviseen tutkimukseen sisältyy osia monesta eri kategoriasta. (Solatietie 1977, 16.)

Tutkimuksessa päästään paremmin kiinni tutkimuksen tavoitteisiin ja löydetään ne tärkeät yksityiskohdat mistä saadaan tutkimuksen tavoitteeseen realistiset, oikeat ja kuvailevat vastaukset. Haastateltavat olivat yksittäin valittuja henkilöitä ja haastattelut toteutettiin tapaamisen yhteydessä. Laadullinen haastattelu on vuorovaikutteinen ja tällöin pystytään saatua tietoa hyödyntämään paremmin, kun se on saatu hyvin analysoitua yhdessä kysyjän ja vastaajan kesken. Kysyjä ja vastaaja ohjaavat kyselyä niin, että tutkimuksen vastaukset vastaavat tarpeita ja ovat tutkimuksen tuloksen kannalta oikeita. Tämä on laadullisen tutkimuksen suurin etu, verbaalista tiedon vaihtoa molemmin puolin. Kvalitatiivisen tutkimuksen rikkaus on siis moniulotteisuudessa, strukturoimattomuudessa ja joustavuudessa. Haastateltavien vastaukset tar-

joavat mahdollisuuden tarkentavien kysymysten tekemiseen. Koska tutkimus kehittyy koko projektin aikana, on lopputulos paras mahdollinen. (Solatietie 1977, 13.)

5.2 Aineiston keruu

Tutkimus tehtiin syvähaastatteluna. Syvähaastattelulla pyritään selvittämään motiiveja, uskoja, ennakkoluuloja ja asenteita jopa arkaluontoisiin asioihin. Tutkimuksen pohjana käytettiin tutkimusongelmasta rakennettua haastattelurunkoa. Tutkimuksen kysymykset laadittiin tutkimusongelman näkökulmasta.

Laadullisella tutkimuksella saadaan selvitettyä asiakkaiden toimintatapoja syvällisemmin ja pyritään selvittämään oikeat toimintatavat kannattavaan yhteistyöhön. Haastatteluja tehtiin 14 kappaletta. Yrityksestä haastateltiin yhtä henkilöä ja muistiinpanot kirjattiin kyselyn edetessä. Yhteenvedo kyselystä tehtiin heti samana päivänä, jolloin tiedot eivät hävinneet ja tilaisuuden ilmapiiri siirtyi myös muistiinpanoihin. Tutkimustulokset kirjattiin suoraan raporttiin. Tämä on tärkeää, koska laadullisen tutkimuksen onnistumisen kannalta on saatava syvällistä tietoa, sillä siinä voi olla myös hieman tunne- ja käyttäytymistapojen analyysia ja yksityiskohtaisia argumentointeja. Tämä tarkoittaa sitä, että vastaukset kysymyksiin voivat olla myös kuvainnollisia. Tämän jälkeen aineisto muokataan ja sen jälkeen se on valmista tutkimus tietoa. Tekstin on oltava ymmärrettävää niin, että kolmaskin osapuoli ymmärtää tutkimuksen tuloksen.

Haastatteluun tehtiin valmis kysymysrunko, ja haastattelut kestivät noin 1,5 tuntia. Neljästätoista haastateltavasta kymmenen oli palo- ja pelastusviranomaisia, kaksi viranomaisasiakasta ja kaksi teollisuusasiakasta. Valinta painottui näin, koska suurimmat muutokset ovat tapahtuneet palo- ja pelastusviranomaisten ostotoiminnassa. Haastattelut tehtiin 5.–11.2008. Haastattelut olivat vuorovaikutteisia, ja tutkimukseen tehtiin muistilista varmistamaan, että tarvittavat vastaukset saatiin. Jos haastattelun vastaukset eivät sisältäneet tarpeeksi tietoa, niin silloin pyrittiin saamaan tarvittava tieto keskustelua jatkamalla ja esittämällä tarvittaessa lisäkysymyksiä. Tutkimuksessa ei mainita asiakkaita heidän omilla nimillään, vaan käytetään ainoastaan kirjainmerkkiä. Analyysi ja tulkinta ovat tärkeimmät asiat laadullisessa tutkimuksessa.

6 TUTKIMUKSEN TULOKSET

6.1 Ostotoiminnan toimivuus

Haastateltavien mukaan uushankintalaki on toiminut palo- ja pelastustoimessa kohtalaisen hyvin: sen kouluarvosana oli 8 ½. Ostotoiminnan keskittäminen on aiheuttanut paljon byrokraatia, ja siihen liittyvältä organisaatiolta vaaditaan paljon. Ostotoiminnan keskittämisen tarkoitus on saada aikaiseksi kustannussäästöjä ja tehostaa ja järkipäristää ostotoimintaa. Nykyään on tehty yksittäisiä suurempia hankintoja alueiden kesken, mitä aikaisemmin ei pystytty tekemään. Tämä on mahdollista, koska vastuu erikoishankinnoista jakautuu useammille käyttäjille. Nyt voidaan investoida laitteisiin, joihin ennen ei ollut järkevää tai mahdollista investoida. Pienimmät ja akuutit hankinnat voidaan vielä tehdä suoraan, mutta niissäkin on suuntauksena keskittyminen. Hinta edullisuus on ainoa tärkeä vertailu tarjouskyselyssä, kun on kyse perustarvikkeista. Tällä hetkellä on mahdollista, että kerätään muutaman kerran vuodessa tarpeet ja valmistellaan tarjouskyselyt ja näin saadaan tarvikkeiden kappalemääriä lisättyä. Keskittäminen aiheuttaa jossakin tapauksissa hitautta hankintoihin.

Kehitys osto-organisaatioissa on ollut huima ja asiantuntemuksen saaminen on ollut ehdottoman tärkeää. Organisaatioissa on käytössä ammattijuristeja, jotka työskentelevät osto-organisaation tukena. Tämän lisäksi kokeneiden ostajien ammattitaito on perinne, jota hyödynnetään. Tarjouskyselyn laatiminen vie aikaa ja se vaatii päätoimisia ostajia. Tarjousprojektien laadinnassa on etuna markkinoiden tuntemus. Oman organisaation toiminta on oltava selkeää ja hyvin valvottua. Uudet projektiorganisaatiot toimivat prosessin vetäjän vastuulla, ja heidän vastuullaan on prosessin toteutuminen hankinnoissa. Alueelle on nimetty vastuu henkilöt segmenteille ja tuotteille. He perustavat omia ryhmiään, joiden tehtävänä on organisoida testitilaisuudet ja koulutustilaisuudet. Joillakin alueilla on mahdollista, että ryhmän vetäjä on yhteydessä suoraan kaupungin osto-organisaation ilman ostohenkilöä.

Henkilöiden rekrytointi kalustoryhmiin ei ole vaikeaa. Ryhmiin saadaan pelastustoimesta henkilöitä, joilla on alan kokemusta ja kiinnostusta. Onnistuminen hankintaprosesseissa on paljon varmempaa. Kalustoryhmän valittavalla on oltava hyvä kokemus työtehtävästä ja alueellinen

tuntemus on ehdoton. Hyvänä puolena mainittakoon, että loppukäyttäjien mielipiteet huomioidaan ja näin toimintaa kehitetään oikeaan suuntaan.

Tulevaan hankintaprosessiin liittyvä testitoiminta on yleensä jo aloitettu ennen hankinta projektin käynnistymistä. Toisena vaihtoehtona testi järjestetään tarjouskyselyn umpeutumisen jälkeen. Valtakunnan tasolla on myös oma verkosto, jota on pyritty käyttämään apuna vertailussa eli päätöksiä on myös tehty muiden hankintaorganisaatioiden testien perusteella. Näin toimien on kuitenkin tullut myös pettymyksiä tuotteen valinnassa. Tässä kohtaa on huomioitava operatiiviset alueelliset erot ja toiminnat. Aikaisemmin hankinnat ovat olleet maahantuojan teknisen tietämyksen varassa, mutta nyt pystytään vertailemaan tuotteita ja samaan omat tekniset kokemukset laitteiden toimivuudesta.

Toimittajan tekemä valitus tehdystä hankintapäätöksestä on tehtävä harkiten. Oikaisuvaatimus on eri asia varsinkin, kun on kyse selvästä virheestä esimerkiksi teknisissä ominaisuuksissa ja vaatimuksissa. Hankintapäätöksen tekninen yhteenveto on väärin perusteltu ja silloin muiden toimittajien on mahdollista tehdä valitus markkinaoikeudelle. Näin toimien asiakas on usein häviöjä, koska hankinta-aika pitenee. Hankintaprosessi on vielä opiskelua molemmin puolin, tarjouskyselyn laatijalla ja tarjouksentekijällä.

Palo- ja pelastustoimen hankinta organisaatiot toimivat eri osaamisasteilla. Monilla alueilla käytetään paikallisten kaupunkien organisaatioita apuna pelkästään tieto taidon saamiseksi. Myös sopimuspalokuntien kanssa toiminta on ollut hieman raskasvetoinen liittyen esimerkiksi autohankkeisiin.

Tarjouksen tekijöiltä vaaditaan vakuudet, jotka vaaditaan tarjousvaiheessa tarjoajilta ja tämä voi johtaa tarjousten määrän pienenemiseen, yksinkertaisesti kaikki tarjoajat eivät pysty täyttämään tarjouskyselyn kaikkia vaatimuksia.

Muille viranomaisille uusi hankintalaki voimaan tullessaan on selkeyttänyt ja antanut selvät ohjeet toiminnalle. Työmäärä on lisääntynyt, jopa hieman turhaltakin tuntuva työ haastateltavien mukaan. 15 000 €:n raja on olemassa jolloin voidaan jättää ilmoitus Hilmaan (julkisten hankintojen ilmoituskanava) ja sen jälkeen tarjous on avoin kaikille. Tarjoajille on annettava

kaikille vastaus, jotka ovat tarjonneet. Toivomuksena olisi Hilman kautta keskitetty toimiminen.

SPLY (Suomen Palokalustoliikkeiden Yhdistys) jäsenyys on toimittajalle etu, koska järjestön toiminta on perinteikkäistä ja ammattimaista.

Hansel (Valtion yhteishankintayksikkö) on mukana myös toiminnassa, jos tuotteista on tehty puitesopimus käytämme voimassa olevaa sopimusta. Hankintoihin liittyvä valitusten tekeminen ei ole yleistä.

Teollisuudessa ostotoiminta on keskitettyä toimintaa ja näin hankintaprosessista on saatu ammattimaisempaa. Budjetti esitysten kautta valmistellaan hankintasuunnitelma.

Hankintaesitykset voidaan myös ohittaa, jos investointi on tarpeellinen ja on järkevästi perusteltu. Monissa tapauksissa protokollat hidastavat ja rasittavat organisaatiota.

Teollisuudessa on eroteltava kotimaantoiminta ja vientitoiminta toisistaan. Tarpeet ja kokonaisuudet ovat erilaiset ja aikataulutus vientikaupoissa on sovittu ja tällöin myöhästymiset ovat kalliita valmistajalle.

Valmistava teollisuus Suomessa on toiminnaltaan erilainen. Valmistajilla on aikataulutus ja tästä johtuen kalusto kerätään tapauskohtaisesti tarvittavan kalustolistan mukaan. Kaluston toimittamiseen voidaan käyttää useita eri toimittajia. Viennin kasvu on yksi tärkeä tukijalka toiminnalle, noin 1/3:n osuudella koko tuotannosta. Suomessa on osaamista palo- ja pelastustoimen ajoneuvokaluston valmistuksessa. Parempi tekninen yhteistyö maahantuojaan ja ajoneuvovalmistajan kanssa, johtaisi uusiin näkökantoihin ja innovatiivisiin ratkaisuihin kaluston kokoonpanossa.

6.2 Ostotoiminnan kehityssuunta

Haastattelussa tuli esille uutena asiana, että hankinnoissa on huomioitava ympäristöön liittyvät asiat. Tarjouskyselyissä huomioidaan vahvasti ympäristö-arvoihin liittyvät seikat. Kestävä kehitys on tärkeä osa tarjouskyselynlaatijan osaamista. Ympäristövaatimukset ovat mainittu tuotteiden kohdalla standardein, mutta miten mitataan tuotteiden päästöt vertailukelpoisesti. Asiassa on varmasti vielä paljon kehitettävää ja esimerkkinä voidaan mainita maakaasuajoneuvot, joilla tulee olemaan kaupunkiliikenteessä kasvava osuus.

Maahantuojien toiminta on erilaista ja eritasoista. Maahantuojilta odotetaan oman alan tunte-
musta ja keskittymistä omaan osaamiseen. Osaaminen vähentää turhien virheiden määrää ja
onnistuminen on kaikkien etu. Asiakkailta on omaverkosto olemassa ja kokemusten vaihto on
yleistä.

Kehittäminen ostotoiminnassa liittyy sähköisen laskutuksen käyttöön ottoon. ”Toiminnan tar-
koituksena on paperityön vähentäminen ja näin paperin pyöritys vähentyisi, mainitsi asiakas
a.” Tällä hetkellä ollaan kokeilemassa uutta sähköistä laskutusohjelmaa yhdessä kaupungin
kanssa. Yhteistyö on tarkoitus aloittaa alueella vielä tänä vuonna. Myös kilpailutus tapahtuisi
järjestelmän kautta. Tarkoitus olisi, että kilpailutuksesta alkaen tarjoukset tehtäisiin järjestel-
mään, jossa tarjoukset myös arkistoitaisiin. ”Tässä mallissa kilpailutuksessa käytettäisiin sa-
maa pohjaa ja näin säästettäisiin aikaa ja saataisiin selkeä ohjeistus tarjoajille, asiakas a ker-
toi.” Tämä järjestelmä toimisi yhteistyössä Hilman(avoim tarjouskanta) kanssa. Kysely siirtyisi
automaattisesti yleiseen verkostoon kaikkien tarjoajien saataville. Järjestelmän lopullinen
käyttöönotto on tarkoitus olla valmiina 2009. Järjestelmä vaatii omat tunnukset maahantuojil-
le, jolloin maahantuojat saavat tiedot myös omaan käyttöön. Tämä asia on keskeinen kehitys-
alue tällä hetkellä. Etuina tulee olemaan mappien väheneminen ja näin arkistointi helpottuu ja
päällekkäinen työmäärä pienenee.

Teollisuuden hankinnassa otetaan huomioon turvallisuusnäkökohdat ja toimittajat on valittu
laatukriteerien mukaan. Selvitys on tehty niin, että kymmenen turvallisuus näkökohtaa on
auditoitu toimittajalta ja näin toimittaja sidotaan tähän sopimuksiin. Toimittajilta vaaditaan
kriteerit jo tarjous vaiheessa. Turvallisuuskulttuurin lisääminen toiminnassa on tärkeää.

HSE (Health Safety Enviroment) Tämän lisäksi tehdään vielä yhteisiä tarkistuksia toiminnan
onnistumisen varmistukseksi Projektit on mahdollista sopia yhdessä maahantuojan kanssa,
näin saataisiin parempi tekninen tieto tuotteista. Tässä kohtaa olisi hyvä toimia yhteistyössä,
jolloin asiakas saa tarvittavaa lisäarvoa sekä valmistajalta, että maahantuojalta. Maahantuojan
koulutustilaisuudet ovat tärkeitä ja tiedon jakaminen antaa hyvän kuvan toimijasta.

Huolellisuus julkisia tarjouksia valmisteltaessa on tärkeä ja suositeltava asia. Tehdyt tarjoukset yrityksissä on suositeltavaa tarkistaa yhdessä kollegojen kanssa, näin myös virheiden määrä pienenee.

6.3 Maahantuojan toiminnan kehittäminen

Maahantuojalla on tuoretta tietoa tuotteista ja tieto on saatava nopeasti asiakkaalle. Hyvinä mahdollisuuksina ovat toimivat internetsivut, joissa on päivitetty tieto uusista tuotteista tai toisena vaihtoehtona lähetetään uutta tietoa sähköpostilla asiakkaalle. Maahantuojalla täytyy olla tuotteestaan selkeä tietopaketti ja jälkihoito pitää olla hyvin järjestetty. Tarvitaan selkeä kokonaiskuva toiminnasta ja toimijan on oltava aktiivisesti yhteydessä päämieheen, maahantuojat vie Suomesta käyttäjien kokemukset ja parannusehdotukset valmistajille.

Toimitusajat eivät pidä ja se ei ole hyvä asia varsinkaan silloin, kun siihen on sidottu kolmasosapuoli, esimerkiksi koritehdas. Koritehtaalla on oma aikataulu valmistuksessa ja tämä saattaa koritehtaan vaikeaan tilanteeseen toimitusajan suhteen.

”Asiakas a:n mielipide, maahantuojien jälleenmyyntiverkoston ylläpitäminen on vaikea hallita, koska se on eräänlaista tukitoimintaa. Myynnin kierrätys jälleenmyyjien kautta tuntuu hassulta.” Kaupallisesti kyllä tiedetään kenen puoleen käännytään. Myyntihinnan on oltava oikea ja tuotteenasiantuntemus on oltava myös hyvällä tasolla.

Vuorovaikutus on tärkeää ja maahantuojan edustajan tunteminen lisää luottamusta. Maahantuojan on tultava ulos, koska ei ole kasvotonta aikaa. Suoramarkkinointi voimakkaammaksi ja uutuustuotteista on saatava tieto heti asiakkaiden avainhenkilöille. Hyvillä tuote-edustuksilla, hyvällä palvelulla ja oikeat henkilöt oikeille paikoille saadaan varmasti markkinointia ja viestintää parannettua. ”Haastateltava c mainitsi, että toiminnan on tapahduttava kilpailijoita kunnioittaen ja on vastattava huutoon, eikä unohdeta niitä perävaloja.”

Maahantuojilla ei ole muiden viranomaisten mielestä toiminnassaan parantamisen varaa, koska ymmärretään kenen kanssa ollaan tekemisissä ja toiminta on tehokasta ja asiallista. ”Haastateltava c mainitsi, että pelissä on paljon, jolloin toiminnan on oltava rehellistä, mutta raa-

kaa.” Jälkimarkkinointiin on tulevaisuudessa panostettava asiakassuhteen luottamuksen jatkumiseksi.

6.4 Yhteistyö maahantuojan kanssa

On tiedettävä asiakkaan tilanne mikä asia on hankinnassa tarpeellinen ja akuutti. On tehtävä markkinatutkimus saadakseen asiakkaan ostotarpeista tietoa. ”Asiakas h:n mukaan esittelijän on tultava silloin, kun rauta on kuuma.” Silloin kun hankintaprosessi on meneillään, eivät asiakkaan vierailut ja muu yhteistyö ole mahdollista. Toiminnalla varmistetaan tasapuolinen kohtelu hankintaprosessin aikana ja epäselvyydet päätöksen teossa.

Toimittajan osto- osastojen kanssa yhteistyö on tärkeää ja asiakkaan vastuullisten henkilöiden tunteminen ja tietäminen on etu. Asiakkaan osto- ja huolto-osastolle on saatava laadullisesti ja teknisesti oikeaa tietoa.

Maahantuojat ovat riippuvaisia yhteistyöstä asiakkaan kanssa. Joissakin tapauksissa maahantuojat eivät taivu ostajien mielipiteisiin silloin on vaikeuksia saada yhteistyötä onnistumaan. Yritykset saattavat joutua yhteistyössä niin sanottuun hiljaiseen boikottiin. Tämä vaikeuttaa maahantuojan toimintaa merkittävästi. ”Maahantuojilla on tällä hetkellä paljon pelissä ja siinä on pudotuspelin merkkejä asiakas g:n mukaan.”

Asiakkaiden tietämys eri maahantuojien toimialasta ja tuotteista on tällä hetkellä heikkoa. Tämä johtuu suuremmaksi osaksi siitä, että on tapahtunut paljon muutoksia viimevuosien aikana maahantuojien toiminnassa. Tietämys vaihtelee ja se on myös kiinni omasta aktiivisuudesta. Internetin käyttö on hyvä ja nopea tapa saada informaatioita. Kaikilla maahantuojilla ei ole kuitenkaan kaikista tuotteista tietoa sivuillaan. Isompien ja kauemmin toimineiden toimijoiden tuotteet tunnetaan paremmin. Pienemmistä toimijoista ei oikeistaan tiedetä mitään tällä hetkellä.

6.5 Huollon tarpeellisuus

Huollon arvostus on suurta, koska maahantuojalla on oma näkemys ja osaaminen. Asiakaan omat resurssit eivät riitä eli silloin huolto siirretään maahantuojalle ja tämä lisää luotettavuutta toimittajaan. Huollon on oltava hyvin organisoituna Suomessa. Muutamat maahantuojien huolto on järjestetty vain päämiesten kautta ulkomailta ja tämä ei anna vakuuttavaa kuvaa toiminnasta. Paikallisuus on tärkeä etu huoltotoiminnassa. Varalaite mahdollisuus on oltava myös ajatellen pelastuslaitosten valmiutta. Monipuolinen huolto toiminta on hyvä lisäarvo maahantuojalle ja tärkeänä pidetään myös sitä, että huoltotoiminnalla pystytään kattamaan maahantuojan kaikki tuotteet. Huoltotoiminta voidaan toteuttaa myös asiakkaantoimesta, tämä kyllä tällä hetkellä ei ole suuntaus. Huoltotoimintaa pyritään siirtämään alihankinnaksi mahdollisimman paljon.

Huoltopalvelujen kehittäminen paikallisesti on yksi mahdollisuus, jolloin maahantuoja voisi kehittää yhteistyötä eriyritysten kanssa paikallisesti. Paikallinen yritys hoitaisi huollon ja myös takuuhuollot. Takuuhuoltojen järjestely on sovittava yhdessä päämiehen kanssa.

”Asiakas a ehdotti, että laitteiden myynti olisi maahantuojalle ja huolto paikallisella jälleennyjällä.”

6.6 Käyttökoulutus

Käyttökoulutus on mainittu jo yhtenä kaupan ehtona tarjouskyselyissä, joten se on tärkeä asia loppukäyttäjälle. Ennen käyttökoulutusta kouluttajan on valmisteltava koulutusohjelma hyvin. On tiedettävä mitä on myynyt ja tiedon on oltava oikeaa ja asiantuntevaa. Ajankäyttö on oltava suunniteltua myös taukoineen, liian usein kouluttaja innostuu ja ei huomaa ajankulua.

Kouluttajan persoona on tärkeä eli osaa vangita yleisön, joka on alan asiantuntijoista koostuva.

”Asiakas d totesi, myyjän pitää tietää mitä on myynyt.”

Maahantuojalla on paras tekninen tuntemus laitteeseen, jolloin saadaan käyttökoulutus parhaiten järjestettyä. Tulevaisuuden yhteistyö on tärkeää ja jatkuvaa. Käyttäjille annetaan tietoa käyttämisestä myös jatkossa. Käyttäjille kerrotaan ja annetaan koulutusta laitteen käytöstä oikein ja näin myös pienistä vinkeistä voi tulla suuria asioita. Käyttökoulutuksen yhteydessä pi-

tää olla myös käytännön harjoitukselle aikaa. ”Asiakas c mainitsi, ei tehdä talvisota virhettä eli ammuksia ja tykit eivät sovi keskenään.” Pehdyttäminen ja uuden tiedon tuominen kentälle on hyvä, koska silloin käyttäjille saadaan tietoa käyttöominaisuuksien kehittymisestä. Ohjeistus on oltava suomenkielellä käyttöohjeineen. Jatkuva lisäkoulutus tai uutuustuotteiden esittely on hyvää yhteistoimintaa ja antaa hyvän kuvan maahantuojusta.

6.7 Henkilökohtainen myyntityö

Myyntityössä luottamus on tärkeä asia ja yhteistyö luottamuksen tasolle on pitkä projekti. Yksikin virhe kaupassa voi aiheuttaa luottamuspulan ja luottamuksen palauttaminen on vaikeaa, jopa mahdotonta

Myyntityön osaaminen on tärkeää ja on tiedettävä oman tuotteen ominaisuudet ja käyttötarkoitukset. Henkilökohtaisessa tapaamisessa ei saa jäädä selvittämättömiä asioita tai jos jää niin ne selvitetään jälkepäin sovitulla tavalla. Tämähän on ihmisten kanssa tekemistä ja yhteistyöllä saadaan paras lopputulos molemmille osapuolille. Omilla pelimerkeillä edetään, myyjän on syytä jalkautua ja ”myydä ensin itsensä” Vieraan kanssa on vaikea puhua ja on helpompi sopia asioista. Henkilökohtainen luottamus on tärkeää ja on osoitus kiinnostuksesta, vaikka tarjousasiakirjat ovat päällimmäisenä.

Tutun maahantuojan kanssa on helpompi toimia. Kuitenkin mahdollisessa kilpailutuksessa uusikin toimija on samalla viivalla, jos tuote on hyvä ja täyttää valinta kriteerit. Uuteen tulijaan on hieman varauksellinen ote. Uusiin kaupparatsuihin asennoituminen on vaikeaa, koska asiakaskontaktit ovat niitä näitä. ”Asiakas a sanoi, että tuttu ja turvallinen myyjä on ok.”

Tutun toimijan on helpompi tuoda uusi tuote markkinoille kuin uuden toimijan.

Monesti ongelmana tai esteenä tässä kohtaa nähdään uuden toimijan yliaktiivinen toiminta eli hankinnan valmistelu vaiheessa ollaan yli aktiivisia ja näin vaarannetaan yhteistyön mahdollisuuksia.

6.8 Palvelun paikallisuus ja toimitusvarmuus

Paikallisuuden merkitys myynnillisesti on pienentynyt, mutta palveluissa sillä on merkitystä. Asiakkaat ovat keskittäneet toimintonsa, niin ostotoiminta on muuttunut. Palvelujen paikallisuus on muuttunut huoltotoiminnan organisointiin. Huoltotoiminnassa paikallisuus on valttia palvelun nopeuden ansiosta. Palolaitoksilla ei ole omia varastoja ja näin palvelun paikallisuus ja toimitusvarmuus on tärkeää. Logistinen sijainti on oikea ja näin varaosien saatavuus on helppoa ja nopeaa. Paikallisuus on myönteinen asia ja vaikuttaa positiivisesti ilmapiiriin ja asiat ratkeavat helpommin.

Laki kieltää suosimisen paikallisesti tarjouskyselyssä, mutta tarjouskyselyissä voi olla mainita huolto toiminnan paikallisuudesta. ”Asiakas g totesi, palvelun paikallisuus voi jopa kääntyä negatiiviseksi.”

Varastointi on suotavaa varsinkin varaosissa, mutta toimii myös välivarastoin jos toimitusaika on kohtuullinen. Toimitusvarmuus on yksi tärkeä kriteeri kun yhteistyö kumppania valitaan. Jatkuvat ongelmat toimitusajoissa voivat johtaa jopa uuden toimittajan etsimiseen. Toimitusvarmuus on silloin tärkeä myös kalusto puolella, kun on projekti kesken ja projektin osapuolella on kolmas osapuoli, myöhästymisestä kärsii kolmannen osapuolen toiminta, mahdollisista viivytyksistä on ilmoitettava välittömästi. .

6.9 Mainonta ja osallistuminen teknisille messuille

6.9.1 Mainonta

Mainonta ammattilehdissä antaa tiedon toimijasta eli pienikin ilmoitus on tarpeellinen ja se on brändin tunnettavuuden kannalta tärkeä. Ammattilehdissä mainostaminen on tärkeää varsinkin tuotteiden lanseerauksissa ja yhteystiedoissa. Pitkät perinteet omaavassa lehdessä on hyvä olla mukana, ehkä kuitenkin enemmän artikkeleita ja kiinnostavia kannanottoja maahantuojilta. Pelkkiä lehtimainoksia ei ole syytä käyttää, siihen on paljon enemmän hyviä ratkaisuja ja tänä päivänä esimerkiksi nettisivujen linkit ovat hyviä. Ammattilehti on jo hieman vanhatapa mainostaa, mutta joissakin tapauksissa perinteetkin ovat hyviä.

Mainonta on tärkeää jo pelkästään informaation saatavuuden takia. Pystytään antamaan tärkeää tietoa uutuustuotteista ja teknisistä ominaisuuksista. Tämä on tärkeää ajatellen asiakkaiden uusia hankintoja. Teollisuuden ammattilehdissä näkyvyys on tärkeä ja sillä on merkitystä. ”Haastateltava g mukaan, mainoksia on liikaa, jos mainos herättää joitakin ajatuksia niin silloin se on budjetoitu ostolistalle.” Monesti tekniset tuotteet saavat parhaan mainoksen referensseistä ja kokemusten vaihtamisesta asiakkaiden kesken.

6.9.2 Tekniset messut

Messut ovat kallis sijoitus osallistuville yrityksille. Yrityksen on mietittävä onko sijoitus messuihin kannattavaa. Messuilla käydään lähinnä asiakkaan roolissa niin sanottuna kuriirina, ei välttämättä anna osapuolille sitä hyötyä mikä on tavoitteena. Tässä kohtaa yritysten on hyvä miettiä osallistumista tai ainakin vaihtoehtoista toimintaa. Vaihtoehtoisia kanavia tiedon saamiseksi on tullut esimerkiksi internet. Messuille osallistumista epäillään, koska ostajia ei paikalle saada kovinkaan paljon. Laadukkailla messuilla on kiva käydä ja uusien tuotteiden hakeminen tapahtuu lähinnä ulkomaisilta messuilta.

Yrityksen panostus messuille on oltava suhteutettuna yrityksen kokoon ja toimintaan. Tänä päivänä on aika paljon ylilyönnejä. On suhteutettava oma toiminta oman tuotteen näköiseksi. ”Asiakas b:n mielestä messujen järjestäminen on kärsinyt ylilyönneistä ja ovat bisnestä vain järjestelijöille.” Messuilla esittelijät ovat omilla osastoilla ja asiakas unohtuu eli esittelijät seurustelevat keskenään. ”Haastateltava i:n mielestä yritykset, jotka osallistuvat messuille osaston miehitys on hyvä saada niin, että yhden miehen ei tarvitse olla osastolla koko viikkoa.”

Teknisillä messuilla ei käydä niin paljon kuin aikaisemmin, messujen tarkoitus on laantunut. Messuille pitäisi saada oma ohjelma ja uusia innovatiivisia ajatuksia, silloin messujen tarkoitus toteutuisi. ”Asiakas e totesi, messut ovat sirkustapahtuma.” Maahantuojiin olisi hyvä visioida omia uusia ajatuksia messujen tilalle. Vanhat lääninpäivät olisivat hyviä ja esimerkkinä mainitaan palokunnan omat koulutuspäivät, jossa maahantuoja voisi olla mukana. Loppukäyttäjät paneutuisivat asioihin suuremmalla mielenkiinnolla ja tietoisuus olisi parempi.

Muut viranomaiset ja teollisuus pitivät messuja erittäin hyvinä ja tarpeellisina. Vaihdetaan toimittajien kanssa kokemukset ja sovitaan jatkotoimenpiteistä. Saa asiantuntevaa tietoa ja voi vertailla eri toimittajien tuotteita. ”Asiakas c kertoi, messut ovat positiivinen tapahtuma ja kiva piristysruiske normaaliin päivärytmiin.”

6.10 Tuotteen kehitystyö yhdessä asiakkaan kanssa

Kehitystyötä tuotteiden parissa yhdessä loppukäyttäjän kanssa on todella suotavaa. Kehitystyö antaa paremmat mahdollisuudet onnistumiselle ja näin saadaan vuorovaikutusta aikaiseksi ja käyttäjät saavat tuotteesta mahdollisimman onnistuneen lopputuloksen. Käyttäjän on hyvä huomata se, että maahantuojan resurssit saada aikaan tuotteelle isoja muutoksia ovat rajalliset. Monesti ulkopuolisen näkemys on erilainen ja kuitenkin mielipide on hyvä ja näin saadaan aikaan onnistunut lopputulos. ”Asiakas i:n mukaan pelastusopisto on hyvä laboratorio tuotteiden testaamiseen.”

Jotkut maahantuojat eivät ymmärrä tuotteiden toimivuutta Suomessa, siinä on oltava tarkka ja kuunneltava asiakasta. Paremmat maahantuojat ymmärtävät asian ja valmistaja kehittää tuotetta, tosin asia ei varmasti etene yhdellä kertaa. Tässä kohtaa oppiminen on molemmin puolista. Kehitystyö lisää luottamusta toimittajaan ja antaa hyvän kuvan maahantuojasta.

Hankittavassa tuotteessa jo tarjous vaiheessa lasketaan elinkaari varsinkin hinnakkaampiin tuotteisiin. Viiden vuoden käyttö-aika on jo tuotteille pitkä aika. Paloalalla on perinteisesti pitkällä elinkaarella tuotteita ja niiden kestävyys ja huollettavuus on oltava toimivia. Kestävyys on tärkeä asia ja siihen on myös valmistajien panostettava. Tämä on osana turvallisuus ajattelua käyttäjälle, mikä on suojaruusteen käyttöikä esimerkkinä kypärä tai sammutusasua.

6.11 Maahantuojan järjestämät esittelykiertueet

Maahantuojan on tiedettävä asiakkaan tilanne hankintojen suhteen. Se tuo esille myyjän ammattitaidon. Esittelypäivien järjestäminen on todella tärkeää ja silloin saadaan sitä tarvittavaa tietoa tuotteiden ominaisuuksista.. Jo nyt järjestetyt esittelypäivät ovat olleet todella onnistuneita. Kaivattaisiin lisää tämän tyyppistä toimintaa. Järjestelyissä on hyvä huomioida aikatau-

lutus. Kutsu tapahtumaan on tehtävä riittävän ajoissa, jopa kahta kuukautta ennen. Viikon varoitusaika on aivan liian lyhyt. Tapahtuman järjestelyille jää enemmän aikaa ja osallistuneiden määrä on suurempi. Vuorojärjestelmässä olisi myös hyvä suunnitella mahdollisuus niin, että oltaisiin kaksi päivää yhdellä paikkakunnalla. Avainhenkilöille on tieto saatava ajoissa.

7 YHTEENVETO JA JOHTOPÄÄTÖKSET

7.1 Toimintamahdollisuudet

Tiedon kulkua asiakkaalle on parannettava. Tiedon saaminen nopeasti ja oikein asiakkaalle on suhdemarkkinoinnin perusasioita. On saatava selville asiakkaan organisaatio ja toimintojen vastuu henkilöt. Näin viestintä nopeutuu ja onnistuminen on helpompaa. Maahantuojalla on oltava selkeä toimintamalli. Maahantuojan on selkeytettävä omatoiminta niin, että asiakkaalla on selkeä kuva päivittäisestä toiminnan laadusta. Toiminnan on oltava asiakkaan kanssa jatkuvaa kehitystyötä.

Henkilökohtaista myyntityötä arvostetaan, sillä onhan tämä ihmisten välillä tapahtuvaa toimintaa. Näin toimien saadaan paras lopputulos molemmille osapuolille. Omalla osaamisella ja kyvykkyydellä saadaan pitkäaikaisia asiakassuhteita, mikä antaa yritykselle menestyksen mahdollisuuden jatkuvassa kilpailussa, jossa tuotteiden ominaisuudet lähentyvät toisiaan.

Monesti maahantuoja vertaa esittelytilaisuudessa kilpailevia tuotteita ja arvostelee kilpailijan tuotteita, mutta tällainen toiminta ei ole asiallista ja se kyseenalaistaa yhteistyön asiakkaan kanssa. Edustaja ei kerro oman tuotteen etuja, mutta muistaa mainita kilpailijan huonot puolet. Näin toimien ei saa loppukäyttäjän luottamusta, vaan loppukäyttäjä voi jopa siirtää luottamuksensa kilpailevaan toimijaan. Niin sanotut myyntitykit eivät ole tervetulleita, sillä heillä ei ole yhteistyön edellytyksiä

Tyytyväinen asiakas ostaa enemmän ja on jopa valmis maksamaan enemmän hyvästä palvelusta. Käyttökoulutukset, huoltokoulutukset ja muu jälkimarkkinointi yhdistää toimittajan ja asiakkaiden päivittäistä yhteistyötä tavoitteiden mukaan.

Tällä hetkellä on muutamia toimijoita tullut vähittäismyynnin puolelta ja heidän toimintamallinsa on hieman erilainen perinteisiin toimijoihin verrattuna. Tästä johtuen on tullut väärinymmärryksiä. Kaikki eivät tiedä tai ymmärrä alan perinteitä. ”Asiakas g sanoi, rautakanki ei ole palokanki.” Maahantuojat toimivat liian ärhäkkäästi. Ollaan liian monta kertaa napit vastakkain, jopa uhkauksia ja yliampumisia on tullut. Yleisesti sellainen oli havaittavissa kun hankintalaki eriytettiin. Tämäkin asia vähentyisi, jos voisi kysyä neuvoa toimittajalta hankintaprosessin ollessa käynnissä. Toiminta ei kuitenkaan olisi hankintalain mukaista. ”Ammattitaidon kehittäminen molemmin puolin olisi kuitenkin järkevää asiakas e:n mielestä.”

Sopimustoimittajat valitaan vain kilpailutuksen kautta. Yhteistyöhön ei ole esteitä, koska sillä voidaan parantaa asiakasyrityksen kannattavuutta. Maahantuojan huoltotoiminta on mahdollista saada toimimaan asiakkaan organisaatiossa. Näin organisoituna se olisi asiakkaiden näkemysten mukainen. Yhteistyö on tällä hetkellä liian vähäistä. Huoltotoimintaan ei riitä omalla organisaatiolla resursseja, koska se on erikoisosaamista. Huoltotoiminnan siirtäminen ulkopuoliselle on yleistä tällä hetkellä. Huoltotoiminta on vaikeaa organisoida palolaitosten työvuorojen takia ja tästä seuraa ulkopuolisen palvelun tarve. Koulutus toiminnassa on mahdollisuuksia yhteistyölle. ”Vasemman käden vasara on käyttäjälle parempi, totesi asiakas n.”

Onko tarvetta maahantuontiyrityksen toiminnalle eli voidaanko asioita hoitaa suorilla päämiesyhteyksillä. Maahantuojan roolia kyseenalaistetaan eli pystyykö maahantuoja antamaan vaadittua lisäarvoa. Tässä kohtaa on varmasti hyvä huomioida ainakin koulutus- ja huoltotoiminnan ylläpito maahantuojalla.

Mainostaminen on nykyisin tärkeää, onhan kyse ammattiasiakkaista. Mainonnan on oltava uskottavaa ja luottamusta herättävää. Sen on oltava hieman erilainen, tuotetta ja ominaisuuksia puoltava ratkaisu. Ammattilehdet ovat hyviä silloin kun aihe on lehdessä tuotteeseen liittyvä. Mainonnalla yritys lisää tunnettavuutta ja ilmoittaa olemassa olostaan. Omat artikkelit ovat myös kiinnostavia tuotteiden ominaisuuksista ja käyttötarkoituksista.

Messuille pitäisi saada uusia innovatiivisia ajatuksia ja kehitys ideoita. Messuilla vierailut ovat pääosin kollegojen tapaamisia ja kokemusten vaihtoa. Messuille osallistuminen on maahan-
tuontiyrityksille kallis ja resursseja vievä tapahtuma. On suhteutettava oma toiminta yrityksen
kokoon ja toimintaan. Tänä päivänä tapahtuu paljon ylilyöntejä. Messujen alkuperäinen tarkoi-
tus on tällä hetkellä hieman epäselvä molemmilla puolilla, sekä asiakkailta ja valmistajilla.

Erittäin hyvä vaihtoehto messuille on esittely ja koulutus kiertueet. Kiertueet on ajoitettava
hankintaprosesseja kuunnellen, näin varmistetaan mistä aiheesta asiakkaat ovat kiinnostuneita.
Tiedon kulkua ja oikeellisuutta asiakkaat pitivät tärkeänä. Ajankohta on suunniteltava hyvin ja
kutsut tilaisuuteen järjestettävä ajoissa, tämä antaa paremman mahdollisuuden tapahtuman on-
nistumiselle.

Ympäristöasiat eli valmistajien sertifikaatit siitä, että tuotteen valmistus ja elinkaaren aikana
on ympäristöasiat huomioitu mahdollisimman hyvin. Tämä on tullut ostotoimintaan vahvasti
mukaan yhtenä valintakriteerinä. Nämä asiat tietenkin tukevat kestäväää kehitystä, johon val-
mistajien on panostettava. Vastuullinen toiminta ympäristö asioissa antaa tarvittavaa lisäarvoa.

Ostotoiminnan yksi kehitysalueista liittyy sähköisen laskutukseen, arkistointiin ja tarjousten
jättämiseen. Toiminnan tarkoitus on vähentää paperityötä ja päällekkäistä arkistointia.
Ostotoiminta teollisuudessakin on keskitettyä ja se on ammattimaisempaa. Budjetin kautta
edetään, mutta sekin voidaan ohittaa oikein perusteltuna. Vientiteollisuuden ja kotimaan teolli-
suuden toiminnat eroavat toisistaan. Vientiteollisuudessa toiminnan on oltava tarkemman aika-
taulutuksen takia paremmin valmisteltu ja organisoidumpi.

7.2 Johtopäätökset

7.2.1 Maahantuonnin tulevaisuus

Maahantuonti on organisoitava asiakkaiden kokonaiskuvan mukaan ja sen kautta saadaan ne
oikeat toimintatavat tulevaisuuteen. On keskityttävä omaan ydinosaamiseen ja sen kehittämi-
seen. Maahantuojien tuotteet vastaavat toisiaan ja eroavaisuudet löytyvät maahantuojien toi-

minnoista. Kilpailu lisää yritysten muiden lisäarvojen merkitystä huomattavasti ja lisäarvot tulevat asiakkailta hankintapäätöstä tehdessään merkittäviksi päätöksenteon kriteereiksi.

Henkilökuntaa on koulutettava tietotaito tason vaatimukset huomioiden. Tekninen ja kaupallinen osaaminen tulee olemaan yksi tärkeä arvostuksen mittari. Yritysten organisaatiot on rakennettava palvelu rakenteen mukaan toimivaksi. Tässä kohtaa on eroteltava kolme eri osaamisaluetta, tekninen osaaminen, palveluosaaminen ja jälkimarkkinointiosaaminen. Yritykselle on tärkeää, että henkilöt ovat sijoittautuneet oman osaamisen kautta työtehtäviinsä.

Asiakkuusstrategian toteuttaminen oikealla tavalla on yritykselle todellinen kilpailuetu. Toiminnan on oltava lähellä asiakasta ja niin, että se voidaan helposti sopeuttaa asiakkaan toimintaan. Vetoketjustrategia on lähellä oikeaa toimintaa, siinä asiakas ja yritys sopeuttavat omia prosessejaan, käyttökoulutukset, harjoitukset ja huoltotoiminta. Toiminta on ohjattava niin, että se tuottaa lisäarvoa asiakkaalle. Näin osaaminen tulee asiakkaan käyttöön myös varmemmin ja oikein.

Reagointi virheisiin ja reklamaatioihin on oltava nopea ja asiallinen, sillä negatiivinenkin asia voi saada positiivisen lopun. Näin toimien asiakkaiden näkemys toimijan ammattimaisesta työskentelystä antaa positiivisen kuvan. Tämä lisää luottamusta, sekä myös oman henkilöstön sitoutumista työskentelyyn. Toiminnan realismi, oman ammattitaidon jakaminen ja oman tuotteen tunteminen ovat yhteistyön avaimet.

Kehitystyö ja asiakkaan koulutus tarpeiden mukaan on tapa saada kumppanuussuhde toimimaan. Tämä antaa toiminnalle kestävä pohjan tulevaisuuteen. Luottamus on erittäin tärkeää ja sen saavuttaminen on pitkäjänteinen prosessi. Yrityksen johdon on ensin saatava yrityksen työntekijöiden luottamus, vasta sen jälkeen on mahdollista saada myös asiakkaan luottamus. Tämä prosessi on pitkä ja jossakin yrityksissä se ei toteudu koskaan.

Maahantuojien on ymmärrettävä se, että jälkimarkkinointi on oikealla tasolla, koska ei ole muuta vaihtoehtoa menestyä suhdemarkkinoinnissa. Nämä asiat tulivat tutkimuksessa hyvin esiin. Tässä on katsottava Eurooppaa laajasti eikä keskittyä pelkästään Suomen markkinoihin. Maahantuonti yritysten on saatava ja ansaittava valmistajalta paras mahdollinen tuki oman al-

ueen palvelun parantamiseen. Kokemusten vaihto erimaisten maahantuojien kanssa on arvokasta ja uudet ideat syntyvät helpommin ja onnistuminen on varmempaa.

Suuntauksena on tällä hetkellä, että suurimmat valmistajat perustavat omia myyntiorganisaatioita ja näin varmistavat oman brändin aseman markkinoilla ja saavat parhaan mahdollisen toiminnan laadun.

Yritysten ympäristötilanteet ovat samat, eikä jatkuva kilpailu välttämättä aina johda oikeisiin ratkaisuihin. Kilpailutuksen perustarkoitushan ei kuitenkaan ole toiminnan lopettaminen vaan toiminnan tehostaminen ja palvelun parantaminen.

7.2.2 Tutkimuksen luotettavuus

Tutkimustyössäni olin tutkijan roolissa, mutta asiakkaan kannalta tämä saattoi olla hieman kyseenalaista. Pyrin kuitenkin selvittämään toimenkuvan tutkijana mahdollisimman selvästi, ja näin asiakkaan varauksellisuus oli pienempi.

Tutkijan rooli tutkimuksen luotettavuuden arvioinnissa on suuri. Tutkimustyössä on paljon itse haastattelun jälkeen tapahtuvaa työtä. Työstämistä on muistiinpanojen kirjoittaminen, niiden tulkinta asiat ja asioiden ymmärtäminen oikealla tavalla. Vastaukset sain kiitettävästi ja asiakkaiden asenne haastatteluun oli erittäin aktiivinen ja positiivinen. Vastaukset asiakkailta olivat hyviä ja haastattelu antoi mahdollisuuden saada tarvittavaa tietoa lisäkysymyksin. Kukaan haastateltavistani ei kieltäytynyt tapaamisesta. Vastaukset olivat erittäin kuvainnollisia ja totuuden mukaisia, tämä aiheutti tutkimuksen kirjoitukseen haasteita.

Kvalitatiivisen tiedon tarkoituksena on antaa kattava ja jäsentynyt kuva tutkimuskohteesta.

Luotettavuuden arviointi on haasteellisempaa kuin määrällisessä tutkimuksessa. Vastaako tulos todellisuutta? Tutkimus on totta jos se osoittautuu käytännössä todeksi.

Luotettavuus perustuu viime kädessä tutkijan kokemukseen ja oivalluskykyyn. Haastattelijan reaktiot vastauksiin säätelevät haastateltavan tilanteen määrittystä, lisätietojen antamista ja puheenaineiden valintaa. Intressiristiriita eli usein tutkija haluaa selvittää asioita, joita haastateltava ei halua paljastaa. (Solatie 1997, 65.)

7.2.3 Tutkimuksen tavoite ja toiminnan parannusehdotukset

Tutkimuksen tarkoitus oli selvittää ovatko asiakkaan toiminta ja arvomaailma muuttuneet ja miten maahantuontiyritysten on reagoitava muutokseen. Tutkimus selkeytti asiakkaiden odotuksia suhdemarkkinoinnin keinoista ja vahvisti suunnittelua tulevaisuuden haasteisiin. Tutkimuksen tavoite saavutettiin ja saatiin varmuus siitä, että suhdemarkkinoinnin keinot ovat tulevaisuudessakin tärkeitä.

Maahantuontiyrityksen on selkeästi tuotava markkinoille oma osaamisensa, sillä tuote myydään osaamisen kautta. Oleellista on keskittyä päivittäiseen toimintaan, ja samalla on huomioitava asiakkaan tarpeet. On suhteutettava toiminta pitkäjänteisesti ja löydettävä päivittäiset suhdemarkkinoinnin keinot win win -periaatteella. Pitkäjänteinen yhteistyö muuttuu ajan myötä kumppanuussuhteeksi. Siinä kaksi kumppania edistää toimintojansa siten, että ne löytävät toisilleen ratkaisuja oman toiminnan kehittämiseen. Näin molemmat luovat lisäarvoa toisilleen. Myyntitoiminnan on muututtava enemmän koulutus- ja konsultointitoiminnaksi ja samalla on pyrittävä tuotteistamaan palvelut markkinoinnin keinoin.

Maahantuojan on annettava selkeä kuva toiminnastaan. Toimitaanko jälleenmyyjien kanssa ja jos toimitaan, niin miten toiminta tapahtuu? Onko jälleenmyyjän toiminta myynnillinen rooli vai jälkimarkkinointiin liittyvää toimintaa?

On oltava selkeä tuotepäällikkö- ja myyntiorganisaatiojako. Tämä on rakennettava yrityksen omat tuote- ja asiakasmarkkinat huomioiden. Huomioitavana asiana on yrityksen- ja markkinoiden koko. Tässä on huomioitava henkilöiden osaaminen, motivaatio ja kokemus. Näin löydetään parhaat osaamisen alueet ja asiakastyytyväisyys paranee.

Maahantuojan toiminnot on toteutettava omien resurssien mukaan. On rakennettava organisaatio resurssien kokoiseksi. Näin yritys pystyy saamaan suhdemarkkinoinnin keinot käyttöönsä. Suhdemarkkinoinnin tärkein toimintatapa on henkilösuhteet.

Asiakassegmentti, josta tutkimuksen tein, on toiminnaltaan samanlainen, ja yhdistymisen jälkeen vielä enemmän toiminnot seuraavat toisiaan. Hankintalaki määrää, että tarjoukset joihin myös hinnoittelu kuuluu, ovat avoimia asiakirjoja. Maahantuojan ainoa tapa saada pitkäjänteistä liiketoimintaa on laadullisen toiminnan lisääminen.

Jatkotutkimuksena selvittäisin vienti mahdollisuudet Suomesta. Venäjän turvallisuusmarkkinat ovat suuret. Ovatko markkinat kypsiä tämän alan liiketoiminnalle? Suomella on tarjottavana alan osaamista.

LÄHTEET

- Airola, Irma 2005. Liitin Oy:n esittely. Visiiri.Liitin Oy:n asiakaslehti nro. 2, 1.
- Griffin, Jill 2002.Customer Loyalty. How to earn it, how to keep it? Jossey-Bass, San Francisco.
- Grönroos, Christian 1998. Nyt kilpaillaan palveluilla, WSOY, Helsinki.
- Gummeson, Evert 2004. Suhdemarkkinointi 4P:stä 30R:ään. Talentum, Helsinki.
- Hänninen, Marko 2007. Myynnin jälleenrakennus, Taloussanomien liite 4M Markkinointi, Myynti, Mainonta & Media, 15 – 16.
- Ilmanen, Artto 2008. Suhdemarkkinointi. Microsoft Powerpoint -esitys.
[Http://www.dc.turkuamk.fi/users/.../B-to.../Suhdemarkkinointi.ppt](http://www.dc.turkuamk.fi/users/.../B-to.../Suhdemarkkinointi.ppt) Luettu 27.9.2009.
- Kiinteistöpalvelut 2006 Uusi hankintalaki. Kiinteistöpalvelun laatima tiedote, pdf elinkeinoelämän keskusliitto, keskuskauppakamari, kuntaliitto, kauppa ja teollisuus ministeriö, suomen yrittäjät. Julkisten hankintojen neuvonta 2006
[Http://www.kiinteistopalvelut.fi/www/fi/liitetiedostot/hankintalaki_uudistuuA5.pdf](http://www.kiinteistopalvelut.fi/www/fi/liitetiedostot/hankintalaki_uudistuuA5.pdf). Luettu 13.10.2009.
- Loukoila Eija 2008. Henkilöstön sitouttaminen usein unohtuu. Kauppalehti 21.7.2008, 10.
- Rackham Neil & Friedman Lawrence & Ruff Richard 1996. Getting partnering right. McGraw-Hill, New York.
- Rope, Timo 2003. Johdon markkinointiratkaisut. Strateginen markkinointi. WSOY, Helsinki.
- Solatie Jim 1997. Tutki ja tiedä. Kvalitatiivisen markkinointitutkimuksen käsikirja. Mainostajien Liitto, Helsinki.
- Stahl, Michael J. & Grisby, David W. 1997. Strategy Management Total quality& global competition. Blackwell Publishers, Oxford UK.
- Storbacka, Kaj & Lehtinen, Jorma 1997. Asiakkuuden ehdoilla. WSOY, Helsinki.

Metropolia
Ammattikorkeakoulu
Suuntautumisvaihtoehto: Markkinointi
Tutkimushaastattelun kysymykset

Miten ostotoiminta toimii nyt ja mikä on näkemyksenne sen toimivuudesta?

Miten ostotoiminta tulevaisuudessa kehittyy organisaatiossanne?
Missä näet parantamisen varaa?

Miten maahantuojaat toimivat nyt?

Miten haluaisit niiden toimivan?

Miksei toimi?

Miten maahantuoja voi parantaa toimintaansa niin että asiakassuhteen jatkuminen on mahdollinen?

Millaisia mahdollisuuksia näette maahantuojan kanssa yhteistyölle?

Onko mahdollista, että maahantuoja toimii osana yrityksen organisaatiossa, että saatte maahantuojan tarjoamista tuotteista ja palveluista parhaan mahdollisen hyödyn?

Onko teillä mielestänne hyvä kuva maahantuojiin toimialasta ja heidän tuote valikoimista?
Onko maahantuojiin tässä parannettavaa? Jos on, niin miten?

Onko jo tutun maahantuojan helpompi tuoda uusi tuote yrityksen käyttöön kuin uuden maahantuojan?

Alla on yksityiskohtaisemmat kysymykset maahantuojan tarjoamista toiminnoista.

1. Huolto toiminta ja sen tarpeellisuus

Onko tämä tärkeä?

Miksi?

Mitä arvostat?

Mitä on otettava huomioon?

Mitä muuta odotatte?

2. Koulutus käyttäjille

Onko tämä tärkeä?

Miksi?

Mitä arvostat?

Mitä on otettava huomioon?

Mitä muuta odotatte?

3. Kehitystyö maahantuotaville tuotteille Suomessa yhdessä asiakkaan kanssa

Onko tämä tärkeä?

Miksi?

Mitä arvostat?

Mitä on otettava huomioon?

Mitä muuta odotatte?

4. Henkilökohtainen palvelu ”myynti”

Onko tämä tärkeä?

Miksi?

Mitä arvostat?

Mitä on otettava huomioon?

Mitä muuta odotatte?

5. Tuotteiden varastointi / Toimitusvarmuus

Onko tämä tärkeä?

Miksi?

Mitä arvostat?

Mitä on otettava huomioon?

Mitä muuta odotatte?

6. Palvelun paikallisuus

Onko tämä tärkeä?

Miksi?

Mitä arvostat?

Mitä on otettava huomioon?

Mitä muuta odotatte?

7. Tuotteen elinkaari ”käyttöaika” ja varaosien saatavuus

Onko tämä tärkeä?

Miksi?

Mitä arvostat?

Mitä on otettava huomioon?

Mitä muuta odotatte?

8. Maahantuojan mainonta ammattilehdet / päivälehdet tai muu

Onko tämä tärkeä?

Miksi?

Mitä arvostat?

Mitä on otettava huomioon?

Mitä muuta odotatte?

9. Yrityksen osallistuminen teknisenalan messuille, Suomessa

Onko tämä tärkeä?

Miksi?

Mitä arvostat?

Mitä on otettava huomioon?

Mitä muuta odotatte?

10. Uusien tuotteiden esittely kiertueet

Onko tämä tärkeä?

Miksi?

Mitä arvostat?

Mitä on otettava huomioon?

Mitä muuta odotatte?

11. Muu asia. Mikä?

Onko tämä tärkeä?

Miksi?

Mitä arvostat?

Mitä on otettava huomioon?

Mitä muuta odotatte?