

## **B2B-ostoprosessi**

Katri Leväinen

Opinnäytetyö

Marraskuu 2017

Yhteiskuntatieteiden, liiketalouden ja hallinnon ala  
Tradenomi (AMK), liiketalouden tutkinto-ohjelma

Tekijä(t) Leväinen, Katri	Julkaisun laji Opinnäytetyö, AMK	Päivämäärä Marraskuu 2017
	Sivumäärä 56	Julkaisun kieli Suomi
		Verkojulkaisulupa myönnetty: X
Työn nimi <b>B2B-ostoprosessi</b>		
Tutkinto-ohjelma Liiketalouden tutkinto-ohjelma		
Työn ohjaaja(t) Kulmala, Kimmo		
Toimeksiantaja(t) Suomen Digimarkkinointi Oy		
<p>Tiivistelmä</p> <p>Opinnäytetyön tarkoituksena oli tutkia B2B-ostoprosessia sosiaalisen median palvelua hankittaessa ja selvittää, millaisista tekijöistä asiakkaan kokema arvo ostoprosessissa muodostuu. Lisäksi haluttiin selvittää, millaista hyötyä sosiaalisen median palvelun käyttöön otolla tavoiteltiin ja ostotarpeen syntyminen taustoja. Tutkimuksen tavoitteena oli myös kartoittaa, mikä on myyjän ja erilaisten digitaalisten sisältöjen merkitys arvon kokemiseen nähden.</p> <p>Tutkimus toteutettiin laadullisena eli kvalitatiivisena tutkimuksena. Aineistonkeruumenetelmänä käytettiin teemahaastattelua, ja haastattelut tehtiin yksilöhaastatteluina lokakuussa 2017. Haastateltavat olivat toimeksiantajan some-tiimin tämänhetkisiä asiakkaita, ja heitä oli yhteensä neljä. Haastateltavien valinnassa käytettiin tiettyjä rajaavia kriteereitä. Haastatteluteemat olivat: ostoprosessin vaiheet, myyjän merkitys, ostoprosessin haasteet ja oston esteet sekä ostoprosessin menestystekijät.</p> <p>Tutkimustulosten perusteella merkittävin yksittäinen arvoa tuottava tekijä oli myyjän toiminta. Saatu suositus ja asiakasreferenssit olivat myös tärkeitä kokonaisuuden kannalta ostajan omien verkostojen ja suhteiden lisäksi. Sosiaalisen median palvelun ostotarve havaittiin ostajan tuttavapiirissä ja verkostoissa käytävien keskusteluiden kautta. Tarve oli suunniteltu, ja sen taustalla oli vaikuttamassa yrityksen strateginen muutos ja kilpailutilanne. Some-palvelulla tavoiteltu hyöty kytkeytyi tunnettuuden lisäämiseen ja sitä kautta uusien asiakkaiden hankkimiseen, mikä mahdollistaa myynnin aikaansaamisen. Eryityisesti luotettiin myyjän asiantuntemukseen sekä omista verkostoista saatuihin suosituksiin, ei niinkään muihin tiedonlähteisiin, kuten yrityksen itse tuottamaan sisältöön. Kuitenkin nettisivujen asiakasreferenssit koettiin erittäin tärkeiksi tiedonlähteiksi, ja ne tukivat ostopäätöstä.</p>		
<p>Avainsanat (<a href="#">asiasanat</a>) B2B-ostoprosessi, organisaation ostokäyttäytyminen, sosiaalinen media, arvo, arvon tuottaminen, haastattelututkimus</p>		
Muut tiedot		

Author(s) Leväinen, Katri	Type of publication Bachelor's thesis	Date November 2017 Language of publication: Finnish
	Number of pages 56	Permission for web publication: x
Title of publication <b>The B2B buying process</b>		
Degree programme Business Management		
Supervisor(s) Kulmala, Kimmo		
Assigned by Suomen Digimarkkinointi Ltd		
Abstract  <p>The purpose of the thesis was to study the B2B buying process while outsourcing a social media service and to solve what kind of factors create value for a customer. In addition, the objective was to examine what kind of benefits were pursued with the deployment of a social media service and the background factors of the emergence of the need. The aim was also to clarify the significance of a salesperson and different digital contents in relation to value creation during the buying process.</p> <p>The approach of the thesis was qualitative. The method used for data collection was a theme interview and the interviews were done individually in October 2017. The interviewees were current customers of the client's social media team and there were four interviewees in total. There were certain criteria used to delimit the possible interviewees. The selected themes for the interviews were: stages of the buying process, significance of the salesperson, challenges and obstacles of the buying process and success factors of the buying process.</p> <p>According to the study results, the most significant value creating factor was the salesperson. Recommendations and customer references were important too, along with the buyer's own networks. The need for a social media service was observed through discussions in the buyer's own networks. The need was planned, and the company's own strategic shift and competitive situation affected in the background. The intended benefits of the social media service were increasing awareness and hence getting new customers, which enables more sale. The buyer trusted especially in the salesperson's expertise and recommendations from his/her own networks, not so much in other information sources such as the contents that the client has produced itself. However, customer references on the website were meaningful and they supported the buying decision.</p>		
Keywords/tags ( <a href="#">subjects</a> ) B2B buying process, organizational buying behavior, social media, value, value creation, interview survey		
Miscellaneous		

## Sisältö

<b>1</b>	<b>Johdanto .....</b>	<b>3</b>
<b>2</b>	<b>Tutkimusasetelma .....</b>	<b>5</b>
2.1	Tutkimusongelma ja -kysymykset .....	5
2.2	Tutkimusmenetelmät .....	6
<b>3</b>	<b>Organisaation ostokäyttäytyminen .....</b>	<b>10</b>
3.1	Keskeiset käsitteet .....	10
3.2	B-to-B-ostotoiminnan ominaispiirteet .....	12
3.3	Sosiaalisen median ostaminen .....	14
3.4	Ostopäätöksen taustatekijät .....	15
3.5	Ostoprosessin vaiheet .....	20
3.6	Ostokäyttäytymisen muutos .....	21
<b>4</b>	<b>Arvon tuottaminen .....</b>	<b>24</b>
4.1	Arvon kokeminen .....	24
4.2	Arvolupaus .....	28
4.3	Arvotekijät asiakkaan ostoprosessissa .....	29
<b>5</b>	<b>Tutkimustulokset .....</b>	<b>32</b>
5.1	Tutkimuksen toteutus .....	32
5.2	Tarve tiedostetaan tuttavien ja verkostojen kautta .....	35
5.3	Strateginen muutos tarpeen lähtökohtana .....	36
5.4	Suosittelijaan luotetaan tiedonhaku- ja vertailuvaiheessa .....	37
5.5	Suositus ja hinta ratkaisevat ostopäätöksen .....	39
5.6	Myyjä merkittävä arvon lähde ostoprosessissa .....	40
<b>6</b>	<b>Johtopäätökset .....</b>	<b>42</b>
<b>7</b>	<b>Pohdinta .....</b>	<b>49</b>
	<b>Lähteet .....</b>	<b>52</b>
	<b>Liitteet .....</b>	<b>56</b>
	Liite 1. Teemahaastattelurunko .....	56

## **Kuviot**

Kuvio 1. Palvelulle tyypillisiä piirteitä.....	11
Kuvio 2. Ostamisen tasot.....	16
Kuvio 3. Asiakkaan ostoprosessi .....	21
Kuvio 4. Keskeisimmät muutokset asiakkaan ostotoiminnassa.....	22
Kuvio 5. Arvon argumentointi asiakkaalle.....	28
Kuvio 6. Asiakkaan kokeman arvon määrittävät tekijät.....	30
Kuvio 7. Yritykset sijoittuvat janalla yritys- ja asiakaskeskeisen yrityksen väliin .....	31

# 1 Johdanto

Asiakkaan ostoprosessin tunteminen on yksi tärkeimmistä markkinoinnin prosesseista. Nykyisin ostopäätöksistä tehdään toimialasta riippuen jopa 60–90 % digitaalisissa kanavissa (Aminoff & Rubanovitsch 2015, 45). Automaatioteknologia mahdollistaa mm. liidien eli potentiaalisten ostavien asiakkaiden tunnistamisen ja heidän kiinnostustason selvittämisen, jolloin myynti- ja markkinointitoiminnot tehostuvat ja automatisoituvat (mts. 94–95). Nykytekniikan mahdollistamana pystytään siis keräämään asiakkaista mitä yksityiskohtaisempaa tietoa ja kohdentamaan markkinointiviestejä markkinoinnin automaation avulla yllättävänkin oikea-aikaisesti. Laitteiden ja järjestelmien avulla ei kuitenkaan vielä kyetä selvittämään, mitä tarpeita, arvostuksia ja motiiveja asiakkaan ostopäätöksen taustalla todellisuudessa on.

Tämän tutkimuksen tavoitteena on kuvata B2B-ostoprosessia sosiaalisen median palvelua hankittaessa ja selvittää, mistä tekijöistä asiakkaan kokema arvo siinä muodostuu, jotta toimeksiantajayritys säilyy kilpailukykyisenä. Lisäksi halutaan saada selville, millaista hyötyä ja arvoa some-palvelulla tavoitellaan sekä mikä synnyttää ostotarpeen ja miten se havaitaan. Tutkimuksen tuloksia voidaan hyödyntää yrityksen myyntiprosessin kehittämisessä, sisältöjen ja asiakaskokemuksen kehittämisessä sekä ostajapersonien täsmentämisessä. Sosiaalisen median palvelun ostaminen on lisäksi oma kontekstinsa, ja ostajalle ei välttämättä ole aivan selvää, mitä tarkalleen ottaen on ostamassa.

B2B-markkinat ovat yleisesti ottaen erittäin kilpaillut, joten merkittävien kilpailijoista erilaistavien tekijöiden ja ainutlaatuisten hyötyjen viestiminen kohdeasiakkaille on välttämätöntä (Kotler & Keller 2012, 206). Myyjäorganisaation kilpailukyky pohjautuu voimakkaasti asiakkaan ostoprosessin ymmärtämiselle ja ohjaamiselle, mutta nykyajan palveluprosessit voivat olla haastavia toteuttaa myyjäorganisaation näkökulmasta (Aminoff & Rubanovitsch 2015, 28, 50). Tutkimusten mukaan yritysostaja on tehnyt 60 % ostopäätöksestään ennen kuin kohtaa myyjän ensimmäisen kerran, minkä takia taitavankin myyjän mahdollisuudet muodostaa arvo yhdessä asiakkaan kanssa vaikeutuvat (DIVA – Towards smart sales through creating value in business-to-business markets in digitalized world n.d). Toisaalta nimenomaan myyjän merkitys

korostuu asiakaskokemuksen luomisessa kilpailukykyä edistävänä tekijänä (Aminoff & Rubanovitsch 2015, 89).

2010-luvulta lähtien vallalla on ollut ostajasuuntautuneisuus – ostajat hallitsevat markkinoita (Aminoff & Rubanovitsch 2015, 22). Kuluttajapuolella asiakkaat ovat totuneet nopeaan, läpinäkyvään ja helppoon tapaan ostaa, minkä seurauksena asiakkaat myös b-to-b-markkinoilla odottavat ostamiselta samoja ominaisuuksia. Kurvisen ja Sepän (2016, 25) mukaan digitalisaation edetessä yritysten on mietittävä asiakkaan arvoa joka käännteessä ja sen myötä pyrittävä parantamaan prosessejaan merkittävästi. Asiakkaat ovat kuitenkin ostajina yksilöitä, mikä edellyttää ymmärrystä asiakkaan ostoprosessista. Bain & Companyn tutkimuksen mukaan kahdeksan kymmenestä yrityksestä sanoo tuntevansa hyvin asiakkaansa, mutta asiakkaista vain kaksi kymmenestä tuntee samoin (Kurvinen & Seppä 2016, 166).

B2B-ostoprosessia ja siinä vaikuttavia tekijöitä on 2010-luvulla tutkittu esimerkiksi opinnäytetöissä sekä eri toimijoiden yhteistyössä tehdyissä selvityksissä ja tutkimuksissa, jotka ovat kohdistuneet yritysten johtoasemassa toimiviin. B2B-ostoprosessia juuri arvon tuottamisen näkökulmasta on tutkittu Suomessa DIVA-tutkimushankkeessa. Lisäksi arvonluomista on käsitelty lähivuosina ainakin yhdessä pro gradu -tutkielmassa ja kahdessa opinnäytetyössä, mutta ei B2B-ostoprosessikon-tekstissa. Nimenomaisesti sosiaalisen median palveluiden ostamista käsittelevää tutkimustietoa on niukasti saatavilla, mikä puoltaa tutkimuksen tarvetta.

Tämä tutkimus toteutettiin laadullisena tutkimuksena, ja aineisto kerättiin haastattele-lemalla toimeksiantajayrityksen some-tiimin tietyin perustein valittuja asiakkaita. Tässä opinnäytetyössä esitellään tekijöitä, jotka tuottavat B2B-ostoprosessissa arvoa asiakkaalle. Näiden tekijöiden tunnistamisen avulla voidaan kehittää yrityksen myyntiprosessia tehokkaammaksi ja asiakaskokemusta paremmin asiakkaiden tarpeita vastaavaksi.

## 2 Tutkimusasetelma

### 2.1 Tutkimusongelma ja -kysymykset

Tutkimusaihe tiivistetään tutkimusongelmaksi, jossa tiivistyy koko opinnäytetyön tavoitteet ja tarkoitus. Tutkimusongelma muutetaan usein tutkimuskysymykseksi tai -kysymyksiksi, joihin haetaan vastaus tiedolla. (Kananen 2014, 32, 43.)

Tämän tutkimuksen tavoitteena on selvittää, mistä tekijöistä B2B-asiakkaan kokema arvo muodostuu ostoprosessissa: ymmärtää asiakkaan motiiveja, tarpeita, arvostuksia ja päätöksentekomalleja ostoprosessin eri vaiheissa. Halutaan tutkia, mikä on myyjän ja erilaisten digitaalisten sisältöjen merkitys arvon kokemiseen nähden sekä millainen on digitalisoitumisen vaikutus ostoprosessissa. Sisällöillä tarkoitetaan esimerkiksi toimeksiantajan blogikirjoituksia ja sähköisiä, ladattavia oppaita. Tutkimusongelmana on: asiakasymmärryksen kasvattaminen kilpailukyvyn vahvistamiseksi. Tutkimusongelma pyritään ratkaisemaan seuraavien tutkimuskysymysten avulla:

- Kuinka toimeksiantaja pystyy tuottamaan ja toimittamaan asiakkaan tavoittelemaa hyötyä ja arvoa ostoprosessissa?
- Mistä tekijöistä asiakkaan kokema arvo muodostuu ostoprosessissa: tarpeet, hyötyä tuottavat tekijät ja mahdolliset haasteet?
- Mikä tarve/ ongelma some-palvelulla pyrittiin ratkaisemaan?
- Millaista arvoa ja hyötyä some-palvelulla tavoiteltiin?

Tutkimustuloksia voidaan hyödyntää myyntiprosessin ja asiakaskokemuksen kehittämisessä, jotta yrityksen prosessit tukevat asiakkaan tarpeita ja ostokäyttäytymistä mahdollisimman optimaalisesti. Ostokäyttäytymisen ymmärtäminen tuo yritykselle kilpailuetua, koska markkinointi- ja myyntitoimenpiteitä pystytään hiomaan sellaisiksi, että ne johtavat todennäköisemmin kaupan syntymiseen. Lisäksi tutkimustuloksia voidaan hyödyntää some-tiimin ostajapersoonien määrittelemisessä ja tarkentamisessa. Ostajapersoonien kautta yleensä havainnollistetaan tavoitteita, mieltymyksiä ja huolenaiheita, jotka ohjaavat tiettyyn kohderyhmään kuuluvan asiakkaan valintoja (Aminoff & Rubanovitsch 2015, 43).



## 2.2 Tutkimusmenetelmät

### **Tutkimusote**

Laadullinen tutkimus tarkoittaa mitä tahansa tutkimusta, jolla pyritään saavuttamaan uutta tietoa ilman tilastollisia menetelmiä tai muita määrällisiä keinoja. Kvalitatiivisessa tutkimuksessa ei pyritä yleistykseen ja siinä käytetään lukujen sijaan sanoja ja lauseita. Tavoitteena on tutkittavan ilmiön kuvaaminen, syvällinen ymmärtäminen ja tulkinnan antaminen. Laadullinen tutkimus on usein kuvailevaa eli deskriptiivistä ja se tuottaa selityksen käytännöstä, empiriasta. Kvalitatiivisella tutkimuksella pyritään selittämään ilmiön koostumuksen lisäksi tekijöitä ja niiden välisiä suhteita. Tiedon keruun ja analysoinnin pääinstrumentti on tutkija itse. (Kananen 2014, 18–19, 26.) Tutkimusongelman ratkaisussa käytetään laadullista tutkimusotetta, koska halutaan saada syvällisempi näkemys B2B-ostoprosessista some-palvelua hankittaessa ja kuvata siinä arvoa tuottavia tekijöitä sekä mahdollisia haasteita.

### **Aineistonkeruumenetelmä**

Teemahaastattelulla tarkoitetaan kahden ihmisen välistä keskustelutilannetta, jossa käydään yksi aihe kerrallaan läpi satunnaisessa järjestyksessä. Tutkija miettii teemat etukäteen tutkittavaa ilmiötä tarkastelemalla. Teemoja tarkennetaan jatkokysymyksillä haastattelun edetessä ja kysymyksiä ohjaa tutkimusongelma. Teemahaastattelulla pyritään ymmärtämään ja muodostamaan kokonaisvaltainen käsitys tutkittavan ilmiön rakenteesta ja muuttujista keräämällä aitoa ja koettua tietoa. (Kananen 2014, 70–72, 76.)

Kysymyksenasettelulla voidaan vaikuttaa saatavan tiedon määrään, laatuun ja syvyyteen. Hyviä kysymyksiä ovat avoimet kysymykset, jatkokysymykset sekä hypoteettiset kysymykset. Kaikkien kysymysten pohjalla on aina mitä-kysymys, mikä paljastaa toimijan tai subjektin. Kysymykset voidaan jakaa kahteen perustyyppiin: kuvaileviin (mitä) ja syy-seurauskysymyksiin (miten, miksi, kuinka). (Kananen 2014, 73–72, 79–80.) Ennen haastattelua tutkija laatii aihealueesta muodostamiensa ennakkokäsitystensä pohjalta teemahaastattelurungon, johon kirjataan keskusteltavat aiheet. Teemahaastattelu etenee siten, että ensin aloitetaan jostain teemasta yleisellä tasolla ja edetään kyseisen teeman suhteen aina yksityiskohtaisempiin kysymyksiin. (Kananen

2014, 77–78.) Epäeettistä on jättää jokin teema ilmiöstä käsittelemättä, tai rajauksesta on tällöin kerrottava tutkimusongelman määrittelyn yhteydessä (Kananen 2015, 152).

Kananen (2014) huomauttaa, että haastatteluihin liittyy monia huomioon otettavia tekijöitä, kuten tiedon vääristely ja muuntelu sekä kielen moninaisuus. Analysointivaiheessa tutkija ei voi pitää tutkittavan sanomisia tutkimustuloksina ilman niiden tulkittamista. (Mts. 71, 76.) Haastattelukysymykset ja teemat suositellaan toimitettavan haastateltavalle jo etukäteen, mikä on eettisesti oikein, mutta parantaa myös haastattelun onnistumisen todennäköisyyttä (Tuomi & Sarajärvi, 2012, 73).

Tämän tutkimuksen tiedonkeruumenetelmäksi valittiin teemahaastattelu, koska sen avulla pystytään keräämään haastateltavan omaan kokemukseen perustuvaa tietoa tarkasti ja syvällisesti. Tavoitteena on saada ymmärrys tutkittavasta ilmiöstä. Haastattelut nauhoitetaan digitaalisella sanelimella. Teemahaastattelurunko on liitteenä 1 ja tutkimuksen toteutusta käsitellään tarkemmin luvussa 5.1.

### **Analyysimenetelmä**

Tutkimustulosten analyysillä tarkoitetaan rakenteiden erittelyä ja tekstin jäsentelyä huolellisesti. Tämä tarkoittaa sitä, että analysoidaan mitä aineisto varsinaisesti pitää sisällään, mistä se muodostuu ja mistä se kertoo. (Kananen 2008, 94.) Kananen (2014) huomauttaa, että analyysi ei ole laadullisen tutkimuksen viimeinen vaihe, vaan koko tutkimusprosessin eri vaiheissa mukana oleva toiminta, joka ohjaa itsessään tiedonkeruuta ja tutkimusprosessia. Aineiston analyysi on induktiivista (käytännöstä teoriaan), rekursiivista (palautuvaa) sekä vuorovaikutteista. (Mts. 18–19.) Aineiston määrän ratkaisee itse aineisto kylläntymisen, saturaation, kautta (Kananen 2015, 128).

Ratkaisun löytäminen tutkimusongelmaan kerätystä aineistosta edellyttää tutkijan turvautumista aineistojen analyysimenetelmiin (Kananen 2014, 101). Aineistojen käsitelyssä voidaan erottaa seuraavat vaiheet:

- litterointi
- aineistojen yhteismitallistaminen
- aineistoon perehtyminen lukemalla

- aineiston luokittelu ja tiivistäminen
- aineiston tulkinta.

Aineiston luokittelu ja tiivistäminen riippuvat aina tutkimusongelmasta. Tiivistämisellä tarkoitetaan asiasisältöjen etsimistä tekstimassasta ja niiden nimeämistä sisältöä kuvaavalla sanalla. Tiivistämisen jälkeen luokittelun kautta samaa tarkoittavat käsitteet tai eri käsitteet yhdistetään yhden käsitteen alle. Luokittelu ja tulkinta voivat olla joko aineisto- tai teorialähtöistä tai edellisten yhdistelmä. Laadullisen aineiston tulkintaa ohjaavat tutkimuskysymykset ja valittu näkökulma. Sitä voidaan tulkita seuraavilla menetelmillä: ilmiön tekijöiden määrä, ilmiön esiintymisyhteydet, rakenteet ja toimintatavat sekä hyvä kuvaus ilmiöstä. (Kananen 2015, 160–163, 171–176.)

Tätä tutkimusta varten kerätyn aineiston analyysi aloitetaan haastatteluiden litteroimisella. Tämän jälkeen syntyneet tekstit luetaan läpi ja kuunnellaan useaan otteeseen niihin perehtyen ja samalla esiin nousevia teemoja etsien. Aineisto tiivistetään haastattelun aihealueiden mukaisesti. Tulkintaa ohjaavat tutkimuskysymykset, ja se on teorialähtöistä (ks. Kananen 2014, 171).

### **Luotettavuuden varmistaminen**

Kaiken luotettavuustarkastelun edellytys on opinnäytetyön riittävä dokumentaatio sekä valintojen ja ratkaisujen perustelu. Laadullisessa tutkimuksessa luotettavuustarkastelu perustuu tutkijan arviointiin ja näyttöön. (Kananen 2014, 150–151.) Laadullisen tutkimuksen yleisinä luotettavuuskriteereinä käytetään tutkimusasetelmasta riippuen saturaatiota, luotettavuutta, siirrettävyyttä, muihin tutkimuksiin vetoamista (kriteerivaliditeetti), tutkittavien vahvistamista ja oikeaa tulkinnan johtamista (Kananen 2015, 352–355).

Tämän tutkimuksen luotettavuus varmistetaan riittävällä dokumentaatiolla luokittelusta ja tulkinnasta sekä perustelemalla tehdyt valinnat. Siirrettävyys huomioidaan kuvaamalla tutkimuskohteen lähtötilanne, jolloin tutkimusta voidaan soveltaa tai tehdä vertailua esimerkiksi saman toimialan yritykseen. Tutkittavien vahvistaminen toteutuu toimittamalla litteroitu haastatteluaineisto ja tehty tulkinta haastateltavalle vahvistettavaksi. Tutkimus luonnollisesti annetaan myös toimeksiantajalle luotettavaksi, jolloin voidaan varmistua yrityksen tietojen paikkansapitävyydestä ja vältetään

mahdollinen virheellinen aineiston tulkinta. Edellä mainittujen lisäksi hyödynnetään myös aiempien tutkimusten tuloksia omien tulosten tukena. Tutkimuksen luotettavuutta käsitellään tarkemmin Pohdinta-luvussa.

### **Tutkimuskohde**

Tutkimuksen toimeksiantajana on Suomen Digimarkkinointi Oy, joka tuottaa digitaalisen markkinoinnin palveluja eri tiimeissä. Yritys rakentaa lisäksi verkkosivuja, tekee jonkin verran sisältöjä ja järjestää koulutuksia. Yrityksen asiakashankinta perustuu liidien eli potentiaalisten ostavien asiakkaiden synnyttämiseen inbound-markkinoinnin keinoin. Inbound-markkinoinnilla tarkoitetaan, että asiakas osoittaa ensin kiinnostusta yritystä kohtaan esimerkiksi kuluttamalla yrityksen tarjoamia digitaalisia sisältöjä, joiden tarkoituksena puolestaan on tuottaa arvoa potentiaaliselle asiakkaalle. Tavoitteena on, että asiakas päätyy yrityksen tarjoaman hyödyllisen ja arvoa tuottavan sisällön pariin etsiessään tietoa sosiaalisessa mediassa ja hakukoneiden avulla. Olennaista inbound-markkinoinnissa on asiakkaan suostumus vastaanottaa markkinointiviestejä.

Tutkimuskohde on rajattu yrityksen some-tiimiin, ja aineisto kerätään valituilta asiakailta tietyin rajauskriteerein. Näistä kriteereistä on kerrottu enemmän Tutkimuksen toteutus -luvussa 5.1. Tutkija työskentelee toimeksiantajayrityksen some-tiimissä, joten tutkimuskohde valikoitui sen perusteella. Some-tiimillä on omat, erilaisiin asiakastarpeisiin ja -tilanteisiin soveltuvat tuotteistetut palvelut, joiden toteutusalueena toimii Facebook. Facebook tarjoaa monenlaisia mahdollisuuksia toteuttaa markkinointia mainonnan keinoin digitaalisessa ympäristössä. Pääsääntöisesti pyritään pysymään tuotteistetuissa palvelupaketeissa, mutta asiakaskohtaista räätälöintiä tehdään myyjän harkinnan mukaan.

### **Aikaisemmat tutkimukset**

Organisaation ostokäyttäytymistä ja siinä vaikuttavia tekijöitä on lähivuosina tutkittu jonkin verran. Suomessa toteutettu Oikukas Ostaja (2015) -selvitys tutki ylimmän johdon ostoprosessia ICT- ja B2B-asiantuntijapalveluita hankittaessa. Myös Suomessa toteutettu Yrityspäätäjien ostokäyttäytyminen -kyselytutkimus (2012) selvitti, miten yrityksissä tehdään päätöksiä hankinnoista ja niihin vaikuttavia tekijöitä. Usean eri

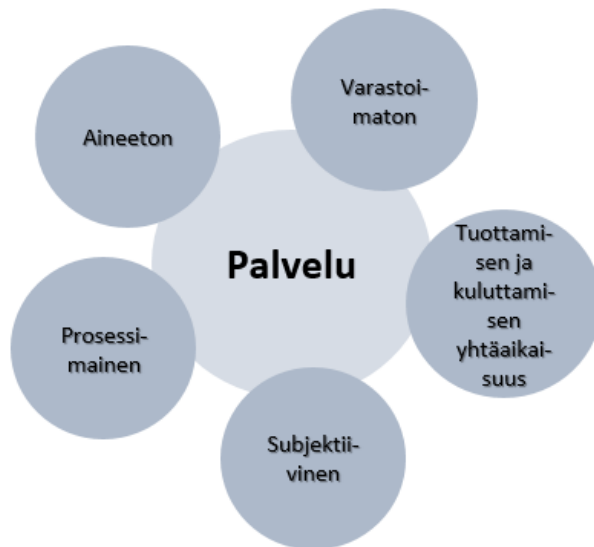
toimijan yhteistyössä tehdyn DIVA-tutkimushankkeen tavoitteena puolestaan oli aikaansaada tieteellistä tietoa siitä, miten yritys voi tuottaa arvoa B2B-asiakkaille ostokäyttäytymisen digitalisoituessa yhä enemmän (Tutkimus: B2B-asiakkaat kokevat ostoprosessissa tärkeimmiksi digitaalisiksi työkaluiksi sähköpostin, verkkomaksujärjestelmän ja yrityksen verkkosivut 2016).

B2B-asiakkaan ostoprosessia ja siinä vaikuttavia tekijöitä on lisäksi tutkittu aikaisemmin esimerkiksi Ylisiurusen (2016), Järvenmäen (2016), Borovikovan (2014) ja Laukkarisen (2010) opinnäytetöissä. Useimmiten opinnäytetyöt on toteutettu kvantitatiivisella tutkimusotteella, ja näkökulma on painottunut ostoprosessiin osallistuvien eri rooleihin sekä heidän tarpeisiin ja tavoitteisiin. Arvon tuottamista on tutkittu aikaisemmin esimerkiksi Leinosen (2013) pro gradu -tutkielmassa, jossa selvitettiin asiakkaan roolia tietointensiivisen palvelun arvonluontiprosessissa. Vesterinen (2015) puolestaan tutki opinnäytetyössään kohdeyrityksen arvon luomisen ja sen yhteistuottamisen mahdollisuuksia digitaalisessa ympäristössä. Tiensuun (2015) opinnäytetyö käsitteli asiakaskeskeistä liiketoimintaa, jossa yhtenä näkökulmana oli arvon luominen.

### **3 Organisaation ostokäyttäytyminen**

#### **3.1 Keskeiset käsitteet**

Palvelulle ominaisia piirteitä on kuvattu kuviossa 1. Palvelut ovat kolmannen osapuolen tuottamia toimintoja tai liiketoimintaprosessien osia (Iloranta & Pajunen-Muhonen 2015, 56). Grönroos (2010, 82) määrittelee palvelut prosesseiksi, joissa yrityksen resurssit ovat vuorovaikutuksessa asiakkaiden kanssa siten, että asiakkaiden toimintoihin ja prosesseihin syntyy arvoa. Epäsuorilla hankinnoilla puolestaan tarkoitetaan kaikkia niitä ostoja, jotka eivät liity organisaation lopputuotteeseen tai palveluun, kuten viestintä- ja markkinointipalvelut (Iloranta & Pajunen-Muhonen 2015, 62; Jobber & Lancaster 2009, 100).



Kuvio 1. Palvelulle tyypillisiä piirteitä

Sosiaaliset mediat ovat avoimia, aitoutteen ja osallistumiseen perustuvia verkkoyhteisöjä, joissa käyttäjät tuottavat, arvioivat, jakavat ja vastaanottavat erilaista itseään kiinnostavaa sisältöä. Sosiaalinen media synnyttää vuorovaikutusta ja yhdistää ihmisiä käyttämällä hyväksi internetin verkottumis- ja multi-mediaominaisuuksia. (Evans 2008, 31–33.) Sosiaalinen media on mainonnan kannalta ideaali ympäristö, sillä se on onnistunut kokoamaan merkittävän kokoisia yleisöjä, jotka pystytään tavoittamaan suoraan yhtiöiden tarjoamien palveluiden kautta (Juslén 2016, 37).

Kurvisen ja Sepän (2016) mukaan asiakkaan ostoprosessin hahmottamisen tarkoituksena on luoda yritykselle kuva, mitä asiakkaan matkalla tapahtuu, ja oppia asiakkaista lisää. Tämä auttaa yritystä kohdistamaan myynti- ja markkinointitoimenpiteet asiakkaan kontekstiin paremman ymmärryksen kautta tukemalla asiakkaan tapoja, tavoitteita ja käyttöympäristöjä. (Mts. 133.)

Käsitteitä arvon luonti, arvon tuottaminen ja arvon muodostuminen käytetään usein toistensa synonyymeina. Grönroos (2009) näkee kuitenkin käsitteiden välillä loogisia eroja. Arvon tuottamisella tarkoitetaan hänen mukaan asiakkaan etukäteen suunnittelemissa toimenpiteissä arvoa saadakseen, kun taas arvon muodostumisessa on kyse siitä, että asiakkaiden prosesseissa syntyy arvoa. Asiakas käyttää palvelua tai tuotetta jokapäiväisissä toiminnoissaan, jolloin syntyy arvoa ja jossain vaiheessa asiakas huo-

maa, että tuotteen tai palvelun käyttö on mahdollistanut paremman tilanteen. Arvon luonti taas on neutraalimpi käsite, joka ei ota kantaa siihen tuotetaanko arvoa asiakkaan prosesseissa (tuottaminen) vai syntyykö se niissä (muodostuminen). Yritysten välisissä suhteissa asiakkaiden saama arvo syntyy luultavasti suuremmassa määrin suunnitellun prosessin seurauksena (arvon tuottaminen). (Mts. 83–84.)

Laine (2015, 129–130) sekä Mattsson ja Parvinen (2011, 256–257) kiteyttävät arvon tuottamisen peruslähtökohdaksi sen, että asiakas hyötyy enemmän kuin joutuu uhraamaan. Arvomyyntiin yhden keskeisen periaatteen mukaisesti tärkeintä ei ole se, mitä myyjäorganisaation ratkaisu asiakkaalle maksaa, vaan millaista arvoa ja hyötyä asiakas siitä saa (Laine 2015, 128).

Tässä tutkimuksessa käytetään termejä sosiaalisen median palvelu ja some-palvelu, joilla viitataan toimeksiantajayrityksen some-tiimin tarjoamaan. Arvon luonnin, arvon tuottamisen ja arvon muodostumisen käsitteitä käytetään tässä tutkimuksessa toisensa synonyymeina. Muita tutkimuksen kannalta keskeisiä käsitteitä avataan aihealueen teorioihin ja tutkimuksiin perehdyttävien lukujen kolme ja neljä alaluvuissa.

## 3.2 B-to-B-ostotoiminnan ominaispiirteet

Business-to-business (b-to-b, B2B) viittaa yritysasiakkaisiin ja -markkinoihin, joilla yritykset harjoittavat liiketoimintaa muiden organisaatioiden tai yritysten kanssa. Organisaatiot ostavat ansaintatarkoituksessa erilaisia tuotteita ja palveluita. Markkinat voidaan jakaa tuotannossa käytettäviin hyödykkeisiin tai pääomahyödykkeisiin sekä tarvikkeisiin ja palveluihin. Asiakkaiden tunteminen ja heidän liiketoiminnan ymmärtäminen ovat erityisen tärkeitä yritysmarkkinoilla, koska kyseessä on johdettu kysyntä. (Bergström & Leppänen 2016, 128.)

B-to-b-ostotoiminta on monimutkainen päätöksentekoprosessi, jossa ostajaa ohjaa sekä yksilölliset että yrityksen tavoitteet, motiivit ja eri osapuolten tarpeet (Webster & Wind 1972, 19). Brennan, Canning ja McDowell (2008, 32) lisäävät, että eri tuotehankintojen kompleksisuus ja liiketoiminnallisen riskin suuruus vaihtelevat toimialoitain ja yrityksittäin tietyn toimialan sisällä, mikä vaikuttaa päätöksenteon luonteeseen.

Yritysten ostotoiminta on ammattimaista, suunnitelmallista, ostot budjetoidaan ja niiden kustannuksia seurataan. Ostopäätöksiin vaikuttaa ja osallistuu usein useampi taho ja henkilö, jotka tulisi huomioida ostoprosessissa esimerkiksi markkinointiviestintää suunniteltaessa. Yritysmarkkinoilla korostuvat lisäksi suhteet ja verkostot sekä yrityskuva. (Isohookana 2007, 82–85; Kotler & Keller 2012, 207.)

B-to-b-markkinoilla ostajan tavoitteena on saavuttaa sopivin hyötykokonaisuus suhteessa kustannuksiin. Yrityksen tehtävänä on luoda kannattava tarjooma, joka mahdollistaa ylivoimaisen arvon kohderyhmälle. Tämä edellyttää, että asiakkaat ymmärtävät täysin, mikä yrityksen tarjoomassa on erilaista ja parempaa muihin verrattuna. Vaaditaankin ymmärrystä, kuinka yritysasiakkaat tällä hetkellä ajattelevat ja tekevät valintoja tuotteiden ja palvelujen välillä. (Kotler & Keller 2012, 215–216.)

### **Kuluttaja- ja yritysmarkkinoiden eroista**

Kuluttaja- ja yritysmarkkinoilla on selkeitä eroja ostokäyttäytymisen suhteen. Merkittävimmät erot liittyvät markkinan rakenteeseen ja kysyntään, ostoyksikön luonteeseen sekä ostopäätösprosessiin ja ostopäätöksen piirteisiin (Rope 2004, 17–18). Yritysten välisessä ostotoiminnassa neuvottelu on keskeisessä asemassa, asiakassuhteet ovat yleensä pidempiä ja läheisempiä sekä kertaostot suurempia. Yritysmarkkinoille tyypillistä ovat tarjouspyynnöt sekä tarjousten ja vastatarjousten tekeminen. Yritysmarkkinoilla ostopäätökseen osallistuvista käytetään mm. nimitystä osto-organisaatio tai ostoryhmä. Pienissä yrityksissä ei välttämättä ole erillistä osto-organisaatiota. Ostopäätökseen osallistuville voidaan määritellä eri rooleja ostoryhmän sisällä. (Bergström & Leppänen 2016, 128; Brennan ym. 2008, 7, 40.)

Yritysmarkkinoilla ostoprosessissa kestää usein pidempään kuluttajamarkkinoihin verratessa ja henkilökohtainen myyntityö on keskeisessä asemassa. Tarjottuja ratkaisuja räätälöidään usein asiakaskohtaisesti. (Jobber & Lancaster 2009, 78–79.) Organisaatioiden ja kuluttajien ostokäyttäytymisessä on kuitenkin myös samankaltaisuuksia, sillä molemmissa on kysymys ongelman ratkaisusta ja tarpeen tyydyttämisestä (Ojasalo & Ojasalo 2010, 24–26).



### 3.3 Sosiaalisen median ostaminen

Amerikkalaisen tutkimuksen mukaan 80 % markkinoijista on hankaluuksia esittää sosiaalisen median toimenpiteiden rahallista arvoa. Toisessa tutkimuksessa selvisi, että 87 % markkinointijohtajista eivät pystyneet todentamaan, että sosiaalinen media tuo uusia asiakkaita. (John, Mochon, Emrich & Shwartz 2017, 115.) Key ja Czapplewski (2017) huomauttavat, että yritykset ostavat monesti eri markkinointipalvelut usealta toimijalta, mikä johtaa epä johdonmukaiseen viestintään. Ilman koordinoitua ja integroitua strategiaa sosiaalisen median toimenpiteisiin, riskinä on, että yritys tuhlaa resurssejaan toimenpiteisiin, jotka eivät johda asetettujen tavoitteiden saavuttamiseen. (Mts. 326.) Facebook-mainonnan kohdalla kyse on kokonaisen digitaalisen tapahtumaketjun suunnittelusta, toteutuksesta ja optimoinnista, sillä Facebook-mainonta on aina osa isompaa digitaalisen markkinoinnin kokonaisuutta. Ulkoistettaessa kyseistä kokonaisuutta, on järkevintä ulkoistaa se mahdollisimman täydellisesti samalle toimijalle. (Juslén 2016, 74.)

Ostettaessa sosiaalisen median palvelua ulkopuoliselta toimijalta tulee ostavan yrityksen ymmärtää, mitä on ostamassa ja kuinka sosiaalisen median palvelua ostetaan. Ostavan yrityksen tulee pystyä tunnistamaan ja arvioimaan palveluntarjoajien vahvuuksia ja heikkouksia. Yksikään sosiaalisen median palvelua tarjoava toimija ei kykene toimittamaan yhtä ainoaa ratkaisua, joka ratkaisisi kaikki ne mahdollisuudet, joita sosiaalinen media tarjoaa. Ostavan yrityksen suositellaan neuvottelemaan useamman sosiaalisen median palveluita tuottavan yrityksen kanssa. Näin tekemällä syntyy ymmärrys, millaisia vahvuuksia kullakin toimijalla on sekä onko palveluntarjoaja ymmärtänyt, mitä ostavan yrityksen liiketoiminnallisten tavoitteiden skaalaaminen vaatii. (Agesta, Bough & Miletsky 2011, 86, 234.)

Sosiaalisen median oikeanlainen hyödyntäminen voi joka tapauksessa dramaattisesti parantaa yrityksen suoriutumista luomalla arvoa ja osallistamalla asiakkaita. Kuitenkin myös brändi-imago ja myynti voivat kärsiä negatiivisen huomion seurauksena. (Kumar, Choi & Greene 2017, 266.)

Nykyisin Facebookiin liittyvää ymmärrystä ja erikoisosaamista osataan arvostaa ja mainostoimistojen asiakkaat ymmärtävät, että Facebook tarjoaa monipuolisesti mahdollisuuksia. Sosiaalisen median presenssi on vahvasti sisältölähtöistä ja kohderyhmää tulee ymmärtää. (Viekö Facebook mainostoimistolta asiakkaat 2016.) DeMersin (2014) mukaan sosiaalisen median markkinointi hyödyttää yrityksen liiketoimintaa erityisesti lisääntyvällä brändin tunnettuudella ja uskollisuudella sekä korkeammalla konversioprosentilla ja useammilla mahdollisuuksilla saavuttaa halutut tavoitteet.

### 3.4 Ostopäätöksen taustatekijät

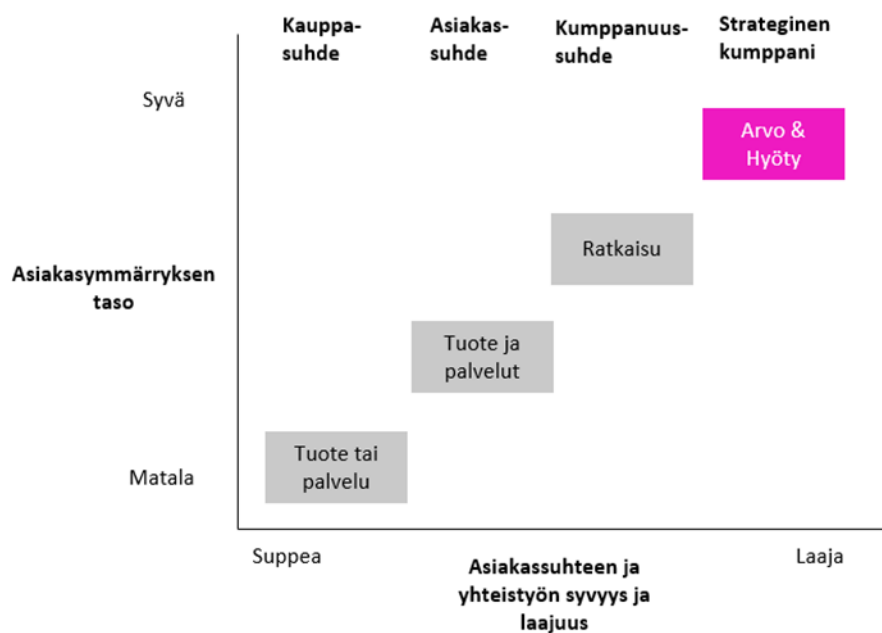
Usein ajatellaan, että organisaatiot ovat rationaalisempia ostopäätöksissään kuluttajiin verrattuna. On kuitenkin muistettava, että jokaisen ostopäätöksen taustalla on joukko ihmisiä, joiden tarpeet voivat erota hyvinkin paljon toisistaan. (Bergström & Leppänen 2016, 128; Korkeamäki, Lindström, Ryhänen, Saukkonen & Selinheimo 2002, 177.)

Organisaatioiden ostokäyttäytymisessä vaikuttavat kuitenkin lopulta melko samat kuluttajamarkkinoilta tutut taustatekijät ja periaatteet (Aminoff & Rubanovitsch 2015, 51). Bergström ja Leppänen (2016) listaavat tekijöiksi mm. yrityksen tavoitteet, strategian ja kulttuurin sekä yrityksen koon, toimipaikan ja henkilöstön määrän. Näiden lisäksi on otettava huomioon erilaiset mielikuvatekijät, havaitseminen ja oppiminen, ostoon sitoutuminen sekä sosiaalinen ympäristö: muut ostoprosessiin osallistuvat ja alan mielipidejohtajat. Yksilöllisyys ja verkostoituminen ovat business-to-business-markkinoilla keskeisiä toimintatapoja. (Mts. 129–130.) Brennan ja muut (2008, 42–43) sekä Kotler ja Keller (2012, 211) korostavat mm. henkilön persoonaan liittyvien tekijöiden, auktoriteetin, statuksen, tunnustusten ja kokemuksen vaikutusta ostopäätöksessä.

#### **Ostamisen tasot**

Asiakkaiden ostokäyttäytyminen ja ostaminen voidaan jakaa neljään tasoon (ks. kuvio 2). Ensimmäisellä tasolla asiakas ostaa vain tietyn tuotteen tai palvelun, seuraavalla tasolla asiakas ostaa sekä tuotteen että palvelun. Kolmannella tasolla puhutaan ratkaisumyynnistä, jolloin asiakas ostaa kokonaisratkaisun johonkin laajempaan haas-

teeseen – ei pelkkää tuotetta tai palvelua. Ostamisen ja ostokäyttämisen neljänellä tasolla on kyse arvon ja liiketoimintahyödyn myymisestä asiakkaalle, nk. arvo-myyntistä. Tällöin tulee argumentoida, millaista liiketoimintahyötyä voidaan aikaansaada asiakkaalle. Nämä eri ostamisen tasot edellyttävät myyjäorganisaatiolta eriasteista asiakasymmärrystä ja niillä on vaikutusta myös asiakassuhteen syvyyteen ja laajuuteen. Luonnollisesti myös asiakkaan odotukset ja tarpeet vaihtelevat eri tasoilla. (Laine 2015, 123–125; Kaario, Pennanen, Storbacka & Mäkinen 2004, 27–37.)



Kuvio 2. Ostamisen tasot (Laine 2015, 124)

### Ostopäätöskriteerit

Bergström ja Leppänen (2016, 132) tuovat esille seuraavia konkreettisia kriteereitä yritysten ostopäätöksen taustalla:

- tuotteen ominaisuudet, ongelmanratkaisukyky ja tarjottu kokonaisuus
- tuotteen saatavuus ja toimitusvarmuus
- myyjän luotettavuus ja asiantuntemus
- hintataso ja kaupan ehtojen sopivuus
- informaation saaminen
- asiantuntevuus asiakaspalvelussa ja asiakassuhteen hoidossa
- suosittelijat ja oston jälkeiset palvelut.

Brennan ja muut (2008, 161) huomauttavat kuitenkin, että ostava yritys ei useimmiten ilmaise tai edes osaa ilmaista kaikkia ostokriteereitään tai niiden suhteellista tärkeyttä. Herten (2006) näkee b-to-b-palveluita ostettaessa ratkaisevimiksi tekijöiksi myyjäyrityksen ammattitaidon, joustavuuden ja referenssit. Avainasemassa ovat palvelun tuottava henkilöstö, palveluprosessit sekä niihin liittyvä seuranta ja valvonta. (Mts. 38.)

Korkeamäki ja muut (2002, 188) ovat havainneet organisaation ostopäätöksen taustalla olevan seuraavia sisäisiä mikrotekijöitä: laatu, toimitus, maine eli avainkriteerit, ostostrategiat, päätöksentekoyksikkö, oston tärkeys, ostajan asenne, organisaation innovatiivisuus sekä henkilökohtaiset ominaisuudet. Brennan ja muut (2008, 24) tuovat esille yritysten sisäisten tekijöiden lisäksi nimenomaan ulkoisia makroympäristön tekijöitä, jotka vaikuttavat yritysten ostokäyttäytymiseen. Aminoffin ja Rubanovitshin (2015, 51) mukaan yritysten ostajat tarkkailevat mm. markkinatrendejä ja seuraavat kilpailijoiden toimintaa

Aminoff ja Rubanovitsch (2015) (ks. myös Laine 2015 ja Yrityspäätäjien ostokäyttäytyminen 2012) huomauttavat, että nykyisin ostajat tekevät tutkimustyötä etukäteen pääosin digitaalisesti hankkien tuotteesta tai palvelusta perustietoja sekä karsien mahdollisia palveluntoimittajia. Myyntiprosessi voi tällöin lyhentyä, ja asiakaskohtaisissa myyjän tehtävänä on tarjota syvällisempi ja inspiroiva katsaus tuotteesta. Myyjän onkin tunnettava hyvin asiakkaansa ja oman palvelunsa taustatiedot sekä kyettävä vahvistamaan ostajan tekemää myönteistä ennakkopäätöstä. (Mts. 38–41.)

Oikukas ostaja (2015) -selvityksen mukaan yritysten johdon päätöksentekoa ohjaavat tuottavuuden parantaminen, toiminnan tehostaminen sekä asiakaskokemuksen parantaminen. Kumppanin valintaan vaikuttaa eniten tunne oikeasta kumppanista. Myös myyjän kohtaamisella on edelleen hyvin merkittävä rooli ostoprosessissa. (Mt.)

Digitaalisessa ympäristössä arvoa tuovien sisältöjen merkitys ostoprosessissa korostuu. Oikukas ostaja (2015) -selvityksen mukaan 52 % B2B-ostajista seuraa oman alansa palveluntarjoajien tuottamaa asiantuntijasisältöä hyvin tai erittäin aktiivisesti. Ostajista 71 % oli sitä mieltä, että asiantuntijasisältöä julkaiseva yritys on etulyönti-

asemassa kilpailijoihinsa nähden. Kuitenkin vain 28 % vastaajista piti palveluntarjoajien julkaisemaa asiantuntijasisältöä pääsääntöisesti todenmukaisena ja objektiivisena. Edelleen ainoastaan 35 % koki saavansa palveluntarjoajien julkaisemasta asiantuntijasisällöstä hyvin tai erittäin paljon hyötyä ja uutta tietoa omaan työhönsä. (Mt.)

Juslén (2016) huomauttaa, että asiakkaan ostopäätösten taustalla voi olla hyvinkin monimutkaisia tavoiteketjuja. Yksittäisen tavoitteen saavuttaminen on aina yksi etappi kohti lopullisen tavoitteen täyttymistä, mikä muodostaa ostopäätöksen todellisen perustan. Useimmiten lopullinen tavoite on hyvinkin abstrakti, vahvasti tunnepitoinen ja vaikeasti havaittavissa ulkoapäin. Olennaista on ymmärtää asiakkaan päätöksentekoa syvällisesti, jolloin pääsee käsiksi siihen vaikuttaviin motivaatio- ja tunnetekijöihin. (Mts. 132.)

### **Oston ajureiden ja esteiden ymmärtäminen**

Päätöksentekoprosessin edistävien tekijöiden ja esteiden taitava käsittely ratkaisevat markkinointi- ja myyntiponnistelujen tehokkuuden ja osuvuuden. Oston ajureiden ymmärtäminen edellyttää myyjäyritykseltä hyvää itsetuntemusta sekä herkkyyttä ulkoisille palautteille. Sekä oston ajurit että esteet liittyvät usein asiakkaan omaan tarjoomaan (vastaako tarpeeseen), yritykseen (kokemuksen puute hankinnoissa), kilpailijoihin, markkinaaan tai asiakkaaseen itseensä (onko tarpeesta yhteinen näkemys ostavassa yrityksessä). (Mattila & Rautiainen 2010, 116–126.) Kurvinen ja Seppä (2016, 171) toteavat, että ostajat ovat nykyisin digitaalisuuden mahdollistamana huomattavasti tietoisempia eri vaihtoehtoista ja muiden kokemuksista.

Aminoff ja Rubanovitsch (2015) huomauttavat, että nykyisin yrityksen verkkopresenssillä on merkittävä vaikutus myönteiseen ostopäätökseen vaadittavaan tiedonhankintaan. Myynnin haasteena nähdään potentiaalisen ostajan tavoittaminen juuri oikeaan aikaan, kun ostopäätöstä harkitaan. Asiakkaan ostoprosessi katkeaa jo alkuun, ellei yritys pysty tukemaan ostajaa jo vaihtoehtojen kartoitusvaiheessa. Asiakkaan matkan ja kriittisten kohtaamisten tunteminen helpottaa yrityksen omien prosessien muokkaamista tuottamaan asiakkaan haluamaa palvelua. (Mts. 143.)

Nykyisin teknologia mahdollistaa esimerkiksi sisältöjen personoinnin niin nykyisille kuin potentiaalisillekin asiakkaille, mutta yritysten heikko asiakasymmärrys estää

hyödyntämästä sitä (Kurvinen & Seppä 2016, 133). Tuotetut markkinointisisällöt ovat monesti liian yleisiä tai ne menevät liian syvälle yksityiskohtiin, jos ne eivät perustu asiakasymmärrykseen. Ostopäätöksen tekijän tilanne vaikeutuu, koska ne ovat joko liian yhdentekeviä tai selkeä yhteys omaan liiketoimintaan puuttuu. Markkinointisisällöissä tulisi todistaa kyky tuottaa arvoa ja luoda asiakkaille tulevaisuuden suunta, johon kannattaa pyrkiä. (Keronen 2015, 52.)

Tutkimustulosten mukaan ostajan päätöksenteon kannalta ratkaisevimaksi asiaksi koetaan, että myyjäorganisaatiolla on laaja tuki ostajaorganisaation virallisten ja epävirallisten päättäjiä keskuudessa. Toiseksi tärkeimpänä pidetään myyjäorganisaation tavoitettavuutta asioiden hoitamisen kannalta ja kolmanneksi nousee ostamisen helppous. Neljännellä sijalla on myyjäorganisaation kyky toimia yhteistyössä muiden ostavan organisaation tuote- tai palvelutoimittajien kanssa, vaikka nämä olisivat suorilla kilpailijoita itselle. Hinta-laatusuhteen ja räätälöitävyyden merkitykset ovat puolestaan laskeneet. (Aminoff & Rubanovitsch 2015, 147–150.)

Myös Shonka ja Kosch (2002) tuovat esille, että ideaalitulanteessa ostavan yrityksen edustaja on johtavassa asemassa oleva henkilö, joka pystyy tekemään pitkäaikaisia strategisia päätöksiä. Tällöin myyjäorganisaatio nähdään todennäköisemmin arvoa ja kysyntää luovana strategisena resurssina ja olennaisena osana ostavan yrityksen liiketoimintaa ja prosesseja. Tämä edellyttää, että myyntitoimenpiteissä keskitytään asiakkaan liiketoimintaan, prosesseihin ja johtohenkilöihin. (Mts. 2–3.)

Kurvinen ja Seppä (2016) tuovat esille tarpeen tunnistamisen merkitystä. Asiakkaan tarve voi olla joko pakotettu, suunniteltu tai herätetty. Pakotetun tarpeen kohdalla toimintaa luonnehtii nopeus ja vahvoilla ovat palveluntarjoajat, jotka ovat jo valmiiksi onnistuneet rakentamaan luottamuksen. Suunniteltu tarve taas voi olla yrityksen suunnitelmissa, jolloin asiakas voi ratkoa tilannettaan perehtymällä asioihin ja keräämällä tietoa sekä suunnittelemalla hankintaa ja vertailemalla tarjoajia kokemuksia kartoittaen. Suunnitellun tarpeen suhteen on tärkeää pystyä olemaan läsnä ja tukea asiakkaan prosessia koko matkan ajan ja rakentaa luottamusta hänen ostoprosessistaan käsin. Herätetyn tarpeen kohdalla palveluntarjoaja voi saada huomion vasta,

kun asiakas on ymmärtänyt ongelmansa. Palveluntarjoajan tulee ymmärtää asiakkaan kokonaiskuva ja puhua häntä kiinnostavista aiheista laajemmassa kontekstissa: kilpailukyvyyn ja -edun rakentamisen näkökulmasta. (Mts. 135–136.)

### 3.5 Ostoprosessin vaiheet

Organisaatioiden ostoprosessissa on samankaltaisia piirteitä kuin kuluttajilla, mutta systemaattisen luonteensa vuoksi yritysten päätöksenteosta on havaittavissa selkeämmin eri vaiheet ja niissä kommunikoidaan usein enemmän. Ostoprosessi muotoutuu organisaatioissa ostoprosessin mukaan, eli onko kyseessä rutiiniosto, harkittu uusintaosto vai täysin uusi osto. (Bergström & Leppänen 2016, 130–131; Kotler & Keller 2012, 208.) Brennan ja muut (2008, 35) korostavat riskin todennäköisyyttä ja merkittävyyttä ostoprosessin muotoutumisessa: millaisia vaiheita se sisältää sekä kuinka paljon vaivaa ja aikaa kussakin vaiheessa käytetään.

Esimerkiksi Brennan ja muut (2008, 34–35), Ojala ja Ojala (2010, 38) sekä Isohookana (2007, 83) esittelevät Websterin ja Windin (1972) alun perin kuvaaman organisaation ostoprosessin, joka jakautuu kahdeksaan eri vaiheeseen: ongelman tai tarpeen havaitseminen, ominaisuuksien ja määrän määrittäminen sekä niiden kuvaaminen, tarvaintoimittajien etsiminen, tarjousten hankinta, tarjousten arviointi ja toimittajien valinta, tilauksen suorittaminen sekä palautteen antaminen ja arviointi.

Bergström ja Leppänen (2016, 131) jakavat yrityksen ostoprosessin kuuteen eri vaiheeseen: tarpeen havaitseminen ja määrittely, ostolähteet ja informaation kerääminen, arviointi, ostopäätös, osto ja lopulta kokemusten arviointi, mikä jakautuu edelleen uusintaostoihin, muille suositteluun tai toimittajan vaihtoon. Aminoff ja Rubanovitsch (2015, 49–53) korostavat edellä mainittujen vaiheiden lisäksi monikanavaista vaihtoehtojen vertailemista tiedonkeruun jälkeen. Kurvinen ja Seppä (2016, 136) ottavat ostoprosessimallinnuksessaan huomioon myös asiakkaan tietämättömyysvaiheen (ks. kuvio 4).



Kuvio 3. Asiakkaan ostoprosessi (Kurvinen & Seppä 2016, 136)

Ojalan ja Ojalan (2010) mukaan b-to-b-palvelujen ostoprosessi mukailee karkeasti yrityksen yleistä ostoprosessia vaiheiden määrän ollessa vähempi. Ostoprosessin vaiheiksi nähdään tarpeiden tunnistaminen, tiedon hankinta, palvelun toimittajan valinta ja palvelun suorituksen arviointi. Keskeistä ostoprosessissa on tarpeiden tunnistamisvaiheessa spesifikaatioiden kehittäminen, minkä avulla määritellään yksityiskohtaiset vaatimukset, jotka palvelun tulee täyttää. Spesifikaatiot voidaan muodostaa hyödyntämällä neljää periaatetta, joita ovat palvelun panokset ja resurssit, prosessi, lopputulos ja mahdollistettu arvo. Usein ostettavan palvelun spesifioinnissa yhdistellään kaikkia edellä mainittuja periaatteita. Palvelun resurssien ja panosten mukaisessa spesifioinnissa on kyse ulkoisen asiantuntemuksen ostamisesta. (Mts. 41–44.)

Laine (2015) puolestaan on sitä mieltä, että perinteinen lineaarinen ja ennustettava ostokäyttäytyminen ei enää päde monissa tapauksissa, jolloin ostoprosessi ei noudattaisikaan tiettyjä vaiheita ja järjestystä. Perinteiset vaiheet voidaan yhä tunnistaa, mutta ne eivät noudata samaa formaalia järjestystä kuin ennen. (Mts. 119–120.)

### 3.6 Ostokäyttäytymisen muutos

Business-to-business-ostaminen on muuttunut radikaalisti digitalisaation myötä ja ostoprosessista suurin osa tapahtuu digitaalisten välineiden kautta itsenäisesti tietoa hakien. Näin ollen myyjällä on yhä vähemmän mahdollisuuksia luoda arvoa ostajien kanssa. (Korpela 2017, 41.) Merkittävää on, että yritysten ostajat ovat edenneet jopa 70 % omassa ostoprosessissaan ennen kuin myyjäorganisaation edustajaa lähestytään (Aminoff & Rubanovitsch 2015, 88). Corporate Executive Boardin ja Googlen



yhteisen vuonna 2012 toteutetun tutkimuksen mukaan 57 % B2B-ostoprosessista on tehty, kun ostaja on halukas kohtaamaan myyjän ensimmäisen kerran (Kurvinen & Seppä 2016, 172). Osana DIVA-tutkimushanketta tehtiin suomalaisille yritysostajille kysely, jonka tulosten mukaan kuitenkin ainoastaan 27 % vastaajista oli käyttänyt yrityksen digitaalisia palveluja viimeisintä ostoa tehdessään. Näistä 18 % oli tehnyt ostopäätöksen verkossa ja 15 % oli tehnyt varsinaisen oston verkossa. (Korpela 2017, 42.)

Kurvinen ja Seppä (2016, 24) tuovat puolestaan esille yritysten välisen kaupankäynnin ”kuluttajistumisen”: yrityksiin ja kuluttajiin kohdistuvien myyntitoimintojen väliset raja-aidat ovat kaatumassa ja asiakkaiden ostoprosessit muuttuvat nopeasti. Liiketoimintaa kuvaakin yhä enemmän H2H, ihmiseltä ihmiselle. 2010-luvulle on ominaista, että ostajat hallitsevat markkinoita, mikä tarkoittaa, että ostajilla on huomattava vaikutusvalta siihen, mitä yritykset tarjoavat. Ostokäyttäytymisen muutosta ajaa digitalisaation mahdollistama tietomäärän lisääntyminen, helppo saavutettavuus ja vertailu sekä samalla mahdollisuus vaivattomaan ostotoimintaan ja viestintään. (Amionoff & Rubanovitsch 2015, 23–25.)

Laine (2015, 117) mainitsee keskeisimmiksi muutoksiksi asiakkaan ostokäyttäytymisessä mm. lisääntyneen omatoimisuuden ja aktiivisuuden, muuttuneet ostotarpeet sekä kasvaneet odotukset ja vaatimukset toimittajia kohtaan (ks. kuvio 3).



Kuvio 4. Keskeisimmät muutokset asiakkaan ostotoiminnassa (Laine 2015, 117)

Kurvinen ja Seppä (2016, 133) huomauttavat, että 2000-luvun b-to-b-ostajan ensisijaiset ostoprosesseissa käyttämät tiedonlähteet olivat myyjät sekä erilaiset B2B-yrityshakemistot ja tutkimustalot, mutta nykyään lähes jokainen b-to-b-ostoprosessi alkaa Googlesta ja hakukoneita käytetään koko ostoprosessin ajan. Tätä tukevat myös DIVA-tutkimushankkeen tulokset koskien eri digitaalisten työkalujen merkitystä suomalaiselle B2B-ostajalle. Tulosten mukaan ostopäätöstä edeltävänä aikana B2B-ostaja kokee tärkeimmiksi työkaluiksi hakukoneet, verkkosivut, verkkomaksujärjestelmän ja sähköpostin. (Tutkimus: B2B-asiakkaat kokevat ostoprosessissa tärkeimmiksi digitaalisiksi työkaluiksi sähköpostin, verkkomaksujärjestelmän ja yrityksen verkkosivut 2016.) Sosiaalisen median, blogien sekä muiden yhteisöpalveluiden merkitys puolestaan on B2B-ostajalle vähäisempi (Korpela 2017, 42).

Asiantuntija- ja ICT-palveluiden ostamista selvittäneen Oikukas ostaja (2015) -selvityksen tuloksissa tärkeimmiksi tiedonhankintamenetelmiksi koettiin keskustelut palveluntarjoajien edustajien kanssa (59,1 %), keskustelut kollegoiden ja tuttujen kanssa (52 %) sekä tiedonhaku tuttujen palveluntarjoajien sivuilta (40,9 %). Hakukoneet (25,2, %) olivat viidennellä sijalla yhteistyökumppaneiden (31,5 %) jälkeen. (Mt.)

Iloranta ja Pajunen-Muhonen (2015) huomauttavat, että erityisesti asiantuntijapalveluiden ostamisen ollessa kyseessä, tarpeen määrittely on usein vaikeaa. Ongelman seuraukset havaitaan, mutta kenelläkään ei ole käsitystä, miten siihen päästään kärsiksi ja mikä ongelma varsinaisesti on. (Mts. 217.) Korpelan (2016) mukaan asiakkaan tarvekartoitus ei ole erillinen vaihe vaan se liittyy ratkaisun etsimisvaiheeseen kiinteästi. Asiakkaalle ei riitä, että myyjä ymmärtää asiakkaan tarpeen vaan myyjän tulee myös hyväksyä ja selkeästi haluta ratkaista ongelma tai tarve. (Mt.)

Korpelan (2017) mukaan DIVA-tutkimushankkeen tuloksista ilmeni, että B2B-ostajat hyödyntävät kahta lähestymistapaa ostoprosessissa riippuen siitä, onko tarve tunnistettu. Myyjävetoisessa prosessissa ostaja on tunnistanut tarpeen tai ongelman, hakee tietoa ja arvioi eri vaihtoehtoja sekä suosii keskusteluja myyjän kanssa. Digitalisaatiovetoisessa prosessissa ostaja aloittaa tiedonhaun ennen varsinaisen tarpeen tai ongelman tunnistamista. Tämän jälkeen tiedosta riippuen, tarve voi ilmetä tai kiinnostus vaihtoehdon arviointiin herätä. (Mts. 43.)

Kurvinen ja Seppä (2016) tuovat esille, että yrityksen myyntiprosessi ja ostajan ostoprosessi kohtaavat ensimmäisen haasteen, kun ostaja odottaa ensimmäisessä tapaamisessa selkeää arvoa, mutta myyjä on ratkaisumyyntimallien mukaisesti vasta kartoittamassa asiakkaan tilannetta. Syynä tähän nähdään ostajan ostoprosessi ja sen eteneminen jo lähes 60-prosenttisesti valmiiksi ennen myyjän kohtaamista. (Mts. 172.)

## 4 Arvon tuottaminen

Asiakkaasta on tullut palveluliiketoiminnan lähtökohta tuotelähtöisen ajattelutavan sijaan. Asiakaslähtöinen toiminta edellyttää asiakkaiden liiketoiminnan ja oman palvelun roolin ymmärtämistä, sillä arvo muodostuu asiakkaalle palveluista saatavista hyödyistä ja vaikutuksista asiakkaan omaan liiketoimintaan. (Arantola & Simonen 2009, 33.) Arvontuottamisen perustana on asiakasymmärrys. Vaativa B2B-ratkaisumyynti on kuitenkin haastavaa kääntää arvomyynniksi johtuen asiakasymmärryksen puutteellisesta jalkautumisesta organisaatioon. (Keronen 2015, 52.)

Ojasalo ja Ojasalo (2010, 21) puolestaan ehdottavat, että b-to-b terminä tulisi vaihtaa joksikin muuksi, joka kuvaisi paremmin yritysten yhteistä pyrkimystä luoda arvoa yhdessä, sillä nykyisellään se antaa arvontuotannosta hyvin yksisuuntaisen kuvan. Arantolan ja Simosen (2009) mukaan useimmiten palvelun arvoa on mitattu vertaamalla palvelun laatua ja palvelusta maksettavaa hintaa: puhumme edelleenkin hinta-laatusuhteesta. Kyseinen ajattelutapa kohtaa kuitenkin haasteita, ryhdyttäessä pohtimaan asiakkaan kokemaa arvoa ja sen syntymistä. (Mts. 2.)

### 4.1 Arvon kokeminen

Markkinointiin periytyi kansantaloustieteestä käsitys hyödykekeskeisestä vaihdannasta, jossa arvo ja hyöty nähtiin fyysiseen tuotteeseen upotettuina. Kuitenkin viime vuosikymmenten aikana on noussut uusia näkökulmia, jotka painottavat aineettomia resursseja, suhteita, prosesseja ja arvon luomista yhdessä asiakkaan kanssa. (Vargo & Lusch 2004.) Edvardsson, Gustafsson ja Roos (2005) ehdottavat tekemänsä tutkimuksensa perusteella, että palvelu tulisi nähdä näkökulmana, jolloin se on riippuvainen

siitä, kuka - asiakas vai yritys - palvelua tarkastelee. Kun esimerkiksi asiakas tarkastelee palvelua, asiakas kuvailee tekijöitä, jotka synnyttävät arvoa hänelle ja luonnollisesti jättää pois ne, jotka eivät lisää arvoa. Palvelu on näkökulma arvon luomiseen markkinoilla olevien tarjoomien sijaan, ja fokuksen tulisi olla asiakkaan kokeman arvon näkökulmassa. (Mts. 107, 118.) Vargon ja Luschin (2008, 5) mukaan arvonluonnilla tarkoitetaan arvokokoonpanoa, jossa on taloudellisia ja sosiaalisia toimijoita verkostojen sisällä vuorovaikuttamassa ja harjoittamassa vaihdantaa sekä toisiaan hyödyttäen että toisistaan hyötyen.

### **Palveluvaltainen logiikka**

Palveluvaltaisen logiikan (service-dominant logic) ydinkäsitteet muodostuvat palvelun ja yhteistyön ympärille: palvelu nähdään vaihdannan perustavanlaatuisena lähtökohtana, palvelu vaihdetaan palvelusta ja arvo luodaan yhdessä asiakkaan sekä erisidosryhmien kanssa yhteisen prosessin tuloksena. Palveluvaltaisessa logiikassa palvelulla tarkoitetaan tietojen ja taitojen soveltamista, jotka nähdään aineettomina, ihmisiin liittyvinä erityisresursseina. Resurssit voivat olla sekä aineettomia että aineellisia. Asiakas sekä osallistuu arvon tuottamiseen että arvioi syntyvää arvoa. (Vargo & Lusch 2008, 6–10.)

Palveluvaltaisessa logiikassa ihmiset nähdään vaihdantaprosessissa aktiivisina osallistujina palvelun ja arvon luomisessa. Arvon määrittelee asiakas itse. Dynaamisuuden ja osallistavuuden myötä palveluvaltainen logiikka perustuu aina suhteen muodostamiseen asiakkaan kanssa. Tavoitteena on palvelutarjoaman muuntaminen asiakkaan tarpeiden mukaisesti, mikä varmistetaan siten, että asiakas itse osallistuu kustomointiprosessiin mahdollisimman paljon. (Vargo & Lusch 2004.)

Palveluvaltaiselle logiikalle on tunnusomaista vuorovaikuttaminen kaikenlaisten palvelujärjestelmien sisällä ja välillä (Vargo & Lusch 2008, 5). Palveluvaltainen logiikka perustuu yksilöiden ja organisaatioiden muodostamien verkostojen ymmärtämiseen, jossa verkostojen osapuolet nähdään toisistaan riippuvaisina toimijoina, jotka vaihtavat rooleja eri tilanteiden mukaisesti. Palvelun arvon määrittää aina hyödynsaaja. Prosessin osapuolet vaihtavat kompetenssejaan ja erityisosaamistaan keskenään. Palvelu prosesseineen tuotetaan vastavuoroisesti, jolloin yritys ja verkostokumppanit luovat arvoa yhdessä sekä pyrkivät tekojen ja prosessien kautta tuottamaan hyötyä

toisille verkoston osapuolille, mutta myös samalla itselleen. (Lusch, Vargo & O'Brien 2007, 5, 16.) Arvon yhteisluominen on tavoittelemisen arvoista, sillä se voi auttaa yrityksiä asiakkaan näkökulman esille tuomisessa sekä edistää asiakkaan tarpeiden ja halujen tunnistamista (Vargo & Lusch 2008, 6–10).

Palvelujen toimittamisessa on lähtökohtaisesti aina kyse taitojen, pätevyyksien ja sovelletun tiedon vaihdosta, joita kutsutaan välineellisiksi resursseiksi (operant resources) (Vargo & Lusch 2008, 4, 6). Luschin ja muiden (2007, 6–8) mukaan hyödykekeisessä lähestymistavassa asiakas nähtiin pelkästään toiminnan kohteena (operand), kun taas palveluvaltaisessa logiikassa asiakas nähdään yhtenä dynaamisena, välineellisenä (operant) resurssina ja yhteistyökumppanina, joka pystyy sekä hyödyntämään muita resursseja että vaikuttamaan niihin ja tuottamaan arvoa.

### **Palvelulogiikka**

Palvelulogiikalla (service logic) tarkoitetaan sellaisten prosessien edistämistä, jotka tukevat asiakkaiden arvon luomista. Tavarat ovat arvoa tukevia resursseja, kun taas palvelut ovat arvoa tukevia prosesseja, jotka tukevat asiakkaan arvon tuottamista. Yritykset ja asiakkaat luovat arvoa ja tuottavat palveluprosesseja osittain yhdessä, sillä asiakas osallistuu vuorovaikutteisiin prosesseihin sekä resurssina että kuluttajana tai käyttäjänä. (Grönroos 2009, 82.)

Grönroosin ja Gummeruksen (2014) mukaan arvo on jokaisen asiakkaan oma kokemus, jossa arvo saadaan nk. käyttöarvosta eli asiakassuhteessa muodostuvasta kokonaisarvosta. Arvon luominen on prosessi, joka koostuu useamman erillisen toimijan toiminnoista, mutta joka lopulta johtaa arvon tuottamiseen asiakkaalle. Vaihtoarvolla viitataan siihen, että asiakkaan kokema arvo sisältyy ennalta tuotettuun tuotteeseen, kun taas käyttöarvolla tarkoitetaan, että asiakkaalle muodostuu arvoa asiakkaan toiminnoissa ja prosesseissa. Käyttöarvo on aina asiakkaan itsensä arvioima ja synnyttämä. (Mts. 207–208.)

Palvelulogiikassa asiakas käyttäjänä nähdään sekä arvon luoja ja arvonluomisprosessin ohjaajana. Palvelu puolestaan määrittellään resursien käyttämisenä siten, että ne tukevat asiakkaan päivittäisiä toimintoja ja prosesseja – fyysisiä, psyykkisiä,

näennäisiä ja possessiivisiä – ja siten mahdollistavat asiakkaan arvonluontia. Yrityksen fyysiset tuotteet, järjestelmät ja ihmiset (tiedot ja taidot) ovat resursseja, joista asiakas voi saada käyttöarvoa edellyttäen, että ne tukevat asiakkaiden prosesseja ja toimintoja optimaalisesti. Näin ollen yritys nähdään asiakkaan käyttöarvon mahdollistajana. Palveluntarjoaja voi olla potentiaalisen käyttöarvon luoja, mutta asiakkaan näkökulmasta se ei tuota vielä arvoa asiakkaalle, esimerkiksi asiakkaan maksaessa jostakin yrityksen resurssista. Yritykselle tämä vaihdanta puolestaan tuottaa jo todellista arvoa. (Grönroos & Gummerus 2014, 215–216.)

Grönroos ja Gummerus (2014) näkevät asiakkaan ja yrityksen yhdessä luoman arvon (value co-creation) keskiössä vuorovaikutuksen, joka voi olla sekä suoraa että epäsuoraa. Ainoastaan suora vuorovaikutus mahdollistaa arvon yhdessä luomisen. Suora vuorovaikutus voi tapahtua myös järjestelmän (intelligent non-human resource) kanssa, joka kykenee ymmärtämään ihmisen puhetta tai tekoja ja reagoimaan niihin. Monet yrityksen resursseista ja tuotteista eivät kuitenkaan tarjoa alustaa arvon yhteisluonnille, vaikka asiakas vuorovaikuttaakin yrityksen kanssa niiden kautta. Tällöin kyseessä on epäsuora vuorovaikutus ja yritys voi tarjota vain potentiaalista käyttöarvoa. Asiakkaan toimista riippuu, syntyykö vuorovaikutuksesta todellista käyttöarvoa. Tällöin on kyseessä asiakkaan itsenäinen arvonluonti. (Mts. 217–218.)

Arvon kokemisen prosessi muodostuu kolmesta erillisestä alueesta. Palveluntarjoajan alue on lähellä asiakkaita. Yrityksen roolina on mahdollistaa asiakkaan arvonluomisprosessi kehittämällä ja tarjoamalla asiakkaalle resurssit, jotka tarjoavat mahdollisuuden asiakkaan käyttöarvon luomisen tukemiseen. Yritys tarjoaa näin ollen potentiaalista käyttöarvoa. Yhteisellä alueella palveluntarjoaja ja asiakas ovat vuorovaikutuksessa suorasti, mikä mahdollistaa palveluntarjoajan osallistumisen asiakkaan arvon luomiseen sekä yhteisen arvonluonnin. Asiakkaan alue on lähellä palveluntarjoajaa ja siellä asiakas luo arvoa itsenäisesti. (Grönroos & Gummerus 2014, 218.)

Grönroos ja Gummerus (2014) kritisoivat palveluvaltaista logiikkaa (service-dominant logic) sen rajoittavuudesta, sillä sen mukaan palvelu nähdään kaiken liiketoiminnan perustana. Palvelulogiikan mukaan arvon luominen kaikille osapuolille on keskeisem-

pää kuin palvelu, koska palvelun lisäksi arvon syntymiseen vaikuttavat mm. hinta, pitkän aikavälin kustannukset ja muut tehdyt uhraukset. Liiketoiminnan perustana on siis arvon luominen, jonka mahdollistajana palvelu puolestaan nähdään. (Mts. 211.)

Grönroos ja Gummerus (2014) ovat myös eri mieltä palveluvaltaisen logiikan näkemyksestä, että palveluntarjoaja ja asiakas luovat arvoa aina yhdessä, jolloin arvoa ei voisi luoda tai toimittaa itsenäisesti. Yritys palveluntarjoajana pystyy vaikuttamaan asiakkaan arvonluontiin sallimalla asiakkaan osallistumisen yrityksen prosesseihin arvon yhteisluojina (value co-creator). Palveluvaltaisessa logiikassa ei myöskään määrittellä toimijoiden rooleja prosessissa tai mikä on toimijan panos arvon yhteisluomisessa. Palveluvaltaisessa logiikassa käyttöarvo kytkeytyy siihen, kuinka asiakas määrittelee arvon, eikä siihen, kuinka asiakkaat luovat arvoa tai arvon vaikutusta muiden toimijoiden tuotoksiin. (Mts. 212–215.)

## 4.2 Arvolupaus

Markkinoijan on kyettävä kertomaan syyt ja perustelut sille, miksi asiakkaan kannattaa ostaa kyseiseltä yritykseltä, ja mikä tekee siitä kilpailijoita paremman vaihtoehdon. Tämä tarkoittaa uskottavan, vakuuttavan ja houkuttelevan arvolupauksen (value proposition) kehittämistä. Tavoiteltavan arvoaseman pitää olla realistinen, ja arvon tuottamista tulee miettiä myös muiden sidosryhmien näkökulmasta. (Bergström & Leppänen 2016, 24–25.) Kurvisen ja Sepän (2016, 40) mukaan erilaistava asiakasarvo on pohja yrityksen asiakaslupaukselle. Laine (2015) huomauttaa, että asiakasarvo perustellaan parhaiten osoittamalla sen vaikutukset asiakkaan liiketoimintaan (ks. kuvio 5). Asiakkaat kokevat usein yritysten asiakasarvo- ja hyötylupaukset liian yleisellä tasolla oleviksi ja epäselviksi. (Mts. 138.)



Kuvio 5. Arvon argumentointi asiakkaalle (Laine 2015, 138)

Kotlerin ja Kellerin (2012, 149) mukaan arvolupaus sisältää kaikki yrityksen lupaamat hyödyt ja se on lupaus kokemuksesta, jota asiakas voi odottaa yrityksen tarjoomasta. Tolvanen (2012) muistuttaa, että b-to-b-arvolupauksen tulisi kertoa, miten palvelu kehittää asiakkaan liiketoimintaa ja vastaa sen tarpeisiin. Lisäksi syvälliseen kohderyhmänäkemykseen perustuvan arvolupauksen tulee olla kohderyhmälle relevantti sekä yritykselle uskottava ja differoiva. (Mts. 68–77.) Manning ja muut (2014, 157) puolestaan korostavat b-to-b-kontekstissa määrällisesti esitetyn arvolupauksen merkitystä ymmärrettävyyden kannalta.

Grönroosin ja Gummeruksen (2014) mukaan arvolupaus on lupaus asiakkaalle käyttöarvosta, joka asiakkaiden tulisi pystyä havaitsemaan tulevissa arvonluontiprosesseissaan. Arvolupaus sopii tilanteisiin, joissa arvoa ei toimiteta vaan luodaan joko yhdessä tai asiakkaan itsenäisessä arvonluomisprosessissa. Grönroos ja Gummerus kuitenkin kritisoivat arvolupausten tuotelähtöistä ajattelutapaa, jonka mukaan yritys voi pelkästään tarjota ja ehdottaa arvolupauksia, eikä pysty toimittamaan arvoa ja osallistumaan arvon toteutumiseen. (Mts. 210.) Vargon ja Luschin (2008, 8) palveluvaltaisen logiikan mukaan palveluntarjoaja ei pysty ennalta määrittelemään tarjoomansa nimellistä ja potentiaalista arvoa, vaan arvolupaus on potentiaalinen resurssi (esim. tuote), joka on käytettävissä asiakkaan ja yrityksen yhteisessä arvonluonnissa, jossa molemmilla osapuolilla on omat tavoitteensa.

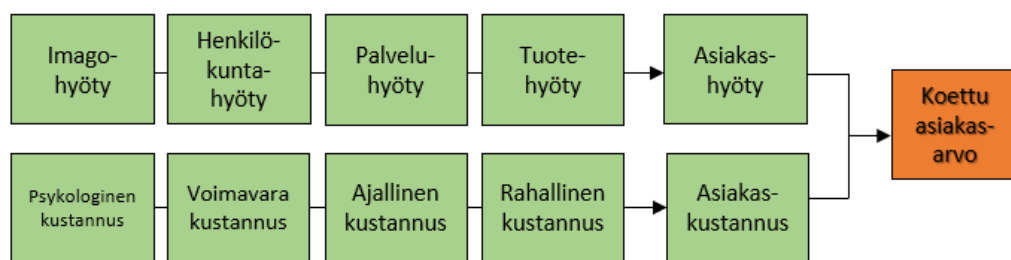
Grönroos ja Gummerus (2014) puolestaan ehdottavat, että palveluntarjoaja pystyy aktiivisesti ja suoraan vaikuttamaan asiakkaan näkemyksiin yrityksestä ja sen palveluista (pitämään annetun lupauksen) sekä asiakkaan halukkuuteen jatkaa yrityksen palveluiden ostamista. Mitä arvoa palveluntarjoaja on alun perin luvannut arvolupausterminologiaa käyttämällä, voi se muuttua vuorovaikutusprosessin aikana ja näin ollen muuttaa asiakkaan kokemusta ja käyttöarvon määrittystä. (Mts. 220.)

### 4.3 Arvotekijät asiakkaan ostoprosessissa

Asiakkaat ovat erilaisia, arvostavat eri asioita ja hakevat tuotteista erilaista hyötyä – rahallista ja ei-rahallista. Näin ollen ostopäätöksiin ja koettuun arvoon vaikuttavat erittekijät ostoprosessissa. Kun asiakas kokee saavansa enemmän arvoa (perceived value)



yrittäjien tarjoomasta kuin joutuu uhraamaan sen hankkimiseen tai kuluttamiseen panoksia, on asiakassuhde kestäväällä pohjalla. (Bergström & Leppänen 2016, 22–24; Mattsson & Parvinen 2011, 256–258.) Asiakashyöty (ks. kuvio 6) muodostuu kaikista taloudellisista, funktionaalisista ja psykologisista eduista, joita asiakkaat odottavat saavansa tarjoomalta. Asiakkaalle aiheutuvia kustannuksia ovat puolestaan kaikki ne, jotka aiheutuvat tarjooman arvioinnista, hankkimisesta, käyttämisestä ja eroon pääsemisestä. (Kotler & Keller 2012, 147.)



Kuvio 6. Asiakkaan kokeman arvon määrittävät tekijät (Kotler & Keller 2012, 147)

Tuotteesta tai palvelusta saatavan arvon mittana on usein hinta. Arvopohjaisessa hinnoittelussa tuote tai palvelu hinnoitellaan asiakkaan saaman arvon mukaan, minkä yritys voi perustella erilaistavalla asiakasarvolla. Erottautuminen on kuitenkin mahdollista vain tekemällä osaaminen tunnistettavaksi. Yrityksen on lisäksi pystyttävä viestimään, minkälaista arvoa ja hyötyä se tuottaa asiakkaalle. Ilman tunnistettavaa lisäarvoa joutuu kilpailemaan hinnalla. (Kurvinen & Seppä 2016, 57–58.) Laine (2015, 48) huomauttaa, että organisaation tulisi tarjoomastaan kertomisen sijaan keskittyä viestimään tuotteidensa tai palveluidensa tuomasta arvosta ja hyödystä, ns. käyttöarvosta.

Mattsson ja Parvinen (2011, 17) tuovat esille, että arvo ja lisäarvon tuottaminen käsitteinä ovat edustettuina nykyisin lähes joka osa-alueella liiketoiminnassa, mutta kyseenalaistavat arvon näkymisen ja viestimisen konkreettisesti ja objektiivisesti asiakkaalle ostotilanteessa. Kurvinen ja Seppä (2016) huomattavat, että asiakkaiden muuttunut tapa ostaa vaatii uudenlaista toimintaa ja osaamista yrityksiltä. Koko organisaation toiminta prosesseineen tulisi miettiä asiakaskeskeisesti (ks. kuvio 7) ja poistaa

vuorovaikutuksesta kaikki arvoa tuottamattomat osat. Asiakaskeskeiset yritykset pyrkivät tekemään jokaisesta kohtaamisesta asiakkaalle arvoa tuottavan. (Mts. 25–27.) Shonkan ja Koschin (2002) mukaan arvon myyminen on haastavaa, koska se edellyttää kontaktin saamista yritysten johtavassa asemassa oleviin henkilöihin. Jotta arvoa voi myydä, täytyy tuntea asiakkaan liiketoiminta ja mikä heidät saa innostumaan. (Mts. 6.)



Kuvio 7. Yritykset sijoittuvat janalla yritys- ja asiakaskeskeisen yrityksen väliin (Kurvinen & Seppä 2016, 28)

Laine (2015) tuo esille, että aito asiakasymmärrys edellyttää syvällistä ymmärtämistä asiakkaan liiketoiminnasta, tarpeista, tavoitteista, motiiveista sekä ostokäyttäytymisestä ja ostotoiminnasta. Syvällisen asiakasymmärryksen myötä yritys pystyy tunnistamaan paremmin asiakkaan piileviä ja tiedostamattomia tarpeita. (Mts. 154, 178.) Kurvinen ja Seppä (2016) puolestaan korostavat erilaistavaa asiakasarvoa ja sen välittämistä ostoprosessissa aidosti hyötyä tuovien sisältöjen avulla. Tutkimusten mukaan arvoa saaneet asiakkaat tekevät isompia ostoksia pienemmillä hankkimiskustannuksilla. (Mts. 167.) Hutt & Speh (2017) painottavat asiakashyöty-konseptin määrittelyä, jossa arvioidaan ydinhyötyä, jonka asiakas palvelusta saa. Ydinhyötyjen ominaisuudet voivat olla funktionaalisia, psykologisia ja tehopainotteisia. Ymmärtämällä asiakkaan asiakashyöty-konseptia, voi yritys fokusoida huomion ydinhyödyn mahdollistaviin komponentteihin, joita pitää sekä tarjota että monitoroida tarkasti laadunhallinnan näkökulmasta. (Mts. 169.)

### **Myyjän tuoma (lisä)arvo**

Yhä useampi yritys hyödyntää digitalisaatiota osto- ja myyntiprosesseissa, joten syntyy tarve erottautua muilla keinoin. Asiakaskokemus ja elämyksellisyys korostuvat,

joiden luomisessa myyjän toiminnalla on suuri painoarvo. (Aminoff & Rubanovitsch 2015, 89.)

Arvoa lisäävä myynti perustuu suhteen luomiseen asiakkaaseen. Se voidaan määrittellä myyntiprosessissa luovien parannusten sarjana, joilla pyritään edistämään asiakkaan kokemusta. Arvonluonti lähtee liikkeelle asiakkaan arvotarpeiden ymmärtämisestä. Myyjät voivat luoda arvoa panostamalla suhteen laatuun, kartoittamalla asiakkaiden tarpeet huolellisesti ja sen jälkeen määrittämällä ja esittämällä parhaan mahdollisen ratkaisun. Loistavalla myynnin jälkeisellä palvelulla luodaan myös arvoa. Henkilökohtaisella myyntityöllä onkin ratkaiseva rooli asiakkaan arvon luomisessa. Arvoa kasvatetaan aineettomilla tekijöillä, kuten luottamuksen tasolla ja annettavien neuvojen laadukkuudella. (Manning, Ahearne, & Reece 2014, 11, 50.)

Korpela (2016) huomauttaa, että myyjä tuo lisäarvoa asiakkaan ostoprosessiin etenkin, kun kyseessä on monimutkaisempi ja teknisempi hankinta. Ostajat puhuvat mielellään ratkaisusta ja sitä halutaan etsiä yhdessä myyjän kanssa. Ratkaisun esittäminen edellyttää syvää ymmärrystä asiakkaan tarpeesta ja kokonaistilanteesta sekä perehtymistä asiakkaan prosesseihin. (Mt.)

Myyjän tehtävänä on osoittaa asiakkaalle konkreettisesti hyödyt tai lisäarvotekijät, jotka yritys ja sen ratkaisuehdotus tuovat. Jotta tämä on mahdollista, on myyjän ensin tunnistettava asiakkaan arvostamat lisäarvotekijät. Taloudellisten hyötyjen ja säästöjen sekä teknisten parannusten lisäksi asiakas voi kokea hyödyiksi mm. jälkemarkkinoinnin toimivuuden ja nopeat reagoinnit muutoksiin. Tämä kaikki tulee kyetä esittämään selkeästi ja mielellään lukujen muodossa, mutta kuitenkin asiakkaan saamia hyötyjä unohtamatta. Lähestymistapana tulisi olla ratkaisun etsiminen yhdessä asiakkaan kanssa lisäarvoa luoden. (Korpela 2016.)

## **5 Tutkimustulokset**

### **5.1 Tutkimuksen toteutus**

Tutkimusta varten haastateltiin toimeksiantajayrityksen some-tiimin tämänhetkisiä asiakkaita lokakuussa 2017. Aluksi haastateltavien valinnan rajaavaksi tekijäksi oli

päätetty asiakkaan oman myyntiprosessin luonne, joka perustuu liidien generoimiseen. Tämän tyyppisiä asiakkaita ei kuitenkaan saatu haastateltaviksi riittävästi, jolloin päätettiin lähestyä myös verkkokauppa-asiakkaita, ja tehdä vertailua näiden kahden ryhmän kesken. Haastateltavien yhteystiedot saatiin toimeksiantajan CRM-järjestelmästä. Jokaista haastateltavaa lähestyttiin ensin sähköpostilla, minkä jälkeen sovittiin yksityiskohdista tarkemmin puhelimesta.

Yhteensä haastateltavia oli lopulta neljä, joista kolmea yhdisti myyntiprosessin luonne ja yksi oli verkkokauppa-asiakas. Vertailunäkökulmaa ei ollut mielekäästä näin ollen toteuttaa, koska verkkokauppa-asiakkaita oli vain yksi. Alun perin lähestyttiin kuutta myyntiprosessin luonteeseen perustuvaa haastateltavaa sekä kolmea verkkokauppa-asiakasta. Suurin osa haastateltavista oli ollut asiakkaana noin vuoden, tuorein asiakkaista oli aloittanut muutaman kuukauden sisällä. Haastateltavia oli haastavaa saada osallistumaan tutkimukseen, minkä takia niiden määrä jäi aiottua alhaisemmaksi, vaikka laadullisessa tutkimuksessa havaintoyksiköiden riittävää määrää ei voidakaan etukäteen tietää. Toisaalta ensimmäisiä haastatteluita tehdessä vastaukset alkoivat useissa teemoissa toistaa itseään eli saturoitua.

Teemahaastattelun sisältämät teemat ja tarkentavat kysymykset ovat teemahaastattelurungossa, joka on opinnäytetyön liitteenä (ks. liite 1). Taustatietoina kysyttiin yrityksen toimialaa ja haastateltavan asemaa yrityksessä. Haastateltavista kolme on toimitusjohtajia ja yksi on yrittäjä. Kaikki ovat päätöksentekijöitä. Haastateltavista käytettiin litteroinnissa koodeja H1, H2, H3 ja H4 sekä lisäksi aineiston tiivistämisvaiheessa värikoodeja, jolloin haastateltavat oli helppo erottaa toisistaan.

Teemahaastattelurunko toimitettiin haastateltavalle noin viikkoa ennen haastattelujankohdtaa sähköpostitse. Haastattelut toteutettiin viikoilla 40 ja 41. Kaikki haastattelut tehtiin puhelimesta kaiuttimen kautta ja jokainen haastattelutilanne nauhoitettiin digitaalisella sanelimella. Yhden haastattelun kesto vaihteli 30–47 minuutin välillä haastateltavasta riippuen. Jokainen haastattelu litteroitiin nopeasti haastattelun jälkeen ja toimitettiin haastateltavalle vahvistettavaksi sähköpostilla. Näillä edellä mainituilla toimenpiteillä varmistettiin tietojen oikeellisuus.

Haastattelujen ennakkovalmistelut tehtiin haastatteluja edeltävällä viikolla, jolloin varmistettiin sanelimen toimivuus ja tutustuttiin sen käyttöön. Näillä toimilla pyrittiin välttämään haastatteluissa esimerkiksi teknisten ongelmien aiheuttama mahdollinen turhautuminen. Teemahaastattelurunko tulostettiin ajoissa ja mietittiin vielä lisäksi valmiiksi tarkentavia aiheita ja kysymyksiä, joilla haastattelua saadaan vietyä eteenpäin, jos haastateltava ei aktiivisesti kerro kokemuksistaan niin vuolaasti. Haastattelutilanteesta pyrittiin tekemään mahdollisimman miellyttävä valmistelemalla se hyvin, ja kaikenlaiset häiriötekijät pyrittiin sulkemaan pois haastattelun ajaksi. Jokaiselle haastateltavalle kerrottiin haastattelujen nauhoittamisesta jo etukäteen. Myös se tehtiin selväksi, että tutkimustuloksissa ei yksilöidä ketään osallistujaa.

Ennen varsinaista haastattelua kerrattiin sen tarkoitus ja painotettiin vastaajien oman kokemuksen ja näkemyksen esille saamisen tärkeyttä. Myös haastatteluaineiston litteroinnista kerrottiin ja sen toimittamisesta jälkikäteen haastateltavalle vahvistettavaksi. Jokaiseen haastatteluun oli varattu tunti aikaa, mikä riitti hyvin, eikä kiireen tuntua päässyt syntymään. Hankalimmat kysymykset pyrittiin jättämään haastattelun loppuun, jolloin luottamusta oli jo syntynyt. Haastattelu aloitettiin ns. helpommin vastattavissa olevilla kysymyksillä. Haastattelut toteutuivat suunnitelmien mukaan ja ne pystyttiin viemään ongelmitta läpi rauhallisessa ympäristössä.

Litteroinnin tarkkuustasoa lähimpänä on yleiskielinen litterointi, mutta puhekielisyydet ja osa murreilmaisuuksista kirjattiin sanatarkasti, kuten Kananen (2015, 161) kehottaa. Litteroidun tekstin määrä vaihteli 9–11 sivun välillä. Yhteismitallistamista ei vaadittu, koska aineistona on pelkästään teemahaastattelun tuottama materiaali. Haastatteluaineisto tiivistettiin siten, että se jaoteltiin tutkimuskysymysten mukaisesti osioihin, joihin haastateltavien vastauksista poimittiin keskeisimmät sisällöt. Tämän jälkeen vastauksista pyrittiin löytämään yhtäläisyyksiä ja eroavaisuuksia. Luokittelua termin varsinaisessa merkityksessä tutkija ei kokenut tarpeelliseksi aineiston määrästä johtuen, kuten Kananen (2015, 163) on myös tuonut esille. Aineistosta pyrittiin löytämään kuitenkin teemoja yhteen kokoavia käsitteitä. Tulkinta on teorialähtöistä tai teoriasidonnaista. Teoriasta on johdettu sovelletusti ostoprosessin tyypilliset vaiheet, jotka tässä tapauksessa jaettiin tarpeen/ongelman tiedostamiseen, tiedonhakuun ja vertailuun sekä ostopäätöksen tekemiseen. Myös myyjän roolin merkittävyys

nousi teoriasta, minkä vuoksi haastatteluissa perehdyttiin erityisesti myyjän tuomaan arvoon ostoprosessissa.

## 5.2 Tarve tiedostetaan tuttavien ja verkostojen kautta

Kaikilla haastateltavilla oli aiempaa kokemusta sosiaalisesta mediasta, tässä tapauksessa Facebookista, ja siellä tehtävästä mainonnasta, sillä kaikilla oli ollut ulkoistettu palveluntarjoaja siitä vastaamassa. Haastateltavat yhtä lukuun ottamatta kokivat myös ymmärtävänsä, millaista palvelua olivat hankkimassa. Haastateltava, jolle ostettavan palvelun sisältö ei ollut selkeä, osasi kuitenkin ilmaista tarpeen, johon some-palvelua haluttiin. Haastateltava edellytti eri toimijoita kilpailuttaessa, että tarjoukset esitetään hänen ymmärtämällä kielellä.

*Tavallaan, että ne tarjouksetkin pureskellaan mun kielellä. Että mulle tulee oikeasti semmoinen olo, että mä oikeasti annan tämän jonkun semmoisen käsiin, joka tietää, mistä puhuu.*

Tuttavien ja verkostoissa toimivien kokemukset sekä niissä käytävät keskustelut ovat merkittävässä asemassa some-palvelun ostotarpeen tiedostamisessa. Erilaisista tuotetuista sisällöistä, kuten blogi, sähköpostimarkkinointi, oppaat ja nettisivut, ei mainittu kenenkään vastauksissa tarpeen havaitsemisen yhteydessä. Tuttavan, palvelua tällä hetkellä tuottavan ammattilaisen tai muutoin vaikutusvaltaisen henkilön suositus on vahva liikkeelle paneva voima, joka käynnistää ostoprosessin ja sopivan palveluntuottajan etsimisen. Tarpeen ratkaiseva keino, tässä tapauksessa some-palvelu, on jollain tavalla ollut ajankohtainen yrityksessä. Siitä on käyty joko yrityksen sisäisiä keskusteluita, tai keskustelua on käyty ja seurattu haastateltavan omissa ulkoisissa verkostoissa. Haastatteluissa tarpeen tiedostamisen taustalla korostui halu ammattilaisen näkemykseen ja laadukkaaseen palveluun itse tekemisen sijaan. Osalla oli käytössä jokin toinen digitaalisen markkinoinnin palvelu, josta oli saatu positiivisia tuloksia. Kahdella haastateltavista oli kokemusta ostopalveluna tuotetusta some-palvelusta muutaman vuoden takaa ja kahdella oli palveluntuottajan vaihtotilanne meneillään, mutta ei varsinaisesti tyytymättömyyden takia.

### 5.3 Strateginen muutos tarpeen lähtökohtana

Useilla haastateltavista ostotarpeen taustalla oli oman yrityksen strateginen muutos ja ymmärrys siitä, mistä kanavista ja miten asiakkaat tavoitetaan parhaiten nyt ja tulevaisuudessa. Kilpailutilanne vaikutti kaikkien päätöksiin jollain tasolla, ja useimpien kyseessä oli ennakoiva päätös reagoivan sijaan kilpailijoihin nähden. Haastateltavat kokivat vaihtoehdoksi some-palvelulle perinteisemmät mediat, joita oli kokeiltu tai jotka olivat edelleen käytössä. Yksi haastateltava vertasi some-palvelua nimenomaisesti muihin digimarkkinoinnin palveluihin, muut lähinnä perinteisempiin markkinoitviestinnän keinoihin. Sosiaalinen media koettiin vahvaksi muihin vaihtoehtoihin verrattaessa juuri tavoittavuuden, tunnettavuuden kasvattamisen ja kustannustehokkuuden suhteen.

Tarve, johon some-palvelu hankittiin, oli yhdenmukaisen myyntiprosessin omaaville haastateltaville samankaltainen: kaikki halusivat aikaansaada liidejä eli potentiaalisia ostavia asiakkaita ja sitä kautta uusia ostavia asiakkaita sekä kasvattaa tunnettuutta. Yhden haastateltavan yrityksessä oli tehty selkeä päätös panostaa nimenomaan sähköisiin kanaviin, millä pyrittiin erottautumaan kilpailijoista ja tavoittamaan asiakkaita, joita perinteisillä medioilla ei tavoiteta. Verkkokauppa-asiakkaan tarve oli lähtöisin yrityksen kasvusta ja siitä, että haluttiin saada toimintaan selkeä rakenne, jolla varmistetaan ennustettavuus ja luotettavuus. Myös ajankäytölliset haasteet ja oman kiinnostuksen puute olivat ulkoistamisen taustalla.

#### **Some-palvelulla tavoitellaan tunnettuuden kasvua**

Haastateltavien vastaukset jakautuivat jonkin verran some-palvelulla tavoitellun hyödyn ja arvon suhteen. Esiin nousi lähtökohtana oma liiketoiminta ja sitä kautta vaadittavat toimenpiteet uusien asiakkaiden hankkimiseksi sekä asiakasprofiloinnin tarve. Brändin rakentaminen pitkällä tähtäimellä nousi esiin yhdessä haastattelussa, mutta tällä hetkellä myynnin aikaansaaminen oli prioriteettina. Kahdella haastateltavista yhtenä agendana oli tunnettavuuden ja näkyvyyden lisääminen. Yksi haastateltava mainitsi myös yhteiskuntavastuun, koska koki oman toimialansa maineen kyseenalaisena ja halusi saada esiin positiivisia tekijöitä somen kautta.

Kukaan haastateltavista ei kokenut ostavansa pelkästään tuotetta tai palvelua. Ostohetkellä koettiin ostettavan niiden yhdistelmä tai ratkaisu.

*Tavallaan mä haluan nähdä, että pitkässä juoksussa nämä meidän firmat on sidottu toisiinsa ja me kasvetaan tavallaan yhdessä.*

Asiakkuuden edetessä on siirrytty useimpien tapauksessa arvoa tuottavaan portaan.

*Ollaan aidosti kiinnostuneita siitä asiakkaan tilanteesta, elikkä tuodaan lisäarvoa myöskin sitä kautta ja saadaan palautetta sekä onnistumisesta että siitä, jos jokin ei toimi.*

#### 5.4 Suosittelijaan luotetaan tiedonhaku- ja vertailuvaiheessa

Kaikki haastateltavista olivat saaneet suosituksen toimeksiantajayrityksestä joko tuttavalta tai joltain toimijalta omasta verkostosta. Yksi haastateltava seurasi LinkedIn ammattilaisten kesken käytäviä ryhmäkeskusteluita, joista poimi positiivisesti esiin nousseet yritykset mukaan vertailuvaiheeseen. Kolmella haastateltavista oli vähintään yksi muukin palveluntarjoaja ostoprosessissa mukana kilpailemassa. Vain yhdellä haastateltavista ei ollut ketään muuta toimijaa mukana ostoprosessissa. Hänelle oli kuitenkin aiemmin tarjottu useastikin mainostoimistoista some- ja digimarkkinointipalveluita. Kaksi haastateltavista tapasi tai oli muutoin yhteydessä muihin palveluntarjoajiin ostoprosessin aikana.

Tiedonhaku aloitetaan Googlestä sen jälkeen, kun asia on noussut esiin omassa tuttavapiirissä ja merkityksellisissä verkostoissa. Tällöin on jo tiedossa, mitä etsitään ja myös mahdolliset palveluntarjoajat ovat jo tiedossa saatujen suositusten perusteella. Ensimmäiseksi halutaan tarkastaa yrityksen nettisivut ja sieltä erityisesti asiakasreferenssit. Vain yksi haastateltava oli tehnyt Googlessa hakuja ennen kuin varsinaisesti edes tiesi, mitä oli etsimässä.

*Yritin ensin jotakin googletella, mutta sitten kun ei osaa käyttää edes oikeita hakusanoja, kun mä en ole edes oikein tiennyt, mitä tämä on.*

Kukaan haastateltavista ei kokenut, että olisi kaivannut jotain lisätietoa ostopäätöstä tukemaan.



Kaksi haastateltavista oli käynyt toimeksiantajan Facebook-sivulla ennen ostopäätöstä ja yksi oli seurannut LinkedInissä alan ammattilaisten kesken käytävää keskustelua vartenotettavista palveluntarjoajista.

*LinkedInissä on keskusteluryhmiä, siellä on tämänkin alan guruja, vaikuttajia, joilta kysymällä, keskustelun avaamalla tai oikeastaan seuraamalla, minkälaista keskustelua he käyvät, ketä he suosittelevat, niin ne saa sieltä kaivettua tosi näitisti.*

Toimeksiantajayrityksen tuottamilla muilla sisällöillä ei ollut oikeastaan merkitystä kenellekään haastateltavista ostoprosessin tiedonhaku- ja vertailuvaiheissa. Blogi oli kahdelle haastateltavista tuttu. Toiselle se ei kuitenkaan vaikuttanut ostopäätökseen millään tavalla, ja toinen haastateltava koki, että blogin tekeminen on osoitus asiantuntemuksesta. Yksi haastateltava oli ladannut oppaita, mutta ei muistanut, lasiko tämän ostoprosessin jossakin vaiheessa. Toimeksiantajan sähköpostimarkkinointia ei ollut vastaanottanut kukaan.

Vertailuvaiheessa haasteltava haluaa, että hänen tilanteensa kartoitetaan yksilöllisesti ja tarjotaan selkeitä näkemyksiä mahdollisuuksista, joihin kannattaa panostaa ja myös esitetään keinot, joilla haluttuihin lopputuloksiin päästään. Erityisesti luotetaan myyjän asiantuntemukseen sekä omista verkostoista saatuihin suosituksiin, ei niinkään muihin tiedonlähteisiin, kuten nettisivuihin tai yrityksen itse tuottamaan sisältöön. Jokainen haastateltava kävi kuitenkin tarkastamassa nettisivut ja luomassa yleissilmäyksen, miten toimeksiantajayritys näkyy ja kuuluu. Kukaan haastateltavista ei osannut kuitenkaan esimerkiksi nettisivuvierailujen perusteella sanoa, mikä toimeksiantajayrityksen asiakaslupaus, erilaistava asiakashyöty, olisi.

Eri toimijoita vertaillaan pääsääntöisesti saatujen referenssien ja nettisivujen perusteella. Referenssit koetaan erittäin tärkeiksi tiedonlähteiksi ja ne tukevat ostopäätöstä. Edelleen suosittelijan näkemykseen luotetaan palveluntarjoajia vertailtaessa.

*Mulla oli suosituksia sisältä ja ulkoa, niin se oli mulle se ratkaiseva asia.*

Kuitenkin halutaan myös saada varmistus suosittelijan sanomisiin, jolloin lähdetään palveluntarjoajan nettisivuille ja etsitään vahvistusta näkemyksiin etenkin referensseistä.

*Näki, että teillä on toimivia yrityksiä, joilla on hyviä kokemuksia, niin kyllähän se ehdottomasti vaikuttaa.*

Facebook-sivun arvosteluihin ei luoteta samalla tavalla, koska suositus halutaan saada nimenomaan tutulta henkilöltä, johon luotetaan. Tapaamisella kasvokkain on myös erittäin suuri merkitys vertailuvaiheessa. Ostaja haluaa saada varmistuksen häntä askarruttaviin kysymyksiin ja odottaa, että hänen tarpeeseen osataan esittää sopiva ratkaisu.

### **Digitalisoitumisen merkitys ostoprosessissa**

Haastateltavien ostoprosessissa digitalisoitumisella ja verkkomaailmalla on jonkinasteinen rooli tietoa hakiessa ja vaihtoehtoja vertaillessa. Jokainen haastatelluista oli käyttänyt Googlea ostoprosessin aikana. Kuitenkin ennen Google-hakujen tekemistä keskustelut verkostoissa ja tuttavien kanssa koetaan kaikista merkityksellisimmiksi tehtäessä hankintoja, jotka vaativat isompia investointeja. Tarpeen tunnistamisvaiheessa digitaaliset sisällöt eivät nousseet esiin. Voidaan todeta, että verkossa tapahtuva sisältömarkkinointi ei juurikaan vaikuttanut ostopäätöksissä referenssejä lukuun ottamatta.

## **5.5 Suositus ja hinta ratkaisevat ostopäätöksen**

Pääsääntöisesti ostoprosessin kesto oli kaksi viikkoa. Yksi haastateltava ei pystynyt arvioimaan pituutta, koska hän osti some-palvelun aluksi testiluontoisesti, sillä hänellä oli sopimus myös toisen palveluntuottajan kanssa. Kahdella haastateltavista ostoprosessiin osallistui yksi tai kaksi muuta henkilöä, kuitenkin varsinaisen ostopäätöksen teki lopulta haastateltavat itse yhtä lukuun ottamatta.

Palveluntarjoajia karsittiin asiakasreferenssien ja yleisestikin näyttöjen perusteella. Myös suosituksella oli edelleen tässäkin vaiheessa merkittävää painoarvoa. Toiminnan läpinäkyvyys nousi myös esille, esimerkiksi laskutusperusteiden avoimuuden suhteen. Useampi haastateltava mainitsi myös tarvekartoituksen ja sen perusteella esitetyn ratkaisuehdotuksen tärkeyden toimijoita karsittaessa. Myös henkilökemioilla ja koetulla luottamuksella on merkitystä.

*Se, mitä tarjottiin, tuntui semmoiselta, että mua ymmärrettiin. Mikä mulle nyt on tarpeen. Se oli tehty mua kuunnellen, että mulle tuli ihan selkeästi semmoinen olo, että oli ymmärretty, kuka mä oon ja mitä mä tarviin.*

Ratkaisevimmiksi ostopäätöskriteereiksi nousivat lopulta hinta ja saatu suositus, jos muutoin vertaillut palveluntarjoajat olisivat olleet yhtä vahvoja. Muita ostopäätöskriteereitä olivat paikallisuus ja oma nimetty ammattitaitoinen yhteyshenkilö.

Kaksi haastateltavista ei kokenut minkäänlaisia haasteita ostoprosessin aikana, eikä heillä ollut epäilyksiä esimerkiksi some-palvelua tai toimeksiantajayritystä kohtaan. Yksi haastateltava toi esille tulosten huonon ennustettavuuden, koska mitään ei voi varmaksi luvata ja edellytetään omaa uskoa asiaan. Yhden haastateltavan huoli koski oman ymmärryksen tasoa ostettavasta palvelusta. Nämä huolenaiheet ovat kuitenkin kumoutuneet asiakkuuden alettua ja edetessä.

*Jääkö mulle tunne, että mä ostan sikaa säkissä ja että mulla jää vähän siitä myyjästä paha maku suuhun. Että käyttikö se nyt kuitenkin tätä tilannetta hyväkseen.*

## 5.6 Myyjä merkittävä arvon lähde ostoprosessissa

Haastateltavista kaksi koki myyjän ja hänen toimintansa ostoprosessin onnistumisen kannalta kaikista merkittävimmäksi yksittäiseksi tekijäksi.

*Kaikki kulminoituu henkilökemiaan ja siihen, miten minä tulen kuulluksi. Koska silloin, kun minä tulen kuulluksi, silloin mulle tulee sellainen vahvistus ja tunne siitä, että mun liiketoimintaa ymmärretään.*

Kolme neljästä haastateltavasta nosti esille myyjän roolin ja saadun suosituksen ostoprosessissa arvoa tuottavana tekijänä sekä näiden molempien mahdollistaman luottamuksen. Asiakasreferenssit olivat kolmas yksittäinen tekijä, joka koettiin tärkeänä. Yksi haastateltava koki ostoprosessin onnistumisen kannalta tärkeäksi, miten liiketoiminnallinen hyöty viestitään. Hänelle tärkeintä oli kuitenkin luottamus, joka syntyy etenkin sen henkilön toiminnasta, joka palvelua lähtee tuottamaan.

### **Yhteydenpito myyjän ja haastateltavan välillä**

Kaksi haastateltavista lähestyi itse toimeksiantajayritystä puhelimitse ja yksi yhteydenottolomakkeen kautta, jonka jälkeen myyjä oli häneen yhteydessä. Yhdellä haastateltavista oli toimeksiantajaan myyjäkontakti, jonka kanssa asia tuli puheeksi. Yhteydenpito koetaan tärkeäksi, jolloin esitetään esimerkiksi tarkentavia kysymyksiä, joilla osoitetaan aitoa kiinnostusta asiakkaan ongelman ratkaisua kohtaan. Jotkin haastatelluista tapasivat myyjän ja toimeksiantajayrityksen muita työntekijöitä enemmän kuin kerran.

### **Myyjän tekemä taustaselvitys ja asiakasymmärrys**

Kaikki haastateltavat kokivat, että myyjällä oli riittävä ymmärrys ostavan osapuolen liiketoiminnasta ja toimintaympäristöstä. Kukaan haastateltava ei odottanutkaan esimerkiksi syvällistä toimialatuntemusta tai -osaamista. Olennaisempaa oli se, että asiakkaan tilanne oli kartoitettu perusteellisesti ja pystyttiin tarjoamaan ratkaisuja asiakkaan hakemiin asioihin ja kysymyksiin.

*Mulle merkitsee tosi paljon se, onko myyjä pystynyt millään tavalla perehtyä siihen yritykseen ja toimialaan, mistä nyt puhutaan.*

Positiivisten kokemusten esiintuominen samalta toimialalta koettiin hyvänä, mutta myös muilta toimialoilta tuotu näkemys ja osaaminen toimivista ratkaisuista nähtiin hyödyllisenä.

### **Some-palvelun hyötyjen viestiminen**

Kaikki haastateltavat kokivat, että myyjä pystyi kertomaan ymmärrettävästi keskeisimmät some-palvelulla saavutettavissa olevat hyödyt ja edut. Alkukartoitus koettiin hyvänä asiana ja sen pohjalta haluttiin nähdä selkeitä esityksiä mahdollisista tuloksista, joissa oli otettu huomioon asiakkaan tilanne.

*Aivan avainasia on minun mielestä hoksata ajatella niin, että millä tavalla minä palveluntuottajana pystyn tuottamaan asiakkaalleni lisäarvoa.*

Haluttiin myös kuulla, millaisia mahdollisuuksia on tarjolla muille aikaansaatuisten tulosten kautta. Todennäköisten toimenpiteiden nimeäminen ja tulosten esittäminen konkreettisesti esimerkiksi numeromuodossa koettiin tärkeänä. Yksi haastateltava koki suosituksen yhä niin vahvana, että myyjän hoitaessa normaalisti tilanteen,

muuta ei juuri vaadita myyjänkään osalta. Toisaalta myyjä olisi myös voinut sabotoida suosituksen antaman hyödyn omalla toiminnallaan. Yksi haastateltava koki myös sen tärkeänä, että sopimus ei sido ostajaa esimerkiksi vuodeksi eteenpäin.

### **Myyjän hyödyllisyys ostoprosessissa**

Luottamus ja sen synnyttäminen nähtiin keskeisenä myyjän aikaansaamana hyötynä ostoprosessissa.

*Jos myyjään ei luoteta, niin silloin siltä firmalta ei osteta.*

Myyjän toivotaan tuovan selkeästi esille ne resurssit, joita ostavalta osapuolelta vaaditaan palvelua tuottaessa ja ottavan esille vain relevantteja asioita asiakkaan kannalta. Avoimuus, realististen tavoitteiden asettaminen ja asiakkaan tilanteen yksilöllinen huomiointi koettiin myyjän tuomiksi eduiksi.

*Ei pyritä tekemään sitä kauppaa siten, kuten on tehty jollekin muulle vaan mietitään, mikä on teidän ongelma ja koitetaan löytää siihen sitten ratkaisu.*

Aito kiinnostus haastateltavaa kohtaan koettiin tärkeänä, mikä ilmenee esimerkiksi kuuntelun ja kunnioittamisen kautta. Myyjän toiminnasta ei osattu nimetä kehitettäviä asioita. Yksi haastateltava koki myyjän tekemän ylimääräisen tuote-ehdotuksen erittäin positiivisena, koska hän ei olisi itse sellaista osannut ostaa tietämättömyyden ja ymmärryksen puutteen takia.

## **6 Johtopäätökset**

### **Tarpeen taustatekijät**

Verkostot ja tuttavat ovat merkittävässä roolissa ostoprosessin alussa tarpeen tiedostamisen ja kiinnostuksen heräämisen vaiheessa. Digitalisoituminen ei ole ajanut niiden ohi. Kuten teoriassa (Kurvinen & Seppä 2016, 171) todettiin, asiakas etsii nimenomaan samaistuttavia kokemuksia tuttavapiiristään ja verkostoistaan, joiden kautta hakee vahvistusta, olisiko kyseinen palvelu hänellekin sopiva. Tämän jälkeen verkko-maailma astuu enemmän kuvaan ja vierailaan esimerkiksi mahdollisten palveluntarjoajien nettisivuilla. Samansuuntaisia tuloksia saatiin myös DIVA-tutkimushankkeessa

koskien digitaalisia työkaluja. Korpelan (2017, 42) mukaan blogien ja muiden verkkosisältöjen merkitys on vähäisempi B2B-ostokontekstissa, mitä puoltaa myös tämän tutkimusten tulokset. Oikukas ostaja (2015) -selvityksen mukaan 52 % B2B-ostajista kuitenkin seuraa palveluntarjoajien tuottamaa asiantuntijasisältöä hyvin tai erittäin aktiivisesti. Tämän tutkimuksen tulosten valossa asiantuntijasisällön seuraaminen ei korostunut arvoa tuottavana tekijänä ostoprosessissa. Teoriassa todettiin, että nykyisin sosiaalisen median osaamista osataan arvostaa ja haastatteluissa kävi ilmi, että ammattilaisen näkemykseen luotetaan. Kuitenkin some-palvelu hankitaan ulkopuolelta myös siksi, että ei haluta itse panostaa siihen liittyvän osaamisen hankkimiseen.

Ostotarpeen taustalla on usein yrityksen strateginen muutos ja myös kilpailutilanne vaikuttaa, kuten Kurvinen ja Seppä (2016, 135–136) toivat esille. Some-palvelu nähdään kanavana, jonka kautta voidaan tavoittaa uusia ostavia asiakkaita. Lisäksi sen kautta pyritään kasvattamaan yrityksen tunnettavuutta. Sosiaalista mediaa pidetään myös kustannustehokkaana keinona. Näitä tekijöitä DeMers (2014) esitti sosiaalisen median keskeisiksi liiketoiminnallisiksi hyödyiksi. Erikoistuminen tietylle sektorille nähdään toimeksiantajan vahvuutena, että ollaan keskitytty tiettyyn ydinosaamiseen. Digitaalisen markkinoinnin palveluiden keskittäminen yhdelle toimijalle koettiin tärkeäksi ja selvästi siihen suuntaan oli moni etenemässä tai edennyt. Tätä tukee myös teoriassa esitetyt näkemykset (Juslén 2016, 74; Key & Czapski 2017, 326). Ammattilaisen tekemänä halutaan järkevöittää sosiaalisen median markkinointia ja luoda sille selkeämpi käyttötarkoitus. Asiakas on usein asettanut sosiaalisen median palvelulle tarkat numeraaliset tavoitteet.

### **Tiedonhaku- ja vertailuvaiheet**

Agresta ja muut (2011, 86, 234) kannustivat neuvottelemaan useamman palveluntarjoajan kanssa, jotta syntyy ymmärrys, millaisia vahvuuksia kullakin toimijalla on. Potentiaaliset palveluntarjoajat valitaan saatujen suositusten perusteella. Suosituksen avulla palveluntarjoaja on todella vahvoilla ostoprosessissa ja etenee suoraan vaiheeseen, jossa oikeasti mietitään, kenen kanssa asiaa lähdetään viemään eteenpäin. Kuitenkin ostaja haluaa vertailla yhtä tai useampaa muuta palveluntarjoajaa, eikä ole valmis tekemään sopimusta pelkästään suosittelijan näkemyksiin perustuen vaan etsii vahvistusta päätökselleen esimerkiksi asiakasreferenssien ja henkilökohtaisten tapaamisisten kautta.

Tärkeimmiksi tiedonhankintakanaviksi koettiin omat verkostot ja tuttavat, saadut suositukset sekä myyjä. Myös Oikukas ostaja (2015) -selvityksen tulokset puoltavat saatuja tuloksia merkittävimpien tiedonhankintamenetelmien suhteen, mutta suositukset eivät nousseet erillisenä kanavana esille. DIVA-tutkimushankkeessa (Korpela 2017, 43) saatujen tulosten tapaan some-palvelua hankittaessa suositaan myyjäverkostoista prosessia, jossa ostaja on jo tunnistanut tarpeen tai ongelman. Siinä korostuvat eri vaihtoehtojen arviointi ja myyjän kanssa käytävät keskustelut. Tiedonhaku vaihe oli tässä tapauksessa melko lyhyt, koska tarve oli jo tunnistettu ja saadun suosituksen perusteella potentiaaliset palveluntarjoajat valittu. Vertailuvaiheeseen edetään verrattain nopeasti. Teoriassakin kävi ilmi, että ostoprosessit ovat lyhentyneet. Yrityksen nettisivujen on syytä olla ajan tasalla etenkin asiakasreferenssien osalta, koska eri toimijoita vertaillaan pääsääntöisesti niiden perusteella. Myyjän tekemä tarvekartoitus ja sen perusteella esitetty ratkaisuehdotus on myös tärkeää toimijoita karsittaessa. Tämä tuli esille myös teoriassa (Manning ym. 2014, 11, 50).

Vertailuvaiheessa korostuu henkilökohtainen tapaaminen ja yhteydenpito myyjän kanssa. Aminoff ja Rubanovitsch (2015, 38–41) toivat esille, että myyjän on tunnettava sekä asiakkaansa että oman palvelunsa taustatiedot ja kyettävä vahvistamaan ostajan tekemää myönteistä ennakkopäätöstä. Myyjän on tässä vaiheessa olennaista tuoda esille, mitä muille asiakkaille on saatu aikaan konkreettisten tulosten kautta. Tällä tavoin viestitään, millaisia mahdollisuuksia on tarjolla myös ostoa harkitsevalle yritykselle. Myyjän toiminnassa arvostetaan muutenkin sitä, että myyjä osaa tehdä selkeitä, asiakkaan tarpeisiin perustuvia ehdotuksia siihen, millaisella some-palvelulla asiakkaan ongelma saadaan ratkaistua ja tarve tyydytettyä. Haastateltavalla on käsitys, mitä haluaa tehdä sosiaalisessa mediassa, jolloin myyjän tehtävänä on löytää sopiva ratkaisu. Haastatteluiden perusteella voidaan kuitenkin todeta, että myyjän tulee osata ehdottaa sopivia palvelutuotteita ostajan tarpeisiin perustuen, vaikka asiakas olisikin ostamassa alun perin jotain muuta.

Vertailuvaiheessa asiakas puntaroi tuotos-panossuhteen kannattavuutta, jolloin myyjän toiminnassa pitäisi korostua nimenomaan asiakkaan tilanteen kannalta keskeisten etujen ja hyötyjen esilletuonti ja perustelu. Myyjän tulisi konkreettisesti nimetä, mitä tarvitaan liikkeelle lähtöön, jolloin asiakkaalle on selvää, millaisia resursseja häneltä vaaditaan. Jos asiakas lähestyy montaa palveluntarjoajaa vertailuvaiheessa, voi

myyjän nopeus yhteydenotossa ratkaista, tuleeko kauppa vai ei. Yhteydenottoihin pitäisi näin ollen pystyä reagoimaan niin pian kuin suinkin mahdollista. Yhteydenpito nousi esille myös Oikukas ostaja (2015) -selvityksen yhtenä tärkeimmistä kriteereistä palveluntarjoajan valinnassa.

### **Arvon kokemisen lähteet**

Teoriassa Korpela (2016) toi esille, että myyjän lähestymistapana tulisi olla ratkaisun etsiminen yhdessä asiakkaan kanssa lisäarvoa luoden. Haastatteluissa selvisi, että ongelmaan halutaan saada yksilöllinen ratkaisu yrityksen tilanne huomioiden. Myyjällä odotetaan olevan oikeasti käsitys ostavan yrityksen tilanteesta, liiketoiminnasta ja tavoitteista some-palvelulta. Shonkan ja Koschin (2002, 6) mukaan arvon myyminen edellyttää kontaktin saamista yritysten johtavassa asemassa oleviin henkilöihin ja asiakkaan liiketoiminnan tuntemista. Kaikki haastateltavat yhtä lukuun ottamatta olivat toimitusjohtajia ja yksi oli yrittäjä, jolloin lähtökohtaisesti oli mahdollisuus arvon myymiseen. Asiakkaan tilanteen perusteellinen kartoittaminen mahdollistaa asiakaslähtöisten ratkaisujen tarjoamisen.

Ostamisen tasot -jaottelun (Laine 2015, 124) mukaisesti asiakkaat selkeästi hakevat kumppanuussuhdetta ja jopa strategista kumppanuutta, jolloin asiakas kokee ostavansa arvoa ja liiketoimintahyötyä. Haastateltavat puhuivat kumppanuudesta ja yhteistyöstä, jossa korostuu molemminpuolinen avoimuus ja luottamus. Haasteena arvomyynnin kannalta on kuitenkin nähtävä some-palveluiden tulosten heikko ennustettavuus. Esimerkiksi rahallisten vaikutusten esittäminen liiketoimintaan ei ole useinkaan mahdollista, mikä on asiakasarvon argumentoinnin kannalta keskeistä B2B-ostokontekstissa (Laine 2015, 138).

Manning ja muut (2014, 11, 50) korostivat henkilökohtaisella myyntityön ratkaisevaa roolia asiakkaan arvon luomisessa, sillä arvoa kasvatetaan aineettomilla tekijöillä, kuten luottamuksen tasolla ja annettavien neuvojen laadukkuudella. Kotlerin ja Kellerin (2012, 147) nimeämistä arvoa määrittävistä tekijöistä korostuivat psykologiset ja taloudelliset tekijät. Haastatteluissa selvisi, että lisäarvoa ja arvon kokemista tapahtuu etenkin asiakassuhteen edetessä, mitä synnyttävät aito kiinnostus asiakasta kohtaan sekä avoimuus, rehellisyys ja luotettavuus. Voidaan todeta, että myynnin jälkeinen palvelu on arvon kokemisen kannalta merkittävää. Myyjän toiminnassa luottamusta



kasvattaa aktiivinen yhteydenpito ostavaan osapuoleen ostoprosessin aikana. Lisäksi vaivannäkö ja panostus asiakkaaseen ostoprosessin aikana vahvistavat syntyneitä luottamusta kuuntelun ja kunnioittamisen ohella. Luottamus ja sen synnyttäminen nähtiin keskeisenä myyjän aikaansaamana hyötynä ostoprosessissa. Asiakkuuksien kehittämisessä merkittävää on proaktiivisuus palveluntuottajana, mikä auttaa asiakasta ymmärtämään, millaisia mahdollisuuksia sosiaalinen media tarjoaa juuri hänen yritykselleen.

Suosituksella on merkittävä rooli arvon kokemisessa, koska se tulee luotettavasta lähteestä, jota arvostetaan. Kukaan haastateltavista ei kyennyt sanomaan, mikä toimeksiantajayrityksen arvolupaus on nettisivuvierailun tai muun yhteydenpidon perusteella. Kurvinen ja Seppä (2016, 57–58) toivat esille, että yrityksen on pystyttävä viestimään, minkälaista arvoa ja hyötyä se tuottaa asiakkaalle välttääkseen hinta kilpailuun joutumisen. Ilman suositusta ostoprosessin ja -päätöksen luonne on varmasti täysin erilainen ja tällöin esimerkiksi nettisivuilta tulisi ilmetä kilpailijoista erilaistava asiakasarvo (Kurvinen & Seppä 2016, 40). Laine (2015, 138) huomautti, että asiakasarvo perustellaan parhaiten osoittamalla sen vaikutukset asiakkaan liiketoimintaan. Tässä tutkimuksessa asiakasarvon perustelu ja vaikutusten esille tuonti jäi paljon myyjän vastuulle, mutta saadulla suosituksella oltiin pohjustettu ostajan mielikuvia toimeksiantajan pätevydestä ja kyvykkyydestä palveluntuottajana.

### **Some-palvelulla tavoiteltu arvo**

Korpela (2016) totesi, että myyjän tehtävänä on osoittaa asiakkaalle konkreettisesti hyödyt tai lisäarvotekijät, jotka yritys ja sen ratkaisuehdotus tuovat. Haastatteluiden perusteella voidaan todeta, että myyjän toivotaan viestivän ymmärrettävästi, konkreettisesti ja asiakaskohtaisesti keskeisimmät some-palvelulla saavutettavissa olevat hyödyt ja edut. Arvo ja hyöty, jota some-palvelulla lähdettiin tavoittelemaan, juontuu kaikissa tapauksissa yrityksen tarpeesta ja ongelmasta, joka some-palvelulla pyrittiin ratkaisemaan. Manning ja muut (2014, 11, 50) totesivat, että arvonluonti lähtee liikkeelle asiakkaan arvotarpeiden ymmärtämisestä. Vaikka haastateltavien näkemykset some-palvelulla tavoiteltavan hyödyn ja arvon suhteen jakautuivatkin, kulminoituu tavoiteltu hyöty kuitenkin lopulta kaikilla jollain tapaa tunnettuuden lisäämiseen ja sitä kautta uusien asiakkaiden hankkimiseen, mikä mahdollistaa myynnin aikaansäämisen.

### **Haasteet ja ostonesteet**

Aktiivisella yhteydenpidolla ostavaan osapuoleen voidaan välttää ostonesteiden syntyminen ja pystytään kartoittamaan mahdolliset huolenaiheet ja ratkaisemaan ne oikealla hetkellä ostoprosessissa. Oikea-aikaisuuden merkitys tuli esille myös teoriassa. Myyjän kontaktoimisen tullessa ajankohtaiseksi, on ostoprosessi edennyt jo pitkälle ja siinä vaiheessa on enää varteenotettavimmat palveluntarjoajat mukana. Myyjän tehtävänä on saada asiakas vakuuttuneeksi asiakkaan ostopäätöskriteereiden valossa ja poistaa mahdolliset epäilykset. Teoriassa tuli esille, että ostonesteet liittyvät usein yrityksen omaan tarjoomaan ja esimerkiksi ostotoimintakokemukseen. (Mattila & Rautiainen 2010, 116–126). Vaikka haastateltavat eivät juuri kokeneet haasteita ostoprosessissa, esille nousi epäily some-palvelua kohtaan ratkaisukeinona, koska tuloksia on vaikea ennustaa. Myös oman ymmärryksen puute ostettavasta palvelusta aiheutti huolta.

### **Ostopäätöskriteerit**

Aminoffin ja Rubanovitschin (2015, 147–150) ja Oikukas ostaja (2015) -selvityksen mukaan hinta-laatusuhteen ja räätälöitävyyden merkitykset ovat laskeneet ostopäätöksiä tehtäessä, mikä on ristiriidassa tämän tutkimuksen tulosten kanssa. Hinta oli toinen ratkaisevista ostopäätöskriteereistä saadun suosituksen lisäksi. Haastateltavat myös toivat esille kaipaavansa asiakaslähtöistä ja nimenomaan heidän tarpeisiinsa soveltuvaa ratkaisua. Suositusten saamisessa korostuu yrityksen maineen ja imagon hallinnan merkitys. Bergström ja Leppänen (2016, 129–130) toivat esille mm. verkostojen ja alan mielipidevaikuttajien merkityksen B2B-ostokäyttäytymisessä. Haastatelluissa selvisi, että on keskeistä, mitä yrityksestä puhutaan eri toimijoiden muodostamissa verkostoissa. Erityisesti alan yrittäjien ja vaikutusvaltaisten henkilöiden suositelut koetaan tärkeiksi, mutta myös muiden tuttavien ja kollegoiden.

### **Digitalisoitumisen merkitys**

Haastateltavien oli jokseenkin haastavaa nimetä digitalisoitumisen roolia ja merkitystä ostoprosessissa. Some-palvelutarpeen tiedostamisen koetaan saaneen alkunsa tuttavapiirin ja verkostojen kautta, ei nettimaailmasta. Kuitenkin netti ja sosiaaliset mediat ovat nykyisin niin luonnollinen osa lähes jokaisen ihmisen arkea ja osalla myös työelämää. Oman somekäyttäytymisen ja aktiivisuuden kautta tekee huomioita sekä tiedostaen että tiedostamattaan, mikä voi vaikuttaa tarpeen havaitsemisen

taustalla. Jos yrityksellä ei ole asiakasreferenssejä nettisivuilla, saattaisi eri sisältöjen painoarvo olla suurempi. Sillä koetaan kuitenkin olevan merkitystä, kuka sisällön on tuottanut. Suosittelijan sanaan ja referensseihin luotetaan enemmän kuin palveluntarjoajan itse tuottamaan sisältöön.

### **Yhteenveto**

Grönroosin (2009, 82) palvelulogiikan mukaisesti yrityksen tulee edistää sellaisia prosesseja, jotka tukevat asiakkaiden arvon luomista. Tutkimusten tulosten perusteella voidaan todeta, että B2B-ostoprosessin onnistumisen ja arvon kokemisen kannalta merkittävin rooli on myyjällä. Saatu suositus ja asiakasreferenssit ovat myös tärkeitä kokonaisuuden kannalta ostajan omien verkostojen ja suhteiden ohella. Luottamuksen saavuttaminen on B2B-ostajaa vahvasti ohjaava arvotekijä, jonka syntymiseen nämä kaikki edellä mainitut tekijät vaikuttavat. Luottamuksen syntymisen kautta saavutetaan uskottavuutta ja saadaan vahvistusta yrityksen ammattitaidosta, joita saadun suosituksen kautta on jo pohjustettu. Arvoa synnyttävät myös asiakasymmärrys ja aito asiakaslähtöisyys sopivien ratkaisujen löytämisessä. Keronen (2015, 52) huomautti, että B2B-ratkaisumyynti on vaikeaa käänntää arvomyynniksi, sillä asiakasymmärryksen jalkauttaminen organisaatioon on haastavaa. Myyjän tehtävänä on välittää asiakkaalta saamansa tiedot riittävällä laajuudella myös henkilölle, joka käytännössä vastaa asiakkaan sosiaalisen median markkinoinnissa.

Vaikka hinta korostui ratkaisevana ostopäätöskriteerinä, sitä ei voida kuitenkaan pitää merkittävänä arvon mittarina ostoprosessissa. Kuitenkin välttääkseen pelkkään hintakilpailuun ajautumisen, on toimeksiantajayrityksen tuotava kilpailijoista erilaisia tekijöitä paremmin esille esimerkiksi nettisivuillaan.

Myyjällä on yhä merkittävä rooli ostoprosessissa digitalisoitumisesta huolimatta, koska ostajan verkostosuhteiden tapahtumiin ei pystytä vaikuttamaan, ja ostopäätös on edennyt jo pitkälle myyjän kontaktoimisen tullessa ajankohtaiseksi. Myyjän tehtävänä on vakuuttaa ostaja ostopäätöskriteereiden suhteen, että yritys on oikea valinta palveluntuottajaksi. Tutkimukseen osallistuneilla oli kyseessä suunniteltu tarve ja some-palvelu oli entuudestaan tuttu, mikä voi vaikuttaa siihen, miksi esimerkiksi asiantuntijasisältöjen merkitys ei korostunut ostoprosessissa. Lisäksi saatu suositus vaikuttaa ostoprosessin luonteeseen. Myyjän syvä asiantuntemus sekä aito kiinnostus ja

auttamisen halu asiakkaan liiketoiminnan kehittämiseen ovat tekijöitä, joilla arvoa voidaan asiakkaalle tuottaa etenkin, kun ostoprosessi on yhä enemmän ostavan osapuolen hallinnoima, ja sen alkuvaiheisiin on vaikeampi vaikuttaa.

Grönroosin & Gummeruksen (2014, 211) mukaan arvon luominen kaikille osapuolille on keskeistä, ja arvon syntymiseen vaikuttavat mm. hinta, pitkän aikavälin kustannukset sekä muut tehdyt uhraukset. Some-palvelun ulkoistaminen on strateginen ostopäätös, jolta odotetaan konkreettisia ja joko välittömiä tai pitkällä tähtäimellä rahassa mitattavia tuloksia ostajan omaan liiketoimintaan. Tavoitteena on pitkäkestoinen kumppanuussuhde, josta molemmat osapuolet hyötyvät ja saavat arvoa.

## 7 Pohdinta

Opinnäytetyön tarkoituksena oli tutkia B2B-ostoprosessia sosiaalisen median palvelua hankittaessa ja selvittää, millaisista tekijöistä asiakkaan kokema arvo ostoprosessissa muodostuu. Lisäksi haluttiin selvittää, millaista hyötyä ja arvoa some-palvelun käyttöönotolla tavoitellaan sekä mikä synnyttää ostotarpeen ja miten se havaitaan. Tutkimuksen voidaan sanoa onnistuneen, sillä sen avulla saatiin kuvaus sosiaalisen median -palvelulla tavoiteltavista hyödyistä ja ostoprosessissa arvoa tuottavista tekijöistä. Havaintoyksiköiden määrä on ainoa kyseenalainen tekijä tulosten vaikuttavuutta arvioitaessa. Huomionarvoista on, että kaikki tutkimukseen osallistuneet olivat saaneet suosituksen toimeksiantajayrityksestä, mikä vaikutti ostoprosessin luonteeseen merkittävästi. Tutkimuksen tuloksia voidaan hyödyntää yrityksen myyntiprosessin ja asiakaskokemuksen kehittämisessä sekä ostajapersoonien täsmentämisessä.

### Tutkimuksen onnistuminen

Tutkimuksen aikataulu oli varsin tiukka, sillä tutkimusprosessi päästiin aloittamaan vasta elokuun 2017 puolen välin jälkeen aiheen tarkennuttua, ja tutkijan tavoitteena oli valmistua vuoden 2017 puolella. Aikataulussa kuitenkin pysyttiin lopulta tutkijan oman suunnitelmallisen ja järjestelmällisen toiminnan ansiosta, vaikka esimerkiksi haastateltavien saaminen tutkimukseen oli haastavaa ja aikaa vievää. Kuitenkin mukaan lähteneet haastateltavat kertoivat näkemyksistään avoimesti ja perusteellisesti, mikä innosti ja motivoi myös tutkijaa tutkimuksen loppuunsaattamisessa.

Tutkijan roolin omaksuminen ja tutkijana toimiminen onnistuivat pääosin hyvin. Joissain haastatteluteemoihin liittyvissä kysymyksissä tutkija käytti liian pitkiä alustuksia, jolloin saattoi tulla esiin johdatteleva kysymys tai aihe, vaikka tutkija pyrki aktiivisesti kiinnittämään siihen huomiota johdattelun estämiseksi. Toisaalta pitemmät alustukset antoivat haastateltavalle aikaa miettiä ja jäsenellä vastaustaan etukäteen mielessään, mikä saattoi tehdä haastattelutilanteesta miellyttävämmän. Tutkija pystyi kuitenkin suhteellisen neutraalisti reagoimaan haastateltavien sanomisiin.

Haastatteluja litteroidessa tutkijalle nousi esiin hyviä tarkentavia kysymyksiä ja niiden avulla havaittiin, mihin suuntaan keskustelua olisi voinut viedä eteenpäin haastattelutilanteessa ja siten syventää saatuja vastauksia. Tutkija olisi voinut paneutua asiakasreferensseihin vielä syvällisemmin sen suhteen, mitä niistä etsitään varsinaisesti: millaisiin asioihin huomio kiinnittyy ja mikä on merkityksellistä.

### **Luotettavuus**

Kaikki tehdyt valinnat ja ratkaisut on perusteltu tutkimusta tehdessä ja käytetyt käsitteet on johdettu kirjallisuudesta ja aiemmasta tutkimustiedosta. Voidaan todeta, että laadullinen tutkimusote soveltui tutkittavan ilmiön käsittelyyn hyvin. Tutkimusaineisto, käytetyt menetelmät ja analyysivaihe on myös dokumentoitu riittävällä tasolla, jolloin tulosten luotettavuuden vertaisarviointi on mahdollista. Vahvistettavuuden luotettavuuskriteeri toteutuu myös, koska informantit ovat lukeneet ja hyväksyneet litteroidun aineiston ja siitä tehdyn tulkinnan. Tulkinnat ovat perusteltavissa suoraan tutkimusaineistosta. Siirrettävyyden luotettavuuskriteeri täyttyy, sillä tutkittavan ilmiön lähtötilanteesta on esitetty tarkka kuvaus ja olettamukset. Havaintoyksiköt on valittu tiettyjen yhdistävien tekijöiden ja kriteereiden pohjalta. Kriteerivaliditeetti toteutuu myös, sillä käsiteltävästä ilmiöstä on tehty sitä sivuavaa tutkimusta ja tuloksia pystyi hyödyntämään tämän tutkimuksen tulosten ja tehtyjen tulkintojen luotettavuuden arvioimisen tukena. Sosiaalisen median ostokontekstissa tehtyä aikaisempaa tutkimusta tutkija ei löytänyt, joten siltä osin kriteerivaliditeetti ei täysin toteudu.

Jokainen haastattelu toteutettiin etukäteen suunnitellun teemahaastattelurungon pohjalta ja tehtiin puhelimen välityksellä. Näillä tekijöillä varmistettiin haastattelutilanteiden yhdenmukaisuus. Haastateltavien määrä jäi aiottua alhaisemmaksi, jolloin

saturaation toteutumiseen ei voinut vaikuttaa siltä osin, että olisi voinut päättää, milloin aineisto alkaa toistaa itseään ja uusien havaintoyksiköiden mukaan ottaminen ei ole enää tarpeellista. Kuitenkin jo kolmen haastattelun jälkeen aineisto alkoi toistamaan itseään monen aiheen osalta, ja tutkimustulosten kautta saatiin vastaus tutkimusongelmaan. Tulkintojen tukena käytettiin haastateltavien suoria lainauksia, joilla voitiin todentaa tulkintojen perustuvan heidän omiin näkemyksiin.

### **Palaute teoriaan**

Opinnäytetyön teoreettinen viitekehys tuki tutkimuksen toteuttamista, sillä teoriapohja auttoi ymmärtämään ilmiötä syvällisemmin ja tunnistamaan keskeisiä ostoprosessin kannalta merkityksellisiä ja mahdollisesti arvoa tuottavia tekijöitä. Tutkimalla teoriasta ostoprosessin tyypillisiä vaiheita ja arvon kokemiseen vaikuttavia tekijöitä johdettiin ostoprosessille viitekehys, joka toimi teemahaastattelurungon pohjana. Sen perusteella toteutettujen haastatteluiden kautta saatiin vastaukset tutkimusongelmaan ja -kysymyksiin. Tutkimustuloksia on peilattu johtopäätökseluvussa teoriaan ja aikaisempiin tutkimuksiin ja saatu vahvistusta tuloksille myös sitä kautta. Tämän tutkimuksen tulokset tuovat uutta tietoa siltä osin, että suositusten ja referenssien merkitystä ei ole aiemmissa tutkimuksissa nostettu esiin B2B-ostoprosessissa vaikuttavana ja arvoa tuottavana tekijänä.

### **Jatkotutkimusaiheet**

Jatkotutkimusaiheeksi tutkija esittää toimeksiantajayrityksen muiden tiimien asiakkaiden ostoprosessin arvotekijöiden tutkimisen, ja saatujen tulosten keskenään vertaamisen. Määrällisellä tutkimuksella voitaisiin sen jälkeen selvittää löydettyjen arvotekijöiden painoarvoa kaikkien toimeksiantajayrityksen asiakkaiden keskuudessa. Laienen (2015, 147) mukaan yritykset kokevat asiakastiedon keräämisen tärkeänä menestyksen kannalta, mutta asiakastietoa ei osata hyödyntää ja jalostaa oikealla tavalla ja tehokkaasti. Toisena mielenkiintoisena jatkotutkimusaiheena voisi olla toimeksiantajayrityksen asiakasymmärryksen tilan syvällisempi selvitys ja saadun tiedon käytäntöön vienti esimerkiksi toiminta- tai kehittämistutkimuksen menetelmin.

## Lähteet

- Agresta, S., Bough, B. & Miletsky, J. 2011. Perspectives on social media marketing. Boston: Cengage Learning. Viitattu 14.9.2017. <https://janet.finna.fi/>, ProQuest.
- Aminoff, J. & Rubanovitsch, M.D. 2015. Ostovallankumous. Helsinki: Imperial Sales/ Johtajatiimi.
- Arantola, H. & Simonen, K. 2009. Palvelemisesta palveluliiketoimintaan – Asiakasymmärrys palveluliiketoiminnan perustana. Tekesin katsaus 256/2009. Helsinki: Libris. Viitattu 28.8.2017. [http://www.tekes.fi/globalassets/julkaisut/palvelemisesta\\_palveluliiketoimintaan.pdf](http://www.tekes.fi/globalassets/julkaisut/palvelemisesta_palveluliiketoimintaan.pdf).
- Bergström, S. & Leppänen, A. 2016. Yrityksen asiakasmarkkinointi. 16-17.p. Helsinki: Edita Publishing.
- Borovikova, A. 2014. Organisaatio ostajana. Case: ABB Oy, Solar. Opinnäytetyö, AMK. Lahden Ammattikorkeakoulu, liiketalouden ala, kansainvälisen kaupan koulutusohjelma. Viitattu 22.9.2017. <http://urn.fi/URN:NBN:fi:amk-201404224580>.
- Brennan, R., Canning, L. & McDowell, R. 2008. Business-to-Business Marketing. London: Sage Publications.
- DeMers, J. 2014. The Top 10 Benefits of Social Media Marketing. Viitattu 17.9.2017. <https://www.forbes.com/sites/jaysondemers/2014/08/11/the-top-10-benefits-of-social-media-marketing/#1e214f631f80>.
- DIVA – Towards smart sales through creating value in business-to-business markets in digitalized world. N.d. Viitattu 21.9.2017. <http://www.divaresearch.fi/diva/diva/>.
- Edvardsson, B., Gustafsson, A. & Roos, I. 2005. Service portraits in service research: a critical review. International Journal of Service Industry Management, 16, 1, 107–121. Viitattu 9.9.2017. <https://janet.finna.fi/>, ProQuest.
- Evans, D. 2008. Social media marketing: an hour a day. Indianapolis: Wiley Publishing.
- Grönroos, C. 2009. Palvelujen johtaminen ja markkinointi. 3.p. Helsinki: WSOYpro.
- Grönroos, C. & Gummerus, J. 2014. The service revolution and its marketing implications: service logic vs service-dominant logic. Managing Service Quality 24, 3, 206–229. Viitattu 28.8.2017. <https://janet.finna.fi/>, Emerald.
- Hertzen, P. 2006. Brändi yritysmarkkinoinnissa. Helsinki: Talentum.
- Hutt, M.D. & Speh, T.W. 2017. Business marketing management B2B. Australia: Cengage Learning.
- Iloranta, K. & Pajunen-Muhonen, H. 2015. Hankintojen johtaminen: ostamisesta toimittajamarkkinoiden hallintaan. Helsinki: Tietosanoma.

- Isohookana, H. 2007. Yrityksen markkinointiviestintä. Helsinki: WSOYpro.
- Jobber, D. & Lancaster, G. 2009. Selling and Sales management. 8.p. Harlow: Pearson Education. Viitattu 9.9.2017. <https://janet.finna.fi/>, Dawsonera.
- John, L.K., Mochon, D., Emrich, O. & Shwartz, J. 2017. What's the value of a like? Social media endorsements don't work the way you might think. Harvard Business Review 95, 2, 108–115. Viitattu 16.9.2017. <https://janet.finna.fi/>, Ebsco.
- Juslén, J. 2016. Tee tulosta Facebook-mainoksilla. Akatemia 24/7.
- Järvenmäki, R. 2016. Ostopäätökseen vaikuttavat tekijät B2B-kentällä: case: Yritys X. Opinnäytetyö, AMK. Laurea-ammattikorkeakoulu, liiketalous. Viitattu 28.9.2017. <http://urn.fi/URN:NBN:fi:amk-2016120619290>.
- Kaario, K., Pennanen, R., Storbacka, K. & Mäkinen, H-L. 2004. Arvomyynnillä kasvuun. Helsinki: WSOY.
- Kananen, J. 2008. Kvali, Kvalitatiivisen tutkimuksen teoria ja käytänteet. Jyväskylä: Jyväskylän ammattikorkeakoulu.
- Kananen, J. 2014. Laadullinen tutkimus opinnäytetyönä: miten kirjoitan kvalitatiivisen opinnäytetyön vaihe vaiheelta. Jyväskylä: Jyväskylän ammattikorkeakoulu.
- Kananen, J. 2015. Opinnäytetyön kirjoittajan opas: näin kirjoitan opinnäytetyön tai pro gradun alusta loppuun. Jyväskylä: Jyväskylän ammattikorkeakoulu.
- Keronen, K. 2015. Asiakasymmärrykseen täytyy panostaa. Fakta 30.4.2015, 52.
- Key, T.M. & Czaplewski, A.J. 2017. Upstream social marketing strategy: An integrated marketing communications approach. Business Horizons 60, 3, 325–333. Viitattu 16.9.2017. <https://janet.finna.fi/>, ProQuest.
- Korkeamäki, A., Lindström, P., Ryhänen, T., Saukkonen, M. & Selinheimo, R. 2002. Asiakasmarkkinointi. Helsinki: WSOY.
- Korpela, P. 2016. B2B-myyjällä keskeinen rooli ratkaisun esittämisessä myös digiaikana. Viitattu 19.9.2017. <http://www.divaresearch.fi/diva/2016/12/07/b2b-myyjalla-keskeinen-rooli-ratkaisun-esittamisessa-myos-digiaikana/>.
- Korpela, P. 2017. DIVA – Towards smart sales through creating value in business-to-business markets in a digitalized world. Julkaisussa Journal of Excellence in Sales. Turku: Turun ammattikorkeakoulu, 41–44. Viitattu 16.9.2017. [https://issuu.com/turunamk/docs/journal\\_of\\_excellence\\_in\\_sales\\_1\\_20\\_25e59ba36993a2](https://issuu.com/turunamk/docs/journal_of_excellence_in_sales_1_20_25e59ba36993a2).
- Kotler, P. & Keller, K.L. 2012. Marketing management. 14.p. Harlow: Pearson.
- Kumar, V., Choi, J. & Greene, M. 2017. Synergistic effects of social media and traditional marketing on brand sales: capturing the time-varying effects. Journal of the Academy of Marketing Science 45, 2, 268–288. Viitattu 16.9.2017. <https://jyu.finna.fi/>, ProQuest.



- Kurvinen, J. & Seppä, M. 2016. B2B -markkinoinnin & myynnin pelikirja - Yritysjohdon opas myyntiin ja markkinointiin. Helsingin seudun kauppakamari. Viitattu 9.9.2017. <https://janet.finna.fi/>, Ellibs.
- Laine, K. 2015. Myynti on rikki: B-to-B-myyntin uusi aika. Helsinki: Talentum Pro.
- Laukkanen, S. 2010. Organisaation ostoprosessiin vaikuttavat tekijät. Case: Agenta Group Ab. Opinnäytetyö, AMK. Haaga-Helia ammattikorkeakoulu, liiketalouden koulutusohjelma. Viitattu 20.9.2017. <http://urn.fi/URN:NBN:fi:amk-2010120116662>.
- Leinonen, E. 2013. Asiakkaan rooli tietointensiivisen palvelun arvonaluontiprosessissa – Tapaus: Targetor Oy. Pro gradu -tutkielma. Oulun yliopisto, markkinoinnin koulutusohjelma. Viitattu 20.9.2017. <http://jultika.oulu.fi/files/nbnfioulu-201406101726.pdf>.
- Lusch, R.F., Vargo, S.L. & O'Brien, M. 2007. Competing through service: Insights from service-dominant logic. Journal of Retailing 83, 1, 5–18. Viitattu 28.8.2017. <https://janet.finna.fi/>, ProQuest.
- Manning, G., Ahearne, M. & Reece, B.L. 2014. Selling today: partnering to create value. 12.p. Boston: Pearson cop.
- Mattila, P. & Rautiainen, M. 2010. Putki: johda markkinointia ja myyntiä yhdessä. Helsinki: Talentum.
- Mattsson, J. & Parvinen, P. 2011. Best cases in B2B sales management. Helsinki: The Federation of Finnish Technology Industries.
- Oikukas ostaja. 2015. Mercurin, Questbackin ja AdvanceB2B:n teettämä selvitys ICT- ja B2B-asiantuntijapalveluiden ostamisen nykytilasta Suomessa. Viitattu 10.9.2017. <https://www.slideshare.net/mercurifinland/oikukas-ostaja-ict-ja-asiantuntijapalveluiden-myyntiss>.
- Ojasalo, J. & Ojasalo, K. 2010. B-to-B-palvelujen markkinointi. Helsinki: WSOYpro.
- Rope, T. 2004. Business to business -markkinointi. Helsinki: WSOY. Viitattu 10.9.2017. <https://janet.finna.fi/>, Ellibs.
- Shonka, M. & Kosch, D. 2002. Beyond selling value: a proven process to avoid the vendor trap. Chicago: Dearborn Trade Publishing. Viitattu 12.9.2017. <https://janet.finna.fi/>, ProQuest.
- Tiensuu, O. 2015. Asiakaskeskeisyyden kehittäminen kohdeyritys Fraktiossa. Opinnäytetyö, ylempi AMK. Laurea-ammattikorkeakoulu, palveluliiketoiminta, palveluliiketoiminnan koulutusohjelma. Viitattu 22.9.2017. <http://urn.fi/URN:NBN:fi:amk-2015110616043>.
- Tolvanen, J. 2012. Kohtaaminen: ymmärrä kohderyhmääsi. Helsinki: Talentum.
- Tuomi, J. & Sarajärvi, A. 2012. Laadullinen tutkimus ja sisällönanalyysi. 9.p. Helsinki: Tammi.

- Tutkimus: B2B-asiakkaat kokevat ostoprosessissa tärkeimmiksi digitaalisiksi työkaluiksi sähköpostin, verkkomaksujärjestelmän ja yrityksen verkkosivut. 2016. Haaga-Helia ammattikorkeakoulun tiedote 26.1.2016. Viitattu 10.9.2017. <https://www.epressi.com/tiedotteet/talous/tutkimus-b2b-asiakkaat-kokevat-ostoprosessissa-tarkeimmiksi-digitaalisiksi-tyokaluiksi-sahkopostin-verkkomaksujarjestel-man-ja-yrityksen-verkkosivut.html>.
- Ylisiurunen, L. 2016. Taloushallintopalveluita hankkivan asiakkaan ostoprosessi ja SoMe -käyttäytyminen. Opinnäytetyö, AMK. Seinäjoen ammattikorkeakoulu, liiketoiminta ja kulttuuri, liiketalouden tutkinto-ohjelma. Viitattu 20.9.2017. <http://urn.fi/URN:NBN:fi:amk-2016120218890>.
- Yrityspäätäjien ostokäyttäytyminen. 2012. Frank Communications Oy:n teettämä kyselytutkimus yrityspäätäjille. Viitattu 16.9.2017. <https://www.sli-deshare.net/frankcom/miten-b2b-paattajatostavat>.
- Vargo, S.L. & Lusch, R.F. 2004. Evolving to a new dominant logic for marketing. Journal of marketing 68, 1, 1–17. Viitattu 28.8.2017. <https://janet.finna.fi/>, Ebsco.
- Vargo, S.L. & Lusch, R.F. 2008. Service dominant logic: continuing the evolution. Journal of the Academy of Marketing Science 36, 1–10. Viitattu 28.8.2017. <https://janet.finna.fi/>, ProQuest.
- Vesterinen, O. 2016. Value creation and co-creation: Organisational approach to online service innovation. Opinnäytetyö, AMK. Jyväskylän ammattikorkeakoulu, degree Programme in International Business. Viitattu 20.9.2017. <http://urn.fi/URN:NBN:fi:amk-2016121620847>.
- Viekö Facebook mainostoimistolta asiakkaat? 2016. Markkinointi & Mainonta 4.9.2016. Viitattu 17.9.2017. <http://www.marmai.fi/lehti/vieko-facebook-mainostoitmistolta-asiakkaat-6579288>.
- Webster, F.E. & Wind, Y. 1972. A general model for understanding organizational buying behavior. Journal of marketing 36, 2, 12–19. Viitattu 31.8.2017. <https://janet.finna.fi/>, ProQuest.

# Liitteet

Liite 1. Teemahaastattelurunko

## **Toimeksiantajayrityksen taustatiedot**

Yritys X

Toimiala: Mainostoimistot

## **Teemahaastattelun toteutus**

Haastattelija: Katri Leväinen

Ajankohta:

Kesto:

Haastateltavan asema:

Yrityksen toimiala:

## **Teema 1. Ostoprosessin vaiheet**

*- Ostoprosessin aloitus: tarpeen/ongelman tiedostaminen*

- Mikä ongelma/ tarve some-palvelun ostamisella pyrittiin ratkaisemaan?
- Miten tarve/ongelma alun perin havaittiin?
- Millaista arvoa ja hyötyä some-palvelulla tavoiteltiin?

*- Tiedonkeruu ja vaihtoehtojen vertailu*

- Tiedonhaun tärkeimmät lähteet ja eri palveluntarjoajien vertailu
- Ratkaisun etsiminen: miten?

*- Ostopäätöksen tekeminen*

- Ratkaisevimmat ostopäätöskriteerit ja eri palveluntarjoajien karsintaperusteet

*- Muita vaiheita?*

## **Teema 2. Myyjän merkitys**

- Myyjän rooli ja arvo ostoprosessissa

## **Teema 3. Ostoprosessin haasteet ja ostonesteet**

- Millaisia ostonesteitä, epäilyksiä ilmeni ja miten ne ratkaistiin

## **Teema 4. Ostoprosessin menestystekijät**

- Merkittävimmät hyötyä ja arvoa tuottavat tekijät asiantuntijapalveluita ostettaessa