



VAASAN AMMATTIKORKEAKOULU
UNIVERSITY OF APPLIED SCIENCES

Henna Rajala

Asiakassuhteiden hallinta ja kehittäminen

Case Onninen Oy Seinäjoki

Liiketalous
2017

TIIVISTELMÄ

Tekijä	Henna Rajala
Opinnäytetyön nimi	Asiakassuhteiden hallinta ja kehittäminen
Vuosi	2016
Kieli	suomi
Sivumäärä	122 + 1 liite
Ohjaaja	Kim Skåtar

Tutkimuksen toimeksiantajana toimii Onninen Oy Seinäjoen toimipiste, joka on sähkö-, LVI- ja kylmätuotteiden tukkuliike. Tutkimuksessa on tutkittu urakointiasiakkaita. Tutkimuksen tarkoituksena on selvittää toimeksiantajan asiakkailta, millaiseksi he kokevat asiakassuhteensa: ovatko he tyytyväisiä siihen. Lisäksi tutkimuksen avulla selvitetään asiakassuhteisiin vaikuttavia toiminnan ongelmakohtia ja annetaan kehitysehdotuksia. Opinnäytetyö koostuu kolmesta osasta: johdanto-osa, teoriaosa ja empiirinen osa.

Tutkimuksen teoreettiseen viitekehykseen kuuluvat teoriat yritysmarkkinoista ja sen ominaispiirteistä, palvelun laadusta ja asiakassuhteen elinkaaresta. Teoriaosassa käydään läpi yrityksen ostokäyttäytymistä ja ostopäätösprosessia. Palvelun laatua tarkastellaan lisäksi toimeksiantajayrityksen näkökulmasta. Tutkimus toteutettiin laadullisena tutkimuksena ja aineisto kerättiin haastattelemalla 18 asiakasta.

Tutkimustuloksista selviää, että yhtä asiakasta lukuun ottamatta toimeksiantajan asiakkaat ovat tyytyväisiä asiakassuhteisiinsa. Kuitenkin joitakin kehityskohteita asiakkaat nostavat esiin liittyen tavaroiden toimituksiin ja noutamiseen sekä sähköisen ostamisen palveluun. Merkittäviä asiakassuhteita suoraan heikentäviä ongelmia ei tutkimuksesta löytynyt, muuten kuin tämän yhden asiakkaan kohdalla. Asiakkaat nostavat erityisesti toimivana asiana esiin yrityksen järjestämät asiakastapaamiset ja moni piti hyvänä yrityksen toimivaa logistiikkaa. Tutkimusta voidaan pitää luotettavana, sillä sekä reliabiliteetti ja validiteetti toteutuvat tässä. Lisäksi tutkimuksessa päästiin sille asetettuihin tavoitteisiin ja haastattelut saavuttivat kylläntymisen.

ABSTRACT

Author	Henna Rajala
Title	Customer Relationship Management and Development
Year	2016
Language	Finnish
Pages	122 + 1 Appendix
Name of Supervisor	Kim Skåtar

This thesis was done as an assignment for Onninen Oy Seinäjoki. Onninen Oy operates as a wholesaler in the industry of electricity, HVAC and refrigeration. The study examined the company's contract work customer. The goal of the study was to examine how clients experience their relationship with Onninen and whether they are satisfied with it. In addition, the study evaluates the problem areas that affect customer relationships and it provides suggestions for the development. This thesis consists of three parts: a preamble, a theoretical and empirical part.

The theoretical framework of the thesis consists the theories of business-to-business marketing and its characteristics, service quality and the customer relationships life cycle of Grönroos. The theoretical part also deals with the model of organizational buying behavior. In addition, the service quality is examined from Onninen's perspective. The study and the methods were qualitative and the data was collected by interviewing 18 of Onninen's customers.

The results of the study showed that the customers, except for one, were satisfied with their relationship with Onninen. However, the customers present some development targets concerning the delivery and picking up of goods and the service of electronic purchasing. Significant factors that directly affect customer relationships in a negatively way were not found. The results also show that organized customer meetings and efficient logistics are successful. The study can be considered reliable, because the study reached the goals set for it and also, the interviews achieved the saturation.

SISÄLLYS

TIIVISTELMÄ

ABSTRACT

1	JOHDANTO.....	9
1.1	Johdatus aiheeseen.....	9
1.2	Tutkimusongelman määrittäminen ja työn tarkoitus	10
1.3	Tutkimuksen rajaaminen.....	11
1.4	Työn rakenne	12
2	ONNINEN OY	13
3	YRITYSTEN VÄLINEN MARKKINOINTI JA SUHTEET.....	15
3.1	Yritysten väliset markkinat ja sen tunnuspiirteet.....	15
3.2	Yrityksen ostokäyttäytyminen	16
3.2.1	Yritysten ostokäyttäytymisen malli	17
3.3	Toimeksiantajayrityksen asiakkaiden ostokäyttäytyminen	29
3.4	Ostopäätöskriteerit	31
3.5	Yhdessä luotu arvo ongelmanratkaisuprosessissa	32
4	PALVELU JA SEN LAATU	35
4.1	Mitä palvelu on?	35
4.2	Palvelun laatu.....	36
4.3	Koettu palvelun laatu.....	39
5	ASIAKASSUHTEEN ELINKAARI.....	42
5.1	Mikä on asiakassuhteen elinkaari?	42
5.2	Alkuvaihe ja ostovaihe	43
5.3	Ensimmäisen oston kautta käyttövaiheeseen.....	43
5.4	Yrityksen toiminta eri elinkaaren vaiheissa.....	43
6	TEOREETTINEN VIITEKEHYS	45
7	MARKKINOINTITUTKIMUS	49
7.1	Tutkimusaiheen valinta.....	49
7.2	Tutkimussuunnitelma	50
8	TUTKIMUSMENETELMÄ	53
8.1	Kvalitatiivinen tutkimus	53

8.2	Aineiston analysointi	54
8.3	Aineiston tulkinta.....	55
9	HAASTATTELUJEN TOTEUTTAMINEN	57
9.1	Puolistrukturoitu teemahaastattelu.....	57
9.2	Otanta.....	58
9.3	Haastattelujen eteneminen	59
10	HAASTATTELULOMAKEEN ESITTELY JA TEORIAKYTKENNÄT	61
10.1	Teema 1: Perustiedot, kysymykset 1–9	61
10.2	Teema 2: Odotukset, kysymykset 10–12.....	62
10.3	Teema 3: Miten asiakassuhde sujuu? Kysymykset 13–15	63
10.4	Teema 4: Arvonmuodostus, kysymykset 16–18.....	64
10.5	Teema 5: Ongelmakohtat, kysymykset 19–21	65
10.6	Teema 6: Kehitysehdotukset, kysymykset 22–24	65
11	TUTKIMUSTULOKSET.....	66
11.1	Teema 1: Perustiedot, kysymykset 1–9	66
11.2	Teema 2: Odotukset, kysymykset 10–12.....	70
11.3	Teema 3: Miten asiakassuhde sujuu? Kysymykset 13–15	75
11.4	Teema 4: Arvonmuodostus, kysymykset 16–18.....	76
11.5	Teema 5: Ongelmakohtat, kysymykset 19–21	82
11.6	Teema 6: Kehitysehdotukset, kysymykset 22–24	85
12	JOHTOPÄÄTÖKSET JA POHDINTA	90
12.1	Perustiedot	90
12.2	Odotukset.....	92
12.3	Miten asiakassuhde sujuu	97
12.4	Arvonmuodostus.....	99
12.5	Ongelmakohtat ja kehitysehdotukset	103
13	TUTKIMUSTULOSTEN YHTEENVETO	111
14	LUOTETTAVUUSPOHDINTA.....	113
14.1	Validiteetti	113
14.2	Reliabiliteetti.....	115
14.3	Tutkimuksen luotettavuuden yhteenveto	117
15	JATKOTUTKIMUSEHDOTUKSET	118

16 LOPPUSANAT.....	119
LÄHTEET.....	120

LIITTEET

KUVIOLUETTELO

Kuvio 1. Luokittelu ja esimerkkejä organisaation ostopäätökseen vaikuttavista muuttujista (Webster & Wind 1972, 158).	17
Kuvio 2. Yritysten ostokäyttäytymisen malli (Webster & Wind 1972, 159).	19
Kuvio 3. Toimeksiantajayrityksen asiakkaiden ostokäyttäytyminen.	29
Kuvio 4. Yhteinen ongelmanratkaisukyky arvoyhteistyössä tietovaltaisissa palveluissa (Aarikka-Stenroos & Jaakkola 2012, 22).	33
Kuvio 5. Palvelun laadun kaksi laatu-ulottuvuutta (Grönroos 2009, 103).	36
Kuvio 6. Koettu palvelun kokonaislaatu (Grönroos 2009, 105).	40
Kuvio 7. Asiakassuhteen elinkaari (Grönroos 2009, 320).	42
Kuvio 8. Teoreettinen viitekehys.	47
Kuvio 9. Vastaukset kysymyksiin henkilöstön määrä, liikevaihto ja asiakkuuden kesto.	67
Kuvio 10. Asiakkaiden ostot vuonna 2015.	68

LIITELUETTELO**LIITE 1. Saate ja haastattelukysymykset**

1 JOHDANTO

Johdanto-osassa määritellään tutkimusongelma sekä kerrotaan työn tarkoitus. Lisäksi kerrotaan tutkimuksen rajauksesta ja työn rakenteesta sekä esitellään opinäytetyön toimeksiantajayritys.

1.1 Johdatus aiheeseen

Suhteet liittyvät keskeisesti ihmisten elämään ja käyttäytymiseen. Asiakassuhteet ovat tärkeitä liike-elämässä, sillä ilman niitä liiketoiminnan merkitys vähenisi huomattavasti. Liikesuhteita voidaan verrata avioliittoon ja toisaalta myös tanssiin. Yritys voi solmia asiakkaan kanssa ikään kuin avioliiton ja samalla erota toisesta asiakkaasta tai toimittajasta. Toisaalta yritys voi pyytää asiakkaitaan yhtymään kanssaan tanssiin, mutta vaarana on, että toinen osapuoli astuu toisen varpaille. (Gummesson 2004, 30–31.) Asiakassuhteisiin vaikuttavat molempien osapuolien käyttäytyminen, ominaisuudet, mielipiteet sekä myös monet ulkopuoliset tekijät (Gummesson 2004).

Kaikki, mitä yritys tekee tai jättää tekemättä, näkyy asiakkaille ja luo heidän keskuudessaan mielikuvia. Asiakkaat ovat yrityksille enemmänkin kumppaneita, jotka tähtäävät pitkäkestoiseen ja luotettavaan yhteistyöhön. Yritysten täytyy osata luoda asiakkailleen lisäarvoa, joka erottaa heidät sekä heidän asiakkaansa kilpailijoista. Jotta yritykset onnistuisivat tässä, heidän tulee tuntea asiakkaansa. Mikäli yritys ei tunne asiakkaitaan, heidän on vaikea muuttaa toimintatapojaan tuottamaan asiakkaille arvoa ja sitä kautta hyötyä. Ongelmakohtien selvittäminen ja niiden yläpuolelle nouseminen lähtee toimintatapojen muutoksen kautta. (Selin 2005, 9–10.)

Palvelu on asiakasta varten, usein aineeton prosessi, joka tuotetaan ja kulutetaan samanaikaisesti. On tärkeää huomata, että asiakas osallistuu palvelun tuottamiseen ja on läsnä, kun sitä kulutetaan. Palvelun laatu määräytyy asiakkaan kokemuksen mukaan ja tähän vaikuttavat olennaisesti asiakkaiden odotukset palveluntarjoajaa kohtaan. Odotukset ja kokemukset muodostavat palvelun koetun kokonaislaadun. Asiakkaat arvioivat odotuksensa pohjalla teknistä (mitä asiakas saa) ja toiminnal-

lista (miten asiakas saa) laatua ja vertaa näitä kokemuksiinsa. (Grönroos 2009, 105–106; Korkeamäki, Pulkkinen & Selinheimo 2000, 16, 24; Rissanen 2005, 20.)

Yritysmarkkinat erotetaan kuluttajamarkkinoista asiakkailta, sillä yritysmarkkinoilla asiakas myös on yritys. Kuluttajamarkkinoilla asiakas on yksityinen ihminen. Yritysmarkkinoilla asiakkaat ovat usein hyvin erilaisia ja heidän ostopäätöksiinsä vaikuttaa monet eri tekijät ja monet eri henkilöt sekä lisäksi monia eri suhteita. Ostopäätösprosessi onkin yritysmarkkinoilla usein hyvin pitkä ja monimutkainen, kun se kuluttajamarkkinoilla on suhteellisen lyhyt ja yksinkertainen. (Brennan & Canning & McDowell 2014, 6, 11; Rope 1998, 12, 17–18; Webster & Wind 1972, 157–158.)

Toimeksiantajayritykselle asiakassuhteet ovat elinehto. Ilman asiakassuhteita, ei yrityksen liiketoiminta kannattaisi. Toimeksiantajan on tärkeää tuntea asiakkaansa ja selvittää heidän näkemyksensä toiminnasta sekä asiakassuhteensa toimivuudesta. Tällaista tutkimusta kyseiselle toimeksiantajalle ei aikaisemmin ole tehty.

1.2 Tutkimusongelman määrittely ja työn tarkoitus

Pitkäaikaiset asiakassuhteet ovat yritysmarkkinoilla toimivalle yritykselle elinehto. Ilman pitkäkestoisia asiakassuhteita, yrityksen liiketoiminta ei kannattaisi. Yrityksen on tärkeää tuntea asiakkaansa sekä selvittää heidän näkemyksensä toiminnasta ja asiakassuhteensa toimivuudesta voidakseen tarjota heille mahdollisimman korkea lisäarvoa. (Gummesson 2004, 30–31; Selin 2005, 9–10.)

Onninen Oy palvelee LVI-, sähkö- ja kylmäalan tuotteiden tukkuliikkeenä. Onnisen asiakasryhmiin kuuluvat urakoitsijat, infrarakentajat, teollisuus sekä jälleenyvät. Urakoitsijat ovat erityisesti Onnisen Seinäjoen toimipisteen tärkeä asiakasryhmä ja siksi on tärkeä selvittää, ovatko heidän urakointiasiakkaat tyytyväisiä asiakassuhteeseensa ja missä asioissa olisi kehittämisen varaa.

Tämän työn tavoitteena on saada toimeksiantajalle kattava analyysi siitä, ovatko heidän urakointiasiakkaansa tyytyväisiä tämän hetkiseen asiakassuhteeseensa ja

mitä kehitettäviä asioita he nostavat esiin. Tutkimuksessa pyritään saamaan vastuksia seuraaviin kysymyksiin:

- Mitä asiakkaat Onniselta odottavat?
- Miten heidän mielestään Seinäjoen Onninen voisi palveluaan kehittää?
- Kuinka tärkeänä urakoitsijat pitävät Onnista heidän toimittajanaan ja palveluntarjoajanaan?

Tutkimus on Onnisen Seinäjoen toimipisteelle mielestäni relevantti ja tärkeä, sillä tällaista tutkimusta heille ei aikaisemmin ole tehty. Tutkimuksen tulosten avulla Onninen tulee tietoiseksi asiakkaidensa mielipiteistä siitä, mitkä asiat sujuvat hyvin ja missä asioissa toimintaa voisi vielä parantaa. Asiakassuhteet ovat Onnisen menestystekijä ja niistä heidän on tärkeää pitää huolta.

1.3 Tutkimuksen rajaus

Tutkimus on rajattu Onnisen Seinäjoen toimipisteeseen ja heidän olemassa oleviin urakointipuolen asiakkaisiin. Urakointiasiakkaat ovat Seinäjoen toimipisteellä suurin asiakasryhmä, minkä vuoksi se on valittu tutkimukseen. Tutkimusongelmien ja –kysymysten sekä teorian perusteella haastatteluun on valittu kuusi teemaa, jotka ovat perustiedot, odotukset, miten asiakassuhde sujuu, arvonmuodostus, ongelmakohdat ja kehitysehdotukset.

Ensimmäisessä teemassa perustietojen perusteella asiakkaat erotetaan toisistaan. Toinen teema koskee odotuksia ja asiakkailta kysytään, millaisia odotuksia heillä on, kun he asioivat Onnisella ja ovatko odotukset vastanneet heidän kokemuksiaan. Kolmannessa teemassa käydään läpi, miten asiakassuhde sujuu ja mitkä ovat sen lähtökohdat. Neljännessä teemassa, arvonmuodostuksessa, käydään läpi, mitkä asiat asiakkaiden mielestä tekevät hyvän toimittajan ja mitä piirteitä he yleensä toimittajassa arvostavat sekä mitkä asiat Onnisesta tekevät heille hyvän toimittajan. Lisäksi asiakkaiden kanssa käydään läpi ikään kuin jokin työmaaprojekti ja he miettivät, miten tärkeää Onnisen rooli projektin eri vaiheissa heille on.

Ongelmakohdissa, joka on viides teema, asiakkaat tuovat esiin mahdollisia ongelmia, joita on esiintynyt Onnisen kanssa asioidessa. Lisäksi asiakkaat kertovat,

ovatko ongelmat ratkaistu ja miten ne ovat vaikuttaneet asiakassuhteeseen. Kuu-
dennessa kehitysehdotus –teemassa nimensä mukaisesti asiakkaat antavat kehitys-
ehdotuksia Onnisen toiminnalle. Tarkoituksena on haastatella kasvotusten kaikki
asiakkaat, mikäli se vain on kunkin kohdalla mahdollista.

1.4 Työn rakenne

Tutkimus koostuu kolmesta eri osasta: johdanto-osasta, teoriaosasta ja empiirises-
tä osasta. Johdannossa kerrotaan työn tarkoitus, tärkeys ja rakenne sekä määritel-
lään tutkimusongelma eli mihin tutkimuksella on tarkoitus vastata. Johdanto-
osassa kerrotaan myös tutkimuksen rajauksesta sekä esitellään tutkimuksen toi-
meksiantaja.

Tutkimuksen teoriaosassa käsitellään tutkimuksen kannalta tärkeimmät teoriat,
jotka kytkeytyvät empiiriseen osaan. Teoriaosassa käsitellään yritysten välistä
markkinointia ja suhteita, palvelua ja sen laatua sekä asiakassuhteen elinkaarta.
Nämä teoriat ovat pohjana tutkittavalle aiheelle.

Empiirisessä osassa kerrotaan valitusta tutkimusmenetelmästä ja tutkimustavasta
sekä saaduista tuloksista. Tutkimuksen tuloksista tehdään analyysi ja kerrotaan
tuloksista tehdyt johtopäätökset. Lopuksi esitetään tutkimukselle jatkoehdotuksia.

2 ONNINEN OY

Onninen Oy on suomalainen yksi johtavista Itämeren ja Skandinavian markkinoilla toimivista materiaali- ja tietovirtapalveluja tarjoavista yrityksistä. *Alfred Onninen* on perustanut Onnisen Turussa vuonna 1913. Onnisella on 153 toimipisteitä Suomen lisäksi Ruotsissa, Norjassa, Puolassa sekä kaikissa Baltian maissa 3200 työntekijän voimin. Toimitusjohtajana vaikuttaa *Mikko Pasanen*. Tutkimus kohdistuu Onnisen Seinäjoen toimipisteeseen, jossa asiakkaita palvelee 8 teknistä myyjää sähkö-, LVI ja kylmäalalta. Lisäksi Seinäjoella sijaitsee yksi Expressmyymälä, josta asiakkaat hakevat päivittäin tarvikkeita. (Yritysesittely 2013)

Onninen palvelee *LVI- ja sähkö-, kylmä ja teräsalan tuotteiden toimittajana*. Onninen toimii yhteistyössä parhaiden kansainvälisten ja paikallisten tavarantoimittajien kanssa organisoiden tiedot, tuotteet ja palvelut asiakkailleen. Asiakasryhmiä Onnisella on neljä, jotka ovat *urakoitsijat, teollisuus, infrarakentajat sekä jälleenmyyjät*. Jälleenmyyjiin kuuluvat mm. rautakaupat, kauppaketjut, keittiökaluksemyyjät ja -valmistajat, LVI- ja sähkömyymälät, talotehtaat ja talomyyjät sekä verkkokaupat ja -jälleenmyyjät. (Onninen 2011, Yritysesittely 2013)

Jälleenmyyjiä Onninen palvelee shop-in-shop -konseptin kautta, jonka kautta Onninen haluaa olla tukemassa jälleenmyyjäyrityksen tavoitteita valikoiman hallinnasta, tuotteiden esillepanosta, tuotetiedoista, kierrosta, kätteestä, myynnistä ja asiakastyytyväisyydestä. Talopaketti-konseptin avulla Onninen luo tuotekokonaisuuksia asiakkaan projektiin soveltuville tuotteille. E-konsepti tarjoaa asiakkaille tehokkaan ja luotettavan sähköisen asioinnin. Tähän asiakasryhmään kuuluvat esimerkiksi rautakaupat, kauppaketjut, keittiökaluksemyyjät ja -valmistajat, LVI- ja sähkömyymälät, verkkokaupat, hotellit ja ravintolat sekä rakennus- ja remonttiliikkeet. (Yritysesittely 2013)

Infrarakentajia Onninen palvelee logistiikan, varaston ja sähköisen kaupan palveluiden avulla. Onnisella on koko maan kattavat logistiset palvelut, eli tuotteet saadaan suoraan kohteeseen. Lisäksi palveluvarasto mahdollistaa sen, että keskeiset tuotteet ovat saatavissa lähellä. Onnisen sähköisen kaupan palveluita ovat OnnShop -verkkokauppa sekä OVT-tilausjärjestelmä. OVT-tilausjärjestelmän

kautta asiakkaat näkevät esimerkiksi tuotteen saatavuuden. Infrarakentajaryhmään voidaan lukea vesilaitokset, energiayhtiöt, tietoliikenneyhtiöt, julkiset laitokset, kaupungit ja kunnat, sähköverkostourakoitsijat, MVR-urakoitsijat, vesiosuuskunnat, kaukolämpöurakoitsijat sekä tuulivoimayhtiöt. (Yritysesittely 2013)

Teollisuudessa Onninen tukee asiakkaiden ydinliiketoimintaa projektinhallinnan vahvan kokemuksen ja osaamisen kautta sekä tekee projektitoimituksia. Onnisen tehokkaalla logistisella verkostolla varmistetaan, että asiakkaan päivittäiset tarpeet täytetään. Teollisuuden asiakkaita Onninen palvelee myös sähköisen ostamisen palveluilla. Teollisuuden asiakkaisiin luetaan esimerkiksi laiterakentajat, teolliset urakoitsijat, laivanrakennusteollisuus, elintarviketeollisuus ja niin edelleen. (Yritysesittely 2013)

Urakoitsijoita Onninen palvelee olemalla asiakkaitaan lähellä. Onnisen Expressmyymälöissä on 5 000–21 000 tuotteen valikoima. Logistiikka toimittaa asiakkaille tuotteita sekä varastoon että työmaille. Myös urakoitsijoille Onninen tarjoaa vahvaa osaamista ja kokemusta projektinhallinnassa. Sähköisten palveluiden kautta täytetään myös urakoitsijoiden tarpeita. Urakoitsijoille Onninen toimittaa laadukkaita tuotteita ja palveluita pienistä suuriin, paikallisesta kansainväliselle tasolle sekä yksittäisiä tuotteita kumppanuuksiin. Urakoitsija-asiakkaisiin kuuluvat mm. LVI-, sähkö- ja kylmäurakoitsijat ja valtakunnalliset urakoitsijat. Lisäksi urakoitsijoita ovat valtakunnalliset ja alueelliset rakennusliikkeet ja kiinteistönhuoltoliikkeet, erikoisurakoitsijat sekä myymäläliikkeet. (Yritysesittely 2013)

3 YRITYSTEN VÄLINEN MARKKINOINTI JA SUHTEET

Tässä luvussa käydään läpi, mitä on yritysten välinen markkinointi ja millaisia ovat yritysten väliset suhteet. Lisäksi kaavioiden avulla käsitellään yrityksen osto-prosessia ja -käyttäytymistä sekä yrityksen ja asiakkaiden yhdessä luodun arvon muodostumista. Yritysmarkkinoista puhutaan myös termillä business-to-business -markkinointi.

3.1 Yritysten väliset markkinat ja sen tunnuspiirteet

Yritysmarkkinoilla asiakkaanakin on yritys. Asiakkaat voidaan luokitella kaupallisiin, julkisiin ja aatteellisiin yrityksiin. Kaupallisia yrityksiä ovat teollisuus-, palvelu-, tukku- ja vähittäiskaupat. Julkisiin yrityksiin luetaan valtion ja kuntien virastot, yhteiskunnan palvelulaitokset (sairaalat, koulut, päiväkodit, pelastuslaitos ja niin edelleen). Aatteelliset organisaatiot ovat järjestöjä ja yhdistyksiä sekä tapahtumaorganisaatiota. (Rope 1998, 13.)

Yritysmarkkinoilla on tunnuspiirteitä, joilla se erotetaan *kuluttajamarkkinoista*. Kysynnän vaihtelu yritysmarkkinoilla on herkempää kuin kuluttajamarkkinoilla. Business-to-business -markkinoilla sekä ostaja että myyjä ovat yrityksiä. Tästä nouseekin esiin avaintekijä yritysmarkkinoilla, eli asiakas. Asiakas erottaa yritysmarkkinat kuluttajamarkkinoista. *Business-to-business -markkinoilla* tuotetta ei osteta henkilökohtaiseen tarpeeseen, kuten kuluttajamarkkinoilla, vaan yrityksen tarpeeseen. On kuitenkin tärkeää muistaa, että ostajana on kuitenkin lopulta ihminen, ei yritys. (Brennan ym. 2014, 6; Rope 1998, 12.)

Yritykset ja kuluttajat ostavat usein samoja tuotteita, esimerkiksi tietokoneita, älypuhelimia, valaisimia, auton korjauspalveluita ja niin edelleen. Tästä syystä *yritys- ja kuluttajamarkkinoita* ei voida erottaa pelkästään tuotteiden perusteella. On toki olemassa tuotteita, joita usein ostavat ainoastaan yritykset. Ne voivat olla esimerkiksi johtoryhmän konsultointipalvelut tai teollisuusnosturit. Toisaalta on vaikea kuvitella mitään, mitä yksittäinen kuluttaja ostaisi, mitä yritys ei voisi ostaa. (Brennan ym. 2014, 6; Rope 1998, 12.)

Kuten ylempänä todettiin, ostettava tuote ei erota yritysmarkkinoita kuluttajamarkkinoista. Sen sijaan itse ostaja on erottava tekijä. Yritykset asiakkaina ovat hyvin erilaisia, kun taas kuluttajien joukossa asiakkaiden luonne on hyvin samankaltainen. Yritysmarkkinoilla asiakkaiden ammattimaisuus esimerkiksi tuotteita kohtaan nousee esiin. (Brennan ym. 2014, 9.)

Yleensä yritys- ja kuluttajamarkkinoiden taustalla on rakenteellisia eroja, jotka saavat aikaan merkittäviä eroja taas ostokäyttäytymiseen. Käytännön markkinoinnissa on myös eroja yrityspuolella ja kuluttajapuolella, johtuen ostokäyttäytymisen ja markkinoiden rakenteen eroista. Olisi väärin väittää, että erona yritysmarkkinoiden ja kuluttajamarkkinoiden välillä olisi se, että yritysmarkkinoilla markkinoinnin keinona käytetään henkilökohtaista myyntiä ja kuluttajamarkkinoilla käytetään mainontaa. (Brennan ym. 2014, 10–11.; Rope 1998, 15.)

3.2 Yrityksen ostokäyttäytyminen

Ostopäätöksen sykli kuluttajamarkkinoilla on yleensä lyhyt ja yritysmarkkinoilla taas usein pitkä. Prosessi on yritysmarkkinoilla usein monimutkaista, kun kuluttajamarkkinoilla se on yleensä yksinkertainen. Yritysmarkkinoilla *ostopäätösprosessissa* tarvitaan tietoa monista lähteistä ja se pitää sisällään monia organisaatioiden välisiä suhteita. Prosessiin kuuluu monia henkilöitä, useita tavoitteita ja mahdollisesti ristiriitaisia päätöskriteerejä. Sekä yksilölliset näkemykset ja tavoitteet, että yrityksen tavoitteet ovat tärkeässä osassa ostopäätösprosessissa. Myyjän ja ostajan keskinäinen riippuvuus on yritysmarkkinoilla usein tärkeää, kun yrityksillä on esimerkiksi tarkasti määritellyt tarpeet ja niiden tyydyttämiseksi täytyy olla hyvin paljon vuorovaikutuksessa palveluntarjoajan kanssa. (Brennan ym. 2014, 11.; Webster & Wind 1972, 157–158.)

Yritysmarkkinoilla ostopäätökseen vaikuttavat hyvin monet tekijät. *Yritys- ja kilpailutekijät* tarkoittavat asiakkaan mietteitä yrityksen tunnettavuudesta, imagosta, tarjonnan määrästä ja markkina-asemasta. *Tuotetekijöihin* kuuluu tuotteen fyysiset ominaisuudet, tuotteesta saatu mielikuva sekä sen käyttötarkoitus. Yritystekijät tarkoittavat sitä, kun asiakkaaseen vaikuttaa hänen oman yrityksen koko, toimiala, ostopolitiikka, yleinen yrityskulttuuri, roolit ostoprosessissa, eri yksilöt yritykses-

sä ja ostoryhmät. *Tilannetekijöihin* kuuluvat tuotteen merkitys yritykselle, ostotilanteen toistuvuus, maantieteelliset tekijät, fyysinen ympäristö sekä tekniikka. Nämä neljä eri tekijän yhteisvaikutuksesta asiakkaan ostopäätösprosessi eri tilanteissa toteutuu. Tuotetekijät sekä yritys- ja kilpailutekijät voisivat yhtä hyvin päteä kuluttajamarkkinoillakin osana kuluttajien ostopäätösprosessia. Tätä vastoin ostavaan yritykseen liittyvät tekijät ja tilannetekijät erottavat yritysmarkkinoilla tapahtuvan ostamisen kuluttajamarkkinoista. (Rope 1998, 17–18.)

3.2.1 Yritysten ostokäyttäytymisen malli

Organisaation osto on päätöksentekoprosessi, jota johtavat yksilöt vuorovaikutuksessa muiden kanssa osana muodollista organisaatiota. Organisaatioon vaikuttavat erilaiset tekijät sen ympäriltä. On neljä eri muuttujaluokkaa, jotka määrittelevät yrityksen ostokäyttäytymistä. Näihin muuttujaluokkiin kuuluvat *yksilölliset, sosiaaliset, organisatoriset ja ympäristölliset luokat*. Jokaisessa luokassa on kaksi laajaa muuttujaa: tehtävä muuttujat, jotka liittyvät suoraan osto-ongelmaan ja tehtävättömät muuttujat, jotka ulottuvat ostamisen ongelmaan. Nämä muuttujat esiintyvät kuviossa 1. (Webster & Wind 1972, 157.)

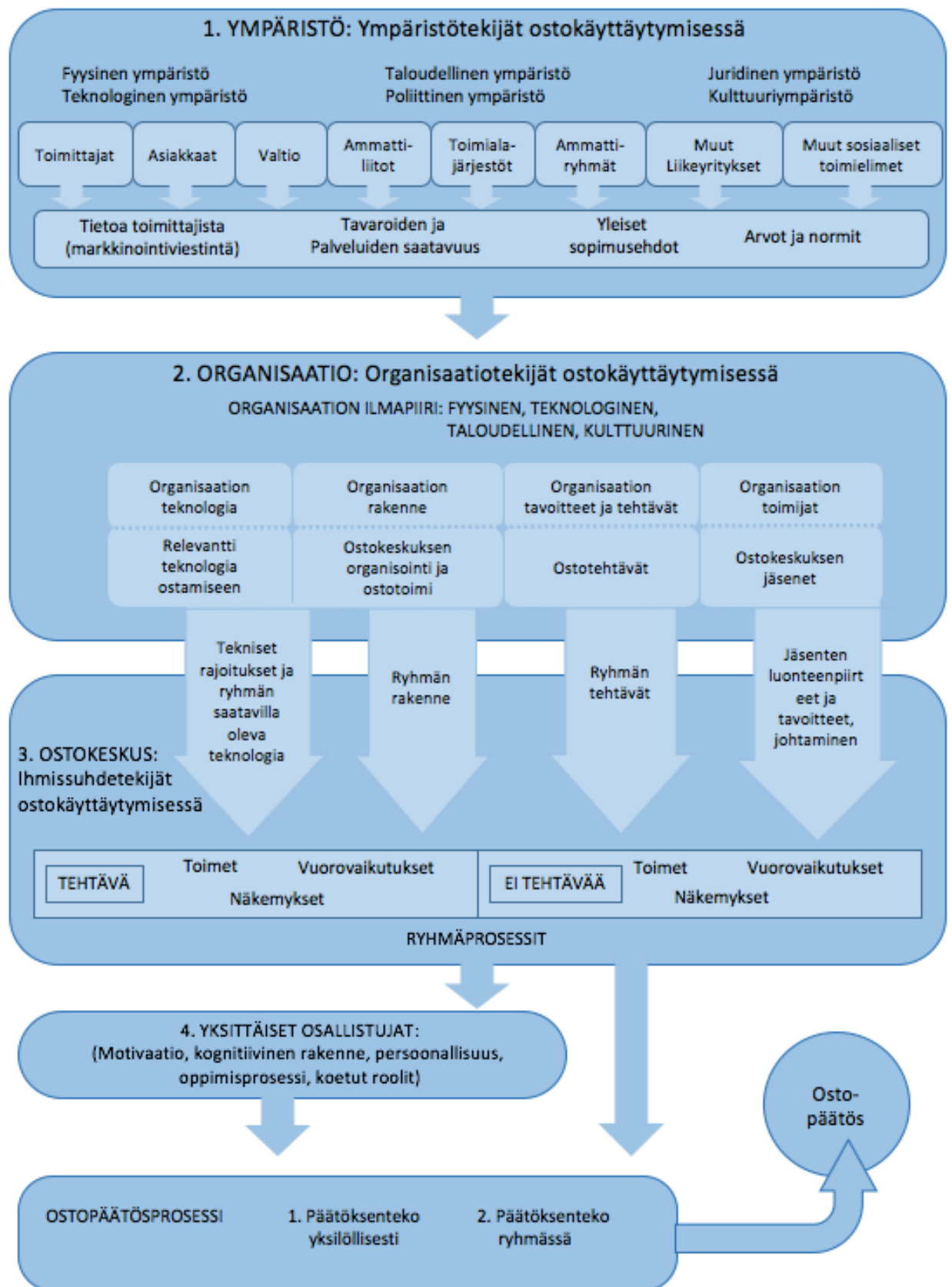
	Tehtävä	Ei tehtävää
Yksilöllinen	Halu saada alin hinta	Henkilökohtaiset arvot ja tarpeet
Sosiaalinen	Kokoukset määritysten asettamiseen	Epäviralliset, työn ulkopuoliset vuorovaikutukset
Organisatorinen	Menettelytapa koskien etusijalla olevaa paikallista toimittajaa	Henkilöstön arvioinnin menetelmät
Ympäristöllinen	Odotettuja muutoksia hintoihin	Poliittinen ilmasto vaalivuonna

Kuvio 1. Luokittelu ja esimerkkejä organisaation ostopäätökseen vaikuttavista muuttujista (Webster & Wind 1972, 158).

Kuviossa 1 on pyritty selittämään kahden eri muuttujan eroja. Tehtävämuuttujien ja tehtävättömien muuttujien erottelu toisistaan koskee kaikkia muuttujaluokkia ja alaluokkia. Harvoin on mahdollista määrittää joukko muuttujia ysinomaan tehtävä tai tehtävättömien muuttujien joukosta. Mikä tahansa muuttuja voi pitää sisällään molempien muuttujien ulottuvuuksia, vaikka yksi ulottuvuus voi olla vallitseva.

Esimerkiksi *motiiveissa* on väistämättä molempia ulottuvuuksia; toiset, jotka liittyvät suoraan osto-ongelman ja toiset, jotka koskevat ensisijaisesti henkilökohtaisia tavoitteita. Nämä motiivit ovat päällekkäisiä monessa tärkeässä suhteessa, joissa niiden konfliktit eivät ole suotavia. Esimerkiksi, vahva tunne henkilökohtaisesta osallistumisesta voi luoda tehokkaampia ostopäätöksiä organisaation kannalta. (Webster & Wind 1972, 157–158.)

Organisatorinen ostoprosessi on eräänlaista ongelmanratkaisua ja ostotilanne syntyy silloin, kun joku yrityksessä havaitsee ongelman, jossa vallitsee ristiriita halutun lopputuloksen ja nykytilanteen välillä. Tämä ongelma voidaan ratkaista mahdollisesti jollakin ostotoimella. Organisaation ostokäyttäytyminen pitää sisällään kaikki organisaation jäsenten toimet, kun he määrittelevät ostotilanteen ja tunnistavat, arvioivat ja valitsevat vaihtoehtoiset tuotemerkit ja toimittajat. Ostamisen keskus sisältää kaikki organisaation jäsenet, jotka osallistuvat tähän prosessiin. *Ostokeskuksessa* mukana olevat roolit ovat käyttäjät, vaikuttajat, päättäjät ja ostajat sekä portinvartijat, jotka hallitsevat tiedonkulkua ostamisen keskuksen. Ostamisen keskuksen jäsenet ovat motivoituneita monimutkaisesta yksilöiden vuorovaikutuksesta ja organisaation tavoitteista. Muodollinen organisaatio vaikuttaa ostokeskuksen osajärjestelmien tehtävien, rakenteen (viestintä, viranomaiset, tila, palkinnot ja työnkulku), teknologian ja ihmisten kautta. Koko organisaatioon on upotettu joukko ympäristön vaikutuksista mukaan lukien taloudelliset, teknologiset, fyysiset, poliittiset, juridiset ja kulttuurilliset tekijät. Kuviosta 2 näkee näiden muuttujien väliset suhteet. (Webster & Wind 1972, 158.)



Kuvio 2. Yritysten ostokäyttäytymisen malli (Webster & Wind 1972, 159).

Seuraavaksi esitellään kuviossa 2 esiintyvät eri tekijät, jotka vaikuttavat yrityksen ostokäyttäytymiseen.

Ympäristön vaikutukset

Ympäristön vaikutukset ovat hienovaraisia ja läpitunkevia, ja niitä on vaikeaa tunnistaa ja mitata. Ne vaikuttavat organisaation ostoon tuomalla tietoa sekä rajoitteita ja mahdollisuuksia. Ympäristön vaikutuksiin kuuluvat *fyysiset* (maantieteellinen, ilmasto tai ekologinen), *teknologiset*, *taloudelliset*, *juridiset* ja *kulttuuriset tekijät*. Nämä vaikutukset kohdistetaan moniin eri toimielimiin, kuten liikeyrityksiin (toimittajat, kilpailijat ja asiakkaat), valtioon, ammattiliittoihin, poliittisiin puolueisiin, koulu- ja hoitolaitoksiin, ammattijärjestöihin ja ammattiryhmiin. (Webster & Wind 1972, 158 – 160.)

Ympäristö vaikuttaa neljällä eri tavalla. Ensinnäkin ne määrittelevät tavaroiden ja palveluiden saatavuuden, joka liittyy erityisesti fyysisten, teknologisten ja taloudellisten tekijöiden vaikutuksiin. Toiseksi ympäristötekijät määrittelevät ostavan organisaation yleiset ehdot, kuten taloudellisen kasvun, kansantulon tason, korkotason ja työttömyyden. Taloudelliset ja poliittiset tekijät ovat hallitsevia vaikutteita yleisistä liiketoiminnan edellytyksistä. Jotkut näistä tekijöistä, kuten taloudelliset tekijät, ovat valtaosin tehtävä muuttujia. Toiset taas, kuten poliittiset tekijät, voivat olla enemmän tehtävättömiä muuttujia luonteeltaan. Kolmanneksi ympäristötekijät määrittelevät arvot ja normit, jotka ohjaavat organisaatioiden välisiä ja ihmisten välisiä suhteita ostajan ja myyjän välillä, kuten myös kilpailijoiden keskuudessa sekä ostavan organisaation ja muiden elinten, kuten valtion ja ammattijärjestöjen välillä. Tällaiset arvot ja normit voidaan kodifioida lakeihin, tai ne voivat olla epäsuoria. Kulttuuriset, sosiaaliset, juridiset ja poliittiset tekijät ovat hallitsevia arvojen ja normien lähteitä. Lopuksi, ympäristön vaikutukset vaikuttavat ostavan organisaation tiedonkulkuun. (Webster & Wind 1972, 160.)

Tärkeintä tässä on markkinointiviestinnän kulku potentiaalisilta toimittajilta joukotiedotusvälineiden tai muiden henkilökohtaisten ja yleisluontoisten kanavien kautta. Tiedonkulku heijastaa erilaisia fyysisiä, teknisiä, taloudellisia ja kulttuurisia tekijöitä. Ympäristötekijät ovat tärkeitä tekijöitä yrityksen ostokäyttäytymises-

sä, mutta ne voivat olla niin yksinkertaisia ja kaiken kattavia, että ne ovat helppoja analysoidessa markkinoita. (Webster & Wind 1972, 160.)

Organisatoriset vaikutukset

Organisatoriset tekijät aiheuttavat sen, että yksilölliset päätöksentekijät toimivat eri tavalla, kun he toimisivat yksin tai toisessa organisaatiossa. Organisatorista ostokäyttäytymistä motivoi ja ohjaa organisaation tavoitteet ja sitä rajoittavat sen taloudelliset-, teknologiset- ja henkilöresurssit. Tämä muuttujaluokka on ensisijaisesti tehtävään liittyvää. *Harold J. Leavitt* (1964, 55–71) on luokitellut muuttujat, jotka vaikuttavat organisaation ostoprosessiin. Leavitt'in mukaan organisaatiot ovat monen muuttujan järjestelmiä, jotka koostuvat neljästä vuorovaikutuksellisesta muuttujasta:

- Tehtävät, jossa työ voidaan tehdä toteuttaen organisaation tavoitteita
- Rakenne, jonka osana ovat osajärjestelmien viestintä, viranomaisista, tila, palkkio ja työnkulku
- Tekniikka, jossa hyödynnetään yrityksen käyttämiä ongelmanratkaisukeksintöjä, jotka sisältävät koneet ja laitteet sekä ohjelmat organisointiin ja työn johtamiseen
- Ihmiset, jotka ovat toimijoita järjestelmässä. (Leavitt 1964, 55–71.)

Kukin näistä osajärjestelmästä on vuorovaikutuksessa ja on toimiessaan riippuvainen muista. Yhdessä nämä neljä tekijää määrittävät *tiedot, odotukset, tavoitteet, asenteet ja käytetyt oletukset* kunkin yksittäisen toimijan päätöksenteossa. Tämä yleinen malli määrittelee neljä erillistä, mutta toisiinsa liittyvää sarjaa muuttujista, joita on harkittava tarkkaan kehittäessä markkinoinnin strategiaa, joka on suunniteltu vaikuttamaan kyseiseen prosessiin: ostamistehtävät, organisaatorakenne, ostava teknologia ja ostokeskus. (Webster & Wind 1972, 160–161.)

Ostotehtävät

Ostotehtävät ovat osajoukko organisaation tehtävistä ja tavoitteista, jotka kehittyvät ostotilannetta koskevista määritelmistä. Nämä ovat puhtaita tehtävä-muuttujia

määritelmän mukaan. Erityistehtävät, jotka ovat suoritettava ratkaistakseen ostamisen ongelman, voidaan määritellä viideksi vaiheeksi ostopäätösprosessissa:

1. tarpeen tunnistaminen
2. määritysten vakiinnuttaminen
3. vaihtoehtojen tunnistaminen
4. vaihtoehtojen arviointi
5. toimittajien valinta. (Webster & Wind 1972, 161.)

Ostotehtävät voidaan määritellä tarkemmin neljän ulottuvuuden mukaan:

- Organisaation päämäärä, esimerkiksi onko oston syy tarkoitus helpottaa tuotantoa vai jälleenmyyntiä, vai kuluttaa muiden organisaation toimintojen suorituskykyä.
- Kysynnän luonne, erityisesti onko tuotteen kysyntä syntynyt ostavassa organisaatiossa vai organisaation ulkopuolisista tekijöistä tai muista kysynnän rakenteen ominaisuuksista, kuten vuodenaajoista tai suhdannevaihteluista.
- Ohjelmoinnin laajuus, esimerkiksi rutiininomaisuuden aste viisivaiheisessa päätöksentekoprosessissa.
- Hajauttamisaste ja missä määrin ostamisen toimijaa on delegoitu organisaation liiketoiminnan tasolla. (Webster & Wind 1972, 161.)

Jokainen näistä neljästä ulottuvuudesta vaikuttaa organisaation ostoprosessin luonteeseen ja on otettava huomioon markkinoiden mahdollisuuksia arvioidessa. Jokaisessa viidessä päätöksentekoprosessin vaiheessa voi olla mukana eri jäseniä ostoskeskuksesta, eri kriteereitä sovelletaan ja eri tietolähteet voivat olla enemmän tai vähemmän asiaankuuluvia. (Webster & Wind 1972, 161.)

Organisaation rakenne

Muodollinen organisaatorakenne koostuu osajärjestelmien *viestinnästä, asiantuntijoista, tilanteesta, palkkiosta ja työnkulusta*. Näillä kaikilla on tärkeitä tehtäviä tai tehtävättömiä ulottuvuuksia. Viestintäalijärjestelmä suorittaa neljä tärkeää toi-

mintoa, jotka ovat tiedot, käskyt ja opetus, vaikutus ja suostuttelu sekä integraatio (Thayer 1968, 187–250). Vaikutuksen ja suostuttelun, jotka ovat voimakkaasti tehtävättömiä muuttujia luonteeltaan, rakenne määrittää keskinäisen vuorovaikutuksen luonteen ostokeskuksessa. Organisaation jäsenet voivat erota toisistaan siinä, haluavatko he joko komentoja tai ohjeita vai hienovaraisempaa vaikutusta ja suostuttelua ohjaamaan alaisten toimintaa. Integroivat viestinnän toiminnot tulevat kriittiseksi ostokeskuksen toimintaa järjestäessä ja se on yksi ostopäällikön tärkeimmistä rooleista. (Webster & Wind 1972, 161–162.)

Asiantuntijan osajärjestelmä määrittelee organisaation toimijoiden vallan arvioida, käskeä tai muuten toimia vaikuttaen muiden, sekä tehtävä että tehtävättömien ulottuvuuksien, käyttäytymiseen. Ei-tekijän kautta on vaikeampaa ymmärtää organisaation ostoprosessia, koska asiantuntijarakenne ratkaisee, kuka asettaa tavoitteet ja kuka arvioi organisaation suorituskykyä sekä määrittää myös palkintoja. Asiantuntijarakenne on vuorovaikutuksessa tiedonannon rakenteen kanssa ja määrittääkseen hajauttamisasteen päätöksentekoprosessissa. (Webster & Wind 1972, 162.)

Tilanteen järjestelmä heijastuu organisaatiokaavioon ja määrittelee virallisen organisaation hierarkkista rakennetta. Se myös tulee ilmi epävirallisessa rakenteessa. Sekä virallinen että epävirallinen organisaatio määrittelee jokaisen yksilön aseman hierarkiassa suhteessa muihin yksilöihin. Työnkuvaukset määrittelevät asemat organisaatiossa ja niihin liittyvät vastuut ja valtuudet. Vastuun vallan ja aseman tietäminen kunkin jäsenen sisäisen aseman hierarkiassa on välttämätön perusta organisaation asiakkaiden arvostrategian kehittämiseksi. (Webster & Wind 1972, 162.)

Palkkiojärjestelmä määrittelee lopputilin yksittäiselle päätöksentekijälle. Se liittyy läheisesti asiantuntijoihin, jotka määrittelevät organisaation toimijoiden vastuut arvioidakseen muita yksilöitä. Tässä on mekanismi, johon liittyy organisaation suoritettavat tehtävät yksittäisille tehtävättömille tavoitteille. Henkilöt ovat liittyneet organisaatioon odottaen organisaation antamia palkkioita, jonka he hyväksyvät vastineeksi työstä organisaation tavoitteita kohti. Avaintekijä tässä on, että

ihmiset työskentelevät yrityksille ansaitakseen palkkioita, jotka liittyvät heidän henkilökohtaisiin tavoitteisiinsa, sekä taloudellisiin että muhin tekijöihin Jokainen ostava organisaatio kehittää tehtäviin liittyviä menettelyjä hallitakseen ostopäätösprosessissa mukana olevien töiden *työnkulkua*. (Webster & Wind 1972, 162.)

Ostotekniikka

Teknologia vaikuttaa sekä siihen mitä ostetaan ja organisaation ostoprosessin luonteeseen. Jälkimmäisestä näkökulmaa tarkastellessa teknologia määrittelee hallinto- ja tietojärjestelmät, jotka ovat osa ostopäätösprosessia, kuten tietokoneet ja hallinnollisten järjestelmien näkökulma sellaisiin ostamisen seikkoihin, kuten ”valmista tai osta”-analyysihin. Teknologia määrittelee organisaation koneet ja laitteet ja nämä asettavat rajoituksia vaihtoehtoisille organisaation ostotoimille. (Webster & Wind 1972, 162–163.)

Ostokeskus

Ostokeskus on organisaation toimijoiden osajoukko, viimeiset neljä muuttujaa Leavitt'n järjestelmässä. Ostokeskus koostuu viidestä roolista, jotka ovat käyttäjät, vaikuttajat, päättäjät, ostajat ja portinvartijat. Koska ihmiset toimivat osana koko organisaatiota, ostokeskuksen jäsenten käyttäytyminen heijastaa muiden vaikutusta, kuten myös ostotehtävien vaikutusta, organisaation rakenteeseen ja teknologiaan. Tämä vuorovaikutus johtaa ainutlaatuisen ostokäyttäytymiseen kussakin asiakasorganisaatiossa. (Webster & Wind 1972, 163.)

Sosiaaliset vaikutukset

Puitteet ostopäätösprosessin ymmärtämiseksi on tunnistettava ja koskettava kolme muuttujaa, jotka ovat mukana ryhmätoiminnassa ostokeskuksessa. Ensimmäkin eri roolit ostokeskuksessa on tunnistettava. Toiseksi, on tunnistettava muuttujat, jotka liittyvät ihmistenväliseen (kahdenkeskinen) vuorovaikutukseen ostokeskuksen henkilöiden välillä ja ostokeskuksen jäsenten ja sen ulkopuolisten välillä. Kolmanneksi, ryhmän toiminnan laajuus on otettava huomioon kokonaisuutena. Kokonaisuudessaan organisaatiossa vain osa organisaation toimijoista osallistuu ostotilanteeseen. Ostokeskuksessa on viisi eri roolia, jotka ovat:

- Käyttäjät, jotka ovat ne yrityksen jäsenet, jotka käyttävät ostettavia tuotteita ja palveluita
- Ostajat, joilla on muodollinen vastuu ja määräysvalta tehdä sopimuksia toimittajien kanssa
- Vaikuttajat, jotka vaikuttavat päätösprosessiin suoraan tai epäsuoraan antamalla tietoa ja kriteerejä arvioidakseen vaihtoehtoisia ostotoimia
- Päättäjät, joilla on valtuudet valita vaihtoehtoisista ostamistoimista
- Portinvartijat, jotka ohjaavat tiedonkulkua ja materiaalia ostokeskukseen. (Webster & Wind 1972, 163.)

Useampi henkilö voi olla samassa asemassa, esimerkiksi vaikuttajia voi olla useita. Yksi henkilö voi myös hallita useampaa roolia, esimerkiksi ostoagentti on usein sekä ostaja että portinvartija. (Webster & Wind 1972, 163–164.)

Ymmärtääkseen ihmistenvälisen vuorovaikutuksen ostokeskuksessa on hyödyllistä tarkastella kolmea roolitekijää: *odotuksien* rooli (määräykset ja kiellot henkilön käyttäytymiselle, joka hallitsee roolia ja muiden henkilöiden käyttäytymistä roolissa), *käyttäytymisen* rooli (varsinainen käyttäytyminen roolissa) ja *suhteiden* rooli (moninaiset ja vastavuoroiset suhteet ryhmän jäsenten kesken). Yhdessä nämä kolme roolia määrittävät yksilölle annetun roolin. Tietoisuus kaikista näistä ulottuvuuksista on tarpeen myyntimiehelle, joka on vastuussa olla yhteydessä eri ostokeskuksen jäseniin. On erityisen tärkeää ymmärtää, miten kukin jäsen odottaa myyjän hänelle käyttäytyvän ja tärkeät roolien väliset jatkuvat suhteet ostokeskuksessa. (Webster & Wind 1972, 164.)

Ryhmän toiminnan luonteeseen vaikuttaa viisi muuttujaluokkaa, jotka ovat yksittäisten jäsenten tavoitteet ja henkilökohtaiset luonteenpiirteet, ryhmän johdon luonne, ryhmän rakenne, ryhmän suorittavat tehtävät ja ulkoiset vaikutteet (organisatoriset ja ympäristölliset). Ryhmäprosessit eivät koske ainoastaan toimintaa, vaan myös vuorovaikutusta ja tunteita jäsenten keskuudessa, joilla on sekä tehtävä että tehtävättömiä ulottuvuuksia. Ryhmän tuotos ei ole ainoastaan tehtävä-

suuntautunutta ongelmanratkaisua (ostotehtävä), vaan myös tehtävätöntä tyytyväisyyttä ja ryhmän ja sen jäsenten kehittymistä. (Webster & Wind 1972, 164.)

Kiinnittämällä huomiota ostajan rooliin, on helpompi analysoida ostokeskuksen toimintaa, sillä tämä jäsen on useimmiten markkinoijan ensisijainen organisaation yhteyshenkilö. Ostajilla on usein valta hallita toimittajayhteyksiä muiden organisaation toimijoiden kanssa ja siten se suorittaa myös portinvartijan tehtävää. Vaikka ostajan valtuudet valita toimittaja voi rajoittaa päätöksiä päätöksentekoprosessin aiemmissa vaiheissa, hänellä on vastuu prosessin loppuvaiheista. Toisin sanoen ostaja on useimmissa tapauksissa lopullinen päätöksentekijä ja kohde muiden ostokeskuksen jäsenten pyrkimyksille vaikuttaa. (Webster & Wind 1972, 164.)

Suorittaessaan tehtäviään, ostoagentit käyttävät erilaisia taktiikoita parantaakseen heidän valtaansa, jotka vaihtelevat erityisongelmien, organisaation olosuhteiden ja ostoagentin persoonallisuuden mukaan. Heidän käyttämien taktiikoiden vaikutusta muihin osastoihin voidaan pitää yleisemmän ilmiön erityistapauksena muodollisissa organisaatioissa niiden jäsenten kesken, joilla on suunnilleen sama asema virallisen organisaation hierarkiassa (Strauss 1962, 161–186). Nämä sisältävät sääntöihin orientoitunut taktiikka (esimerkiksi vedoten pomon toimeenpanoon yrityksen politiikkaan tai sääntöihin), sääntöjen kiertämisen taktiikka (esimerkiksi suostuu käyttäjien pyyntöihin, jotka rikkovat organisaation menettelytapoja), henkilökohtaisen politiikan taktiikka (esimerkiksi riippuvuus epävirallisiin suhteisiin ja ystävyyssuhteisiin saadakseen tehtyä päätöksiä), koulutuksen taktiikka (esimerkiksi vakuuttaa muut organisaation jäsenet ajattelemaan ostamisen kannalta ja tunnustamaan ostotoimen merkityksen ja mahdollisen hyödyn) ja organisaation vuorovaikutuksellinen taktiikka (esimerkiksi muuttaa muodollista organisaation rakennetta ja raportoinnin suhteiden ja tietovirtojen mallia). (Webster & Wind 1972, 164.)

Kunnianhimoiset ostajat, jotka haluavat laajentaa vaikutustaan, ottavat käyttöönsä tiettyjä taktiikoita ja harjoittavat neuvottelemista toiminnasta yrittäen tulla entistä vaikuttavammaksi ostoprosessin aiemmissa vaiheissa. Nämä taktiikat tai neuvotte-

lustrategiat määrittävät ostajan suhteiden luonnetta muiden saman organisaatio-
aseman omaavien kanssa ja jäsentävät sosiaalisen tilanteen, jonka potentiaalisen
toimittajan on kohdattava toimiessaan osto-organisaation kanssa. (Webster &
Wind 1972, 164–165.)

Yksilöiden vaikutus

Viime kädessä kaikki organisaation ostokäyttäytyminen on yksilöllistä käyttäyty-
mistä, koska vain yksilö yksilönä tai ryhmän jäsenenä voi määritellä ja analysoida
ostotilanteita, päättää ja toimia. Tässä käyttäytymisessä yksilö on motivoitunut
henkilökohtaisten ja yrityksen tavoitteiden monimutkaisesta yhdistelmästä, muo-
dollisen organisaation läpi suodatetut tiedon ja menettelytapojen rajoitukset ja
muiden ostokeskuksen jäsenten vaikutteista, jota puolestaan rajaa muodollinen
organisaatio, johon on samoin upotettu laajemman ympäristön vaikutteita. Se on
erityinen henkilö, joka on markkinointitoimien kohteena, ei abstraktin organisaa-
tion. (Webster & Wind 1972, 165.)

Organisaation ostajan *persoonallisuus, hänen roolinsa, motivaationsa, havain-
nointinsa ja oppiminen* ovat keskeisiä psykologisen prosessin tekijöitä, jotka vai-
kuttavat hänen reaktioihinsa ostotilanteessa ja potentiaalisten myyjien tarjoamiin
markkinoinnin ärsykkeisiin. Kuten kuluttajamarkkinoilla, myös yritysmarkkinoil-
la on tärkeää ymmärtää organisaation ostajan psykologiset luonteenpiirteet ja eri-
tyisesti hänen mieltymyksensä, niiden rakenne ja hänen päätösmallinsa perusteena
markkinointistrategian päätöksille. Kulttuuriset, organisatoriset ja sosiaaliset teki-
jät ovat tärkeitä vaikuttajia yksilöön ja ne heijastuvat hänen aiempiin kokemuk-
siin, asenteisiin ja mieltymyksiin tietyistä toimittajista ja tuotteista sekä erityisesti
hänen ostopäätösmalleihin. (Webster & Wind 1972, 165.)

Vaikka motivaatio, havainnointi ja oppiminen sekä ostajan persoonallisuus, koettu
rooli ja mieltymysten rakenne sekä päätösmalli ovat ainutlaatuisen yksilöllisiä,
niihin vaikuttaa myös ihmistenvälinen ja organisaation vaikutusten välinen yhteys,
jossa yksilö toimii. Ostaja on motivoitunut sekä yksilön että organisaation tavoit-
teiden monimutkaisesta yhdistelmässä ja se riippuu muiden tyytyväisyyteen näistä
tarpeista. Nämä muut ihmiset määrittelevät yksilöllisen odotuksen roolista, ne

määrittävät hänen saamansa palkkion suorituskyvystä, he vaikuttavat määrättyihin ostopäätöksen tavoitteisiin ja he tarjoavat tietoa, jolla yksilö pyrkii arvioimaan riskejä ja tekemään päätöksen. (Webster & Wind 1972, 165.)

Tehtävä ja tehtävättömät motiivit

Vain harvoin organisaation ostaja antaa hänen henkilökohtaisten näkemystensä vaikuttaa puhtaasti hänen ostopäätökseensä. Tällainen tilanne voi tapahtua silloin, kun kaikki muut asiat ovat samanarvoisia. Tässä hyvin epätodennäköisessä tilanteessa kaksi tai useampi potentiaalista myyjää tarjoavat tuotteita, jotka ovat yhtä laadukkaita ja palveluita, joilla on vertailukelpoiset hinnat. Tällöin organisaation ostajan motivaatiot voivat olla puhtaasti henkilökohtaisia, tehtävättömiä muuttujia, kuten esimerkiksi henkilökohtaiset mieltymykset myyjänä toimivasta henkilöstä. (Webster & Wind 1972, 165.)

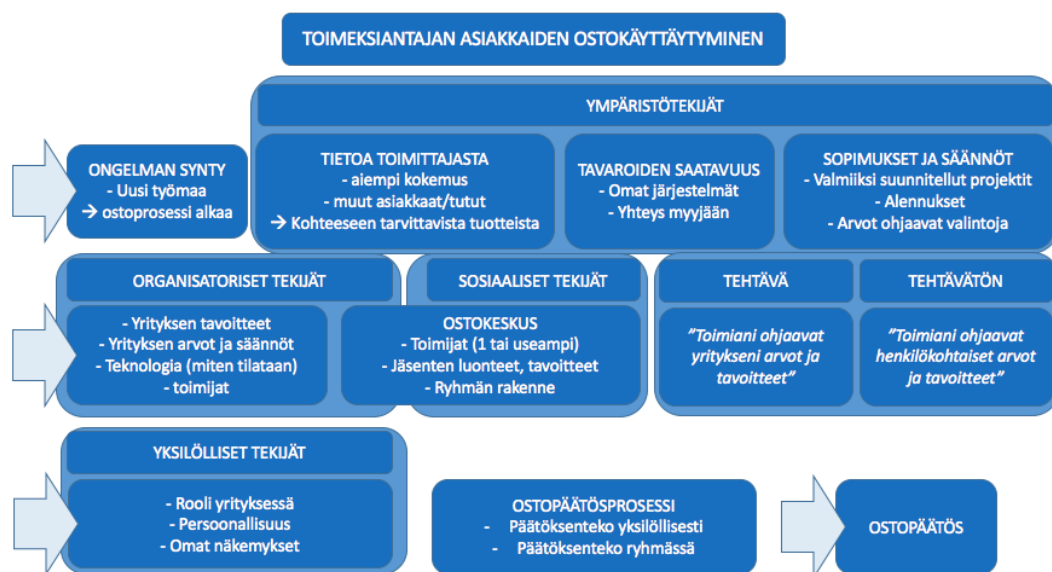
Organisaation ostajan motivaatiossa on sekä tehtävä- että tehtävättömien muuttujien ulottuvuuksia. Tehtävä-muuttujaan kuuluvat motiivit liittyvät hankintaongelman ratkaisuun ja sisältävät yleiset ostamisen kriteerit, että hankinta on oikean laatuista, sitä on oikea määrä, sillä on oikea hinta ja se toimitetaan oikeaan aikaan, oikeaan paikkaan. Tehtävättömän muuttujan motiivit saattavat usein olla tärkeämpiä. Tehtävättömien tavoitteiden harjoittaminen voi parantaa tehtävä-muuttujan tavoitteiden saavuttamista. (Webster & Wind 1972, 165–166.)

Yleisesti tehtävättömät motiivit voidaan asettaa kahteen luokkaan, jotka ovat saavuttamisen motiivit ja riskien vähentämisen motiivit. Saavuttamisen motiivit liittyvät henkilökohtaiseen etenemiseen ja kunnianosoituksen saamiseen. Riskien vähentämisen motiivit liittyvät ja saavat aikaan kriittisen yhteyden yksilön ja organisaation päätöksentekoprosessien väliin. Tämä on myös keskeinen käyttäytymisen osa yrityksen teoriassa, jossa epävarmuuden välttäminen on organisaation toimijoiden keskeinen motivaatio (Cyert & March 1963). (Webster & Wind 1972, 166.)

Yksilön käsitys päätöstilanteiden riskeistä näkyy epävarmuutena ja erilaisina arvon lopputuloksina. On kolme merkittävää epävarmuutta: epävarmuus tarjolla

olevista vaihtoehdoista, epävarmuus eri vaihtoehtoihin liittyvistä tuloksista ja epävarmuus siitä, miten muut asiaan kuuluvat henkilöt reagoivat eri tuloksiin. Tämä toisten reagointiin liittyvä epävarmuus voi johtua siitä, ettei heidän tavoitteistaan tai miten he arvioivat lopputulosta tiedetä kaikkea. Epävarmuutta voidaan vähentää keräämällä tietoa. Nykytilanteen parempana pitäminen on ehkä yleisin tapa vähentää riskiä, koska se poistaa epävarmuuden ja minimoi negatiivisten tulosten mahdollisuutta. (Webster & Wind 1972, 166.)

3.3 Toimeksiantajayrityksen asiakkaiden ostokäyttäytyminen



Kuvio 3. Toimeksiantajayrityksen asiakkaiden ostokäyttäytyminen.

Kuten edellisen luvun mallissakin todettiin yleisellä tasolla, myös toimeksiantajan asiakkaiden ostoprosessi alkaa ongelmasta, joka yritykselle on tullut ja tätä kautta yritykselle syntyy tarve. *Ongelma* tarkoittaa näiden asiakkaiden kohdalla usein sitä, että on tullut uusi työmaa ja sinne tarvitaan tuotteita. Tämä ongelma saadaan ratkaistua ostotoimella.

Ympäristötekijät vaikuttavat toimeksiantajan asiakasyrityksiin monin tavoin. Tietoa toimittajista he saavat aiempien kokemusten pohjalta ja lisäksi muilta asiakailta, jotka ovat käyttäneet eri toimittajien tuotteita. Tietoa he etsivät myös suoraan myyjiltä heille soittamalla tai lähettämällä sähköpostia, sillä jokaiselle asiakasyritykselle on nimetty oma vastuumyyjä. Yleensä tietoa asiakkaat hakevat koh-

teeseen tarvittavista tuotteista. Eniten tiedonhakua edellyttävät uudet ja erikoisemmat tuotteet. Tavaroiden saatavuuden asiakkaat näkevät omista järjestelmistään tai he voivat tarvittaessa olla yhteydessä myyjään. Yleensä tavaroiden saatavuus tuodaan ilmi silloin, kun asiakas tiedustelee tietoa tuotteista myyjältä. Erilaiset sopimukset ja säännöt ovat myös tekijöitä, jotka ohjaavat asiakasyritysten toimintaa. Heillä saattaa olla valmiiksi suunniteltuja projekteja, joiden mukaan tulee toimia tai muita valtakunnallisia sopimuksia, jotka ohjaavat ostoja. Lisäksi erilaiset sovitut alennukset määrittelevät, mistä asiakkaat ostavat. Asiakasyrityksiä saattaa ohjata myös erilaiset arvot, kuten esimerkiksi heidän asiakkaidensa arvot. Tämä voi tarkoittaa esimerkiksi energiaa säästäviä tai muuten ympäristöystävällisiä tuotteita, joita kohteeseen tulisi asentaa.

Organisatoriset tekijät tarkoittavat yleisesti asiakasyrityksen omia tavoitteita, heidän arvojaan ja sääntöjään sekä teknologiaansa. Yrityksen tavoitteisiin voidaan nähdä ostoprosessiin vaikuttavana tekijänä erityisesti aikataulut. Työmaaprojektit täytyy saada valmiiksi tiettyyn aikatauluun mennessä ja toimittajalta tiedustellaankin toimitusaikoja. Yrityksen arvojen ja sääntöjen kautta voi nousta esiin esimerkiksi tuotteiden laatu tai hinta, joiden mukaan valintoja ostoprosessin edetessä tehdään vertaillessa toimittajia ja tuotteita. Asiakasyritysten teknologia määrittelee ostotapaa, tuotteiden saatavuustietojen sekä esimerkiksi tuotetietojen etsimistä. Teknologian puutteen asiakkaat voivat kuitenkin korvata esimerkiksi puhelinsoitolla, eikä se näin ole rajoittava tekijä. Organisaatiotekijöihin voidaan lukea myös organisaation toimijat. Ostoprosessiin osallistuu useampi henkilö, kun kyseessä on isompi yritys. Pienimpien asiakkaiden kohdalla ostoprosessi toteutuu yhden henkilön toimesta.

Sosiaaliset tekijät sisältävät ostokeskuksen ja siinä toimivat henkilöt sekä heidän keskinäinen vuorovaikutus. Asiakkaiden ostokeskuksessa toimivat mallin mukaiset roolit, jotka ovat: käyttäjät, vaikuttajat, päättäjät ja ostajat sekä portinvartijat. Pienimpien yritysten kohdalla yksi henkilö hoitaa nämä kaikki tehtävät. Isoimmilla yrityksillä kaikille rooleille saattaa olla omat henkilönsä, yhdelle roolille useampi henkilö tai yksi henkilö voi toimia useammassa roolissa samanaikaisesti.

Ostokeskuksissa varsinkin isompien yritysten kohdalla toimii monia henkilöitä, joilla jokaisella on oma luonteensa ja henkilökohtaiset tavoitteet.

Asiakasyrityksilläkin toimitaan tehtävä- ja tehtävättömien muuttujien toimesta. Tehtävä-muuttajat ohjaavat asiakkaiden toimintaa organisatoristen tavoitteiden näkökulmasta, kun taas tehtävättömät muuttajat vaikuttavat henkilökohtaisten tavoitteiden ja näkökulmien kautta. Tehtävättömät muuttajat voivat tarkoittaa esimerkiksi sitä, että asiakkaat saattavat ostaa toimittajalta hyvien henkilösuhteiden perusteella, vaikka hinta ei välttämättä kohtaisikaan yrityksen tavoitteita. Tai toisaalta, asiakas saattaa ostaa sellaiselta toimittajalta, jonka kanssa henkilökemiat eivät kohtaa, mutta hinta saattaa olla paljon alempi muihin toimittajiin verraten.

Yksilöllisiin tekijöihin vaikuttavat asiakasyrityksen *eri yksilöt ja heidän roolinsa, persoonallisuutensa ja omat mielipiteet sekä näkemyksensä asioista*. Osto tapahtuu kuitenkin eri yksilöiden toimesta ja tähän vaikuttaa hänen persoonallisuutensa. Jotkut yksilöt tulevat toimeen asiakkaan ja toimittajan välillä niin hyvin, että kaupankäynti on mukavaa. Eri yksilöt tuovat ostoprosessiin mukaan myös omia näkemyksiään ja tavoitteitaan, joista yrityksen jäsenten tulee päästä yhteisymmärrykseen. Toinen yksilö voi esimerkiksi pitää toisesta toimittajasta tai toisesta tuotteesta asentaa enemmän kuin toinen. Toisissa yrityksissä on yksi henkilö, joka lopulta tekee ostopäätöksen ja toisissa päätöksiä tehdään isoimmista ryhmissä, riippuen yrityksen koosta ja rakenteesta.

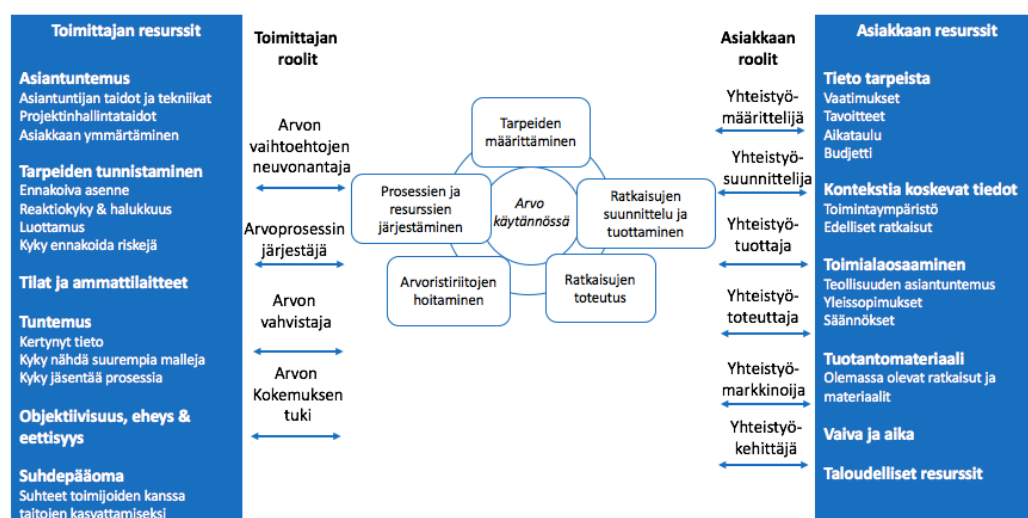
3.4 Ostopäätöskriteerit

Tarveperusta. Yritysten ostopäätöstä ohjaavat tarpeet. Lähtökohtaisesti tarve on yrityksen, mikä periaatteessa pitää paikkaansa. Käytännössä ostajana ei toimi yritys, vaan yrityksen ostoprosessiin osallistuvat ihmiset. Yrityksen tarpeet ovat käytännössä samat kuin yrityksessä työskentelevien ihmisten kokemat tarpeet yritysten ongelmien ratkaisemiseksi. Ostopäätöskriteereihin vaikuttavat henkilöt, heidän tehtävänsä ja roolinsa ostoprosessissa tai asemansa yrityksessä, ei niinkään itse yritys. (Rope 1998, 38–42.)

Ostopäätöksen tekijänä on lopulta aina henkilö, jonka päätökseen ja päätöskriteereihin vaikuttavat hänen roolinsa ja tehtävänsä organisaatiossa ja hänen henkilökohtaiset ominaisuutensa sekä taustansa. Taustatekijöihin kuuluvat henkilön demografiset tekijät (kuten ikä, sukupuoli, koulutus), työkokemus (kesto, monipuolisuus) sekä organisaatioikä (työ ikä yrityksessä tai tehtävässä). Ominaisuustekijöihin lukeutuvat riskinotto, itsenäisyys ja päätöksentekonopeus. Henkilön tehtävätekiijät, eli se missä tehtävässä ja asemassa henkilö yrityksessä on, vaikuttaa toiminnoittain (esim. markkinointi, ostotoiminta, taloushallinto jne.) ja organisaatioaseman mukaisesti (ylin johto, keskijohto, asiantuntija, toimihenkilö jne.). Ostoroolitekiijöihin vaikuttavat käyttäjä, ostaja, vaikuttaja ja päätöksentekijä. Myös portinvartija, paremmin ilmaistuna koordinoija, vaikuttaa tähän, joka toimii yrityksessä hankintojen linjastajana ja ostojen taloudellisuuden varmistajana. Nämä kaikki tekijät vaikuttavat ostotoimintaan ja muodostavat aina tapaus-, ostotilanne- ja yrityskohtaisesti ainutlaatuisen kokonaisuuden. (Rope 1998, 42–43.)

3.5 Yhdessä luotu arvo ongelmanratkaisuprosessissa

Yritysten välisessä markkinoinnissa arvo pohjautuu suhteisiin, joita yrityksillä on asiakkaidensa ja muiden tahojen kanssa. Ulkoisten sidosten tulisi tehdä yritykset tietoisiksi mahdollisuuksista ja uhista. (Aarikka-Stenroos & Jaakkola 2012, 15–26.)



Kuvio 4. Yhteinen ongelmanratkaisukyky arvoyhteistyössä tietovaltaisissa palveluissa (Aarikka-Stenroos & Jaakkola 2012, 22).

Yksi harvoista empiirisistä tutkimuksista omaksuu aidosti kahdenvälisen lähestymistavan ymmärtää, miten tarjottu arvo voidaan yhteistyössä luoda tietäen yritysmarkkinoiden suhteista (sellaiset, joihin toimittajan asiantuntemusta sovelletaan niin asiakkaan, kuten myös IT-palveluiden, tuotekehityspalveluiden, teknisten neuvonnan ja oikeudellisen, taloudellisen ja liikkeenjohdon konsultoinnin eduksi). *Aarikka-Stenroos ja Jaakkola (2012)* muodostavat viitekehyksen, joka sisältää sen, miten yhdessä luotu arvo esiintyy kahdenvälisen ongelmanratkaisuprosessin läpi (kts. Kuvio 3). Niiden yhteinen *ongelmanratkaisukehys* sisältää seuraavat toimet: (A) *diagnosoidaan tarpeita*; (B) *suunnitellaan ja tuotetaan ratkaisuja*; (C) *toteutetaan ratkaisu*; (D) *järjestetään prosessit ja resurssit*; (E) *hallitaan arvorisiriitoja*. Kolme ensimmäistä ovat tyypillisesti tehtäviin keskittyneitä, jotka liittyvät suoraan teknisiin tai muihin näkökohtiin toimittajan ja asiakkaan osallistumisesta ongelmanratkaisuun. Kaksi viimeistä liittyvät enemmän itsehallittuun vuorovaikutteiseen prosessiin. Toimittaja ja asiakas tuovat heidän keskinäiset resurssit yhdessä luomiseen ja matkan varrella pelataan erilaisin mutta toisiaan täydentävin roolein. Toimittaja voi olla arvovaihtoehdon neuvonantaja, arvokokemuksen kannattaja tai arvoprosessin järjestäjä. Asiakas voi olla yhteismäärittelijä, yhteissuunnittelija yhteiskehittäjä, yhteismarkkinoija, yhteistoteuttaja tai yhteistuottaja. (Aarikka-Stenroos & Jaakkola 2012, 15–26.)

Johtamiskehyksen arvona on, että toimet, resurssit ja roolien tarkoitus tunnustetaan, jotta asiakas ja toimittaja voivat varautua käsittelemään prosessia, ja heillä on enemmän mahdollisuuksia määrittää tarvittavat resurssit missä vaiheessa tahansa ja selkeämpi ymmärrys kullekin kuuluvista rooleista ja täten selkeyttää miten roolia voidaan käyttää asianmukaisimmin. Siinä korostetaan myös tarvetta käsitellä prosessin näkökohtia tehokkaasti ja erityisesti tunnistaa, että arvokonfliktit ovat lähes väistämättömiä – avain onnistuneeseen yhteiseen ongelmanratkaisuun on löytää keinoja hallita konfliktit. Aarikka-Stenroos ja Jaakkola (2012) kehottavat asiakkaiden ja toimittajien tarkastelevan konflikteja mahdollisuuksina molemmilla puolilla ja tarkastaa uudelleen heidän oletuksiaan ja odotuksiaan ja

omaksumaan rehellisen keskustelu koko prosessin perustana selvittääkseen, onko suhteelliset tavoitteet saavutettu. (Aarikka-Stenroos & Jaakkola 2012, 15–26.)

4 PALVELU JA SEN LAATU

Tässä luvussa syvennyttään palveluun ja sen laatuun. Ensin määritellään mitä palvelu on, jonka jälkeen syvennyttään, mitä palvelun laatu on. Lisäksi tutustutaan koettuun palvelun kokonaislaatuun.

4.1 Mitä palvelu on?

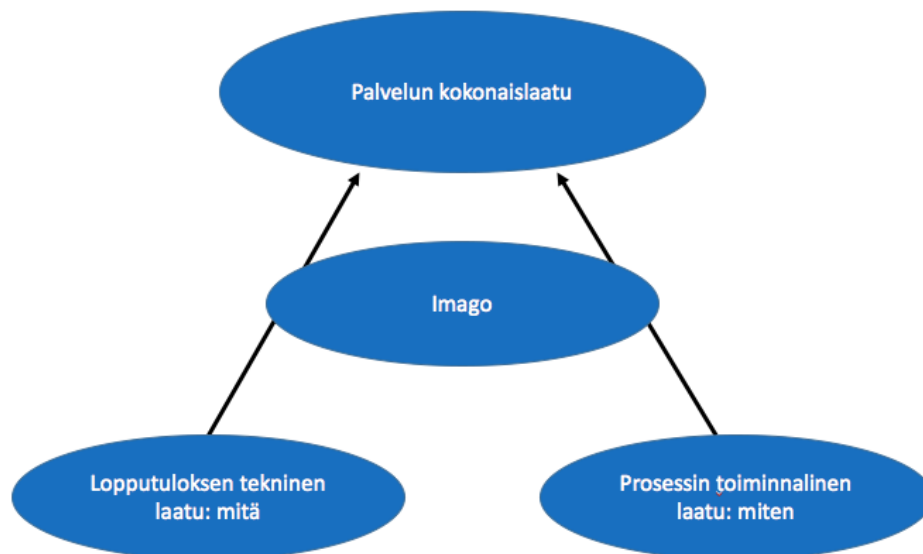
Palvelu on asiakasta varten. Palveluun saattaa kuulua jotakin käsin kosketeltavaa, mutta se on kuitenkin paljolti aineetonta. *Aineettomuus* onkin yksi palvelun peruspiirre. Palvelun aineettomuudesta johtuen, palvelua ei voida varastoida. Siihen ei voi koskea eikä sitä voi kokea konkreettisesti, vaikka sen voi ostaa ja myydä. Lähes mistä tahansa tuotteesta voi tehdä palvelun. Työmaalle ostetut sähkötarvikkeet ovat konkreettisia tuotteita, mutta kun niistä luodaan ostajalle hänen vaatimustensa mukainen ratkaisu ja toimitetaan ne asiakkaalle, on se palvelu. (Grönroos 2009, 76–78; Korkeamäki, Pulkkinen & Selinheimo 2000, 16; Rissanen 2005, 17.)

Palvelu toinen ominaispiirre on, että palvelu voidaan nähdä *prosessina*, jossa palvelu tuotetaan ja kulutetaan *samanaikaisesti*. Prosessi koostuu aineettomien toimintojen sarjasta, joissa käytetään eri resursseja, kuten ihmisiä ja muita fyysisiä resursseja, järjestelmiä ja tietoa. Prosessiin kuuluu monia osatekijöitä, jotka voivat ravintolassa olla esimerkiksi henkilökunta, muut asiakkaat, ympäristö, juoma- ja ruokavalikoima ja asiakkaan oma mieliala. Palveluprosessissa ratkaistaan asiakkaan ongelmia ja toimitetaan yleensä, muttei välttämättä aina, sekä ihmisten että järjestelmien välisessä *vuorovaikutuksessa*, joka on myös yksi peruspiirre. Asiakas ja palveluntarjoaja ovat vuorovaikutuksessa joko suoraan tai välillisesti. Vuorovaikutusta on esimerkiksi se, kun asiakas esittää palveluntarjoajalleen hänen tarpeensa tai ongelmansa. (Grönroos 2009, 76–78; Korkeamäki ym. 2000, 16–17; Rissanen 2005, 17.)

Yksi tärkeä huomio palvelun määrittelyssä on se, että asiakas *osallistuu* palvelun tuottamiseen ja on läsnä myös, kun sitä kulutetaan. Palvelun yhdeksi peruspiirteeksi voidaan myös lukea sen ainutkertaisuus. Jokainen palvelu eri asiakkaan

kanssa on aina erilainen, vaikka asiakas ja palveluntarjoaja olisivatkin samat. Palvelua on lisäksi vaikeaa kopioida. (Korkeamäki ym. 2000, 17; Rissanen 2005, 20.)

4.2 Palvelun laatu



Kuvio 5. Palvelun laadun kaksi laatu-ulottuvuutta (Grönroos 2009, 103).

Palvelun laatu määräytyy, on se hyvää tai huonoa, viimekädessä asiakkaan kokemuksesta. Palvelun laatua on hieman vaikeampaa määritellä ja standardoida kuin tuotteiden. Kuten kuvioista 5 nähdään, asiakkaan kokemaan palvelun laatuun kuuluu kaksi ulottuvuutta, lopputulosulottuvuus eli *tekninen laatu* ja prosessiulottuvuus eli *toiminnallinen laatu*. Asiakkaalle toimitetaan hänen tilaamansa tavarat, matkustaja kuljetetaan junalla paikasta A paikkaan B tai asiakkaalle annetaan hyvitys virheellisestä tuotteesta. Nämä kaikki ovat erilaisten palveluprosessien lopputuloksia, jotka kuuluvat luonnollisesti asiakkaan laatukokemukseen. (Grönroos 2009, 100–101; Rissanen 2005, 214.)

Asiakkaiden arvioidessa palvelun laatua, heille on erityisen tärkeää, mitä he saavat, kun vuorovaikutus palveluntarjoajan kanssa on ohi. On kyse yhdestä laadun

ulottuvuudesta, palveluprosessin lopputuloksen teknisestä laadusta, vaikka useimmiten yritykset ajattelevat tämän olevan toimitetun palvelun kokonaislaatua. Asiakkaat pystyvät mittaamaan tätä teknistä ulottuvuutta melko objektiivisesti, sillä kyseessä on heidän ongelmansa tekninen ratkaisu. (Grönroos 2009, 101.)

Onnisen näkökulmasta asiakkaat arvioivat palvelua tavaroiden tilaamisesta sen saamiseen ja asentamistyön päättymiseen. Asiakkailla on käytössään erilaisia tilaustapoja ja esimerkiksi niiden toimivuus on tässä vaiheessa tärkeää. Asiakkaat voivat arvioida myös sitä, ovatko he saaneet oikeat tavarat, laadukkaat tavarat ja ovatko ne olleet ehjiä. Heille on tärkeää myös, että he saavat tavaransa oikeaan aikaan ja oikeaan paikkaan sinne, mihin on sovittu ja se, että niitä on myös oikea määrä. Kun Onninen pystyy palvelemaan heitä niin, että kaikki nämä ovat kunnossa, asiakas voi aloittaa työnsä kohteessaan huoletta ja tällöin teknisen laadun ulottuvuus on kunnossa. Erilaiset toimitusviiveet, tilausjärjestelmien viat muun muassa vaikuttavat asiakkaan arviointiin palvelun laadusta.

Tekniseen laatuun vaikuttaa myös asioiden hoito, kun esimerkiksi jokin tuote ei olekaan sellainen kuin asiakas olisi halunnut tai jokin muu asia aiheuttaa asiakkaan tekemän reklamaation. Vaikka kaikki ei menisikään kerralla oikein, reklamaation hoitaminen hyvin voi vielä päättää palvelun positiivisempaan suuntaan asiakkaan puolelta. On tärkeää, että Onnisen myyjät ottavat jokaisen reklamaation, oli se sitten suullinen tai kirjallinen, käsittelyynsä ja hoitaa sen mahdollisimman sujuvasti niin pitkälle kuin pystyvät ja tarvittaessa vievät sen eteenpäin. Asiakkaille voi tulla helpostikin negatiivia tunteita, jos reklamaatiota esimerkiksi tuotteista ei ole hoidettu kunnolla, mikä voi vaikuttaa toimittajapäätökseen heidän seuraavan ostonsa yhteydessä.

Teknisen laadun lisäksi asiakkaan laatukokemukseen vaikuttaa moni muukin asia. Asiakkaan ja palveluntarjoajan välillä on paljon erilaisia vuorovaikutustilanteita ja joko menestyksellisesti tai epäonnistuneesti hoidettuja totuuden hetkiä. Nämä luovat teknisen laadun rinnalle toiminnallisen laadun. Asiakkaat mittaavat toiminnallista laatua sillä, miten tekninen laatu tai prosessin lopputulos heille toimite-

taan. Tässä asiakkaat mittaavat esimerkiksi myyjien käyttäytymistä, heidän tapansa puhua ja hoitaa työnsä sekä palvelun saatavuutta. (Grönroos 2009, 101.)

Myyjillä on Onnisella palvelua tarjotessa hyvin tärkeä rooli. Kun asiakkaat soittavat tilataksaan tavaroita tai kysyvät neuvoa, on hyvin tärkeää, miten myyjä käyttäytyy ja neuvoo asiakastaan. Hyvää toiminnallista laatua Onninen voisi tavoitella siten, että myyjät vastaavat asiakkaiden tarpeisiin ja ongelmiin sekä kysymyksiin asiakkaalle sopivalla tavalla. Mikäli tämä ei onnistu, myyjä voi mahdollisesti antaa asiakkaalle toisen henkilön yhteystiedot, joka tietää tarvittavat tiedot.

Asiakkaan kokemaan laatuun voivat vaikuttaa myös muut asiakkaat, jotka käyttävät palvelua samanaikaisesti tai muulloin käyttävät samaa palvelua, joko positiivisesti tai negatiivisesti. Muut asiakkaat voivat häiritä asiakasta tai toisessa tapauksessa he voivat vaikuttaa myönteisesti myyjän ja asiakkaan väliseen vuorovaikutukseen. Imagolla on myös tärkeä rooli asiakkaan kokemassa palvelun laadussa. Vuorovaikutustilanteessa asiakas pystyy näkemään palveluntarjoajan, sen resurssit, toimintatavat ja prosessit. Asiakkaat antavat helpommin pienet virheet anteeksi, mikäli heidän mielikuvansa palveluntarjoajasta on myönteinen. Mikäli virheiden tekeminen toistuu, se vaikuttaa imagoon negatiivisesti. Tämä aiheuttaa sen, että mikä tahansa virhe vaikuttaa suhteellisesti enemmän. (Grönroos 2009, 101–102.)

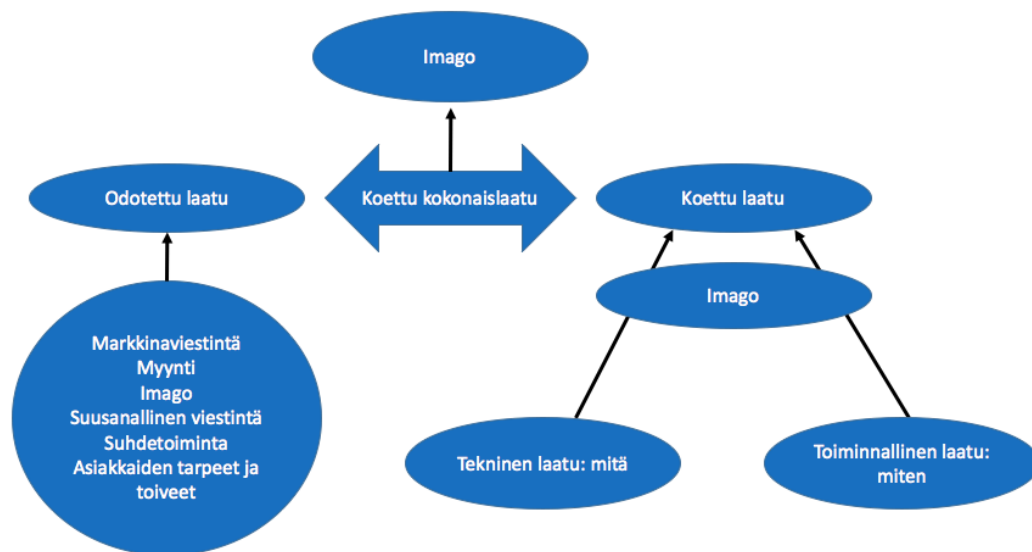
Onnisen on hankalaa vaikuttaa suoraan muiden asiakkaiden käyttäytymiseen. Tilanne, jolloin asiakkaaseen vaikuttaa muut asiakkaat negatiivisesti, voi olla silloin, kun asiakkaan vastuumyyjä on toisen asiakkaan luona hänelle soittaessa. Tällöin vastuumyyjän on hankalaa palvella soittavaa asiakasta kokonaisuudessaan, kun toisen asiakkaan kanssa on käytössä rajallinen aika ja usein myyjä on asiakkaan luona eikä tällöin ole käytettävissä kaikkia välineitä ja muita tarvikkeita asiakkaan kokonaisvaltaiseen auttamiseen. Tässä tilanteessa on erityisen tärkeää, että myyjä muistaa tapaamisen jälkeen ottaa soittaneeseen asiakkaaseen yhteyttä ja pyrkiä yhä palvelemaan häntä. Asiakkaiden mielensä pahoittamisen ehkäisemiseksi on tässäkin tilanteessa tärkeää, että asiakassuhde on hyvällä tasolla. Silloin asiakas

voi ikään kuin antaa myyjälle anteeksi sen, että myyjä ei juuri sillä hetkellä pystykään täysin palvelemaan häntä.

Nämä laadun kaksi ulottuvuutta, *tekninen* (mitä) ja *toiminnallinen* (miten), eivät kuitenkaan päde pelkästään palveluihin. Myös tarvikkeiden ja muiden tuotteiden tekninen ratkaisu on muodostaa osansa asiakkaan muodostamasta teknisestä kokonaislaadusta. Lisäksi monet erilaiset palvelut, kuten toimitus, valitusten käsittely ja tekninen palvelu antavat asiakkaalle lisäarvoa. Lisäarvo on parantaa osittain sekä teknistä että toiminnallista laatua. Esimerkiksi valitusten käsittelyssä asiakkaan tekninen laatu voi kohota, jos reklamaatio on hoidettu asiakasta tyydyttävien tuloksin. Jos taas käsittely on vienyt runsaasti aikaa ja on ollut monimutkaista, asiakas saattaa olla tyytymätön ja tämän seurauksena toiminnallinen laatukokeemus on alhainen. Tämä vaikuttaa asiakkaan kokemaan kokonaislaatuun, joka tässä tapauksessa jää alhaisemmaksi, kuin se muuten olisi ollut. (Grönroos 2009, 102.)

4.3 Koettu palvelun laatu

Edellisessä kappaleessa käsiteltiin toiminnallista ja teknistä laatua, jotka ovat asiakkaan kokeman laadun kaksi perusulottuvuutta. Nämä kaksi perusulottuvuutta eivät riitä kuvaamaan asiakkaan kokemaa kokonaislaatua, sillä se on paljon monimutkaisempi prosessi. *Koettu palvelun laatu* on aina asiakkaan näkemys palvelusta ja sen onnistumisesta. Asiakkaan arvioon laadusta vaikuttaa koko palveluprosessi. Asiakkaiden odotusten huomioonottaminen on hyvin tärkeä osa, jotta ymmärtää asiakkaan kokeman laadun muodostumisen. Asiakkaan odotukset ja kokemukset laadusta muodostavat yhdessä koetun kokonaislaadun. (Grönroos 2009, 105; Korkeamäki ym. 2000, 24.)



Kuvio 6. Koettu palvelun kokonaislaatu (Grönroos 2009, 105).

Kuten kuviosta 6 nähdään odotettuun laatuun vaikuttaa moni tekijä. *Markkinointiviestintään* kuuluvat mainonta, suoramarkkinointi, myyminen ja internet-markkinointi sekä myyntikampanjat ja nämä ovat suoraan yrityksen valvonnassa. Yritys pystyy näiden kautta määrittelemään, millaisia viestejä he itsestään asiakkailleen antavat. *Imagoon, suusanalliseen viestintään ja suhdetoimintaan* tai asiakkaan *tarpeisiin* yritys ei pysty suoraan vaikuttamaan. Asiakkaalla on näiden pohjalta yleensä mielikuvia ja odotuksia palveluntarjoajasta ja siitä, miten palvelun tulee toimia. Mikäli asiakkaan odotukset yrityksen palvelusta esimerkiksi mainoksien pohjalta eivät vastaakaan sitä, mitä yritys on luvannut, on koettu kokonaislaatu alhainen. Vaikka laatu olisikin mitattu objektiivisesti hyväksi, mutta se ei silti vastaa asiakkaan odotuksia, on asiakkaan kokema kokonaislaatu silti alhainen. Laatu on silloin hyvää, kun asiakkaan kokemus eli koettu laatu vastaa tai jopa ylittää hänen odotuksensa eli odotetun laadun. Asiakkaan odotettu laatu ja koettu laatu muodostavat yhdessä koetun kokonaislaadun. (Grönroos 2009, 105–106; Korkeamäki ym. 2000, 24.)

Asiakkaan odotukset ovat hyvin tärkeässä roolissa koetun kokonaislaadun muodostumisessa. Palveluntarjoajan lupaukset ja asiakkaan odotukset kulkevat samaa tahtia. Mikäli myyjä lupaa liikoja, asiakkaan odotuksetkin nousevat ja tästä johtu-

en asiakkaat kokevat saaneensa heikkoa laatua. Laatu koetaan heikoksi, koska asiakkaan kokemukset eivät vastanneetkaan hänen odotuksiaan, vaikka laadun taso olisikin yhä korkealla. Yrityksen kannattaa olla erityisen huolellinen siinä, mitä asiakkailleen lupaa. Asiakkaat tuskin pettyvät kokemaansa laatuun, kun yritykset pystyvät pitämään lupauksensa tai jopa ylittämään ne. Asiakas arvioi yhä uudelleen jokaisen asiointinsa palveluntarjoajan kanssa ja tästä käy myös ilmi palvelun ainutkertaisuus. (Grönroos 2009, 106; Korkeamäki ym. 2000, 24.)

On paljon asioita, mihin Onninen ei pysty suoranaisesti asiakkaissaan vaikuttamaan, mutta sen sijaan lupaamiensa asioiden toteuttamiseen Onninen pystyy vaikuttamaan lähes täysin. Mikäli Onninen lupaa asiakkaalleen, että tavarat ovat hänellä tietynä päivänä, mutta toimituksessa ilmeneekin viiveitä, voi asiakkaan tunne tästä olla negatiivinen. Myyjien on tärkeää ennakoida ja harkita tarkasti mitä lupaavat, jotta luvatut asiat voitaisiin toteuttaa ja asiakkaat pysyisivät näin tyytyväisinä eli heidän kokemuksensa kohtaisivat heidän odotuksiaan. Kaikkea ei toki voi ennustaa ja vastoinkäymisiäkin tapahtuu, mutta tärkeää on tiedostaa yrityksen ja myyjän itsensä kykeneväisyys suhteessa antamiinsa lupauksiin.

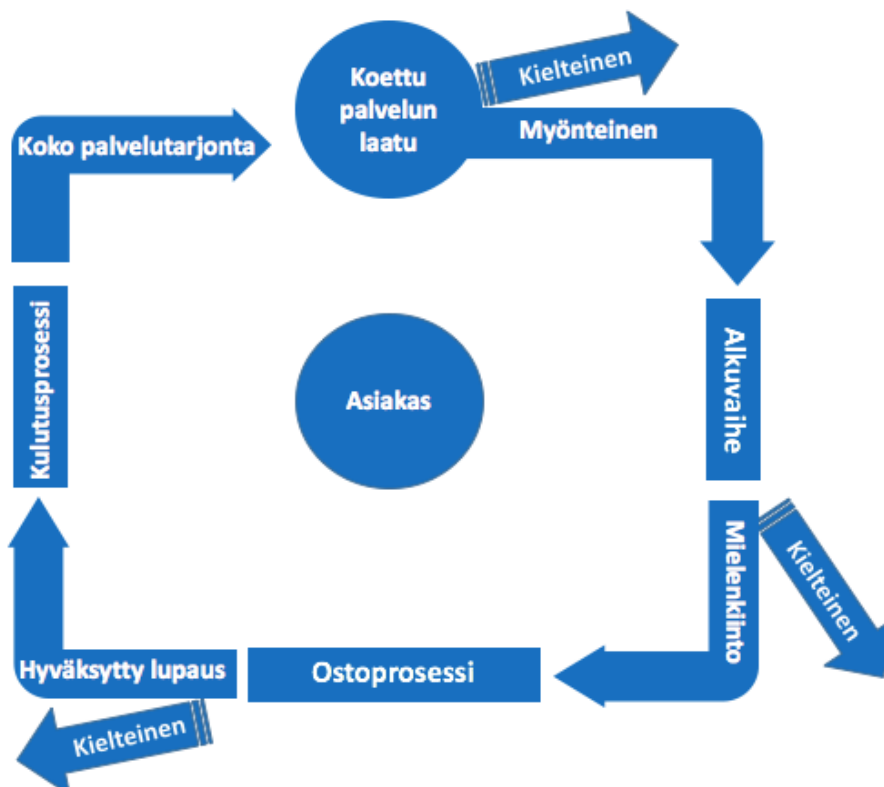
Myyjien on hyvä kiinnittää myös huomiota, millaisen kuvan he antavat itsestään sekä omaan asiakasryhmään kuuluville asiakkaille että toisten asiakkaille. Asiakkaat saavat myyjien toiminnasta ja käyttäytymisestä sekä muuten koko organisaation viestinnästä ja toiminnasta tietynlaisen kuvan, imagon ja tähän perustuen heille muodostuu myös erilaisia odotuksia, varsinkin uusien asiakkaiden kohdalla. Asiakkaat, jotka ovat olleet jo pidempään Onnisen asiakkaina, ovat muodostaneet tietynlaisen mielikuvan siitä ja siellä työskentelevistä ihmisistä, että he tietävät mitä odottavat. On kuitenkin tärkeää säilyttää, ellei parantaa tätä mielikuvaa eikä horjuttaa sitä, esimerkiksi yllämainituilla liioilla lupauksilla.

5 ASIAKASSUHTEEN ELINKAARI

Tässä luvussa kerrotaan, mikä on asiakassuhteen elinkaari ja mitkä ovat elinkaaren eri vaiheet. Lopussa käydään läpi, mitkä ovat yrityksen toimet eri elinkaaren vaiheiden aikana.

5.1 Mikä on asiakassuhteen elinkaari?

Asiakkaita kohdellaan usein numeroina ja abstrakteina asioina yksilöiden sijaan. Asiakkaiden ja yrityksen välille syntyy suhde, jota yrityksen tulisi kehittää ja pitää yllä. Kun asiakassuhteita tarkastelee elinkaariajattelun kautta, sen tärkeys ymmärretään ehkä paremmin. Asiakassuhteen elinkaarella ei ole alkua eikä loppua. Elinkaari toistuu yhä uudelleen, kun asiakas käyttää yrityksen palveluja tai tuotteita uudelleen. Asiakassuhteen elinkaari koostuu *Grönroosin* mukaan kolmesta eri vaiheesta: *alkuvaihe, ostovaihe ja käyttövaihe*. (Grönroos 2009, 319.)



Kuvio 7. Asiakassuhteen elinkaari (Grönroos 2009, 320).

Seuraavaksi käydään läpi kuvion 7 mukaiset asiakassuhteen elinkaaren vaiheet.

5.2 Alkuvaihe ja ostovaihe

Alkuvaiheessa asiakas ei välttämättä tiedä yrityksen olemassaoloa eikä sen tuotteista ja palveluista. Mikäli yritys pystyy asiakkaan mielestä täyttämään hänen tarpeensa, asiakas on tällöin tietoinen yrityksestä, sen palveluista ja tuotteista sekä siirtyy elinkaaren toiseen vaiheeseen, ostoprosessiin. Tässä vaiheessa asiakas arvioi yrityksen tarjoamia tuotteita ja palveluita, siihen mitä hän on etsimässä ja mitä hän on valmis maksamaan. Asiakas tekee ensimmäisen oston, mikäli hänen arvioinnin tulos on myönteinen. (Grönroos 2009, 320–321.)

5.3 Ensimmäisen oston kautta käyttövaiheeseen

Ensimmäinen ostos vie asiakkaan käyttöprosessin vaiheeseen. Käyttöprosessin aikana asiakkaalle voi tulla varmuus siitä, että yritys pystyy huolehtimaan hänen tarpeistaan ja ongelmistaan. Lisäksi asiakas voi kokea, että yrityksen tarjoamien palveluiden tekninen ja toiminnallinen laatu on hyväksyttävää. Sitä todennäköisemmin asiakassuhde jatkuu ja toistuu, mitä tyytyväisempi asiakas on. Mikäli asiakas pettyy palveluun, todennäköisyys asiakassuhteen jatkumiselle on hyvin pieni. Asiakas voi lähteä asiakassuhteen elinkaarelta missä vaiheessa tahansa. Käyttöprosessin jälkeen asiakas joko jää suhteeseen tai lähtee siitä. Asiakas voi käyttää saman yrityksen palveluita uudestaan, joko samaa tai uusia. (Grönroos 2009, 320–321.)

5.4 Yrityksen toiminta eri elinkaaren vaiheissa

Yrityksen markkinoinnin toimenpiteillä on oletettavasti vaikutusta asiakkaiden päätöksiin. Kussakin elinkaaren vaiheessa markkinointitoimenpiteet ovat erilaisia ja siksi yrityksen olisikin hyvä tiedostaa, missä vaiheessa kukin asiakas elinkaarensa on. Elinkaaren alkuvaiheessa markkinoinnilla pyritään kiinnittämään asiakkaan huomio ja herättämään hänessä kiinnostusta yritystä ja sen palveluita kohtaan. Ostoprosessin vaiheessa markkinoinnissa kiinnitetään huomiota itse myyntiin. Tässä vaiheessa markkinoinnilla tähdätään siihen, että yrityksen lupaukset ovat asiakkaalle hyvä vaihtoehto. Käyttöprosessissa markkinoinnin toimenpiteet tähtäävät taas siihen, että asiakas kokisi yrityksen kyvyn hoitaa hänen ongelmiaan

positiivisesti. Tästä pitäisi seurata se, että asiakas ostaa yritykseltä uudelleen ja uudelleen. (Grönroos 2009, 321.)

6 TEOREETTINEN VIITEKEHYS

Teoreettisen viitekehysten tarkoituksena on yhdistää tutkimuksessa käytetyt teorit tutkimusongelmaan. Eri teorit ovat pohjana tutkittavalle aiheelle ja lisäävät sen ymmärrystä. Tässä tutkimuksessa on käsitelty neljä eri teoriakokonaisuutta. Ensimmäisenä on yritysten välinen markkinointi ja yritysten ostokäyttäytyminen. Yritysten välisen markkinoinnin jälkeen siirrytään teoriaan palvelusta ja sen laadusta. Lopuksi teoriaosassa käsitellään Grönroosin (2009, 319–321) teoriaa asiakassuhteiden elinkaaresta.

Yritysmarkkinat eroavat kuluttajamarkkinoista asiakkaan perusteella, sillä yritysmarkkinoilla asiakaskin on yritys. Yritysmarkkinoilla tuotteita ja palveluita ostetaan yrityksen tarpeeseen, ei henkilökohtaiseen tarpeeseen. Tärkeää on kuitenkin muistaa, että ostajan on kuitenkin lopulta ihminen. Yritysassiakkaat ovat usein hyvin erilaisia, kun taas kuluttajamarkkinoilla asiakkaiden luonne on hyvin samankaltainen. (Brennan ym. 2014, 6, 9; Rope 1998, 12–13.)

Yritysten ostopäätösprosessi on usein pitkäkestoinen ja monimutkaisempi kuin yksittäisen kuluttajan ostoprosessi. Yrityksen ostopäätösprosessissa yritykset tarvitsevat tietoa monista eri lähteistä ja siinä käydään läpi monia organisaatioiden välisiä suhteita. Prosessiin kuuluu monia henkilöitä ja useita tavoitteita. Yrityksillä on usein tarkasti määritellyt tarpeet ja niiden tyydyttämiseksi tarvitaan hyvin paljon vuorovaikutusta palveluntarjoajan kanssa. (Brennan ym. 2014, 11.; Webster & Wind 1972, 157–158.)

Yrityksen ostoprosessi lähtee liikkeelle, kun joku yrityksessä havaitsee ongelman ja tämä ongelma täytyy ratkaista esimerkiksi jollakin ostotoimella. Siksi yritysten ostoprosessia kuvaillaankin ongelmanratkaisuksi. Kuten yrityksen ostokäyttäytymisen mallissa todetaan, ostopäätökseen vaikuttavat monet eri tekijät. Näitä tekijöitä ovat yksilölliset, sosiaaliset, organisatoriset ja ympäristölliset tekijät. Näissä eri tekijöissä vallitsee vielä kaksi eri muuttujaa, jotka määrittelevät tekijän vaikutuksia. Tehtävättömät-muuttujat koskevat enemmän yksilön henkilökohtaisia tavoitteita ja näkemyksiä, kun taas tehtävä-muuttujat heijastuvat organisaation tavoitteista ja kriteereistä. (Webster & Wind 1972, 157–158.)

Yritysten ostoprosessin kautta pyritään ymmärtämään toimeksiantajan asiakkaiden ostamiseen vaikuttavia tekijöitä. Vaikka ostaja on lopuksi aina ihminen, hänen organisaationsa vaikutuksia ei kuitenkaan voi unohtaa, mukaan lukien ympäristön sekä muiden organisaatioissa toimivien ihmisen vaikutukset. Tässä eroja voidaan huomata, kun on kyseessä pienempi asiakas, jossa päätökset tekee vain yksi ihminen, kun taas isoimmista organisaatioista ostoprosessiin vaikuttaa moni ihminen.

Yritysmarkkinoilla arvo pohjautuu asiakkaiden ja palveluntarjoajan välisiin suhteisiin. Aarikka-Stenroosin ja Jaakkolan (2012) muodostamassa viitekehyksessä esitetään, miten yhdessä luotu arvo esiintyy kahdenvälisessä ongelmanratkaisuprosessissa. Tässä prosessissa käydään läpi seuraavat vaiheet: tarpeiden määrittely, ratkaisujen suunnittelu ja tuotto, ratkaisujen toteutus, resurssien järjestäminen sekä arvostiritojen hallitseminen. Toimittaja ja asiakas tuovat yhteen resurssinsa ja pelaavat erilaisin roolein toisiaan täydentäen. (Aarikka-Stenroos & Jaakkola 2012, 15–26.)

Tässä tutkimuksessa toimeksiantajayrityksen ja asiakkaiden välistä ongelmanratkaisuprosessia ja täten arvon muodostumista tutkitaan työmaaprojektin avulla. Asiakkaiden kanssa käydään läpi työmaaprojekti yllämainittujen viiden vaiheen mukaisesti ja asiakas pyrki kuvailemaan omaa rooliaan ja toimittajan roolia tässä prosessissa ja tätä kautta arvon muodostumista sekä toimittajan roolin merkitystä.

Palvelun laatu määräytyy asiakkaan mukaan ja siihen kuuluu kaksi ulottuvuutta. Tekninen laatu on se, mitä asiakas saa vuorovaikutussuhteen jälkeen ja toiminnallinen laatu se, miten asiakas on saanut. Jotta asiakkaan kokemaa kokonaislaadua pystytäisiin mittaamaan, täytyy ottaa muutakin huomioon. Koettuun palvelun laatuun liittyy erityisesti asiakkaiden odotukset palvelusta. Asiakkaiden odotukset ja vuorovaikutuksen jälkeiset kokemukset muodostavat yhdessä koetun kokonaislaadun. Asiakkaiden odotukset muodostuvat palveluntarjoajan markkinointiviestinnästä, imago ja suhdetoiminta. (Grönroos 2009, 100–101, 105; Korkeamäki ym. 2004, 24.) Tässä tutkimuksessa pyrittiin selvittämään asiakkaiden kokemuksia ja odotuksia toimittajan palvelun laadusta. Toimeksiantaja palvelee asiakkai-

taan monin eri tavoin, kuten itse tuotteen hankkimisessa, projektien etenemisessä, tavaroiden noutamisessa sekä kuljettamisessa.

Grönroosin (2009, 319–321) asiakassuhteen elinkaari auttaa ymmärtämään asiakassuhteiden tärkeyttä. Tällä elinkaarella ei ole alkua eikä loppua, ja se alkaa aina alusta, kun asiakkaalle syntyy uusi tarve. Elinkaari koostuu kolmesta vaiheesta, jotka ovat: alkuvaihe, ostovaihe ja käyttövaihe. Alkuvaiheessa asiakas etsii ja vertailee vaihtoehtoja tarpeidensa täyttämiseen. Ostovaiheeseen asiakas siirtyy, kun hän on päättänyt, mistä tarvitsemansa tuotteet tai palvelut hän ostaa. Käyttövaiheessa asiakkaalle voi syntyä varmuus siitä, että yritys pystyy huolehtimaan hänen ongelmistaan ja tarpeistaan. (Grönroos 2009, 319–321.) Asiakassuhteen elinkaarirajattelu pyrkii kuvamaan sitä, että toimeksiantajan asiakkaiden elinkaari alkaa aina alusta, kun heille syntyy uusi työmaaprojekti. Uuteen projektiin tarvitaan uusia tuotteita, joille täytyy löytää toimittaja.



Kuvio 8. Teoreettinen viitekehys.

Kuten kuviosta 8 nähdään, yhteneväiset tekijät eri teorioiden ympärillä ovat odotukset, kokemukset ja arvo. Nämä kaikki vaikuttavat eri teorioissa ja tukevat tutkittavaa ilmiötä. Näiden kolmen tekijän perusteella asiakkailta pyritään selvittämään heidän mielipiteitään asiakassuhteestaan ja toimeksiantajan toiminnasta. Asiakkaiden omat arvot ja aiemmat kokemukset ohjaavat heidän odotuksiaan ja

kokemusten perusteella asiakkaat luovat mielipiteitään asiakassuhteestaan sekä toimeksiantajan toiminnasta. Ostokäyttäytymistä ja valintoja ohjaavat myös hyvin paljon odotukset, aiemmat kokemukset sekä yrityksen arvot. Yritysassiakkaiden käyttäytymistä ja ostoprosessin monimutkaisuutta edustavat yritysmarkkinoiden erot kuluttajamarkkinoista. Näitä eroja ovat asiakkaat, jotka ovat yrityksiä sekä se, että yrityksen ostopäätöksiin ja valintoihin vaikuttavat monet eri henkilöt, kun kuluttajamarkkinoilla lopulliseen päätökseen vaikuttaa yksi ihminen.

7 MARKKINOINTITUTKIMUS

Tämä tutkimus perustuu markkinointitutkimuksen periaatteisiin ja tässä luvussa käydään läpi markkinointitutkimuksen eri vaiheet. Lisäksi esittelen vaiheiden mukaisesti oman tutkimukseni etenemisen.

Markkinointitutkimus voidaan nähdä karkeasti neljävaiheisena prosessina. Ensimmäinen vaihe on tutkimuksen aiheen valinta ja siihen tutustuminen sekä sen kautta tutkimusongelman alustava määrittäminen. Toisena vaiheena on tutkimussuunnitelman laatiminen, johon kuuluu tutkimusaiheeseen käsittelevään kirjallisuuteen ja aiempiin tutkimuksiin tutustuminen. Tutkimussuunnitelmassa päätetään myös tutkimusaineiston keruutavasta ja tutkimusotteesta. Tämän jälkeen tutkija toteuttaa laatimansa suunnitelma ja raportoi tutkimuksesta saadut tulokset. (Hirsijärvi, Remes & Sajavaara 2009, 63–230; Mäntyneva, Heinonen & Wrangle 2008, 13–14.)

7.1 Tutkimusaiheen valinta

Tutkimuksen ensimmäiseen vaiheeseen kuuluu aiheen valinta ja siihen tutustuminen sekä tutkimusongelman määrittäminen. Aiheen valinta on hyvin tärkeä ja samalla haastavakin osa tutkimusta, mistä syystä tähän vaiheeseen kannattaa käyttää aikaa riittävästi ja pohtia huolellisesti aihetta. Aiheen valinta ei välttämättä heti ole valmis tutkittavaksi, vaan se voi muuttua useiden neuvotteluiden ja pohdintojen jälkeen. Aihetta voi ideoida joko tutusta aihealueesta tai aivan uudesta, jota ei ole vielä tutkittu. Kun aihe on valittu, sen rajaaminen on usein ajankohtainen. Aihetta rajatessa voidaan miettiä seuraavia kysymyksiä: mitä halutaan tietää ja mitä tutkimuksella halutaan osoittaa. Aiheen rajaamisen jälkeen määritellään tutkimusongelma, joka vastaa kysymyksiin: mitä halutaan tutkia ja miten tämä tutkittava aihe rajataan. Tutkimusongelman määrittelyssä olisi hyvä myös pohtia, miten tutkimusaineistoa aiotaan kerätä ja käsitellä. (Hirsijärvi ym. 2009, 66–67, 81; Mäntyneva ym. 2008, 13.)

Tutkimukseni aiheen valinta sujui helposti, sillä sitä ohjasi omat mielenkiinnonkohteeni. Olen seurannut ja kuullut paljon toimeksiantajayritykseni toiminnasta

perheenjäsenenäni kautta. Opiskelujeni aikana kiinnostukseni heräsi business-to-business -markkinointiin, ja olisin halunnut opiskella sitä lisää. Aiheen valinnassa ja sen rajaamisessa käytin apuna toimeksiantajayrityksen kontaktihenkilöä ja opinnäytetyön ohjaajaani. Aiheen valinnassa lopulliset päätökset tein itse huomiioon ottaen toimeksiantajan toiveet ja tarpeet. Aiheen valinnan yhteydessä määritelin alustavasti myös tutkimusongelman ja tutkimuksen tavoitteet: miten asiakkaat kokevat asiakassuhteensa hallinnan ja mitä kehitettävää siinä on sekä tavoitteena oli saada toimeksiantajalle kattava kuva, miten asiakkaat kokevat asiakassuhteensa toimivan ja mitä ongelmakohtia siinä esiintyy. Tutkimuksen suunnittelun edetessä tutkimusongelma ja -tavoitteet muuttuivat hieman: tutkimusongelmaksi muotoutui, ovatko asiakkaat tyytyväisiä asiakassuhteeseensa ja mitä kehitettävää niissä olisi. Tavoitteena on saada toimeksiantajalle kattavasti tietoa siitä, ovatko heidän urakointiasiakkaansa tyytyväisiä tämän hetkiseen asiakassuhteeseensa. Tarkoitus on myös tuoda esiin asiakkaiden nostamia ongelmakohtia ja kehitysehdotuksia toimeksiantajayrityksen toiminnalle.

7.2 Tutkimussuunnitelma

Seuraavana vaiheena tutkimuksessa on tutkimussuunnitelman laatiminen. Tutkimussuunnitelma on hyvä laatia tutkimuksen tavoitteiden pohjalta, sillä tavoitteet ohjaavat tutkimuksen etenemistä ja valintojen tekemistä. Tutkimussuunnitelman laatimiseen kuuluu tutkimusongelmien ja -tavoitteiden tarkempi määrittely ja suunnitelma aineiston hankinnasta sekä tutkimuksen etenemisestä. Hieman suppeampi tutkimussuunnitelma sisältää tutkimuksen tarkoituksen esittelyn, tutkimukseen liittyvien teorioiden lyhyen esittelyn, tutkimusongelman ja -kysymyksien määrittelyn, aineiston hankinnan suunnitelman, suunnitelman tulosten esittämistä ja tutkimuksen aikataulusta. (Hirsijärvi ym. 2009, 174–176; Mäntyneva ym. 2008, 13–14.)

Tutkimussuunnitelman laatimiseen sisältyy myös tutkittavaan aiheeseen perehtyminen aiempien tutkimuksien ja siihen liittyvän kirjallisuuden avulla. Tutkimuksen aihetta käsittelevän kirjallisuuden katsaus on tarkoitus suunnata ja ohjata tutkijaa tekemään valintoja ja kysymyksenasetteluja omaan tutkimukseensa. Aihee-

seen tutustumisen pohjalta tutkija pohtii omaa tutkimustehtäväänsä sekä tutkimuksen näkökulmaa sekä rajausta. Kun tutkimuksen aiheisiin perehtyy, se antaa varmuuden siitä, että aihetta on mielekästä tutkia. Tutkimustaustan tuntiessa, tutkija pystyy perustelemaan tutkimuksen tarpeellisuuden ja miten se tehdään metodisesti tai käsitteellisesti. Aihealueeseen tutustumisen jälkeen on hyvä suunnitella, miten tutkimusongelmaa vastaava tutkimusaineisto kerätään ja mikä on tutkimuksen perusjoukko, jota halutaan tutkia. (Hirsijärvi ym. 2009, 109–110; Mäntyneva ym. 2008, 13–14)

Tähän tutkimukseen liittyvän tutkimussuunnitelman aloitin asettamalla tavoitteet tutkimukselle. Tutustuin kirjallisuuteen tavoitteiden ohjaaman aihepiirien mukaan. Tässä tapauksessa aihepiirit koskivat esimerkiksi asiakassuhteita business-to-business -markkinoinnissa. Tutustuin eri teorioihin, jotka käsittelivät tutkimukseni tavoitetta, joka oli selvitys asiakkaiden mielipiteistä heidän asiakassuhteistaan. Teorioiden ja tutkimusten pohjalta mietin oman tutkimukseni aiheen tarkempaa rajausta, ja määrittelin tutkimusongelmaa ja tavoitteita vielä tarkemmin käyttäen apuna kysymystä, millaisiin asioihin valmis tutkimus vastaa. Tein ensimmäisen version tutkimussuunnitelmasta jo paljon aiemmin, ennen kuin aloitin tutkimuksen tekemisen. Kun perehdyin aiheeseen yhä paremmin ja juttelin sekä ohjaajani että toimeksiantajan kanssa, tutkimussuunnitelmaan tuli muutoksia. Tutkimuksen aihe tarkentui tarkemmin asiakassuhteen ympärille ja asioihin, joita haluttiin selvittää. Tästä syntyikin hiljalleen haastattelurungossakin esiintyvät kuusi teemaa: perustiedot, odotukset, miten asiakassuhde sujuu, arvonmuodostus, ongelmakohdat ja kehitysehdotukset. Tutkimussuunnitelmani sisälsi myös alustavat lähteet, joita aioin tutkimuksessani käyttää.

Tutkimussuunnitelman valmistuttua ja aineiston keruutavasta sekä tutkimusmenetelmästä päätettyä, ryhdytään tekemään varsinaista tutkimusta. Ennen aineistonkeruuta luodaan väline sen keräämiseen, esimerkiksi haastattelulomake. Kun aineiston keruu on valmis, ryhdytään aineistoa käymään läpi, analysoimaan ja tulkitsemaan tuloksia. Lopuksi teoriat ja tutkimusosio luodaan kirjallisen raportin muotoon. (Mäntyneva ym. 2008, 14) Luvussa 8 kerrotaan valitsemastani tutkimusmenetelmästäni ja käyttämistäni menetelmistä tutkimuksessa. Luvussa 9 käydään lä-

pi haastattelujen otannan ja niiden etenemisen sekä lisäksi tulosten käsittelyn ja analysoinnin.

8 TUTKIMUSMENETELMÄ

Tutkimusmenetelmän valinta on myös osa tutkimuksen suunnitteluvaihetta ja tässä tutkimuksessa tutkimusote on kvalitatiivinen eli laadullinen. Tutkimusmenetelmän valintaan vaikuttavat: millaista tietoa etsitään ja keneltä sekä mistä sitä etsitään. (Hirsijärvi ym. 2009, 183–184.) Tässä luvussa kuvataan laadullista tutkimusta ja kerrotaan käyttämäni aineistonkeruumenetelmä.

8.1 Kvalitatiivinen tutkimus

Kvalitatiivisessa tutkimuksessa pyritään ymmärtämään syvemmin tutkittavaa ilmiötä ja tutkimaan sitä mahdollisimman kokonaisvaltaisesti. Kvalitatiivinen tutkimus vastaa kysymyksiin miksi, miten ja kuinka. Näiden kysymysten avulla tällä tutkimusmenetelmällä pyritään löytämään ja paljastamaan tosiasioita sen sijaan, että todettaisiin jo olemassa olevia totuuksia. (Hirsijärvi ym. 2009, 160–161; Mäntyneva ym. 2008, 69)

Kvalitatiivisella tutkimuksella on muutamia sille tyypillisiä piirteitä. Ensinnäkin luonteeltaan tämä tutkimus on kokonaisvaltaista tiedon hankintaa ja aineisto kerätään todellisessa tilanteessa. Tiedonkeruussa käytetään usein ihmisiä lähteinä, heidän kanssaan keskustellen ja heitä havainnoiden, mittausvälineiden sijaan. Lisäksi tiedonkeruutapana käytetään sellaista tapaa, jossa tutkittavien näkökulman ja heidän mielipiteensä tulee kuuluviin. Tutkijan tavoitteena on usein paljastaa tutkittavasta aiheesta seikkoja ja yksityiskohtia asettamatta hypoteeseja tutkimukselle. Tutkimusaineisto kvalitatiivisessa tutkimuksessa ei ole määrämuotoista ja näin ollen lisää ymmärrystä tutkittavasta aiheesta. Kvalitatiivisessa tutkimuksessa tutkittava kohdejoukko valitaan tarkoituksenmukaisesti ja jokaista tapausta käsitellään ainutlaatuisena. Kvalitatiivisen tutkimuksen edetessä myös tutkimussuunnitelma saattaa muotoutua erilaiseksi, kun olosuhteet muuttuvat. (Hirsijärvi ym. 2009, 164; Mäntyneva ym. 2008, 69)

Kvalitatiivisessa tutkimuksessa tutkittavien määrä on pieni verrattuna kvantitatiiviseen eli määrälliseen tutkimukseen, jossa tutkittavien määrä on usein suuri. Kvalitatiivisessa tutkimuksessa vastaajakohtaisen tiedon määrää on suuri. Tutki-

musaineiston analysointi on luonteeltaan tulkitsevaa ja tutkimusta on vaikeaa toistaa samanlaisena. (Mäntyneva ym. 2008, 70)

Kvalitatiivinen eli laadullinen tutkimusote valikoitui tutkimukseen siitä syystä, että tutkittavaa ilmiötä haluttiin ymmärtää syvemmin. Urakointiasiakkaiden mielipiteitä ja näkemyksiä heidän asiakassuhteistaan haluttiin selvittää ja pyrkiä ymmärtämään syyt sekä selityksiä näkemyksille. Tutkimuksen tarkoituksena ei ollut tutkia määrällisesti asiakkaiden mielipiteitä, vaan tärkeämmäksi nähtiin selvittää syyt ja näkemykset mielipiteille. Lisäksi toimeksiantaja hyötyy siitä, että tutkimuksen avulla selvitetään syyt, sillä sitä kautta toimeksiantajan on mahdollista muuttaa omaa toimintaansa entistä asiakaslähtöisemmäksi.

8.2 Aineiston analysointi

Ennen varsinaisen analysoinnin aloittamista, aineisto tulee *litteroida* eli kirjoittaa haastattelut puhtaaksi tekstimuotoon (Hirsijärvi ym. 2009, 222). Aineiston käsitteelyyn on useita eri ohjeita siihen, milloin se tulisi aloittaa. Yleisesti ajatellaan, että analysointi aloitetaan aineistonkeruuvaiheen päätyttyä. Tämä sopii sellaisiin tutkimuksiin, jotka ovat toteutettu strukturoidulla lomakkeella. Toisaalta sellaisissa tutkimuksissa, joissa käytetään monia menetelmiä aineiston keruuseen, kuten haastatteluja ja havainnointia, analysointi tapahtuu jo keruuvaiheen aikana. Yleisohjeeksi on määritelty, että aineiston käsittely on syytä aloittaa mahdollisimman pian keruuvaiheen jälkeen. Laadullisen tutkimuksen tyypillisimpiä analysointimenetelmiä ovat *teemoittelu*, *tyypittely*, *sisällönerittely*, *diskurssianalyysi* sekä *keskusteluanalyysi*. Koska laadullisessa tutkimuksessa aineistoa on runsaasti, se tekee analyysivaiheesta mielenkiintoisen ja osin myös haastavan. (Hirsijärvi ym. 2009, 222–224.)

Haastatteluissa keräsin tietoa Word-tiedostoon ja käytin sitä myös litteroinnissa. Pyrin litteroimaan jokaisen vastaajan vastaukset samana haastattelupäivänä, mahdollisimman pian haastatteluiden jälkeen. Haastattelujen litteroinnin jälkeen siirryin sisällön analysointiin, joka tarkoittaa aineiston karsimista perustuen siihen, mitkä asiat ovat aineistossa oleellisia ja kiinnostavia. Perustana tälle analyysivaiheelle oli tutkimusongelma ja tutkimuskysymykset sekä se, että kysymyksiin saa-

daan oikeanlaisia vastauksia. Läpikäytyäni jokaisen vastaajan vastaukset ja valittuani tärkeimmät ja kiinnostavimmat vastaukset, aloin koota niitä yhteen. Jaoin aineiston teemojen mukaisesti eri tiedostoihin, joissa jokaisen teemaan kuuluvien kysymyksien alla oli vastaukset numeroittain. Sisällön analysointi oli tärkeä vaihe, sillä litteroitu aineisto sisälsi erittäin paljon tietoa, eikä siitä kaikki ollut tutkimuksen kannalta oleellista. Tämä johtui siitä, että usein asiakkaat innostuivat keretomaan heille sattuneista tapahtumista niin paljon, että jotkut asiat eivät liittyneet tutkimukseen laisinkaan.

Sisällön analyysin jälkeen siirryin luokitteluun. Aineistoa oli vielä tässä vaiheessa hyvin paljon ja se sisälsi paljon erilaisia lauseita erilaisin sanoin. Luokittelin aineistoa vastauksissa toistuvien aihepiirien mukaan kysymyksittäin. Käytin eri värejä merkitsemään eri luokkia. Suoritin luokittelun jokaisen teeman kysymyksien kohdalla. Luokitteluvaiheen jälkeen, pyrin etsimään erilaisia aihepiirejä tekemistäni luokista, eli eri teemoja. Kokosin ja merkitsin jälleen väreittäin nyt vastauksissa olevia toistuvia teemoja vastauksista.

Teemoittelun jälkeen nostin vielä esiin näistä vastauksista tyypillisimmät vastaukset eli siirryin tyypittelyvaiheeseen. Tyypittelyssä toimin samalla tavalla värikoodeilla yksinkertaistaen aineistoa. Tyypittelyvaiheen jälkeen aineisto sisälsi kaikki tutkimuksen kannalta olennaisimmat ja käyttökelpoisimmat tiedot. Aineisto oli hyvin siivottu ja yksinkertainen vastauksien kokoamiseen ja tulkintojen tekemiseen. Analysoinnissa en käyttänyt asiakkaiden nimiä tai heidän edustamiensa yritysten nimiä, vaan numeroin asiakkaat.

8.3 Aineiston tulkinta

Tuloksien analysoiminen ei takaa sitä, että tutkimus olisi vielä valmis. Tuloksia tulee lisäksi tulkita. Tulkinta tarkoittaa sitä, että tutkija pohtii analyysistään saamia tuloksia ja tekee niistä johtopäätöksiä. Tulkinnassa pyritään tuomaan esiin, mitä tulokset merkitsevät. Tulkinnan ohessa on hyvä muistuttaa mieleen tutkimuksen tarkoitus, jotta pystytään toteamaan, vastasiko kysymykset ja vastaukset siihen, mitä haluttiin selvittää. (Hirsijärvi ym. 2009, 229–230.)

Omissa johtopäätöksissäni ja pohdinnoissani pyrin ymmärtämään vastauksia ja löytämään vastauksille sekä niiden eroavaisuuksille selittäviä tekijöitä. Selittäviä tekijöitä etsin esimerkiksi vertailemalla asiakkaita eri ominaisuuksien mukaan, jotka olin määritellyt tutkimukseen osallistuvien asiakkaita valinnassa. Vertailin asiakkaan sijainnin, koon ja toimialan mukaan vastauksia. Kun vastauksia tarkastelee eri näkökulmista, löytää mahdollisesti selittäviä tekijöitä esimerkiksi vastausten eroavaisuuksille tietyn ominaisuuden omaavilla asiakkailla.

9 HAASTATTELUJEN TOTEUTTAMINEN

Tässä luvussa kuvataan haastattelujen toteuttamisen eri vaiheet ja miten kunkin vaiheen olen tutkimuksessani toteuttanut. Tutkija on velvollinen pitämään salassa haastateltaviltaan saadut tiedot sekä lisäksi tutkija huolehtii, ettei tutkimusmateriaali päädy ulkopuolisten käsiin (Mäntyneva ym. 2008, 73).

9.1 Puolistrukturoitu teemahaastattelu

Haastattelu on yksi tekijä, joka luo laadullisen tutkimuksen ainutlaatuisuuden, sillä siinä ollaan tutkittavan kanssa suorassa vuorovaikutuksessa. Jotta haastattelu olisi mahdollisimman onnistunut, se edellyttää molemminpuolista keskittymistä. Haastattelijan täytyy olla tarkkana, ettei hän johdattele vastaajaa, merkitse vastauksia virheellisesti tai esitä kysymyksiä eri sanamuodoin. Haastattelutilanteessa tutkija voi säädellä aineiston keruuta tilanteen sekä tutkittavan edellyttämällä tavalla. (Hirsijärvi 2009, 204–205; Mäntyneva ym. 2008, 71.)

Puolistrukturoidussa haastattelussa kaikille haastateltaville esitetään samat tai lähes samat kysymykset määrättyssä järjestyksessä. *Teemahaastattelussa* haastattelulle on määritelty ennalta aihepiirit tai teemat tutkimuksen aihepiirin tutustumisen pohjalta. Puolistrukturoitu teemahaastattelu tarkoittaa yhdessä sitä, että tutkimuksessa edetään teemoittain ja ennalta määritellyin kysymyksin, ja nämä ovat kaikille tutkittaville samat. (Saaranen-Kauppinen & Puusniekka 2006; Hirsijärvi & Hurme 2001, 47–48, 66; Eskola & Suoranta 2000, 86–87.)

Laadullisissa tutkimuksissa ei varsinaisesti käytetä erillistä lomaketta, vaan luodaan väljempi haastattelurunko. Haastattelurunko perustuu tutkimuksen tavoitteen, tutkimuskysymyksiin sekä teoreettiseen viitekehykseen. Erityisesti teemahaastattelussa haastattelurungon rooli on tärkeä. (Mäntyneva ym. 2008, 73.) Luvussa 11 esitellään teoriataustat haastattelurungolle.

Tutkimukseen valittiin puolistrukturoitu teemahaastattelu. Haastattelussa on kuusi teemaa, joihin jokaiseen on määritelty ennalta kysymykset. Teemat ovat valittu teoreettisessa viitekehyksessä käsiteltyjen aihepiirien pohjalta. Kaikille haastatel-

taville esitettiin kaikki samat kysymykset samassa järjestyksessä. Haastattelulomakkeeseen kuusi eri teemaa ovat: perustiedot, odotukset, miten asiakassuhde sujuu, arvonmuodostus, ongelmakohdat sekä kehitysideal.

9.2 Otanta

Otanta tarkoittaa otosta tutkittavasta perusjoukosta. Tutkimukseen valitut haastateltavat edustavat ja pyrkivät kuvaamaan *perusjoukkoa*. Tärkeää otannassa on, että se olisi riittävän kattava osa perusjoukosta, ettei koko perusjoukkoa tarvitsisi tutkia, vaan otannan perusteella tutkija pystyy tekemään johtopäätöksiä koko perusjoukosta. Otanta parantaa tutkimuksen toteutettavuutta ja on hyvin tärkeä osa tutkimuksen luotettavuutta ja onnistumista. Tutkimuksessa voidaan käyttää apuna *otantakehikkoa*, joka tarkoittaa havaintoyksiköstä muodostettua listausta, jota hyödynnetään otosta poimiessa. (Mäntyneva ym. 2008, 37–38.; Saaranen-Kauppinen & Puusniekka 2016) Tässä tutkimuksessa perusjoukko on urakointiasiakkaat ja otanta haastateltavana olleet asiakkaat. Urakointiasiakkaat valittiin perusjoukoksi sillä perusteella, että se on tutkittavan toimipisteen tärkeimpiä asiakasryhmiä.

Tutkimuksessani olen käyttänyt *harkinnanvaraista otantaa*, joka tarkoittaa tutkittavien valitsemista joidenkin asetettujen kriteerien pohjalta. Otannan poimimisessa olen käyttänyt hyödyksi otantakehikkoa, johon kuului kolme ominaisuutta asiakkaista ja tämän oli tarkoitus helpottaa asiakkaiden valintaa. Nämä kolme ominaisuutta olivat asiakkaan toimiala, koko ja sijainti. Oli tärkeää, että asiakkaita oli kaikilta toimialoilta, eri kokoisia (pienet, keskisuuret ja suuret) sekä maakunnasta ja kaupungista.

Laadullisessa tutkimuksessa aineiston suuruuden päättäminen ei ole helppoa. Koska laadullisen tutkimuksen tarkoituksena ei ole esittää tilastollisia merkityksiä tai keskimääräisiä yhteyksiä, aineiston koko ei määräydy näihin perustuen. Sen sijaan aineisto voi olla hyvinkin pieni, jopa yksi henkilö. Kvalitatiivisessa tutkimuksessa puhutaan *saturaatiosta*, kun kyseessä on aineistonkeruu. Saturaatio tarkoittaa kylläntymistä, josta puhutaan silloin, kun aineisto ei enää tuota uutta tie-

toa ja vastaukset ovat alkaneet toistaa itseään. (Hirsijärvi 2009, 181–182; Eskola & Suoranta 1998.)

Tässä tutkimuksessa aineiston koko oli yhteensä 18 asiakasta. Viimeisien haastatteluiden kohdalla huomasi, etteivät vastaukset tuoneet tutkimukseen enää uutta tietoa ja ne alkoivat toistaa itseään. Tässä vaiheessa haastattelut olivat saavuttaneet kylläntymisen, eli saturaation.

9.3 Haastattelujen eteneminen

Ennen haastatteluja tutkittavien henkilöiden kanssa on sovittava sopiva ajankohta haastattelua varten. Haastateltaville lähetetään usein myös haastattelurunko etukäteen. Haastattelutilanne pyritään pitämään mahdollisimman luonnollisena ja ilman häiriötekijöitä. Tällöin haastateltavat voivat vapaammin ilmaista itseään ja tuoda esiin mielipiteitään. (Mäntyneva ym. 2008, 75–76.)

Toimeksiantajayrityksessäni myyjät ja asiakkaat tekevät paljon yhteistyötä ja sen ansiosta myyjät olivat keskeisessä roolissa asiakkaiden valitsemisessa tutkimukseen, koska he tuntevat asiakkaansa hyvin. Myyjät kertoivat etukäteen asiakkailleen tulossa olevasta tutkimuksesta. Heidän kautta sain asiakkaiden yhteystiedot ja näin pystyin sopimaan ajan asiakkaiden kanssa haastattelua varten sekä kertomaan tarvittaessa lisätietoa mistä on kyse. Ainoastaan yhden asiakkaan kanssa kävi niin, ettei haastatteluajaa saatu sopimaan ollenkaan ja hän jäi tutkimuksen ulkopuolelle. Muiden vastaajien kanssa haastatteluiden ajankohdan sopiminen sujui ongelmitta. Kaikki tutkimukseen osallistuneet saivat tutustua lomakkeeseen ennen varsinaista haastattelua ja lähes kaikki heistä olivatkin pohtineet kysymyksiä etukäteen.

Haastatteluita oli yhteensä 18 kappaletta ja ne kestivät noin puolesta tunnista puoleentoista tuntiin. Keskimäärin haastatteluita toteutettiin kaksi tai kolme päivässä. Pyrin litteroimaan, eli kirjoittamaan haastattelut puhtaaksi tekstimuotoon aina samana päivänä, mahdollisimman pian haastattelunjälkeen. Tällöin asiakkaan kanssa puhutut asiat olivat tuoreessa muistissa. Haastattelun aikana kirjoitin myös paljon vastauksia ylös, kuitenkin koko ajan asiakkaan vastaamiseen keskittyen.

Haastattelut toteutettiin joko toimeksiantajan toimitiloissa Seinäjoella tai asiakkaan luona. Haastattelut toteutettiin suurimmaksi osaksi rauhallisissa tiloissa. Kuitenkin joitakin häiriötekijöitä esiintyi, kun haastateltavaien puhelin soi ja useimpien oli vastattava niihin. Asiakkaat pyrkivät vastaamaan kysymykseen loppuun asti ennen kuin vastasivat puheluun. Jokaisen häiriötekijän jälkeen kävimme vielä läpi käsittelyssä olleen kysymyksen, oliko asiakkaalla siihen vielä lisättävää.

Asiakkaat olivat osanneet odottaa tulevaa myyjien ja yhteydenotoni johdosta ja sen johdosta tilanteet olivat hyvinkin rentoja ja luonnollisia. Pyrin itse olemaan tilanteessa mahdollisimman rento, kuitenkin keskittyen haastattelun kulkuun. Pyrin siihen, etten johdatellut asiakkaita heidän vastauksissaan. Jokaisen haastattelun jälkeen kaikki asiakkaiden vastaukset kokonaisuudessaan oli tallennettu tietokoneelle. Näin pidin huolen siitä, että mitään ei jäänyt puuttumaan. Säilytin kaikkien asiakkaiden vastaukset niin, ettei kukaan muu päässyt niitä näkemään missään analysoinnin vaiheessa eikä sen jälkeen.

10 HAASTATTELULOMAKEEN ESITTELY JA TEORIAKYTKENNÄT

Tässä luvussa esitellään haastattelulomakkeen kysymykset teemoittain. Lisäksi jokaisen teeman kohdalla on viitattu teoriaan, johon kysymykset liittyvät.

10.1 Teema 1: Perustiedot, kysymykset 1–9

Perustiedoissa kartoitetaan, millaisia asiakkaat ovat ja näiden kysymysten avulla myös asiakkaat erotetaan toisistaan. Asiakkaiden koko määritellään liikevaihdolla ja henkilöstön määrällä. Asiakassuhteen kesto kysytään sillä, kuinka kauan kukin asiakas on ollut Onnisen asiakas. Asiakkaiden aktiivisuutta kysytään sillä, kuinka paljolla he ovat ostaneet tuotteita vuonna 2015 Onniselta. Asiakkailta kysytään myös, mitä muita toimittajia he käyttävät, miksi ja kuinka tärkeä rooli Onnisella on heidän toimittajanaan. Lisäksi asiakkailta kysytään heidän toimialansa ja selvitetään, mitä he Onniselta ostavat. Heiltä kysytään myös, keitä ovat heidän asiakkaitaan. Lopuksi määritellään asiakassuhteen status. Asiakkailta kysytään, millä tavalla he Onnisen kanssa pääasiassa toimivat. Toimiiko suhde niin, että tuotteet tilataan, haetaan Onniselta tai toimitetaan heille ja sen jälkeen lähdetään niiden kanssa työmaille? Vai toimiiko suhde siten, että tavaran liikkumisen lisäksi Onninen ja asiakas jakavat keskenään vinkkejä ja kehitysehdotuksia, esimerkiksi koskien tilaus- tai toimitustapaa tai tuotteita, mutta se ole toimintaa kehittävää? Toimiiko asiakassuhde niin, että tavaran liikkumisen ja vinkkien sekä kehitysehdotuksien lisäksi, ehdotusten pohjalta asioita aletaan muuttaa ja tällöin se on toimintaa kehittävää?

Toisin kuin ihmisiä erotellaan *demografisten tekijöiden* mukaan, yrityksiä erotellaan yritysten ei tekijöillä, kuten asiakkaan sijainnin, koon, toimialan, tuotteiden käytön mukaisesti. Asiakkaita voi lisäksi erottaa toisistaan sillä, millainen suhde heillä toimittajan kanssa on. *Jackson* (1985a, 120–128) erottaa asiakkaat heidän taipumuksestaan käyttäytyä liiketoimintaan tai suhteisiin perustuen, joka osoittaa jokaisen erilaiset tarpeet ja siten tarvittavat toimittajan käyttäytymisen. Ne asiakkaat, jotka keskittyvät enemmän kaupantekoon, eivät halua erityistä asiakassuh-

detta. He keskittyvät mieluummin nykyiseen myyntiin ja ovat taipuvaisempia vaihtamaan toimittajaa hinnan perusteella. Toimittaja saa asiakkaat pysymään poissa kilpailusta ja itsellään, tarjoamalla näille asiakkaille parempia hintoja. Ne asiakkaat, joiden asiointi perustuu suhteisiin, haluavat asiakassuhteen. He näkevät arvon työskennellessään pitkällä aikavälillä toimittajan kanssa. Suhteisiin perustuvan käyttäytymisen asiakkaat ovat valmiita sitoutumaan suhteeseen ja odottaa samaa toimittajalta. Jos toimittaja ei ole valmis käyttäytymään tällä tavalla tai käyttäytyy muuten opportunistisesti suhteeseen, asiakas siirtää liiketoimintansa muualle. Paremmat hinnat eivät enää tuo näitä asiakkaita takaisin. (Brennan ym. 2014, 141–146, 148–149; Jackson 1985a, 120–128.)

10.2 Teema 2: Odotukset, kysymykset 10–12

Tässä teemassa selvitetään, millaisia *odotuksia* asiakkailta on, kun he asioivat Onnisenella. Lisäksi asiakkailta kysytään sitä, onko Onninen pystynyt vastaamaan heidän odottamaansa tasoon ja odotuksiin asiakassuhteen aikana. Odotuksissa käydetään lisäkysymyksiä, joita asiakkaille ei ennen tutkimuksen tekoa ole annettu. Odotuksia kysytään myyjien ammattitaitoon ja Onnisen sähköisen ostamisen palveluihin liittyen. Lisäksi lisäkysymyksissä kysytään odotuksia objektiiviseen palveluun ja myyjien aitoon palveluhaluun liittyen. Lisäksi asiakkailta kysytään myös sitä, odottavatko he, että Onninen joka tapauksessa hankkii heille tuotteet, mikäli syystä tai toisesta itse ei pysty niitä sillä hetkellä toimittaa. Heiltä kysytään myös sitä, odottavatko he, että Onnisen myyjät antavat heille oma-aloitteisesti ratkaisuja ja ehdotuksia, joita välttämättä asiakas itse ei ole edes ajatellut.

Teeman kysymyksen pohjautuvat teoriaan palvelusta ja sen laadusta. Asiakkaan kokema palvelun kokonaislaatu on monimutkainen prosessi, jossa teknisen ja toiminnallisen palvelun laadun ulottuvuuksien lisäksi siinä merkitsee asiakkaan näkemys palvelusta ja sen onnistumisesta. Odotukset muodostavat hyvin tärkeän osan kokonaislaadun muodostumisessa. Siksi Onnisen myyjien on tärkeää ymmärtää ja tiedostaa asiakkaiden odotukset, sillä myös ne vaikuttavat asiakkaiden kokemaan palvelun kokonaislaadun muodostumiseen suhteessa heidän kokemuksiinsa palvelusta. Mikäli asiakkaiden kokemukset eivät vastanneet heidän koke-

muksiaan, laatu koetaan heikoksi. Tästä syystä asiakkailta on tärkeää kysyä, onko heidän kokemuksensa vastannut odotuksia. (Grönroos 2009, 105–106; Korkeamäki ym. 2000, 24.)

Odotuksiin liittyvät lisäkysymykset pohjautuvat teoriaosan kuvioon numero 4 ja kaaviossa oleviin toimittajan resursseihin. Tarkoituksena on selvittää, minkälaisia resursseja asiakkaat Onnisen myyjiltä odottavat omien resurssiensa lisäksi. Kaaviossakin nousseet resurssit esiintyvät kysymyksissä, jotka ovat myyjien asiantuntemus tuotteista, projektinhallinnasta ja asiakkaiden tuntemisesta, tarpeiden tunnistamisen taidot, toimittajien objektiivisuus ja halu palvella asiakkaita ja ajatella heidän parastaan sekä Onnisen tarjoamat järjestelmät. (Aarikka-Stenroos & Jaakkola 2012, 15–26)

10.3 Teema 3: Miten asiakassuhde sujuu? Kysymykset 13–15

Kolmannessa teemassa selvitetään, miten asiakkaiden mielestä *asiakassuhde* heidän ja Onnisen välillä sujuu. Ensimmäisenä asiakkailta kysytään, mikä heidät sai valitsemaan Onnisen toimittajakseen. Asiakkailta kysytään myös sitä, onko Onninen pystynyt vastaamaan heidän tarpeisiinsa asiakassuhteen aikana. Lisäksi asiakkaita pyydetään kuvailemaan, millainen heidän ja Onnisen välinen asiakassuhde on ollut tähän asti.

Asiakkaita kohdellaan usein numeroina ja abstrakteina asioina. Heitä tulisi kuitenkin kohdella yksilöinä, sillä asiakkaiden ja yritysten välille syntyy suhde, jota yrityksen tulisi kehittää ja pitää yllä. Kun asiakassuhdetta tarkastelee elinkaariajattelun silmin, sen tärkeys voidaan ymmärtää paremmin. (Grönroos 2009, 319)

Asiakkaiden tarpeiden täyttäminen ja toimittajien valinta liittyvät asiakassuhteen elinkaareen. Grönroosin (2009, 319–321) asiakassuhteen elinkaarella ei ole loppua ollenkaan, vaan se alkaa aina uudelleen asiakkaan uuden työmaaprojektin kohdalla. Elinkaaren alkuvaiheessa asiakas etsii toimittajaa, joka pystyy hänen mielestään täyttämään häneen tarpeensa. Kun asiakas on arvioinut toimittajan kykyjä täyttää hänen tarpeensa, hän tutustuu toimittajan tuotteisiin ja palveluihin. Asiakas arvioi yrityksen tuotteita ja palveluita ja vertaa niitä siihen, mitä hän on

valmis niistä maksamaan tyydyttääkseen tarpeensa ja ratkaistakseen ongelmansa. Asiakas ostaa tuotteen tai tuotteet, jos arviointi osoittautuu myönteiseksi. Kun asiakas saa tilaamansa tuotteet ja ryhtyy työmaallaan töihin, silloin hän todellisuudessa saa varmuuden siitä, onko yritys pystynyt huolehtimaan hänen tarpeistaan ja ratkaisemaan hänen ongelmansa. Asiakas arvioi palveluaan ja kokemuksiinsa yrityksen palveluksesta ja hänelle muodostuu jonkinlainen käsitys, joko myönteinen tai kielteinen. Tässäkin vaiheessa esimerkiksi toimitusviiveiden kohdalla, asiakas voi pettyä palveluun. (Grönroos 2009, 320–321.)

10.4 Teema 4: Arvonmuodostus, kysymykset 16–18

Arvonmuodostuksen teemassa asiakkailta kysytään, millaiset asiakkaat tekevät heidän mielestään hyvän toimittajan ja millaisia piirteitä he arvostajat toimittajassa. Seuraavaksi kysytään, mikä juuri Onnisesta tekee juuri heille hyvän toimittajan. Lisäksi asiakkaan kanssa käydään läpi ikään kuin työmaaprojekti ja selvitetään, kokevatko asiakkaat tärkeäksi, että Onninen on heidän kanssa mukana projektin eri vaiheissa ja mahdollisissa ristiriitatilanteissa.

Arvo pohjautuu suhteisiin, joita yrityksillä on asiakkaidensa kanssa ja myös muiden tahojen kanssa. Aarikka-Stenroosin ja Jaakkolan (2012) muodostamassa mallissa esitellään, miten yhdessä luotu arvo esiintyy läpi ongelmanratkaisuprosessin toimittajan ja asiakkaan välillä. Tämä malli sisältää kysymyksissään esiin tulleet toimet, jotka ovat tarpeiden määrittely, ratkaisujen suunnittelu ja tuotto, ratkaisun toteutus ja resurssien järjestäminen sekä erimielisyyksien hallitseminen. Kolme ensimmäistä liittyvät suoraan tehtäviin, joissa tarkastellaan toimittajan ja asiakkaan osallistumista ongelmanratkaisussa. Kaksi jäljelle jäänyttä toimea liittyvät osapuolen itsehallitsemaan prosessiin, kuitenkin vuorovaikutuksessa toisen kanssa. Projektin aikana molemmat osapuolet, toimittaja ja asiakas, keskinäiset resurssinsa yhdessä luomiseen ja projektin edetessä toimitaan toisiaan täydentävin roolein. (Aarikka-Stenroos ja Jaakkola 2012, 12–26.)

10.5 Teema 5: Ongelmakohdat, kysymykset 19–21

Viidennessä teemassa selvitetään, onko asiakkaiden asiointinsa aikana ilmennyt jonkinlaisia ongelmia ja millaisia ne ovat olleet. Asiakkailta kysytään myös, että jos ongelmia on ollut, onko ne ratkaistu. Sen jälkeen selvitetään, ovatko ongelmat heikentäneet asiakassuhdetta, pitäneet sen samalla tasolla vai parantaneet asiakassuhdetta.

Asiakassuhteita on tärkeää pitää yllä ja kehittää. Asiakassuhteen elinkaariajattelun kautta suhteiden tärkeys ymmärretään ehkä paremmin. Asiakassuhteen elinkaari toistuu uudelleen ja uudelleen, kun asiakas käyttää yrityksen palveluita tai tuotteita uudelleen ja täten elinkaarella ei ole siis alkua eikä loppua. Asiakas voi kuitenkin lähteä missä tahansa elinkaaren vaiheessa, jos hänen kokemuksensa yrityksen palveluista tai tuotteista tai muuten toiminnasta ei ole myönteinen. Sitä todennäköisemmin asiakas jää asiakassuhteeseen ja se toistuu, mitä tyytyväisempi asiakas on. Kun asiakas on tyytyväinen palveluun ja tuotteisiin, hän todennäköisesti ostaa yritykseltä uudelleen ja uudelleen. Pettymyksen myötä asiakassuhteen jatkumisen epätodennäköisyys on hyvin pieni. (Grönroos 2009, 319–321.)

10.6 Teema 6: Kehitysehdotukset, kysymykset 22–24

Viimeisessä teemassa asiakkaat voivat kertoa omista kehitysehdotuksistaan koskien Onnisen toimintaa. Heiltä kysytään, onko heidän mielestään Onnisen toimintatavoissa jotain, jonka voisi tehdä toisin tai jotain joka ei ehkä suju niin hyvin kuin voisi. Lisäksi asiakkailta kysytään, ovatko heidän mielestään erilaiset asiakastapaamiset Onnisen kanssa olleet onnistuneita ja onko niissä jotakin parannettavaa. Viimeisenä kysymyksenä kysytään vielä, onko asiakkailla mielessä vielä jotain, miten Onninen voisi toimintaansa parantaa. Koska asiakassuhteita on tärkeää kehittää ja pitää yllä, asiakkailta kysyttiin heidän mielipiteitään ja ehdotuksiin niiden kehittämiseen (Grönroos 2009, 319).

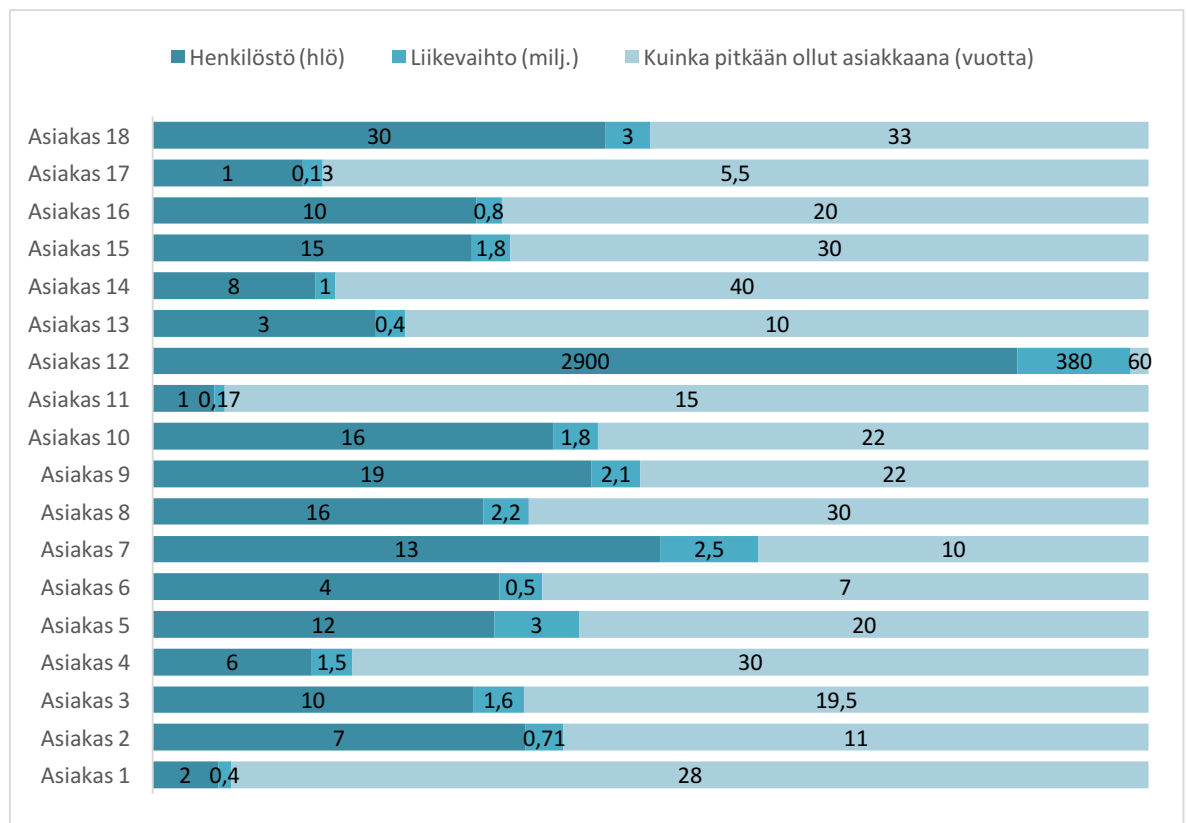
11 TUTKIMUSTULOKSET

Tässä luvussa esittelen tutkimuksen tulokset. Tulokset esitellään teemoittain samassa järjestyksessä haastattelulomakkeen kanssa. Vastauksista ei käy ilmi vastaajan henkilöllisyyttä tai hänen edustamaansa yrityksen nimeä. Yhteensä haastateltuja on 18, joista kaikki on tehty kasvotusten. Kaikki haastateltavat vastasivat kaikkiin kysymyksiin.

11.1 Teema 1: Perustiedot, kysymykset 1–9

Kysymys 1: Toimiala, kysymys 2: Henkilöstön määrä, kysymys 3: Liikevaihto ja kysymys 4: Kuinka pitkään olette olleet Onnisen asiakkaana?

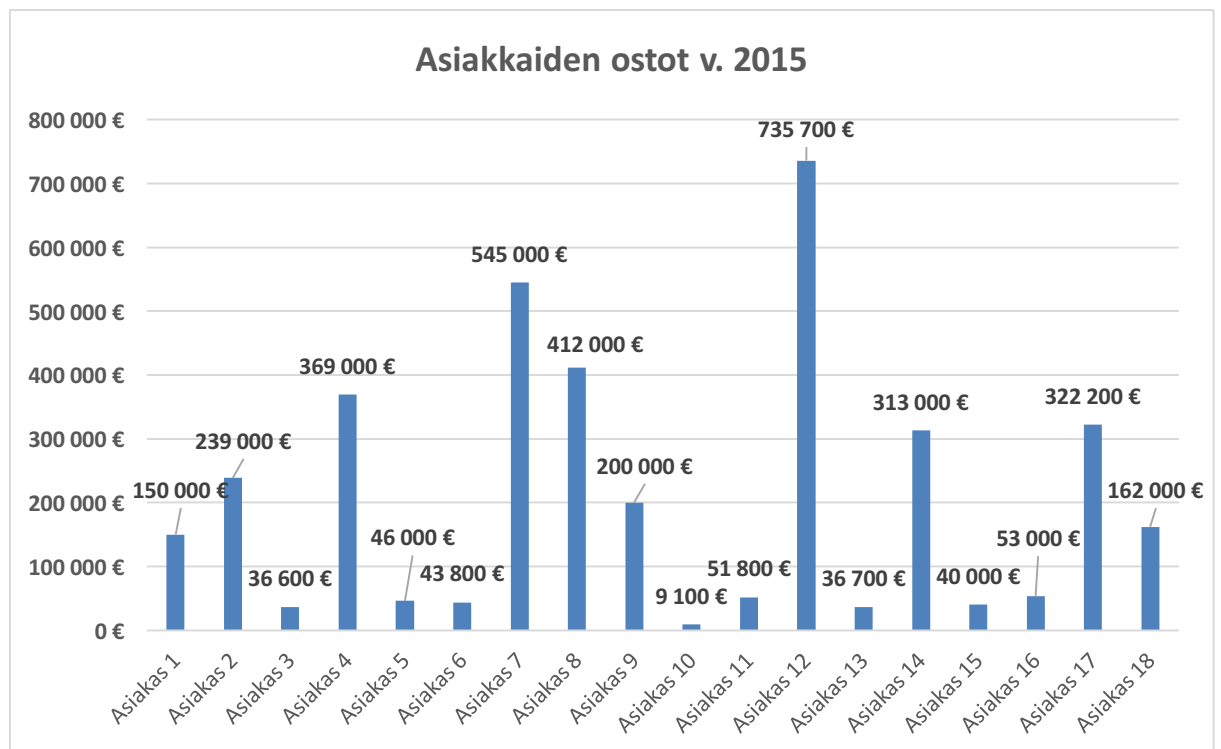
Vastaajia on yhteensä 18, joista LVI ja kylmä (lämpö, vesi ja ilmastointi) toimialana oli kahdellatoista vastaajista, joista kaksi oli kylmäalan asiakkaita sekä sähkökuudella. Henkilöstön määrä vastaajilla vaihteli yhdestä kolmeenkymmeneen. Yhdellä valtakunnallisella suurella asiakkaalla on 2900 työntekijää. Liikevaihto vastaajilla vaihteli 130 000:sta 380 miljoonaan. Pisimmän aikaa Onnisen asiakkaana ollut vastaaja on ollut noin 60 vuotta ja nuorin 5 ja puoli vuotta. Alla olevasta kuviosta näkee vastaukset kysymyksiin henkilöstön määrästä, liikevaihdosta sekä siihen, miten pitkään haastateltavat ovat olleet Onnisen asiakkaina. Kuviossa asiakkaan henkilöstömäärä on merkattu henkilömäärinä, liikevaihto miljoonina ja asiakkuuden kesto vuosina. Yksiköt ovat mainittuna myös kaaviossa. Asiakas numero 12 on suuri valtakunnallinen asiakas, jonka työntekijämäärä on kokonaisuudessaan 2900, mutta sähköpuolen asiakkaana henkilöstöä on noin 30 työntekijää. Myös liikevaihto on valtakunnallinen.



Kuvio 9. Vastaukset kysymyksiin henkilöstön määrä, liikevaihto ja asiakkuuden kesto.

Kysymys 5: Keitä ovat teidän asiakkaat, kysymys 6: Kuinka paljon ostate Onniselta (vuonna 2015) ja kysymys 7: Mitä ostate Onniselta?

Vastaajien omina asiakkaina on yksityisiä ja yrityksiä, rakennusliikkeitä, Seinäjoen kaupunki, sairaala, tuotantolaitoksia, päivittäistavaraketjuja, isännöintitoimistoja, maatalous sekä eri kuntia. Asiakkaat ostivat vuonna 2015 Onniselta noin 9100 eurosta noin 735 000 euroon. Keskimääräiset ostot vuonna 2015 oli 209 161 euroa. Ostetut tuotteet ovat pääasiassa kunkin toimialan tarvikkeita ja varaosia asennus-, korjaus- ja huoltotöihin.



Kuvio 10. Asiakkaiden ostot vuonna 2015.

Kysymys 8: Mitä muita toimittajia käytätte Onnisen lisäksi, miksi? Kuinka tärkeä rooli Onnisella on toimittajananne?

Yksitoista asiakkaista käyttää Onnisen lisäksi toimittajanaan *DAHL:ia*, joka toimittaa myös LVI-alan tuotteita. *Ahlsell* toimittaa kaikkien kolmen toimialan tuotteita ja sitä käyttävät Onnisen lisäksi yhdeksän vastaajista. *Rexel ja SLO* toimittavat sähköalan tuotteita. *Rexeliä* vastasi käyttävänsä kuusi vastaajista ja *SLO:n* nimesi viisi vastaajaa. *Combi Cool* on kylmäalan tuotteiden toimittaja ja sen nimesi kaksi vastaajista. Kolme vastaajista kertoi tilaavansa tuotteita myös suoraan valmistajilta. Seitsemän vastaajista mainitsi käyttävänsä myös muita pienempiä tukkureita.

10 vastaajaa sanoivat, että käyttävät muita toimittajia siksi, koska kaikki tarvitsemaan tuotteita he eivät saa Onniselta. 13 vastaajista kertoo, että käyttävät muita, että pysyä hintatietoisena, toiselta voi saada joitakin tuotteita edullisemmin. Edelliseen liittyen viisi vastaajista vastasi, että kaikilta täytyy ostaa normaalin markkinatalouden ja kilpailutilanteen takia. Neljä vastaajista kertoo, että käyttää myös

muita toimittajia aikataulun vuoksi. Joiltakin tuotteita voi saada nopeammin, joko toimitusajat ovat lyhyempiä tai sitten paikallinen varasto on niin suuri, että tavaraa saa saman päivän aikana useamman kerran. Yksi vastaaja vastasi muiden toimittajien käytön olevan tottumiskysymys. Toimintaan on tullut sähköpuoli mukaan myöhemmin eikä edellisiä toimittajia ole vaihdettu. Yksi vastaajista kertoo, että joiltakin toimittajilta saa sellaisia erikoistuotteita, joita Onniselta ei saa.

Kolmetoista vastaajista vastaa, että Onninen on heidän tärkein toimittajansa ja viisi heistä kertoo, että he ostavat Onniselta eniten. Yksi heistä vastaa, että tämä perustuu henkilösuhteisiin ja toinen, että Onninen on kahden parhaimman joukossa. Yksi vastaajista kertoo, että taustalla on yhteistyöpiiri ja toinen kertoo ketjuna olevan taustatekijä, minkä vuoksi Onninen on tärkein toimittaja. Kaksi vastaajista kertoo, että Onninen on heidän tärkein toimittajansa. Yksi vastaajista kertoo, että tähän kysymykseen on vaikeaa vastata, sillä heidän edustama toimiala on pieni ja siksi on vaikeaa selittää mistä mikäkin johtuu. Heidän täytyy ostaa sieltä, missä tavaraa on. Yksi vastaaja kertoo, että Onnisen rooli toimittajana on vähentynyt, koska hinnat ovat nousseet, hyllyt ovat tyhjänä ja jokin tärkeä tuote saatetaan poistaa hyllystä. Toinen taas kertoo, että Onninen on heidän toimittajanaan tällä hetkellä kakkosena vähän alenevalla käyrällä.

Kysymys 9: Asiakassuhteen status: a) sellainen taso, jossa tilaatte tavarat, haette ne ja lähdette niiden kanssa, b) sellainen taso, jossa tavaran liikkumisen lisäksi keskustellette Onnisen kanssa keskenänne työhön liittyvistä asioista, saatte puolin ja toisin vinkkejä, jotka eivät kuitenkaan ole toimintaa kehittävää vai c) sellainen taso, jossa tavaran liikkumisen ja jutustelun lisäksi, annatte Onniselle kehittämisehdotuksia ja tuotatte yhdessä kehittämisprojekteja?

Seuraavassa kysymyksessä vastaajat saivat kertoa, miten he Onnisen kanssa pääsääntöisesti toimivat. Yhdeksän vastaajista kertoo, että pääsääntöisesti heidän toimintansa on kaupankäyntiä, joko he hakevat tai tilaavat tavarat ja sen jälkeen menee tuotteiden kanssa työmaalle. Neljä vastaajista kertoo olevansa asiakassuhteen tasolla, eli kaupankäynnin lisäksi Onnisen kontaktien kanssa he saattavat keskustella jostakin toimintaan liittyvästä asiasta ja jakaa vinkkejä puolin ja toisin,

mutta tämä ei ole toimintaa kehittävää. Seuraavana onkin sitten toimintaa kehittävä kumppanuus, jossa kehittämisehdotuksia jaetaan ja toimintaa muutetaan ja kehitetään jollakin tavalla. Viisi vastaajista kertoo olevansa tällä tasolla.

11.2 Teema 2: Odotukset, kysymykset 10–12

Odotuksien kohdalla kysyttäessä, millaisia odotuksia asiakkailta on asioidessaan Onnisella, kysyttiin lisäkysymyksiä, joita haastateltaville ei oltu etukäteen annettu. Lisäkysymykset perustuvat teoreettisessa viitekehyksessä esitettyyn kuvioon numero 4. Lisäkysymyksillä varmistettiin, että vastaajilta saatiin tarpeeksi haluttua tietoa.

Kysymys 10: Millaisia odotuksia teillä on Onnisen kanssa asiointin suhteen? (tuotteisiin, myyjien ammattitaitoon, tarpeisiin, ratkaisuihin, asioiden hoitamiseen, järjestelmiin liittyen)

Kymmenen vastaajista kertoi odottavansa asiointilta, että saa tilaamansa tavarat oikein ja silloin, kun ovat sopineet eli he odottavat toimitusvarmuutta. Kahdeksan vastasi, että he odottavat asiallista palvelua ja ettei palvelun taso heikkenisi. Heille on tärkeää se palvelukokemus, jonka saavat Onnisen kanssa asioidessaan. Lisäksi heille on tärkeää, että Onninen hoitaa lupaamansa asiat. Neljä vastaajista kertoo odottavansa sitä, että henkilökemiat toimivat myyjän kanssa ja hänen kanssaan olisi helppoa jutella ja neuvotella asioista. He kertovat, että ostaminen ja asiointi tapahtuvat eri tavalla, kun tuntee myyjän paremmin ja henkilökemiat osuvat yhteen. Tärkeää on myös, että pystytään toimimaan tekemällä yhteistyötä. Neljä vastaajista odottaa, että Onninen laajentaisi vähän tuotevalikoimaa sähkö ja kylmäalalla. He ovat käyneet myyjien kanssa myös keskusteluja siitä, mitä varastossa olisi heidän mielestään hyvä olla ja kuinka paljon. Neljä vastajaa odottaa myös sitä, että Onnisella olisi kilpailukykyiset hinnat ja muutenkin säilyisi kilpailukykyisenä. Yksi vastasi odottavansa tuotteilta hyvää laatua. Yksi vastaajista odottaa, että jatkossakin Onninen järjestäisi erilaisia tapahtumia ja tapaamisia asiakkaiden kanssa, mikä on tärkeää asiakassuhteen kehittymisen kannalta.

Lisäkysymys: Millaista ammattitaitoa odotatte Onnisen myyjiltä esimerkiksi tuotteisiin liittyen?

Ensimmäinen lisäkysymys koskee myyjien ammattitaitoa. Asiakkailta kysyttiin, millaista ammattitaitoa he odottavat myyjiltä esimerkiksi tuotteisiin liittyen. 13 asiakasta vastasi, että odottavat myyjiltä tietynlaista ammattitaitoa.

- Heidän täytyy tietää mistä on kyse ja mitä he myyvät, mutta ihan kaikkea nippelitietoa heidän ei kuitenkaan tarvitse asiakkaiden mielestä tietää. He perustelevat tämän sillä, että myyjät myyvät lukuisia eri tuotteita, että he eivät voi kaikkea tietää. Tällaiset nippelitiedot kuuluvat tuotteen valmistajalle, joka tietää tuotteesta kaiken. (8 asiakasta)
- Mikäli myyjät eivät itse tiedä myymänsä tuotteesta jotakin, jota asiakas kysyy, he antaisivat asiakkaalle sellaisen henkilön numeron, joka asiasta tietää. (2 asiakasta)
- Lisäksi asiakkaat mainitsivat ajan tasalla pysymisen ja myyjien kouluttamisen olevan tärkeää. (5 asiakasta)
- Myyjät tietäisivät enemmän tuotteistaan, sillä myyjä ei tiedä niistä koskaan liikaa. (2 vastaajaa)
- Myyjiltä teknistä tuntemusta ja apua. (2 asiakasta)
- Yhdellä vastaajalla ei ole odotuksia myyjien ammattitaitoon liittyen.

Lisäkysymys: Odotatteko, että myyjillä on aito halu ottaa selvää tarpeistanne ja auttaa erilaisten ongelmienne kanssa? Entä odotatteko, että Onnisen myyjät ovat teitä palvellessaan objektiivisia ja ajattelevat teidän parastanne?

Seuraavassa lisäkysymyksessä kysyttiin, että odottavatko asiakkaat myyjiltä objektiivisuutta heidän palvellessaan asiakasta ja odottavatko he sitä, että myyjällä on aito halu ottaa selvää asiakkaan tarpeista ja auttaa heitä heidän ongelmiansa kanssa.

- Haluaa tuntea, että heitä palvellaan ja heidän ongelmiaan kuunnellaan. He odottavat myös, että myyjät ovat kiinnostuneita heidän työkohteestaan ja antavat ehdotuksia tähän kohteeseen. (10 asiakasta)
- Ei erityisemmin odota tällaista. Useimpien heidän toimintansa on niin rutiinoinnutta ja heidän mielestään myyjien pitää ajatella omaakin työtään. Osa heistä tietää omat tarpeensa eikä täten odota myyjiltä erityistä keskittymistä. (8 asiakasta)

Lisäkysymys: Odotatteko, että Onnisen sähköisen ostamisen palvelut toimivat ja samalla ovat sopivia teidän omaan liiketoimintaan?

Seuraava lisäkysymys koskee Onnisen sähköisen ostamisen palveluita. Asiakkailta kysyttiin, odottavatko he, että ne ovat toimivia ja samalla sopivat heidän omaan liiketoimintaansa.

- Ei käytä näitä sähköisen ostamisen palveluita, eikä heillä ole siihen liittyen odotuksia. Suurin osa heistä tilaa soittamalla, sähköpostilla tai hakee Onnisen varastolta henkilökohtaisesti tavaraa. Yksi heistä kertoo, että ongelma sähköisessä ostamisessa ovat hinnastot. Ne eivät ole aina reaaliajassa tässä ohjelmassa. Asiakas ei ole varma alkaisiko käyttää tätä ohjelmaa, vaikka se korjattaisiin. (8 asiakasta)
- Osa vastaajista ei käytä suoraa Onnisen omaa sähköisen ostamisen palvelua, OnnShop:ia, mutta he tilaavat oman OVT-tunnuksensa (organisaatioiden välien tiedonsiirto) kautta, joka sitten ohjautuu Onnisen järjestelmään ja tähän toimintaan he ovat ihan tyytyväisiä.
- Yksi vastaaja ei käytä palvelua, sillä se on hänen mielestään raskas ja vaikea käyttää ja hän odottaa parannuksia palveluun. Kehitettävää hänen mielestään olisi hinnat, että ne olisivat heti oikein eikä tarvitsisi soittaa myyjälle tarkistaakseen hinnan.
- Viisi asiakasta vastaa käyttävänsä tätä palvelua ja odottavansa myös kehittämistä. Neljä heistä vastaa odottavansa parannusta palvelun hitauteen liit-

tyen. Nyt se on heidän mielestään todella hidas ja jää välillä jumiin. Yksi heistä nostaa hinnat esiin, joihin liittyen odottaa kehitystä.

- Käyttää sähköisen ostamisen palvelua eikä heillä ole erityisempiä odotuksia sen suhteen. Se toimii heidän mielestään nyt ihan hyvin. (3 asiakasta)

Lisäkysymys: Odotatteko, että Onninen joka tapauksessa hoitaa tarpeenne: eli jos ei itse pysty toimittamaan, hankkii teille tuotteet muualta?

Neljännessä lisäkysymyksessä asiakkailta kysyttiin, odottavatko he Onniselta sitä, että mikäli he eivät itse pysty jostain syystä toimittamaan tavaraa, he hankkisivat sen asiakkaalle jostain muualta.

- Riippuu tilanteesta ja aikataulusta. Mikäli tavaralla ei ole kiire, he odottavan Onnisen hankkivan sen muualta heille. Jos taas tavara tarvitaan samantien, he hakevat sen muualta, mikäli sieltä kyseistä tavaraa saa. (10 asiakasta)
- Eivät odota Onniselta tällaista. He tietävät, mitä kenelläkin tukkurilla on ja tilaavat tavarat sieltä. (2 asiakasta)
- Odottavat, että Onninen hankkii tavarat heille joka tapauksessa. Asiakkaat kertovat, että heille on helpompaa, että myyjät ottavat asiakseen hankkia tavarat, mikäli heillä ei sitä tällä hetkellä ole tai ole ollenkaan, jos asiakkaat ovat muuten päätyneet siihen, että Onninen on toimittajana tälle kohteelle. Yksi heistä nostaa myös hintakysymyksen esiin. Hän odottaa Onnisen hankkivan muualta tuotteen, jos sen saa samaan hintaan. Jos täytyy maksaa ylimääräistä, se ei silloin asiakasta palvele. (6 asiakasta)

Lisäkysymys: Odotatteko, että Onnisen myyjät oma-aloitteisesti antavat ehdotuksia ja ratkaisuja, joita ette välttämättä itse ajatellut?

Viimeisessä lisäkysymyksessä asiakkailta kysyttiin, odottavatko he, että Onnisen myyjät antavat oma-aloitteisesti ehdotuksia tai ratkaisuja, joita asiakas itse ei välttämättä ole edes ajatellut.

- Asiakkaat kertovat erityisesti odottavansa tätä uutuuksien ja erikoistuotteiden kohdalla. Osa asiakkaista usein kysyy myyjältä jo heti suoraan, olisiko heillä parempia ehdotuksia kohteeseen. (13 asiakasta)
- Ei odota myyjältä tällaista. Asiakkaan perustelevat, että heillä itsellään on tuntemuksen taso niin korkealla, ettei tarvitse apua ja että heidän projektinsa ovat valmiiksi suunniteltuja, ettei ole vapaita käsiä lähteä muuttamaan jotakin tuotetta. Toki osa heistäkin kertoo, että joissain tapauksissa odottavat tällaista esimerkiksi, jos on jokin outo tuote. (5 asiakasta)

Kysymys 11: Vastasiiko Onnisen palvelu odottamaanne tasoa?

Seuraavassa odotuksiin liittyvässä kysymyksessä asiakkailta kysyttiin, onko Onnisen palvelu vastannut heidän odottamaansa tasoa. 16 asiakasta vastasi, että on vastannut. Osa sanoo, että heidän tarvitsemaansa tavaraa on hankittu varastoon, mitä aiemmin siellä ei ole ollut. Muuten Onninen on pystynyt vastaamaan asiakkaiden odottamaan tasoon niin, että he ovat tyytyväisiä. Osa mainitsee, että joitakin pieniä juttuja siellä on saattanut olla esimerkiksi tuotteiden toimitukseen liittyen, mutta ne ovat normaaleja vastoinkäymisiä eivätkä näin ollen ole vaikuttaneet tason heikkenemiseen.

Yksi vastaajista kertoo, että joissakin tapauksissa Onninen on päässyt hänen odotamalleen tasolle ja joissakin ei ole saavuttanut sitä, mitä asiakas olisi halunnut. Yksi asiakas on sitä mieltä, että tällä hetkellä Onninen on vähän hänen odottamansa tason alapuolella tavaroiden saatavuuden ja hintojen takia.

Kysymys 12: Onko Onninen onnistunut täyttämään odotuksenne, joita teillä on ollut asiointiin liittyen?

Viimeisenä odotuksiin liittyen asiakkailta kysyttiin, onko Onninen onnistunut täyttämään heidän odotuksiaan asiointiin liittyen. 13 asiakkaista vastasi, että on pysynyt tai on yleensä pystynyt. Aikaisemmin on ollut ongelmia esimerkiksi toimitukseen liittyen, mutta sen osalta on nyt parantunut. Asiakkaat kertovat, ettei kukaan ole täydellinen ja aina jotakin pientä sattuu.

Kolme asiakkaista vastaa, että Onninen on pystynyt vastaamaan odotuksiin kohtuullisesti tai ihan hyvin. Kaksi heistä perustelevat vastauksensa toimitusongelmien nojalla. Yksi heistä on puhunut ja odottanut parannusta hinnastoasiaan liittyen jo useamman vuoden. Kaksi asiakkaista kertoo, että osaan odotuksista Onninen on pystynyt vastaamaan ja osaan ei.

11.3 Teema 3: Miten asiakassuhde sujuu? Kysymykset 13–15

Kysymys 13: Mikä sai teidät valitsemaan Onnisen?

Tässä teemassa ensimmäisenä asiakkailta kysyttiin, mikä sai heidät valitsemaan Onnisen toimittajakseen ja mikä saa heidät aina valitsemaan, kun uusi työmaaprojekti on tulossa.

- Hyvät henkilösuhteet, hyvät tyypit ja ammattitaitoiset myyjät (10 asiakasta)
- Onninen on tuttavuus aikaisemmilta ajoilta ja että tämä on tottumiskysymys. Asiakkaat kertovat, että aikaisemmin on käytetty, se on tuttu entisestä työpaikasta ja yhteistyökumppanitkin käyttävät Onnista. (6 asiakasta)
- Yritysten sopimuksen kautta ja Hanakat-ketjun kautta (2 asiakasta)
- Onnisen sijainti ja paikallisuus olivat valintakriteereinä (2 asiakasta)
- Tavarantoimitus, laaja noutovarasto ja hyvä tuoterepertuaari (7 asiakasta)
- Hyvä hintataso ja kilpailukykyiset hinnat (8 asiakasta)
- Tehokas logistiikka ja toimitusvarmuus (3 asiakasta)
- Iso firma ja luotettava toimija
- Aikaisemman toimittajan huono toiminta

Kysymys 14: Miten Onninen on pystynyt vastaamaan tarpeisiinne asiakassuhteenne aikana?

Asiakkailta kysyttiin myös, miten Onninen on pystynyt vastaamaan heidän tarpeisiinsa. Kymmenen asiakasta vastasi, että Onninen on pystynyt vastaamaan hyvin ja he ovat saaneet, mitä ovat tarvinneet. Joskus voi olla vähän alamäkiäkin, esimerkiksi toimituksissa saattaa kestää välillä kauemmin kuin muilla, mutta kuitenkin pääasiassa hyvin Onninen on pystynyt vastaamaan. Kohtalaisen hyvin on vastannut kahdeksan asiakasta. Asiakkaat ovat perustelleet, että aina tavaraa ei välttämättä ole tai jokin tavara on saattanut poistua hyllystä kokonaan.

Kysymys 15: Millainen asiakassuhde teidän ja Onnisen välillä on ollut tähän asti?

Seuraavaksi asiakkaita pyydettiin kuvailemaan, millainen asiakassuhde on ollut heidän ja Onnisen välillä tähän asti. 12 heistä vastasi, että asiakassuhde on ollut hyvä tai toimiva. Asiakkaat kertovat, että myyjien kanssa tullaan hyvin toimeen ja on helppo kysyä heiltä apua. Myyjät ovat lisäksi asiakkaiden mielestä kiinnostuneita heistä ja heidän kohteistaan sekä palvelevat hyvin. Suuria ongelmia asiakkaat eivät näe.

Viisi asiakkaista vastaa, että asiakassuhde on ihan hyvä ja välillä on ollut ylämäkiä ja alamäkiä. Osa heistä sanoo, että on hyvin tärkeää, millainen myyjä on ja siitä riippuu myös, millainen asiakassuhde on. Tällä hetkellä heidän mielestään asiakassuhde toimii ihan hyvin. Yhdellä asiakkaista asiakassuhde on alkanut mennä vähän huonompaan suuntaan, koska tavaroita puuttuu enemmän ja hinnat nousevat. Aikaisemmin asiakassuhde on ollut hyvinkin tiivis ja on mennyt hyvin.

11.4 Teema 4: Arvonmuodostus, kysymykset 16–18

Neljännessä teemassa käydään läpi asiakkaiden arvostamia piirteitä toimittajassaan ja käydään läpi ikään kuin työmaaprojekti, jossa mietittiin Onnisen eri rooleja projektin aikana ja niiden tärkeyttä asiakkaille.

Kysymys 16: Millaiset piirteet tekevät toimittajasta teidän mielestänne hyvän? Millaisia piirteitä arvostatte toimittajassa?

Ensimmäiseksi asiakkailta kysyttiin, millaisia piirteitä he ylipäätään arvostavat toimittajassaan, millaiset piirteet tekevät hyvän toimittajan.

- Luotettavuus on yksi tärkeä tekijä, että toimittaja pitää sanansa ja tavarat toimitetaan silloin, kun on sovittu. (12 asiakasta)
- Hyvät ja laadukkaat tuotteet (6 asiakasta)
- Tuotteiden saatavuus ja se, että on mitä ostaa. On tärkeää, että toimittajalla on kattava tuoterepertuaari eikä ilmene toimitusongelmia. (13 asiakasta)
- Hinnan tulee olla se, mitä on sovittu. (11 asiakasta)
- Takuuasiat toimivat itse myyntitapahtuman jälkeenkin. (3 asiakasta)
- Ammattitaito, että myyjät tietävät mitä myyvät ja ovat ajan hermoilla. (4 asiakasta)
- Henkilökemiat, että myyjien kanssa ollaan samalla aaltopituudella. (11 asiakasta)
- Myyjien joustavuus. Asioista täytyy pystyä neuvottelemaan ja joustamaan molemmin puolin. (4 asiakasta)
- Tavoitettavuus. Myyjät täytyy saada kiinni, koska yleensä kysymyksiin täytyy saada vastaus heti. (2 asiakasta)
- Yksi asiakas pitää tärkeänä, että myös ylemmällä taholla ollaan kiinnostuneita siitä, mitä kentällä tapahtuu. Lisäksi hän pitää tärkeänä myös Onnisen perheyritystaustaa.
- Yksi asiakas mainitsee toimitilojen siisteyden olevan tärkeää ja lisäksi myös myyjien käyttäytymisen ja yleisen olemuksen.
- Yksi asiakas pitää tärkeänä, että laskutukset ym. olisivat selvät ja yksiselitteiset. Lisäksi hän arvostaa rahtivapaita kuljetuksia.

Kysymys 17: Mitkä asiat tekevät juuri Onnisesta hyvän toimittajan juuri teille?

Seuraavaksi asiakkailta kysyttiin, mikä tekee Onnisesta heille hyvän toimittajan.

- Hyvät myyjät, joiden kanssa toimii henkilökemiat. Myyjien kanssa on helppoa asioida, kun on hyvä asiakassuhde. (11 asiakasta)
- Toimiva ja nopea logistiikka ja toimitusvarmuus (7 asiakasta)

- Onninen on luotettava ja uskottava sekä hyvä ja iso toimija. (4 asiakasta)
- Tuotteiden saatavuus on hyvä. Varastossa ja myymälän hyllyssä on tuotteita ja tuoterepertuaari on hyvä. (10 asiakasta)
- Onnisen tavara on laadukasta ja niissä on hyvä hinta-laatu-suhde. (3 asiakasta)
- Onnisella on hyvät ja sopivat hinnat. (4 asiakasta)
- Myyjät ovat asianosaavia ja kuuntelevat asiakkaita. Heillä on hyvä palveluaste. (3 asiakasta)
- Onninen on toimittajana tottumuksen ja yhteistyön kautta. (2 asiakasta)
- Onnisen sijainti, lähellä. (2 asiakasta)
- Tavoitettavuus: yleensä vastaus pitää saada heti ja myyjät saadaan nopeasti kiinni. (2 asiakasta)
- Yksi asiakas nostaa esiin myös sen, että Onninen järjestää erilaisia reissuja ja tapahtumia, joissa on mukana myös muita toimittajia, joiden kanssa voi keskustella.
- Yksi asiakas kertoo kotimaisen omistuksen olevan hänelle tärkeä piirre.
- Yksi asiakas mainitsee toimitilojen siisteyden olevan hyvä Onnisella ja sen olevan tärkeä asia, kun asioi liikkeessä.

Seuraavassa kysymyksessä käydään läpi työmaaprojekti viiden kysymyksen avulla. Kysymyksessä käydään läpi erilaisia projektin vaiheita, joissa mitataan, miten tärkeää asiakkaille on Onnisen rooli kussakin vaiheessa. Selitin kysymysten tarkoituksen aina yksi kerrallaan vastaajalle, jotta hän ymmärsi varmasti, mitä kysymyksellä halusin selvittää.

Kysymys 18: Haluatteko sitä tai onko se teille tärkeää, että yhdessä Onnisen kanssa määrittelette tarpeitanne?

Ensin lähdetään liikkeelle tarpeiden määrittelystä. Työmaaprojekti on valikoitunut ja sinne syntyy tarpeet. Asiakkailta kysyttiin, onko heille tärkeää, että he Onnisen

kanssa yhdessä määrittelisivät tarpeet tälle työmaalle ja miettivät esimerkiksi eri vaihtoehtoja.

- Tietyissä kohteissa ja tiettyjen tuotteiden kohdalla tämä on tärkeää. Tällaista apua tarvitaan esimerkiksi isoimmissa kohteissa, kohteissa, johon tarvitaan erikoistuotteita ja uutuuksien kohdalla. Myyjän kanssa käydään läpi, mikä olisi toimivin ja sopivin tuote kyseiseen kohteeseen ja usein käydään myös edullisimpia vaihtoehtoja lävitse. (9 asiakasta)
- Toimittajan kanssa ei käydä tällaista keskustelua. Suunnittelu ja tarpeiden määrittely tulee asiakkailta itseltään. (6 asiakasta)
- On tärkeää joskus. Tällainen tilanne voi olla esimerkiksi, jos asiakkaan asiakas kysyy jonkinlaista tuotetta, niin Onnisen myyjän kanssa urakoitsijat voivat käydä tästä keskustelua. Lisäksi tällaisissa voi tulla esiin uutuudet, joita Onnisen myyjät voivat tuoda esiin. (3 asiakasta)

Kysymys 18: Haluatteko sitä tai onko se teille tärkeää, että yhdessä Onnisen kanssa suunnittelette ja tuotatte ratkaisuja?

Toisessa vaiheessa tarpeiden määrittelyn jälkeen suunnitellaan ja tuotetaan ratkaisuja ja mietitään, mikä on toimivin paketti tälle kohteelle ja mistä tavarat hankitaan sinne, miten ja milloin. Asiakkailta kysyttiin, että onko se tärkeää, että yhdessä Onnisen myyjien kanssa he suunnittelisivat ja tuottaisivat ratkaisuja.

- On tärkeää. Asiakkaat kertovat, että Onnisen myyjät voivat esimerkiksi käyttää kontaktejaan ja miettiä vielä edullisempia vaihtoehtoja määriteltyille tuotteille. Tässä on tärkeää myös kokonaisuuden aikataulutaminen, että katsotaan yhdessä toimitusaikojen puitteissa, milloin mitäkin tavaraa työmaalla tarvitaan ja kuinka paljon. Tärkeää on myös joustavuus. Jos työmaa venyy, niin muutettaisiin myös toimitusta. (7 asiakasta)
- Tämä on tapauskohtaista. Asiakkaat kertovat, että useimmiten mennään suunnitelmien mukaan, mutta joissakin voi tulla esiin parempia vaihtoehtoja tuotteille. Joissain tapauksissa aikataulutuksessa on tärkeää, että On-

ninen on mukana katsomassa, milloin mitäkin tuotetta saa ja milloin sitä toimitetaan. (4 asiakasta)

- Tämä ei ole tärkeää. He kertovat, että tietävät itse, milloin mitäkin pitää toimittaa, että Onnisen rooli on se, että he toimittavat silloin, kun on sovittu. Useimmat kertovat, että tietysti on erikoistapauksia, jolloin Onnisen rooli on tärkeää, esimerkiksi jos jonkin tuotteen valmistus on lopetettu tai myyjä tietää jonkin ehdottomasti paremman tuotteen tilalle. (7 asiakasta)
- Yksi asiakkaista kertoo, ettei halua tukkurin olevan kovin syvällä projektissaan, sillä hän ei halua jakaa keksimäänsä asiaa, että voisi erottua kilpailijoistaan. Toimittajan kautta tämä tieto voi levitä eteenpäin.

Kysymys 18: Haluatteko sitä tai onko se teille tärkeää, että yhdessä Onnisen kanssa toteutatte ratkaisun?

Seuraavana vaiheena on ratkaisujen toteutus, jolloin tuotteet tilataan ja katsotaan, saapuvatko ne oikeaan aikaan. Lisäksi voidaan jakaa vinkkejä esimerkiksi tuotteen asennukseen liittyen.

- Onnisen rooli tässä on tärkeää, esimerkiksi jos ilmenee toimitusviiveitä, että niistä ilmoitetaan ja yhdessä sovitaan aikatauluista. Lisäksi rooli on tärkeää uusien tuotteiden kohdalla, joita asiakas itse ei ole vielä asentanut ja tässä asennusvaiheessa nousee esiin myyjien ammattitaito. Myyjät ja asiakkaat jakavat vinkkejä. On tärkeää, että Onninen on mukana katsomassa, että kaikki sujuu ja selvittävät mahdollisia ongelmakohtia, ettei jälkikäteen tarvitsisi mennä korjaamaan ja muuttamaan. (13 asiakasta)
- Tällaista on vähemmän. Asiakkaat ovat itse yhteydessä, jos jotakin tavaraa ei ole esimerkiksi tullut. Mikäli tuotteen teknisistä asioista tarvitsee tietää jotain, asiakkaat soittavat suoraan valmistajalle tai maahantuojalle. Toisille heistä on tärkeää, että vinkkejä jaetaan ja toisille taas ei. (5 asiakasta)

Kysymys 18: Haluatteko sitä tai onko se teille tärkeää, että yhdessä Onnisen kanssa hallitsette mahdollisia erimielisyyksiä?

Missä tahansa projektin vaiheessa osapuolille voi ilmetä erimielisyyksiä ja asiakkailta kysyttiin, että onko se tärkeää, että he yhdessä Onnisen kanssa hallitsevat mahdollisia erimielisyyksiä. Lähes kaikki vastaavat, että on tärkeää, että yhteisymmärryksessä hoidetaan ja selvitetään asia. Tässä rehellisyys ja avoimuus sekä molemminpuolinen joustavuus ovat tärkeitä asioita. Asiakkaiden mielestä asiakassuhde pitää olla siinä kunnossa, että tällaiset erimielisyydet voidaan hoitaa ja lisäksi, että luottamus säilyy puolin ja toisin. On tärkeää, että myös myyjät ovat hereillä ja ottavat asian huomioon ja hoitavat sitä mukana. Yksi asiakkaista vastaa, että loppukädessä hän päättää asian, että he eivät yhdessä pohdiskele ja selvitele.

Kysymys 18: Haluatteko sitä tai onko se teille tärkeää, että yhdessä Onnisen kanssa järjestätte yhdessä resurssit ja prosessit?

Viimeisenä käydään läpi resurssien ja prosessien järjestäminen, joka voi olla sellainen, että toimituksessa tulee virheellinen, viallinen tai väärä tuote tai Onnilla ei olekaan niin paljoa tavaraa kuin pitäisi tai ilmenee muita toimitusongelmia. Asiakkailta kysyttiin, onko Onnisen rooli tässä tärkeää, että yhdessä järjestätte resurssit ja prosessit.

Kolmetoista asiakkaista vastasi, että on tärkeää. He kertovat, että yleensä tavaralla on kiire ja se pitää saada heti ja jos jotakin puuttuu, ei välttämättä ehditä korjaamaan asiaa. Tämä hoidetaan niin, ettei se tulevaisuudessa toistuisi. Myyjän kanssa katsotaan yhdessä, millaisia vaihtoehtoja on olemassa tai millaisia korvaavia tuotteita on, jos esimerkiksi jotakin ei enää valmistetakaan. Lisäksi Onnisen myyjän kanssa voidaan jutella erikoisemmista tuotteista, jos asiakas itse ei tiedä, mitä ne voisivat olla ja mistä sellaisia voisi saada. Heidän mielestään on tärkeää, että yhdessä katsotaan aikataulut mahdollisten toimitusongelmien kohdalla, että mistä saadaan ja koska.

Kuusi asiakkaista vastaa, että tällainen on aika harvinainen tilanne. Yleensä tavaransa saamisella on kiire ja asiakas hakee jostakin muualta suoraan. Mikäli tuote on viallinen tai väärä, voidaan tuote palauttaa ja tilata uusi, mikäli aikataulu antaa periksi.

11.5 Teema 5: Ongelmakohdat, kysymykset 19–21

Kysymys 19: Onko teidän asioidessanne Onnisella ilmennyt jonkinlaisia ongelmia, millaisia?

Ensimmäisenä kysymyksenä kysyttiin, onko asiakkaiden asioinnin aikana ilmennyt ongelmia ja minkälaisia ne ovat olleet.

- Tavaraa ei aina välttämättä ole eli tavarantoimitus ongelma. (4 asiakasta)
- Tavara ei ole aina tullut sovittuna aikana. (4 asiakasta)
- Toimituksessa on tullut viallisia tai väärinä tavaroita ja että tuotteet ovat joskus pakattu huonosti, josta on syntynyt kuljetusvaurioita. (6 asiakasta)
- Hinnoittelu nousi ongelmana esiin erityisesti Hanakat-ketjuun kuuluvilla asiakkailla, joka tuo haasteita heidän myymälätoimintaansa. Onnisen asiakkaat ostavat Onniselta tuotteet Onnisen myyntihinnalla ja myyvät sen myymälässä eteenpäin omille asiakkailleen. Asiakkaat kertovat, että joidenkin tuotteiden kohdalla hinnoittelu on vaikeaa, sillä myyntihinta on joidenkin tuotteiden kohdalla niin korkealla, että sitä on vaikeaa hinnoitella omille asiakkaille myymälään. (3 asiakasta)
- Onnisen järjestelmänvaihto: Silloin oli ongelmia erityisesti laskutuksessa ja tilauksessa. Joskus saattoi olla, ettei laskuja tullut pitkään aikaan ja joskus niitä tuli taas iso nippu. Näistä ongelmista on vähän päästy eroon. (2 asiakasta)
- Sähköisen ostamisen palvelu takkuilee välillä ja on hidas. Myös hinnoissa on ongelmia tässä palvelussa. Ne eivät ole välttämättä reaaliaikaisia. Myös toimitusajat eivät välttämättä aina ole reaaliajassa. Oikeat lopulliset toimitusajat näkyvät oikein vasta juuri ennen viimeistä napin painallusta, ennen kuin tilaus lähtee eteenpäin. Tässä asiakkaan täytyy olla erityisen tarkkana, jos tarvitsee tuotteen mahdollisimman pian, mutta toimituksessa onkin viiveitä. (2 asiakasta)

- Tavoitettavuus, joka on erityisesti kesä- ja loma-aikoina hankalampaa. Aina ei saa omaa myyjää kiinni ja ei tiedä kuka on hänen tilallaan lomaaikana. (2 asiakasta)
- Yksi asiakas mainitsee ongelmaksi, kun Onninen vaihtaa tuotekoodeja. Välillä ei tiedä, millä koodilla tuote löytyy seuraavalla viikolla ja tästä syystä tilaaminen muuttuu hankalammaksi. Alennusryhmät saattavat myös muuttua niin, että täytyy soitella erikseen myyjälle, onko alennus oikea.
- Yksi asiakas vastasi, jolla on oma Hanakat-ketjun myymälä, että hän haluaisi tuotteensa omiin ammattilaisten pusseihin. Hän ei haluaisi myydä tuotteita samoissa pusseissa, kuin muut liikkeet, jotka eivät ole ammattiliikkeitä. Oma pussi tuotteille halutaan olevan kuva ammattitaidosta ja laadusta.
- Tuotteiden etsiminen sähköisen ostamisen järjestelmistä on hankalaa. Täytyy tietää, millä tuote on, mihin tuoteryhmään se kuuluu tai täytyy tarkalleen tietää tuotteen nimi, jotta sen voi löytää hakemistosta. Asiakas kertoo, että se on todella hankala hakukone, mutta jotkut kokeneet osaavat sitä käyttää.
- Yksi asiakas mainitsee ongelmaksi tavaroiden jättäminen työmaalle. Tavaran kuljetuksen hoitaa ulkopuolinen kuljetusyritys ja usein käy niin, että rahtikuski on tiputtanut tilatut tavarat työmaalle ilmoittamatta siitä. Varsinkin isommalla työmaalla on hyvin tärkeää, että tuotteen saapumisesta ilmoitetaan. Ilmoittamaton tuote saattaa hukkuu isolle työmaalle ja voi mennä useampi päivä ennen kuin se löydetään.
- Tavaroiden noutaminen Onnisen Seinäjoen varastolta koetaan hankalaksi. Useimpien mielestä tavarat voisivat olla valmiiksi kerättynä, ettei niitä itse tarvitsisi lähetä etsimään. Lisäksi noutaminen voisi olla selkeämpää, että olisi tietty ovi ja paikka, josta tavarat voisi hakea. (2 asiakasta)
- Yksi asiakas mainitsee, että lähetyslistoissa ei näy, jos jokin tuote on jälkitoimituksessa. Välttämättä ei tarvitsisi olla päivää, koska se tulee, vaan merkintä jälkitoimituksesta.

- Yksi asiakas mainitsee, että on kokenut reklamaatioiden hoidon ylemmällä taholla huonoksi. Seinäjoen myyjät ovat ottaneet asian hoitoonsa ja laittanut tarvittaessa sen eteenpäin, mutta ylemmällä taholla sen hoitaminen on ollut nihkeää.
- Lisäksi yksi asiakas mainitsi, että heidän asiakkaansa ovat saanee suoraan Onniselta tuotteita halvemmalla, kuin asiakas itse pystyisi myymään.
- Ongelmia ei ole ollut tai ne eivät ole olleet Onnisen aiheuttamia. Ongelmien syntyminen on hyvin paljon myös itsestä kiinni. On tärkeää, että ilmaisee tarpeensa oikein ja antaa kattavat lähtötiedot, jotta myyjät tietävät, mitä me oikeasti tarvitsemme ja koska. (2 asiakasta)

Kysymys 20: Jos teillä on ollut Onnisen kanssa asioidessa ongelmia, onko ne ratkaistu?

Seuraavana asiakkailta kysyttiin, että jos ongelmia on ilmennyt, ovatko ne ratkaistu. Kolmetoista asiakasta vastasi, että on ratkaistu. Kolme asiakasta vastasi, että on ratkaistu tai ainakin on yritetty. He kertovat, että on myös ongelmia, joista ei vielä kukaan ole päästy yli, esimerkiksi järjestelmän vaihto, sähköisen tilauksen palvelu ja logistiikka työmaalle jätettävien tuotteiden kohdalla. Kaksi asiakasta kertoo, että ei ole ratkaistu tai ratkaisu on ollut huonoa. Asiaa on viety eteenpäin ratkaistavaksi ja siitä on keskusteltu paljon, mutta varsinaista ratkaisua ei ole vielä tullut. Myös tavaroiden puuttuminen on ongelma, jota ei ole kokonaan ratkaistu. Puuttuvista tavaroista on sanottu useasti ja ilmaistu myös, jos jotakin tavaraa haluttaisiin varastoon.

Kysymys 21: Ovatko ongelmat heikentäneet asiakassuhdetanne Onnisen kanssa, pitäneet suhteen samalla tasolla vai parantaneet asiakassuhdetta?

Teeman viimeisenä kysymyksenä kysyttiin asiakkailta, ovatko ongelmat heikentäneet asiakassuhdetta, pitäneet sen samalla tasolla vai parantaneet sitä. Kymmenen asiakasta vastaa, että asiakassuhde on pysynyt samalla tasolla. Kolme vastasi, että asiakassuhde on hetkellisesti heikentynyt, mutta myöhemmin palannut samalle tasolle. Neljä asiakasta kertoo, että asiakassuhde on parantunut, kun ongel-

mat ovat hoidettu hyvin. He kertovat, että ongelmien ratkaisulla mitataan, kuka on hyvä toimittaja. Yksi vastaajista kertoo, että ongelmat ovat heikentäneet asiakassuhdetta.

11.6 Teema 6: Kehitysehdotukset, kysymykset 22–24

Kysymys 22: Oletteko tyytyväisiä Onnisen toimintatapoihin? Mitkä asiat Onnisen eivät suju niin hyvin kuin voisi? Mitä Onninen voisi tehdä toisin?

Asiakkailta kysyttiin ensimmäisenä, ovatko he tyytyväisiä Onnisen toimintatapoihin, onko jotain, mikä ei suju niin hyvin kuin voisi ja mitä Onninen voisi tehdä toisin.

- Nettiostamisen toimivuutta ja nopeutta olisi hyvä kehittää. (4 asiakasta)
- Tavaroiden saatavuuden parantaminen siten, että tuotteita saataisiin nopeammin varastoon ja työmaalle. Yksi heistä mainitsee, että Seinäjoen varaston kokoa voitaisiin kasvattaa, jotta tuotteita saataisiin nopeammin liikkeelle. (3 asiakasta)
- Hinnoitteluun kaivataan parannusta erityisesti myymälätoimintaan, joka mainittiin aiemmin. Onnisen myyntihintoja tulisi tarkastaa, jotta hinnoittelu myymälässä olisi helpompaa ja nopeampaa. Lisäksi yksi heistä mainitsee yleisesti hintojen nousseen. (3 asiakasta)
- Yksi asiakas tuo esiin tavoitettavuuden parantamisen. Erityisesti lomakautena pitäisi olla parempi selvyys, kenelle soittaa oman vastuumyyjän ollessa lomalla.
- Yksi asiakas ehdottaa, että voisi olla alennusluettelo, josta näkee kuinka paljon alennusta mistäkin tuotteesta saa.
- Yksi asiakas mainitsee, ettei aina voi luottaa, että myyjä tilaa tavaran. Tämä nousee esiin silloin, kun myyjä on jossakin käymässä eikä voi kirjoittaa heti ylös, mitä asiakas tilaa. Myyjien pitäisi kehittää organisointikykyään tällaisten tilanteiden estämiseksi.

- Yksi asiakas mainitsee, että varastotuotevalikoimaa voisi kehittää. Esimerkiksi on sellaisia tuotekokonaisuuksia, joiden kaikki osat eivät kuuluukaan varastovalikoimaan ja tämä tuottaa ongelmia työmaalle, jos jonkin tuotteen tilaamista joudutaan odottaa kesken asennustyön.
- Muutama asiakas mainitsee, että LVI-tuotteita ja IV-tuotteita voisi lisätä varastoon. (2 asiakasta)
- Yksi asiakas ehdottaa, että tavaroiden noutamista Seinäjoelta voisi kehittää sujuvammaksi.
- Yksi asiakas mainitsee tuotteiden koodien muuttaminen tuovan ongelmia toimintaan.
- Muutama asiakas on odottavalla kannalla omistajavaihdoksen muutoksien vaikutuksista toimintaan. (3 asiakasta)
- Yksi asiakas toivoo, että toimintatavat pysyisivät samanlaisena.
- Ei tule mitään mieleen, mikä ei sujuisi hyvin tai mitä voisi tehdä toisin. (2 asiakasta)

Kysymys 23: Ovatko Onnisen erilaiset asiakastapaamiset olleet onnistuneita teidän kohdallanne? Mitä parannettavaa niissä voisi olla?

Seuraava kysymys koskee asiakastapaamisia. Asiakkailta kysytään, ovatko erilaiset asiakastapaamiset olleet onnistuneita ja onko niissä jotakin parannettavaa. 17 asiakasta sanoo, että tapahtumat ovat olleet onnistuneita. Asiakkaat kommentoivat asiakastapahtumia esimerkiksi näin: Tulee sellainen olo, että olen tervetullut, tilaisuudet ovat valmiiksi suunniteltuja ja niihin liittyy aina jokin aihe, Onninen nousee tässä toiminnassa parhaimmaksi tukkureista, henkilökemiat kehittyvät, kun on reissuja ja tapahtumia, itse saa vaikuttaa paljon, kun myyjä soittelee ja kysyy mitä tehtäisiin ja mihin lähdetäisiin, he ovat pystyneet pitämään työn ja vapaa-ajan hyvin erillään, puolin ja toisin annetaan ja saadaan. Yksi asiakas ei ole käynyt asiakastapahtumissa paljoa, joten ei osaa vastata niiden onnistumisesta.

Muutamia parannusehdotuksia asiakkailta nousi esiin. Yksi ehdotti, että Onniselta voitaisiin tulla enemmän käymään tapaamassa asiakkaiden luona, josta täytyy so-

pia etukäteen. Toinen antaa ehdotuksen, että Onninen voisi tulla käymään asiakkaan luona toimittajien kanssa eikä niin, että kaikki tällaiset tapahtumat ovat aina Seinäjoella. Lisäksi yksi kertoo, että hän halusi hänen osuutensa huvireissusta käytettävän johonkin sellaiseen, josta hän itse pitää.

Kysymys 24: Miten Onninen voisi mielestänne vielä parantaa toimintaansa?

Lopuksi asiakkailta kysyttiin vielä, onko jotain, miten Onninen voisi vielä parantaa toimintaansa. Löytyykö jotain asiakkaiden mielestä, mikä sujuu jo hyvin, mutta voisi jollakin tapaa sujua vielä paremmin.

- Yksi asiakas toivoo, että tavarat olisivat kerättynä valmiiksi, kun niitä saapuu Seinäjoelta noutamaan.
- Yksi asiakas mainitsee, että Seinäjoen toimipisteessä on muovipusseja, joihin tavaroita voi kerätä, mutta voisi olla myös esimerkiksi laatikko, johon kerätä ja jonka voisi sitten viedä mennessään ja tuoda tullessaan.
- Asiakkaat toivovat myös lisähenkilöitä Onnisen varastoon, erityisesti mainitaan sähköpuoli. Ja muutenkin mainitaan, että varaston puolella voisi olla enemmän varsinkin aamuisin työntekijöitä, jotta tavaraa saataisiin nopeampaa liikkeelle ja purettua hyllyille. Myyjät voisivat aktiivisemmin tulla luovuttamaan tavaroita laiturille, nyt he tulevat vasta pyydettyinä. (2 asiakasta)
- Yksi asiakas kertoo, että Seinäjoen toimipiste on ahdas ja vaikea toimipiste toimivuudeltaan. Hän on kuitenkin odottavalla kannalla, sillä toimipisteeseen on tulossa jonkinlaisia muutoksia.
- Asiakkaat kertovat, että olisi tärkeää pitää huolta, että on tavaraa, jota ostaa. Tätä voisi varmistaa esimerkiksi nostamalla hyllyssä olevien tavaroiden määriä. (2 asiakasta)
- Ehdotetaan, että sähköalan tuotteita voisi olla Seinäjoen varastossa enemmänkin ja joitakin, mitä ei tällä hetkellä ole. (2 asiakasta)

- Asiakkaat ehdottavat, että Onnisen keskusvaraston tuotemäärää voisi nostaa, jotta tavaraa saataisiin nopeampaa. Myös sellaisia, joita menee harvemmin. (2 asiakasta)
- Yksi asiakas mainitsee, että hiilidioksiditekniikka on vielä sellainen, joka hakee Onnisella paikkaansa ja toivoo, että se paikka löytyy.
- Yksi asiakas ehdottaa, että voisi tehdä tuotetiedotteet myytävistä tuotteista kuluttajille ja sellaiset, joista löytyy tekniset tiedot ja asennusohjeet. Tällaiset esitteet voisivat olla netissä, joita asiakkaat voi sitten tulostella tarpeen mukaan omille asiakkailleen.
- Asiakkaat nostavat tässäkin kohtaa hinnat ja hinnoittelun esiin. He kertovat, että jokin tuoteryhmä saattaa olla Onnisella paljon kalliimpi kuin muualla. Lisäksi, kun hinnastot ja alennusehdot uudistuvat, niin niistä pitää usein soitella aina erikseen ja tarkistaa, onko ne oikein. Lisäksi mainitaan, että nämä hinnastomuutokset voitaisiin käydä aina yhdessä läpi vuoden alussa esimerkiksi puhelimitse. (3 asiakasta)
- Logistiikkaan liittyen asiakkaat toivoisivat parannusta siihen, että heille soitetaan, kun rahti tuo työmaalle tavaraa. (2 asiakasta)
- Yksi asiakas ehdottaa, että Onninen voisi järjestää keskitetysti rahtivapaan kuljetuksen tietyin väliajoin. Tämän lisäksi kilpailuvaltiksi esitetään pika-toimitusta. Mikä tarkoittaa sitä, että tietyjä tuotteita voitaisiin kuljettaa saman päivän aikana tietyllä alueella.
- Logistiikan yhteydessä tuli ilmi myös kuormalavojen kierrätys. Yhdellä asiakkaalla on kuormalavoja suuri määrä ikään kuin ongelmajätteenä, eikä ole vielä löytynyt järkevää ja taloudellista tapaa niiden kierrättämiseen.
- Asiakkaat mainitsevat jo aiemminkin ilmi tulleen tavoitettavuuden. Pitäisi olla tiedossa henkilö, joka tuuraa omaa vastuumyyjää. (2 asiakasta)
- Yksi asiakas mainitsee, että aukioloaikoja voisi vähän miettiä, sillä joskus asiakas voi tarvita apua myös klo 16 jälkeen. Tätä ei tietysti joka päivä tarvitsisi olla, mutta joskus.

- Yksi asiakas on sitä mieltä, että myyjien pitäisi paremmin olla myös tietoisia, minkä vuoksi jokin ehto on muuttunut, kun sellaisia tulee esiin.
- Yksi asiakas sanoo, että asiakkaista välittämistä ei voi koskaan olla korostamatta liikaa. Asiakkaan pitäisi saada sellainen tunne, että Onninen on meitä varten. Esimerkiksi eräänlaisia kehityskeskusteluja voisi olla kerran keväällä ja syksyllä muun lisäksi.
- Muutama asiakas kertoo olevansa odottavalla omistajavaihdoksen vaikutuksista.

12 JOHTOPÄÄTÖKSET JA POHDINTA

Tässä luvussa käydään läpi tutkimustulosten merkittävimmät asiat vielä teemoitain ja pohditaan vastauksia toimeksiantajayrityksen ja tutkijan näkökulmasta, mitä vastaukset merkitsevät.

12.1 Perustiedot

Onnisen toiminta on painottunut LVI-alalle, johon lisäksi toiseksi suureksi toimialaksi on tullut sähkö ja kolmanneksi kylmäala. Tämä näkyy myös vastaajien jakaumassa, sillä LVI- alan asiakkaita on suurin osa ja kylmäalan asiakkaita kaksi. Onnisella pidetään yhtenä asiakasryhmänä LVI- ja kylmäalan asiakkaita. Tästä syystä myös tässä tutkimuksessa LVI- ja kylmäalan asiakkaat voidaan lukea kaikki LVI-alan asiakkaiksi. Sähköalan asiakkaita on muutama vähemmän kuin LVI-alan asiakkaita. Sähköpuoli onkin vahvistanut ja vahvistaa edelleen rooliaan Onnisella.

Henkilöstön määrä vaihteli asiakkaissa suuresti. Pienimpien asiakkaiden henkilöstön määrä on yksi ja suurimman valtakunnallisen asiakkaan koko henkilöstömäärä on 2900, mutta sähköpuolen osaston henkilöstömäärä on noin 30. Keskimäärin henkilöstön määrä asiakkailla on 10,17 työntekijää. Asiakkaat ovat keskisuuria kunkin alan urakointiyrityksiä, mutta mukaan mahtuu muutaman henkilön pienurakoitsijoitakin neljä yritystä. Pienimpien asiakkaiden työntekijät hoitavat kaikki työt projektisuunnittelusta tuotteiden tilaamiseen ja asentamiseen. Isoimmilla yrityksillä on erikseen projektivastaavat, jotka tilaavat tavarat Onniselta ja sitten asentajat hoitavat asennustyöt työmailla. Usein asentajat myös hakevat Onnisen toimipisteeltä tuotteita. Isompien yritysten kontaktihenkilöiden ostopäätöksiin vaikuttavat hyvin paljon myös heidän asentajiensa kokemukset esimerkiksi heidän noutaessaan tavaraa Onniselta tai asentaessaan Onnisen myymiä tuotteita. Pienempien yritysten kohdalla kontaktoitu henkilö kulkee kokonaisuudessaan läpi koko projektin tilauksesta asennukseen ja huoltoon.

Asiakasyritysten keskimääräinen liikevaihto on 1,38 miljoonaa. Keskimäärin asiakkaat ovat olleet Onnisen asiakkaana 22,9 vuotta. Asiakassuhteet ovat suhteelli-

sen pitkäaikaisia ja suurin osa asiakkaista onkin ollut Onnisen asiakas alusta asti. Pitkäkestoinen asiakassuhde merkitsee sitoutumista suhteeseen puolin ja toisin sekä molemminpuolista hyötyä. Vaikka kaikki asiakkaat kertovatkin käyttävänsä myös muita toimittajia, lähes kaikille Onninen on kuitenkin tärkeä toimittaja, jollekin tärkeinkin. Kaksi asiakasta mainitsee, että Onnisen rooli toimittajana kulkee alenevan käyrän mukaisesti, toisella enemmän ja toisella vähemmän.

Lähes kaikki LVI-asiakkaat käyttävät Onnisen lisäksi toimittajanaan DAHL:ia, jonka toimipiste sijaitsee myös Seinäjoella. Suuri osa sähköasiakkaista käyttää Rexel:iä ja SLO:ta. Ahlsell:iä, joka toimittaa kaikkien toimialojen tuotteita, ilmoitti käyttävänsä myös suuri osa asiakkaista kaikilta toimialoilta. Kylmäalan toimittajaa Combi Cool:ia ilmoitti käyttävänsä molemmat kylmäalan asiakkaat. Muutamit asiakkaat käyttävät myös pienempiä toimittajia ja osa ostaa suoraan valmistajaltakin joitakin erikoisempia tuotteita, esimerkiksi ilmavaihtotuotteita.

Muita toimittajia asiakkaat käyttävät, koska Onnisen valikoimissa ei ole kaikkea, mitä he tarvitsevat tai toimitusajat ovat jollakin toisella toimittajalla nopeampia. Joillakin toimittajilla voi olla jokin tuote varastotuotteena, mikä Onnisella on hankintatuotteena. Hankintatuotteen saamiseen Onniselta menee noin viikko ja toiselta voi saada sen varastotuotteena saman päivänä. Toisella toimittajalla voi lisäksi olla laajempi paikallisvarasto ja tästä syystä tiettyjä tuotteita saa nopeampaa. Lisäksi asiakkaat mainitsevat myös, että joltakin toimittajalta voi saada joitakin tuotteita halvemmalla. Muita toimittajia käytetään myös normaalin markkinatalouden ja hintatietouden takia. Toisten tuotteiden kohdalla nämä asiat ovat taas toisinpäin.

Yksityiset ja yritykset sekä kaupungit ja kunnat olivat yleisimpiä asiakkaiden asiakkaita. Lisäksi asiakkaiden asiakkaita ovat rakennusliikkeet, sairaala, tuotantolaitokset, päivittäistavaraketjut, isännöintitoimistot ja maatalous. Keskimäärin asiakkaat ovat ostaneet Onniselta vuonna 2015 noin 197 000 eurolla.

Suurin osa asiakkaista kertoo, että heidän toimintatapansa Onnisen kanssa on se, että pääosin tavara liikkuu. Viisi vastaajaa kertoo, että heillä on Onnisen kanssa välillä erilaisia toimintaa kehittäviä projekteja, jolloin toimintaa esimerkiksi muutetaan jollain tavalla, mikä on koettu tehokkaaksi. Neljä vastaajaa kertoo, että eri-

laisia vinkkejä ja kehitysehdotuksia annetaan puolin ja toisin, mutta toimintaa kehittäviä projekteja ei kuitenkaan välttämättä ole. Asiakkaiden sitoutumista voisi lisätä erilaisten kehittämisprojektien kautta. Asiakkaiden ottaminen mukaan toiminnan muuttamiseen voisi lisätä asiakkaiden kiinnostusta ja tyytyväisyyttä, kun he saavat vaikuttaa ja tuoda mielipiteensä esiin, miten asian voisi heidän näkökulmastaan parhaiten hoitaa. Lisäksi Onninen voi puolestaan antaa vinkkejä ja ehdotuksia esimerkiksi jonkin tuotteen asennukseen liittyen koskien jotakin uutuutta tai jotakin muuta. Toki joku asiakas ei välttämättä kaipaa tällaisia muutoksia ja heille heidän toimintatapansa Onnisen kanssa voi olla hyvinkin toimiva ja he voivat olla hyvinkin sitoutuneita.

12.2 Odotukset

Suurin osa asiakkaista kertovat odottavansa Onniselta toimitusvarmuutta, he odottavat saavansa tilaamansa tavarat silloin, kun on sovittu. He odottavat myös saavansa oikeat tavarat. Lisäksi suurin osa asiakkaista odottaa asiallista palvelua. Heille on tärkeää palvelukokemus, jonka saavat asioidessaan Onnisella. Heille on tärkeää luottamus ja se, että Onninen hoitaa lupaamansa asiat. Muutama vastaaja korostaa henkilökemioita ja odottavat, että ovat myyjien kanssa samalla aaltopituudella ja että heidän kanssaan voisi jutella muutakin kuin työasioita. Heidän mielestään ostaminen ja yleensä asiointi tapahtuu eri tavalla, kun tuntee myyjän kanssa paremmin ja he ovat samalla aaltopituudella.

Muutamalla vastaajista on odotuksia tuotevalikoimaan liittyen. He odottavat, että Onninen voisi laajentaa tuotevalikoimaansa, erityisesti sähkö- ja kylmäalan asiakkaiden kohdalla. Muutama asiakas odottaa Onnisen pysyvän kilpailukykyisenä ja säilyttämään kilpailukykyiset hinnat.

Eroavaisuudet

Molemmat sekä kaupunkilaiset että maakuntalaiset odottavat toimitusvarmuutta ja luotettavuutta, että asiat tehdään niin kuin on sovittu. Havaittavissa oleva ero odotuksissa koskee vuorovaikutusta myyjien kanssa. Kaupunkilaiset odottavat myyjiltä paitsi asiallista myös täyttä palvelua ja sitä, että myyjien kanssa pelaa yhteistyö

niin kuin pitää. Sen sijaan maakuntalaiset korostavat sitä, että henkilökemiat toimivat myyjien kanssa ja he ovat samalla aaltopituudella. He korostavat, että asiointi tapahtuu aivan eri tavalla, kun tuntee myyjän. Maakuntalaiset korostavat enemmän tavaran saatavuuden merkitystä. Tämä saattaa johtua siitä, että maakuntalaiset ovat kaukana toimittajista, joilta voisi yhtäkkiä hakea puuttuvia osia. Heidän toiminta perustuu enemmän luotettavuuteen eli siihen, että tavara toimitetaan silloin, kun on sovittu. Kaupunkilaisten on helpompaa hakea yhtäkkiä toimittajilta tavaraa, jos jotakin puuttuu, mutta luotettavuutta ei silti voi olla korottamatta. Lähes kaikille asiakkaille luotettavuus on tärkeä tekijä, mutta sen merkitys voi asiakkaille olla hyvinkin erilainen.

Suuri osa asiakkaista odottaa Onnisen myyjiltä tietynlaista ammattitaitoa. Myyjien täytyy tietää mistä on kyse, kun asiakkaat kertovat tarpeistaan, mutta heidän ei kuitenkaan tarvitse kaikkea teknistä nippelitietoa myymistään tuotteistaan tietää. Osa heistä odottaa, että mikäli Onnisen myyjä ei tuotteesta tiedä jotakin asiakkaalle olennaista tietoa, he antaisivat asiakkaalle sellaisen henkilön yhteystiedot, joka tästä asiasta osaa heille kertoa. Pari vastaajaa kertoivat, että myyjät voisivat tietää tuotteistaan paremminkin, koska myyjät eivät koskaan tiedä niistä liikaa. Lisäksi muutama asiakas toivoo saavansa myyjiltä teknistä apua tuotteiden kohdalla.

Eroavaisuudet

Erityisesti kaupunkilaiset olivat sitä mieltä, että myyjien pitäisi tietää tuotteistaan enemmän. Lähes kaikki maakuntalaiset olivat sitä mieltä, että tietynlainen ammattitaito pitää olla ja perustiedot tuotteista pitää tietää. Sen sijaan kaupunkilaiset korostivat enemmistönä ajan tasalla pysymisen ja kouluttautumisen tuotteisiin liittyen.

Erityisesti suuret asiakkaat odottavat Onnisen myyjiltä, että he kehittäisivät ammattitaitoaan olemalla ajan tasalla ja kouluttamalla itseään esimerkiksi uutuuksiin liittyen. Sekä suuret että keskisuuret asiakkaat odottavat myyjiltä teknistä apua, pienet asiakkaat tätä taas eivät odota. Sen sijaan osa pienistä asiakkaista on sitä mieltä, että myyjien pitäisi tietää tuotteistaan enemmän. Tämä korostuu myös vertaillessa sähköpuolen ja LVI-puolen asiakkaita. LVI-asiakkaiden mielestä myyjien

pitäisi tietää tuotteistaan enemmän. Sekä pienet että keskisuuret asiakkaat odottavat myyjiltä tietynlaista ammattitaitoa, mikä tarkoittaa, että myyjät tietävät mitä myyvät. Kaikkea nippelitietoa tuotteista heidän ei tarvitse tietää, sillä he myyvät niin paljon erilaisia tuotteita. Nippelitiedot kuuluvat tuotteiden valmistajille tai maahantuojille.

Vastaajat jakautuivat melko tasaisesti vastatessaan kysymykseen myyjien objektiivisuudesta ja aidosta halusta ottaa selvää asiakkaiden tarpeista. Lisäksi heiltä kysyttiin myös odotuksia myyjien oma-aloitteisista ehdotuksista. Kuitenkin hieman suurempi osa asiakkaista odottavat asioidessaan, että heitä palvellaan ja heidän ongelmiaan kuunnellaan. He odottavat myös sitä, että myyjät ovat kiinnostuneita heidän kohteestaan ja antavat rohkeasti ehdotuksia, mitkä tuotteet olisivat parhaita tähän kohteeseen. Lähes yhtä moni vastaajista ei erityisemmin odota tällaista palvelua, sillä heidän mielestään myyjien täytyy keskittyä omaankin työhönsä ja toisaalta osan toiminta on niin rutinoitunutta, ettei odota erityisemmin keskittymistä myyjiltä heidän kohteeseensa.

Eroavaisuudet

Erityisempiä eroavaisuuksia maakuntalaisten ja kaupunkilaisten välillä tämän kysymyksen kohdalla ei löytynyt. Pienistä ja suurista asiakkaista enemmistö odotti myyjiltä objektiivista palvelua, kun taas keskisuurista asiakkaista hieman suurempi osa ei erityisemmin odottanut tätä.

Lähes puolet vastaajista eivät käytä Onnisen sähköisen ostamisen palvelua eikä heillä ole siihen liittyen odotuksia. Heistä suurin osa tilaa soittamalla suoraan omalle vastuumyyjälle tai sähköpostin kautta. Jotkut myös hakevat Onnisen Seinäjoen varastolta itse tavarat. Osa vastaajista tilaa tavarat OVT-yhteyden kautta. Tämä yhteys mahdollistaa asiakkaan tilaamaan tavarat omien järjestelmien kautta ja OVT-tunnus ohjaa tilauksen Onnisen järjestelmiin. Tätä käyttävät asiakkaat ovat tähän menetelmään tyytyväisiä. Osa vastaajista käyttää tätä Onnisen tarjoamaa palvelua ja samalla heillä on odotuksia sen toimivuuteen liittyen. Heidän mielestään palvelu on aika hidas ja jää välillä jumiin. Lisäksi mainitaan myös hinnastot, jotka eivät aina tässä palvelussa ole oikein. Näihin aisoihin asiakkaat odot-

tavat parannusta. Osa vastaajista käyttävät tätä palvelua eikä heillä ole siihen liittyviä odotuksia.

Eroavaisuudet

Suurempi osa kaupunkilaisista ei käytä sähköisen ostamisen palvelua eikä heillä ole odotuksia siihen liittyen. Ainoastaan maakuntalaisista yksi kertoi, ettei käytä sähköisen ostamisen palvelua, mutta odotuksia sen parantamisesta hänellä on. Maakuntalaiset todennäköisesti käyttävät palvelua sen takia, koska he ostavat suuria eriä ja paljon erilaisia tavaroita, joten palvelun käyttäminen on ehkä selkeämpää soittamisen sijaan. Kaupunkilaisten on helppoa hakea Onnisen Seinäjoen varastolta tavaraa ja samalla hoitaa tilaus kasvotusten. Asiakkaan koosta tai toimialasta riippuen eroavaisuuksia ei löytynyt tähän kysymykseen liittyen.

Suurin osa asiakkaista odottaa tilanteesta riippuen Onnisen hankkivan heille tuotteet muualta, mikäli eivät itse pysty tavaraa sillä hetkellä toimittamaan. He kertovat odottavansa Onnisen toimittavan heille muualta, mikäli heillä ei ole kiire. Jos taas tavarantoimituksella on kiire, he hakevat tavarat muualta, mikäli niitä on saatavilla. Pari vastaajista ei odota Onniselta tällaista, sillä he tietävät, missä mitään tavaraa on ja osaa hakea sitä sieltä. Osa vastaajista kertoo odottavansa, että Onninen hankkii heille tavarat joka tapauksessa, mikäli ei itse niitä sillä hetkellä pysty toimittamaan edellyttäen sen, että asiakas on muuten päättänyt Onnisen olevan kyseessä olevien tuotteiden toimittaja.

Eroavaisuudet

Tuloksista on havaittavissa, että mitään erityistä eroavaisuutta kaupunkilaisten ja maakuntalaisten välillä ei ole. Joitakin pieniä huomattavia seikkoja kuitenkin löytyy. Esimerkiksi ainoastaan kaupungin asiakkaista kaksi kertoo, että he eivät odota Onniselta sitä, että he hoitavat asiakkaan tarpeet, vaan he itse tietävät, missä tuotteita on ja tilaavat tai hakevat ne suoraan sieltä. Neljä maakuntalaista ja kaksi kaupunkilaista odottavat, että Onninen hoitaa heidän tarpeensa joka tapauksessa. Tämä tarkoittaa siis sitä, että puolet maakuntalaisista ja viidesosa kaupunkilaisista odottaa tätä. Ainoastaan keskisuurten asiakkaiden kohdalla pari heistä ei odota

Onniselta tällaista, vaan he hakevat muualta suoraan, missä tietää tavaraa olevan. Muita eroavaisuuksia asiakkaan kokoon tai toimialaan liittyen ei löytynyt.

Suurin osa asiakkaista odottaa, että Onninen antaa heille oma-aloitteisesti ehdotuksia heidän kohteisiinsa. Onniselta odotetaan ehdotuksia erityisesti uutuuksien ja kunkin alan erikoistuotteiden kohdalla. Pieni osa asiakkaista kysyy myyjiltä kuitenkin suoraan ehdotuksia. Osa asiakkaista ei odota myyjiltä tällaista, sillä heillä itsellään tietämyksen taso on niin korkealla, etteivät he tarvitse myyjiltä tällaista apua. Osa heistä kertoo, että työmaaprojektit ovat valmiiksi suunniteltuja eikä suunnitelmia pysty noin vain muuttamaan.

Eroavaisuudet

Mitään huomattavia eroavaisuuksia ei löytynyt vertaillessa asiakkaan sijaintia: maakunta vai kaupunki. Pienistä asiakkaista kaikki odottavat tätä myyjiltä. He haluavat, että myyjät antavat omia näkökulmia asiakkaan työhön ja täten osoittavat kiinnostustaan asiakkaan kohdetta kohtaan. Keskikokoisista ja suurista asiakkaista molemmista muutamit eivät odota tällaista. Heiltä usein löytyy omaa tietotaitoa tuotteiden ja ratkaisujen valitsemiseen. Sähköasiakkaista kaikki odottavat myyjiltä ehdotuksia. Tämä korostuu usein valaisimien kohdalla, kun kyseessä on erikoisempia kohteita. LVI- ja kylmäpuolen asiakkaista suurempi osa odottaa tätä, mutta lähes puolet eivät odota. Tämä tarkoittaa sitä, että heillä on omasta takaa tietotaitoa tai projektit ovat valmiiksi suunniteltuja ja tuotteet päätettyjä, ettei vaihtoehtoja enää tarvita.

Ehdottomasti suurin osa asiakkaista kertoi, että Onnisen palvelu on vastannut heidän odottamaansa tasoa. Yksi vastaajista kertoo, että joissakin tapauksissa Onninen on onnistunut vastaamaan hänen odottamaansa tasoon ja joissakin tapauksissa ei. Toinen vastaaja kertoo, että tällä hetkellä Onnisen palvelun taso on ollut vähän heikompaa kuin ennen. Koska lähes kaikki asiakkaat ovat sitä mieltä, että palvelun taso on vastannut odotuksia, ei eroavaisuuksia löydy.

Onninen on onnistunut tai on onnistunut yleensä täyttämään asiakkaiden odotukset asiointiin liittyen suurimman osan kohdalla asiakkaista. Osa asiakkaista vastaa,

että Onnien on pystynyt vastaamaan heidän odotuksiinsa kohtuullisesti tai ihan hyvin. Kaksi asiakasta kertoo, että Onninen on onnistunut täyttämään osan odotuksista ja osan ei.

Eroavaisuudet

Eroavaisuuksia ei ilmennyt kahden edellisen kysymyksen kohdalla, kun asiakkaita vertaillaan sijainnin, koon tai toimialan mukaan.

12.3 Miten asiakassuhde sujuu

Asiakkaista suuri osa valitsi Onnisen toimittajakseen hyvien henkilösuhteiden, hyvin tyyppien ja ammattitaitoisten myyjien johdosta. Suuri osa mainitsi myös, että mainitsivat valinneensa Onnisen tavaran saatavuuden, laajan noutovaraston ja hyvän tuoterepertuaarin nojalla. He mainitsivat myös hyvän hintatason ja hyvän kilpailukykyisyyden hinnoissa. Osalle asiakkaista valintaperuste oli tuttavuus vanhoilta ajoilta ja tottumus. Kaksi asiakasta kertoo Onnisen valinnan perustuneen sopimuksen kautta ja edustamansa ketjun kautta. Osa asiakkaista valitsi Onnisen sen tehokkaan logistiikan ja toimitusvarmuuden johdosta.

Eroavaisuudet

Melkein kaikki pienet asiakkaat korostavat valinneensa Onnisen hyvien myyjien ja henkilökemioiden johdosta. Pienille asiakkaille hyvät asiakassuhteet ovat tärkeitä, sillä he työskentelevät yleensä yksin tai todella pienellä porukalla. Hyvien myyjäsuhteiden kautta asiakas saa näkökulmia työhönsä ja tutun myyjän kanssa on helppoa jutella luottamuksellisesti työhön liittyvistä asioista. Keskisuurten asiakkaiden keskuudessa korostuu entinen tuttavuus tai tottumus. Ainoastaan keskikokoiset asiakkaat korostavat valinneensa Onnisen sen sijainnin johdosta. Tämä voi johtua siitä, koska keskisuuret asiakkaat sijaitsevat Seinäjoella aika lähelläkin Onnisen toimipistettä, joten heidän on helppoa käydä hakemassa tuotteita tai muiden asioida siellä. Suurien asiakkaiden kohdalla korostuu myös hyvät myyjät ja henkilösuhteet heidän kanssaan sekä myös hyvä hintataso. Suurille asiakkaille on aina helpompaa ja säästää aikaa, kun myyjän kanssa asiat sujuvat sen enempää mutkittelematta. Hintatason tärkeys saattaa johtua siitä, kun tavaraa liikkuu suur-

ten yritysten läpi niin paljon, että hintoja täytyy seurailta tai suurilla yrityksillä on enemmän vaikutusvaltaa vaikuttaa hintoihinsa ja alennuksiinsa. Eroavaisuuksia ei löytynyt siihen liittyen, onko asiakas maakunnasta vai kaupungista tai sen toimialasta riippuen.

Onninen on pystynyt vastaamaan suurimman osan asiakkaiden tarpeisiin hyvin ja he ovat saaneet, mitä ovat tarvinneet. Kohtalaisen hyvin Onninen on pystynyt vastaamaan kahdeksan asiakkaan tarpeisiin.

Eroavaisuudet

LVI- ja kylmäalan asiakkaista suurempi osa on sitä mieltä, että Onninen on kohtalaisen hyvin pystynyt vastaamaan heidän tarpeisiinsa, kun taas sähköpuolen asiakkailla tämä on toisin päin. Muuten eroavaisuuksia ei ole riippuen asiakkaan koosta tai onko se kaupungista vai maakunnasta.

Suurin osa asiakkaista on sitä mieltä, että heidän ja Onnisen välinen asiakassuhde on ollut hyvä tai toimiva. He kertovat tulevansa myyjien kanssa hyvin toimeen ja heiltä on helppoa kysyä eri asioita. Osa asiakkaista vastasi, että asiakassuhde on ihan hyvä ja välillä on ollut sekä ylämäkiä että alamäkiä. Yhdellä asiakkaista asiakassuhde on alkanut mennä huonompaan suuntaan hintojen ja tuotteiden saatavuuden takia. Asiakas kertoo, että yhä enemmän on sitä, ettei tarvitsemia tuotteita ole joko ollenkaan tai ei ole sitä määrää Seinäjoen varastossa, jonka hän tarvitsisi. Lisäksi asiakas huomauttaa hintojen nousseen niin paljon, että se on alkanut vaikuttaa hänen ostoihinsa. Asiakas ei siis saa aina täytettyä tarpeitaan.

Eroavaisuudet

Pienistä asiakkaista kaikki ovat sitä mieltä, että heidän asiakassuhteensa on ollut hyvä tai toimiva. Sähköpuolella ainoastaan yksi asiakas on sitä mieltä, että asiakassuhde on ihan hyvä ja välillä on ollut alamäkiä ja välillä ylämäkiä. Muuten sähköasiakkaat pitävät asiakassuhdettaan hyvänä tai toimivana. LVI- ja kylmäalan asiakkaista suurempi osa on sitä mieltä, että suhde on hyvä ja toimiva. Toisaalta verraten sähköasiakkaisiin, huomattavasti useampi asiakas LVI- ja kylmäalalta on sitä mieltä, että suhde on ihan hyvä ja että välillä on ylämäkiä ja alamäkiä. Aino-

astaan LVI asiakkaista yksi on sitä mieltä, että asiakassuhde on huonompi kuin ennen. Muita eroavaisuuksia ei löytynyt vertaillessa asiakkaita sijainnin mukaan.

12.4 Arvonmuodostus

Toimittajan hyvissä ja arvostettavissa piirteissä nousi esiin suurimman osan asiakkaista kohdalla luotettavuus. Heidän mielestään on tärkeää, että toimittajan saanaan voi luottaa ja tavarat toimitetaan silloin, kun on sovittu. Myös laadukkaat ja hyvät tuotteet nostettiin hyvän toimittajan piirteissä esiin. Myös hyvin moni asiakkaista nosti esiin tuotteiden saatavuus ja se, että toimittajalla on mitä ostaa. Asiakkaille on myös tärkeää, että toimittajan tuoterepertuaari on laaja eikä toimitusongelmia ilmene. Lisäksi hyvin suurelle osalle asiakkaista tärkeää on hinta ja sen tulee olla se, mistä on sovittu. Henkilökemiat koetaan vastaajien keskuudessa myös tärkeäksi asiaksi. Asiakkaiden mielestä on tärkeää, että myyjien kanssa ollaan samalla aaltopituudella, jolloin voidaan synnyttää luottamus ja näin pystytään joustamaan ja neuvottelemaan monestakin asiasta. Myös myyjien ammattitaitoa ja tavoitettavuutta nostetaan muutaman asiakkaan kohdalla esiin.

Eroavaisuudet

Kaupungissa olevat asiakkaat korostavat tärkeänä piirteenä enemmissä määrin hyviä ja laadukkaita tuotteita, kuin maakunnan asiakkaat. Sama asia pätee hinnan kohdalla. Pienet asiakkaat pitävät tärkeinä piirteinä, että toimittajalla ovat hyvä-tuotteiden saatavuus ja tuotevalikoima ja että he ovat samalla aaltopituudella myyjien kanssa ja henkilökemiat toimivat. Myös suuret asiakkaat pitävät näitä tärkeänä, mutta sen lisäksi he korostavat luotettavuutta enemmissä määrin kuin pienet asiakkaat. Keskikokoiset asiakkaat korostavat myös luotettavuutta ja tuotteiden saatavuutta sekä tuotevalikoimaa, mutta eivät niin paljoa henkilökemioita kuin pienet ja suuret asiakkaat. LVI- ja kylmäalan asiakkaat korostavat hyviä ja laadukkaita tuotteita, sähköpuolen asiakkaat eivät niinkään. He myös korostavat hieman enemmän ammattitaitoa ja ajan hermoilla pysymistä, kuin sähköasiakkaat.

Onnisesta tekee hyvän toimittajan suurimmalle osalle asiakkaista sen hyvin myyjien kautta, joiden kanssa henkilökemiat toimivat. Asiakkaat kertovat, että Onni-

sen myyjien kanssa on helppoa asioida, kun asiakassuhde on hyvä. Suuri osa vastaajista nostaa esiin toimivan ja nopean logistiikan ja toimitusvarmuuden sekä lisäksi mainitaan tuotteiden saatavuuden olevan hyvä. Muutama asiakas vastaa, että Onnisen tuotteet ovat laadukkaita, ja niillä on hyvä hinta-laatu-suhde.

Eroavaisuudet

Muita eroavaisuuksia asiakkaan koon perusteella ei löydy muuten kuin, että pienet asiakkaat eivät mainitse luotettavuutta. Tämä voi johtua siitä, että pienistä asiakkaista kaikki korostavat hyviä myyjiä ja hyviä henkilösuhteita ja –kemioita, josta tämä luottamus sitten varmasti syntyy heidän välilleen. LVI- ja kylmäalan asiakkaista ehdottomasti suurempi osa korostaa Onnisen toimivaa logistiikkaa sekä toimitusvarmuutta kuin sähköasiakkaista. Tämä voi johtua siitä, että tuotteet ovat hyvin erilaisia. Usein sähköalan asiakkaat tarvitsevat paljon esimerkiksi erikoisempia valaisimia, joita Onnisella Seinäjoen varastossa ei välttämättä ole ja tämän takia he joutuvat odottaa tuotteitaan ehkä kauemmin. Sama asia toistuu myös vertaillessa kaupunkilaisia ja maakuntalaisia. Tässä kaupunkilaiset korostavat logistiikkaa ja toimintavarmuutta enemmissä määrin, joka voi johtua siitä, että kaupungin asiakkaat usein hakevat suoraan Seinäjoen toimipisteeltä tavarat ja he saavat ne sinne aamulla ajoissa. Kaupunkilaiset pitävät tärkeänä, että tuotteet ovat saatavilla Seinäjoen toimipisteeltä. Kun taas maakuntalaisille tuotteet toimitetaan hieman myöhemmin. Ainoastaan suurista asiakkaista ja LVI- ja kylmäalan sekä kaupunkilaisista asiakkaista muutamat korostavat tuotteiden laadukkuutta ja hyvää hinta-laatu-suhdetta. Tähän on vaikeaa löytää selittävää tekijää. Syy voi olla, että suuri osa kaupungin asiakkaista on LVI-alan asiakkaita, jotka arvostavat laadukasta tavaraa. Suurilla asiakkaila laadukas tavara voi nousta hyvinkin suureksi arvotekijäksi, sillä se säästää aikaa, kun tuotteet kestävät eivätkä ne karista yrityksen mainetta, jos ne ovat kestäviä. Lisäksi laatukriteerit ja -määräykset voivat olla tähän selittävä tekijä suurempien asiakkaiden kohdalla.

Asiakkaiden kanssa läpikäydyssä työmaaprojektissa mietittiin, miten tärkeää asiakkaille on Onnisen rooli kussakin projektin vaiheessa. Kaksi ensimmäistä vaihetta ovat tarpeiden määrittely ja ratkaisujen suunnittelu ja tuottaminen. Näissä vai-

heissa suurin osa asiakkaista on sitä mieltä, ettei koe tärkeäksi Onnisen roolia näissä vaiheissa. Usein työmaaprojektit ovat asiakkailla jo valmiiksi suunniteltuja ja useimmilla on asiantuntemus niin korkealla, että tarpeiden ja kokonaisuuksien määrittelyyn ei tarvita apua. Toisaalta toinen puoli asiakkaista vastasi, että tietyissä tilanteissa toimittajan apua tarvitaan, jos kyse on vähän haastavammasta ja erikoisemmasta kohteesta. Tällaisissa tilanteissa kyseessä voi lisäksi olla tuoteuutudet. Ratkaisujen tuotossa ja suunnittelussa osa asiakkaista pitää tärkeänä Onnisen roolia, esimerkiksi edullisempien vaihtoehtojen etsimisessä. Lisäksi Onnisen roolia pidettiin tärkeänä aikataulutuksen kohdalla, mitkä ovat toimitusajat ja milloin mitäkin tavaraa työmaalla tarvitaan ja kuinka paljon. Tärkeää asiakkaiden mielestä on myös joustavuus. Mikäli työmaa venyy, myös toimitusaikatauluja muutettaisiin. Toinen osa asiakkaista vastaa, ettei Onnisen rooli ole niin tärkeää, sillä he itse tietävät valmiista suunnitelmista aikataulut. Onnisen rooli on siinä määrin tärkeää, että se toimittaa tuotteet silloin, kun on sovittu. Toki tässäkin nousee esiin erikoistapauksia, joissa Onnisen rooli on tärkeää. Esimerkiksi silloin, jos jonkin tuotteen valmistus on lopetettu ja etsitään vastaavaa.

Onnisen roolin tärkeys nousee esiin ratkaisun toteutusvaiheessa. Roolin tärkeys korostuu erityisesti silloin, jos toimituksessa ilmenee viiveitä tai muita ongelmia ja sen jälkeen yhdessä sovitaan ja katsotaan aikataulut. Tässä vaiheessa myyjien ammattitaito nousee myös esiin uutuuksien kohdalla, joita urakoitsijat eivät itsikään ole vielä asentaneet. He pitävät tärkeänä, että Onninen on mukana antamassa tukensa ja osaamisensa asennukseen myös yhteistyökumppaneiden avulla. Osa asiakkaista kertoo, ettei tässä Onnisen rooli ole tärkeää. He kertovat olevansa itse yhteydessä, jos jotakin tavaraa ei ole tullut. Mikäli asennuksessa ilmenee ongelmia, asiakkaat kertovat olevansa yhteydessä suoraan valmistajiin tai maahan-tuojiin. Suurelle osalle asiakkaista on myös tärkeää, että he yhdessä Onnisen kanssa järjestävät resurssit ja prosessit, esimerkiksi jos eteen tulee viallinen tai virheellinen tuote tai ilmenee toimitusongelmia. Joissakin tapauksissa asiakkaat kertovat, että mahdolliset ongelmatilanteet pyritään yhdessä Onnisen kanssa hoitamaan niin, ettei ne toistuisi tulevaisuudessa. Toiset kertovat, että Onnisen myyjien kanssa katsotaan yhdessä mahdolliset vaihtoehdot ja korvaavat tuotteet, jos esimerkiksi jotakin tuotetta ei enää valmisteta. Suurin osa asiakkaista on sitä miel-

tä, että Onnisen rooli on tärkeää erilaisten ongelmien ja vastoinkäymisten ratkaisemisessa. Osa asiakkaista kuitenkin kertoo, että tällaiset tilanteet ovat harvinaisia ja yleensä asiakas hakee tarvitsemansa tavarat muualta, jos Onnisen kanssa ilmenee ongelmia, sillä yleensä on kiire.

Eroavaisuudet

Pienillä asiakkailla Onnisen rooli työmaaprojektin läpi viemisessä on erityisen tärkeä sen jokaisessa vaiheessa. Keskisuurilla asiakkailla jakautuu kahtia Onnisen roolin tärkeys. Ainoastaan erimielisyyksien hallinnan kohdalla heistä melkein kaikki ovat sitä mieltä, että Onnisen rooli on tärkeää. Myös tarpeiden määrittämisen kohdalla Onnisen rooli ei ole niin tärkeää ja sama toistuu suurien yritysten kohdalla. Tähän syynä voi olla se, että keskikokoisilla ja suurilla asiakkailla projekteilla on usein omat henkilöt suunnittelemassa niitä ja hän valitsee, mitä tuotteita laitetaan. Onnisen rooli korostuu silloin, kun projektisuunnittelijan valitsemalla tuotteella ei esimerkiksi enää valmisteta ja sille täytyy löytää korvaava tuote. Muuten suurilla asiakkailla Onnisen rooli on myös suhteellisen tärkeä. Osalle asiakkaista kuitenkin myös suunnittelu, toteutus ja resurssien järjestäminen sujuvat itsenäisesti. Näissäkin poikkeuksena ovat usein esimerkiksi toimitusviiveet tai tuote, jonka valmistus on lopetettu.

Toimialaa tarkastellessa LVI- ja kylmäalan asiakkailla Onnisen roolin tärkeys vaihtelee, kun taas sähköpuolella Onnisen rooli jokaisessa vaiheessa on suhteellisen tärkeä. Ainoastaan muutamia poikkeuksia on ja ne ovat suuria sähköalan asiakkaita yleensä, jotka pärjäävät enemmän ilman Onnisen erityistä roolia. Sama toistuu myös LVI- ja kylmäalan asiakkaissa, että heistäkin yleensä suuret asiakkaat pärjäävät ilman Onnisen apua. Näillä aloilla Onnisen roolin merkitys vähenee tarpeiden määrittämisessä, ratkaisujen suunnittelu ja tuottovaiheessa sekä resurssien järjestämisvaiheessa. Erimielisyyksien hallitsemisessa Onnisen rooli korostuu merkittäväksi toimialasta riippumatta.

Maakunnan asiakkaille Onnisen rooli on merkityksellisempää kuin kaupungin asiakkaille. Tämä voi johtua heidän sijainnistaan. He ovat kaukana Onnisen toimipisteestä ja yhteydenottoja esimerkiksi erilaisten toimitusviiveiden kohdalla tai jos

jokin tuote täytyy korvata toisella. Maakunnan asiakkaila mielipiteitä jakaa ratkaisujen suunnittelu ja tuottovaihe sekä resurssien järjestämisen vaihe. Kaupungin asiakkaiden kohdalla Onnisen rooli korostuu projektin toteutusvaiheessa ja resurssien järjestämisessä.

12.5 Ongelmakohdat ja kehitysehdotukset

Onnisen Seinäjoen toimipisteen suurimmat ongelmatkohdat asiakkaiden mielestä ovat tavarantoimituksen saatavuus, vialliset tai väärät tavarat, tavaroiden huono pakkaaminen ja se, että tavarat eivät välttämättä aina tule sovittuna aikana sekä tavaroiden jättäminen työmaalle. Tähän liittyen asiakkaat mainitsevat myös tuotteiden noutamisen. Lisäksi suurimpiin ongelma-kohtiin voidaan lisätä myös hinnoittelu ja sähköisen ostamisen palvelu.

Tavaroiden saatavuus ja laatu

Logistiset ongelmat ovat olleet aiemmin vielä suurempiakin, mutta Onninen on päässyt niistä hyvin eroon, mutta ei asiakkaiden näkökulmasta vielä kuitenkaan kokonaan. Kolme asiakasta kertoo, että tavarat ovat joskus pakattu huonosti. Särkyvää tavaraa saattaa olla painavien tavaroiden alla, niin että niihin on tullut matkalla kuljetusvaurioita ja he kertovat tämän olevan yleistä erityisesti kesäkuukausina. Toiset kolme asiakasta mainitsevat myös, että tilattu tavara saattaa joskus olla viallinen ja se täytyy palauttaa ja tilata uusi, joka vie aikaa. Joskus myös saattaa tulla väärää tavaraa, mikä voi johtua joko tilauksen tekijästä tai tavaroiden pakkaajasta ja tämä tuottaa taas lisää työtä. Tavarantoimituksesta mainitsevat myös neljä asiakasta, että saattaa olla, ettei tavaraa olekaan saatavilla tai sitä ei ole niin paljoa kuin tarvitsisi ja osa mainitsee tämän lisääntyneen viime aikoina. Neljä asiakasta kertoo, että tavara ei aina välttämättä ole tullut sovittuna aikana, joko myyjä ei ole muistanut tilata tai on ilmennyt toimitusviiveitä.

Tähän asiakkaat ehdottavat, että Seinäjoen varaston tavaramäärää nostettaisiin esimerkiksi nostamalla hyllymääriä. Onnisella on automaattiset järjestelmät, jotka tilaavat tuotteita lisää, kun tietty määrä varaston hyllyssä alittuu. Tätä määrää voisi hieman nostaa, jotta tuotteita lähtisi aiemmin tilaukseen. Tällöin tavaraa olisi

enemmän saatavilla ja se saataisiin nopeampaa liikkeelle. Osa asiakkaista ehdottaa, että heidän toimialansa tuotteita voisi lisätä varastoon. Tämä nousi esiin erityisesti LVI-, ilmanvaihto- ja sähkötuotteiden kohdalla. Yksi asiakas kertoo, että hänelle tuli kerran vastaan tilanne, jossa kaikki tuotekokonaisuuden osat eivät kuuluneetkaan varastotuotteisiin ja ne piti tilata erikseen, mikä viivytti asennustyötä. Tuotekokonaisuuksien kaikki osat voisi ottaa mukaan varastovalikoimaan, ettei tällaista tilannetta vastaavuudessa tule.

Yksi asiakas ehdottaa, että myyjät voisivat kehittää organisointikykyjään. Myyjät voivat olla missä tahansa joko kävelemässä, syömässä tai istumassa, kun asiakas soittaa heille tilataksaan tuotteita. Tällöin asiakas ei voi varmaksi tietää, muistako myyjä tilata tavarat tai kirjoittaako hän tilausta ylös, jotta voi tehdä sen palatesaan työpisteelle. Tähän asiakas toivoisi parannusta, jotta voisi luottaa siihen, että myyjä tilaa tavarat. Lisäksi yksi asiakas ehdottaa, että joitakin tuotteita, joita asiakkaat käyttävät harvemmin, voisi lisätä Onnisen keskusvarastoon. Keskusvarastolta tuotteita voisi saada seuraavaksi päiväksi ja näin paikalliseen Seinäjoen varastoon tulisi lisää tilaa tavaralle, jota käytetään useammin.

Tuotteiden toimitus

Tavaroiden työmaalle jättämiseen liittyvät ongelmat tarkoittavat sitä, että asiakas ei tiedä työmaalle saapuneista tavaroista, kun kuski ei aina ilmoita niistä. Kuskin pitäisi lähettää työmaasta vastaavalle tekstiviesti, että hän on tuonut tavarat työmaalle ja mihin hän on ne jättänyt. Kun ilmoitusta saapuneista tavaroista ei tule, asiakas ei tiedä, että tuotteet ovat sinne saapuneet. Isoilla työmailla kymmenienkin tuhansien arvoiset tuotteet saattavat olla hukassa muutamia päiviä ja mahdollisesti joutua kohteen omiin varastoihin. Tästä johtuen työt voivat viivästyä, kun ei tiedetä sen saapumisesta. Myös Suomen sääolosuhteet voivat vaikuttaa tuotteisiin ja mahdollisesti pilata ne. Tämä korjataan aina tapauskohtaisesti, mutta usein tämä toistuu, kun kuski vaihtuu. Asiakkaat toivoisivat, että tähän saataisiin pitkäaikainen ratkaisu. Kuskien täytyy muistaa jollakin tapaa ilmoittaa asiakkaalle, että tavarat ovat saapuneet ja heille pitäisi antaa siihen tarvittavat välineet myös. Tällä

hetkellä tässä toimii tekstiviesti, jota asiakkaat pitävät hyvänä, niin kauan, kun se tekstiviesti asiakkaalle tulee.

Yksi asiakas kertoo, että tuotteiden mukana tulevassa lähetyslistassa ei lue, jos jotakin tuotetta ei ole tullut ja että se olisi jälkitoimituksessa. Hänen mielestään välttämättä ei tarvitsisi lukea tarkkaa päivää, koska tämä tuote tulee, mutta olisi maininta, että se on jälkitoimituksessa, jos sitä sillä kertaa ei ole tullut.

Toimitukseen liittyen yksi asiakas mainitsee ongelmaksi kuormalavat. Kun hän on tilannut tuotteet ja ne toimitetaan hänelle, ne tuodaan aina kuormalavalla. Tätä kuormalavaa ei koskaan haeta pois, vaan ne jäävät hänelle. Asiakkaalla on kuorma-lavoja todella paljon eikä hän tiedä mihin hän ne laittaisi. Aiemmin kuormala-vojen kanssa on toimittu ikään kuin panttitoiminnolla, että kun uusi kuorma tuli, annettiin tilalle toinen kuormalava.

Tavaroiden noutaminen

Kolme asiakasta mainitsee, että tuotteiden noutaminen Onnisen Seinäjoen toimipisteeltä ei ole kovin sujuvaa. He kertovat, että usein muilla tukkureilla on tavarat kerättynä valmiiksi ja täällä joutuu usein itse ne keräämään. Varastohenkilökunta kertoo ja osoittaa mistä mitäkin tavaraa löytyy, mutta eivät helposti lähde asiakkaan kanssa kiertämään saatikka kerää tuotteita valmiiksi. Monilla muilla tukkureilla asiakkaiden mukaan on erikseen noutopiste, jossa tuotteen on kerättynä valmiiksi ja varastohenkilökunta tietää tarkalleen, mitkä ovat kenenkin tavarat ja missä ne ovat.

Kehitysehdotuksena yksi heistä mainitsee, että varastolla ei ole muuta kuin muovipusseja joihin kerätä tavarat. Tämä muovipussi ei usein riitä. Hän ehdottaakin, että siellä voisi olla esimerkiksi laatikoita, joihin voisi kerätä tavarat ja laatikon voisi tuoda sitten tullessaan takaisin. Muuten asiakkaat toivoisivat varastohenkilökunnalta, että tuotteita olisi enemmän kerättynä valmiiksi, jotta niiden noutaminen olisi mahdollisimman sujuvaa ja nopeaa. Asiakkaat ehdottavat, että noutamisen toimivuutta voisi lisätä myös lisäämällä henkilökuntaa erityisesti aamuun.

Aamulla tavaroita voisi kerätä valmiiksi ja katsoa hyllyt läpi, että siellä on tavaraa purettuna.

Hinnoittelu

Yksi ongelma on hinnoittelu. Muutama asiakas nostaa tämän esiin siinä mielessä, että hinnat ovat nousseet tai alennukset tuotteista ovat muuttuneet. He monesti joutuvat soittamaan useita kertoja myyjälle tarkastaessaan laskua, että onhan hinta nyt oikein. Toinen hinnoitteluun liittyvä ongelma, jonka pari asiakasta mainitsee, on heidän hinnoittelu myymälässä. Onninen omistaa siis Hanakat-ketjun, jonka myymälää nämä kaksi asiakasta pitävät. Heillä ongelmat liittyvät siihen, että heidän on vaikeaa hinnoitella myymälässä tuotteitaan Onnisen omien ohjehintojen mukaan. He saavat tuotteen Onniselta suurella alennuksella ja yrittävät sitten myydä sen omille asiakkailleen Onnisen myyntihinnan mukaan. Yksi asiakas mainitsee, että jotkin tuotteet Onnisella saattavat olla paljon kalliimpia kuin muilla toimittajilla ja tähän kannattaisi hänen mielestään kiinnittää huomiota.

Hintojen nousuun asiakkaat ehdottavat yksinkertaisesti hintojen tarkastelua uudelleen ja niiden laskemista, koska jos hinta ei kohtaa, asiakkaat lähtevät muualle. Myymälähinnoitteluasiaan asiakkailla ei ole selkeää ajatusta sen parantamiseen, muuten kuin tarkastelemalla ovh-hintoja uudelleen, jotta myymälässä hinnoittelu olisi yksinkertaisempaa ja veisi täten vähemmän aikaa. Toinen ongelmaan alennuksiin ja tuotteiden hintojen muuttumiseen liittyen asiakkaat ehdottavat, että Onninen voisi luoda jokaiselle asiakkaalle tällaiset selkeät alennusryhmät, jotta asiakas tietää millaisen alennuksen he mistäkin tuotteesta saavat, eikä heidän tarvitsisi soitella siitä erikseen. Tuotteita on kymmeniä tuhansia, joista asiakkaat saavat tiettyt alennukset ja ne ovat jaoteltu vielä ryhmiin, minkä verran alennusta mistäkin asiakas saa. Nämä alennusryhmien alennusprosentit eivät aina ole oikeat, mikä aiheuttaa soiton myyjälle. Asiakas ehdottaa, että alennukset voitaisiin ryhmittäin katsoa oikein, jotta soittoa ei enää tarvitsisi tehdä. Yksi asiakas ehdottaa, että aina vuoden alussa voitaisiin asiakkaan kanssa yhdessä käydä läpi joko kasvotusten tai puhelimitse tulleet hinnastomuutokset. Tällöin asiakkaat olisivat tietoisia näistä, eikä niitä tarvitsisi selvittää välttämättä myöhemmin.

Sähköisen ostamisen palvelu ja järjestelmän vaihto

Neljä asiakasta tuo esiin sähköisen ostamisen palveluun liittyvät ongelmat. Heidän mielestään palvelu toimii välillä erittäin hitaasti ja jää jumittamaan. Jumitus tapahtuu usein silloin, kun asiakas lähettää tilauksen eteenpäin. Tässä palvelussa asiakkaan täytyy olla myös erittäin tarkkana toimituspäivien suhteen. Todellinen toimituspäivä näkyy vasta ennen ihan viimeistä napinpainallusta, ennen kuin tilaus lähetetään, vaikka aiemmin palvelu saattaa näyttää, että tuotetta on saatavilla. Myös samassa palvelussa tavaroiden etsiminen on hankalaa. Tilauksessa käytetään tuotteille luotuja koodeja, jotka täytyy etsiä tilausta varten. Hakukone löytää tuotteen, kun hakusana on kirjoitettu täsmälleen oikein tai asiakas ymmärtää logiikan, jolla tuotteet ovat jaoteltu. Mikäli hakusana on liian yksinkertainen, hakukone näyttää kymmeniä sivuja, joista oikea tuote pitäisi löytää.

Asiakkaat toivovat parannusta tähän palveluun, erityisesti sen nopeuteen ja siihen, ettei se jumittuisi. Asiakkaat tietävät kuitenkin, että palvelua kehitetään ja siihen on tulossa muutoksia ja he ovat täten odottavalla kannalla.

Kolme asiakasta mainitsee, että aikoinaan Onninen vaihtoi tietokonejärjestelmään, josta johtui tilausten ja laskutuksen takkuilua. Asiakkaat kertovat, että joskus laskuja ei tullut ollenkaan ja sitten niitä tulikin iso pino. Tilausten kanssa oli myös epäselvyyksiä. Näistä ongelmista osin on päästy yli. Koska järjestelmänvaihto on pitkäaikainen prosessi, ei ongelmat aivan heti poistu. Siellä on vielä joitakin pieniä tekijöitä ja asiakkaat toivoisivat niiden poistuvan. Yksi heistä kertoo, että hänen mielestään ollaan liikaa tietokoneen ja sen järjestelmien varassa. Hänelle oli tullut joskus toisen toimittajan kanssa vastaan tilanne, jolloin hän ei saanut tilaamiaan tavaroita, kun järjestelmä ei toiminut, vaikka tavarat odottivat häntä laiturilla.

Tavoitettavuus

Kaksi asiakasta mainitsee tavoitettavuuden yhdeksi ongelmaksi erityisesti kesäloma-aikoina. Kun oma vastuumyyjä on lomalla, he eivät tiedä kenelle he soittaisivat. Usein kysymyksiin pitäisi saada vastaus heti ja tällöin pitäisi tietää suoraan

kelle soittaa. He toivoisivatkin, että heille nimettäisiin varahenkilö, jolle tietää soittaa, kun oma vastuumyyjä on poissa töistä.

Tuotekoodit

Kaksi asiakasta mainitsee ongelmakohdiksi tuotekoodit. Onnisella on tuotteita omilla tuotekoodeillaan, joilla asiakkaat tuotteita tilaavat. Joskus nämä koodit saattavat muuttua ja tästä syntyy asiakkaalle ongelmia. Kun koodia on muutettu, tilausten tekeminen on vaikeampaa.

Tuotteet myymälässä omiin pusseihin

Asiakas, joka pitää Onnisen ketjuun kuuluvaa myymälää toivoo, että hän saisi myymänsä tuotteet omiin pusseihin. Samanlaisissa pusseissa myyvät tuotteita myös eri ketjuliikkeet, kuten esimerkiksi Prisma tai K-Rauta. Oma tuotepussi olisi merkki asiantuntevuudesta ja tuotteen laadusta.

Reklamaation hoito

Yksi asiakas kertoo, että hänen tekemäänsä reklamaatiota ei hoidettu kovinkaan onnistuneesti ylemmällä taholla. Hänen vastuumyyjänsä oli käsitellyt siitä minkä pystyi ja sen jälkeen lähettänyt sen eteenpäin ylemmälle taholle. Siellä sen käsitteily ei ollutkaan niin sujuvaa ja reklamaation aihetta kierreltiin ja kaarreltiin. Asiakas pysyi kovana ja sai reklamaatioon vastauksen. Tähän asiakas toivoisi parannusta, että reklamaatiot otettaisiin tosissaan.

Tuotteita suoraan Onniselta halvemmalla

Yksi asiakas on pahoittanut mielensä, sillä hänen omat asiakkaansa saavat välillä joitakin tuotteita halvemmalla suoraan Onniselta kuin häneltä itseltään. Asiakas myy siis Onnisen tuotteita omille asiakkailleen, mutta joskus hänen asiakkaansa ilmoittavat, että he saavatkin Onniselta suoraan halvemmalla.

Aikataulut

Pari asiakasta näkevät aikataulullisia ongelmia. Jotkut tuotteet saattavat olla toisella toimittajalla varastotuotteena ja sen saa sieltä heti, kun Onnisella sama tuote saattaa olla hankintatuotteena ja se täytyy tilata erikseen, jonka saapumiseen menee keskimäärin viikko. Yksi asiakas mainitsee aukioloajat pienehköksi ongelmaksi, sillä joskus hän saattaa tarvita apua kello 16 jälkeenkin. Hän toivoisi, että aukioloaikoja voitaisiin miettiä, jos joskus voitaisiin olla pidempäänkin auki. Joskus hän on saanutkin apua Onnisen myyjältä viikonloppunakin ja on siihen erittäin tyytyväinen.

Muita kehitysehdotuksia ja odotuksia

Muutama asiakas on odottavalla kannalla Onnisen omistajamuutoksen tuomista muutoksista ja vaikutuksista. He toivovat, että toiminta pysyisi mahdollisimman samanlaisena tai jos muutoksia tulee, ne olisivat positiivisia. Yksi asiakas, joka kuuluu Hanakat-ketjuun ja edustaa myymälää toivoo, että joku ketjun pitäjistä osallistuisi kehittämisryhmään. Tällöin ryhmässä olisi yksi edustaja, joka tietää myymälän toiminnasta ja näin muutokset eivät tulisi vaan yhtäkkiä ja ne olisivat järkeviä myymälän pitäjiä ajatellen.

Yksi asiakas ehdottaa, joka kuuluu ketjuun ja edustaa myymälää, että Onninen loisi tuotetiedotteet nettiin myytävistä tuotteista ja näihin kuuluisi kuluttajaesitteet, tuotteiden tekniset tiedot ja asennusohjeet. Näitä voisi netistä tulostaa asiakkaille tarpeen mukaan. Lisäksi asentajat voisivat työmaalla kätevästi katsoa tabletiltaan asennusohjeita, jos he eivät jotakin tiedäkään. Lisäksi yksi asiakas mainitsee kaksi kilpailuvalttia kehitysehdotuksina. Ensimmäinen on rahtivapaa kuljetus, jossa asiakkaat voisivat keskittää ostoksensa yhdelle päivälle viikossa ja se olisi rahtivapaa kuljetus. Toinen ehdotus koskee ajatusta pikatoimituksesta. Joitakin tuotteita, joita asiakkaat käyttävät usein, voitaisiin pitää Seinäjoella niin paljon, että niitä voisi kuljettaa asiakkaalle pikatoimituksena. Pikatoimitus toimisi niin, että jos asiakas soittaa, vaikka aamulla ennen 9, hänelle voidaan toimittaa tätä tuotetta saman päivän aikana tietyllä kilometrisäteellä.

Asiakkaiden joukosta sanotaan, että asiakkaista välittämistä ei voi koskaan korostaa liikaa. Asiakkaille on hyvin tärkeää se tunne, että Onninen on heitä varten.

Asiakas ehdottaa, että he voisivat pitää kehityskeskusteluja esimerkiksi kerran keväällä ja kerran syksyllä, jossa katsotaan yhdessä missä mennään ja mitä on tulossa. Yksi asiakas mainitsee, että joskus myyjät eivät tiedä miksi jokin asiakkaan ehto on muuttunut, esimerkiksi alennuksiin liittyen. Hänen mielestä myyjän pitäisi olla tietoinen tällaisesta muutoksesta ja viestiä se asiakkaalle.

Sähköalan asiakkaista yksi ehdottaa, että varaston tiskillä saisi olla sähköpuolelle yksi työntekijä lisää, joka tietäisi tuotteista ja osaisi auttaa paremmin. Yksi kylmäalan asiakas odottaa hiilidioksiditekniikan paikkaa Onnisella. Se on tällä hetkellä nouseva trendi kylmäalalla, mutta Onninen ei ole ihan vielä päässyt sen mukaan.

Kaikki asiakkaat ovat sitä mieltä, että erilaiset asiakastapaamiset Onnisen kanssa ovat olleet onnistuneita. He korostavat sitä, että tapaamisilla on aina jokin käsiteltävä aihe ja ne ovat suunniteltuja. Tapaamisilla on mukavaa myös jutella muistakin asioista, kun työasioista. Lisäksi erilaisilla messuilla asiakkaat pääsevät juttelemaan myös muiden toimittajien ja asiakastuntijoiden kanssa tuotteista ja muuten alasta. Asiakkaat pitävät myös hyvänä asiana, että he saavat paljon itse vaikuttaa näihin tapahtumiin. Yksi asiakas on sitä mieltä, että Onniselta voitaisiin käydä heidän luonaan useamminkin, kuitenkin etukäteen sopien. Toinen asiakas ei välitä huvireissuista, joita myös joskus järjestetään.

13 TUTKIMUSTULOSTEN YHTEENVETO

Tutkimuksen tavoitteena oli saada toimeksiantajalle kattava analyysi asiakkaiden mielipiteistä heidän asiakassuhteestaan ja mahdollisista kehityskohteista. Tutkimustuloksista selviää, että yhtä asiakasta lukuun ottamatta toimeksiantajayrityksen asiakkaat ovat tyytyväisiä asiakassuhteeseensa. Asiakkaat ovat sitä mieltä, että Onninen on pystynyt vastaamaan heidän odotuksiinsa ja tarpeisiinsa hyvin tai kohtalaisen hyvin. Lähes kaikki ovat myös sitä mieltä, että heidän asiakassuhteensa on hyvä, toimiva tai ihan hyvä. Tuloksista ei löydy merkittävää asiakassuhdetta suoranaisesti heikentävää tekijää, vaikka pieniä ongelmakohtia asiakkaat nostivatkin esiin. Useimmat ongelmakohdat toimeksiantajayritys on jo selvittänyt lähes kokonaan ja asiakkaat nostavat niihin liittyen vielä esiintyviä mahdollisia ongelmakohtia. Ainoastaan yhden asiakkaan kohdalla tavaroiden saatavuus ja hintojen nousu on vaikuttanut asiakassuhteen huonontumisena. Kehitettäviä asioita, joita asiakkaat eniten nostivat esiin, ovat ajoittaiset tavaroiden saatavuuteen ja toimitukseen liittyvät ongelmakohdat sekä sähköisen ostamisen palveluun ja hinnastoihin liittyvät tekijät.

Lisäksi tarkoituksena oli saada vastauksia siihen, mitä asiakkaat Onniselta odottavat. Erityisesti asiakkaat odottavat hyvää toimitusvarmuutta: asiakkaat pitävät tärkeänä, että he saavat tuotteet silloin, kun on sovittu. Asiakkaille tärkeää on myös palvelukokemus, jonka he saavat asioidessaan Onnisella. Palvelukokemukseen liittyen asiakkaat odottavat, että he saavat asiallista palvelua ja palvelu on asiakaslähtöistä. He odottavat, että myyjien kanssa on helppoa asioida ja jutella niistä näistä ja henkilökemiat heidän kanssaan kohtaavat sekä yhteistyö sujuu. Suurin osa asiakkaista odottaa myyjiltä riittävää ammattitaitoa, että he tietävät mitä myyvät ja perustiedot tuotteista. Lisäksi sähköiseen ostamisen palveluun useilla asiakkailla on sen toimivuuden parantamiseen liittyviä odotuksia.

Tutkimuksen oli tarkoitus vastata myös, kuinka tärkeänä urakointiasiakkaat pitävät Onnista toimittajanaan ja palveluntarjoajanaan. Yhtä asiakasta lukuun ottamatta asiakkaat pitivät Onnista tärkeimpänä, tärkeänä tai aika tärkeänä toimittajana. Tällä yhdellä asiakkaalla Onnisen merkitys toimittajana kulki hieman alenevaan

suuntaan. Suurimmalle osalle asiakkaista Onnisen rooli ja yhteistyö on asiakkaille tärkeää heidän työmaaprojektinsa eri vaiheissa. Onnisen roolin merkitys nousee esiin erityisesti pienemmillä asiakkailla. Silloin asiakkaasta riippumatta roolin merkitys kasvaa, kun kyseessä on esimerkiksi hankalampi ja erikoisempi kohde, johon tarvitaan erikoisempia tuotteita tai jos toimituksessa ilmenee viiveitä tai esimerkiksi kohteeseen suunniteltua tuotetta ei enää valmistetakaan. Esimerkiksi näissä tilanteissa asiakkaat kaipaavat yhteistyötä ja he arvostavat sitä, että Onnisen myyjät ovat heidän kanssaan pohtimassa, mitä missäkin tilanteessa tehdään ja ovat näin ollen kiinnostuneita asiakkaiden kohteista ja työstään.

Erityisesti positiivisena asiana asiakkaiden vastauksista nousi esiin hyvät myyjät ja heidän kanssaan toimivat henkilösuhteet sekä hyvä asiantuntemus tuotteisiin liittyen, erityisesti sähkömyyjillä. Lisäksi asiakkaat nostivat esiin Onnisen hyvän toiminnan asiakastapaamisten suhteen ja kertoivat edelleen sen olevan huomattavasti parempaa luokkaa kuin muilla toimittajilla. Ainoastaan muutama asiakas nosti esiin, että tuotevalikoima voisi olla kattavampi, kun muut olivat sitä mieltä, että se on tällä hetkellä hyvä. Onnisen logistiikkaa keuhuttiin myös paljon. Asiakkaat ovat tyytyväisiä siihen, että he saavat tuotteita hyvinkin nopeasti, seuraavalle aamulle. Suurimpina asioina asiakkaiden mielestä Onnisesta tekee hyvän toimittajan sen hyvät myyjät sekä heidän kanssaan kohtaavat henkilökemiat sekä tuotteiden hyvä saatavuus ja toimitusvarmuus.

14 LUOTETTAVUUSPOHDINTA

Kvalitatiivisessa tutkimuksessa reliabiliteetti eli yleistettävyyys ja validiteetti eli pätevyys ovat saaneet erilaisia tulkintoja ja ne kytketään usein kvantitatiiviseen tutkimukseen, sillä ne ovat alun perin syntyneet sen piirissä. Erityisesti validius laadullisessa tutkimuksessa on hieman epäselvä, sillä tutkija saattaa ajatella, että kaikki ihmiset ja heidän antamansa vastaukset ovat ainutlaatuisia. Tämän ajattelutavan mukaisesti kahta samanlaista tapausta ei ole, mikä johtaa siihen, ettei perinteiset luotettavuuden ja pätevyyden arviointeja pystytä käyttämään. (Hirsijärvi ym. 2009, 232; Wolcott 1995.)

Tutkimuksessa tavoitteena on välttää virheitä, mutta siitä huolimatta tutkimuksen luotettavuus sekä pätevyys vaihtelevat. Tästä vaihtelevuudesta johtuen jokaisen tutkimuksen luotettavuutta pyritään arvioimaan. (Hirsijärvi ym. 2009, 231.) Tässä luvussa pohdin tutkimuksen luotettavuutta kvalitatiivisessa tutkimuksessani reliabiliteetin ja validiteetin avulla.

14.1 Validiteetti

Tutkimuksen mittarit ja menetelmät eivät välttämättä aina vastaa sitä todellisuutta, joita tutkija kuvittelee niiden mittaavan. *Validiteetti* eli pätevyys vastaa laadullisessa tutkimuksessa siihen, onko tutkimus vastannut siihen, mihin sen pitkin vastata tutkimusmenetelmien ja tutkimusotteen osalta. Validiteettiin vaikuttaa esimerkiksi se, onko aineistonkeruu tuottanut tutkimuksen tavoitteita vastaavaa tietoa. Tähän vaikuttaa tutkittaville esitetyt kysymykset: ovatko vastaajat ymmärtäneet kysymykset oikein niillä sanamuodoilla, joilla se on heille esitetty tai ovatko kysymykset muuten sellaisia, jotka mittaavat väärää asiaa. Mikäli tutkija saa vääränlaisia vastauksia, mutta käsittelee tuloksia yhä oman ajatusmallinsa mukaisesti, tuloksia ei voida pitää pätevinä eli valideina. Jos tutkimuksen validiteettia ei ole ollenkaan, tutkimus on käytännössä arvoton. Tutkimus ei tällöin vastannut lainkaan siihen, mitä oli tarkoitus tutkia ja saada selville. (Hirsijärvi ym. 2009, 232; Hiltunen 2009; Saaranen-Kauppinen & Puusniekka 2006; Eskola & Suoranta 2000, 219–222.)

Tutkimuksen tavoitteena oli luoda toimeksiantajalle kattava analyysi heidän urakointiasiakkaiden mielipiteitään asiakassuhteestaan ja sen toimivuudesta; missä asioissa Onninen voisi kehittää palveluaan. Lisäksi tutkimuksella pyrittiin selvittämään asiakkaiden odotuksia ja sitä, kuinka tärkeänä he pitivät Onnista toimittajanaan ja palveluntarjoajanaan. Nämä tutkimuksen tavoitteet voidaan nähdä haastattelurungon kysymyksissä, sillä siinä keskityttiin asiakkaiden odotuksiin ja heiltä kysyttiin mahdollisista ongelmakohtista ja kehitysehdotuksista. Lisäksi Onnisen roolin tärkeyttä asiakkailta selvitettiin kysymyksillä Onnisen tärkeydestä heidän toimittajanaan sekä heidän kanssaan käytiin työmaaprojekti läpi, jonka avulla selvitettiin Onnisen roolin tärkeyttä työmaaprojektin kussakin vaiheessa. Tästä voidaan todeta, että tutkimus vastasi siihen, mitä sen oli tarkoituskin vastata.

Validiutta vahvisti myös se, että aineistonkeruutavaksi valikoitui haastattelu, joka toteutettiin jokaisen vastaajan kanssa kasvotusten. Haastattelussa vastaajien kanssa pystyttiin keskustelemaan vapaammin kysyttävistä asioista. Haastattelun lomassa oli helpompaa varmistaa, että vastaajat ymmärsivät kysymyksen oikein. Haastatteluiden aikana huomasin, että vastaajille täytyi selittää enemmän tiettyjä kysymyksiä, jotta he ymmärsivät sen tarkoituksen ja sain tarvitsemani tiedot. Kun huomasin, ettei vastaus ollut sellainen, mitä sen olisi pitänyt olla, tarkensin ja avasin kysymystä. Tällöin sain kysymystä vastaavaa tietoa varmuudella asiakkailta. Lisäksi yksi vahvistava tekijä validiteetille oli se, että tutkimukseen valikoitui laadullinen tutkimusmenetelmä. Tämän menetelmän kautta pyrittiin ymmärtämään tutkittavaa ilmiötä ja pyrittiin etsimään syitä siihen, miksi asiakkaat vastasivat siten kuin vastasivat. Määrällisen tutkimuksen avulla ei oltaisi pystytty selittämään ilmiötä sen tarkemmin, vaan sen avulla oltaisiin selvitetty, kuinka moni asiakas on jotakin mieltä tietystä asiasta.

Tutkimuksen validiteettia voidaan tarkastella myös tulosten näkökulmasta, mikä koskee tuloksista tehtyjä päätöksiä eikä mittaria. Tässä arvioidaan, onko tutkimus tehty perusteellisesti ja ovatko saadut tulokset ja tehdyt päätelmät oikeita. (Hiltunen 2009; Saaranen-Kauppinen & Puusniekka 2006.) Tutkimuksessa saadut tulokset olivat oikeita, sillä haastattelulomaketta testattiin kohdejoukkoon kuuluvilla asiakkailta ja sitä muokattiin hieman ymmärrettävämmäksi ja tavoitteiden mu-

kaiseksi jo ennen pilottitutkimusta. Kun haastattelulomake oli mielestäni tavoitteita ja teorioita vastaava sekä kysymysten ymmärrettävyys varmistettiin, tulokset voitiin nähdä pätevinä. Tutkimuksen validiutta lisäsi myös se, että tutkimuksen perusjoukko oli hyvin selkeä, tässä tapauksessa urakointiasiakkaat. Näin ollen kohdejoukosta oli helppoa suorittaa otanta, joka edusti perusjoukkoa ja heillä oli tarvittava näkemys ja tietämys tutkittavasta ilmiöstä.

Validiteettia pyritään vahvistamaan erityisesti laadullisissa tutkimuksissa siten, että tutkimusprosessi kuvaillaan mahdollisimman tarkasti ja valinnat pyritään perustelemaan. Tutkimus on tarkoitus kuvata niin perusteellisesti, että lukijan on mahdollista toteuttaa vastaava tutkimus uudelleen. (Mäntyneva ym. 2008, 34.) Tutkimuksessani pyrin selittämään mahdollisimman tarkasti tekemäni vaiheet ja perustelemaan valintani, mikä myös osakseen lisää tutkimuksen pätevyyttä.

14.2 Reliabiliteetti

Reliabiliteetilla mitataan tutkimuksen luotettavuutta ja tarkastelun kohteena on ilmiötä tutkivat mittarit. Reliabiliteetista käytetään, erityisesti laadullista tutkimusta arvioidessa, termiä yleistettävyys. Tutkimuksen luotettavuutta lisää, että mittaria testataan ennen sen varsinaista käyttöä, eli suoritetaan pilottitutkimus. (Saaranen-Kauppinen & Puusniekka 2006.)

Tutkimuksen luotettavuutta nostaa se, että testasin haastattelurunkoa kahdella tutkimuksen todelliseen kohdejoukkoon kuuluvalla asiakkaalla. Tämä merkitsi sitä, että jo pilottitutkimukseen kuuluvilla oli käsitys ja tarvittavaa tietoa tutkittavasta ilmiöstä. Jo ennen pilottitutkimusta muokkasin kysymystä koskien asiakkaiden odotuksia niin, etteivät asiakkaat käyttäisi pelkästään kyllä tai ei -vastauksia, vaan perustelisivat vastauksiaan enemmän. Pilottitutkimuksessa tämä osoittautui hyväksi valinnaksi, sillä sain kysymykseen oikeanlaista tietoa, mitä halusinkin. Säilytin kuitenkin tarvittavat lisäkysymykset itselläni, jotta haastattelurunko vastasi yhä teoriaa, jonka perusteella olin sen luonut. Pilottitutkimuksessa muutenkin kysymykset osoittautuivat sellaisiksi, jotka antavat halutun mukaisia vastauksia. Pilotissa nousi esiin ne kohdat, jotka asiakkaiden oli vaikeinta ymmärtää ja jatkossa

otin ne huomioon ja selvensin niitä. Pidin kuitenkin huolen, että tähänkin kysymykseen sain tarvitsemaani tietoa.

Luotettavuuteen voi vaikuttaa myös aineistonkeruutavan luonne, tässä tapauksessa haastatteluiden luonne. Haastateltavat toimivat todennäköisesti eri tavalla eivätkä puhu yhtenäisesti eri tilanteissa. Luotettavuutta pohdittaessa mietitään laadullisessa tutkimuksessa, voidaanko tutkimuksen havaintojen perusteella tehdä koko kohderyhmää koskevia yleistyksiä. (Saaranen-Kauppinen & Puusniekka 2006.) Yksi tekijä, joka lisäsi tutkimuksen luotettavuutta, oli se, että myyjät kertoivat etukäteen tulevasta tutkimuksesta ja tilanteesta tutkimukseen valituille asiakkaille. Kun otin yhteyttä asiakkaisiin aikomukseni sopia haastattelu-aikaa, asiakkaat olivat jo tietoisia, mistä on kyse. Tämä myös lisäsi osittain sitä, että asiakkaat olivat etukäteen tutustuneet tutkimuskysymyksiin. Vaikka jotkut vastaajat olivat vähäpuheisia, pidin huolta siitä, että sain tarvittavat tiedot kysymyksiin. Niiltä, jotka puhuivat vähemmän, kyselin lisää kysymyksiä ja ne, jotka puhuivat välillä ohi aiheen, esitin tarkentavia kysymyksiä. Tämä myös osakseen lisäsi tutkimuksen luotettavuutta.

Tutkimuksen reliabiliteettia voidaan tarkastella myös siten, että tuottaako tutkimus ei-sattumanvaraisia tuloksia. Reliabiliteettia arvioidessa pohditaan, onko tutkimus tuottanut muita kuin sattumanvaraisia tuloksia, joka tarkoittaa sitä, että tuottaako tutkimusmenetelmä ja mittarit luotettavia tuloksia. Reliabiliteetti vahvistaa se, että mittari antaa samoja tuloksia eri kerroilla. (Hirsijärvi ym. 2009, 231; Mäntyneva ym. 2008, 34.) Tämän tutkimuksen kohdalla voidaan todeta, että tutkimuksen mittari ja tutkimusmenetelmä ovat olleet luotettavia ja ne ovat mitanneet sitä, mitä pitikin. Tutkimusmenetelmä vastaa suoraan tutkimuksen tavoitteellisiin kysymyksiin, kun tavoitteena oli ymmärtää ja löytää syitä asiakkaiden vastauksille. Toisaalta tutkimusmittari, tässä tapauksessa haastattelu, tuotti luotettavia tuloksia. Haastattelukysymykset luotiin teorioiden näkökulmasta tutkimuksen tavoitteita silmällä pitäen. Kaikille vastaajille esitettiin samat kysymykset samassa järjestyksessä ja pidettiin huolta siitä, että vastaajat ymmärsivät kysymykset oikein. Tuloksista ja tutkimuksen etenemisestä voidaan päätellä, että tutkimus tuottaisi myös samankaltaisia tuloksia, jos se tehtäisiin myöhemmin uudelleen.

Laadullisessa tutkimuksessa reliabiliteetista puhutaan termillä yleistettävyyys. Usein laadullisissa tutkimuksissa tutkittavien kohteiden lukumäärä on rajallinen ja siksi on tärkeää pohtia, voidaanko tutkimuksessa käytettyjen muutamien havaintojen perusteella tehdä isompia yleistyksiä kohderyhmää koskien. (Mäntyneva ym. 2008, 35.) Tämän tutkimuksen kohdalla otanta oli mielestäni kattava, sillä haastattelin 18 asiakasta. Vastaajissa ei kuitenkaan ollut tasaista määrää jokaisesta toimialalta. Esimerkiksi kylmälalalta oli vain kaksi asiakasta tutkimuksessa mukana, joten erityisempiä yleistyksiä kylmäasiakkaita ei voitu tutkimuksessa tehdä. Toisaalta Onninen itse pitää LVI- ja kylmäasiakkaita yhtenä asiakasryhmänä ja tätä näkökulmaa käytin myös tässä tutkimuksessani. Tämä päätös poisti tutkimuksen luotettavuutta heikentävän tekijän.

Kylläntyminen, eli saturaatio, voidaan yhdistää myös tulosten yleistettävyyteen. Pienestäkin aineistosta voidaan tehdä yleisempiä päätelmiä, kun aineisto alkaa toistaa itseään. (Tuomi & Sarajärvi 2002, 90.) Viimeisimpiä haastatteluita tehdessä oli huomattavissa, ettei uutta tietoa enää syntynyt ja vastaukset alkoivat toistua. Kylläntyminen merkitsi osakseen sitä, että tulokset olivat luotettavia ja niistä pystyttiin tekemään jonkinlaisia yleistyksiä kohderyhmää kohden.

14.3 Tutkimuksen luotettavuuden yhteenveto

Kuten ylemmistä kappaleista voidaan todeta, tutkimuksen validiteettia ja reliabiliteettia voidaan pitää hyvinä. Tutkimus mittasi sitä, mitä sen oli tarkoituskin mitata ja vastauksia voidaan pitää luotettavina. Tutkimuksen luotettavuutta lisäsi se, että jo alusta alkaen tutkimuksen eri vaiheissa pidettiin huolta siitä, että asiat tehdään oikein ja valintoja tehdään tutkimuksen tavoitteiden mukaisesti. Lisäksi tutkimuksen otanta oli vaikuttava tekijä luotettavuuteen, sillä se oli tässä tapauksessa hyvän kokoinen ja koko perusjoukkoa edustava. Mitään suuria luotettavuutta heikentäviä tekijöitä ei tutkimuksen edetessä löytynyt. Nämä heikentävät tekijät pyrittiin enakoimaan, ja täten ne eivät vaikuttaneet tutkimuksen lopulliseen luotettavuuteen. Tästä esimerkkinä jo ennen pilottitutkimusta muokattu haastattelukysymys koskien odotuksia, jolla poistettiin pelkät kyllä ja ei vastaukset, sillä ne eivät olisi vastanneet suoraan asetettuihin tutkimuskysymyksiin.

15 JATKOTUTKIMUSEHDOTUKSET

Tulevaisuudessa olisi mielenkiintoista tehdä uusi tutkimus asiakkaiden tyytyväisyydestä erityisesti niihin asioihin liittyen, joihin asiakkailta oli odotuksia ja joita oltiin jo kehittämässä. Tutkimuksessa erityiseen tarkasteluun voisi ottaa omistajamuutoksen vaikutukset, mutta myös esimerkiksi sähköisen järjestelmän kehityksen. Olisi mielenkiintoista tietää, kasvaako sähköisen ostamisen palvelun käyttö, kun sen toimivuutta kehitetään ja miten se vaikuttaa asiakkaiden vuorovaikutukseen myyjien kanssa, kun asiointi tapahtuu melkein ainoastaan järjestelmien välillä.

Koska tästä tutkimuksesta selvisi, että asiakkaat näkivät yhtenä kehityskohteena Seinäjoen toimipisteen varaston, olisi sitä kiinnostavaa tutkia lisää ja luoda mahdollinen toiminnan kehitysmalli varastolle. Tässä tutkimuksessa kävi ilmi, että joidenkin asiakkaiden mielestä tavaroiden noutaminen varastosta ei ollut kovin sujuvaa eikä palveluhenkilökunnalta saanut aina apua. Kävi myös muutaman asiakkaan kohdalla ilmi, että varastossa ei välttämättä aina ollut tarpeeksi tavaraa. Jatkotutkimuksessa voitaisiin tarkemmin syventyä paikallisen varaston toimintaan ja painottaa sen toiminnan kehittämistä.

16 LOPPUSANAT

Tutkimuksen toteuttaminen heti alusta saakka oli varsin mielenkiintoinen, kun olin aiemmin jo hieman perehtynyt toimeksiantajayrityksen toimintaan ja tiesin perusasiat toiminnasta ja asiakkaista. Tutkijana mielenkiintoni ja kiinnostukseni kohosi entisestään tutkimustuloksia tarkastellessa ja analysoidessa. Erityisesti kiehtovaa oli tutkia asiakkaiden eroavaisuuksia.

Tutkimus on toteutettu lopputyönä Vaasan ammattikorkeakoulun liiketalouden koulutusohjelmalle varsinaisesti syksystä 2016 kevääseen 2017. Tutkimuksen toimeksiantaja toimi Onninen Oy:n Seinäjoen toimipiste ja tutkimuksessa tutkittiin urakointiasiakkaiden tyytyväisyyttä asiakassuhteisiinsa, sen toimivuutta sekä kehitysehdotuksia asiakassuhteisiin ja niihin vaikuttavaan toimintaan.

Haluan välittää kiitokset Onniselle mahdollisuudesta toteuttaa tutkimus ja avusta tutkimuksen toteutukseen liittyen. Lisäksi haluan kiittää tutkimukseen osallistuneita asiakkaita ja opinnäytetyön ohjaajaani.

LÄHTEET

Aarikka-Stenroos, L & Jaakkola, E. 2012. Value co-creation in knowledge intensive business services: a dyadic perspective on the joint problem solving process. *Industrial Marketing Management* 41,15–26. Amsterdam. Elsevier.

Brennan, R, Canning, L & McDowell, R. 2014. *Business-to-Business Marketing*. 3. painos. Los Angeles, London, New Delhi, Singapore & Washington DC. SAGE.

Cyert, R & March J. 1963. *A Behavioral Theory of the Firm*. New Jersey. Englewood Cliffs, Prentice-Hall.

Eskola, J & Suoranta J. 1998. *Johdatus laadulliseen tutkimukseen*. Tampere. Vastapaino.

Eskola, J & Suoranta, J. 2000. *Johdatus laadulliseen tutkimukseen*. Tampere. Vastapaino.

Grönroos, C. 2009. *Palvelujen markkinointi ja johtaminen*. Helsinki. WSOY.

Gummesson, E. 2004. *Suhdemarkkinointi: 4 P:stä 30 R:ään*. 2. uudistettu painos. Helsinki. Talentum.

Hiltunen, L. 2009. *Validiteetti ja reliabiliteetti*. Jyväskylän Yliopisto. Viitattu 2.2.2017.
http://www.mit.jyu.fi/ope/kurssit/Graduryhma/PDFt/validius_ ja _reliabiliteetti.pdf

Hirsijärvi, S & Hurme, H. 2001. *Tutkimushaastattelu. Teemahaastattelun teoria ja käytäntö*. Helsinki. Helsinki University Press.

Hirsijärvi, S., Remes, P. & Sajavaara, P. 2014. *Tutki ja kirjoita*. Helsinki. Tammi.

Jackson, B. 1985a. *Build customer relationships that last*. *Harvard Business Review*. (63) 6. painos.

Korkeamäki, A, Pulkkinen, I & Selinheimo, R. 2000. *Asiakaspalvelu ja markkinointi*. 1. painos. Porvoo. WSOY.

Leavitt, H. 1964. *Applied Organization Change in Industry: Structural, Technical, and Human Approaches*. *New Perspectives in Organizational Research*, 55–71. New York.

Mäntyneva, M, Heinonen, J & Wrangle, K. 2008. Markkinointitutkimus. 1. painos. Helsinki. WSOY Oppimateriaalit Oy.

Onnisen avainlukuja. 2011. Onninen. Viitattu 6.10.2016.
<http://www.onninen.com/finland/AboutUs/Avainluvut/Pages/Default.aspx>

Onninen-konserni. 2011. Onninen. Viitattu 6.10.2016.
<http://www.onninen.com/finland/AboutUs/Konserni/Pages/Default.aspx>

Onninen Suomi. 2011. Onninen. Viitattu 6.10.2016.
<http://www.onninen.com/finland/AboutUs/Konserni/Suomi/Pages/Default.aspx>

Onninen. 2013. Yritysesittely.

Rissanen, T. 2005. Hyvä palvelu. Vaasa. Kustannusosakeyhtiö Pohjantähti Poles-tar Ltd.

Rope, T. 1998. Business to business -markkinointi. Porvoo. WSOY.

Saaranen-Kauppinen, A & Puusniekka, A. 2006. Aineiston määrä ja tutkittavat. KvaliMOTV – Menetelmäopetuksen tietovaranto. Tampere: Yhteiskuntatieteiden tietoaarkisto. Viitattu 1.2.2017.
http://www.fsd.uta.fi/menetelmaopetus/kvali/L6_2.html

Saaranen-Kauppinen, A & Puusniekka, A. 2006. Reliabiliteetti. KvaliMOTV – Menetelmäopetuksen tietovaranto. Tampere: Yhteiskuntatieteiden tietoaarkisto. Viitattu 2.2.2017.
http://www.fsd.uta.fi/menetelmaopetus/kvali/L3_3_2.html

Saaranen-Kauppinen, A & Puusniekka, A. 2006. Strukturoitu ja puolistrukturoitu haastattelu. KvaliMOTV – Menetelmäopetuksen tietovaranto. Tampere: Yhteiskuntatieteiden tietoaarkisto. Viitattu 31.1.2017.
http://www.fsd.uta.fi/menetelmaopetus/kvali/L6_3_3.html

Saaranen-Kauppinen, A & Puusniekka, A. 2006. Teemahaastattelu. KvaliMOTV – Menetelmäopetuksen tietovaranto. Tampere: Yhteiskuntatieteiden tietoaarkisto. Viitattu 31.1.2017.
http://www.fsd.uta.fi/menetelmaopetus/kvali/L6_3_2.html

Saaranen-Kauppinen, A & Puusniekka, A. 2006. Validiteetti. KvaliMOTV – Menetelmäopetuksen tietovaranto. Tampere: Yhteiskuntatieteiden tietoaarkisto. Viitattu 2.2.2017.
http://www.fsd.uta.fi/menetelmaopetus/kvali/L3_3_1.html

Selin, E & Selin, J. 2005. Kaikki on kiinni asiakkaasta. Helsinki. Tietosanoma Oy.

Strauss, G. 1962. Tactics of Lateral Relationship. Administrative Science Quarterly vol 7, 161–186.

Thayer, L. 1968. *Communication and Communication Systems*. Illinois. Homewood.

Tuomi, J. & Sarajärvi, A. 2002. *Laadullinen tutkimus ja sisällönanalyysi*. Helsinki. Tammi.

Walcott, H.F. 1995. *The art of fieldwork*. Walnut Creek. CA: AltaMira.

Webster, F & Wind, Y. 1972. A General Model for Understanding Organizational Buying Behavior. *Journal of Marketing*, 156–167. The American Marketing Association.

Haastattelut

Haastattelu 1. 4.10.2016

Haastattelu 2. 4.10.2016

Haastattelu 3. 17.10.2016

Haastattelu 4. 17.10.2016

Haastattelu 5. 18.10.2016

Haastattelu 6. 18.10.2016

Haastattelu 7. 18.10.2016

Haastattelu 8. 19.10.2016

Haastattelu 9. 19.10.2016

Haastattelu 10. 20.10.2016

Haastattelu 11. 20.10.2016

Haastattelu 12. 21.10.2016

Haastattelu 13. 24.10.2016

Haastattelu 14. 24.10.2016

Haastattelu 15. 26.10.2016

Haastattelu 16. 27.10.2016

Haastattelu 17. 27.10.2016

Haastattelu 18. 27.10.2016

Saate

Heil

Opiskelen Vaasan ammattikorkeakoulussa liiketaloutta. Olen tekemässä opinnäytetyötä Onninen toimeksiantajanani. Tutkin, miten Onnisen asiakassuhteet sujuvat ja miten Onninen voisi niitä kehittää.

Toivoisin, että ennen haastattelua miettisitte jo valmiiksi kysymyksiä, jotta haastattelutilanne olisi sujuva.

Kiitos ajastanne ja panostuksestanne tähän mielenkiintoiseen tutkimukseen!

Ystävällisin terveisin,

Henna Rajala

Haastattelukysymykset

Teema 1: Perustiedot asiakkaasta

1. Toimiala
2. Henkilöstön määrä
3. Liikevaihto
4. Kuinka pitkään olette olleet Onnisen asiakkaana?
5. Keitä ovat teidän asiakkaat?
6. Kuinka paljon ostitte Onniselta vuoden 2015 aikana?
7. Mitä ostatte Onniselta?
8. Mitä muita toimittajia käytätte, miksi, kuinka tärkeä rooli Onnisella on toimittajana?
9. Miten tavalla asiakassuhteenne sujuu?
 - a. Tilaatte tavarat, haette ne ja lähdette niiden kanssa?
 - b. Tavarankulun lisäksi juttellette Onnisen kanssa keskenään työhön liittyvistä asioista, saatte puolin ja toisin vinkkejä, jotka eivät kuitenkaan ole toimintaa kehittävää? *Esim. tilaus- tai toimitustapa, laskutustapa jne.*
 - c. Tavarankulun ja jutustelun lisäksi, annatte Onniselle kehittämissuhteita ja tuotatte yhdessä kehittämissuhteita? *Tilaus- ja toimitustapaa muutetaan toimivammaksi.*

Teema 2: Odotukset

10. Millaisia odotuksia teillä on Onnisen kanssa asiointisuhteen? (tuotteisiin, myyjien ammattitaitoon, tarpeisiin, ratkaisuihin, asioiden hoitamiseen, järjestelmiin liittyen)
11. Vastasiko Onnisen palvelu odottamaanne **tasoa**?
12. Onko Onninen onnistunut täyttämään odotuksenne, joita teillä on ollut asiointisuhteen liittyen?

Teema 3: Miten asiakassuhde sujuu

13. Mikä sai teidät valitsemaan Onnisen?
14. Miten Onninen on pystynyt vastaamaan tarpeisiinne asiakassuhteenne aikana?
15. Millainen asiakassuhteenne teidän ja Onnisen välillä on ollut tähän asti?

Teema 4: Arvonmuodostus

16. Millaiset piirteet tekevät toimittajasta teidän mielestänne hyvän? Millaisia piirteitä arvostatte toimittajassa?
17. Mitkä asiat tekevät juuri Onnisesta hyvän toimittajan juuri teille?
18. Onko teille tärkeää, että yhdessä Onnisen kanssa (*perustellen*)
 - a. Määrittelette tarpeitanne (mitä tuotteita työmaalla tarvitaan tai mikä voisi olla vielä parempi tuote työmaalle?)
 - b. Suunnittelette ja tuotatte ratkaisuja (mikä on paras ja toimiva paketti tälle työmaalle ja mistä ja miten ne saadaan sinne?)
 - c. Toteutate ratkaisun (tilataan ja toimitetaan tuotteet, annetaan mahdollisia vinkkejä tuotteisiin liittyen)
 - d. Hallitsette mahdollisia erimielisyyksiä (jos jokin asia ei mene yhteisymmärryksessä, ei revitä pelihousuja, vaan mietitään, mikä olisi paras ratkaisu tässä tapauksessa)
 - e. Järjestätte yhdessä resurssit ja prosessit (jos jokin tässä tapauksessa ei toimi, esim. tarvitaan jotakin, mitä ei Onnisella sillä hetkellä ole, yhdessä mietitte mistä se saadaan ja hommaatte sen?)

Teema 5: Ongelmakohtat

19. Onko teidän asioidessanne Onnisella ilmennyt jonkinlaisia ongelmia, millaisia?
20. Jos teillä on ollut Onnisen kanssa asioidessa jonkinlaisia ongelmia, onko ne ratkaistu?
21. Ovatko ongelmat heikentäneet asiakassuhdetanne Onnisen kanssa, pitäneet suhteen samalla tasolla vai parantaneet asiakassuhdetta?

Teema 6: Kehitysehdotukset

22. Oletteko tyytyväisiä Onnisen toimintatapoihin? Mitkä asiat Onniselta eivät suju niin hyvin kuin voisi? Mitä Onninen voisi tehdä toisin?
23. Ovatko Onnisen erilaiset asiakastapaamiset olleet onnistuneita teidän kohdallanne? Mitä parannettavaa niissä voisi olla?
24. Miten Onninen voisi mielestänne vielä parantaa toimintaansa?