



Tuomas Haapalainen

Kilpailuedun saavuttaminen B2B-liiketoiminnassa

Yritys X

Metropolia Ammattikorkeakoulu

Tradenomi

Liiketalouden tutkinto-ohjelma

Opinnäytetyö

Toukokuu 2025

Tiivistelmä

Tekijä: Tuomas Haapalainen
Otsikko: Kilpailuedun saavuttaminen B2B-liiketoiminnassa
Sivumäärä: 42 sivua + 1 liite
Aika: Toukokuu 2025

Tutkinto: Tradenomi
Tutkinto-ohjelma: Liiketalouden tutkinto-ohjelma
Suuntautumisvaihtoehto:
Ohjaaja(t): Lehtori Pia Väkiparta-Lehtonen

Tämän opinnäytetyön aiheena oli kilpailuedun saavuttaminen B2B-liiketoiminnassa. Työ tehtiin toimeksiantona eräälle valtakunnalliselle rakennusalan palveluyritykselle. Työ julkaistaan anonyymisti, jolloin työn toimeksiantajaa, selvitykseen osallistuneita henkilöitä tai heidän työnantajiaan ei voi työstä tunnistaa.

Selvitys toteutettiin laadullisin menetelmin. Aineisto kerättiin teemahaastatteluilla ja analysoitiin sisällönanalyysillä teemoittelua hyödyntäen. Teoreettinen viitekehys käsittelee kilpailuetua, B2B-asiakastarpeita, päätöksentekoprosessia sekä asiakaskokemusta.

Opinnäytetyössä selvitettiin, mistä tekijöistä alan kilpailuetu muodostuu, millaisia tarpeita ja odotuksia asiakkailla on palveluntarjoajia kohtaan ja mitkä seikat vaikuttavat heidän päätöksentekoonsa. Näiden tekijöiden tunnistaminen voi auttaa toimeksiantajaa kehittämään toimintaansa sekä vahvistamaan omaa kilpailuasemaansa.

Tulosten perusteella kilpailuetu ei synny yksittäisistä tuotteista, palveluista tai pelkästä hinnasta, vaan kokonaisvaltaisesta palvelusta, asiakassuhteiden hallinnasta ja asiantuntevasta vuorovaikutuksesta. Johtopäätöksissä esitetään kehitysehdotuksia työn toimeksiantajalle, joiden avulla asiakaskokemusta ja yrityksen palvelukokonaisuutta on mahdollista parantaa.

Avainsanat: kilpailuetu, B2B, asiakaskokemus, päätöksentekoprosessi, kilpailukeinot

Tämän opinnäytetyön alkuperä on tarkastettu Turnitin Originality Check -ohjelmalla.

Abstract

Author(s): Tuomas Haapalainen
Title: Achieving Competitive Advantage in B2B Business
Number of Pages: 42 pages + 1 appendice
Date: May 2025
Degree: Bachelor of Business Administration
Degree Programme: Economics and Business Administration
Specialisation option:
Instructor(s): Pia Väkiparta-Lehtonen, Senior Lecturer

This thesis focused on achieving competitive advantage in B2B business operations. The study was commissioned by a nationwide service company in the construction sector. The thesis is published anonymously, and neither the client nor the participants can be identified.

The study was conducted using qualitative methods. Data was collected through thematic interviews and analyzed using content analysis with thematic categorization. The theoretical framework focused on competitive advantage, B2B customer needs, decision-making processes, and customer experience.

The study aimed to identify the factors contributing to competitive advantage in the industry, the expectations customers have for service providers such as the client company, and the elements that most influence customer decision-making. Identifying these factors enables the client to improve its service and strengthen its competitive position.

The results showed that competitive advantage does not rely on individual products, services, or price alone, but rather on the overall service offering, relationship management, and expert communication. The conclusions include development suggestions for the client company to enhance customer experience and improve the overall service concept.

Keywords: Competitive Advantage, B2B, Customer Needs, Decision-Making, Customer Experience

The originality of this thesis has been checked using Turnitin Originality Check service.

Sisällys

1	Johdanto	1
1.1	Opinnäytetyön tausta	1
1.2	Opinnäytetyön tavoite ja rajaukset	1
1.3	Toimeksiantajan esittely	3
2	Kilpailuetu	3
2.1	Kilpailuedun määritelmä	3
2.2	Toimialan kilpailukenttä	4
2.3	Kilpailustrategiat	5
2.4	Keinoja kilpailuedun saavuttamiseksi	8
2.5	Markkinoinnin kilpailukeinot	10
2.6	Kilpailuedun ylläpitäminen ja kehittäminen	13
3	Asiakastarpeet ja päätöksentekoprosessi B2B-liiketoiminnassa	14
3.1	Asiakkaan tarpeiden ja ostokäyttäytymisen ymmärtäminen	14
3.2	B2B-asiakkaiden päätöksentekoprosessin vaiheet	16
3.3	B2B-asiakkaiden ostokäyttäytymisen muutos	18
4	Asiakaskokemus	19
4.1	Asiakaskokemuksen määritelmä	19
4.2	Keinoja asiakaskokemuksen parantamiseen	21
4.3	Asiakaskokemuksen merkitys kilpailuedun rakentumisessa	22
4.4	Asiakaskokemuksen huomioiminen yrityksen myyntityössä	24
4.5	Asiakaskokemuksen mittaaminen	25
5	Selvitys asiakkaiden tarpeista ja päätökseen vaikuttavista tekijöistä kilpailuedun saavuttamisessa	26
5.1	Selvityksessä käytetty menetelmä	26
5.2	Selvityksen toteutus	28
5.3	Selvityksen tulokset	30
5.3.1	Kilpailuetu	31
5.3.2	Asiakaskokemus	33
5.3.3	Eri roolien painotuserot tuloksissa	34
6	Johtopäätökset ja kehitysehdotukset	34

6.1	Selvityksen johtopäätökset	34
6.2	Kehitysehdotukset toimeksiantajalle	36
7	Päätäntö	38
	Lähteet	40

Liite 1. Teemahaastattelun runko

1 Johdanto

1.1 Opinnäytetyön tausta

Opinnäytetyön aiheena on kilpailuedun saavuttaminen B2B-liiketoiminnassa. Työssä aihetta käsitellään kilpailuedun, asiakastarpeiden, asiakkaiden päätöksentekoprosessin sekä asiakaskokemuksen näkökulmasta.

Aihe on erittäin ajankohtainen rakennusalan kiristyneen kilpailutilanteen sekä jatkuvasti muuttuvien ja kehittyvien asiakastarpeiden takia. Asiakkaiden tarpeiden ymmärtäminen ja odotusarvojen tunnistaminen on edellytys kilpailussa pärjäämiseen sekä toiminnan kehittämiseen.

Rakennusalan ahdinko Suomessa on ollut viime vuosina erityisen kova, jopa suhteessa muihin euroalueen maihin ja esimerkiksi uudisrakentamisen määrä laski vuonna 2024 noin 5–6 prosenttia aikaisemmasta vuodesta. Rakennusalan yleisen suhdanneherkkyyden vuoksi etenkin laskusuhdanteet tuovat suuria haasteita jokaiselle kyseisellä toimialalla toimivalle yritykselle. (Aatsalo 2024.)

Toteutuessaan kilpailuetu erottaa yrityksen alan muista toimijoista ja mahdollistaa yrityksen selviytymisen haastavassakin kilpailutilanteessa. Kilpailuetu mahdollistaa yritykselle kannattavamman liiketoiminnan ja lisää samalla yrityksen asiakasuskollisuutta.

1.2 Opinnäytetyön tavoite ja rajaukset

Tämän opinnäytetyön tavoitteena on selvittää, mitkä tekijät ohjaavat asiakkaita heidän päätöksentekoprosessissaan ja millaisia tarpeita sekä odotusarvoja heillä on alan palveluntarjoajia kohtaan. Lisäksi työssä pyritään kartoittamaan, mihin suuntaan yrityksen tulisi kehittää toimintaansa kilpailuedun saavuttamiseksi erittäin kilpaillulla toimialalla, jossa eri yritysten tuotteet ja palvelut ovat hyvin samankaltaisia keskenään.

Opinnäytetyö toteutetaan toimeksiantona eräälle rakennusalalla toimivalle valtakunnalliselle palveluyritykselle. Toimiala, jolla toimeksiantaja toimii, on erittäin kilpailtu ja tämän vuoksi toimeksiantajan kannalta on erityisen tärkeää tunnistaa asiakkaidensa oleelliset tarpeet ja päätökseen vaikuttajat tekijät, jotta toimintaa on mahdollista kehittää oikeaan suuntaan.

Opinnäytetyön tutkimusongelma on selvittää, millä keinoin yrityksen on mahdollista saavuttaa aitoa kilpailuetua. Työssä ohjaavina tutkimuskysymyksinä ovat seuraavat kysymykset:

1. Mitkä tekijät vaikuttavat asiakasyritysten päätöksentekoon palveluntarjoajien valinnassa?
2. Millä keinoin kilpailuetua voi saavuttaa toimialalla, jossa palvelut ja tuotteet ovat pääosin samankaltaisia?

Työn kohderyhmärajauksena ovat suuremmat rakentamisen sektorissa vaikuttavat yritykset ja heidän päättäjensä. Perusteena valitulle kohderyhmälle ovat heidän laajat ja monipuoliset toimeksiantajan palveluntarjoamaan liittyvät tarpeet sekä heitä koskettavat alan viimeisimmät vaatimukset ja säädökset, joilla voi olla vaikutuksia palveluntarjoajan valintaan nyt ja lähitulevaisuudessa. Näiden lisäksi kohderyhmäksi valittu asiakasryhmä muodostaa merkittävän osuuden toimeksiantajan asiakaskunnasta, jolloin heidän tarpeensa tunnistaminen ja kyseisissä asiakkuuksissa erottautuminen on erityisen tärkeää toimeksiantajan liiketoiminnan kehittämisessä.

Työn lopullisena tavoitteena on tuottaa toimeksiantajalle tietoa asiakkaiden odotusarvoista ja keskeisimmistä tekijöistä, jotka vaikuttavat palveluntarjoajan valintaan ja päätöksentekoon. Näihin tekijöihin panostamalla yritys voi palvella asiakkaitaan jatkossa entistä laadukkaammin tavoitellen samalla aitoa kilpailuetua, jolla erottautua toimialan muista toimijoista.

1.3 Toimeksiantajan esittely

Opinnäytetyön toimeksiantajana on eräs rakennusalalla toimiva palveluyritys, joka tarjoaa asiakkailleen erilaisia rakentamista tukevia tuotteita sekä palveluita. Yritys toimii Suomessa valtakunnallisesti ja lisäksi yrityksellä on toimintaa myös muualla Euroopassa. Yrityksen asiakaskunta on laaja ja koostuu useista tuhansista rakentamisen eri toimialoilla työskentelevistä yrityksistä sekä kuluttaja-asiakkaista.

Toimiala, johon työn toimeksiantaja kuuluu, on työtä tehdessä erittäin kilpailtu. Suomessa kyseisellä toimialalla on 4–5 samankaltaista suurempaa palveluntarjoajaa sekä näiden lisäksi useita alueellisia pienempiä sekä kapeampaan tuotetarjoamaan keskittyneitä yrityksiä.

2 Kilpailuetu

2.1 Kilpailuedun määritelmä

Yrity maailmassa kilpailuedun määritelmänä pidetään yrityksen suhteellista etua heidän kilpailijoihinsa nähden jossain yrityksen menestymiseen vaikuttavassa osa-alueessa kuten yrityksen tuotteissa ja palveluissa, toimintatavoissa, henkilöstön kyvykkyydessä tai yleisessä osaamisessa. Yrityksen voidaan katsoa saavuttaneen aitoa kilpailuetua alan muihin toimijoihin nähden silloin, kun heillä on jotain sellaista, jota keneltäkään muulta alan toimijalta ei löydy ja kun tämä vastaa asiakkaiden odotuksiin tuottaen samalla lisäarvoa heidän omaan toimintaansa. (Grant 2008, 156–157.)

Kilpailuetu mahdollistaa yritykselle paremman kannattavuuden, kasvattaa yrityksen markkinaosuutta sekä lisää usein myös asiakasuskollisuutta. Saavutettu kilpailuetu ei tarkoita kuitenkaan automaattisesti sitä, että kilpailuetu säilyisi yrityksellä ikuisesti. Teknologinen kehitys, muutokset kuluttajien käyttäytymisessä ja uusien kilpailijoiden tulo markkinoille voivat heikentää yrityksen hankkimaa kilpailuetua. Tämän vuoksi yrityksen on tunnistettava asiakkaidensa kehittyvät

tarpeet, oltava jatkuvasti valmis kehittämään toimintaansa sekä hyödyntämään olemassa olevia resurssejaan tavalla, jota kilpailijoiden on haastava kopioida. (Mccall 2024.)

Kilpailuedun merkitystä yrityksen liiketoiminnan kannalta ei voi väheksyä. To-
teutuessaan kilpailuetu mahdollistaa yrityksen menestymisen ja tämän vuoksi
yritysten olisi ensiarvoisen tärkeää tunnistaa ja ennen kaikkea hyödyntää toi-
minnassaan yrityksestä löytyvä kilpailuetu. Kilpailuetu on yrityksen johdon stra-
teginen päätös ja strategian ydin, jonka tulisi ohjata koko organisaation toimin-
taa ja olla syy siihen, miksi yritys on olemassa. Kun yritys on tunnistanut oman
kilpailuetunsa, on sillä ainekset voittavaan strategiaan, jonka avulla yritys voi
kehittää ja kasvattaa toimintaansa kannattavasti sekä pitkäjänteisesti. (Vierula
2021, 9–10; Sanoma 2022.)

2.2 Toimialan kilpailukenttä

Eri toimialat muodostavat yritysten ympärille kilpailukentän, jossa yritykset me-
nestyäkseen pyrkivät löytämään kilpailuetua toisiin toimijoihin verrattuna. Toi-
miala muodostuu eri yrityksistä, jotka kilpailevat samoista asiakkaista tarjoa-
malla heille kyseisen asiakaskunnan tarpeisiin soveltuvia tuotteita sekä palve-
luita. Tämä johtaa usein siihen, että toimialan sisällä toimivat yritykset päätyvät
lopulta tarjoamaan asiakkailleen keskenään samankaltaisia ratkaisuja sekä ko-
kemuksia, joiden avulla on haastavaa erottautua toisistaan. Yritykset voivat toi-
mialan sisällä pyrkiä saavuttamaan erilaisilla kilpailustrategioilla tilanteen, jossa
yrityksen toiminta ja tulos olisi kannattava sekä kestävä pidemmällä aikavälillä
tarkasteltuna. (Korkiakoski 2023, 59; Porter 2006, 69–71.)

Yritykset toimivat markkinoilla, jossa on lähtökohtaisesti aina mukana kilpailuti-
lanne eri yritysten välillä. Kilpailutilanne kehittää ja monipuolistaa markkinoita
tuoden mukanaan asiakkaille laajemmat valikoimat ja pitäen samalla hinnoitte-
lun kohtuullisella tasolla. Kova kilpailutilanne edellyttää yrityksiltä kuitenkin
oman toiminnan kehittämistä ja innovatiivista ajattelua, jotta toimialan

kilpailutilanteessa on mahdollista pärjätä sekä saavuttaa kilpailuetua alan muihin toimijoihin nähden. (Bergström & Leppänen 2021, 2.2)

Toimialan rakenne sekä yrityksen asemointi toimialan kilpailukentässä vaikuttavat oleellisesti valittavaan kilpailustrategiaan. Osalla toimialoista kilpailua on enemmän ja alalla pärjätäkseen yrityksen on jatkuvasti kehitettävä omaa tuote- ja palvelutarjoamaa. Toisilla toimialoilla taas tarjontaa on vähemmän, jolloin alalla voi saavuttaa hyvinkin pitkäaikaista kannattavuutta ja markkina-asemaa tuotteilla, joille tiedetään olevan jo sellaisenaan kysyntää pitkäksi aikaa. Toimialoillaan menestyvät yritykset tarkkailevat ympäristöään ja ovat valmiita reagoimaan, mikäli toimialarakenteessa tapahtuu merkittäviä muutoksia, jotka synnyttävät uusia kilpailuedun lähteitä. (Porter 2006, 69–71.)

2.3 Kilpailustrategiat

Jokainen yritys pyrkii luomaan itselleen kilpailustrategian, jonka avulla he pyrkivät pärjäämään ja selviytymään toimialan kilpailutilanteessa. Yritysten kilpailustrategiat voivat olla etukäteen tarkkaan harkittuja ja suunniteltuja tai muodostua ajansaatossa erilaisten sattumien kautta. Kilpailustrategiat voivat perustua esimerkiksi yrityksen tuotteisiin, hinnoitteluun tai asiakaskokemukseen ja eri strategioiden yhdistäminen tiettyyn pisteeseen saakka on myös mahdollista. Valitulla kilpailustrategialla pyritään saavuttamaan kestävää kilpailuetua toimialan sisällä. Olipa valittu strategia lopulta mikä tahansa, strategisella johtamisella pyritään ennen kaikkea varmistamaan, että yritys pysyy sopeutumiskykyisenä ja on tarvittaessa valmis reagoimaan markkinoiden muutoksiin. (Löytänä & Korteso 2011, 22; Mccall 2024.)

Tuotteisiin keskittyvässä strategiassa yritykset pyrkivät luomaan asiakkailleen ylivertaisia tuotteita panostamalla yrityksen tuotekehitykseen. Tuotteisiin keskittyvä strategia on yleinen etenkin B2B-markkinassa. Hinnoitteluun keskittyvässä strategiassa taas pyritään saavuttamaan kilpailuetua tarjoamalla tuotteita kilpailijoita halvemmalla hinnalla. Hinnoittelustrategian itselleen valinneita yrityksiä löytyy etenkin kuluttajapuolen markkinasta. Asiakaskokemukseen keskittyvässä

strategiassa pyritään saavuttamaan kilpailuetua luomalla asiakkaille merkittäviä kokemuksia, tarjoten samalla suurempaa lisäarvoa kuin mitä kilpailijat pystyvät heille tarjoamaan. Asiakaskokemuksen strategiakseen valinneita yrityksiä on aikojen saatossa löytynyt etenkin ulkomaalaisista yrityksistä, mutta nykyisin asiakaskokemuksen merkitys osana yritysten kilpailuetua on tunnistettu entistä vahvemmin myös suomalaisten yritysten keskuudessa. (Löytänä & Korteso 2011, 22.)

Michael E. Porter (2006, 74–77) näkee, että vaikeasti jäljitettävä kilpailuetu on mahdollista saavuttaa, mikäli yritys pystyy suunnittelemaan, tuottamaan sekä markkinoimaan saman tai vastaavan tuotteen kilpailijoitaan alhaisemmilla kustannuksilla tai mikäli he muutoin onnistuvat tuottamaan asiakkaalle ainutlaatuista muista toimijoista poikkeavaa lisäarvoa esimerkiksi vahvemman brändin tai paremman asiakaskokemuksen muodossa. Porterin (2006, 74–77) mukaan kilpailuetu voi perustua kolmeen eri kilpailustrategiaan, joita ovat kustannusjohtajuus, differointi sekä fokusointi.

Kustannusjohtajuudessa kilpailuetu syntyy, kun yritys onnistuu suunnittelemaan, tuottamaan sekä markkinoimaan tarjoamansa tuotteen kilpailijoitaan alhaisemmilla kustannuksilla. Kustannusjohtajuus on mahdollista saavuttaa kilpailijoita suuremmalla volyymilla, toimintoja optimoimalla sekä leikkaamalla kustannuksia operatiivisen toiminnan osalta. Kustannusjohtajuudessa on kuitenkin tärkeää, että asiakkaille tarjottu tuote tai palvelu kestää laadullisen vertailun kilpailijoihin, jotta yritys ei ajaudu tilanteeseen, jossa menettää saavutetun kustannusedun ylimääräisten alennusmyyntien kautta. Kustannusjohtajuus on erittäin tehokasta toimialoilla, joilla hintaherkkyys on suurta ja joissa hinta on laatua merkittävämpi yksittäinen tekijä. (Porter 2006, 74; Mccall 2024.)

Differointi eli erilaistaminen tarkoittaa yrityksen kykyä tuottaa asiakkailleen ainutlaatuista ja muista kilpailijoista erottautuvaa lisäarvoa, joka voi perustua esimerkiksi yrityksen vahvempaan brändiin, palvelun kokonaislaadukkuuteen tai yrityksestä välittyvään erinomaiseen asiakaskokemukseen. Tätä strategiaa hyödyntävät yritykset panostavat vahvasti innovaatioihin, laatuun, asiakaspalveluun

ja muotoiluun. Differointi edellyttää yritykseltä toiminnan kokonaisvaltaista kehittämistä, joka aiheuttaa samalla yritykselle suurempia kustannuksia operatiivisen toiminnan osalta etenkin lyhyellä aikavälillä mitattuna. Differointistrategian avulla yritys voi kuitenkin pyrkiä pyytämään tuotteistaan ja palveluistaan kilpailijoitaan parempaa hintaa, parantaen samalla yrityksen liiketoiminnan kannattavuutta, kunhan toiminnan kulurakenne on verrattavissa kilpailijoiden toiminnasta aiheutuviin kustannuksiin. (Porter 2006, 74–75; Mccall 2024.)

Kolmantena kilpailustrategiana Porter käyttää fokusointia eli keskittymistä toimialan sisällä johonkin tiettyyn kapeampaan asiakassegmenttiin sekä heidän tarpeidensa palvelemiseen. Lähestulkoon jokainen toimiala pitää sisällään toisistaan poikkeavia asiakkuuksia, joilla on omat erityistarpeet tarvitsemiensa tuotteiden ja palveluiden osalta. Fokusointistrategiassa yritys pyrkii palvelemaan nämä valitsemansa asiakassegmentit tehokkaammin kuin laajemmin markkinaa tavoittelevat toimijat ja tämä voi tapahtua joko kustannusjohtajuus- tai differointistrategian periaatteita hyödyntäen. (Porter 2006, 75.)

Toimialan sisällä laajempaa kilpailukenttää tavoittelevien yritysten on usein haastavaa olla samanaikaisesti sekä kustannusjohtaja että differoija. Kustannusjohtaja keskittyy tehostamaan yrityksen operatiivista toimintaa ja siitä aiheutuvia kustannuksia siten, että se pystyisi tarjoamaan asiakkailleen tuotteita ja palveluita kilpailijoitaan edullisemmin. Differointistrategian itselleen valinnut yritys taas pyrkii kehittämään toimintaansa siten, että pystyisi tuottamaan asiakkailleen muutoin poikkeuksellisen merkittävää lisäarvoa. Jotta valittu strategia tuottaisi yrityksen kannalta toivottuja tuloksia, on yrityksen huomioitava kaikki edellä mainitut kilpailustrategiamallit, mutta valittava näistä itselleen paras ja toimivin omien tavoitteiden ja resurssien näkökulmasta tarkasteltuna. (Porter 2006, 75.)

Yrityksen tavoittelema kilpailuetu ja sitä varten laadittu kilpailustrategia toimivat pohjana yrityksen kaikessa tekemisessä. Kilpailustrategia määrittää yrityksen tekemisen suunnan ja toimii samalla vuorovaikutteisena yrityksen asiakkaiden sekä muiden sidosryhmien suuntaan. Strategia pyritään määrittelemään siten,

että toteutuessaan se tarjoaisi yritykselle erottautumismahdollisuuden ja kilpailuetua alan muihin toimijoihin nähden. Pienemmissä yrityksissä yritysten strategia on usein selkeämpi sekä helpommin ymmärrettävissä ja jalkautettavissa yrityksen työntekijöiden päivittäiseen arkeen, kuin mitä se yleisesti ottaen suuremman kokoluokan yrityksissä on. Liiketoiminnan kehittämisen kannalta yhdessä toteutettava strategia on kuitenkin elinehto kilpailussa pärjäämiseen ja yhtenäisen suunnan saavuttamiseen. Kilpailuetua tuottavan strategian voidaan nähdä olevan strategia vasta sitten, kun sen nähdään vaikuttavan jokaisen yrityksessä työskentelevän toimintaan ja sitä kautta yrityksen asiakkaisiin. (Vierula 2021, 163–168.)

2.4 Keinoja kilpailuedun saavuttamiseksi

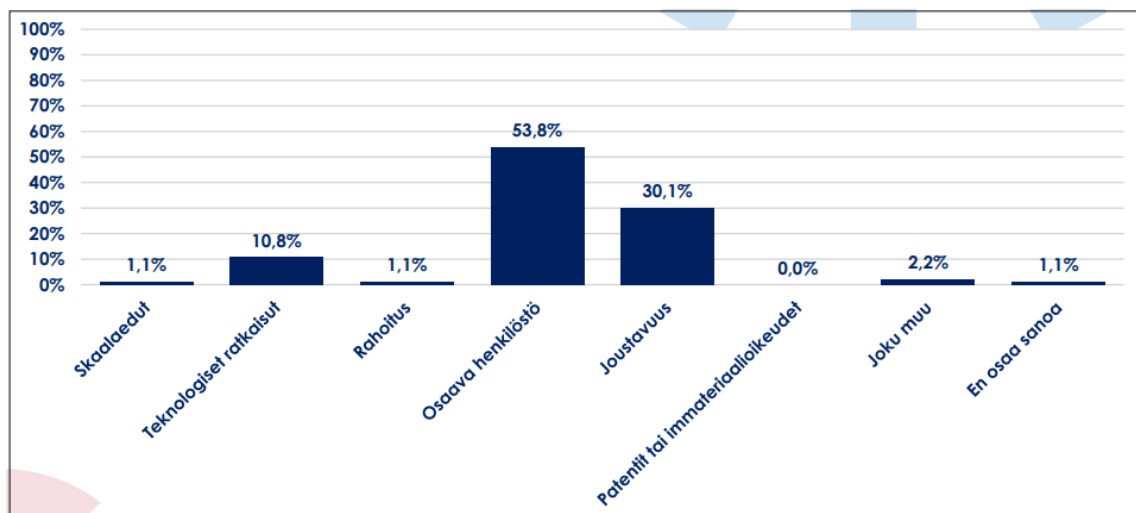
Yritykset ovat kautta aikain pyrkineet löytämään erilaisia keinoja, joiden avulla olisi mahdollista saavuttaa kilpailuetua alan muihin toimijoihin nähden. Osa yrityksistä tavoittelee hintajohtajuutta, toiset pyrkivät palvelemaan asiakkaansa mahdollisimman kokonaisvaltaisesti muita laajemman tuote- ja palveluvalikoiman sekä osaamisen avulla ja osa on määritellyt erottautumiskeinokseen yrityksensä brändin. Nykyisin pelkällä tuotteella tai hinnalla kilpaileminen on entistä vaikeampaa ja esimerkiksi digitalisaation kehittyminen on lisännyt kilpailua eri toimijoiden välillä. (Korkiakoski 2023, 28–29.)

Yritysten todellinen kilpailuetu ilmenee käytännössä siitä, erottuuko kyseinen yritys positiivisella tavalla alan muista toimijoista heidän asiakkaidensa silmin tarkasteltuna. Yrityksissä voi olla osaamista ja eri osa-alueita, jotka mahdollistaisivat yritykselle kilpailuedun, mutta mikäli tätä ei ole yrityksessä tunnistettu tai osattu hyödyntää, jää aito kilpailuetu todellisuudessa saavuttamatta. (Stark, 2021.)

Nykyäänä yksi parhaimmista keinoista kilpailijoista erottautumiseksi on yrityksen toiminnasta asiakkaille välittyvä asiakaskokemus ja tämä on useissa eri yrityksissä jo otettu osaksi yritysten kilpailustrategiaa. Asiakaskokemus on käsitteenä laaja, pitäen sisällään esimerkiksi yrityksen tuotteet, palvelut,

suhdeverkostot ja yrityksessä olevan osaamisen. Yrityksen toiminnasta asiakkaille muodostunut positiivinen asiakaskokemus tarkoittaa yleensä myös sitä, että yrityksen toiminta on kokonaisuutena sellaista, että se mahdollistaa aidon kilpailuedun saavuttamisen. (Korkiakoski 2023, 28–29; Stark, 2021.)

Toinen konkreettinen keino kilpailuedun saavuttamiseen on yrityksen inhimillinen pääoma. Inhimilliseen pääomaan kuuluvat työntekijöiden taidot, tiedot ja luovuus ja näillä on ratkaiseva merkitys innovaatioiden, asiakassuhteiden sekä toiminnan tehokkuuden kehittämisessä. (Mccall 2024.) Yrityksen henkilöstö tuottaa palvelun ja toimii samalla yrityksen kasvoina asiakkaan suuntaan, joten on helppo todeta, että osaava henkilöstö toimii yrityksen kilpailuetuna. Hämeen kauppakamarin (2024) eri yrityksille teettämästä talouskyselystä on myös selvästi havaittavissa, että kyselyyn vastanneista yrityksistä suurin osa pitää osavaa henkilöstöä ylivoimaisesti tärkeimpänä yksittäisenä tekijänä oman toimintansa osalta kilpailuedun saavuttamisessa, kuten kuviosta 1 käy ilmi. (Hämeen kauppakamari 2024.)



Kuvio 1. Talouskysely yritysten kilpailuedusta (Hämeen kauppakamari 2024).

Kolmas erinomainen keino kilpailuedun saavuttamiseen on asiakasymmärrys ja tähän pohjautuva arvon luonti asiakkaalle. Mikäli yrityksen asiakasymmärrys on puutteellista, on arvon luominen ja sen myyminen asiakkaalle todellisuudessa haastavaa. Bain & Companyn teettämän tutkimuksen mukaan jopa 80 %

yrittäjistä kokee itse tuottavansa asiakkailleen selkeää hyötyä ja lisäarvoa, mutta asiakkaista ainoastaan 8 % kokee tilanteen samoin ja tämä kuvastaa selkeästi puutteellista asiakasymmärryksen tasoa. (Laine 2015, 126–127; Mink 2025.)

Arvon luomisessa oleellisinta on ymmärtää asiakkaan ostokäyttäytymistä, operatiivista toimintaa sekä muita tekijöitä, jotka vaikuttavat asiakkaan liiketoimintaan kokonaisvaltaisesti. Syvälinen asiakasymmärrys auttaa yrityksiä tunnistamaan tärkeimpien asiakkaidensa liiketoiminnan ajurit, joiden avulla heille on mahdollista tarjota ratkaisuja, joka tuottavat selkeää hyötyä ja lisäarvoa asiakasyritysten toimintaan. (Laine 2015, 126–127.)

2.5 Markkinoinnin kilpailukeinot

Markkinoinnin kilpailukeinot ovat erilaisia keinoja ja tapoja, joiden avulla yritys pyrkii saavuttamaan toiminnallensa asettamat tavoitteet ja näiden kautta kilpailuedun toimialallaan. Yrityksen itselleen valitsevat kilpailukeinot muodostavat yritykselle niin sanotun markkinointimixin, joka ohjaa yrityksen toimintaa niin operatiivisella tasolla kuin asiakasmarkkinoinnin osalta. Markkinointimix on yksi tunnetuimmista markkinointiteorioista ja mallia on vuosien saatossa kehitetty niin asiakkaiden kuin yritysten tarpeiden pohjalta. (Huttunen 2021.)

Tunnetuimmat markkinointimixiin pohjautuvat mallit ovat professori E. Jerome McCarthyn 1960-luvulla kehittämä 4P-malli sekä myöhemmin 1980-luvulla Bernard H. Boomsin sekä Mary Jo Bitnerin tästä jatkojalostama 7P-malli. Molemmat mallit perustuvat englannin kielestä tuleviin P-kirjaimilla alkaviin osa-alueisiin, joiden avulla yritys voi varmistaa, että toiminta vastaa heidän asiakkaiden tarpeita ja tuottaa heille lisäarvoa. 4P-malli keskittyy yrityksen myymien tuotteiden ja näihin liittyvän viestinnän ympärille, kun taas 7P-malli ottaa huomioon tuotteiden lisäksi palveluliiketoimintaa harjoittavien yritysten ja heidän asiakkaidensa tarpeet. (Allen 2023.)

4P-mallin osa-alueet koostuvat tuotteesta (product), hinnasta (price), sijainnista ja saavutettavuudesta (place) sekä markkinointiviestinnästä (promotion). 7P-

mallissa edellä mainittujen osa-alueiden lisäksi mukaan tulevat ihmiset (people), prosessit (processes) sekä palveluympäristö (physical evidence). 4P-mallia on moitittu siitä, että sen käyttö soveltuu lähinnä fyysisiä tuotteita myyville yrityksille ja tätä varten mallista aikoinaan kehitettiin 7P-malli, jotta myös yrityksen palvelukokonaisuuteen vahvasti vaikuttavat prosessit, ihmiset ja yrityksen palveluympäristö tulisi paremmin huomioitua. (Huttunen 2021; Wirtz & Chew & Lovelock 2012.)

Yrityksen valmistamat tai myymät tuotteet ja palvelut muodostavat yrityksen liiketoiminnan kannalta oleellisemmän kilpailukeinon. Tuotteelle tai palvelulle tulisi olla kysyntää ja niiden pitäisi olla sellaisia, että ne vastaavat asiakkaiden tarpeisiin kilpailevia tarjoajia paremmin, tuoden mukanaan asiakkaalle poikkeuksellista lisäarvoa. Jos tuote tai palvelu on huonosti suunniteltu, on näiden avulla haastavaa tuottaa asiakkaille kilpailijoista poikkeavaa hyötyä. (Allen 2023; Wirtz ym. 2012.)

Tuotteen ohella toinen erittäin oleellinen kilpailukeino yritykselle on tuotteiden ja palveluiden hinnoittelu. Tuotteen hinnoittelulla on suora yhteys yrityksen kannattavuuteen, joten hinnoittelun tulee kattaa tuotteen valmistamisesta tai palvelun tarjoamisesta yritykselle aiheutuvat kustannukset. Hinta, jonka asiakkaat ovat tuotteesta tai palvelusta valmiita maksamaan, perustuu yleensä muihin tarjolla olevien vaihtoehtojen hinnoitteluun sekä kyseisen tuotteen tai palvelun asiakkaalle tuottamaan lisäarvoon. (Allen 2023; Wirtz ym. 2012.)

Tuotteen tai palvelun saavutettavuus on myös merkittävä kilpailukeino yritykselle. Mikäli yritys kykenee tarjoamaan asiakkailleen erinomaisen saatavuuden sekä nopeat ja varmat toimitukset, tulee heidän toiminnastansa jäämään asiakkaille positiivinen muistijälki. Yrityksen saavutettavuus ja eri kanavissa vaikuttaminen on nykyisin myös erityisen tärkeää. Digitalisaation kehittyminen ja verkkopalveluiden lisääntyminen ovat muuttaneet asiakkaiden ostokäyttäytymistä ja nykyisin suuri osa tilauksista, ja yhteydenpidosta halutaan hoitaa kivijalkamyymälöiden sijaan erilaisissa sähköisissä kanavissa itselle parhaiten sopivana ajankohtana. (Allen 2023; Wirtz ym. 2012.)

Markkinointiviestintä tarkoittaa kaikkea yrityksestä ulospäin välittyvää viestintää. Markkinointiviestinnän avulla yritys tuo tuotteensa ja palvelunsa näkyville omille asiakkailleen valitsemassansa ajassa ja paikassa. Markkinointiviestinnällä on onnistuessaan tärkeä rooli yrityksen myynnin edistämisen kannalta ja samalla se vahvistaa yrityksestä ulospäin asiakkaille heijastuvaa mielikuvaa yrityksen toiminnasta. (Allen 2023; Wirtz ym. 2012.)

Yrityksen prosessit muodostavat raamit, joiden mukaisesti yritys ja sen työntekijät toimivat. Prosessit ja niiden toimivuus ovat oleellinen osa yrityksen tuotteiden tai palvelun toimittamista niiden loppukäyttäjälle ja samalla ne heijastavat yrityksen toiminnasta välittyvää kokonaiskuvaa asiakkaille. Prosessit tulisi yrityksissä suunnitella siten, että ne huomioivat ennen kaikkea asiakkaiden tarpeet, mutta tukevat ja mahdollistavat samalla yrityksen oman toiminnan kehittämisen. Huonosti suunnitellut ja toimimattomat prosessit vaikeuttavat yrityksen toimintaa niin sisäisesti kuin ulos asiakkaiden suuntaan. (Allen 2023; Wirtz ym. 2012.)

Ihmiset ja ennen kaikkea yrityksen oma henkilöstö, koetaan usein tärkeimmäksi kilpailukeinoksi, etenkin erittäin kilpailuilla toimialoilla. Usein yrityksen henkilöstö, heidän osaamisensa ja asenteensa ovat lopulta ne ratkaisevimmat tekijät, jotka erottavat yrityksen sen kilpailijoista. Oman henkilöstön lisäksi myös yrityksen käyttämät aliurakoitsijat sekä asiakkaat voivat vahvistaa yrityksen asemaa toimialan kilpailukentässä. Asiakkaat, jotka ovat tyytyväisiä yrityksen toimintaan, ovat lähtökohtaisesti uskollisempia ja samalla kannattavampia yrityksen näkökulmasta ja usein myös suosittelevat yritystä omalle lähipiirilleen. (Allen 2023; Wirtz ym. 2012.)

Yrityksen palveluympäristö vaikuttaa vahvasti yrityksestä asiakkaalle välittyvään mielikuvaan. Palveluympäristön voidaan nähdä olevan fyysinen todiste siitä, miltä yrityksen toiminta ja tekeminen näyttävät ulospäin. Fyysisenä todisteena yrityksen toiminnasta asiakkaalle näkyvät esimerkiksi yrityksen verkkosivut, tarjousdokumentit tai vaikkapa toimipisteiden ulkoasu sekä sisätilojen siisteys. Onnistunut palveluympäristö luo yrityksestä ammattimaisen kuvan ja lisää luottamusta asiakkaiden silmissä. (Allen 2023; Wirtz ym. 2012.)

2.6 Kilpailuedun ylläpitäminen ja kehittäminen

Saavutetun kilpailuedun ylläpitämiseksi yrityksen on oltava uudistumiskykyinen sekä valmis tekemään töitä saavutetun asemansa säilyttämiseksi. Uudistumiskyvyn ja innovoinnin ei aina tarvitse olla teknologialähtöistä, vaan useimmiten riittää, että yritys on valmis kehittämään toimintaansa asiakaslähtöisemmäksi asiakkaidensa tarpeita kuunnellen. Innovaatio voi syntyä esimerkiksi uudesta tavasta kohdata asiakas hänen asiakaspolkunsa aikana tai olemassa olevan tuotteen ympärille rakennetusta erilaistavasta palvelukokonaisuudesta. (Kor-kiakoski 2023, 35–36.)

Liiketoiminnan kehittämisen ja kilpailuedun saavuttamisen kannalta on tärkeintä tunnistaa tuotteista ja palveluista maksavien asiakkaiden käyttäytymistä ohjaavat tekijät sekä heidän tarpeensa. Asiakkaat arvostavat nykyisin ennen kaikkea helppoutta sekä nopeutta ja odottavat palveluilta muista poikkeavaa lisäarvoa esimerkiksi palvelun laadun tai hinnoittelun kautta. Kun yrityksissä uudet innovaatiot ja kehityssuunnat pyritään miettimään oman yrityksen näkökulman sijasta asiakkaan saappaisiin astumalla, on lopputulos todennäköisemmin asiakaslähtöisempi ja samalla yrityksen liiketoiminnalle suotuisampi. (Hämäläinen & Maula & Suominen 2016, 120–125.)

Kilpailuedun saavuttaminen ja sen kehittäminen pohjautuvat yrityksen strategiaan ja olemassa olevaan kulttuuriin. Yritykset, joiden strategia, johtaminen, kulttuuri ja uudistumiskyvykyys ovat muita edellä, tulevat hyvin todennäköisesti pärjäämään kilpailussa myös pidemmällä aikajänteellä mitattuna, koska edellä mainitut osa-alueet muovautuvat sekä kehittyvät ajansaatossa ja näiden muodostamaa kilpailuetua on muiden toimijoiden haastavampaa kopioida. (Kamensky 2015, 360–363; Mccall 2024.)

3 Asiakastarpeet ja päätöksentekoprosessi B2B-liiketoiminnassa

3.1 Asiakkaan tarpeiden ja ostokäyttäytymisen ymmärtäminen

Asiakasymmärrys luo perustan yrityksen toiminnan kehittämiseksi, edellytyksen kilpailussa pärjäämiseen ja auttaa ylipäänsä ymmärtämään asiakkaiden tarpeita paremmin. Asiakasymmärrystä voi parantaa haastattelemalla omia asiakkaitaan, jonka avulla saadaan parempi käsitys asiakkaiden arjesta, heidän yrityksensä liiketoimintamallista sekä heidän tarpeistaan. Asiakasymmärryksen tavoitteena ei ole hakea tietoa siitä, kuinka tyytyväinen asiakas on yrityksen tuotteisiin tai toimintaan, vaan tarkoituksena on ennen kaikkea ymmärtää paremmin heidän asiakkaidensa liiketoimintaa ja maailmaa. (Korkiakoski 2023, 58–59.)

Yritysasiakkaiden ostokäyttäytymisen takana on samankaltainen asiakastarve kuin kuluttajapuolen ostoissa. Tunnistettu asiakastarve käynnistää ostoprosessin, jossa etsitään sopivaa tuotetta tai palvelua, joka vastaa tarpeeseen ratkaisun havaitun ongelman. Päätöksentekoon vaikuttavat useat eri asiat, kuten tuotteen tai palvelun ominaisuudet, hintataso, myyjän asiantuntemus, suosittelijat, saatavilla oleva informaatio, oston jälkeiset palvelut ja jälkimarkkinointi sekä näistä kaikista muodostuva kokonaisuus. (Bergström & Leppänen 2021, 3.3; Dragomir & Fuciu 2021).

Organisaatioiden välinen ostokäyttäytyminen mielletään usein täysin rationaaliseksi faktoihin perustuvaksi kokonaisuudeksi, jonka ajatellaan poikkeavan peruseriaateiltaan oleellisesti kuluttajamarkkinoista. Ostopäätöksiin vaikuttaa hankinnan kokoluokka ja sen kokonaisvaikutus yrityksen liiketoiminnan kannalta, jolloin asiakkaiden täytyy ottaa huomioon myös kyseisen hankinnan mukanaan tuomat riskit. Asiakastarpeiden kautta muodostuneita hankintaorganisaation päätöksiä ohjaavat kyseisen yrityksen toimintaan liittyvät erityispiirteet ja tarjottujen ratkaisujen muodostamat kokonaiskustannukset sekä esimerkiksi asiakkaille luvattu toimitusvarmuus. Koska myös yritysten lopulliset päätöksentekijät koostuvat ihmisistä, on lopullisissa ostopäätöksissä edellä mainittujen tekijöiden lisäksi oleellinen merkitys myös sosiaalisilla ja psykologisilla tekijöillä,

kuten olemassa olevilla suhteilla, mielikuvilla sekä yrityksistä saaduilla asiakaskokemuksilla, aivan kuten kuluttajamarkkinoissa. (Bergström & Leppänen 2021, 3.3).

Asiakkaiden tarpeet sekä yritysten toimintaympäristö kehittyvät jatkuvasti ja tämän myötä myös asiakkaiden ostokäyttäytyminen on muuttunut aikaisemmasta. Asiakkaiden omatoimisuus ostoprosessin sisällä on lisääntynyt huomattavasti, mikä tarkoittaa sitä, että asiakkaat ovat valmiita käyttämään aikaansa eri vaihtoehtoihin tutustumiseen sen sijaan, että odottaisivat vain myyjien lähestyvän heitä. Osa suorastaan jopa välttelee myyjien yhteydenottoja, eivätkä halua tulla häirityksi, ennen kuin oma tarve ja parhaat saatavilla olevat vaihtoehdot on tarkasti harkittu ja tunnistettu. Samaan aikaan asiakkaat kuitenkin odottavat organisaatioilta sekä heidän myyjiltänsä aiempaa laajempaa osaamista sekä parempia ratkaisuja vastaamaan heidän kehittyviin tarpeisiinsa. (Laine 2015, 9.)

Nykyisin asiakkailla on itsellään usein jopa enemmän tietoa markkinoilta saatavilla olevista ratkaisuksista ja vaihtoehtoista, kuin myyjillä ja heidän edustamillaan yrityksillä, mikä johtuu digitalisaation kehittymisestä ja aiempaa paremmin saatavilla olevasta tiedosta. Tämä voi etenkin B2B-liiketoiminnassa ajaa myyntiorganisaation siihen tilanteeseen, että asiakkaiden tarpeet eivät ole tarkasti tiedossa ja asiakastarpeiden syvälinen ymmärrys jää vajavaiseksi. (Laine 2015, 9–10.)

Harvard Business Review:ssä julkaistun The End of Solution Sales -artikkelin mukaan (2012) noin 60 prosenttia asiakkaista oli tunnistanut ja määritellyt ennakoon omat asiakastarpeensa sekä etsinyt valmiiksi tuotteen ja toimittajat, jotka tähän voisivat vastata. Tällöin tarjouspyynnöt lähetetään asiakkaiden itse etukäteen valitsemille toimittajille, jolloin tarjouspyyntöjen ulkopuolelle jääneet yritykset ovat auttamatta myöhässä ja ulkona kyseisen asiakkaan päätöksentekoprosessista. (Adamson & Dixon & Toman 2012.)

Loppujen lopuksi asiakas haluaa saada havaitsemaansa ongelmaan mahdollisimman nopean sekä laadukkaan ratkaisun, mikä tarkoittaa

myyntiorganisaation näkökulmasta sitä, että heidän täytyy toimia ratkaisun mahdollistajana, ei päätöksen jarruttajana. Asiakkaiden uudenlainen käyttäytyminen ja asiakastarpeiden muuttuminen heijastuvat vahvasti myyntiorganisaatioiden asiakasrajapinnassa työskenteleviin henkilöihin ja etenkin yritysten myyjiin ja tämä koskee jokaista toimialaa. Kysynnän luominen ja sen mahdollistaminen ei kuitenkaan kosketa yksistään yritysten myyntiä, vaan siihen täytyy osallistuttaa yrityksen koko organisaatio tuotehallinnasta ja -kehityksestä yrityksen markkinointiin, jotta asiakkaiden ostopäätöksiin olisi mahdollista jo ennakkoon vaikuttaa. (Laine 2015, 9–11.)

3.2 B2B-asiakkaiden päätöksentekoprosessin vaiheet

Organisaatioiden ja kuluttajien päätöksentekoprosessissa on useita yhtäläisyyksiä keskenään. Organisaatioiden hankintaprosessin eri vaiheet ovat kuitenkin kuluttajapuolta selkeämmin havaittavissa sekä tunnistettavissa ja näihin käytetään usein huomattavan paljon enemmän aikaa ja vaivaa. B2B-liiketoiminnassa päätöksentekoprosessin eri vaiheiden välillä edetessään asiakkaat pyrkivät hakemaan mahdollisimman paljon tarvitsemaansa tietoa käyden samalla laajasti keskustelua ja neuvottelua niin organisaation sisällä kuin eri palveluntarjoajien kesken. (Bergström & Leppänen, 2021 3.3; Dragomir & Fuciu 2021.)

Organisaatioiden päätöksentekoprosessiin osallistuu useita eri rooleissa työskenteleviä henkilöitä. Tuotteiden käyttäjät ovat organisaation jäseniä, jotka käyttävät tuotetta tai palvelua ja usein juuri he laittavat organisaatiossa liikkeelle uuden hankintaehdotelman. Vaikuttajat ovat kyseiseen hankintaan liittyen asiantuntijoita ja usein päätöksentekijöiden tukena eri vaihtoehtojen välisissä vertailuissa. Ostajat taas ovat niitä, jotka sopivat ostoon liittyvistä ehdoista ja tekevät lopullisen ostopäätöksen. Näiden lisäksi organisaation ja hankintapäätöksen kokoluokan mukaan päätöksentekoon voi osallistua päättäjiä jopa yrityksen ylimmästä johdosta saakka. (Dragomir & Fuciu 2021).

Asiakkaan ostoprosessi



Kuvio 2. Asiakkaan ostoprosessi (Kurvinen & Seppä, 2016, 134).

Organisaatioissa hankintaprosessi alkaa aina tarpeen havaitsemisesta ja ongelmanratkaisun määrittelystä (kuvi 2). Tämän jälkeen kartoitetaan markkinoilta vaihtoehdot ja haetaan tietoa toimittajien ratkaisuihin ja tarjoamasta eri kanavien kautta. Kun potentiaaliset palveluntarjoajat on tunnistettu, pyydetään heiltä tarjoukset yrityksessä tunnistettujen tarpeiden pohjalta. Tarjousvaiheen jälkeen yritykset käyvät neuvotteluita eri toimittajien kanssa, analysoivat olemassa olevat vaihtoehdot ja pyrkivät asettamaan toimittajat järjestykseen sen mukaisesti, kenen ratkaisu vaikuttaa yrityksen omien tarpeiden kannalta parhaalta mahdolliselta vaihtoehdolta. Tämän jälkeen yritys tekee päätöksen ja valitsee palveluntarjoajan, jonka kanssa haluaa hankintaprosessissaan edetä sopimusvaiheeseen. Sopimuksenteon jälkeen toimittajan palvelukyvykkyyttä arvioidaan sekä seurataan ja tämän pohjalta myöhemmässä vaiheessa tehdään päätös sopimuksen mahdollisesta jatkosta tai uudesta kilpailutuksesta. (Bergström & Lepänen 2021, 3.3; Kurvinen & Seppä, 2016, 134.)

Ostoprosessin lopulliseen laajuuteen ja päätökseen vaikuttaa se, onko kyseessä asiakkaan osalta niin sanottu yksittäinen rutiiniosto, harkittu uusintaosto vai täysin uusi osto, jolloin lopullisesta tarjonnasta ja vaihtoehdoista ei ostajalla ole kovinkaan suurta ennakkotietoa olemassa. Ostotapahtuman luonne edellyttää myyntiorganisaatioilta kyvykkyyttä tunnistaa tilanteeseen parhaiten

soveltuvat vaikuttamiskeinot ennen asiakkaan lopullista päätöksentekoa. (Bergström & Leppänen 2021, 3.3; Laine 2015, 123–127.)

Yksittäisissä rutiiniostoissa useat hankintaprosessin vaiheet ohitetaan, koska ostajalla on jo ostohetkellä tarvitsemansa tieto sekä yhteistyökumppani olemassa ja todennäköisesti kyseisellä hankinnalla kokonaisuuden kannalta ei ole niin oleellista merkitystä. Tällöin olemassa olevilla suhteilla on suuri merkitys päätöksen taustalla ja tähän muiden toimittajien on haastavampaa päästä väliin. Harkitut ostot yleisesti ottaen tarkoittavat yrityksen liiketoiminnan kannalta merkittävämpää hankintaa, jossa tarjolla olevat vaihtoehdot ovat ostavalle organisaatiolle tuttuja, mutta hankinnan kokoluokka edellyttää kilpailuttamista ja eri vaihtoehtojen tarkempaa tarkastelua, esimerkiksi silloin, kun kilpailutilanne on muuttunut ja tiukentunut. Täysin uudessa ostotilanteessa yrityksessä tunnistettu tarve on heille uusi ja odottamaton, eikä olemassa olevista vaihtoehdoista ja palveluntarjoajista ole riittävää ennakkotietoa olemassa. Tämä tilanne edellyttää hankintapäätöstä tehtäessä laajamittaista perehtymistä eri vaihtoehtoihin ja ratkaisuihin ennen lopullista päätöstä. Täysin uudet sekä harkitut ostotapahtumat mahdollistavat yritysten myyjille parhaat mahdollisuudet omien ratkaisujen esittelyyn sekä paremmuuden osoittamiseen, mutta edellyttävät samalla myyntiorganisaation kykyä tuottaa ratkaisullaan asiakkaalle lisäarvoa. (Bergström & Leppänen 2021, 3.3; Laine 2015, 123–127.)

3.3 B2B-asiakkaiden ostokäyttäytymisen muutos

B2B-asiakkaiden ostokäyttäytyminen ja päätöksentekoprosessi on muuttunut ja modernisoitunut digitaalisen kehityksen seurauksena. Asiakkaiden ostoprosessiin sisältyy useita eri vaiheita ja lopullisen päätöksen takana on myös aiempaa useampia eri tahoja, jolloin myyntiorganisaation on tärkeää olla näistä tietoinen ja samalla läsnä jo asiakasyrityksen ostopolun ensimmäisissä vaiheissa. (Kerner & Leino 2020, 12–13.)

Asiakkaiden ostoprosessin kannalta päätöksentekoprosessin alkuvaiheen tiedonhaku ja tarpeiden määrittely ovat lopullisen päätöksenteon kannalta

myyntiorganisaation näkökulmasta erityisen tärkeitä vaiheita. Mikäli yritykset eivät onnistu vaikuttamaan ja herättämään asiakkaidensa kiinnostusta ostoprosessin alkupäässä, ovat he hyvin todennäköisesti ulkona myös ostoprosessin seuraavista vaiheista, joissa lopullinen päätös toimittajan valinnan suhteen tehdään. (Adamson & Dixon & Toman 2012; Kenner & Leino 2020, 13–14.)

Suuremmat hankinnat ja päätökset vaativat asiakasyrityksiltä aikaa, vaivaa sekä syvällisempää pohdintaa, koska kyseisillä päätöksillä on useimmiten merkittävä vaikutus asiakasyritysten liiketoiminnan kannalta. Nykypäivänä tietoa on saatavilla laajasti ja tämä tietoähky voi hidastaa ostoprosessin etenemistä. Myyntiorganisaatiossa myyjien on pyrittävä luukuttamisen sijaan tukemaan asiakasta heidän ostoprosessinsa aikana kuunnellen ja tarjoten asiakkaalle apua, vastauksia sekä lisäarvoa heidän mahdollisiin ongelmiinsa. (Kenner & Leino 2020, 13–22.)

4 Asiakaskokemus

4.1 Asiakaskokemuksen määritelmä

Asiakaskokemus tarkoittaa asiakkaalle yrityksestä muodostuvaa kokonaisvaltaista tunnetta, mielikuvaa ja kokemuksia, jotka rakentuvat asiakassuhteen elinkaaren aikana tapahtuvissa kaikissa niissä kohtaamispisteissä sekä vuorovaikutustilanteissa, joissa asiakas on tekemisissä kyseisen yrityksen kanssa. Asiakaskokemukseen vaikuttavat monet eri tekijät, kuten palvelun laatu ja sen sujuvuus, rakentuneet suhteet, saaduista kokemuksista muodostuneet tunteet sekä omien odotusarvojen täytyminen. Asiakkuuden elinkaaren aikana osa vuorovaikutustilanteista ja kohtaamispisteistä on välittömiä, kuten asiakkaan saama asiakaspalvelu tai yksittäisen ostotapahtuman onnistuminen, mutta asiakaskokemuksesta kertyy yhtä lailla myös välillisten tekijöiden kautta, kuten brändimielikuvasta, saavutettavuudesta sekä yrityksen markkinoinnista. (Ahvenainen & Gylling & Leino 2017, 33–35; Löytänä & Korteso 2011, 11–12.)

Koska yrityksestä muodostuva asiakaskokemus perustuu lopulta heidän asiakkaidensa henkilökohtaisesti kokemiin ja muodostamiin tunteisiin sekä yksittäisiin tulkintoihin saamastaan palvelusta, on yrityksen mahdotonta sataprosenttisesti vaikuttaa siihen, millainen asiakaskokemus yrityksestä heidän jokaiselle asiakkaalleen muodostuu. Yritykset voivat kuitenkin valita, millaisia asiakaskokemuksia he pyrkivät omille asiakkailleen tarjoamaan ja pyrkiä suunnitelmallisesti kehittämään toimintaansa esimerkiksi taulukon 1 mukaisesti. (Korkiakoski 2019,186; Löytänä & Korteso 2011, 11.)

Taulukko 1. Asiakaskokemuksen kehittäminen organisaatiotasolla (Korkiakoski 2019,186).

Rooli	Kuvaus tehtävästä	Avainmittari	Rooli palaute-prosessissa	Vastuu	Raportointi
Strateginen taso	Asettaa vuositason tavoitteet	Koko yrityksen NPS			
Asiakkuus		Asiakkuuden NPS	Hoitaa arvostelijat ja suosittelijat	Asiakkuuksien CX-kehitys	Kehitystiimille ja liiketoimintajohtolle
Palvelu		Palvelun CES		Palvelun CX-kehitys	
Tuote	Kehittää tuotteen asiakaskokemuksen	Tuotteen 3D	Hyödyntää avointa palautetta		
CX-kehitystiimi			Varmistaa, että kaikki saavat palautetta		Johtoryhmälle

Yrityksestä ulospäin välittyvä asiakaskokemus pohjautuu yrityksen strategiaan, kulttuuriin, viestintään, asiakasymmärrykseen, henkilöstön osaamiseen sekä näiden jatkuvaan kehittämiseen, seurantaan ja mittaamiseen. Erinomaisen asiakaskokemuksen varmistamiseksi yrityksen tulee tunnistaa asiakkaiden tarpeet ja pyrkiä tarjoamaan palvelukokonaisuutta, joka ylittää asiakkaiden odotusarvot. Mikäli yritys ei kehitä palveluaan ja operatiivista toimintaa suunnitelmallisesti ja yhdenmukaisesti, on asiakkaan odotusarvot ylittävä palvelutaso enemmänkin sattumanvaraista kuin jatkuvaa. (Kurvinen & Seppä 2016, 101–104.)

4.2 Keinoja asiakaskokemuksen parantamiseen

Asiakaskokemuksen johtaminen ja sen kehittäminen on yrityksissä jatkuva prosessi ja edellyttää koko organisaation osallistamista, koska asiakkaiden tarpeet ja odotusarvot muuttuvat jatkuvasti. Asiakaskokemuksen kehittämisessä yrityksen on erityisen tärkeää tunnistaa asiakkaan palvelupolku, eri kohtaamispisteet sekä niiden sujuvuus ja pyrkiä varmistamaan, että tuottaa asiakkailleen arvoa jokaisella kohtaamisella. (Gerdt & Eskelinen 2022, 71–72; Kurvinen & Seppä 2016, 103–105.)

Palvelupolku tarkoittaa kaikkia niitä kohtaamispisteitä, joita asiakas käy läpi asioidessaan kyseisen yrityksen kanssa. Palvelupolun avulla pyritään tunnistamaan ja havainnollistamaan kaikki kohtaamispisteet asiakkaan ja yrityksen välillä, joilla on merkitystä asiakaskokemuksen kannalta ja joiden avulla asiakaskokemusta olisi mahdollista kehittää. Palvelupolkua on mahdollista hyödyntää monin eri tavoin, mutta yleisimmin sitä lähdetään hahmottamaan sen kautta, mitä tapahtuu ennen palvelua, palvelun aikana sekä palvelun jälkeen. Kuvattu palvelupolku auttaa tekemään eri kohtaamispisteistä näkyviä, jolloin eri kohtaamispisteiden merkitys ja vaikutus esimerkiksi asiakaskokemuksen kannalta on helpompaa ymmärtää. (Innanen 2018; Törrönen 2020.)

Yrityksen koko, strategia ja asemointi toimialan kilpailukentässä luovat puitteet sille, mihin suuntaan asiakaskokemusta kannattaa ja on mahdollista lähteä kehittämään. Yksi erinomainen keino paremman asiakaskokemuksen luomiseksi toimialasta ja yrityksen koosta riippumatta on henkilökohtaisuuden lisääminen. Henkilökohtaisuus voi tarkoittaa myymälässä tapahtuvaa asiakkaan aiempaa parempaa huomioimista, digitaalisissa kanavissa automaattisesti tapahtuvaa ostokäyttäytymisen tunnistamista tai tilauksen yhteyteen kirjattua henkilökohtaista tervehdystä. Oleellisinta on asiakkaalle muodostuva merkityksellinen tunne siitä, että hänen tarpeensa ja odotuksensa tunnetaan yrityksessä. (Korhikoski 2023, 68.)

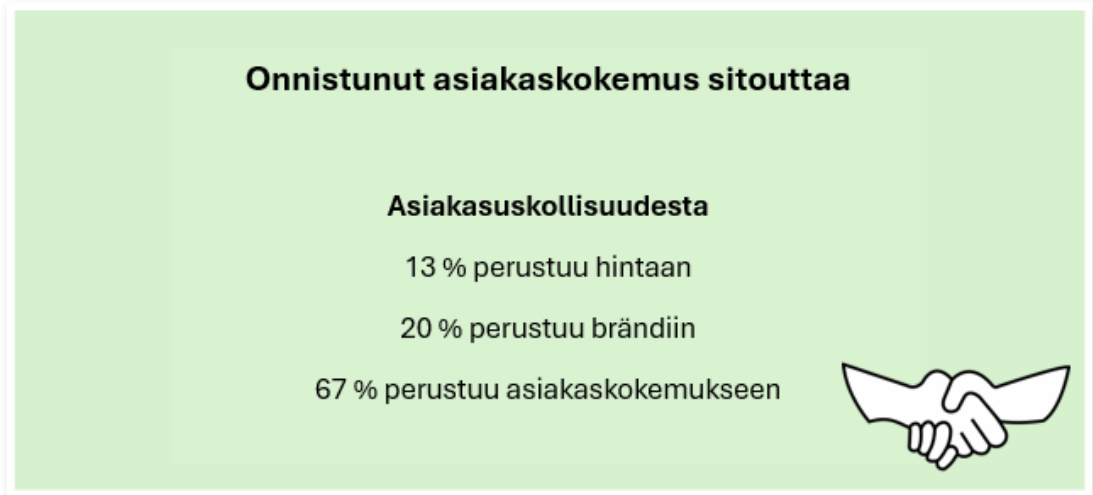
Toinen erinomainen keino asiakaskokemuksen kehittämiseksi on yllätyksellisyyden lisääminen. Yllätyksellisyys rakentuu innovatiivisesta ajattelusta, jossa asiakas yllätetään jossain merkityksellisellä kohtaamispaikalla tavalla, johon hän ei ole kilpailijoiden kanssa asioidessaan tottunut. Yllätyksellisyys voi ilmetä esimerkiksi asiakkaan saapuessa tapaamiseen, jossa hänelle on varattu oven vierestä oma pysäköintipaikka hänen nimellään varustettuna. Yllätyksellisyys voi liittyä myös tilauksen tai palautuksen väliaikatietoon liittyvään vahvistusviestiin, jollaista asiakas ei ole aikaisemmin saanut. Yllätyksellisyys ei usein maksa mitään, mutta vaatii yritykseltä ja sen henkilöstöltä oivaltavaa työskentelykulttuuria ja halua asiakaskokemuksen kehittämiseen. (Korkiakoski 2023, 69.)

4.3 Asiakaskokemuksen merkitys kilpailuedun rakentumisessa

Kehittyvässä markkinassa, jossa alan eri toimijoiden tuotteet- ja palvelut sekä näiden hinnoittelu on pitkälti samat, on yrityksen paras ja lähestulkoon ainoa erottautumiskeino aitoa kilpailuetua saavuttaakseen tarjota asiakkailleen poikkeuksellisen hyvä ja mieleenpainuva kokonaisvaltainen asiakaskokemus yrityksen toiminnasta. Hyvä tuote tai palvelu kilpailukykyiseen hintaan toimii yritykselle kilpailukeinona, joka kuitenkin kilpailijoiden on mahdollista suhteellisen helposti kopioida, jolloin tuotteella saavutettu kilpailuetu menetetään. Aito kilpailuetu ja liiketoiminnan kannattava kasvu on mahdollista saavuttaa asiakkaiden yrityksestä saamalla poikkeuksellisen hyvillä kokonaisvaltaisilla kokemuksilla ja muistijäljillä. (Ahvenainen ym. 2017, 9; Kurvinen & Seppä 2016, 100–101.)

Erinomainen asiakaskokemus ei synny pitkässä juoksussa sattumalta, vaan sen kehittämiseksi on edettävä suunnitelmallisesti asiakkaiden tarpeita kuunnellen. Kilpailuetu syntyy, kun asiakas kokee saamansa palvelun ylittävän hänen palvelulleen etukäteen asettamat odotukset. Asiakkaiden tarpeet ja odotusarvot muuttuvat sekä kehittyvät jatkuvasti ja tämän takia yrityksen on ylläpidettävä tietouttaan asiakkaiden tarpeista ja kehitettävä toimintaansa jatkuvasti, jotta asiakaskokemuksen mahdollistama kilpailuetu on mahdollista säilyttää. (Löytänä & Korteso 2011, 6.3.)

Onnistuneella asiakaskokemuksella nähdään olevan erittäin suuri vaikutus myös yrityksen asiakasuskollisuuteen. Gartnerin (2019) Creating high-impact customer experience strategy -tutkimuksen mukaan asiakasuskollisuudesta jopa 67 % perustuu yrityksen tuotteista tai kohtaamisista muodostuneeseen asiakaskokemukseen, 20 % yrityksen brändiin ja ainoastaan 13 % tuotteen hintaan (kuva 1). (Gartner 2019.)



Kuva 1. Asiakasuskollisuuteen vaikuttavat tekijät (Gartner 2019).

Onnistuneen asiakaskokemuksen kautta rakentunut asiakasuskollisuus vaikuttaa positiivisesti myös yrityksen kannattavuuteen ja kestävän liiketoiminnan kasvattamiseen. Parempi asiakasuskollisuus ja positiivinen asiakaskokemus tarkoittaa yritykselle pienempää asiakaspoistumaa ja lisäksi uskollisten asiakkaiden säilyttäminen on yritykselle huomattavasti edullisempaa kuin uusien asiakkaiden hankkiminen. Tyytyväiset ja uskolliset asiakkaat eivät ole yhtä hintaherkkiä kuin uudet asiakkaat, he tulevat suurella todennäköisyydellä ostamaan yritykseltä myös jatkossa ja usein myös suosittelevat yritystä eteenpäin omassa lähipiirissään. Näiden lisäksi yrityksen toimintaan sitoutuneet asiakkaat ovat usein yritykselle päivittäisen toiminnan osalta kustannustehokkaampia, koska esimerkiksi reklamaatioiden hoitoon ja asiakassuhteen rakentamiseen ei tarvitse käyttää ylimääräisiä resursseja. (Korkiakoski 2023, 29–31; Korkiakoski & Gerdt 2016, 17–18.)

4.4 Asiakaskokemuksen huomioiminen yrityksen myyntityössä

Kehittyvän digitaalisuuden aikakaudella B2B-myyntissä yksi vahvimista nykypäivän trendeistä on asiakaskokemus, jonka merkitys on kasvamassa ostajien ja päättäjien keskuudessa usein jopa itse myytäviä tuotteita ja palveluita suurempaan asemaan. B2B-yritysten päättäjät toimivat päätöksentekoprosessissaan aiempaa kuluttajamaisemmin valiten kumppanikseen usein sen tahon, jonka toiminnasta heille on kokonaisvaltaisesti muodostunut paras kokemus. Myyntiorganisaatioiden on erityisen tärkeää tunnistaa asiakkaiden jatkuvasti kehittyvät ja kasvavat odotusarvot ja tarpeet, jotta heidän on mahdollista tarjota asiakkailleen merkityksellisiä ja vaivattomia kokemuksia. Muutoin ollaan nopeasti siinä tilanteessa, että asiakas valitsee kumppanikseen sen yrityksen, joka ymmärtää paremmin asiakaskokemuksen merkityksen. (Kenner & Leino 2020, 13–17.)

Kuluttajapuolella vauhdilla kehittyvä kokonaisvaltainen palvelutaso totuttaa ihmiset saamaan jatkuvasti parempia ja henkilökohtaisempia palvelukokemuksia juuri silloin, kun kuluttajat niitä itse tarvitsevat ja tämä nostaa asiakkaiden odotusarvoja myös B2B-palveluiden osalta. Asiakasyritysten päättäjät ja hankkijat odottavat toimittajilta yhtä henkilökohtaista asiakaskokemusta, kuin mihin he ovat kuluttajina asioidessaan tottuneet. Tämä edellyttää myyntiorganisaation kyvykkyyttä vastata asiakkaiden tarpeisiin silloin, kun asiakas apua tarvitsee, eikä muutamien päivien vasteaikoja nykyisin enää hyväksytä. Tämä ohjaa myyntiorganisaatioita kehittämään perinteisen myyntityön tueksi erilaisia helppokäyttöisiä ja kattavia palvelukanavia, jotka ovat asiakkaiden saatavilla ympäri vuorokauden. (Kenner & Leino 2020, 17–30.)

Alojen teknologinen kehittyminen, tuotteiden ympärille rakennettujen uusien palveluiden lisääntyminen sekä asiakaskokemuksen kehittämiseen panostaminen vaativat myös työntekijöiltä jatkuvaa uuden opettelua ja työssä kehittymistä. Kehitys edellyttää tiedonjakoa ja laadukasta tiimityötä, joka mahdollistaa asiakkaiden odotusarvojen tunnistamisen ja sitä kautta lisäarvon ja paremman asiakaskokemuksen tuottamisen. (Vierula 2021, 166–168.)

4.5 Asiakaskokemuksen mittaaminen

Jotta yrityksestä ulospäin välittyvä asiakaskokemus ei jäisi ainoastaan toiveeksi tai perusteettomaksi suunnitelmaksi, täytyy asiakaskokemuksen kehittämiseen löytyä liiketoimintaa tukevat tavoitteet sekä toimivat mittausmenetelmät. Erinomaisella asiakaskokemuksella yrityksen tavoittelemat tulokset linkittyvät usein esimerkiksi lisämyynnin kasvattamiseen tai kustannussäästöihin operatiivisen toiminnan osalta, mutta koska asiakaskokemus perustuu vahvasti tunteisiin, ei sen merkitystä liiketoimintaan voi mitata pelkästään myynnin perinteisten mittareiden avulla. (Korkiakoski & Gerdt 2016, 42–43.)

Asiakaskokemuksen ja -asiakastyytyväisyyden mittaamiseen on olemassa useita erilaisia työkaluja ja mittausmenetelmiä, joista yritykset voivat valita käyttöönsä omaa toimintaa ja tavoitteita parhaiten tukevat mittarit. Mittausmenetelmistä tunnetuimmat ovat asiakkaiden suositteluhalukkuutta kuvasta mittari NPS (Net Promoter Score) sekä asiakastyytyväisyysindeksi CSI (Customer Satisfaction Index), joiden avulla yritys voi verrata saamiaan tuloksia kilpailijoiden vastaaviin. Tunteisiin perustuvan asiakaskokemuksen todellista arvoa yritykselle kuvaa kuitenkin lopulta pehmeät arvot, kuten asiakkaan suunpieliin mahdollisesti piirtyvä hymy tietyn kohtaamispisteen jälkeen tai spontaani kiitos saadusta palvelusta ja tämän merkitystä ei yritysten kannata unohtaa. (Ahvenainen ym. 2017, 24–32.)

Mittaamisen avulla toiminnasta pyritään löytämään kehitettäviä osa-alueita, joita parantamalla yrityksestä asiakkaille välittyvä kokemus näkyisi mahdollisimman laadukkaana sekä tasalaatuisena yrityksen asiakkaiden näkökulmasta. Yritys voi ensisijaisesti pyrkiä tunnistamaan yrityksen toiminnasta aiheutuneet kaikkein huonoimmat kokemukset ja varmistaa, että vastaavat tapaukset ja ongelmat eivät toistu jatkossa. Vasta tämän jälkeen kannattaa lähteä miettimään, miten asiakkaille olisi mahdollista tarjota muista kilpailijoista positiivisesti erottautuvia kokemuksia. (Korkiakoski & Gerdt 2016, 45–46.)

5 Selvitys asiakkaiden tarpeista ja päätökseen vaikuttavista tekijöistä kilpailuedun saavuttamisessa

5.1 Selvityksessä käytetty menetelmä

Tämä opinnäytetyö on tutkimustyyppinen työ, jonka tarkoituksena on tuottaa toimeksiantajan tarvitsemaa tietoa liiketoiminnan kehittämisen tueksi. Menetelmänä työssä toimii kvalitatiivinen eli laadullinen tutkimusmenetelmä. Laadullista menetelmistä työn tiedonkeruussa käytetään puolistrukturoitua teema-haastattelua. Tällöin haastattelussa käsiteltävät kysymyksien aihealueet eli teemat ovat yhtenäiset ja pohjautuvat valittuun tietoperustaan, mutta kysymysten asetantaa ja järjestystä on mahdollista muokata haastattelutilanteessa tapahtuvan keskustelun pohjalta siten, että se tarjoaa tutkimukselle parhaan mahdollisen lopputuloksen. Selvityksessä haastateltavat henkilöt valikoidaan sen pohjalta, että heidän oletetaan ymmärtävän selvitykseen valitut teemat samalla tavalla kuin selvityksen tekevä tutkija. Tällöin haastatteluista saatujen vastausten odotetaan vastaavan opinnäytetyön tarkoituksena ja antavan vastauksia valittuihin teemoihin liittyen. (Tuomi & Sarajärvi 2018, 87–90; Vilkka 2021, 5.)

Valitsin työhöni laadullisen menetelmän, koska selvityksen tavoitteena on ymmärtää syvällisesti rakennusalan B2B-asiakkaiden tarpeita, päätökseen vaikuttavia tekijöitä sekä heidän odotuksiaan palveluntarjoajia kohtaan. Teemahaastattelut mahdollistavat haastateltavien kokemusten ja näkemysten esiin tuomisen henkilökohtaisella tasolla, jonka avulla toimeksiantajalle on mahdollista tuottaa työn kontekstiin liittyvää tietoa asiakkaiden tarpeista ja kilpailuedun rakentumisesta. Opinnäytetyössä ei myöskään pyritty määrällisiin yleistyksiin, vaan syvällisempään ymmärrykseen niistä tekijöistä, jotka erottavat palveluntarjoajat toisistaan asiakkaiden silmissä.

Haastattelut pidetään yksilöhaastatteluina, jolloin haluttuihin kysymyksiin on mahdollista saada henkilökohtaisempia ja toisistaan poikkeavia vastauksia, jotka auttavat ymmärtämään kokonaisvaltaisemmin asiakkaiden päätöksiä ohjaavia tekijöitä sekä heidän tarpeitaan. Henkilökohtaisten yksilöhaastatteluiden

etuna on myös se, että haastattelijan on mahdollista tarkentaa haastatteluun valittuja kysymyksiä, mikäli haastateltava ei täysin ymmärrä kysymyksen asettaa. Haastatteluissa käytettävät kysymykset on mahdollista lähettää etukäteen haastateltavalle, mikäli tutkimuksen tekijä kokee, että haastateltavan olisi suotavaa niihin etukäteen varautua. (Tuomi & Sarajärvi 2018, 84–86; Vilkka 2021, 5.)

Työn teoreettinen viitekehys koostuu kilpailuedusta, asiakastarpeiden ja päätöksentekoprosessin ymmärtämisestä sekä asiakaskokemuksesta. Laadullisessa tutkimuksessa teorian hyödyntäminen osana selvitystä on välttämätöntä. Teoriaperustaa on tarkoitus hyödyntää haastattelujen ohjaavien kysymysten laadinnassa sekä tulosten analysoinnissa yhdistämällä haastatteluista kerättyä tietoa työssä käytettyyn tietoperustaan. (Tuomi & Sarajärvi 2018, 23–24.)

Laadullisessa selvityksessä aineiston riittävyyden tulkintana voidaan käyttää saturaatiota eli kylläntymispistettä. Saturaatio tarkoittaa sitä, kun haastatteluiden avulla kerätty aineisto alkaa toistamaan itseään, eivätkä uudet vastaukset tuota tutkimusongelmaan liittyen enää uusia merkityksellisiä tai toisistaan poikkeavia näkemyksiä. Aineiston saturaatioon vaikuttaa oleellisesti se, kuinka paljon erilaisia luokkia, eli toisistaan oleellisista poikkeavia ryhmiä aineistonkeruuseen valitaan ja haetaanko aineiston keruulla samankaltaisuutta vai eroavaisuuksia. Mikäli haastatteluihin valitut henkilöt eli niin sanotut tiedonantajat muodostavat työn tutkimusongelman näkökulmasta samankaltaisen ryhmän ja aineiston keruussa pyritään hahmottamaan samankaltaisuuksia, niin todennäköisesti aineiston saturaatio saavutetaan aineistonkeruussa nopeammin. (Tuomi & Sarajärvi 2018, 99–102; Vilkka 2021, 5.)

Selvityksessä haastatteluista saadut tulokset analysoidaan sisällönanalyysillä, jossa ne suhteutetaan työssä käytettyyn teoriaan. Aineisto käsitellään teemoittelua hyödyntäen ja tuloksissa on mahdollista huomioida myös luokittelun mahdollisesti mukanaan tuomat eroavaisuudet tai yhteneväisyydet vastausten välillä. Tulosten analysoinnin avulla on tarkoitus tunnistaa ja tuoda esille työn kannalta oleellisimmat haastatteluista ja teoriaperustasta esiin nousseet asiayhteydet, joiden avulla asiakkaiden tarpeita, päätökseen vaikuttavia tekijöitä sekä

yrittäjien erottautumistekijöiden mahdollistamaa kilpailuetua olisi mahdollista tuoda esille. (Tuomi & Sarajärvi 2018, 104–114; Vilkkä 2021, 6–7.)

Laadullisessa selvityksessä työn eettisyys tulee huomioida ja se perustuu hyvään tieteelliseen käytäntöön. Hyvään tieteelliseen käytäntöön kuuluu rehellisyys, huolellisuus ja tarkkuus selvitystyössä, tulosten tallentamisessa sekä niiden esittämisessä. Selvitykseen osallistuvilla henkilöillä tulee esimerkiksi olla mahdollisuus kieltäytyä selvityksestä ja tulokset tulee julkaista nimettöminä, elleivät haastateltavat ole erikseen antaneet lupaa henkilöllisyyden paljastamiseen. (Tuomi & Sarajärvi 2018, 150–156; Vilkkä 2021, 2.)

Työn luotettavuus myös laadullisessa työssä on tärkeää. Laadullisessa selvityksessä on tärkeää kuvata lukijalle, miten tiedonkeruu on toteutettu ja analysoitu, miten se suhteutuu selvityksessä käytettyyn teoriaan sekä esimerkiksi se, millä perusteilla selvitykseen osallistuneet haastateltavat on valittu. Laadullisen selvityksen luotettavuus perustuu pitkälti siihen, että lukijalle muodostuu ymmärrys ja kuva siitä, miten selvitys on kokonaisuutena toteutettu ja mitä sillä on pyritty saavuttamaan. (Tuomi & Sarajärvi 2018, 158–164; Vilkkä 2021, 7.)

5.2 Selvityksen toteutus

Aineistonkeruu toteutettiin siinä vaiheessa, kun opinnäytetyön tavoite ja tutkimusongelma olivat selvillä sekä näiden pohjalta rakennettu teoriaperusta oli valmiina. Haastattelut toteutettiin huhtikuun 2025 aikana. Haastatteluun valituille henkilöille soitettiin etukäteen ja tässä yhteydessä selvityksen sisältö sekä tarkoitus avattiin haastateltaville tarkemmin. Haastateltaville kerrottiin, että työ julkaistaan anonymina, jolloin työn toimeksiantaja sekä haastatteluun osallistuvat henkilöt ja heidän työnantajansa pysyvät nimettöminä ja tunnistamattomina lopullisesta työstä.

Selvitykseen osallistuneet yritykset ja niiden avainhenkilöt valittiin yhdessä työn toimeksiantajan kanssa. Toimeksiantajan kannalta oleellisinta oli, että haastateltavat henkilöt toimivat omissa yrityksissään päättäjäsämassa toimeksiantajan palveluntarjontaan liittyen. Haastatteluun valituilla henkilöillä nähtiin olevan

heidän rooliensa kautta riittävä ymmärrys haastatteluissa kartoitettaviin aihealueisiin ja tämä koettiin merkityksellisenä niin opinnäytetyön laadukkaan lopputuloksen kuin toimeksiantajan toiminnan kehittämisen kannalta.

Haastatteluun valitut yritykset ja niiden avainhenkilöt koostuivat rakennusalan merkittävistä yrityksistä, joiden tarpeet toimeksiantajan suuntaan ovat monipuolisia ja kattavat koko toimeksiantajan palveluvalikoiman. Haastatteluun valittujen henkilöiden työnkuvat poikkesivat hieman toisistaan, mutta jokaisen haastateltavan työnkuvaan liittyivät oleellisesti hankinnat sekä yhteistyön ylläpitäminen ja kehittäminen. Osa toimeksiantajan asiakkaista solmii kattavampia keskitettyjä kausisopimuksia, kun taas osa asiakkaista ohjaa hankinnat projektikohtaisesti hoidettavaksi. Tämän vuoksi molemmat näkökulmat haluttiin selvitykseen mukaan, koska molemmissa rooleissa toimivien henkilöiden näkemykset, tarpeet ja päätöksentekoon vaikuttavat ajurit on toimeksiantajan erityisen tärkeää tunnistaa.

Haastatteluita pidettiin lopulta yhteensä seitsemälle henkilölle viidestä eri yrityksestä. Neljästä haastatteluun valitusta yrityksestä otettiin selvitykseen mukaan yksi avainhenkilö kutakin yritystä kohden ja tämän lisäksi mukana oli yksi yritys, josta haastateltiin kolmea eri rooleissa toimivaa henkilöä. Haastatelluilta kerätyistä näkemyksistä saatiin muodostettua työn kannalta riittävä kokonaiskuva asiakkaiden tarpeista, odotusarvoista sekä päätökseen vaikuttavista tekijöistä, jolloin koettiin, että tutkimuksen saturaatiopiste saavutettiin.

Haastateltavista seitsemästä henkilöstä kolme (H1, H3 ja H6) vastasi yrityksensä hankinnoista ja yhteistyön kehittämisestä kokonaisvaltaisemmin ja heidän työnkuvaansa lukeutuvat esimerkiksi yritysten laajamittaisemmat kausisopimukset eri tuoteryhmiin ja toimittajiin liittyen. Neljällä haastateltavalla (H2, H4, H5 ja H7) vastuualueena työn ja hankintojen näkökulmasta olivat projektikohtaiset hankinnat sekä yhteistyön operatiivisen toiminnan laadun varmistaminen käytännön tasolla.

Aineistonkeruu toteutettiin Teams-haastatteluilla. Haastattelut nauhoitettiin ja saadut vastaukset kirjattiin selvityksen tekijän toimesta sähköiseen muotoon lopullista aineiston kokoamista ja analysointia varten. Aineistonkeruussa käsitellyt teemat liittyivät kilpailuetuun sekä asiakaskokemukseen B2B-ympäristössä. Tarkentavilla apukysymyksillä pyrittiin varmistamaan, että aineistosta saadaan työn lopputuloksen kannalta oleellista tietoa. Apukysymyksillä pyrittiin selvittämään tarkemmin asiakkaiden tarpeita ja odotusarvoja, päätöksiin ja asiakaskokemukseen oleellisimmin vaikuttavia tekijöitä sekä niin positiivisia kuin kehitettäviä osa-alueita etenkin toimeksiantajan toiminnan osalta.

Lopuksi aineisto analysoitiin teoriaohjaavalla sisällönanalyysillä ja jäsentelyssä hyödynnettiin pääosin teemoittelua, jonka avulla pyrittiin löytämään yhteisiä nimittäjiä, joilla on suurin merkitys asiakkaalle palveluntarjoajaa valitessaan. Tuloksia analysoidessa myös haastateltavan työnkuva ja rooli hankintoihin liittyen huomioitiin käyttäen luokittelua, jotta saatiin selvitettyä, onko toisistaan poikkeavilla työnkuvilla vaikutusta asiakkaiden tarpeissa tai odotusarvoissa palveluntarjoajaa kohtaan.

5.3 Selvityksen tulokset

Tässä luvussa esitellään selvityksen keskeisimmät tulokset ja löydökset haastatteluun valituista teemoista. Tuloksissa on tuotu esiin yksittäisistä haastatteluista saatuja vastauksia sekä haastatteluissa eniten esiintyneitä yhteneväisiä näkemyksiä. Tulosten lopussa on mukana vastauksista tehdyt havainnot eri rooleissa toimivilta henkilöiltä.

Haastattelun ensimmäiseen teemaan, eli kilpailuetuun liittyen asiakkailta pyrittiin selvittämään toimeksiantajan kaltaiseen palveluntarjoajaan liittyviä tarpeita ja odotuksia. Tämän lisäksi selvitettiin hankintapäätöksiin vaikuttavia tekijöitä, henkilöstön merkitystä kilpailuedun rakentumisen kannalta sekä pidempiaikaisen yhteistyön merkitystä yhteistyön kehittämisen sekä kilpailuedun saavuttamisen näkökulmasta.

Haastattelun toiseen teemaan, eli asiakaskokemukseen liittyen haluttiin selvittää, millainen asiakaskokemus toimeksiantajasta tai muista vastaavista toimialan palveluntarjoajista asiakkaille on jäänyt. Mitkä osa-alueet toimivat ja missä osa-alueissa olisi asiakkaiden mielestä asiakaskokemuksen näkökulmasta kehitettävää. Tämän lisäksi haastatteluilla pyrittiin selvittämään, mitkä osa-alueet yhteistyössä ovat haastateltaville ne kaikkein tärkeimmät, joilla on eniten vaikutusta toimijasta muodostuvaan asiakaskokemukseen, jolla voi olla oleellinen vaikutus yhteistyökumppanin valintaan.

5.3.1 Kilpailuetu

Asiakkaiden tarpeet ja odotusarvot palveluntarjoajaa kohtaan rakentuvat erityisesti saatavuuden, toimitusvarmuuden sekä nopean reagointikyvykkyyden ympärille. Useimmat vastaajat toivat esiin, että heidän toimialallaan muuttuvia ja nopeasti vastaantulevia tilanteita tulee eteen lähes päivittäin. Tällöin työn toimeksiantajan kaltaisiin palveluntarjoajiin kohdistuu asiakkaiden suunnalta painetta äkillisten tarpeiden vuoksi, joihin palveluntarjoajan odotetaan ja toivotaan pystyvän vastaamaan. Haasteltavista H1 totesi, että jos vastausten saamisessa kestää yli vuorokausi, palveluntarjoaja on epäonnistunut asiakkuuden hoidossa. H5 taas kiteytti keinot tarpeidensa täyttämiseksi ytimekkäästi, ”mitä nopeampi toimitus, sitä parempi”.

Useampi haastateltava toi esille, että tiukka paine johtuu usein asiakkaiden omassa päässä tapahtuvasta ennakkoinnin ja suunnitelmallisuuden puutteesta, mutta joka tapauksessa viiveet saatavuudessa ja toimitusvarmuudessa voivat tarkoittaa haastateltavien yrityksille merkittäviä taloudellisia kustannuksia. Vastaajista H3, H4 ja H6 painottivat tarvetta kokonaisvaltaiselle asiakkaan toimintaa tukevalle palvelulle, jossa palveluntarjoajan tulee ymmärtää asiakkaan toimintaympäristö ja pystyä tarjoamaan heille suunnitteluapua oikeanlaisten ratkaisujen löytämiseksi. H4 muistutti lisäksi, että tärkeintä ei ole myydä asiakkaalle kalteinta palvelua, vaan tarjota heidän tarpeisiinsa parhaiten sopiva ratkaisu.

Lähes jokainen haastateltava nosti esiin, että nykyisessä alan haastavassa markkinatilanteessa hinta on tärkeä tekijä palveluntarjoajan lopullisessa valinnassa, mutta kuitenkin yhdessäkään haastattelussa hinta ei noussut esiin selkeästi tärkeimpänä yksittäisenä tekijänä. H1 toi esille, että hinnan vaikutus päätöksentekoon kokonaisuutena on noin 30 %, kun taas palvelun laadukkuus ja toimitusvarmuus muodostavat päätöksestä jopa noin 70 %. Vastaava näkemys ilmeni myös Gartnerin (2019) teettämässä tutkimuksessa. Myös H2 ja H3 huomauttivat, ettei pitkäaikainen yhteistyö perustu pelkkiin yksikköhintoihin, vaan enemmän yhteistyön toimivuuteen ja heille heijastuviin ”yrityksen kasvoihin”.

Toimitusvarmuuden ja kokonaisvaltaisesti laadukkaan toiminnan lisäksi tärkeimpänä päätöksiin vaikuttavana tekijänä haastateltavat nostivat esiin palveluntarjoajan henkilöstön merkityksen. H1 totesi, että tämä on jopa tärkein yksittäinen tekijä ja, että ”asenteen ja asiantuntemuksen puute, johtaa suoraan palveluntarjoajan vaihtoon”. H4 nosti esiin luottamuksen pitkäaikaisen rakentamisen erilaisissa arjen vuorovaikutustilanteissa ja piti tärkeänä, että yhteyshenkilö rehellisesti myöntää, jos ei tiedä kysymykseen vastausta, ja palaa asiaan tämän selvitettyään. H5 taas totesi, ettei tee yhteistyötä ”tuputtavan myyjän” kanssa, vaan arvostaa rentoa ja asiantuntevaa otetta. Henkilöstön merkitys kilpailuedun saavuttamisessa näkyy myös vahvasti tutkimuksessa käsitellyssä tietoperustassa (Allen 2023; Wirtz ym. 2012; Hämeen kauppakamari 2024).

Kaikki haastateltavat pitivät pitkäaikaista yhteistyötä toivottavana ja hyödyllisenä molempien osapuolten näkökulmasta. H3 totesi, että pidempiaikainen yhteistyö mahdollistaa vakiintuneiden toimintamallien luomisen ja jatkuvan yhteistyön kehittämisen. H1 kuvasi tilannetta, jossa pitkäaikainen kumppanuus syntyy luonnollisena sivutuotteena, kun yhteys palveluntarjoajan kanssa perustuu luottamukseen ja molemminpuoliseen tuntemukseen. H7 kiteytti pidempiaikaisen yhteistyön tuoman hyödyn asiakkaan näkökulmasta; ”pitkäaikainen yhteistyö johtaa automaattisesti siihen, että asiakaspalvelija tietää asiakkaan perustarpeet ja tyyliin toimia jo ennakoon, jolloin palvelusta tulee tavanomaista helpompaa ja sujuvampaa”. Selvityksessä esiin tuotu asiakasymmärryksen parantaminen ja

lisäarvon tuottaminen nähdään yhtenä erinomaisena keinona kilpailuedun saavuttamisen kannalta. (Laine 2015; Mink 2025).

5.3.2 Asiakaskokemus

Suurin osa vastaajista koki toimeksiantajan tarjoaman palvelun toimivaksi tai erittäin hyväksi, etenkin silloin, kun asiakkuutta hoitaa nimetty ja ammattitaitoinen yhteyshenkilö. H2 kertoi, että alussa palvelu oli ollut kankeaa, mutta toimeksiantaja reagoi saamaansa palautteeseen nopeasti ja paransi toimintaansa. Toimeksiantajasta asiakkaille muodostuneesta asiakaskokemuksesta keskusteltaessa vastaajat arvostivat etenkin toimeksiantajan joustavuutta, saavutettavuutta sekä sitä, että toimeksiantajan henkilöstö tuntee asiakkaansa ja heidän tarpeensa. Samojen asioiden merkitys nousee esiin tutkimuksen asiakastarpeita ja ostokäyttäytymisen ymmärtämistä käsittelevässä luvussa 3.1 (Korkiakoski 2023).

Myös toimeksiantajan erilaiset digitaaliset ratkaisut saivat haastateltavilta (H2, H3 ja H4) kiitosta. Kyseisten haastateltavien mukaan toimeksiantajan tarjoamat digitaaliset ratkaisut ovat tukeneet heidän päivittäistä toimintaansa ja vaikuttanut myönteisesti heidän oman arkensa sujuvuuteen. Tutkimuksen teoriassa yritysten digitaaliset kanavat ovat yksi keino erottautua ja tarjota asiakkaille heidän tarpeisiinsa soveltuvia henkilökohtaisuutta lisääviä ratkaisuja sekä parantaa samalla yrityksen saavutettavuutta asiakkaiden silmissä (Allen 2023; Wirtz ym. 2012; Korkiakoski 2023).

Asiakaskokemuksen kehittämisen osalta esiin nousi asiakkuudenhallinnan tasalaatuisuus, yhteyshenkilöiden vaihtumisen vaikutukset ja tietyt kalustonhallintaan liittyvät käytännöt. H1 ja H2 toivoivat yhteyshenkilöiden yhtenäisempää osaamista ja selkeämpää viestintää mahdollisista henkilömuutoksista. H4 puolestaan toivoi tiettyyn palveluntarjoajan tuoteryhmään parannuksia ja nosti esille, että etenkin pitkäkestoisissa tarpeissa kyseisen tuoteryhmän laadukkuus nousee esille. H5 mainitsi, että laskujen käsittelyn automatisointia voisi vielä kehittää. Työn teoriassa (Gerdt & Eskelinen 2022; Kurvinen & Seppä 2016)

asiakaskokemuksen kehittämisen näkökulmasta nousevat esille kehitystä vaativien kohtaamispisteiden tunnistamisen merkitys yrityksen toiminnan kehittämisessä ja lisäarvon tuottamisessa.

Asiakaskokemuksen muodostumiseen vaikuttavista osa-alueista tärkeimpinä pidettiin tilausta, toimitusta, käyttövaihetta sekä mahdollisten reklamaatioiden hoitoa. Projektiluonteisista hankinnoista vastaavat (H1, H3, H6) kiinnittivät huomiota neuvotteluihin ja pitkäjänteiseen yhteistyön kehittämiseen. H4 korosti, että ”ikävien asioiden hoito hienovaraisesti on tärkeää”, jolla hän viittasi mahdollisten ongelmatilanteiden ratkaisemiseen ja asiakaskokemuksen jatkuvuuden hallintaan.

5.3.3 Eri roolien painotuserot tuloksissa

Vastaajien hieman toisistaan poikkeavat roolit näkyivät hienoisina painotuseroina haastatteluista saaduissa näkemyksissä. Strategisen tason vastaajat (H1, H3 ja H6) korostivat haastatteluissa kokonaisvaltaisen yhteistyön merkitystä, sen kehittämistä sekä pitkäjänteisyyttä. Operatiivisesta toiminnasta vastuussa olevat vastaajat (H2, H4, H5 ja H7) taas painottivat enemmän käytännön sujuvuutta, toimitusvarmuutta sekä henkilökohtaista kontaktia.

Haastattelujen pohjalta on mahdollista todeta, että mahdollinen kilpailuetu ja asiakaskokemus rakentuvat eri asiakkuuksiin kerroksittain. Osa painottaa arjen sujuvuutta, kun taas toisille strateginen yhteistyön kehittäminen ja jatkuvuus on tärkeintä. Näiden molempien näkökulmien yhteensovittaminen on keskeistä asiakassuhteen hallinnassa ja toimeksiantajan kilpailuedun saavuttamisessa.

6 Johtopäätökset ja kehitysehdotukset

6.1 Selvityksen johtopäätökset

Opinnäytetyön tavoitteena oli selvittää, millä keinoin yrityksen on mahdollista saavuttaa selkeää kilpailuetua toimialallaan. Työssä selvitettiin, millaiset tekijät vaikuttavat B2B-asiakkaiden päätöksentekoon sekä mistä tekijöistä kilpailuetu

sekä palveluntarjoajasta asiakkaille välittyvä asiakaskokemus muodostuu. Laadullisesti toteutettu selvitys osoitti, että kyseisen vahvasti kilpaillun toimialan kilpailuetu ei rakennu yksittäisten tuotteiden, palveluiden tai pelkän hinnan varaan, vaan muodostuu palvelukokonaisuuden, asiakassuhteen hallinnan ja asiantuntevan vuorovaikutuksen avulla.

Selvityksen mukaan kilpailuetu rakentuu luotettavuudesta ja pitkäjänteisyydellä rakennetusta kumppanuudesta. Selvityksen perusteella toimeksiantajan mahdollinen kilpailuetu muodostuu erityisesti toimitusvarmuuden, palvelun laadun ja henkilöstön osaamisen yhdistelmästä. Hinta vaikuttaa valintoihin, mutta sen merkitys on suhteellinen ja isossa kuvassa pienempi verrattuna luotettavuuteen ja kokonaisvaltaiseen toiminnasta välittyvään laadukkuuteen. Tämä tukee Porterin (2006) näkemystä siitä, että yrityksen valitsema erilaistamisstrategia voi tuottaa vahvemman kilpailuedun kuin pelkkä hinnalla kilpaileminen, etenkin pidemmällä aikavälillä tarkasteltuna.

Selvityksen perusteella B2B-liiketoiminnassa asiakas ei tee päätöksiä yksistään lyhyemmän aikavälin tehokkuuden perusteella, vaan arvostaa olemassa olevia suhteita ja näiden mukanaan tuomaa luottamusta, joiden avulla hän voi hallita hankintojen mukanaan tuomia riskejä palveluntarjoajaa valitessaan. Kumppanuuden kehittyessä palveluntarjoajan on mahdollista oppia tuntemaan asiakkaan toimintamallit ennakoiden heidän tulevia tarpeitaan, mikä luo molempipuolista arvoa syventäen samalla asiakassuhdetta (Laine 2015).

Asiakaskokemus ohjaa asiakkaan valintoja ja vaikuttaa asiakkaan sitoutumiseen. Palveluntarjoajasta välittynyt asiakaskokemus osoittautui tutkimuksessa erittäin merkittäväksi tekijäksi palveluntarjoajan valinnassa ja yhteistyön jatkuvuudessa. Hyvä asiakaskokemus syntyy henkilöstön palveluasenteesta, yrityksen reagoitakyvykkyydestä sekä kyvystä kohdata asiakas inhimillisesti ja ammattitaitoisesti. Asiakkaat toivovat, ettei palveluntarjoaja ainoastaan toimita heille tuotteita ja palveluita, vaan toimii vuorovaikutuksessa ja auttaa ongelmalanteissa sekä tulevien tarpeiden ennakoimisessa.

Asiakaskokemus muodostuu useista eri kohtaamispaikoista alkaen neuvotteluvaiheesta ja päättyen toimitettuun ja kokonaisuutena hoidettuun palvelukokonaisuuteen. Selvityksessä nousi esille, että mahdollisten reklamaatioilanteiden hoito on toimialan sisällä keskeinen osa asiakaskokemuksen hallintaa. Ongelmatilanteet tulee hoitaa nopeasti, hienovaraisesti sekä läpinäkyvästi, jotta luottamus säilyy. Asiakaskokemuksen merkitys kilpailuedun mahdollistajana on linjassa Korhosen (2023) näkemyksen kanssa, jonka mukaan asiakaskokemus on tärkein erottautumistekijä, erityisesti silloin, kun yrityksen tuotteet ja palvelut ovat keskenään vertailukelpoisia ja muutoinkin hyvin samankaltaisia.

Asiakkaiden henkilökohtainen rooli asiakasyrityksen palveluksessa vaikuttaa odotuksiin palveluntarjoajia kohtaan. Strategisempia hankintoja yrityksissä hoitavat henkilöt tarkastelevat palveluntarjoajia kokonaisvaltaisempana palvelukonseptina. He odottavat toiminnan pitkäjänteistä kehittämistä, yhdessä sovittujen toimintamallien noudattamista sekä kumppanuuden rakentamiseen perustuvaa yhteistyötä. Operatiivisemmat, projektikohtaisista hankinnoista vastuussa olevat henkilöt painottavat taas käytännön sujuvuutta, toimitusnopeutta ja varmuutta sekä asiakaslähtöistä reagoitua arjessa tapahtuviin haasteisiin.

Tämä osoittaa, että palveluntarjoajan täytyy tunnistaa sekä pystyä vastaamaan eri asiakasrooleissa toimivien henkilöiden tarpeisiin ja odotuksiin. Samalla kun pyritään rakentamaan strategista kumppanuutta, on kyettävä varmistamaan, että operatiivinen palvelu toimii saumattomasti ja vastaa asiakkaiden nopeasti muuttuviin tarpeisiin.

6.2 Kehitysehdotukset toimeksiantajalle

Alle on listattu työn toimeksiantajalle kehitysehdotuksia tehdyn selvityksen ja saatujen tulosten pohjalta. Kehitysehdotuksiin nostettiin asiakkaiden haastatte- luista tunnistetut ja vahvimmin esiin nousseet tekijät, joihin panostamalla yrityksen on mahdollista kehittää toimintaansa sekä saavuttaa kilpailuetua alan kovassa kilpailutilanteessa.

1. Asiakkuuden hallinta ja selkeät yhteyshenkilöt

Asiakkaat odottavat henkilökohtaista palvelua sekä heidän tarpeidensa ymmärtämistä ja huomioimista. Nimetyt asiakkuuksia hoitavat yhteyshenkilöt oppivat ymmärtämään asiakkaiden tarpeita, mikä mahdollistaa asiakkaille henkilökohtaisemman palvelukokemuksen sekä yritykselle yhteistyön syvemmän kehittämisen. Asiakkaiden tarpeiden parempi ymmärtäminen mahdollistaa erilaisten ratkaisujen tarjoamisen sekä asiakkaan tukemisen esimerkiksi tulevien tarpeiden ennakoinnissa.

2. Henkilöstön osaamisen varmistaminen ja kehittäminen

Henkilöstön osaaminen ja palveluasenne ovat merkittävimpiä tekijöitä asiakkaiden päätöksenteon taustalla, varsinkin pidempiaikaisen yhteistyön näkökulmasta. Asiakkaat odottavat yhteyshenkilöltään ammattitaitoa, joka mahdollistaa asiakkaan arkea helpottavien ratkaisujen tarjoamisen sekä valmiutta tarttua nopeasti eteen tuleviin haasteisiin. Yritysten panostukset henkilöstön perehdyttämiseen sekä jatkuvaan kouluttamiseen näkyvät niin asiakas- kuin henkilöstötyytyväisyydessä.

3. Asiakasviestinnän ammattimaisuus, ajantasaisuus ja hienovaraisuus

Toimialan hektisen luonteen takia asiakasviestinnän tulee olla ammattimaista, ajantasaista sekä läpinäkyvää erilaisissa päivittäisissä vuorovaiikutustilanteissa. Etenkin reklamaatiotilanteet tulee hoitaa asiakkaiden suuntaan selkeästi, läpinäkyvästi ja hienovaraisesti, jotta luottamus ja asiakassuhteen jatkuvuus voidaan varmistaa. Toimitusvarmuus näyttelee toimialalla merkittävää roolia, jolloin läpinäkyvyys toimitusten osalta poistaa epätietoisuutta ja lisää samalla luottamusta palveluntarjoajan suuntaan.

4. Digitaalisten työkalujen jatkokehittäminen

Digitaaliset työkalut koetaan tärkeiksi ja asiakkaan arkea sujuvoittaviksi, jolloin niiden jatkuva kehittäminen on yrityksen kannalta erityisen tärkeää. Asiakkaat ovat kuluttajina tottuneet erilaisiin arkea helpottaviin

digitaalisiin työkaluihin ja odottavat vastaavaa palvelua myös B2B-puolella. Rakentamisen ajantasainen seuranta ja hallinta mahdollistavat asiakkaille läpinäkyvyyden ja oman toiminnan tehostamisen, jonka avulla palveluntarjoajan on mahdollista tarjota selkeää lisäarvoa asiakkailleen.

5. Liiketoiminnan kehittäminen yhdessä pitkäaikaisten kumppanien kanssa

Pidempiaikaiset asiakkuudet mahdollistavat yritykselle toiminnan kehittämisen. Sitoutuneet asiakkaat ovat halukkaita kehittämään palveluntarjoajan kanssa uusia ratkaisuja, jotka helpottavat asiakkaiden arkea. Yhteiskehittäminen voi tapahtua esimerkiksi erilaisten pilottien avulla, joita voidaan myöhemmin hyödyntää myös yrityksen muihin asiakkuuksiin. Pidempiaikaiset asiakassuhteet perustuvat luottamukseen ja lisäarvon tuottamiseen, jolloin hinnan merkitys päätösten taustalla usein myös pienee.

7 Päätäntö

Tämä opinnäytetyö tarkasteli kilpailuedun saavuttamista rakennusalan B2B-liiketoiminnassa toimeksiantajayrityksen näkökulmasta. Tutkimuksen tavoitteena oli selvittää, millaiset tekijät vaikuttavat asiakkaiden päätöksentekoon palveluntarjoajia valittaessa ja millä keinoilla yritys voi erottautua erittäin kilpaillulla toimialalla, jossa tuotteet ja palvelut ovat keskenään hyvin samankaltaisia.

Tutkimus toteutettiin laadullisena tutkimuksena, koska työn tarkoituksena oli syventyä asiakasyritysten näkemyksiin, kokemuksiin ja odotuksiin. Laadullinen menetelmä mahdollisti teemahaastattelujen avulla syvällisten ja henkilökohtaisten näkemysten keräämisen, joita ei olisi ollut mahdollista saavuttaa määrällisin keinoin. Aineiston analysointiin sovellettiin sisällönanalyysiä, jonka avulla tunnistettiin keskeisiä teemoja ja asiakaslähtöisiä kehityskohteita.

Opinnäytetyön teoriaperusta koostuu monipuolisista lähteistä. Keskeisen rungon muodostavat ammattikorkeakoulutasoiset oppikirjat ja asiantuntijateokset, jotka käsittelevät kilpailuetua, asiakaskokemusta ja B2B-päätöksentekoa. Näitä

täydentävät ajankohtaiset artikkelit, tutkimusraportit ja tilastolliset lähteet, jotka tuovat aiheeseen syvyyttä ja ajankohtaisuutta. Lähdevalinnassa on painotettu sovellettavuutta, käytännönläheisyyttä ja luotettavuutta.

Selvityksen tulosten mukaan kilpailuetu rakentuu asiakkaiden näkökulmasta kokonaisvaltaisesta palvelukokemuksesta, asiakasymmärryksestä, asiantuntevasta vuorovaikutuksesta sekä luotettavasta toiminnasta, ei yksittäisistä tuotteista tai pelkästä hinnasta. Tulokset tarjoavat toimeksiantajalle hyödyllisiä näkökulmia oman toiminnan kehittämiseen, mutta on huomioitava, että tulokset eivät ole yleistettävissä koko toimialalle johtuen rajallisesta haastattelumäärästä ja yhden yrityksen asiakaskunnasta kerätystä haastatteluaineistosta. Tutkimuksen luotettavuutta tukee kuitenkin huolellisesti suunniteltu selvitysprosessi, saturaatiopisteen saavuttaminen, työhön soveltuva analyysimenetelmä sekä haastateltavien ja selvityksen tekijän henkilökohtainen tuntemus toimialasta.

Yhteenvetona voidaan todeta, että asiakkaiden tarpeiden ymmärtäminen ja odotusarvojen ylittäminen ovat keskeisiä menestystekijöitä kilpailuedun saavuttamisessa. Tämän tutkimuksen tulokset tukevat toimeksiantajaa kehittämään asiakaskokemukseen ja asiakaslähtöisyyteen perustuvaa kilpailustrategiaa, joka auttaa erottumaan markkinassa myös tulevaisuudessa.

Aiheeseen liittyen jatkotutkimukselle olisi useita kiinnostavia suuntia. Määrällisellä tutkimuksella voitaisiin selvittää laajemmin eri asiakassegmenttien päätöksentekokriteereitä ja asiakaskokemukseen liittyviä odotuksia.

Lisäksi olisi mahdollista toteuttaa tutkimus siitä, miten digitaaliset palvelukanavat tai esimerkiksi kestävä kehitys voisivat näkyä kilpailuetuna rakennusalan B2B-liiketoiminnassa. Molemmat edellä mainituista aiheista ovat jo nyt ajankohtaisia ja näiden merkitys tulee varmasti kasvamaan lähitulevaisuudessa.

Lähteet

Aatsalo, Johanna 2024. Rakennuslehti. Raklin raju ennustus: Tänä vuonna rytisee vielä kovaa, mutta ensi vuonna odotettavissa napakka nousu kuopasta. <https://www.rakennuslehti.fi/2024/09/raklin-raj-ennustus-tana-vuonna-rytisee-viela-kovaa-mutta-ensi-vuonna-odotettavissa-on-napakka-nousu-kuopasta/>. Viitattu 3.12.2024

Adamson, Brent & Dixon, Matthew, Toman, Nick 2012. Harvard Business Review. The End of Solution Sales. <https://hbr.org/2012/07/the-end-of-solution-sales>. Viitattu 17.3.2025.

Ahvenainen, Perttu & Gylling, Janne & Leino, Sani 2017. Viiden tähden asiakaskokemus. 3. painos. Kauppakamari, Helsinki. [https://kauppakamaritieto.fi.ezproxy.metropolia.fi/ammattikirjasto/teos/viiden-tahden-asiakaskokemus-2017#kohta:Viiden\(\(20\)t\(\(e4\)hden\(\(20\)asiakas\(\(ad\)kokemus](https://kauppakamaritieto.fi.ezproxy.metropolia.fi/ammattikirjasto/teos/viiden-tahden-asiakaskokemus-2017#kohta:Viiden((20)t((e4)hden((20)asiakas((ad)kokemus). Viitattu 15.1.2025.

Allen, Alicia 2023. Oxford College of Marketing. Understanding The 7Ps of The Marketing Mix. <https://blog.oxfordcollegeofmarketing.com/2020/10/08/understanding-the-7ps-of-the-marketing-mix/>. Viitattu 13.4.2025

Bergström, Seija & Leppänen, Arja 2021. Yrityksen asiakasmarkkinointi. 19., uudistettu painos. Edita, Helsinki. <https://www.ellibslibrary.com/reader/9789513783082>. Viitattu 15.2.2025.

Dragomir, Andreea-Nicoleta & Fuciu, Mircea 2021. Changes in the Buying Behaviour of the Companies within the Context of the Digital Environment. https://www.researchgate.net/publication/357446294_Changes_in_the_Buying_Behaviour_of_the_Companies_within_the_Context_of_the_Digital_Environment. Viitattu 14.5.2025.

Gartner 2019. Creating high-impact customer experience strategy. <https://www.gartner.com/en/marketing/research/creating-a-high-impact-customer-experience-strategy>. Viitattu 31.3.2025

Gerdt, Belinda & Eskelinen, Sanna 2022. Digiajan asiakaskokemus. Alma Talent, Helsinki. <https://bisneskirjasto-almatalent-fi.ezproxy.metropolia.fi/teos/DAEBDXDTEB#piste:t2>. Viitattu 1.3.2025.

Grant, Robert M. 2008. Contemporary Strategy Analysis. https://www.home-workforyou.com/static_media/uploadedfiles/Contemporary%20Strategy%20Analysis%20-%20Robert%20M.%20Grant.pdf. Viitattu 2.4.2025.

Huttunen, Kaisa 2021. Zoner. Markkinointimix – markkinoinnin kilpailukeinot. <https://www.zoner.fi/digitaalinen-markkinointi/markkinointimix/>. Viitattu 13.4.2025.

Hämeen kauppakamari 2024. Talouskysely. https://hamechamber.fi/shared/files/P%C3%A4ivi/20240124_Talouskysely_H%C3%A4me.pdf. Viitattu 3.4.2025.

Hämäläinen, Virpi & Maula, Hanna & Suominen, Kimmo 2016. Digiajan strategia. Alma Talent, Helsinki.

Innanen, Piia 2018. Palvelumuotoilupalo. Palvelumuotoilulla kehitetään parempia palveluita. <https://www.palvelumuotoilupalo.fi/blogi/palvelupolulla-kehitaan-parempia-palveluita/>. Viitattu 15.5.2025.

Kamensky, Mika 2015. Menestyksen timantti. Strategia, johtaminen, osaaminen, vuorovaikutus. Alma Talent, Helsinki. [https://bisneskirjasto-almatalent-fi.ezproxy.metropolia.fi/teos/FAIBXCXCTEB#kohta:Menestyksen\(\(20\)timantti](https://bisneskirjasto-almatalent-fi.ezproxy.metropolia.fi/teos/FAIBXCXCTEB#kohta:Menestyksen((20)timantti). Viitattu 20.2.2025.

Kenner, Kert & Leino, Sani 2020. #Myyntikirja. Menesty uuden ajan B2B myynnissä. Alma Talent, Helsinki.

Korkiakoski, Kari 2019. Asiakaskokemus ja henkilöstökokemus. Alma Talent, Helsinki. <https://bisneskirjasto-almatalent-fi.ezproxy.metropolia.fi/teos/BAG-BGXDTEB#piste:t1>. Viitattu 13.2.2025.

Korkiakoski, Kari 2023. Huomisen asiakas. Kauppakamari, Helsinki.

Korkiakoski, Kari & Gerdt, Belinda 2016. Ylivoimainen asiakaskokemus. Alma Talent, Helsinki. <https://bisneskirjasto-almatalent-fi.ezproxy.metropolia.fi/teos/GAIBHXCTEB#piste:tbC>. Viitattu 17.2.2025.

Kurvinen, Jaakko & Seppä, Mikko 2016. B2B-markkinoinnin & myynnin pelikirja. 2., painos. Kauppakamari, Helsinki. [https://kauppakamaritieto-fi.ezproxy.metropolia.fi/ammattikirjasto/teos/b2b-markkinoinnin-ja-myyntin-pelikirja#kohta:B2B-markkinoinnin\(\(20\)&\(\(20\)myyntin\(\(20\)pelikirja](https://kauppakamaritieto-fi.ezproxy.metropolia.fi/ammattikirjasto/teos/b2b-markkinoinnin-ja-myyntin-pelikirja#kohta:B2B-markkinoinnin((20)&((20)myyntin((20)pelikirja). Viitattu 19.2.2025.

Laine, Kalle 2015. Myynti on rikki. B-to-B myynnin uusi aika. Talentum, Helsinki.

Löytänä, Janne & Korteso, Katleena 2011. Asiakaskokemus. Palvelubisneksestä kokemusbisnekseen. Talentum, Helsinki.

Mccall, Andrei 2024. Strategic Management and Competitive Advantage. https://www.researchgate.net/publication/386050766_Strategic_Management_and_Competitive_Advantage. Viitattu 16.5.2025.

Mink, Michael 2025. Investors. Enhance Customer Service By Focusing Your Effort On It. https://www.investors.com/news/management/leaders-and-success/customer-service-by-focusing-your-effort-on-it/?utm_source. Viitattu 3.4.2025.

Porter, Michael E., 2006. Kansakuntien kilpailuetu. Talentum, Helsinki.

Sanoma 2022. Älä etsi tuotteillesi asiakkaita, vaan luo tuotteita, joilla on kilpailuetu – ja joita halutaan ostaa. <https://media.sanoma.fi/ajankohtaista/nakemyksia-markkinoinnista/ala-etsi-tuotteillesi-asiakkaita-vaan-luo-tuotteita-joilla>. Viitattu 3.4.2025.

Stark, Lari 2021. Viisi askelta kestävään kilpailuetuun. <https://springadvisor.fi/insight-viisi-askelta-kestavaan-kilpailuetuun/>. Viitattu 3.4.2025.

Tuomi, Jouni & Sarajärvi, Anneli 2018. Uudistettu laitos. Laadullinen tutkimus ja sisällönanalyysi. Tammi, Helsinki. <https://www.ellibslibrary.com/reader/9789520400118>. Viitattu 2.12.2024.

Törrönen, Veikko 2020. Kreapal. Mikä on palvelupolku? Näin se kannattaa tehdä. Mikä on palvelupolku? Näin se kannattaa tehdä! | KREAPA. Viitattu 18.5.2025.

Vierula, Markku 2021. Löydä kilpailuetusi. Meedia Zone, Viro. [https://kauppakamaritieto-fi.ezproxy.metropolia.fi/ammattikirjasto/teos/loyda-kilpailuetusi-2021#kohta:L\(\(f6\)yde4\)\(\(20\)kilpailuetusi](https://kauppakamaritieto-fi.ezproxy.metropolia.fi/ammattikirjasto/teos/loyda-kilpailuetusi-2021#kohta:L((f6)yde4)((20)kilpailuetusi). Viitattu 7.3.2025.

Vilkkä, Hanna 2021. 5., päivitetty painos. Tutki ja kehitä. PS-Kustannus, Jyväskylä. <https://www.ellibslibrary.com/reader/9789523701731>. Viitattu 1.5.2025.

Wirtz, Jochen & Chew, Patricia & Lovelock, Christopher 2012. The 7 Ps of Services Marketing. 2nd edition. Pearson, London. <https://learning.oreilly.com/library/view/essentials-of-services/9780133359008/>. Viitattu 13.4.2025.

Teemahaastattelun runko

Haastattelussa käsitellyt teemat: Kilpailuetu, asiakaskokemus, asiakkaiden päätöksentekoprosessi ja -tarpeet.

Haastateltavan rooli:

1. Vastuu yrityksen laajemmista hankinnoista ja yhteistyön kokonaisvaltaisesta kehittämisestä.
2. Projektikohtaiset hankinnat, yhteistyön operatiivisen laadun ja toimivuuden varmistaminen.

Apukysymykset:

1. Tarpeet ja odotukset toimeksiantajan kaltaista palveluntarjoajaa kohtaan?
2. Mitkä tekijät vaikuttavat eniten päätöksentekoon ja toimittajan valintaan?
3. Miten kuvailisit toimeksiantajan toiminnasta sinulle muodostunutta kokemusta ja onko jokin osa-alue, joka on toiminut erityisen hyvin?
4. Näetkö jossain osa-alueessa selkeästi kehitettävää?
5. Miten toimeksiantaja mielestäsi eroaa alan muista toimijoista?
6. Koetko pidempiaikaisella yhteistyöllä olevan hyötyä omasta näkökulmas-tasi?
7. Mitkä tekijät tai osa-alueet vaikuttavat eniten sinulle muodostuneeseen mielikuvaan palveluntarjoajan toiminnan osalta?

8. Miten tärkeänä tekijänä pidät palveluntarjoajan henkilöstön asiantunte-
musta ja palveluasennetta yhteistyön ja päätöksenteon näkökulmasta?

9. Miten toivoisit palveluntarjoajan kehittävän toimintaansa seuraavaksi?