



Karelia-ammattikorkeakoulu
Tradenomi (AMK), Liiketalous

Asiakaslähtöisyys B2B-myynnissä

Leevi Laitinen

Opinnäytetyö, Toukokuu 2023

www.karelia.fi



Karelia
AMMATTIKORKEAKOULU

OPINNÄYTETYÖ
Toukokuu 2023
Liiketalouden koulutus

Tikkarinne 9
80200 JOENSUU
+358 13 260 600 (vaihde)

Tekijä

Leevi Laitinen

Nimeke

Asiakaslähtöisyys B2B-myynnissä

Tiivistelmä

Opinnäytetyön tavoitteena oli perehtyä asiakaslähtöisyyteen B2B-myynnissä. Sen lisäksi selvitettiin, miten asiakaslähtöisyys vaikuttaa yrityksen toiminnan rakentamiseen ja kehittämiseen. Jatkokysymyksenä oli, miten ostajat kokevat asiakaslähtöisyyden ja asiakaslähtöisen palvelu- ja myyntikulttuurin ja kuinka he siihen reagoivat.

Tutkimusmenetelmäksi, jonka avulla rakennettiin kokonaiskuva aiheesta, valittiin kuvaileva narratiivinen kirjallisuuskatsaus. Aiheesta rakennettiin teoreettinen viitekehys analysoimalla pääosin akateemista kirjallisuutta. Kirjallisuuden perusteella saatiin rakennettua suhteellisen kattava käsitys aihealueesta.

Tutkimuksen tuloksena todettiin, että asiakaslähtöisyys on merkittävässä roolissa B2B-markkinoilla ja sen vaikutus tulee lisääntymään kiihtyvän digitalisaation seurauksena. Lisäksi asiakaskokemus, johon asiakaslähtöisyys vaikuttaa voimakkaasti, on nousemassa yhä useampien yritysten kriittiseksi kilpailutekijäksi. Yritysten täytyy pyrkiä auttamaan asiakkaita valitsemaan omat tuotteensa tavalla, joka tuottaa asiakkaille hyötyä. Tätä kutsutaan asiakkaan polun johtamiseksi. Siinä pyritään yrityksen kapasiteetin ja intressien ja asiakkaan tarpeiden ja intressien optimaaliseen yhdistämiseen kaikissa asiakkuuden vaiheissa ja kaikilla asiakasrajapinnoilla.

Kieli
suomi

Sivuja 36

Asiasanat

asiakaslähtöisyys, asiakaskokemus, yritysmyynti



THESIS
January 2023
Degree Programme in Business Administration

Tikkarinne 9
80200 JOENSUU
FINLAND
+ 358 13 260 600 (switchboard)

Author

Leevi Laitinen

Title

Customer orientation in B2B-sales

Abstract

The purpose of this thesis was to learn about customer orientation in B2B sales. The effects of customer orientation on building and developing the functions of a company were also researched. A further question was how buyers perceive customer orientation and a customer-oriented service and sales culture and how they react to it.

A descriptive narrative literature review was chosen as the research method to build an overall picture of the topic. A theoretical framework was built by analysing mainly academic literature. The literature was used to construct a framework for the analysis of the conceptual framework to gain a relatively comprehensive understanding of the subject area.

It was concluded that customer orientation plays a significant role in B2B markets, and its impact will increase as a result of accelerating digitalisation. In addition, customer experience, which is strongly influenced by customer orientation, is becoming a critical competitive factor for more and more companies. Companies must strive to help customers choose their own products in a way that delivers value to them. This is called customer path management. It seeks to optimally match the company's capabilities and interests with the customer's needs and interests at all stages of the customer journey and at all customer interfaces.

Language
Finnish

Pages 36

Keywords

customer orientation, customer experience, business-to-business sales

Sisältö

1	Johdanto	5
1.1	Opinnäytetyön tausta	5
1.2	Opinnäytetyön rajaukset ja tavoitteet	6
1.3	Aikaisemmat opinnäytetyöt aiheesta	6
1.4	Opinnäytetyön rakenne	7
2	Tutkimusmenetelmä	8
2.1	Narratiivinen kuvaileva kirjallisuuskatsaus	8
3	Keskeinen termistö	9
4	Asiakaslähtöisyys	9
4.1	Myynti- ja ostoprosessi	12
4.2	Markkinointimix	15
4.3	Asiakaslähtöisyys B2B-myynnissä	20
5	Asiakaskokemus	23
5.1	Asiakaskokemuksen merkitys	23
5.2	Asiakaskokemus B2B-myynnissä	26
5.3	Digitalisaation vaikutus asiakaskokemukseen	28
6	Tulokset ja pohdinta	31
6.1	Tutkimuskysymysten vastaukset ja yhteenveto	31
6.2	Pohdinta	33
	Lähteet	35

1 JOHDANTO

1.1 Opinnäytetyön tausta

Nykyinen B2B- (engl. business-to-business) eli yritysten välisen myynnin markkinaympäristö on entistä saturoituneempi ja monimutkaisempi (Jagodič & Milferner 2022, 17.) Tämän seurauksena yritysten välisen kilpailun painopiste on siirtynyt kohti asiakaskokemusten välistä kilpailua. Yritysten täytyy siis kehittyä asiakaskokemusten innovoimisessa ja muuttaa ajatteluaan ja toimintaansa asiakaslähtöisempään suuntaan. (Saarijärvi & Puustinen 2020,19.)

Omat kokemukseni myynnistä koostuvat kahdessa eri markkinointitoimistossa suorittamistani harjoittelujaksoista, sekä noin seitsemän kuukauden pituisesta työjaksosta, jonka aikana olen toiminut yritysmyyntin tehtävissä. Nämä kokemukset ovat saaneet minut kiinnostumaan asiakaslähtöisyydestä myyntityössä. Asiakaslähtöisyys vaikuttaa myyntityössä melkein kaikkiin toiminnan osa-alueisiin, mutta erityisesti asiakkaiden kanssa säännöllisesti kontaktissa olevan myyjän päivittäisiin tehtäviin. Tästä syystä päätinkin perehtyä aiheeseen opinnäytetyön muodossa, tavoitteenani saada tekemästani tutkimustyöstä konkreettista hyötyä, jonka avulla voisin onnistua työtehtävissäni paremmin.

Työssäni myyn tuotteita taloyhtiöille. Taloyhtiöiden kanssa toimiminen on mielenkiintoinen yhdistelmä yritys- ja kuluttajamyyniä, koska taloyhtiössä päätöksenteosta vastaavat sen osakkaat. Tavallisesti kuluttajamyynnissä tavoitteena on saada yksittäinen ostaja tekemään ostopäätös ja yritysmyyntissä yrityksen edustaja tai hankinnoista vastaava ryhmä. Taloyhtiöissä hankinnoista päätetään aina lopuksi yhtiökokouksessa järjestettävällä äänestyksellä, jonka tulokseen vaikuttaa jokainen yhtiön osakkaista. Tämä luo työhöni mielenkiintoisen dynamiikan, koska tavoitteenani on yhden henkilön tai työryhmän sijaan saada yli 50 % äänestykseen osallistuvista henkilöistä kannattamaan hankintaa. Asiakaslähtöisyys on prosessissa tärkeässä roolissa, koska minun tulee yksilöidä myyntiprosessiani vaihtelevien asiakastyyppeiden ja myyntitilanteiden, sekä -ympäristöjen mukaan.

Asiakaslähtöisyyden merkitys lisääntyy koko ajan. Tähän vaikuttavat esimerkiksi uusien toimijoiden määrän kasvu lähes jokaisella toimialalla ja nykyaikana erityisesti digitalisaation vaikutus myynti- ja ostoprosesseihin. Suuri osa varsinkin B2B-myyntin saralla toimivista yrityksistä ei tiedosta asiakaslähtöisyyden tärkeyttä.

1.2 Opinnäytetyön rajaukset ja tavoitteet

Opinnäytetyön aiheeksi on rajattu asiakaslähtöisyys ja sen vaikutukset asiakaskokemukseen ja asiakastyytyvyyteen B2B-myyntissä. Työssä perehdytään ensin siihen, mitä asiakaslähtöisyys on aiheesta kirjoitettujen oppikirjojen ja muiden akateemisten lähteiden mukaan. Seuraavaksi siinä selvitetään, mitä asiakaslähtöisyys merkitsee yrityksen toimintamallina. Lisäksi perehdytään siihen, miten ostajat kokevat asiakaslähtöisyyden ja asiakaslähtöisen palvelu- ja myyntikulttuurin ja kuinka he siihen reagoivat.

Tämän opinnäytetyön tavoitteena on yleisen kirjallisuuskatsauksen menetelmällä selvittää, kuinka asiakaslähtöisyys näkyy B2B-myyntissä ja miten se vaikuttaa asiakaskokemukseen. Tutkittavina kysymyksinä tässä opinnäytetyössä ovat:

- Mitä on asiakaslähtöisyys?
- Miten asiakaslähtöisyys vaikuttaa myynti- ja ostoprosesseihin?
- Miten asiakaslähtöisyys vaikuttaa asiakaskokemukseen?

1.3 Aikaisemmat opinnäytetyöt aiheesta

Jussi Vuori gradussaan vuodelta 2012 tutki asiakaslähtöisiä myyntiprosesseja lääkealan markkinointiyrityksessä. Työssään hän kävi teorian avulla läpi myyntiprosessin pääpiirteitä rakentamalla teoriaan pohjautuvaa viitekehystä. Lisäksi hän toteutti kyselytutkimuksen alan ammattilaisille. (Vuori 2012, 54.)

Tutkimuksensa tuloksena Vuori toteaa, että asiakaslähtöinen myyntiprosessi ominaisuuksineen ja osa-alueineen on suunniteltava, ymmärrettävä, sisäistettävä, lanseerattava sisäisesti, sekä otettava osaksi jokapäiväistä

myyntityötä. Myyntiprosessi tulisi kouluttaa henkilöstölle selkeästi. Prosessin tarkoitus on ohjata, tehostaa ja suoraviivaistaa myyntitoimintaa. (Vuori 2012, 54.)

Miika Gummerus tutki opinnäytetyössään vuodelta 2013, asiakaslähtöistä myyntiprosessia toimeksiantajansa Tukkukauppa X:n lukuun. Tavoitteena oli selvittää, millainen toimeksiantajan myyntiprosessi oli ja kuinka asiakaslähtöisenä se voitiin kokea. Pyrkimyksenä oli kehittää yritykselle myyntiprosessin arviointityökalu ja tehdä kehittämissuhteita. (Gummerus 2013, 2.)

Opinnäytetyön tutkimuksen työkaluna käytettiin haastatteluja. Haastateltu myyntiedustaja korosti myyjän tärkeimpänä ominaisuutena alan ammattitaitoa. Myyjän oli tällä teknisellä alalla tunnettava asiakkaiden käyttöprosessit. Sekä haastateltu myyntiedustaja, että myynnin esimies painottivat myös palvelualltiutta, pitkäjänteisyyttä ja rehellisyyttä myyjän tärkeimpinä ominaisuuksina. (Gummerus 2013, 31.)

1.4 Opinnäytetyön rakenne

Opinnäytetyö koostuu kolmesta osasta, tutkimusmenetelmän kuvauksesta, yleisestä narratiivisesta kirjallisuustutkimuksesta ja opinnäytetyön tutkimuskysymyksiin vastaavista tuloksista, johtopäätöksistä ja pohdinnasta. Kirjallisuustutkimuksessa käsitellään asiakaslähtöisyyttä ja sen vaikutusta B2B-myynnissä. Asiakastytyväisyyden merkitystä kilpailutekijänä ja sen vaikutusta asiakkuuksien voittamisessa kuvataan. Lisäksi tutkimuksessa perehdytään asiakaskokemukseen, erityisesti B2B-myynnissä.

Teoriaosuudessa käsitellään myös digitalisaation vaikutusta myynnin menetelmiin ja työkaluihin. Monikanavaiseen myyntiin ja sosiaaliseen myyntiin (social selling) tehdään myös katsaus.

2 TUTKIMUSMENETELMÄ

2.1 Narratiivinen kuvaileva kirjallisuuskatsaus

Ari Salmisen (2011) mukaan kirjallisuuskatsauksen tarkoitus on kehittää olemassa olevaa teoriaa ja arvioida sitä. Kirjallisuuskatsaus rakentaa kokonaiskuvan tietystä kokonaisuudesta ja sen historiasta ja sen avulla voidaan tunnistaa ongelmia. (Salminen 2011, 3.)

Teoreettinen viitekehys on tutkimuksen lähestymistapa, josta tutkimuksen aihetta tarkastellaan. Se rakennetaan perehtymällä tutkimuskirjallisuuteen ja määrittelemällä käsitteet. Kirjallisuuskatsauksen avulla voidaan rakentaa, arvioida ja kehittää teoria. Lisäksi sillä luodaan kokonaiskuvaa tutkimusongelmista, kuvataan teorian kehitystä ja tunnistetaan ongelmia. (Marjamaa 2022.)

Metodisesti kevyin kirjallisuuskatsauksen muoto on narratiivinen kirjallisuuskatsaus, jonka avulla pystytään antamaan käsiteltävästä aiheesta laaja kuva. Siinä voidaan myös kuvailla käsiteltävän aiheen kehityskulkua ja historiaa. Toimituksellisessa katsauksessa julkaisun päätoimittaja tekee lyhyen kirjallisuuskatsauksen, joka avaa artikkelissa tai lehdessä käsiteltävää teemaa. Kommentoivien katsausten tarkoitus on toimia keskustelua herättävinä, eikä se ole tekijälleen tiukasti rajattu metodi. Laajin toteuttamistavoista on yleiskatsaus. Yleensä narratiivisella kirjallisuuskatsauksella tarkoitetaan narratiivista yleiskatsausta. Sen tarkoituksena on tiivistää aiemmin tehtyjä tutkimuksia. Sen analyysin muoto on kuvaileva synteesi. Siinä yhteenveto tehdään johdonmukaisesti ja ytimekkäästi. Tällä lähestymistavalla pystytään päätyämään johtopäätöksiin, joiden tuloksena on kirjallisuuskatsausten mukainen synteesi. (Salminen 2011, 7.)

Tämän opinnäytetyön menetelmäksi valittiin narratiivinen kirjallisuuskatsaus, koska haluttiin perehtyä asiakaslähtöisyyteen B2B – liiketoiminnassa ilmiönä ja toimintatapana. Perehtyminen asiaa koskevaan laadukkaaseen kirjallisuuteen ja tutkimukseen ja sen analysointi antaa hyvän mahdollisuuden saada suhteellisen kattava kuva asiakaslähtöisyydestä B2B-liiketoiminnassa.

3 KESKEINEN TERMISTÖ

B2B-myynti

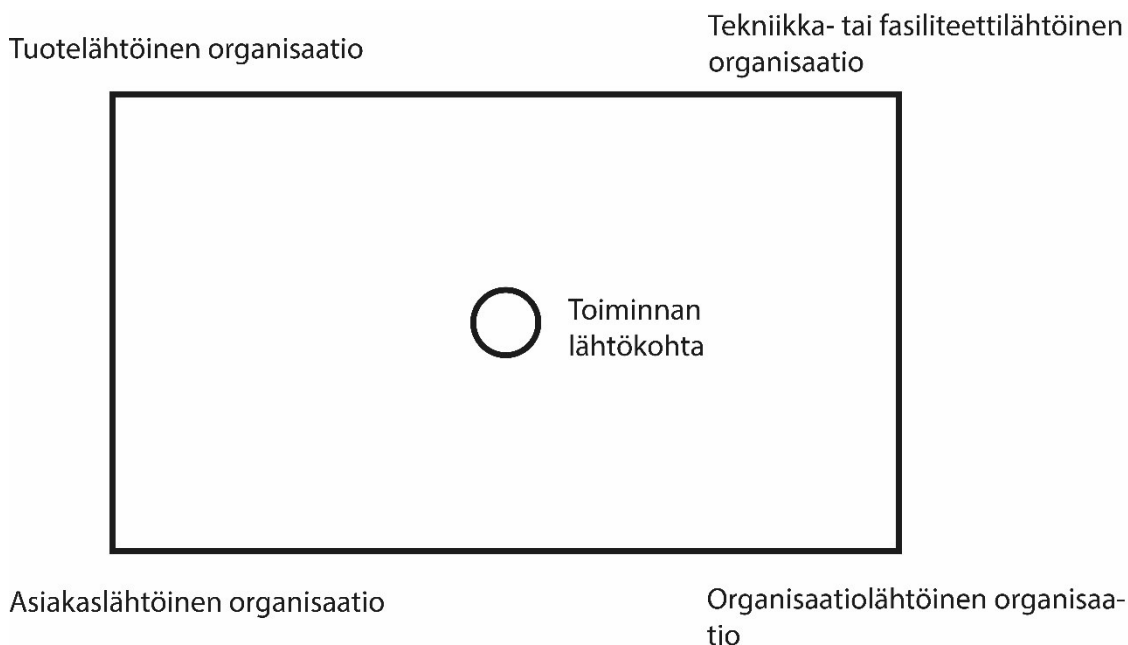
B2B-myynti eli Business-to-Business myynti tarkoittaa myynnin muotoa, jossa yritys myy tuotteita tai palveluita toisille yrityksille. Yleisesti B2B-myyntiin erottaa B2C-myyntistä myyntitapahtumien lukumäärä. Myynnin muotoja vertaillen huomataan myös, että useimmiten B2B-myyntissä sopimukset ja ostot ovat suurempia ja ostopäätöksiin osallistuu useampia päättäjiä. (Digimarkkinointi 2023.)

Asiakaskokemus

Hannu Saarijärven ja Pekka Puustisen mukaan: ”Asiakaskokemus on asiakaspolun eri kosketuspisteissä rakentuva, subjektiivisesti määrittyvä, kognitiivinen, emotionaalinen, sosiaalinen ja sensorinen kokemus.” (Saarijärvi & Puustinen 2020.) Asiakaskokemuksen ominaispiirteitä ovat ajallinen luonne, kosketuspisteiden merkitys ja moniulotteisuus. Asiakaskokemusta rakennetaan asiakkaan ja organisaation välisen asioinnin edetessä. Se toteutuu yksittäisissä asiakaskohtaamisissa, joista muodostuu asiakaskokemusten ketju. Erilaiset organisaation ja asiakkaan väliset vuorovaikutustilanteet, eli kosketuspisteet vaikuttavat asiakaskokemukseen. Asiakaskokemuksen moniulotteisuus koostuu kognitiivisista, emotionaalista, sosiaalisista ja sensorisista kokemuksista. (Saarijärvi & Puustinen 2020, 78.)

4 ASIAKASLÄHTÖISYYS

Asiakaslähtöisyyttä arvioitaessa Jari Salminen (2018) kannustaa erottamaan toisistaan aidon asiakaslähtöisyyden ja kuvitellun asiakaslähtöisyyden. Kuviteltu asiakaslähtöisyys on sitä, että erilaisia ratkaisuja perustellaan asiakkaiden tarpeilla, mutta todellisia asiakastarpeita ei kuitenkaan ole selvitetty, joten kehittämisen lähtökohdat perustuvat henkilöstön ja johdon oletuksiin. Aito asiakaslähtöisyys sen sijaan lähtee halusta kehittää toimintaa asiakkaiden todellisten tarpeiden pohjalta ja edellyttää kehittyneitä asiakasdialogin järjestelmiä. Kuviossa 1 kuvataan yritysten erilaisia vaihtoehtoja organisaation merkityksen ja toiminnan rakentamisessa. (Salminen 2018, 34.)



Kuvio 1. Organisaation toiminnan lähtökohta (Salminen 2018, 35).

Jari Salmisen (2018) mukaan asiakaslähtöisessä organisaatiossa asiakkaan kokema arvo on yksi tärkeimmistä seurannan kohteista. Tällaisessa yrityksessä asiakassuhteiden rakentaminen korostuu. Asiakkaiden yksilöllisten tarpeiden tunnistaminen nousee keskeiseksi tavoitteeksi. Silloin on luonnollista, että myös tuotteet ovat räätälöidympiä. Jatkuvien asiakassuhteiden kehittämisen merkitys kasvaa ja asiakkaiden tarpeista kerätään tietoa dialogin avulla. (Salminen 2018, 35).

Tuote- tai tuotantoteknologialähtöisessä yrityksessä toiminnan lähtökohtana ovat tuotekehitys ja innovaatiot. Niissä kehitetään ensin tuotteita ja mietitään sitten mille asiakasryhmille niitä markkinoitaisiin. Asiakaslähtöisessä organisaatiossa asiakkaiden yksilöllisten tarpeiden merkitys korostuu ja asiakassegmentointia tehdään enemmän. Myös tuotteet muuttuvat asiakasryhmille ja joskus jopa yksittäisille asiakkaille räätälöidyiksi. Tuotelähtöisessä organisaatiossa kiinnitetään paljon huomiota tuotteen teknisiin ominaisuuksiin. Asiakaslähtöisessä organisaatiossa keskitytään enemmän tuotteen asiakkaalle tuottamaan arvoon. Asiakaslähtöisessä organisaatiossa asiakassuhteiden merkitys korostuu. Niissä johtoryhmätyöhön otetaan mukaan asiakaspalvelusta vastaava henkilö. Tuotelähtöisessä organisaatiossa strategiatyön keskiössä on asiakkaiden löytäminen tuotteille. Asiakaslähtöisessä organisaatiossa tuotteita kehitetään valikoidun

asiakaskunnan tarpeiden mukaan. Tuotelähtöisen organisaation tuotetarjonnan muodostavat standardoidut massatuotteet. Asiakaslähtöisessä organisaatiossa tuotteet ja palvelut räätälöidään asiakaskohtaisesti. Tuotelähtöisen organisaation menestyksen mittareina toimivat tuotteiden kannattavuus, markkinaosuus ja asiakastyytyväisyys. Asiakaslähtöinen organisaatio keskittyy asiakasuskollisuuteen, osuuteen tavoitellusta asiakassegmentistä ja asiakastilien kannattavuuteen. Taulukossa 1 on kuvattu tuotelähtöisen organisaation ja asiakaslähtöisen organisaation eroja. (Salminen 2018, 36–37).

	Tuotelähtöinen organisaatio	Asiakaslähtöinen organisaatio
Toiminnan lähtökohta	Tuote tai tuotantoteknologia	Asiakkaat ja asiakkaiden kokema arvo
Huomion kohde	Tuotteen tekniset ominaisuudet	Tuotteen asiakkaalle tuottama arvo
Organisaatio	Tuotteista ja myynnistä vastaava johtoryhmän jäsen	Asiakassuhteesta vastaava johtoryhmän jäsen mukana johtoryhmässä
Strategia	Asiakkaiden löytäminen tuotteille	Tuotteiden kehittäminen valikoidulle asiakaskunnalle
Asiakasyhteydet	Yksittäiset asiakaskohtaamiset	Jatkuvan asiakasdialogin ylläpito
Tuotetarjonta	Standardoidut massatuotteet	Asiakaskohtaisesti räätälöitävät tuotteet tai palvelut
Menestyksen mittarit	Markkinaosuus, tuotteiden kannattavuus, asiakastyytyväisyys	Osuus tavoitellusta asiakassegmentistä, asiakastilien kannattavuus, asiakasuskollisuus

Taulukko 1. Tuote- vai asiakaslähtöinen organisaatio (Salminen 2018, 36).

Organisaation päätöksenteon ollessa keskitettyä ja etäännytettyä asiakasrajapinnasta heikentää se asiakaslähtöisyyttä. Jos lisäksi asiakaspalvelua tuottavien henkilöiden valtuuksia ei ole määritelty hyvän asiakaspalvelun näkökulmasta, eikä päätöksissä huomioida riittävästi palveluprosessin nopeutta, johtaa se vielä vähemmän asiakasta huomioivaan toimintaan. (Salminen 2018, 38.)

Myyjien täytyy perehtyä edustamansa organisaation tuotteisiin ja palveluihin ja niiden tuottamaan asiakashyötyyn. Motivoitunut myyjä saa tästä tietoa myös ollessaan vuorovaikutuksessa potentiaalisten ostajien kanssa. Asiakashyödyn ymmärtäminen on edellytys myyntityölle ja edistää myyjäorganisaation kilpailukykyä. Yrityksen ja sen myyjien on lisäksi löydettävä mahdollisimman toimivat ja kustannustehokkaat menetelmät asiakashyödyn viestimiseen. (Rubanovitsch & Aminoff 2015, 161–162.)

4.1 Myynti- ja ostoprosessi

Toni Keskisen ja Jarmo Lipiäisen (2013) mukaan asiakkaan polku (engl. customer journey) on asiakkuuden syntymiseen liittyvä prosessi. Tämä prosessi koostuu asiakkuuden muodostumisesta ja sen syventymisestä. Myös asiakkuuden heikentyminen ja loppuminen kuuluvat asiakkaan polkuun. Asiakkaat pyrkivät rakentamaan itselleen sopivaa polkua, joka muodostuu heidän ympäristöstään, motiiveistaan, tietolähteistään ja persoonallisuudestaan. Kun yritys pyrkii auttamaan asiakasta valitsemaan omat tuotteensa ja tuottamaan asiakkaalle kokemuksia ja hyötyä, kutsutaan sitä asiakkaan polun johtamiseksi (engl. customer journey management). Tällöin pyritään yrityksen resurssien, kapasiteetin ja intressien ja asiakkaan tarpeiden ja intressien optimaaliseen yhdistämiseen kaikissa asiakkuuden vaiheissa ja kaikilla asiakasrajapinnoilla. (Keskinen & Lipiäinen 2013, 20–21.)

B2B-ympäristöjen monimutkaisuuden vuoksi asiakaspolut ovat erityisen ajankohtaisia, ja tämä korostuu entisestään digitaalitekniikan lisääntyvän käytön myötä. Tieteellisessä artikkelissaan Lisa Lundin ja Daniel Kindström (2023) tunnistavat B2B-asiakaspolkujen kolme keskeistä ulottuvuutta, joihin digitalisaatio vaikuttaa. Nämä ovat kosketuspisteiden digitalisoituminen – eli digitaalisten kosketuspisteiden lisääminen ja kosketuspisteiden muuttuminen tai yksinkertaistuminen, roolien muuttuminen digitalisoituneissa asiakkaan poluissa (customer journey) – eli uusien roolien käyttöönotto, asiakkaiden aktivoiminen ja kollektiivisuuden korostaminen – ja kokonaisprosessin digitalisoituminen, eli prosessin laajentaminen, parantaminen ja tukeminen. Tutkimus perustui syvälliseen tapaustutkimukseen, joka koski B2B-yritystä ja neljää asiakasta. (Lundin & Kindström 2023.)

Lundin ja Kindström väittävät, että asiakaspolun käsitteen soveltaminen B2B-konteksteihin on relevanttia erityisesti silloin, kun yritetään ymmärtää digitaalisen teknologian vaikutusta asiakaspolkuun. Heidän tutkimuksessaan korostetaan kosketuspisteiden digitalisoitumisen keskeisiä näkökohtia sekä käsitellään roolien lisääntyvää moninaisuutta digitalisoituneissa asiakaspoluissa. Sisällyttämällä prosessinäkökulman tarkasteluun he myös havaitsivat, että digitalisaatio vaikuttaa asiakaspolkuihin eri tavoin riippuen siitä, missä vaiheessa prosessia ostajat ovat. Tämä luo muun muassa läpinäkyvämpiä asiakkaan polkuja ja tarjoaa mahdollisuuksia integroiduille sekä peräkkäisille kosketuspisteille. Tutkimus täydentää B2B-asiakasmatkoja koskevaa rajallista aiempaa tutkimusta luomalla tärkeitä kokemusperäisiä näkemyksiä digitalisoituneista asiakkaan poluista B2B-konteksteissa. (Lundin & Kindström 2023.)

Kosketuspisteiden lisäksi asiakkaan polun tulokset ja kokemukset riippuvat erilaisista rooleista, joita toimijat voivat omaksua kosketuspisteissä. Kosketuspisteet ovat väistämättä asiakaslähtöisiä, koska ne ovat rakentamassa vuorovaikutuskokonaisuuksia, joiden avulla asiakkaat voivat olla yhteydessä toimittajiin. Asiakkaan eteneminen eri kosketuspisteiden kautta asiakaspolun aikana on usein jaettu kolmeen eri vaiheeseen. Niitä kuvataan tyypillisesti käyttämällä kolmen vaiheen prosessuaalista terminologiaa: ennen ostoa, oston aikana ja oston jälkeen (pre-, during ja post-purchase) (Lundin & Kindström 2023.)

B2B-asiakkaiden polkua voidaan tarkastella siten, että se koostuu useista kosketuspisteistä, joissa on useita osallistuvia toimijoita. Toimijat osallistuvat ajan mittaan tapahtuvaan asiakassuhteeseen liittyvään prosessiin. Lundinin ja Kindströmin käyttämä rakenteellinen kehys sisältää kolme keskeistä ulottuvuutta asiakkaiden polun ymmärtämiseksi: kosketuspisteet, toimijoiden roolit näissä kosketuspisteissä ja prosessin kulun kosketuspisteiden kautta. Käyttämällä tätä kehystä oppaana Lundin ja Kindström tutkivat B2B-asiakasmatkojen digitalisoitumista yksityiskohtaisesti ja tunnistavat keskeisiä näkökohtia, jotka liittyvät asiakasmatkojen digitalisoitumiseen. (Lundin & Kindström 2023.)

Ensimmäinen tapa, jolla digitaalitekniikan käyttö vaikuttaa, on uusien digitaalisten kosketuspisteiden lisääminen asiakaspolkuun. Näissä asiakaspolun uusissa pisteissä toimittaja ja asiakas kohtaavat uusissa digitaalisissa vuorovaikutustilanteissa. Nämä lisäykset näyttävät tapahtuvan ensisijaisesti asiakaspolun alkuvaiheessa. Esimerkiksi Lundinin ja Kindströmin tutkimuksessa asiakkaat etsivät tietoa itsenäisesti IndustryCorpin verkkosivuston, podcastien, digitaalisten sanomalehtien tai sosiaalisen median alustojen avulla. Tämän ansiosta he pystyivät aloittamaan yhteydenoton toimittajaan aikaisemmin kuin he ennen olisivat pystyneet tekemään. Lundinin ja Kindströmin (2023) tutkimuksessa asiakkaat ilmaisivat tarpeensa saada digitaalista tietoa toimittajan arvolupauksesta ja arvonluontipotentialista ennen yhteydenoton aloittamista. Uusien digitaalisten kosketuspisteiden käyttöönotto asiakaspalvelun alkuvaiheessa pidensi siten asiakaspalvelun alkupäätä. (Lundin & Kindström 2023.)

Näissä uusissa varhaisissa kosketuspisteissä asiakkaat käyttävät yleensä sosiaalisia digitaalisia kosketuspisteitä, jotka luovat uusia vuorovaikutustapoja. Digitaalisten vuorovaikutuskontaktien luomiseen tähtäävät toimet, kuten hakukoneoptimointi tai sosiaalista mediaa hyödyntävät toimintamallit voivat vaikuttaa asiakkaisiin hyvin aikaisissa vaiheissa. Tällaiset toimenpiteet tarjoavat asiakkaille merkityksellistä tietoa ja voivat kannustaa heitä jatkamaan asiakaspolkua. Luomalla yhteyksiä asiakkaisiin aikaisemmin uusien digitaalisten kosketuspisteiden kautta toimittaja mahdollisesti sitoo yrityksen asiakkaisiinsa ja lisää kilpailijoiden esteitä. (Lundin & Kindström 2023.)

Monissa tapauksissa yhden fyysisen kosketuspisteen lisäämisen seurauksena syntyy tarve muillekin uusille fyysisille kosketuspisteille, kuten toistuville huoltotoimenpiteille tai virheiden korjauksille. Siksi yhden kosketuspisteen digitaalisuus voi vähentää tulevien fyysisten kosketuspisteiden tarvetta tai poistaa sen kokonaan. Kuten Lundin ja Kindström osoittivat, olemassa olevan fyysisen kosketuspisteen muuttaminen digitaaliseksi mahdollistaa useiden toisiinsa liittyvien tulevien kosketuspisteiden digitalisoinnin. Kun IndustryCorpin asiakkaat tilaavat korvaavia tuotteita tai varaosia, inhimillisen vuorovaikutuksen aiheuttamat virheet saattavat vaatia useita jatkotoimia fyysisten kosketuspisteiden kautta, mutta vähemmän virhealttiit digitalisoidut kosketuspisteet vähentäisivät tällaisia vaatimuksia ja poistaisivat lisäarvoa

tuottamattomat vuorovaikutustilanteet. Jotkin kosketuspisteet pysyvät silti fyysisinä. (Lundin & Kindström 2023.)

Nykyään asiakkailla on paljon enemmän valtaa vaikuttaa myyntiprosessiin. He voivat selata yritysten verkkosivuja, YouTube-videoita ja blogeja tunnistaakseen ja arvioidakseen yrityksiä ja myyjiä. He ovat vuorovaikutuksessa muiden ostajien kanssa sosiaalisessa mediassa, kuten Twitterissä tai LinkedInissä, jakaakseen kokemuksia, arvioidakseen tuotteita ja löytääkseen ratkaisuja. Kun myyjät sitten aloittavat myyntiprosessin, asiakkaat tietävät usein jo etukäteen paljon yrityksen tuotteista. Kun ostajat kutsuvat myyjän paikalle, he tekevät sen usein digitaalisesti ja odottavat reaaliaikaista vuorovaikutusta. Vastauksena ostoympäristön digitalisoitumiseen, myyjät suuntaavat myyntiprosessinsa uudelleen asiakkaan uuden ostoprosessin mukaisesti. He käyttävät verkkofoorumeita, sosiaalista mediaa, verkkoyhteisöjä ja blogeja. Myyjät pyrkivät sitouttamaan asiakkaat aikaisemmin. Näin asiakkaat saadaan mukaan jo silloin, kun he tutustuvat ostettavaan tuotteeseen ja arvioivat sitä. (Kotler ym. 2020, 494.)

Ostajilla on nykyään käytössään lähes rajattomasti tietoa eri palveluiden toimittajista. Palveluiden ja myyjäyritysten tietoja voidaan tarkistaa useista eri lähteistä kattavalla tavalla. Tällainen kolmansien osapuolien tarjoama tieto voi vahvistaa ostopäätöksen muodostumista. Heikosti toteutettu läsnäolo verkossa vaikuttaa siihen, ettei ostajille välity riittävästi myönteiseen ostopäätökseen vaadittavaa tietoa. Ostajalle olisi tarjottava informaatiota sellaisessa muodossa ja sellaisella elämyksellisellä tavalla, jonka hän kokee positiiviseksi. (Rubanovitsch & Aminoff 2015, 48.)

4.2 Markkinointimix

Lyly-Yrjänäisen mukaan, jotta yrityksissä voitaisiin olla asiakaslähtöisiä markkinointimixin perinteiset 4 P:tä on korvattava asiakaslähtöisemmällä 4 C:llä (asiakas, kustannukset, viestintä ja kätevyys). Jyväskylän yliopiston kauppakorkeakoulun markkinoinnin professori Heikki Karjaluodon mukaan myös markkinoinnin uudempi perusviitekehys, niin sanottu 6 P:tä, suom. tuote, hinta, paikka, promootio, prosessi ja ihmiset on jo pidempään ollut vanhentunut.

Uusi niin sanottu C-malli ottaa markkinoinnin johtamisen näkökulmaksi markkinoinnin kohteen. Alla on avattu perinteinen 4P-viitekehyksen kuuteen P:hen laajennettu versio. (Lyly-Yrjänäinen ym. 2018, 41.)

Tuote (product)

Tuote käsittää tuotteen tai palvelun valikoiman, pakkauksen, asemoinnin ja laatuominaisuudet. Forbesin neuvoston jäsenen ja Twistlab Marketingin toimitusjohtajan Ahmad Karehin mukaan tämän P:n merkitys kasvaa jatkuvasti, koska kuluttajat ovat yhä tietoisempia ja kriittisempiä ostostensa suhteen. Lisäksi korostetaan entistä enemmän ratkaisuja, joilla vastataan markkinoiden monimutkaisempiin odotuksiin. (Kareh 2023.)

Hinta (price)

Hinnalla tarkoitetaan sitä, kuinka paljon asiakas on valmis maksamaan tuotteesta tai palvelusta. Hinnoittelustrategioista on tulossa dynaamisempia, jotta ne pysyisivät korkeasti koulutettujen kuluttajien vauhdissa. Esimerkiksi alennusstrategiat voivat jäädä pysyvästi kuluttajien mieleen ja he saattavat kieltäytyä maksamasta vähittäishintoja myöhemmin. Teknologian kehittyminen on antanut valmistajille mahdollisuuden jättää vähittäismyyjät pois ja myydä suoraan kuluttajille. (Kareh 2023.)

Paikka (Place)

Paikalla tarkoitetaan tuotteiden saavutettavuutta potentiaalisille asiakkaille. Amazonin kaltaisten vähittäismyyjien valitseminen voi parantaa kattavuutta, kun yrität tehdä tuotemerkestäsi tunnetun, mutta saatavuuden rajoittaminen voi osoittaa niukkuutta ja ehkä myös laatua. Avaintekijä on kohdeyleisön ymmärtäminen, joka auttaa markkinointiasiantuntijaa sijoittamaan tuotteen kanavaan, joka on potentiaalisten ostajien kannalta helpoimmin saavutettavissa. (Kareh 2023.)

Promootio (promotion)

Promootio on näkyvin P, sillä siihen kuuluvat mainonta, myynninedistäminen ja pr-toimet. Tosin integroidun markkinointiviestinnän (IMV) ja oman paikan ymmärtäminen markkinointisuppilossa on entistäkin tärkeämpää. Media on kehittynyt, ja on tärkeää ottaa huomioon niiden näkemykset, jotka tuntevat parhaiten uuden mediasekoituksen. (Kareh 2023.)

Prosessi (Process)

Automaatiojärjestelmillä ja -prosesseilla on kriittinen rooli markkinointikokonaisuudessa. Ne vähentävät kustannuksia ja ovat samalla keskeisessä asemassa asiakastyytyväisyyden saavuttamisessa ja tulosten mittaamisessa. Keskittyminen prosesseihin tarkoittaa kurinalaisuutta sen varmistamiseksi, että markkinointikonseptit ovat keskeisessä asemassa kaikissa markkinointikäytännöissä. Tämä saavutetaan hyödyntämällä oivalluksia win-win-tilanteiden luomiseksi toimittajien ja kumppaneiden kanssa tehokkuuden lisäämiseksi ja kustannusten alentamiseksi sekä muuttamalla toimitetut tiedot suosituksiksi, jotka ohjaavat tuotantoa kohti kuluttajalähtöisiä tavaroita ja palveluja, jotka vastaavat kuluttajien tarpeita. (Kareh 2023.)

Ihmiset (People)

Yritysten on palkattava ja koulutettava oikeat ihmiset, jotta ne voivat tarjota erinomaista ja johdonmukaista asiakaspalvelua. Työntekijöitä tulee kouluttaa asiakastottumuksista ja -käyttäytymisestä, jotka inhimillistävät kuluttajia asiakaspersoonien avulla. Tärkeää on myös viestiä ensisijaisesta viestinnästä ja kilpailuedusta, jotta varmistetaan, että yrityksen ääni on yhtenäinen. Monipuolinen, tavoitteellinen ja motivoitunut työvoima on niukin ja tärkein etu, joka yrityksellä voi olla. Yrityksillä ei ole varaa aliarvioida yritysmyoenteisten tiimin jäsenten arvoa. (Kareh 2023.)

Perinteisen 4P-mallin kriitikot ovat kritisoineet erityisesti sitä, että se on kehitetty teollisen tuotannon lähtökohdista ja soveltuu siten huonosti palveluiden markkinoinnin problematiikan ymmärtämiseen. Uuden markkinointiajattelun esittäjät puhuvat tuotteiden sijasta kokemuksista. Ratkaisut ovat korvanneet tuotteen ominaisuudet ja lisäarvon tuottaminen korvataan asiakkaiden osallistamisella. Uuteen malliin kuuluu myös se, että hintakeskustelu korvataan arvotarjoomalla. Perinteinen markkinoinnin malli näkee asiakkaan yksipuolisesti markkinoinnin kohteena. Näissä malleissa arvo syntyy yksittäisissä transaktioissa asiakkaan ja myyjän kesken. Perinteisessä näkökulmassa korostetaan tuotteen ominaisuuksia, kun taas suhdeorientoitunut näkemys markkinoinnista ottaakin ostajan markkinoinnin johtamisen tarkastelukohteeksi. (Kareh 2023.)

Karjaluodon mukaan Armstrong, Kotler, Harken ja Berran ehdottavat uusimmassa markkinoinnin kirjassaan 4P-viitekehysten tilalle suhdemarkkinoinnin aikakaudella 4C-viitekehystä. Tämä viitekehys korostaa markkinoinnin roolia pitkäaikaisten asiakkuuksien kehittäjänä. Keskeistä siinä on esimerkiksi yrityksen kyky ratkaista asiakkaan ongelmia, josta puhutaan asiakkaan ratkaisuna. Tässä toimintatavassa tuotestrategiat mietitäänkin asiakkaan ongelmien ratkaisun näkökulmasta. Kaikki asiakkaan kokemat kustannukset eli esteet ostamiselle nimetään asiakkaan kustannuksiksi. Moderni markkinointi koostuu suurelta osin ostopäätösten esteiden poistamisesta. Kolmas C, Convenience, eli mukavuus on ostamisen helppoutta. Kun vanhassa mallissa keskityttiin jakeluteiden rakentamiseen yrityksen näkökulmasta. Viimeinen C, Communication korostaa asiakkaan näkökulmasta asiakassuhteessa tehtävää viestintää ja viestinnän suunnittelua. (Karjaluoto 2012, 12–17.)

1. **Asiakkaat (customer)** tarkoittaa, että yrityksen on selvitettävä, mitä asiakkaat haluavat tai todella tarvitsevat, ja rakennettava ratkaisunsa näiden tarpeiden pohjalta.
2. **Kustannukset (costs)** tarkoittaa, että hinta, jonka asiakkaat maksavat ratkaisusta, on vain murto-osa heidän kokonaiskustannuksistaan.
3. **Viestintä (communication)** viittaa kaikkeen vuorovaikutukseen asiakkaan kanssa.
4. **Kätevyys (convenience)** tarkoittaa, että toimittajan kanssa asioimisen on oltava asiakkaille mahdollisimman kätevää. (Lyly-Yrjänäinen ym. 2018, 41.)

Yritysten, jotka haluavat kehittää tuotteidensa ja palveluidensa haluttavuutta ja myyntiä, tulisi pohtia, ostavatko yrityksen asiakkaat yleensä harkiten vai spontaanisti ja miten syvällisesti he perehtyvät tarjolla oleviin vaihtoehtoihin? Mitkä tekijät ja ominaisuudet tuotteissa ja palveluissa aiheuttavat mahdollisesti asiakkaissa epävarmuutta ja yrityksen brändin ja tarjooman hylkäämisen? Kuinka ja millä tavoin yrityksen asiakkaat perehtyvät sen tuotteisiin ja palveluihin? Miten yrityksen tuotteet ja palvelut asemoituvat verrattuna kilpailijoiden vastaaviin? Sekä millä keinoilla voidaan edistää asiakkaiden

luottamuksen voittamista ja aikaansaadun myynnin lisäämistä? (Keskinen & Lipiäinen 2013, 31.)

Petteri Laineen (2008) mukaan ostajat haluavat valtaa ja kontrollia. He pyrkivät ostojen keskittämällä saamaan suurempia alennuksia. Tuotanto- ja logistiikkajärjestelmien lähentäminen ja yhdistäminen toimittajien ja alihankkijoiden tuotanto- ja logistiikkajärjestelmiin lisäävät läpinäkyvyyttä ja nopeutta. Liian monta toimittajaa tarkoittaa ostajille kohtuuttomia kustannuksia hallinnossa, järjestelmissä ja kanssakäymisessä toimittajien kanssa. Kaupankäynnissä yritysten välillä päätöksentekoon vaikuttavat useat tahot, jotka on tunnistettava ja sovittava yrityksen käyttämät myyntitaktiikat sen mukaisesti. (Laine 2008, 23.)

Myyjien tulisi huolehtia omien vastuualueidensa tehtävien hoitamisesta. Heidän ei kuitenkaan pitäisi olla yksin vastuussa myyntiprosessin suunnittelusta, kehittämisestä ja hallinnoinnista. Heidän vastuulleen ei pitäisi myöskään asettaa kaikkien myyntiprosessin ongelmien ratkaisemista. Monet johtajat luopuvat näistä vastuista, koska he eivät näe markkinointia ja myyntiä toisistaan riippuvaisina osina toisiinsa liittyvässä tuotantojärjestelmässä. Heillä on yleensä taipumus ajatella, että markkinointi voi löytää asiakkaita ja myynti voittaa asiakkaita ilman muun organisaation tukea. Lisäksi he näkevät myynnin pikemminkin arvoa kuluttavana kuin arvoa tuottavana työnä, mikä johtaa siihen, että he eristävät myynnin muusta yrityksestä. Johto luottaa yleensä siihen, että myyjät tekevät työnsä, mutta ei ymmärrä, että he onnistuisivat paremmin hyvin suunnitellussa ja asianmukaisesti organisoidussa tuotantojärjestelmässä. (Webb 2014, 25.)

Balac totesi Ostajan oppaassa myyjälle vuodelta 2009, että eettiset arvot eivät välttämättä ohjaa ostajan toimintaa, vaikka hän ottaisi asian esille. Jo silloin kiinnitettiin huomiota etenkin alihankintaketjujen vastuullisuuteen. Balacin mukaan kuluttajien toiminta oli kuitenkin ristiriitaista. Kysyttäessä muun muassa gallupeissa useimmat halusivat toimia eettisesti. Käytäntö oli kuitenkin osoittanut, että he valitsivat helpoiten saatavilla olevan tai halvimman vaihtoehdon. (Balac 2009, 25–26.)

4.3 Asiakaslähtöisyys B2B-myynnissä

B2B-markkinoilla yrityksen myynnin ja yrityksen asiakkaiden myynnin välillä on suhde. Tämä tarkoittaa sitä, että ei ole väliä, kuinka paljon rahaa yritys käyttää markkinointiin, jos sen asiakkaat eivät saa lisää myyntiä, jolloin yritys ei voi myöskään myydä heille enemmän. (Lyly-Yrjänäinen et al. 2018, 21.)

Gregor Jagodič ja Borut Milfernerin (2022) tutkimuksen mukaan B2B-markkinointistrategioiden asianmukainen määrittäminen ja sopeutuminen asiakkaiden vaatimuksiin onnistuivat merkittävästi paremmin markkinasuuntautuneilla yrityksillä. Markkinaympäristöstä on tulossa entistä saturoituneempi, monimutkaisempi ja siten vaativampi tuotteiden ja palvelujen tarjoajille. Heidän artikkelinsa mukaan markkinasuuntautuneisuus johtaa parempien strategioiden kehittämiseen, jotka mahdollistavat toimivammat asiakassuhteet B2B-markkinoilla. Se tarjoaa tarvittavaa tietoa asiakkaista ja kilpailijoista ja mahdollistaa tehokkaamman tiedonkulun. (Jagodič & Milferner 2022, 17.)

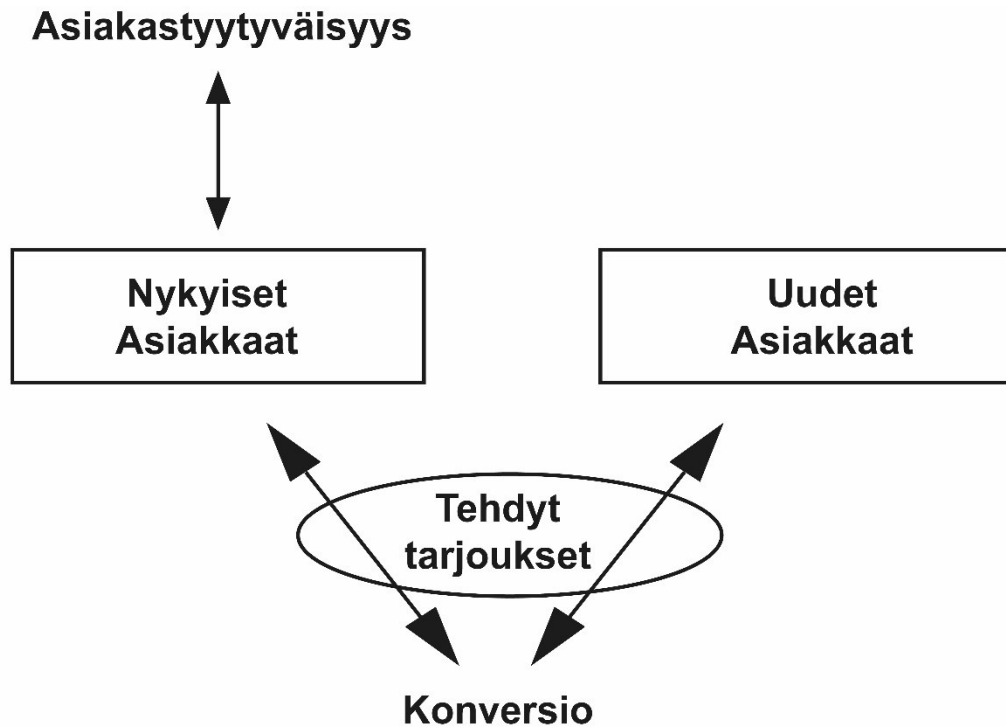
Jagodič ja Milfernerin tutkimuksessa esitetään myös, että yrityksen markkinasuuntautuneisuus on olennaista korkean palvelutason saavuttamiseksi B2B-markkinoilla. Palveluntarjoajat sopeuttavat tarjontaansa markkinaolosuhteisiin ja pyrkivät seuraamaan B2B-asiakkaiden odotuksia ja kiinnostuksen kohteita sekä torjumaan kilpailijoiden samankaltaisia tuotteita. Markkinasuuntautuneet palveluntarjoajat voivat tarjota sopivan laatuista palveluita ja tuotteita, koska markkinasuuntautuneisuus mahdollistaa tiedon tuottamisen ja keräämisen. He päättelivät myös, että markkinasuuntautuneet yritykset pystyvät yleensä myös käyttämään toiminnassaan parempaa tieto- ja viestintätekniiikan markkinointitukea. Lisäksi tutkijat arvioivat, että tieto- ja viestintätekniiikan markkinointituki on itse asiassa väline, joka on välttämätön digitaalisten markkinointivalmiuksien kehittämisessä. (Jagodič & Milferner 2022, 17.)

Tieto- ja viestintäteknisen tuen avulla yritykset voivat mukautua B2B-markkinoihin kerättyjen tietojen, havaittujen markkinamuutosten ja muuttuneiden asiakasodotusten perusteella. Lisäksi tutkimus osoittaa, että yritykset, jotka ovat markkinointisuuntautuneita voivat kehittää parempia tieto- ja

viestintäteknikkakapasiteetteja tämän tietoon perustuvan suuntautumisensa vuoksi. Siksi B2B-yritykset, jotka ymmärtävät asiakkaiden odotuksia ja tarpeita, pystyvät myös käyttämään ja kehittämään parempia tieto- ja viestintäteknikkaratkaisuja. (Jagodič & Milferner 2022, 17.)

B2B-markkinointistrategioiden vaikutus yrityksen tulokseen oli myönteinen Jagodičin ja Milfernerin tutkimuksen mukaan. Markkinasuuntautuneisuuden mahdollistamien tietojen perusteella voidaan kehittää yhdenmukaisia strategioita asiakkaiden muuttuvien tarpeiden, kiinnostuksen kohteiden ja odotusten perusteella. Markkinointistrategioiden kehittämisessä ja toteuttamisessa paremmin suoriutuvien yritysten pitäisi heidän mukaansa myös olla menestyneempiä. Tämä osoittaa, että markkinointistrategian kehittäminen ja toteuttaminen on tärkeä ja arvokas voimavara B2B-markkinoilla toimiville yrityksille. (Jagodič & Milferner 2022, 18.)

Asiakastyytyväisyys on ollut yksi laadunhallintamenetelmien kulmakivistä. Ajatuksena on, että korkealaatuiset tuotteet tai palvelut korreloivat asiakastyytyväisyyden kanssa. Olennainen kysymys on, korreloiko korkea asiakastyytyväisyys aina uuden asiakkuuden saavuttamisen kanssa? Asiakastyytyväisyyttä voidaan mitata monin eri tavoin, yleensä kasvokkain tai verkossa tehtävillä kyselyillä. Monissa tapauksissa tutkimuksessa keskitytään vain yrityksen omaan suorituskykyyn, ja vertailu kilpailijoihin puuttuu. Tämä rajoittaa hyödyllisyyttä, sillä yritys ei tiedä, onko esimerkiksi 95 prosenttia tyytyväisiä asiakkaita parempi vai huonompi kuin kilpailijalla. Myynnissä ainoa menestyksen mittari on se, voitetaanko vai hävitäänkö tarjous, eli konversioaste. Aikaisempaan suoritukseen perustuva suuri asiakastyytyväisyys ei auta, jos lopulta hävitään markkinaosuutta kilpailijoille. Kuviossa 2 kuvataan asiakastyytyväisyyden vaikutusta konversioon. (Leijala 2016, 48.)



Kuvio 2. Asiakastyytyväisyyttä mitataan tyypillisesti vain olemassa olevilta asiakkailta. Konversio huomioi myös uudet asiakkaat. (Leijala 2016, 49.)

Mika Rubanovitschin ja Elina Aallon mukaan asiakkaita tulee palvella kokonaisvaltaisesti. Yksi yrityksen menestyksen tärkeimmistä mittareista on asiakasmäärän kasvu. Nykyisten asiakkaiden säilyttäminen eli asiakaspito, sekä uusien asiakkaiden hankinta ovat välttämättömiä asioita yritykselle. (Rubanovitsch ja Aalto 2012, 167.)

Myyntiorganisaatioille on ollut keskeistä tuntea yrityksen omat tuotteet. Ollakseen kilpailukykyisiä niiden on tunnettava myös asiakkaan liiketoimintaprosessit ja niiden muuttamiseen tai korvaamiseen tarvittavat keinot. Asiakkaiden liiketoimintaprosessien tunteminen ja uusien liiketoimintatapojen innovointi antavat asiakkaalle merkittävää asiakashyötyä. Lisäksi täytyy osata esittää näiden kehitystoimien liiketoimintavaikutukset konkreettisina lukuina ja koordinoida ulkoisia ja sisäisiä resursseja arvon toimittamiseksi asiakasyrityksille. (Kaario ym. 2004, 24)

5 ASIAKASKOKEMUS

5.1 Asiakaskokemuksen merkitys

Hannu Saarijärven ja Pekka Puustisen mukaan luontainen markkinatalouden evoluutio ohjaa kilpailun painopistettä kohti asiakaskokemusten välistä kilpailua. Heidän mukaansa yritysten täytyy kehittyä asiakaskokemuksen innovoimisessa ja kehittämisessä ja muuttaa mentaalimallinsa ja toimintansa. (Saarijärvi & Puustinen 2020, 19.)

Asiakaskokemus on tärkeässä roolissa asiakaslähtöisyydessä.

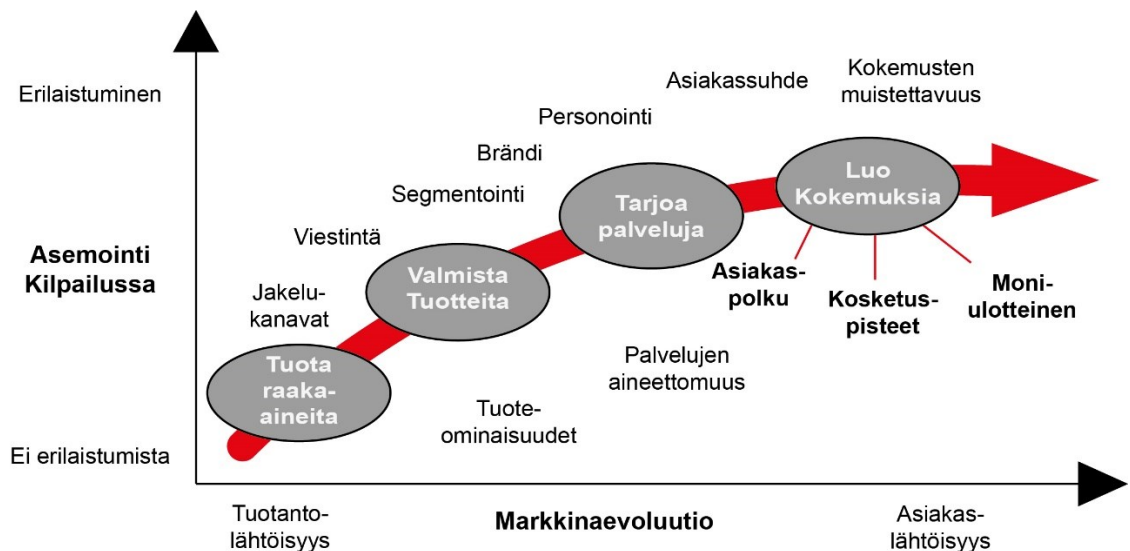
Asiakaskokemus muodostuu asiakkaan ja organisaation ollessa vuorovaikutuksessa. Yritysten ajatukset myyntiin vaikuttavien tekijöiden tärkeysjärjestyksestä vaihtelevat aikakausien mukaan. Nykyisin yhä useammat yritykset listaavat asiakaslähtöisyyden ja asiakaskokemuksen yhdeksi tärkeimmistä myyntiin vaikuttavista tekijöistä. (Saarijärvi & Puustinen 2020, 20–21.) Tutkimusten mukaan asiakaslähtöiset organisaatiot menestyvät markkinoilla kilpailijoitaan paremmin. (Lumoa 2019.) Tutkimuskirjallisuudessa asiakaslähtöisyyttä kuvataan organisaation kykynä toimia ennakoivasti asiakkaidensa muuttuvien tarpeiden mukaisesti. (Saarijärvi & Puustinen 2020, 20–21.)

Onnistuneen asiakaskokemuksen peruslähtökohtana on se, että tuote tai palvelu toimitetaan täsmällisesti ja on teknisesti moitteeton. Näiden niin sanottujen hygieniatekijöiden on tietenkin oltava kunnossa. Usein tarvitaan lisäksi vahva myönteinen tunnekokemus, jotta asiakkaan arvo ja palvelukokemus koetaan erinomaisena. Tehokkaimmin sellaisena toimii vuorovaikutukseen liittyvä tekijä, joka yllättää asiakkaan positiivisesti ja vahvistaa tunnetta siitä, että häntä arvostetaan asiakkaana ja ihmisenä. (Salminen 2018, 43.)

Asiakkaat omien toimiansa passiivisina kohteina näkevät tuote- ja tuotantolähtöiset yritykset sivuuttavat asiakaslähtöisyyden ja keskittyvät tuotantonsa tehostamiseen. Näin toimivat yritykset saavuttavat asiakaslähtöisyyteen keskittyviin kilpailijoihinsa suhteessa etulyöntiaseman

tässä liiketoiminnan osa-alueessa, mutta voivat pärjätä heikommin muualla. Asiakslähtöisyyden merkityksellisyyteen vaikuttaa myös vahvasti organisaation toimiala. (Saarijärvi & Puustinen 2020, 22.)

Erinomainen asiakaskokemus auttaa yritystä rakentamaan kestäväää kilpailuetua. Asiakslähtöisyys antaa merkittävää lisäarvoa, mutta ei korvaa puutteita yrityksen tuotteiden tai palveluiden laadussa. Toimivassa markkinataloudessa asiakaskokemus vaikuttaa menestykseen ratkaisevasti. Siihen panostamalla voidaan varmistaa, että asiakaspolku ja sen varrella olevat kosketuspisteet on rakennettu toteuttamaan strategisesti suunniteltua tavoiteltavaa asiakaskokemusta. Tuotteiden ja palveluiden ostaminen ja käyttö ei saa kärsiä heikosta organisaation toiminnasta. Kuviossa 3 kuvataan liiketoiminnan kehittymistä tuotantolähtöisestä asiakslähtöiseen. (Saarijärvi & Puustinen 2020, 26.)



Kuvio 3. Kohti asiakaskokemuksen aikakautta (Saarijärvi & Puustinen 2020, 24).

Myyntitilanteessa huomioitavia ihmisen käyttäytymisen erityispiirteitä ovat muun muassa kompleksisuus. Kompleksisuus tarkoittaa sitä, että ihmiseen vaikuttavat samanaikaisesti useat tekijät. Näistä osa on myyjälle tunnettuja ja osa tuntemattomia. Näihin vaikuttavat ostajan ympäristö, sekä ostajan asenteet ja tunteet. Ostajat eivät tee päätöksiään pelkästään analyyttisesti. Päätöksentekoon vaikuttavat olennaisesti myös motivaatio, intuitio,

innostuminen ja pelot. Huomioiduksi tuleminen ja luottamuksen tunne edesauttavat hyvää palvelukokemusta. Päätöksentekijät perustavat usein ostopäätöksensä muiden saman alan toimijoiden kokemuksiin ja myyjän maineeseen. Tätä kutsutaan ryhmäkäyttäytymiseksi. Automaatiokäyttäytyminen ilmenee ihmisten pyrkimyksenä muodostaa rutiineja. Näiden muodostamisen tarkoituksena on säästää aikaa ja energiaa. Mitä enemmän asiakas ajatteluaan ja toimintaansa joutuu muuttamaan uuden ratkaisun myötä, sitä enemmän tuotteen tai palvelun olisi hänelle arvoa tuotettava. (Salminen 2018, 40.)

Asiakaskokemus liittyy kehittyvään asiakkaan sitoutumisen käsitteeseen. Asiakkaan sitoutumisessa keskitytään siihen, missä määrin asiakas ottaa yhteyttä yritykseen ja miten hän aloittaa yhteydenpidon. Tämä sitoutuminen muodostaa kosketuspisteitä asiakkaan polun varrella ja johtaa asiakkaan kognitiivisiin, emotionaalisiin, käyttäytymiseen liittyviin, aistimuksiin perustuviin ja sosiaalisiin reaktioihin, jolloin sitoutumisesta tulee osa yleistä asiakaskokemusta. Sen jälkeen asiakaskokemus muodostuu sen erityisinä ilmenemismuotoina erityisistä kosketuspisteistä asiakkaanpolun varrella. (Lemon & Verhoef 2016, 74.)

Lemon ja Verhoef (2016) katsovat, että asiakassitoutuminen on osa asiakaskokemusta, joka syntyy erityisten vuorovaikutuksellisten kosketuspisteiden, kuten sosiaalisten yhteisöjen ja vuorovaikutuksen kautta palvelutyöntekijöiden tai muiden asiakkaiden kanssa. He käsitteellistävät asiakaskokemuksen asiakkaan polkuna yrityksen kanssa ostosyklin aikana useiden eri kosketuspisteiden kautta. Tutkijat määrittelevät neljä asiakaskokemuksen kosketuspisteiden luokkaa: tuotemerkin omistamat, yhteistyökumppanin omistamat, asiakkaan omistamat ja sosiaaliset/ulkoiset/riippumattomat. (Lemon & Verhoef 2016, 74–78.)

Tuotemerkin omistamat kosketuspisteet ovat asiakaskokemuksen aikana tapahtuvia vuorovaikutustilanteita, jotka yritys on suunnitellut ja jotka ovat sen hallinnassa. Niihin kuuluvat kaikki tuotemerkin omistamat tai käyttämät tiedotusvälineet esim. mainonta, verkkosivut ja kaikki tuotemerkin hallitsemat markkinointimixin osat esim. tuotteen ominaisuudet, pakkaus, palvelu, hinta, mukavuus, myyntihenkilöstö. Yhteistyökumppaneiden omistamat kosketuspisteet ovat asiakaskokemuksen aikana tapahtuvia

vuorovaikutustapahtumia, jotka yritys ja yksi tai useampi sen yhteistyökumppani ovat yhdessä suunnitelleet, hallinnoineet tai valvoneet. Asiakkaan omistamat kosketuspisteet ovat asiakkaan toimia, jotka ovat osa yleistä asiakaskokemusta, mutta joihin yritys, sen kumppanit tai muut eivät voi vaikuttaa tai joita ne eivät hallitse. Sosiaaliset/ulkoiset kosketuspisteet korostavat muiden kosketuspisteiden tärkeää roolia asiakaskokemuksessa. Koko ostokokemuksen ajan asiakkaita ympäröivät ulkoiset kosketuspisteet esimerkiksi vertaisvaikutukset ja riippumattomat tietolähteet, jotka voivat vaikuttaa prosessiin. (Lemon & Verhoef 2016, 74–78.)

5.2 Asiakaskokemus B2B-myynnissä

Yritysten välisessä liiketoiminnassa korostuvat tietyt asiakaskokemuksen ominaispiirteet. Siinä huomio kiinnittyy konkreettisiin tekijöihin, joilla lisätään asiakasyrityksen myyntiä, alennetaan sen kustannuksia, parannetaan tuottavuutta tai kehitetään sen asiakkaiden tyytyväisyyttä. Tämä olisi tehtävä mitattavasti. Asiakasyritys haluaa tietää suhteellisen tarkasti ja uskottavasti, kuinka paljon esimerkiksi sen kustannukset ovat alentuneet tai tuottavuus parantunut sen johdosta, että se on hyödyntänyt tarjottuja tuotteita ja palveluita. (Saarijärvi & Puustinen 2020, 85–86.)

Suurissa yrityksissä B2B-myyntiä hoidetaan useiden osastojen ja henkilöiden tuella. Työntekijöiden rooleja voivat olla esimerkiksi digitaalisten työkalujen ajantasaisuuden varmistaminen tai asiakkaan ostopäätöksen tekemisen helpottaminen. Tärkeä tehtävä on myös varmistaa, että myyntistrategia tuottaa oikeanlaisia liidejä. (Ylinen 2022.)

Viime vuosina suurimmat teollisuusyritykset ovat kehittäneet systemaattisesti brändejään ajatusjohtajuuden suuntaan. Yritys, josta tulee toimialallaan tunnustettu ja tunnistettu suunnannäyttäjäksi on sen toimialan ajatusjohtaja. Tämä voidaan nähdä teollisten brändien rakentamisen keinona ja tavoiteltavana B2B-asiakaskokemuksen osatekijänä, jolla voidaan rakentaa luottamusta ja uskottavuutta. B2B-asiakaskokemukseen vaikuttaa voimakkaasti se, miten yritys pystyy eri kosketuspisteiden avulla kasvattamaan asiakasyritysten kustannustehokkuutta ja kannattavuutta. Tutkimuksissa, joissa B2B-

asiakaskokemusta on arvioitu, on korostettu varsinkin asiakassuhdetason tapaa toimia. Tämän tason B2B-asiakaskokemusta parantavia toimenpiteitä ovat yrityksen kyky osoittaa sitoutumista, responsiivisuus, proaktiivinen tarpeiden tyydyttäminen ja halu kehittyä asiakasyrityksen kanssa. (Saarijärvi & Puustinen 2020, 87.)

Myyntiorganisaatiot pyrkivät saavuttamaan tunnustetun ja tunnetun ajatusjohtajuuden aseman digimaailmassa. Netissä julkaistujen asiantuntija-artikkelien, blogikirjoitusten ja veloituksetta tilattavien tietopakettien avulla myyntiorganisaatiot osoittavat hallitsevansa oman aihealueensa. Ammattiosastajille pyritään osoittamaan, etteivät vaihtoehtoiset myyjäorganisaatiot pysty toteuttamaan ostajan toiveita. (Rubanovitsch & Aminoff 2015, 163–164.)

Kauppätieteiden tohtori Pia Hautamäki, joka johtaa Tampereen Ammattikorkeakoulussa kansainvälisen myynnin ja myynnin johtamisen maisteriohjelman, toteaa, että yritysten välinen B2B-myynti vaatii ala- ja tuotekohtaista asiantuntemusta, jollaista on esimerkiksi insinööreillä ja kemian alan ammattilaisilla. Hänen mukaansa tällaisessa työssä menestyminen edellyttää syvällistä asiantuntemusta. Esimerkkeinä terveysteknologian yritykset, joissa myynnin tehtävissä on terveydenhuollon ammattilaisia ja teleoperaattorit, joiden myyntitiimeissä on sovellusarkkitehteja. (Ylinen 2022.)

Jari Salmisen mukaan jokaisen organisaation tulee löytää toiminnalleen maksaja. Myös jokainen asiantuntija joutuu tavallaan myymään omat palvelunsa ulkoisille tai sisäisille asiakkaille. Monissa varsinkin suuremmissa organisaatioissa asiantuntijatyötä tehdään usein ilman selkeitä asiakaslähtöisiä tavoitteita tai selkeää asiakaskytkentää. Modernissa liiketoiminnassa myyntiä ja asiakaspalvelua ei voi ulkoistaa pelkästään erillisille myyntiosastoille. (Salminen 2018, 31.)

Jokaisen organisaation tulee pohtia, onko sen toiminta riittävän hyödyllistä, että sitä rahoitetaan myös tulevaisuudessa. Tämä koskee erityisesti yksityisiä yrityksiä, mutta enenevässä määrin myös julkisia organisaatioita. Organisaatiot tai asiantuntijat, jotka eivät välitä ulkoisten ja sisäisten asiakkaidensa palvelukokemuksesta tulevat helposti syrjäytetyksi. Asiakkaat siirtyvät hyödyntämään sellaisten organisaatioiden palveluita, jotka ovat selkeästi

kiinnostuneita asiakkaistaan ja tarjoavat näille teknisesti moitteettoman palvelun lisäksi myös onnistuneita asiakaskokemuksia. Nykyään monet toimijat pystyvät tuottamaan uudenlaisia palvelukokemuksia ja palveluita. Toimiessaan näin ne saavuttavat usein pysyvää kilpailuetua, koska asiakaslähtöiseen ajatteluun perustuvia palveluita on hankalaa kopioida. Myönteisen palveluasenteen ja oikeanlaisen kulttuurin omaavat organisaatiot pystyvät tällaisia saamaan aikaan. (Salminen 2018, 32–33.)

5.3 Digitalisaation vaikutus asiakaskokemukseen

Digitalisaatio on monipuolistanut ja monimutkaistanut yritysten ja asiakkaiden välistä vuorovaikutusta. Kuluttajat ovat päivittäin tiedostaen ja tiedostamatta tuhansien kosketuspisteiden kautta vuorovaikutuksessa satojen erilaisten organisaatioiden kanssa. Tämä on lisännyt tarvetta johtaa ja kehittää kosketuspisteitä, niin että ne muodostaisivat loogisen kokonaisuuden. Asiakkaiden asiakaskokemuksen muodostumista täytyy pyrkiä edistämään johtamalla kokonaisvaltaisemmin sitä, miten ja missä kosketuspisteissä kokemus muodostuu. (Saarijärvi & Puustinen 2020, 27.)

Myyntityön tekemisen tapa ja siinä hyödynnettävät työkalut ovat muuttuneet merkittävästi. Myyntiprosessia tukevat digitaaliset työkalut ja digitaalisen markkinoinnin välineet mahdollistavat uudenlaisia myyntitapoja. Myös erilaiset somealustat ovat nousseet merkittäviksi myyntikanaviksi. Taitava B2B-myyjä hahmottaa talouden tunnuslukuja ja lainalaisuuksia, ymmärtää globaaleja toimintatapoja ja seuraa tulevaisuuden trendejä. (Ylinen 2022.) Kempowerin toimitusjohtajan Tomi Ristimäen mukaan sosiaalisesta mediasta on tullut Kempowerin tärkein markkinointikanava. Uusien asiakkaiden hakeminen uusilta markkinoilta tapahtuu suurilta osin YouTube'n ja LinkedInin avulla. (Pyhäranta 2023.)

Uudet digitaalitekniikat mahdollistavat myyntihenkilöstölle tehokkaita työkaluja, joiden avulla he voivat tunnistaa potentiaalisia asiakkaita, sitouttaa heitä, luoda asiakkaalle lisäarvoa, saattaa myynnin päätökseen ja ylläpitää asiakassuhteita. Sosiaalisen myynnin teknologiat voivat tuottaa myyntihenkilöstölle suuria organisatorisia etuja. (Kotler ym. 2020, 494.)

Nykyisessä digitaalisessa maailmassa monet asiakkaat luottavat myyjien tarjoamaan apuun ja tietoon vähemmän kuin ennen. Sen sijaan he hoitavat yhä useammin osan ostoprosessista itse. Yhä useammin he käyttävät verkko- ja sosiaalisen median resursseja analysoidakseen ongelmiaan, tutkiakseen ratkaisuja, pyytääkseen neuvoja kollegoilta ja arvioidakseen ostovaihtoehtoja ennen kuin puhuvat myyjän kanssa. (Kotler ym. 2020, 494.)

Myyjät käyttävät digitaalisia työkaluja, joilla seurataan asiakkaiden keskusteluja sosiaalisessa mediassa, jotta voidaan tunnistaa potentiaalisia asiakkaita, havaita suuntauksia ja oppia, mitä asiakkaat haluaisivat ostaa. Mitä mieltä asiakkaat ovat myyjästä ja mikä saisi heidät ostamaan. Myyjät luovat listoja mahdollisista asiakkaista hyödyntäen sosiaalisia medioita ja verkkotietokantoja. Kun potentiaaliset asiakkaat vierailevat heidän verkko- ja sosiaalisen median sivustoillaan, he käyvät näiden kanssa vuoropuhelua live-chattien avulla. Myyjät käyttävät internetkonferenssityökaluja, kuten Zoomia ja Teamsia, keskustellakseen asiakkaiden kanssa tuotteista ja palveluista. Youtube-kanavissaan yritykset tarjoavat videoita ja muuta tietoa. (Kotler ym. 2020, 494.)

Modernin myynnin ja markkinoinnin valmentajan ja Network & Growth-yrityksen perustajan Oona Kankkusen (2022) mukaan myyntityöstä täytyy tehdä näkemyksellisempää ja sosiaalisempaa. Nykyään asiakkaat hukkuvat tiedon massaan, erilaisiin vaihtoehtoihin ja liialliseen informaatioon. Osaava myyjä pystyy asiantuntijuuteen pohjautuvaan näkemykseen, joka on asiakkaan toimialaan ja liiketoimintaan osuvaa ja hyödyllistä. Kankkusen mukaan myyntityön sosiaalisuus (social selling) on monikanavaisuuden ja sosiaalisen median hyväksikäyttöä. Siinä keskustellaan, verkostoidutaan, tuotetaan sisältöjä ja ollaan kontaktissa asiakkaisiin myös muuten kuin myyntitarkoituksessa. Asiakkaiden kohtaaminen somessa ja esimerkiksi heidän LinkedIn-julkaisuidensa kommentointi rakentaa tehokkaasti tunnetta tuttuudesta ja luottamusta. Tällaista asiakasta on myöhemmin helpompaa lähestyä myös myyntikanavissa. (Ylinen 2022.)

Potentiaalisia ostajia on mahdollista osallistaa myyntiprosessiin digitaalisuuden avulla. Tässä pyrkimyksenä on kerätä mahdollisimman paljon tietoa ostajasta ja hänen edustamaan organisaatiosta ja näiden tavoitteista jo ennen

ensitapaamista. Etukäteiskyselyiden lähettäminen tai ostajan houkutteleva tutustumaan aiheeseen liittyvään tutkimustietoon aktivoi potentiaalista yhteistyökumppania. (Rubanovitsch & Aminoff 2015, 135.)

Asiakkaita täytyy palvella niissä kanavissa, joissa asiakas kohdataan ja silloin kun asiakas haluaa. Usein myyjä joutuu käsittelemään asiakasta koskevaa asiaa oman organisaationsa sisällä. Tästä ei pidä tehdä numeroa, vaan asiakaspalveluprosessista tulee tehdä asiakkaalle mahdollisimman joustava ja miellyttävä. Asioidessaan yrityksen eri toimipisteissä ja eri henkilöiden kanssa, asiakkaan tulee kohdata samaa tasalaatuisen korkeatasoista palvelua. Asiakkaat muodostavat mielipiteensä yrityksestä lukemansa, kokemansa, kuulemansa ja luulemansa perusteella. Jos asiakaspalvelussa on tehty virheitä, ne tulee myöntää, mutta ei sortua toisten yrityksen osastojen tai työntekijöiden syytelyyn. Energia kannattaa käyttää tilanteen korjaamiseen asiakkaalle parhaalla mahdollisella tavalla. (Rubanovitsch ja Aalto 2012, 168.)

Yritykset, jotka toimivat avoimesti, reilusti ja tasapuolisesti, hyötyvät nykyisessä liike-elämän toimintaympäristössä. Sosiaalisen median kanavat ovat aikaansaaneet tilanteen, jossa sekä hyvät, mutta erityisesti huonot uutiset leviävät nopeasti. Asiakkaat kertovat käyttäjäkokemuksistaan ja niiden perusteella muodostamista mielipiteistä. Näiden keskustelujen lisäksi vapaa ja riippumaton media vaikuttaa yritysten maineen muodostumiseen merkittävästi. (Keskinen & Lipiäinen 2013, 32.)

Asiakaspolun digitalisointi on prosessi, joten erityyppisten kosketuspisteiden tunnistaminen ja hyödyntäminen on hyvä lähtökohta. Eri kosketuspisteet palvelevat eri tarkoituksia, joten yritysten kannattaisi aloittaa luomalla oikea lähestymistapa asiakkaiden odotusten täyttämiseksi kussakin kosketuspisteessä. Toisin sanoen johtajien olisi kehitettävä strategioita kosketuspisteiden hallitsemiseksi sekä yksittäin että peräkkäisinä kokonaisuuksina, jotta he voivat hallita koko asiakaspolkua. (Lundin & Kindström 2023.)

Toimittajaorganisaation tulisi pyrkiä yhteistyöhön asiakkaan kanssa koko asiakaspolun ajan sen sijaan, että toimijat olisivat erillisissä, toisistaan eristyksissä olevissa silloissa. Tämä laajempi näkökulma voi auttaa toimittajaa

sekä kuljettamaan asiakkaitaan heidän asiakaspolullaan tehokkaammin, että paljastamaan uusia mahdollisuuksia tukea heitä riippumatta siitä, missä vaiheessa matkaansa he ovat. (Lundin & Kindström 2023.)

Kun digitalisaatiota hyödynnetään yhä laajemmin liiketoiminnan kaikissa osissa, yritysten tulisi ottaa digitaalitekniikka käyttöön kanavana, jonka avulla ne voivat tavoittaa asiakkaita ja vaikuttaa sisäisten toimintojensa lisäksi myös asiakkaiden prosesseihin. Yritysten täytyy miettiä, miten digitaalisia teknologioita voitaisiin yhdistää fyysisiin toimintoihin, jotta toimintaprosesseja ja -tuloksia voitaisiin parantaa. (Lundin & Kindström 2023.)

6 TULOKSET JA POHDINTA

6.1 Tutkimuskysymysten vastaukset ja yhteenveto

Yksi opinnäytetyön tärkeimmistä käsitteistä on asiakaskokemus. Hannu Saarijärven ja Pekka Puustisen mukaan: ”Asiakaskokemus on asiakaspolun eri kosketuspisteissä rakentuva, subjektiivisesti määrittyvä, kognitiivinen, emotionaalinen, sosiaalinen ja sensorinen kokemus.” (Saarijärvi & Puustinen 2020.) Osa asiakaskokemuksesta on asiakassitoutuminen, se syntyy erityisissä vuorovaikutuksellisissa kosketuspisteissä tapahtuvien positiivisten kanssakäymisten kautta (Lemon & Verhoef 2016.)

Toinen keskeinen käsite on asiakaslähtöisyys. Asiakaslähtöisyys on yrityksen strategian ja toimintatapojen rakentamista asiakkaan tarpeet ja edut huomioiden. Asiakaslähtöisyys kuvaa myös organisaation kykyä toimia ennakoivasti ja asiakkaiden muuttuvien tarpeiden mukaisesti. Asiakaslähtöisyyteen sisältyy asiakkaan liiketoimintaprosesseihin perehtyminen ja tarvittaessa uusien liiketoimintatapojen innovointi. (Kaario ym. 2004, 24.)

Tuote- tai tuotantoteknologialähtöisessä yrityksessä toiminnan lähtökohtana ovat tuotekehitys ja innovaatio, kun taas asiakaslähtöisessä organisaatiossa asiakkaiden yksilöllisten tarpeiden merkitys korostuu ja asiakassegmentointia tehdään enemmän. Asiakaslähtöisissä organisaatioissa asiakassuhteiden merkitys korostuu ja tuotteet ja palvelut räätälöidään asiakaskohtaisesti.

Asiakaslähtöinen organisaatio keskittyy asiakasuskollisuuteen, osuuteen tavoitellusta asiakassegmentistä ja asiakastilien kannattavuuteen. Kehittääkseen asiakaslähtöisyyttä, myyjien tulee perehtyä edustamansa organisaation tuotteisiin ja palveluihin ja niiden tuottamaan asiakashyötyyn. Asiakashyödyn ymmärtäminen ja sen viestiminen asiakkaille edistää myyjäorganisaation kilpailukykyä. (Salminen 2018, 35–36.)

Asiakaspolkujen rakentaminen ja asiakkaan polun matkanjohtaminen ovat keskeisiä elementtejä modernissa B2B-myyntityössä. Asiakkaat rakentavat yhteistyössä myyjäorganisaation kanssa sopivaa asiakaspolkua, joka muodostuu heidän ympäristöstään, motiiveistaan, tietolähteistään ja persoonallisuudestaan. Asiakkaan polun johtamisessa pyritään yrityksen resurssien, kapasiteetin ja intressien ja asiakkaan tarpeiden ja intressien optimaaliseen yhdistämiseen. (Lundin & Kindström 2023)

Lisa Lundin ja Daniel Kindström (2023) esittelivät artikkelissaan B2B-asiakaspolkujen kolme keskeistä ulottuvuutta, joihin digitalisaatio vaikuttaa. Nämä ovat kosketuspisteiden digitalisoituminen ja kosketuspisteiden muuttuminen, roolien muuttuminen digitalisoituneissa asiakaspoluissa, asiakkaiden aktivoiminen ja kollektiivisuuden korostaminen. (Lundin & Kindström 2023.) Erityisesti digitalisaatio on monipuolistanut yritysten ja asiakkaiden välistä vuorovaikutusta. (Saarijärvi & Puustinen 2020, 27.) Tämä on lisännyt tarvetta johtaa ja kehittää yritysten ja asiakkaiden välisiä kosketuspisteitä. Tässä auttavat uudet digitaalitekniikat, joiden avulla voidaan tunnistaa potentiaalisia asiakkaita, luoda näille lisäarvoa ja ylläpitää asiakassuhteita. (Kotler ym. 2020, 494.)

Myyntiprosessin suunnittelu, kehittäminen ja hallinnointi jää usein liiaksi myyjien vastuulle. Useissa yrityksissä johto näkee myynnin arvoa kuluttavana osana toimintaa, joka pahimmillaan johtaa siihen, että myynti eristetään muusta yrityksestä. (Webb 2014, 25.) Asiakaslähtöisessä yrityksessä myyntiprosessi suunnitellaan ja sitä kehitetään yhteistyössä johdon ja kaikkien myyntiin kytkeytyvien yrityksen osastojen kanssa. Keskitetty ja asiakasrajapinnasta etäännytetty päätöksenteko heikentää yrityksen mahdollisuuksia toimia asiakaslähtöisesti. (Salminen 2018, 38.)

B2B-markkinoilla toimivan yrityksen on pystyttävä auttamaan asiakkaitaan parantamaan tuotteidensa ja palveluidensa laatua, lisäämään tehokkuuttaan ja ennen kaikkea lisäämään myyntiään ja voittoaan. Tällainen toiminta johtaa asiakasmäärän kasvuun ja auttaa ylläpitämään nykyisiä asiakkuuksia. (Lyly-Yrjänäinen et al. 2018, 21.)

Esimerkki asiakaslähtöistä B2B-myyntiä tekevästä yrityksestä on Fokua, suomalainen startup-yritys, joka tarjoaa verkkokaupan messujen järjestäjille. Tällaisia suuremman kokoluokan messujärjestäjiä on suomessa vain neljä. Kun näytteilleasettajat osallistuvat messuille tai näyttelyyn, voivat ne sijoittaa tuotteensa järjestäjän verkkokauppaan. Näin kävijät voivat tarkastella kaikkia näytteilleasettajien tuotteita yhdessä paikassa. Tämä mahdollistaa näytteilleasettajille ennakkomyynnin. Jos kävijä näkee kiinnostavia tuotteita näyttelyssä, ne ovat helposti saatavilla näyttelyn aikana ja sen jälkeen. (Lyly-Yrjänäinen ym. 2018, 20.)

6.2 Pohdinta

Opinnäytetyössä tutkittiin asiakaslähtöisyyttä ja sen vaikutusta asiakaskokemukseen ja asiakastyytyvyyteen B2B-myyntissä. Tutkimusmenetelmänä käytettiin yleistä narratiivista kirjallisuuskatsausta. Tutkimuksen tavoitteena oli vastata valittuihin tutkimuskysymyksiin hyödyntäen pääosin akateemisia lähteitä. Lähteiden valinnassa priorisoitiin ajankohtaisuutta ja akateemista laatua.

Yleisen narratiivisen kirjallisuuskatsauksen voidaan katsoa olleen metodin reliabeliuden arvioinnissa (engl. quixotic reliability) tähän opinnäytetyöhön varsin sopiva (Saaranen-Kauppinen & Puusniekka 2023a.) Lähdeaineistoa kerätessä pyrittiin riittävään saturaatioon. Saturaatio todettiin riittäväksi, kun havaittiin, että useat opinnäytetyön viitekehysten rakentamisessa käytetyt lähteet antoivat yhdenmukaisia vastauksia tutkimuskysymyksiin ja määrittelivät termejä yhtenevästi. (Saaranen-Kauppinen & Puusniekka 2023b.)

Tarve aidolle asiakaslähtöisyydelle kasvaa B2B-toimintaympäristön kehittyessä monimutkaisemmaksi ja kilpaillummaksi. Teknologian kehitys uusine innovaatioineen, kuten Industry 4.0 tulevat muuttamaan varsinkin teollisuuden

B2B-myyntin toimintatapoja (Koh 2023.) Tähän liittyvä jatkotutkimus, jossa selvitettäisiin uusien toimintakenttää radikaalisti muovaavien teknologioiden vaikutusta B2B-myyntiin ja myyjiin olisi hyödyllinen.

LÄHTEET

Balac, M. 2009. Ostajan opas myyjälle. Helsinki: Yrityskirjat Oy.

Gummerus, M. 2013. Asiakaslähtöinen myyntiprosessi Case: Tukkukauppa X. Jyväskylän Ammattikorkeakoulu. Liiketalouden koulutusohjelma <https://urn.fi/URN:NBN:fi:amk-2013060613216> 6.5.2023.

Jagodič, G. & Milferner, B. 2022. The role of B2B marketing strategy, ICT B2B marketing support, and service quality in market orientation – Performance relationship: evidence from three European countries <https://www.tandfonline.com/doi/epdf/10.1080/23311975.2022.2128252?needAccess=true&role=button> 14.5.2023.

Kaario, K., Pennanen, R., Storbacka, K. ja Mäkinen, H. Arvomyynnillä kasvuun. Helsinki: Werner Söderström Osakeyhtiö.

Karjaluoto, H. 2012. Asiakkuusmarkkinoinnin vuosikirja 2013. Helsinki: Suomen Asiakkuusmarkkinointiliitto Oy.

Keskinen, T. & Lipiäinen, J. 2013. Asiakkaan matkassa – Tuotekeskeisyydestä symbioosistrategiaan. Helsinki: Talentum.

Koh, C. 2022. B2B Sales & Marketing in the Fourth Industrial Revolution (Industry 4.0). LinkedIn. <https://www.linkedin.com/pulse/b2b-sales-marketing-fourth-industrial-revolution-40-colin-koh-%E8%A8%B1%E5%9B%BD%E4%BB%81-?trk=pulse-article> 22.5.2023.

Kotler, P., Armstrong, G., Harris, L. & He, H. 2020. Principles of Marketing – Eighth European Edition. Harlow, United Kingdom: Pearson Education Limited.

Lemon, K. & Verhoef, P. 2016. Understanding Customer Experience Throughout the Customer Journey. University of Groningen. https://pure.rug.nl/ws/files/81733365/Understanding_Customer_Experience_Throughout_the_Customer_Journey.pdf 14.5.2023.

Lundin, L. & Kindström, D. 2023. Digitalizing customer journeys in B2B markets. Linköping: Linköping University. <https://urly.fi/39E6> 9.5.2023

Lumoa. 2019. 5 Trends In B2B Customer Experience Management. <https://www.lumoa.me/blog/b2b-customer-experience> 15.5.2023.

Laine, P. 2008. Myynnin anatomia – Anna asiakkaan ostaa. Jyväskylä: Gummerus Kirjapaino Oy.

Leijala, A. 2016. Lean Six Sigma in Sales – Yin Yang – Need for a common language. Helsinki: Bod – Books on Demand.

Lyly-Yrjänäinen, J., Mahlamäki, T., Rintamäki, T., Saarijärvi, H. & Tiitola, V. 2018. Sales in Technology-Driven Industries. Helsinki: Teknologiainfo Teknova Oy.

Marjamaa, M. 2022. Kirjallisuuskatsauksen ohjaus – perustana tutkimuskysymys ja ohjaushaastattelu. Kreodi. <http://urn.fi/URN:NBN:fi-fe2022060343112> 7.5.2023

Heurlin, A. 2023. Virtaa lahdesta. Helsingin sanomat <https://www.hs.fi/visio/art-2000009502518.html?share=88aea64e5b7a86ec119ea7bc59fec3cb> 6.5.2023.

Roune, T. & Joki-Korpela E. 2008. Tuloksia ratkaisujen myyntiin. Jyväskylä: Gummerus Kirjapaino Oy.

Rubanovitsch, M. & Aalto, E. 2012. Myy enemmän – myy paremmin. Saarijärvi: Saarijärven Offset Oy.

Rubanovitsch, M. & Aminoff, J. 2015. Ostovallankumous. Saarijärvi: Saarijärven Offset Oy.

Saaranen-Kauppinen & Puusniekka. 2023. 6.2.2 Kylläntyminen. KvaliMOTV. https://www.fsd.tuni.fi/menetelmaopetus/kvali/L6_2_2.html 22.5.2023.

Saarijärvi, H. & Puustinen, P. 2020. Strategiana asiakaskokemus. Jyväskylä: Docendo Oy.

Salminen, A. 2011. kirjallisuuskatsaus? Johdatus kirjallisuuskatsauksen tyyppeihin ja hallintotieteellisiin sovelluksiin. Vaasa: Vaasan Yliopisto. <https://urn.fi/URN:ISBN:978-952-476-349-3> 5.5.2023.

Salminen, J. 2018. Asiantuntijan myyntitaidot. Helsinki: J-Impact Oy.

Vuori, J. 2012. Lääkemarkkinointiyhtiön asiakaslähtöinen myyntiprosessi. Tampereen ammattikorkeakoulu. Yrittäjyyden ja liiketoimintaosaamisen koulutusohjelma. <https://urn.fi/URN:NBN:fi:amk-2012120518568> 6.5.2023

Ylinen, I. 2022. Palkataan nälkäinen myyntitykki. Talouselämä 22 (38), 42–46.

Webb, J. 2014. Sales Process Excellence. Roswell, Georgia: Sales Performance Consultants.