



jamk

Jälleenmyyjäverkoston markkinointiprosessien kehittäminen

Toni Uusimäki

Opinnäytetyö, AMK

Huhtikuu 2024

Liiketalouden tutkinto-ohjelma

Toni Uusimäki

Jälleenmyyjäverkoston markkinointiprosessien kehittäminen

Jyväskylä: Jyväskylän ammattikorkeakoulu. **Huhtikuu 2024**, 43 sivua

Liiketalouden ala. Liiketalouden tutkinto-ohjelma. Opinnäytetyö AMK

Julkaisun kieli: suomi

Julkaisulupa avoimessa verkossa: kyllä

Tiivistelmä

Tutkimus toteutettiin toimeksiantona valmistavan metalliteollisuuden alan yritykselle, joka valmistaa tuotteita kansainvälisille jälleenmyyjille myytäväksi. Toimeksiantajayrityksen kasvun seurauksena jälleenmyyjiin kohdistuvaa markkinointia haluttiin tutkia ja kehittää. Tutkimuksen tavoitteena oli tuottaa toimeksiantajalle kehitysehdotuksia jälleenmyyjäverkoston markkinointiprosessien kehittämiseksi.

Tutkimuksessa hyödynnettiin monimenetelmäistä tutkimusstrategiaa. Tutkimus koostui sekä laadullisesta että määrällisestä tutkimusmenetelmästä. Laadullisessa tutkimuksen osiossa toteutettiin puolistrukturoitu teemahaastattelu. Teemahaastattelu suoritettiin Microsoft Teams-videopuhelun muodossa, jonka jälkeen haastattelulle litteroitiin sanatarkasti. Aineisto analysoitiin teemoittelemalla. Tutkimuksen määrällinen osio muodostui kyselytutkimuksesta. Kyselyn tarkoituksena oli testata teoriapohjan ja haastatteluaineiston tuoksia tosielämässä. Kysely jaettiin toimeksiantajayrityksen jälleenmyyjille. Vastaaminen oli vapaaehtoista ja vastaukset anonymisoitiin.

Tutkimuksen tuloksena saatiin kokoelma kehitysehdotuksia, joita toimeksiantajayritys voi hyödyntää jälleenmyyjäverkoston markkinointiprosessin kehittämisessä. Jälleenmyyjäverkoston kasvaessa yritykselle laadittiin teemoittain tärkeimmät osatekijät, jotka lopulta parantavat yrityksen kilpailuetua ja asiakassitoutuneisuutta. Tutkimuksessa todettiin, että yhteistyö jälleenmyyjien kanssa kasvotusten on vielä nykymaailmassa tärkeää. Tutkimuksesta oli merkittävä hyöty toimeksiantajan toiminnalle. Laajempi merkitys toimialalla on osittainen johtuen tutkimuksen spesifistä suuntaamisesta.

Avainsanat (asiasanat)

B2B-markkinointi, asiakasymmärrys, jälleenmyyjäverkosto

Toni Uusimäki

Dealer network marketing process development

Jyväskylä: JAMK University of Applied Sciences, April 2024, 43 pages

Business Economics. Degree Programme in Business Administration. Bachelor's thesis

Permission for open access publication: Yes

Language of publication: Finnish

Abstract

The study was commissioned by a metal fabrication manufacturer that operates as a product supplier for international distributors. As a result of the growth of the client's business, the marketing targeted toward dealers was to be studied and developed. The aim of the study was to provide the client with development proposals for improving the marketing processes of the dealer network.

Multimethodology was the research strategy used in the study. The study consisted of both qualitative and quantitative research methods. In the qualitative segment, a semi-structured thematic interview was conducted. The interview was conducted in the form of a Microsoft Teams video call, followed by a verbatim transcription of the interview. The data was analyzed by means of a thematic analysis. The quantitative segment consisted of a survey. The purpose of the survey was to test the relevance of the theoretical framework and interview data in a real-life setting. The survey was distributed to the dealers of the client. Responding to the survey was voluntary and the answers were anonymized.

The survey resulted in a collection of suggestions for improvement that the client can use to develop the marketing process of its dealer network. As the dealer network grows, the key elements were identified thematically for the company, which will ultimately improve its competitive advantage and customer commitment. The study found that physical interaction with dealers is still important in the modern world. The study was of significant benefit to the client's business. The benefit for the rest of the industry is only partial due to the specific focus on the client's operations.

Keywords/tags (subjects)

B2B-marketing, customer insight, B2B dealer network

Sisältö

1	Johdanto	3
2	Tutkimusasetelma	4
2.1	Tutkimuksen tavoitteet ja tutkimuskysymykset	4
2.2	Tutkimuksen tietoperusta	5
2.3	Tutkimuksen eettisyys ja luotettavuus	6
2.4	Menetelmäkuvaus.....	7
2.5	Aineistonkeruu ja -analyysimenetelmät	8
3	B2B-markkinointi-ilmion osa-alueet.....	13
3.1	B2B kaupankäynti.....	13
3.2	Prosessiajattelu	15
3.3	Prosessin kehittäminen	16
3.4	Asiakasymmärrys.....	17
3.5	Tietoperustan yhteenveto.....	20
4	Tutkimuksen tulokset	22
4.1	Haastattelun tulokset.....	22
4.2	Kyselyn tulokset	23
5	Johtopäätökset.....	27
5.1	Strategia	27
5.2	Prosessiajattelu	28
5.3	Asiakasymmärrys.....	28
5.4	Viestintä	30
5.5	Kilpailukyky.....	31
6	Pohdinta.....	33
	Lähteet	35
	Liitteet	38
	Liite 1. Kyselylomake	38

Kuviot

Kuvio 1.	40 eri arvonluonnin elementtiä B2B-myyjältä asiakkaalle (Almquist ym. 2018).....	19
Kuvio 2.	Ensimmäisen kysymyksen vastaukset.....	24
Kuvio 3.	Toisen kysymyksen vastaukset.	25

Kuvio 4. Kolmannen kysymyksen vastaukset.....	25
Kuvio 5. Neljännen kysymyksen vastaukset.	26

1 Johdanto

Opinnäytetyön aiheena oli jälleenmyyjäverkoston markkinointiprosessien kehittäminen toimeksiantajayritykselle. Toimeksiantajayritys harjoittaa valmistavaa metalliteollisuuden liiketoimintaa, jonka myynnistä noin 80 % muodostuu vientikaupasta, eli yritys toimii valtaosin kansainvälisillä markkinoilla. Yrityksellä on kattava jälleenmyyjäverkosto sekä kotimaassa että kansainvälisesti. Yritys valmistaa tuotteita omalla tuotemerkillä maa- ja metsäteollisuuden raskaaseen kalustoon. Suurin osa asiakkaista ovat jälleenmyyjä, eli yrityksen toimintaa voidaan pitää B2B-liiketoimintana.

B2B-kauppaa (business-to-business) kuvaillaan kaupankäyntinä yritysten välillä, joka muuttaa markkinoiden dynamiikkaa huomattavasti verrattuna B2C-kauppaan (business-to-consumer), jossa tuotteita ja palveluita ostetaan useimmiten kuluttamista varten. B2B-kaupassa tuotteet ja palvelut useimmiten ovat oleellisia yrityksen oman toiminnan harjoittamisessa ja ostopäätökset ovat tarkkaan harkittuja. (Fill & McKee 2012, 1–7).

Yrityksen tuotevalikoimaa on pidetty osittain yksinomaisena yhdelle työkonevalmistajalle, mutta viime aikoina valikoimaa on alettu laajentamaan. Uudet alustakonevalmistajat luovat perustan jälleenmyyjäverkoston markkinoinnin prosessien uudistamiselle. Opinnäytetyössä tuotetuilla kehitysehdotuksilla yritys voi optimoida jälleenmyyjäverkoston suhteita kehittämällä siihen liittyviä prosesseja. Opinnäytetyön tulosten odotetaan parantavan sitoutuneisuutta ja lopulta myyntilukuja toimeksiantajan ennusteen mukaan.

Jälleenmyyjäverkoston prosessien kehittäminen on tärkeää valmistavan teollisuuden yritykselle, koska valmistetut tuotteet välitetään loppuasiakkaalle jälleenmyyntiverkoston toimesta. Yrityksen ja jälleenmyyjien välisten suhteiden laatu vaikuttaa myös jälleenmyyntiyritysten sitoutumiseen ja yhteistyön sujuvuuteen toimeksiantajan kokemuksen mukaan.

Kehittämistyön tuotoksena tulee olemaan kattavat, mutta selkeät kehitysehdotukset, joiden avulla yritys pystyy parantamaan jälleenmyyjäin kohdistettua markkinointiin ja viestintään. Tuotos tullaan saamaan yhdistämällä empiirinen kyselytutkimus asiantuntijahaastattelusta saatuun aineistoon sekä kirjallisuuden teoriatietoon. Toimeksiantajan toimesta kehitysehdotusten avulla paranneltu

prosessi tullaan sisällyttämään yrityksen prosessistrategiaan, jotta prosessi saadaan pidettyä käytössä. Ehdotettuja kehitystoimenpiteitä yritys voi prosessia kehittäessä myös testata ja arvioida tutkimuksen päätyttyä.

Kehittämistyön taustalla oli toimeksiantajan merkittäväksi koettu tarve aiheen mukaiselle toimintamallilanseeraukselle. Yrityksen jälleenmyyjäverkosto on kasvamassa lähitulevaisuudessa runsaasti ja monia potentiaalisia jälleenmyyjäkumppaneita on ilmestymässä. Yrityksellä ei ole kuitenkaan muodostettuna riittävän tehokasta ja harkittua prosessia sitouttamaan uusia jälleenmyyjiä ja houkuttelemaan niitä liittymään yrityksen jälleenmyyjäverkkoon. Yrityksellä on myös lisää vastaavanlaisia kasvutoimenpiteitä suunnitteluvaiheessa lähitulevaisuudessa jälleen uusilla alustakonevalikoimilla ja tuoteryhmätarjonnalla, joiden ennustetaan saavuttavan entistä enemmän jälleenmyyjiä alustakonevalmistajien tuella.

Opinnäytetyön merkitys toimialalle on kohtalainen. Toimiala on jokseenkin arvaamaton ja asiakaskunnan standardisoitumista ei ole huomattavissa, joten kaikki opinnäytetyössä toteutuneet tutkimustulokset eivät välttämättä hyödytä kaikkia vastaavanlaisia yrityksiä. Tätä tukee myös se, että tutkimuksen kohteeksi valikoitui tarkoituksellisesti toimeksiantajayrityksen jälleenmyyjät. Toimialalle merkittävä huomio on kuitenkin yhteistyön konkretisoimisen tärkeydessä. Laajemmin tulkituna ihmislähtöisen vuorovaikutuksen lisäämisestä voi olla suuria hyötyjä muille toimialan toimijoille. Opinnäytetyössä kuitenkin priorisoitiin toimeksiantajan etua ja toiveita.

2 Tutkimusasetelma

2.1 Tutkimuksen tavoitteet ja tutkimuskysymykset

Kehittämistyöllä tavoitellaan yrityksen jälleenmyyjäverkkoston markkinointiin sopivaa niin sanottua kehityskäsikirjaa, jonka ohjeita seuraamalla yrityksen asiakasvastaavat kykenevät muodostamaan perusteellisemmän ja vahvemman yhteistyösuhteen jälleenmyyjien kanssa. Käsikirjan sisältönä toimivat kehitysehdotukset tullaan esittämään toimeksiantajayritykselle tämän opinnäytetyön muodossa. Vahva suhde jälleenmyyjien kanssa voi mahdollistaa yritykselle sitoutuneempaa myyntiverkostoa, joka parhaimmillaan johtaa myyntituloksen sekä yrityksen kasvuun. Yritykselle tavoitellaan selkeää listausta toimivista yksittäisistä tekijöistä, joita yrityksessä voidaan ottaa huomioon prosessin kehittämisessä.

Tutkimusongelmana on toimeksiantajayrityksen kasvavan liiketoiminnan seurauksena muodostuneet jälleenmyyjäverkostoon kohdistuvien markkinointitoimenpiteiden optimointitarve. Optimointia tarvitaan sekä teknisestä että emotionaalisesta näkökulmasta. Teknisellä näkökulmalla tarkoitetaan konkreettisia toimenpiteitä, kuten viestintäalusta ja markkinoinnin fyysinen toteutus. Kun taas emotionaalisella näkökulmalla tarkoitetaan teknisten toimenpiteiden muodostamaa kokemusta, jota voidaan verrata intuitioon jälleenmyyjän perspektiivistä.

Tutkimusongelman ratkaisemista tukevat seuraavat tutkimuskysymykset:

- Miten raskaan kaluston tuotevalmistajan valikoimaa kannattaa markkinoida jälleenmyyjille maa- ja metsätalouden toimialalla?
- Millä markkinoinnin keinoilla asiakassuhdetta jälleenmyyjiin voidaan vahvistaa?

Kehitysehdotusten tavoitteena on parantaa yrityksen tuotevalikoiman houkuttelevuutta jälleenmyyjille. Tämän parannuksen saavuttamiseksi kehittämistehtävän sisältö kiteytetään kahteen avainvaiheeseen; fokuksitujen viestintäkanavien valitsemiseen ja relevantin sisällön kohdentamiseen. Molemmissa avainvaiheissa on oleellista kiinnittää erityistä huomiota siihen, miten toiminoilla voidaan luoda kohdennetusti arvoa asiakkaalle. Tiivistettynä tutkimusongelma tullaan ratkaisemaan laadullisen tutkimusmenetelmän avulla keräämällä ja analysoimalla aineistoa, jota hyödyntämällä voidaan tehdä perustellut johtopäätökset. Nämä johtopäätökset toimivat ratkaisuna toimeksiantajayrityksen asettamaan toimeksiantoon.

2.2 Tutkimuksen tietoperusta

Kehittämistutkimus tehdään toimeksiantajayrityksen näkökulmasta uuden prosessin kehitysehdotusten luomisen fokuksella. Kehitysehdotukset perustuvat tietoperustaan ja siitä johdettuihin oivalluksiin. Tarkempi näkökulma on tarkastella jälleenmyyjäverkoston markkinointiprosessien kehittämisen ilmiötä kansainvälisen valmistavan metalliteollisuuden toimialalla tarkentaen tarkastelua metsätaloustyökoneiden markkinaa. Tietoperustan tarkoituksena on kerätä riittävästi tietoa tukemaan varsinaista tutkimusprosessia sekä lopputuloksena prosessin kehitysehdotusten luotettavuutta. Tietoperustalla myös luodaan vakaa reflektointialusta asiantuntijahaastattelun aineiston analyysille.

Oleellisimmat käsitteet tietoperustassa ovat B2B-markkinointi, B2B-asiakaskokemus, jälleenmyyjä-markkinointi, jälleenmyynti ja asiakasymmärrys. Tärkeitä huomioon otettavia kehittämistyötä tukevia käsitteitä ovat myös prosessit ja asiakasviestintä B2B-markkinoilla. Tiedonhaku toteutetaan selaamalla kirjaston valikoimaa sekä fyysisesti että sähköisesti Janet Finna-palvelussa. Myös blogikirjoituksia ja artikkeleita hyödynnetään satunnaisesti, jotka haetaan joko Google- tai Google Scholar-hakukoneen avulla tai muiden teosten lähdeluetteloista. Tietoperustan kokonaisuus muodostuu kirjoista, e-kirjoista, artikkeleista ja blogikirjoituksista sekä suomen että englannin kielellä.

2.3 Tutkimuksen eettisyys ja luotettavuus

Opinnäytetyön toteutusvaiheessa tärkeänä kulmakivenä pidetään rehellistä ja todenmukaista tieteellistä käytäntöä. Lähdeluettelo ja lähdeviitteet rakennetaan selkeiksi sekä raportointiohjeen mukaisiksi. Lisäksi koko opinnäytetyön aikana tarkastellaan tutkimuksen sisältöä, lähteiden luotettavuutta ja relevanttiutta aiheeseen. Tutkimuseettisistä näkökulmista tiedon- ja aineistonhankinta mainitaan avoimesti tutkimuksessa ja tutkimuksen tulokset raportoidaan oikeudenmukaisesti. Tutkimusta toteuttaessa toimeksiantajayritys pidetään ajan tasalla tutkimuksen vaiheista ja etenemisestä. Toimeksiantajayrityksen kanssa myös solmitaan tutkimussopimus.

Tutkimuksessa pyritään kunnioittamaan hyvän tieteellisen käytännön periaatteita. Opinnäytetyössä kiinnitetään erityistä huomiota tutkimuksen eettisiin tekijöihin, jotta tutkimuksessa ei ilmene sepittämistä, plagiointia eikä vääristelyä. Tiedevilppi-artikkelin (2023) mukaan plagioinnilla tarkoitetaan toisen työn luvaton lainaamista, jolloin kyseessä on tekijänoikeuksien loukkaus. Sepittäminen tarkoittaa havaintojen esittämistä, vaikka tuloksia ei olisi saatukaan raportoinnissa kuvailluilla menetelmillä. Vääristely taas tarkoittaa, että tuloksia muokataan tai ne esitetään siten, että lopputuloksena lukijalle tulee harhaanjohtava käsitys havainnoista. (Tiedevilppi 2023).

Hyvä tieteellinen käytäntö (HTK) liittyy tutkimustoiminnassa eettisiin kysymyksiin ja tieteelliseen asianmukaisuuteen, minkä toimintatapoihin liittyy rehellisyyttä, huolellisuutta ja läpinäkyvyyttä sekä aineiston hankkimisessa, että arvioinnissa ja raportoinnissa. Hyvää tieteellistä käytäntöä noudattavassa tutkimuksessa pidetään muiden tutkijoiden tuotoksia merkittävän tärkeinä ja niihin viitataan asianmukaisella tavalla. (Hyvä tieteellinen käytäntö 2023.)

Koska tutkimuksessa hyödynnetään empiirisiä aineistonkeruumenetelmiä, kuten haastattelua ja kyselytutkimusta, on merkillisen tärkeää pitää haastatteluun ja kyselyyn osallistujien anonymiteetti prioriteettina. Kysely toteutetaan täysin anonyyminä, joten vastaajien yhteystietoja ei kerätä missään vaiheessa. Kyselyn kysymykset muotoillaan siten, että niistä ei voida päätellä vastaajien identiteettiä. Haastateltavan identiteettiä ei myöskään julkisteta missään opinnäytetyön vaiheessa, vaan tähän viitataan ainoastaan nimellä 'haastateltava' tai 'asiantuntija'.

Kanasen (2012, 161–176) mukaan opinnäytetyössä on hyvin olennaista arvioida tietoa ja saatuja tuloksia tieteellisen luotettavuuden näkökulmasta. Tutkimustoiminnassa keskeisiä luotettavuuden mittareita ovat reliabiliteetti ja validiteetti, jotka muodostavat luotettavuuden kokonaisuuden. Reliabiliteetilla tarkoitetaan tulosten pysyvyyttä, jonka voi selkeämmin määritellä tarkoittamaan tulosten toistettavuutta. Eli uudelleen toteutettuna tutkimus tuottaisi samat tulokset. (Kananen 2012, 161–176.)

Kananen (2012, 167–168) kuitenkin muistuttaa, että reliabeli tutkimustulos ei tarkoita sitä, että tutkitaan oikeaa asiaa. Tästä syystä tutkimuksen validiteetti on yhtäläisen tärkeä luotettavuuden mittari. Validiteetti puolestaan mittaa sitä, onko tutkimuksessa tutkittu sitä, mitä oli tarkoituskin. Laadullisen tutkimuksen kohdalla luotettavuuden mittarit ovat kuitenkin määrälliseen tutkimukseen verrattuna sumeampia, koska tutkimuksen kohteena on ihminen ja sen toiminta. Ihmisen toiminnalle ei välttämättä aina löydy selityksiä, joka saattaa hankaloittaa luotettavuuden mittaamista. (Kananen 2012, 167–172.)

2.4 Menetelmäkuvaus

Tutkimuksen etenemistä tukee parhaiten laadullisen tutkimusmenetelmän ja määrällisen tutkimusmenetelmän yhdistelmä tutkimus, koska tutkimuksen aihe ja toimintaympäristö on hyvin käytännön- ja aineistonläheinen. Tutkimuksessa käytetään monimenetelmäistä tutkimusstrategiaa. Monimenetelmäisyydellä tarkoitetaan kahden tai useamman eri tutkimusmenetelmän hyödyntämistä samassa tutkimuksessa, jonka tarkoituksena on laajentaa tulosten kattavuutta (Monimenetelmäisyys, 2021). Pääasiallinen tutkimusmenetelmä on kuitenkin laadullinen, koska aiheeseen liittyvän kirjallisuuden lisäksi tutkimus hyötyy toimialakohtaisesta laadullisesta aineistosta, koska toimialalle tarkennettua kirjallisuutta on niukasti.

Laadullisen tutkimuksen löydösten luotettavuutta voidaan testata toteuttamalla määrälliseen tutkimukseen ominainen kyselytutkimus. Laadukkaana kehittämistutkimuksen mahdollistaa laadullinen eli kvalitatiivinen tutkimusmenetelmä, jossa tukeudutaan empiiriseen aineistoon teoriatiiviseen nojaten ja reflektoiden (Juhila 2021).

Opinnäytetyössä pyritään tuottamaan uusi toimintamalliehdotus toimeksiantajayrityksen jälleenyjätöverkoston markkinointiprosesseihin, minkä toteuttaminen edellyttää toimeksiantajan toiminnan ja toimialan syvää ymmärrystä. Tällaiseen tutkimusaiheeseen soveltuu tapaustutkimus lähestymistavaksi, koska Ojasalon ja muiden (2018, 52–55) mukaan tapaustutkimus luonteeltaan sopii nykyaikaisten ilmiöiden ja toimintaympäristömuutosten vaikuttamaan tutkimuskohteen tutkimiseen. Tapaustutkimus soveltuu myös usein yksittäisen kohteen tutkimiseen, jonka tutkittavana tapauksena on yksittäinen ilmiö. (Ojasalo ym. 2018, 52–55.)

Tämän tutkimuksen näkökulmasta tapaustutkimus tarkoittaa, että toimeksiantajayrityksen antaman toimeksiannon tarkoituksena on tutkia ja kehittää tiettyä ilmiötä yrityksen liiketoiminnassa. Nykytilannetta selvitetään, jonka jälkeen yritykselle tuotetaan kehittämisehdotus. Tutkimuksen toteutuksessa myös hyödynnetään useampaa tutkimusmenetelmää, joita yhdistelemällä tilanteesta saadaan perusteellinen ymmärrys.

2.5 Aineistonkeruu ja -analyysimenetelmät

Kvalitatiivinen aineistonkeruu

Laadullista kehittämistutkimusta kyseiseen aiheeseen liittyen tukee parhaiten haastattelulla kerätävä empiirinen aineisto. Koska toimiala ja tutkimuksen aihe on heikosti tutkittu ja dokumentoitu, tärkeänä apuvälineenä käytetään puolistrukturoitua teemahaastattelua asiantuntijan kanssa, joka omaa pitkän kokemuksen metalliteollisuuden konepajayritysten toiminnasta.

Haastattelu on aineistonkeruumenetelmä, joka on yleinen prosessi kvalitatiivisen, eli laadullisen tutkimuksen aineistonhankinnassa. Haastattelu muodostuu vähintään kahden henkilön välisestä keskustelusta, joista toinen on haastattelija ja toinen on haastateltava. Usein haastattelijana toimii tutkija ja haastateltavana on jokin henkilö tai ryhmä, jolta halutaan saada kvalitatiivista aineistoa, kuten ajatuksia, kokemuksia tai mielipiteitä. (Eskola & Suoranta, 1998, 63.)

Haastattelun tarkoituksena on kerätä aineistoa, jonka avulla tutkija saa tutkimusongelman ratkaisemiseen tarvittavia lisätietoja (Hyvärinen, Suoninen & Vuori, n.d.). Haastatteluille ominaisia ovat avoimet kysymykset, jotka herättävät ja syventävät keskustelua haastateltavan kanssa. Haastattelijan tulee myös olla osana kysymysten herättävää keskustelua, jolloin haastattelijan esittämien lisäkysymysten avulla aiheeseen voidaan syventyä. (Braun & Clarke. 2013, 78–80.)

Tutkimukseen parhaiten soveltuva haastattelun muoto on puolistrukturoitu teemahaastattelu. Ominaisia piirteitä puolistrukturoidulle teemahaastattelulle ovat puolistrukturoinnin takia kysymysten avoimuus, eli kysymysten vastausvaihtoehdot eivät ole rajattuja, sekä teemahaastattelun tuoma keskustelun joustavuus ja kysymysten tai lisäkysymysten vapaamuotoisuus. (Hyvärinen, Suoninen & Vuori, 2021; Eskola & Suoranta, 1998, 63.)

Teemahaastattelu toteutetaan Microsoft Teams-palaverin muodossa etäyhteydellä. Haastateltavana on liiketoimintaprosessien johtamisen asiantuntija, joka on erikoistunut konepajayritysten prosessijohtamiseen. Teemahaastattelu on rakenteeltaan puolistrukturoitu, joka koostuu alustavasti seuraavista ennalta määritellyistä teemoista:

- Prosessijohtaminen
- Asiakasymmärrys
- Kilpailukyky
- Asiakassitoutuneisuus
- Jälleenmyyjäsuhteet
- Jälleenmyyjän toiminnan edistäminen

Haastattelulle annetaan kuitenkin tilaa, jotta ennakkojäsennys ei muokkaa haastattelun kulkua, ja potentiaalisille uusille teemoille jätettiin tilaa.

Haastattelun aikana keskustelua toteutetaan teemoittain ja apuna käytetään tarvittaessa teema-kohtaisia apukysymyksiä. Koko haastattelu nauhoitetaan ja litterointi toteutetaan sanatarkasti, jonka jälkeen aineisto viedään Excel-laskentataulukkoon ja luokitellaan teemoittain. Luokittelun

jälkeen teemakokonaisuuksia analysoidaan teemakohtaisesti. Haastateltavan kanssa käydään perusteellisesti läpi tarvittavat eettiset seikat, ja menetelmän kulku selkeytetään ennen varsinaisen haastattelun alkamista. Haastateltavalta pyydetään lupa haastattelun nauhoitukseen ja litterointiin, sekä aineiston käytön tarkoitus kerrotaan.

Haastatteluaineisto toimii opinnäytetyössä sekä teorian tiedon tukena että asiantuntijan näkökulman esityksenä. Teorian jatkeena aineisto tarjoaa tarkemmin kohdennettua tietoa konepajayrityksen toimialalle, joka on kirjallisuudessa harvinaisempaa. Osa haastattelulla kerätystä aineistosta on asiantuntijan omaa tulkintaa toimialasta perustuen tämän aikaisempaan kokemukseen ja asiantuntijuuteen.

Kvalitatiivisen aineiston analyysi

Haastattelun sanatarkan litteroinnin jälkeen aineisto käydään läpi useita kertoja, minkä myötä keskeisiä teemoja aletaan tunnistaa. Kaikki teemat eivät ole välttämättä ennalta tiedossa, mutta ne lisätään analysointiin. Analysointi toteutetaan aineistolähtöisenä, sillä aihe on luonteeltaan jokseenkin yrityskohtainen, jonka takia tietoperusta ja kirjallisuus tukevat analysointia parhaiten aineiston validointiroolissa. Aineisto vastaa tutkimuskysymyksen kohdeyritystä täsmällisemmin asiantuntijan tiedon ja taidon perusteella. Teemahaastattelulla hankitun aineiston analysointi toteutetaan purkamalla aineistosta sitaatit Excel-laskentataulukkoon, jossa ne kategorisoidaan teemojen mukaan. Aineiston pätevyyden ja laadun varmistamiseksi peilataan dataa kirjallisuuden teorioihin.

Tätä menetelmää kutsutaan teemoitteluksi. Teemoittelu tarkoittaa laadullisen aineiston analysointimenetelmää, jossa aineiston sisältö jaotellaan teemoihin, jotka ovat relevantteja tutkimuskysymyksen vastaamiseksi (Eskola & Suoranta, 1998, 126). On tärkeää pitää mielessä, että tietoperustan teoria ja empiirinen aineisto eivät välttämättä generoi täysin samoja teemoja tutkimuskysymyksen aiheista, joten haastateltaville täytyy antaa tilaa haastattelutilanteessa, jotta ennakkojäsennys ei ohjaa haastattelua liikaa (Juhila, 2021).

Kvantitatiivinen aineistonkeruu

Tutkimuksen laadullisen aineiston tueksi laaditaan toimeksiantajayrityksen jälleenmyyjäverkoston otoksella empiirinen kyselytutkimus. Perusjoukko kyselytutkimuksessa on yrityksen jälleenmyyjät, koska tutkittavassa aiheessa käsitellään jälleenmyyjiin kohdistuvaa ilmiötä. Kyselyn otannaksi valikoituu toimeksiantajayrityksen pyynnöstä 42 suurinta jälleenmyyjää. Suuruus otannan rajauksessa määritellään toimeksiantajayrityksen valmistaman tuotteen myyntivolyymiksi.

Laadullisen haastatteluaineiston tuloksia voidaan verrata ja yhdistää kyselytutkimuksen tuloksiin, jolloin hypoteesia voidaan testata realistisemmassa toimintaympäristössä järjestämällä kysely jälleenmyyjille. Kyselyn mitta on suhteellisen lyhyt ottaen huomioon jälleenmyyjien mahdolliset kiireiset aikataulut, millä uskotaan olevan vaikutusta vastausprosenttiin. Kyselylomake (Liite 1) tulee koostumaan kysymyksistä liittyen toimintamalleihin ja mielipiteisiin jälleenmyyjän ja tuotevalmistajan välillä. Asiantuntijahaastattelusta hankittua tietoa käytetään perustana kyselyaineiston rakenteen laatimiselle ja tulosten analysoinnille, mutta tarvittaessa myös kyselyaineiston tuloksia voidaan käyttää täydenteenä asiantuntijahaastattelun ja tietoperustan aineistoon.

Kyselytutkimuksella tarkoitetaan kvantitatiivisen, eli määrällisen, tutkimusmenetelmän aineistonkeruutapaa, jonka avulla saadaan kerättyä kohderyhmältä aineistoa esittämällä näille kysymyksiä kyselylomakkeella. Tämä lomake toimii myös mittausvälineenä. Merkittävä eroavaisuus verrattuna kvalitatiivisempaan haastattelututkimukseen on, että kyselytutkimuksen lomake täytyy toimia ilman haastattelijan tai tutkimuksen toteuttajan avustusta. (Vehkalahti 2019, 11–12.)

Kyselytutkimuksen onnistumisen yksi mittareista on vastausten lukumäärä eli toisin sanoen vastausprosentti. Jotta tutkimuksen aineisto voidaan luokitella luotettavaksi, on vastausprosentin oltava mahdollisimman korkea. (Vehkalahti 2019, 44.) Kyselyn tavoiteltu vastausprosentti on vähintään 50 %, eli 21 vastausta. Toinen merkittävä osa-alue kyselytutkimuksessa on mittaamisen validiteetti. Kun kyselytutkimuksen aineistolla saadaan mitattua suunniteltua aihealuetta oikealla tavalla ja vastaukset tuovat lisää tietoa tutkimukseen aiheeseen liittyen, voidaan pitää validiteettia hyvänä (Mittaaminen: mittarin luotettavuus n.d.)

Kvantitatiivisen kyselytutkimuksen kyselylomake muodostuu kysymyksistä, jotka perustuvat kvalitatiivisen haastatteluaineiston analysoituun sisältöön. Kyselytutkimuksella kerättyä aineistoa peila-

taan asiantuntijahaastattelusta saadun aineiston keskeisiin teemoihin ja johtopäätöksiin, ja tarvittaessa tarkennetaan tai muutetaan kehitysehdotusten yksityiskohtia. Haastattelun ja kyselytutkimuksen synteesiä lopulta tuetaan tietoperustan avulla.

Kyselytutkimuksen kysymykset syötetään Google Forms-ohjelmistoon, jossa luodaan internet-selaimen pohjautuva kyselylomake. Selainpohjainen sähköinen lomake lähetetään sisällön- ja ulkoasutarkistuksen jälkeen toimeksiantajan jälleenmyyjien sähköpostiosoitteisiin lyhyen kuvauksen kanssa. Mitattavat havaintoyksiköt ovat yrityksen jälleenmyyjien edustajat. Vastausaikaa annetaan 14 vuorokautta. Kyselyn vastaukset pystytään kätevästi käsittelemään Google Forms-järjestelmässä. Aineisto otetaan myös Excel-tiedostona talteen muistitikulle toimeksiantajayritykselle mahdolliseen myöhempään käyttöön.

Kyselytutkimuksessa on oleellista, että taustatietoa kysymysten muodostamiselle on riittävästi, muuten kysymysten rajaaminen ja laatiminen osoittautuu hankalaksi (Ojasalo ym. 2018. 122). Opinnäytetyön aiheesta ja toimeksiantajayrityksen fokusoidusta toimialasta on niukasti tietoa, mutta asiantuntijahaastattelusta saadulla oleellisella tiedolla kyselytutkimukseen saadaan riittävästi taustatietoja kysymysten laatimiseen.

Kvantitatiivisen aineiston analyysi

Kvantitatiivisen aineiston analysointi on jokseenkin suoraviivaisempaa verrattuna kvalitatiivisen aineiston analyysiin. Kyselytutkimuksen analysointi tapahtuu kyselylomakeohjelmiston mittareita hyödyntäen. Kyselyn kysymykset ovat laadittu siten, että vastaukset liittyvät tiettyihin tietoperustan ja kvalitatiivisen haastattelun osoittamaan aiheisiin. Näin ollen kyselytutkimuksen vastaukset voidaan täsmäyttää teorialähteistä saatuun tietoon. Kyselyn tulosten analysoinnissa tulkinnanvaraisuudella jää vähemmän tilaa verrattuna haastatteluaineiston analysointiin.

Analysoinnin ja tulkitsemisen helpottamiseksi aineistosta laaditaan yksinkertaiset kuviot kuvaamaan aineiston kvantitatiivista sisältöä. Kyselystä kerätty data kvantitatiivisesta luonteestaan huolimatta voidaan perustavanlaatuisesti tulkita kvalitatiiviseksi kunkin kysymyksen merkityksen takia. Lopulta kvantitatiivisen aineiston rooli koko aineiston analysoinnissa on synteetinomainen, koska aineisto tuo sekä kvantitatiivista että kvalitatiivista dataa tutkimuksen empiriaan.

3 B2B-markkinointi-ilmiön osa-alueet

3.1 B2B kaupankäynti

Business-to-business(B2B) -markkinoilla transaktioiden loppuasiakkaana toimii aina toiset yritykset ja loppukäyttäjät saattaa olla useampia ihmisiä tai osastoja (Holma ym. 2021, 22). France (2013) toteaa lisäksi B2B-ostopäätösten taustalla olevan taloudellisia perusteluita, jonka takia ostoprosessiin liittyy myös kattavat hintatutkinnat ja -neuvottelut. Valmistavan teollisuuden alalla nämä asiakasyritykset tuntuvat usein olevan tyypiltään jälleenmyyjiä, mikäli yrityksen tuottama tavara on myyntivalmis tuote, koska myyntityö vaatii erilaisia resursseja verrattuna tuotannolliseen työhön. Jälleenmyyjien toiminta perustuu valmistetun tuotteen myymiseen kuluttajalle tai toisille yrityksille, kun valmistava yritys kokee resurssiallokoinnit kannattavampina keskitettynä tuotantoon kuin myyntityöhön.

Holman ja muiden (2021, 23) mukaan jälleenmyyjiin kohdistuvaa kommunikointia ja toimintaprosesseja on tärkeä kehittää ja ylläpitää aivan samalla tavalla, kuin business-to-consumer (B2C) -tyyppisissä liiketoiminnoissa kehitetään ja ylläpidetään kuluttaja-asiakkaaseen kohdistuvaa kommunikointia ja prosesseja korostamalla esimerkiksi luottamusta, brändimielikuvaa ja hinta-laatusuhdetta. Toisaalta France (2013) toteaa, että B2B-markkinoilla markkina-analyysi ja strategia ovat merkittävän erilaisia, vaikka perustavanlaatuisesti markkinointi- ja myyntiperiaatteilla saattaa olla yhteneviä tekijöitä sekä B2B- että B2C-markkinoilla.

Kananen (2019, 11–12) sekä Mastorakis (2018) korostavat teoksissaan kuitenkin yritysmyyntiin ja kuluttajamyyntiin välisiä markkinoinnillisia eroja, sillä yritysten ostoprosessit kattavat usein monimutkaisia ja räätälöityjä kokonaisuuksia, jolloin kuluttajamarkkinoilla käytetyt markkinoinnin menetelmät eivät luo yrityksen ja yritysasiakkaan välille yritysmarkkinoiden edellyttämää syvällisempää suhdetta. Kuten aiemmin mainitussa Holman ja muiden (2021, 22) toteamuksessa käy ilmi, yrityskaupan asiakasosapuolena on toinen yritys, mutta toisaalta, kun kyseisenä asiakkaana on jälleenmyyjäyritys, jonka kanssa loppuasiakas on suoraa yhteistyössä, on oleellista kiinnittää tästäkin syystä huomiota B2B-jälleenmyyjäasiakkaaseen kohdistuvaan asiakkuussuhteeseen (Cantù & Tunisini 2015, 334).

Collins (2015) kokoaa artikkelissaan lukuisia eroavaisuuksia kuluttaja- ja teollisuusmarkkinoiden välillä. Useimmat tuotteet voivat olla teknisesti monimutkaisia, jolloin ostopäätöksen prosessiin liittyy useampia henkilöitä, joiden tehtävänä on toteuttaa kattavasti harkittuja hankintoja, kun taas kuluttajamarkkinoilla hankinnat ovat pääasiassa impulsiivisuuteen perustuvia. Teollisuuslalla hankinnat analysoidaan ja tutkitaan perusteellisesti tarjouksen ehtoja ja hintaa myöten, jonka takia toimialaan ja asiakkaisiin kohdistuva markkinointi vaatii räätälöidyn strategian. (Collins 2015.)

Kirjallisuudessa tuntuu käyvän ilmi toistuva teema, jonka mukaan alkeellisimmat perusteet B2B- ja B2C-markkinoiden toimintamalleissa ovat saman kaltaiset, mutta kokonaisuuksina markkinat toimivat täysin eri tavoilla, joka vaatii teollisuusalan B2B-yritykseltä räätälöidympiä ja fokusoidumpia strategioita markkinoinnin kannalta. Aiheen tutkimuksista selviää myös, että teollisuuden toimialalla markkinointia ei olla tutkittu yhtä paljon verrattuna B2C-markkinointiin. Valmistavan teollisuuden markkinointiin ei ole kehitelty tutkimusta, joten koulutus jää organisaatioiden varaan, koska tavallinen kuluttajamarkkinointi ei vastaa teollisuuden alan markkinointia (Collins 2015).

Uuden sukupolven B2B-markkinointiperiaatteet

Yritys- ja kuluttajaliiketoiminnan lukuisista eroavuuksista huolimatta nykyaikaiset trendit ihmisten, erityisesti nuorten, internet- ja somekäyttäytymisessä pätevät B2B-markkinoilla myös. Googlen tutkimuksesta tiivistelmän kirjoittaneet Snyder ja Hilal (2015) kertovat B2B-toimintojen toimintaympäristöjen kokeneen huomattavia muutoksia sosiaalisen median ja internetin suosion myötä. Tutkimuksessa (Snyder & Hilal 2015) tunnistetut viisi korostamisen arvoista nykyajan muutosta lisätty alle.

- Kaikista tutkituista B2B-rooleissa olevista henkilöistä 46 % on iältään 18–34 vuonna 2014, kun taas 2012 osuus oli vain 27 %.
- B2B-ostosten päätökset eivät ole pelkästään ylimmän johdon oikeuksia, koska tutkimuksen mukaan 81 % ylimmän johdon ulkopuolella olevista työntekijöistä pystyvät vaikuttamaan päätökseen.
- Hakutoiminnot ovat ensimmäinen toimenpide B2B-tutkimusvaiheessa 90 %:ssa yrityksistä, jonka jälkeen vasta otetaan brändit huomioon.
- Mobiililaitteiden käytön osuus B2B-toiminnan tutkimusvaiheessa on 42 %.

- Videoilla on merkittävä vaikutus ostopäätösprosessin etenemisessä, koska 70 % vastualueen työntekijöistä hyödyntävät videomateriaalia tutkimusvaiheessa.

Tutkimuksen löydökset tuntuvat ohjaavan B2B-markkinointia enemmän sosiaalisen median trendien suuntaan merkittävien demografiamuutosten ja yleistyneen mobiililaittepainottuneisuuden seurauksena. Tästä voidaan tehdä johtopäätös, että B2B-toimialan markkinointiprosesseissa ei saa unohtaa ottaa huomioon videomateriaalin, hakukonemarkkinoinnin ja mobiililaitteiden kasvavaa suosiota. Toisin sanoen, valmistavan teollisuusalan yrityksenkin markkinointiprosesseissa voi olla hyödyllistä tutkia uudistuneita, yleistyneitä periaatteita.

3.2 Prosessiajattelu

Prosessiajattelu kehittää yrityksen liiketoimintaa ja sen avulla yrityksen toimintaa voidaan toteuttaa aiemmin suunniteltujen arvojen, strategian ja vision mukaisesti. Yrityksen toiminnassa useiden prosessien tulee toimia synkronoidusti tuottaakseen parhaan hyödyn. Prosessien yhteinen johtaminen mahdollistaa resurssien allokoimisen prosessien välillä tarpeen mukaan joustavasti ja proaktiivisesti. Yrityksessä prosessit muodostavat kokonaisen toiminnan verkoston, joka on todellisuudessa se, jota asiakas ostaa ja, jolla yritys kilpailee markkinoilla. Prosessien kokonaisuutta ja niiden harmoniaa on ylläpidettävä, koska pelkkä lopputuote ei ole yrityksen ainoa huomioitava kilpailuvaltti. (Reijers, 2021, 5; Tuominen & Laamanen, 2022, 18.)

Prosesseja hyödyntävällä ajattelutavalla Tuominen ja Laamanen (2022, 15) kertovat organisaatioiden mahdollistavan mahdollisimman kustannustehokkaan lopputuloksen asiakkaan erilaisissa tarpeissa ja odotuksissa. Kyseisen ilmiön seurausta tutkijat kutsuvat kannattavuudeksi. Toisessa tutkimuksessa tutkijat Laamanen ja Tinnilä (2009, 12) vertaavat jatkuvaa kehittymislähtöisyyttä prosessiajattelun taustalla olevaan laatuajatteluun. Prosessiajattelua hyödyntävällä yrityksellä on luonteeltaan jatkuva kehittymisen suunnan tavoite prosessien laadun osalta.

Tukiprosessit ovat ulkoiselta asiakkaalta piilossa. Nämä prosessit ovat kuitenkin sidottuna lähes kaikkiin muihinkin yrityksen prosesseihin. Erilaisia tukiprosesseja on esimerkiksi ostos, hankinta, hinnoittelu, tuotekehitys ja henkilöstöhallinto. Tukiprosesseilla on voimakas merkitys liiketoimin-

nan strategiseen suunnitteluun ja on varsin tärkeää, että ne toimivat ydinprosessien kanssa harmoniassa, jotta mahdollistetaan parhaat olosuhteet strategian toimivuudelle. (Kamensky, 2014, 190.)

Prosessien vastaavana toimii prosessin omistajat, jotka julkisen hallinnon tietohallinnon neuvottelukunta (JHS 152, 2002) määrittelee tahoiksi, jotka tarkentavat prosessien alun, lopun, syötteen ja tuotokset, sekä vastaavat prosessien kehittämisestä ja ylläpidosta. Julkishallinnon suosituksen mukaan prosessit voivat jakautua useisiin vaiheisiin, jolloin eri vaiheille voidaan määritellä useampia prosessin omistajia, pitäen kuitenkin mielessä, että ensisijainen prosessivastaava tulee olla määriteltynä. Prosessin omistajat Laamasen ja Tinnilän (2009, 25, 128,) mukaan arvioivat prosessien toimintaa ja tehokkuutta, sekä määrittelevät prosessikohtaiset tavoitteet. Teoksessa verrataan myös prosessin omistajia projektipäälliköihin, koska prosessien kehittämistoimet voidaan toteuttaa kehittämiprojektin muodossa, jolloin suurempien prosessikokonaisuuksien muutokset ovat helpommin hallinnoitavissa.

Merkityksellisen tärkeässä roolissa teollisuusalan yrityksissä on face-to-face vuorovaikutustilanteet, sillä jälleenmyyjätyyppiseen asiakkaaseen on muodostettava henkilökohtainen ja syvä tuttavuus (Woodside, Pattinson & Marshall, 2014, 169). Jälleenmyyntiasiakkuussuhteet säilyvät keskimäärin pidempään verrattuna kuluttaja-asiakkuuksiin B2C-liiketoiminnassa. Business to business-liiketoiminta muodostuu monimutkaisesta ja harkinnanvaraisemmasta asiakaskunnasta, jossa korostuu asiakkuussuhteiden toimivuus ja yhteistyön laatu ja luottamus. Monessa tapauksessa yrittäjäasiakkaana ei ole yksi ainoa ihminen, vaan kyseessä saattaa olla kokonainen tiimi, joka sisältää useita tuotteen hankinnasta vastuussa olevia päättäjiä. (Holma ym. 2021, 22.)

3.3 Prosessin kehittäminen

Jotta prosesseja voidaan kehittää, täytyy tietää mistä ne koostuvat. Prosessikuvaus on tähän käytetty tehokas työkalu. Prosessikuvauksella kuvataan ja konkretisoidaan liiketoiminnan kriittisimmät toiminnot systemaattisella tavalla, jotta tilanteesta saadaan mahdollisimman kattava ja sitä voidaan analysoida (Laamanen & Tinnilä, 2009, 11, 37). Täten yrityksen ja jälleenmyyjäasiakkaan välisen vuorovaikutuksen nykytilanne täytyy olla kartoitettuna selkeästi ennen varsinaista kehitysvaihetta.

Prosessien kehittämisessä yritykset menestyvät, jos käyttöön otetaan tunnetusti toimivaksi todettuja kehittämismenetelmiä, kuten oman ja kilpailijan toiminnan analysointi ja keskenään vertaileminen, ulkopuolisen asiantuntijan konsultointiavun hyödyntäminen tai jopa oman asiantuntijan kouluttaminen prosessien kehitystä varten. Tärkeää on asettaa selkeät ja riittävän haastavat tavoitteet kehittämiselle pitäen kuitenkin tavoitteiden haasteellisuuden inhimillisellä tasolla, jotta tavoitteita pystytään kuitenkin saavuttamaan. Mikäli prosessien kehittäminen on poikkeuksellisen läheisessä vuorovaikutuksessa lopputuotteen kanssa, on syytä huomioida vakavasti asiakkaan tarpeet ja toiveet. Yhteistyö on erityisen tärkeää kyseisissä tapauksissa. (Tuominen & Laamanen, 2022, 76–79.)

3.4 Asiakasymmärrys

Seuraavassa luvussa tarkastellaan asiakasymmärrystä ja sitä, kuinka se on ratkaiseva tekijä yritysten toimintastrategian muodostamisessa. Holman ja muiden (2021, 67–68) mukaan asiakasymmärrys on yrityksen keino pyrkiä ymmärtämään asiakkaita ja niiden toiminnan taustalla olevia motiiveja. Asiakasymmärrys antaa yrityksille tietoa asiakkaiden mieltymyksistä, haasteista sekä toimintatavoista, joita yritys voi hyödyntää vuorovaikutuksessa. Kun yritykset käsittelevät näitä kysymyksiä yksityiskohtaisesti, voivat ne kehittää parempia tuotteita ja palvella asiakkaitaan paremmin, mikä johtaa asiakastyytyväisyyden ja -uskollisuuden lisääntymiseen. (Holma ym. 2021, 67–68.)

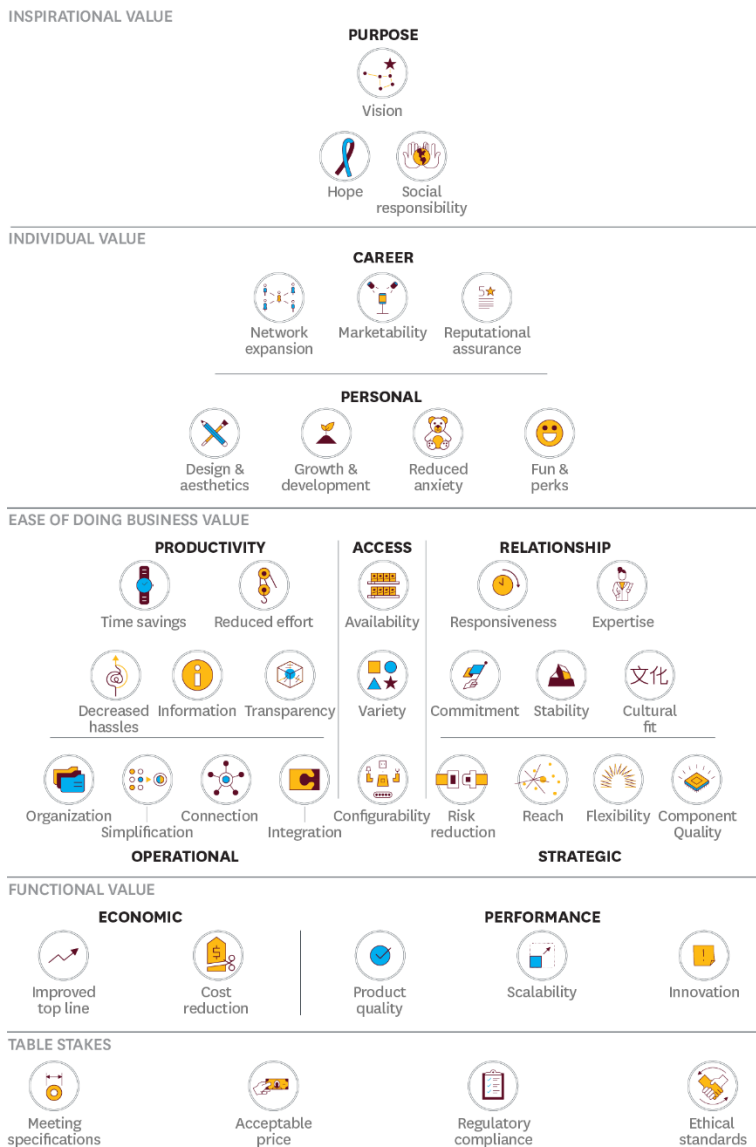
Tuulaniemen teoksen (2011, 142) mukaan tuotteiden on vastattava loppukäyttäjien tarpeisiin ja toiveisiin, joten on tärkeää tunnistaa heidän todelliset tarpeensa ja motiivinsa. Teoksessa todetaan, että asiakkaiden tarpeiden ymmärtäminen alkaa heidän motiiveistaan, ja tämä ymmärrys rakentuu tarkastelemalla heidän tarpeitaan jokapäiväisessä elämässä. (Tuulaniemi 2011, 142.) Peltolan ja muiden (2022, 180) mukaan edellä mainittua asiakasymmärrystä voidaan kerätä tutkimalla markkinatilannetta ja vetoamalla myyntien ja nykyisten asiakkaiden demografiatilastoihin nykyaikaisessa digitaalis-painotteisessa kaupankäyntiympäristössä.

Asiakaspainotteisissa prosesseissa kehittämistä pystytään toteuttamaan asiakkaan antaman palautteen perusteella reaktiivisesti. Palautteen seurauksena syntyneellä kehityksellä on vaikutusta asiakkaan kokemukseen prosessista ja yritys vaikuttaa toiminnassaan responsiivisemmalta. Arvos-

tettu tapa kehittää asiakkaalle näkyviä prosesseja on tutkia asiakkaan tilannetta ja tarpeita syvästi siihen pisteeseen asti, että kehityskohteet käyvät ilmi asiakkaalle itselleenkin uutena. (Holma ym. 2021, 116.)

Yritysten välisessä kaupankäynnissä korostuu asiakassuhteet ja luottamus. Yhteistyön toimivuutta loukkaa epävarmuus tuotteen arvosta ja merkityksestä. Vesalainen, Valkokari ja Hellström (2017, 247) ovat tutkimuksessaan todenneet, että pelkästään ratkaisukeskeisessä myynnissä epävarmuutta ei kohdata ja ylitetä riittävän hyvin. Ratkaisuksi sen sijaan suositellaan interaktiivisempaa arvolähtöistä myyntiprosessia. Arvoa ratkaisujen tuottamiseen asiakkaalle Vesalainen, Valkokari ja Hellström (2017, 242) tuovat lisäksi interaktiivisempaa, vaiheittaista yhteisen ratkaisun suunnittelua. Tästä voidaan päätellä, että jälleenmyyjien kanssa yhteistyö tuotteen suunnittelussa on loppuasiakkaan, sekä myös valmistavan yrityksen, että jälleenmyyvän yrityksen, kannalta tuotollista.

B2B-markkinoiden ostaja- ja myyjäosapuolten väliset suhteet muuttuvat erityisesti nykyaikaisessa muutenkin muuttuvassa maailmassa, joten etenkin myyjäyrityksen on pystyttävä mukautumaan tilanteen mukaan. Turnbull ja Valla (2013, 251–252) toteavat tutkimuksessaan, että asiakkaan ja myyjän välinen sosiaalinen konstruktio on kehittyvä elin, johon voi vaikuttaa niin teknologiset tekijät, kuin taloudelliset tekijät. Kaikki ostajayrityksen ja myyjäyrityksen väliset suhteet eivät ole kuitenkaan samanlaisia, koska tutkimuksessa teoretisoidaan esimerkiksi myyntivolyymien vaikuttavan suhteen osapuolien käyttäytymisen volatiliteettiin ja lopulta sitoutumiseen ja investointihalukkuuteen. (Turnbull & Valla 2013, 251–252.)



© COPYRIGHT 2018 BAIN & COMPANY INC. ILLUSTRATION BY NIK SCHULZ
FROM "THE B2B ELEMENTS OF VALUE," BY ERIC ALMQUIST ET AL., MARCH-APRIL 2018

© HBR.ORG

Kuvio 1. 40 eri arvonluonnin elementtiä B2B-myyjältä asiakkaalle (Almquist ym. 2018).

Holman ja muiden (2021, 75) mukaan nykypäivänä suuri osa palvelua tai tuotteita tuottavat yritykset pystyvät tarjoamaan ostajalle tuotetta tai palveluita hyväksyttävillä ehdoilla, kuten realistisilla hinnoilla ja muilla täytetyillä vaatimuksilla, mitkä vastaavat asiakkaan tarpeita. Tästä syystä ostoprosessi siirtyykin usein syvemmälle kuin pelkästään loogisten kilpailuetujen tasolle – emotionaalisella aspektilla on lopulta suuri vaikutus ostopäätösprosessissa. (Holma ym. 2021, 75.) Turnbullin ja Vallan (2013, 251–252) teoksessa todettu ilmiö kaupankäyntisuhteiden muuttuvuudesta tuntuu selittyvän Holman ja muiden (2021, 75) teoksessa mainitulla nykytilanteen kuvauksella.

Kuviossa 1 Almquist ja muut (2018) kuvaavat 40 erilaista elementtiä, eli perustekijää, joilla B2B-kaupankäynnissä voidaan tuottaa arvoa asiakkaalle. Anderson ja Narus (1998) tiivistävät artikkelissaan, että liiketoiminnassa arvolla tarkoitetaan kaikkea, mitä valuutan vastineeksi saa markkinalla, kuten tekninen toteutus, taloudellinen hyöty, hyöty palvelun muodossa tai sosiaalinen hyöty. Arvoa pystytään lisäämään erilaisilla menetelmillä, joka perustuu asiakkaan kokemaan tuotteen tai palvelun hyödyllisyyteen ja arvokkuuteen. (Anderson & Narus 1998.)

Kuten Holma ja muut (2021, 75) sekä Turnbull ja Valla (2013, 251–252) ovat todenneet, B2B-kaupan toimintaan on päässyt vaikuttamaan Almquistin ja muiden (2018) mukaan muutkin tekijät kuin pelkästään rationaaliset tekijät, kuten tuotteen laatu ja kustannukset. Kuvioista 1 voidaan huomata erilaisten arvonluontielementtien muodostuvan niin ekonomisista kuin sosiaalisista teemoista. B2B-ostopäätösprosesseissa tuntuu lisääntyvän helppouden ja kulttuurillisen sekä arvo maailman yhteensopivuuden merkitys, mikä vaikuttaa B2B-markkinoilla toimivan yrityksen kilpailukykyyn huomattavasti.

Almquistin ja muiden (2018) tutkimuksen empiirisen osion mukaan B2B-asiakkaiden ostopäätöksiin ja yleisen tason asiakassitoutuneisuuteen ja -lojaliteettiin vaikuttaa kaikkien kuviossa 1 kuvattujen 40:n arvonluontielementin muodostama kokonaisuus. Eri arvonluonnin perustekijöiden tuottama arvo kulminoituu, jonka seurauksena asiakkaalle saadaan tuotettua enemmän arvoa. (Almquist ym. 2018.) Kaikkiin eri arvoihin ei kuitenkaan voi yrityksen strategiassa allokoita resursseja, jonka takia on tärkeä täsmentää arvonluonti niihin elementteihin, jotka kyseisellä toimialalla ovat merkittäviä. Uudet kehitykset ja muutokset saattavat myös muuttaa toimialan merkittävimmät arvonluonnin elementtejä, joten yritysten on oltava valmiina mukautumaan omassa arvontuotstrategiassaan.

3.5 Tietoperustan yhteenveto

Tässä tietoperustassa käsiteltiin liiketoimintaprosessien kehittämisen toimintamalleja sekä prosessiajattelun tarkoitusta ja sen vaikutusta liiketoimintaympäristössä. Erityistä huomiota asetettiin B2B-markkinoilla toimimisen vaikutukseen prosessiajattelussa. Kirjallisuuskatsauksesta kävi ilmi, että jälleenmyyjien ja valmistavan yrityksen väliset suhteet ovat hyvin erilaisia kuluttaja-asiakkaisiin verrattuna. B2B-asiakkaiden keskimääräinen yhteistyön elinikä on huomattavasti pidempi ja

syvämmämpi. Nykyaikaisessa digitalisessa toimintaympäristössä prosessien mittaamisesta ja asiakassuhteiden tutkimisesta on tullut huomattavasti helpompaa, mutta erilaista, verrattuna aikaisempiin toimintamalleihin.

Tietoperustassa nousi esiin kuitenkin myös selkeä yhteys nykyisten sosiaalisen median trendien ja B2B-ostamiseen vaikuttavien henkilöiden välillä. Vaikka B2B-toimialoilla toimivat yritykset ovat usein luonteeltaan jokseenkin immuuneja sosiaalisen median trendeihin, on toiminnan taustalla kuitenkin ihminen, joka puolestaan on trendien vaikutuksen alaisena. Tästä voidaan päätellä, että vaikka yrityksen ei B2B-markkinoilla lähtökohtaisesti tarvitse kilpailla sosiaalisen median alustoilla samalla tavalla kuin kuluttajamarkkinoilla, saattaa sen vaikutus yltää B2B-toimintaankin päättäjien ja ostajien kautta.

Lähtökohtaisesti syy tietoperustan aihealueiden tutkimiseen ylipäätään on jatkuvasti kehittyvä kilpailukulttuuri kaikilla markkinoilla. Kirjallisuudessa ja tutkimuksissa on huomattavan usein mainittu asiakasymmärryksen merkitys liiketoiminnassa etenkin kilpailukyvyn kehittämiseksi. Kunnollinen ymmärrys B2B-asiakassuhteista, asiakasviestinnästä, asiakkaan arvoista sekä toimintaperiaatteista ovat kaikki osatekijöitä yrityksen kilpailukyvyn muodostamisessa. Nykyinen markkinatarjonta on vienyt kilpailua räjähdysmäisesti eteenpäin, jonka takia yritysten on pysyttävä kehityksen mukana.

4 Tutkimuksen tulokset

Tässä luvussa kirjataan tutkimuksen empiiristen aineistojen tulokset lyhyesti. Luku on jaettu kvalitatiiviseen (haastattelu) osioon sekä kvantitatiiviseen (kysely) osioon. Johtopäätökset-luvussa aineistoa tulkitaan tarkemmin ja tuloksia reflektoidaan teoriatietoon nojaten.

4.1 Haastattelun tulokset

Haastattelun sanataarkasti litteroitu aineisto kirjattiin Excel-taulukkoon, jossa aineisto jaettiin teemoittain taulukon soluihin. Tuloksia pohditaan ja verrataan teoriatietoon perusteellisemmin myöhemmin Johtopäätökset-luvussa.

Aiemmin määritellyt teemat haastattelun puolistrukturoidun etenemisen ohjaamiseksi olivat:

- Prosessijohtaminen
- Asiakasymmärrys
- Kilpailukyky
- Asiakassitoutuneisuus
- Jälleenmyyjäsuhteet
- Jälleenmyyjän toiminnan edistäminen

Koska haastattelu toteutettiin puolistrukturoituna, annettiin aiemmin määritellyille teemoille mahdollisuus muuttua haastattelun mukaan joustavasti. Tästä syystä aineiston teemat haastattelun toteuduttua olivat lopulta kuitenkin:

- Strategia
- Prosessiajattelu
- Asiakasymmärrys
- Viestintä

- Kilpailukyky

Teeemahaastattelun aiheet vaihtuivat alkuperäisiin teemoihin verrattuna sen takia, koska haastattelun joustavan luonteen takia keskustelun aikana pienet muutokset teemoihin koettiin tukevan tutkimusta paremmin, joka otettiin tutkimuksen toteutuksessa huomioon. Tutkimuksen kannalta teemojen lukitseminen haastattelun jälkeen oli oleellista, jotta loput tutkimuksesta pystyttiin toteuttamaan selkeällä teoria- ja teemakehyksellä. Teemat lukittiin haastattelun jälkeen, koska haastattelun myötä esille nousi uusia teemoja. Teemat sisältävät sekä yrityksen pääasiallisesti sisäiseen toimintaan vaikuttavia teemoja (strategia ja prosessiajattelu) että ulkoiseen toimintaan vaikuttavia teemoja (asiakasymmärrys, viestintä ja kilpailukyky).

Haastattelusta selvisi, että yrityksen toimintastrategisen suunnitelman täytyy yltää myös jälleenmyyjiin kohdistuviin markkinointitavoitteisiin. Oleellisena lisäyksenä mainittiin myös markkinointiin liittyvän ulkoistamisen merkitys. Strategiaan sisällytetty prosessiajattelun periaate muodostaisi strategiakokonaisuudesta haastatteluaineiston mukaan selkeämmin ulkoistettavan. Aineistossa yrityksen toiminnan sisäisten teemojen mukaan yrityksen jälleenmyyjäverkoston markkinointitoimia kannattaa ajatella prosessiajattelun kautta, mikä suoraviivaistaa koko toimintoa. Tämä puolestaan johtaa parhaimmillaan kehittyneeseen markkinoinnin toimivuuteen ja taloudellisuuteen.

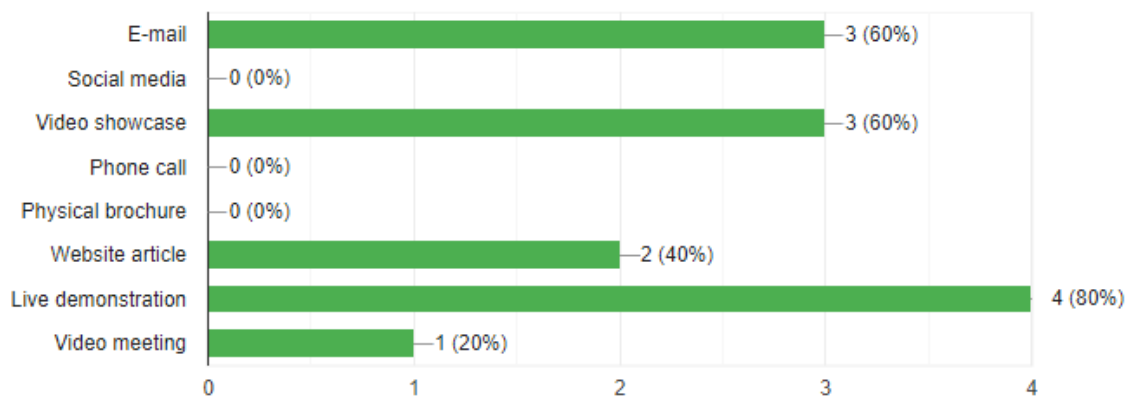
Yrityksen toiminnan ulkoisista teemoista selvisi haastattelussa yksi merkittävimmistä teemoista koko tutkimuksen osalta, asiakasymmärrys. Asiakasymmärryksen tulee kohdistua sekä jälleenmyyjäasiakkaaseen että loppuasiakkaaseen. Haastateltavana mukaan loppuasiakkaan ymmärtämisellä on vahva vaikutus jälleenmyyjäasiakkaaseen vetoamisessa, jolloin parhaimmillaan tilanteesta saadaan luotua kaikille osapuolille hyödyllinen. Haastattelussa kävi myös ilmi, että jälleenmyyjien yhteydessä toimittajan suosittelu on muille jälleenmyyjille on potentiaalisesti tutkimisen arvoinen mahdollisuus.

4.2 Kyselyn tulokset

Kyselylomake lähetettiin toimeksiantajayrityksen jälleenmyyjäverkoston eniten myyntiä tuottaneille jälleenmyyjille. Otoksen kooksi määräytyi 42, eli kysely lähetettiin 42:lle vastaanottajalle. Kyselyn sulkeutumisajankohdaksi ilmoitettiin 27.3.2024. Kokonaisuudessaan vastaajamääräksi jäi 5

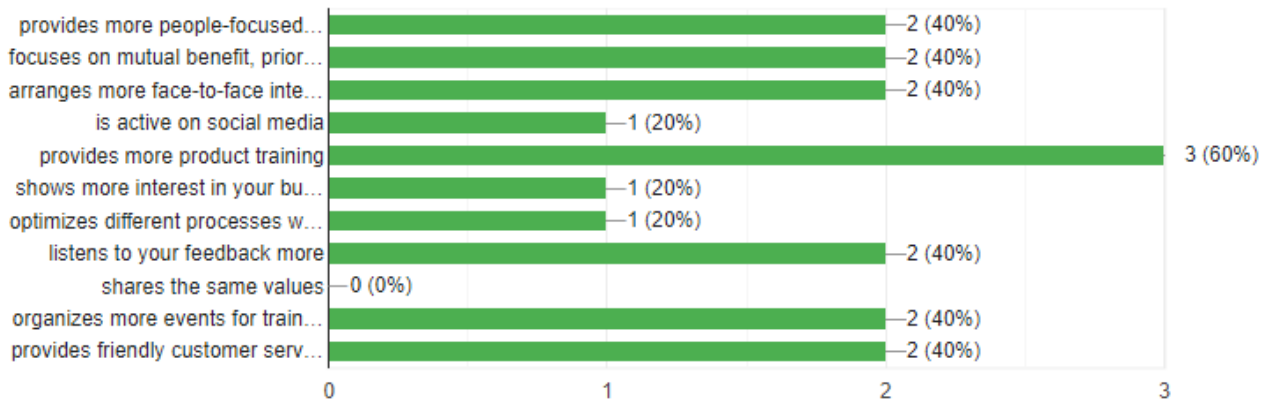
kappaletta, joten vastausprosentti oli noin 11,2 %. Toteutunut vastausprosentti jäi usealla kymmenellä prosentilla tavoitellusta 50,0 %:sta. Mahdollisia syitä ja osatekijöitä heikolle vastausprosentille pohditaan Pohdinta-luvussa.

Kyselyn kysymykset valikoitiin perustellusti teoria ja haastatteluaineiston mukaan, joilla voitiin testata teoreettista dataa empiirisesti fyysisessä asetelmassa.



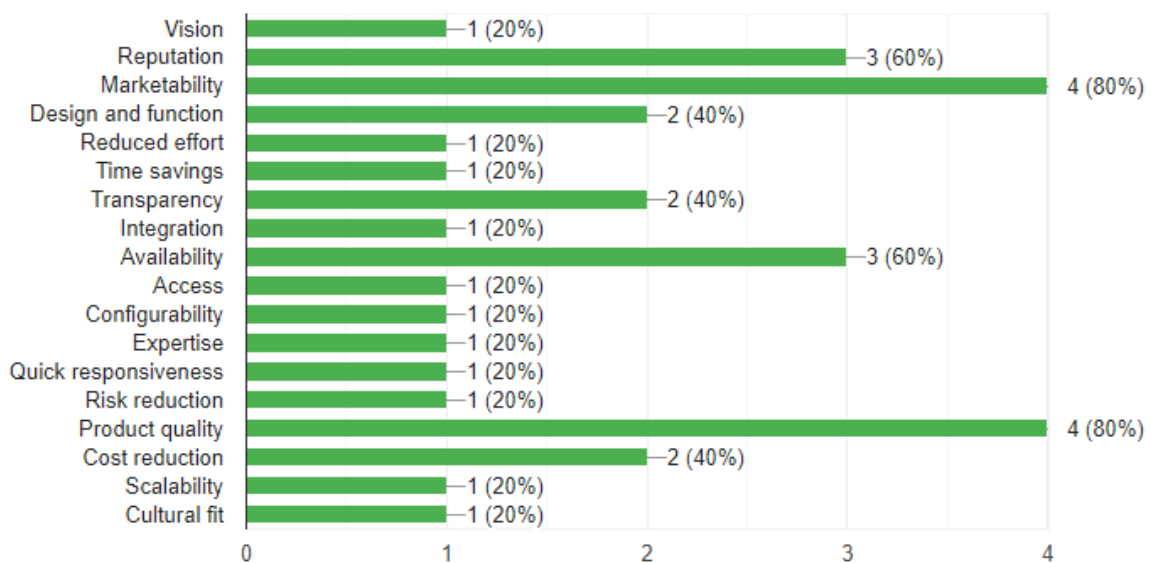
Kuvio 2. Ensimmäisen kysymyksen vastaukset.

Kuviossa 2 kuvataan ensimmäistä kysymystä ja sen vastauskertymää. Ensimmäisessä kohdassa kysyttiin, mikä viestintäkeino koettiin parhaimmaksi uuden tuotteen julkaisumateriaalin kannalta. Vastauksista saatiin konkreettista tietoa, mitä viestintätapoja jälleenmyyjät suosivat. Kuvion 2 vastausten perusteella uuden tuotteen esittely paikan päällä oli suurimmalla osalla tärkeää. Sähköposti ja videomuotoiset tuote-esittelyt olivat kyselyn perusteella merkittävä toimintatapa 60 % vastaajien mielestä. Mainintoja myös verkkosivustoartikkelista ja videotapaamisesta kävi ilmi.



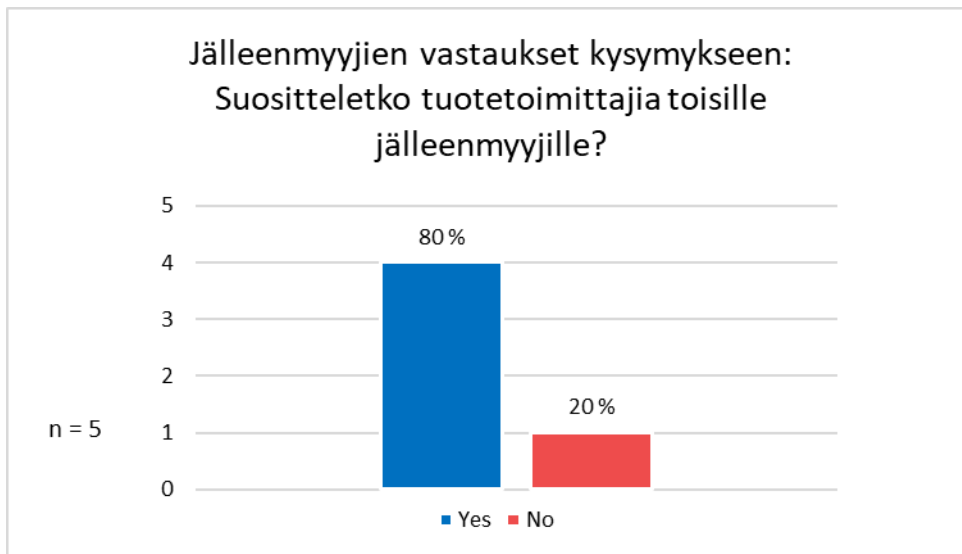
Kuvio 3. Toisen kysymyksen vastaukset.

Toisessa kysymyksessä tutkittiin jälleenmyyjä-toimittajasuhteiden piirteitä ja jälleenmyyjien mieltymyksiä niiden suhteen. Kuviossa 3 huomataan tuotekoulutuksen olevan suosittu piirre 60 %:lla vastaajista. Kuvion 3 mukaan 40 % vastaajista suosivat myös ihmiskeskeisempää palvelua, yhteiseen etuun keskittymistä, kasvotusten kanssakäymistä, palautteen kuuntelemista, koulutustapah- tumia sekä ystävällistä asiakaspalvelua. Toimittajan sosiaalisen median aktiivisuus kuitenkin oli merkittävää vain 20 %:lle vastaajista. Samoin prosessien optimointi ja kiinnostus jälleenmyyjän lii- ketoimintaa kohtaa saivat äänen 20 %:lta vastaajista. Yhteisten arvojen merkitys ei kuitenkaan noussut lainkaan tärkeäksi vastaajien kesken.



Kuvio 4. Kolmannen kysymyksen vastaukset.

Kyselyn kolmannella kysymyksillä pyrittiin testaamaan aiemmin tietoperustassa mainittuja liiketoiminnan arvonluonnin elementtejä ja niiden merkityksellisyyttä jälleenmyyjien keskuudessa. Kuviossa 4 on selkeästi huomattavissa tuotetoimittajan tuotteen laadun tärkeys, jonka 80 % vastaajista ovat valinneet. 80 % vastaajista valitsivat myös tuotteen markkinointikelpoisuuden. Merkittäviä arvonluonnin elementtejä ovat lisäksi maine, tuotesuunnittelu, saatavuus, läpinäkyvyys ja kustannustehokkuus.



Kuvio 5. Neljännen kysymyksen vastaukset.

Viimeisenä kysymyksenä kyselyssä haluttiin testata haastatteluaineistossa mainittua jälleenmyyjien suosittelun teoriaa kysymällä, suosittelevatko jälleenmyyjät tuotetoimittajia toisille jälleenmyyjille. Kuvio 5 kuvaa ympyräkaavion muodossa kysymyksen vastaukset, jotka jakaantuvat seuraavasti: Kyllä (80 %) ja Ei (20 %). Vastausten perusteella suurin osa vastaajista suosittelevat tuotetoimittajia muille jälleenmyyjille.

Lähtökohtaisen neljännen kysymyksen jälkeen kyselyssä kysyttiin vielä perusteluja edellisen kysymyksen vastauksille. Kysymykseen ei ollut pakollista vastata, kuten aiempiin kysymyksiin. Kysymykseen on vastattu kaksi kertaa tekstivastauksilla. Vastauksista voidaan todeta, että laadukkaat tuotteet ja ammattitaitoinen tuotetuki vaikuttavat jälleenmyyjien suositteluun. Toisessa vastauksessa myös korostettiin tuotteen laatua, mutta myös tuotteen tai toimittajan mainetta.

5 Johtopäätökset

Haastatteluaineisto ja kyselyn tulokset kategorisoitiin viiteen tutkimuskysymystä tukevaan teemaan:

- Strategia
- Prosessiajattelu
- Asiakasymmärrys
- Viestintä
- Kilpailukyky

5.1 Strategia

Haastateltavan mukaan strategisten päämäärien määrittäminen on tärkeää ja toiminnan kehittämisen selkeä suuntaaminen tietyille ennalta määritellyille ajanjaksoille mahdollistaa kehittämistyön onnistumisen. Kamensky toteaa teoksessaan (2014, 211), että strategisella tavoitteellisuudella tarkoitetaan strategian ja operatiivisuuden kytköspistettä, jossa tietyn ajanjakson ajalle määritellään tietyt olosuhteet, tulokset tai hyödyt, joita pyritään saavuttamaan johdonmukaisesti.

Haastattelussa käy ilmi, että strategisten aikasidonnaisten päämäärien määrittämisen ja tietojohdantamisen perustan rakentamisen jälkeen on oleellista mitata tekemistä sekä kehittymisen suoriutumista. Tietojohdantaminen on oleellinen asia jälleenmyyntiverkoston toiminnassa. Tietojohdantaminen muodostuu Listenmaan (2023, 45) mukaan tiedon johtamisesta ja tiedolla johtamisesta, joista jälkimmäisellä keskitytään ohjaamaan ja kehittämään toimintaa tiedolla, mikä kokonaisuudessaan toimii osana yrityksen strategiaa ja tavoitteita.

Yrityksen strategiseen näkökulmaan on haastateltavan mukaan tärkeää lisätä keskustelua nykyhetkestä, kuten vahvuuksista, jonka avulla resurssien käyttökohteet voidaan valita tehokkaasti ja ta- loudellisesti, mutta samalla pitäen mielessä strategisen ajattelun tavoitteet.

5.2 Prosessiajattelu

Haastattelusta kävi ilmi, että yrityksen jälleenmyyntiverkoston strategisen suunnittelun ja kehittämisen toteuttamisesta on yleensä vastuussa ylemmän johdon toimitusjohtaja. Haastateltavan mukaan kuitenkin hyvän organisaatiosuunnittelun ominaispiirteitä on esimerkiksi tähän nimetty myyntijohtaja tai strategiajohtaja. Kamensky toteaa teoksessaan (2014, 357), että päävastuullinen liiketoiminnan strategian vetäjä kuuluu yleensä ylimmän johdon joukkoon, joten tämän vastuulla on lopullinen päätöksenteko, mutta yksittäisten prosessien ohjaamiseen voidaan nimetä erillinen ohjaaja.

Prosessin omistajalla on vahva rooli jälleenmyyntiverkoston kehittämisessä ja strategisessa suunnittelussa haastateltavan mukaan. Julkisen hallinnon tietohallinnon neuvottelukunnan suosituksessa (JHS 152, 2002) todetaan, että prosessien kehittämisen ja parantamisen vastuu on prosessin omistajalla, tai omistajilla, mikäli kyseessä on useampia prosessin vaiheita. Suosituksessa kuitenkin muistutetaan, että kokonaisuudessaan prosessilla tulee olla yksi päävastaava, jonka vastuulla on prosessi kokonaisuutena.

Pk-kokoluokan yrityksillä haasteena voi olla ulkopuolisen tiedon tai avun hyödyntäminen. Haastateltava kommentoi, että perinteiset perheyrietykset saattavat vastustaa konsulttiyritysten avun hyödyntämistä alitajuisesti, koska niiden toimintojen arvot eivät välttämättä täsmää perheyrietyksen arvoihin, joka saattaa aiheuttaa ristiriitaa. Tärkeänä haastateltava pitää kuitenkin yrityksen kehittymisen suunnan selkeyttä, joka avaa puutteellisen osaamisen hankinnan vaihtoehdot. Osaaminen tulee hankkia yritykselle itselle kartuttamalla osaamista tai rekrytoimalla osaajia, tai osaamista voidaan ostaa ulkopuoliselta osaajalta. Haastattelun perusteella ulkopuolisen avun hankkiminen korkeakouluilta tai opiskelijoilta voi olla siedettävämpi ratkaisu tavallisiin konsulttiyrityksiin verrattuna.

5.3 Asiakasymmärrys

Asiakasymmärrys on hyvin tärkeää sekä loppuasiakkaaseen että jälleenmyyjäasiakkaaseen kohdistettuna haastateltavan mukaan. Holma ja muut (2021, 36) toteavat, että asiakasymmärryksen osaaminen ja kehittäminen on toimintaa, jonka seurauksena on asiakaskokemus. Tutkijat lisäävät,

että asiakasymmärrystä pystytään kehittämään, joka johtaa parempaan asiakaskokemukseen. (Holma ym. 2021, 36.)

Kyselyn kolmannen kysymyksen sisältö ja vastausvaihtoehdot perustuivat Almquistin ja muiden (2018) artikkeliin Harvard Business Review:n verkkosivuilla. Vastaukset kertoivat, että jälleenmyyjät arvostavat suhteellisen tasapuolisesti kaikkia mainittuja arvonluonnin elementtejä, mutta markkinointikelpoisuutta, tuotelaatua, mainetta ja saatavuutta. Kaikki vastausvaihtoehdot ovat kuitenkin saaneet ääniä. Almquistin ja muiden (2018) mukaan arvonluontielementit kulmineituvat ja yhdessä luovat kokonaisarvon asiakkaalle. Voidaan päätellä, että yrityksen kannattaa huomioida kaikki kysymyksen vastauskohdat, mutta eniten vastauksia saaneita elementtejä on suositeltavaa priorisoida.

Haastattelussa kävi ilmi, että jälleenmyyjän toimintaympäristön ja perimmäisten arvojen ymmärtäminen voi johtaa jälleenmyyntikumppanin tuotteen suositteluun. B2B-markkinoilla on merkittävää, että yrityksellä on vahva referenssiluettelo, koska vaikuttavin tapa viestiä muille potentiaalisille asiakkaille yrityksen toiminnan luotettavuudesta on yrityksen nykyisten asiakkaiden positiiviseen sävyyn välitetty viesti (Holma ym. 2021, 51).

Kyselyn neljännessä kysymyksessä haluttiin testata haastattelussa ilmentynyttä epävarmuutta jälleenmyyjien suosittelupolitiikasta. Haastattelussa suositteluun jälleenmyyjäympäristössä ja sen ilmeneminen tosielämässä ei ollut helposti pääteltävissä. Holma ja muut (2021, 51) teoksessaan toteavat, että yksi vahvimmista markkinointikeinoista on saada nykyinen asiakas suositteluun yritystä muille potentiaalisille asiakkaille. Kyselyn vastausten perusteella suositteluun on yleistä myös jälleenmyyjien keskuudessa. Suositteluun on aineistojen perusteella yritykselle suuressa roolissa ja siihen liittyviin yksityiskohtiin on tärkeää perehtyä.

Jälleenmyyjäverkoston osallistaminen ja yhteisöllisen näkemyksen muodostaminen voi haastattelun mukaan parantaa sitoutumista lisäämällä suhteen sisäistä luottamusta. Asiakkaalle voidaan tarjota mahdollisuus antaa rehellistä palautetta, jonka tutkittuna seurauksena on ihanteellisessa tilanteessa asiakkaan osallistaminen ja sitoutuneisuuden kehittyminen, mikäli tilaisuus annetaan juuri oikealla hetkellä ja oikeanlaisella vaivattomalla tavalla (Holma ym. 2021, 149).

5.4 Viestintä

Haastateltavan mukaan yrityksille tärkeä jälleenmyyjäasiakkaaseen kohdistuva viestinnän työkalu on esimerkiksi yhteinen keskustelupalsta tai viestintäalusta, mutta tärkeä aspekti on myös asiakasvierailut ja myyjien tapaamiskäynnit. Peltolan ja muiden (2022, 180) mukaan nykyaikaisissa digitaalisissa keskustelukanavilla ja sosiaalisen median alustoilla on entistä suurempi merkitys yritysten asiakasymmärryksen kannalta. Teoksessa myös kerrotaan, että asiakkaat ilmaisevat mielipiteitään ja antavat palautetta digitaalisilla alustoilla ilman toimeksiantoakin, joka tarkoittaa, että asiakasymmärrykseen pystytään perehtymään sosiaalisen median kautta.

Kyselyn ensimmäinen kysymys perustui sekä tutkimuskysymyksiin että teoriaosuudessa ilmenevään tietoon. Snyder ja Hilal (2015) tutkimuksessaan esittävät, että sosiaalisten medioiden ja trendien seurauksena nykyajan viestintä B2B-asetelmassa on kääntynyt entistä enemmän sosiaalisen median puoleen. Kyselytutkimuksen aineiston perusteella data ei sitä kuitenkaan tue. Kyselyssä sosiaalinen media sai nolla vastausta, kun taas sähköposti ja fyysiset viestintämenetelmät saivat huomattavaa suosiota.

Näin ollen tutkimuksen tulokset vastaavat Woodsiden ja muiden (2014, 169) näkemyksiä, joiden mukaan teollisuuslalla on vahva merkitys fyysisellä, kasvotusten vuorovaikutuksella. Ensimmäisessä kysymyksessä erityisesti Live demonstration-vaihtoehto sai useita vastauksia, joka viittaa siihen, että jälleenmyyjille kyseisellä toimialalla tosielämän sosiaaliset suhteet ovat hyvin tärkeitä.

Haastateltava suosittelee nykyhetken toimintamallin tarkastelua, jotta onnistumisten kiintopisteet saadaan selville. Aiemmin toimiviksi todetuista viestintäkeinoista yritys voi jalostaa entistä paremmin toimivan viestinnän toimintakokonaisuuden. Tutkimuksessaan Holma ym. (2021, 146) kertovat, että asiakasymmärrys on tärkeässä roolissa, kun yritys on kartoittamassa asiakaskokemuksen nykytilannetta. Tutkimuksessa selviää myös, että nykytason määrittämisen jälkeen tavoitteet kehittymiselle voidaan luoda, josta seuraa parhaimmillaan asiakaskokemuksen kehitystä. (Holma ym. 2021, 146.) Haastateltava mainitsee myös pienimuotoiset uusien toimintamallien kokeilut, joiden suoriutumisen perusteella mallia voidaan joko kehittää pidemmälle, tai sisällyttää strategiaan.

Asiakkaille sekä jälleenmyyjille voi järjestää esitystilaisuuksia, joissa käydään tuotetta läpi ja yhdenmukaistetaan toimintojen arvoja. Tähän käytettyjä keinoja haastateltavan mukaan voivat olla tuotenäytösrakennelmat, messutilaisuudet tai kenttäolosuhteissa järjestetyt tapahtumat.

Toinen kysymys kyselyssä muodostui haastatteluaineiston ja teoria-aineiston perusteella. Kysymyksen toivottiin antavan sisältöä jälleenmyyjien arvostetuiksi koetuista yhteistyöpiirteistä. Enemmistö valitsi tuotekoulutuksen vastaukseksi kyselyssä, joka oli haastatteluaineiston perusteella odotuksenakin. Haastateltava totesi, että jälleenmyyjälle lisäarvon tuottamisella, esimerkiksi tuotekoulutuksilla, on positiivinen vaikutus asiakassuhteeseen.

Myös ihmislähtöinen yhteistyösuhde on kyselyn perusteella tärkeä jälleenmyyjäasiakkaille, joka on huomattavissa ihmislähtöisen palvelun tuottamisen kohdan vastausten määrästä. Haastateltava kannustaa metalliteollisuuden yrityksiä luomaan ihmiskeskeisempää palvelua, joka toimii hyvin kontrastina toimialan tavallisesti tuotekeskeiseen mentaliteettiin.

5.5 Kilpailukyky

Haastattelusta kävi ilmi, että oleellisia tekijöitä jälleenmyyntiverkostojen suhteissa on molempien osapuolten hyötyjen tunnistaminen sekä suhteen luottamuksellisuuden tunne. Nämä ominaisuudet monistettuina useisiin jälleenmyyjäsuhteisiin parhaimmillaan muodostavat kilpailuedun. Peltola ja muut (2022) kertovat, että asiakas vaatii luottamusta jokaisessa kaupassa, jota yrityksen on osattava luoda. Tutkimuksessa ilmi käynyt ominaisuus luottamuksella on myös luottamuksen syntymisen subjektiivisuus. Tunteet vaikuttavat suoraan asiakkaan subjektiiviseen kokemukseen, joka puolestaan määrittelee, syntyykö luottamusta vai ei. (Mts. 202.)

Haastateltavan mukaan metalliteollisuuden toimialalla tyypillisesti kilpailua toteutetaan tuotekeskeisesti, jonka takia asiakaslähtöinen innovaatio toimintatavoissa ja verkostoissa voi johtaa uudelleen kilpailuetuun. Uudennlaisella konseptilla tai toimintamallilla on perinteisessä toimintaympäristössä mahdollista lunastaa oma uniikki markkinapaikka haastateltavan mukaan.

Kilpailukyky on vahvasti sidoksissa haastateltavan mukaan asiakasymmärrykseen, etenkin tuotesuunnittelukeskeisillä aloilla, joilla toimivat yritykset priorisoivat tuotekehitystä, mutta asiakassuhteen vuorovaikutustoiminnan kehittämistä ja sitä korostamalla voidaan päästä uuteen ulottuvuuteen kilpailussa.

Asiakkaiden liiketoimintojen haasteiden tunnistaminen on olennainen osa asiakasymmärryksen kautta kehitettyä kilpailukykyä haastattelun perusteella, sillä ratkaisut voivat olla valmistavalle yritykselle toteutuskelpoisia, ja niiden avulla suhdetta jälleenmyyjäasiakkaaseen voidaan syventää. Holma ja muut (2021, 161) toteavat, että tiedolla on vahva rooli kilpailukyvyn rakentamisessa, mutta ainoastaan sillä ehdolla, että yritys kykenee hyödyntämään hankittua tietoa kilpailukyvyn kehittämisessä. Näin ollen parhaimmassa tapauksessa yritys pystyy tarjoamaan kohdennettua tukea jälleenmyyjälle, mikäli tieto on yrityksellä tiedossa ja sitä vastaan osataan muodostaa hyödynnettävä ratkaisu jälleenmyyjälle. (Holma ym. 2021, 161.)

Haastattelussa kävi ilmi, että toimittajayrityksen ja jälleenmyyjäasiakkaan yhteensopivien myyntitavoitteiden laatiminen on kannattavaa, ja jälleenmyyjän tavoitteiden saavuttamisen helpottamisella yritys voi luoda kilpailuedun. Holman ja muiden (2021, 146.) mukaan Jälleenmyyjäasiakkaalle tuotetun hyödyn arvo ja asiakaskokemus ovat kilpailuedun keskipisteessä. Maksimaalisen hyödyn tuottaminen vaatii asiakasymmärrystä ja asiakkaan todellisen tilan havainnointia. (Holma ym. 2021, 146.)

Haastateltavan mukaan yrityksellä on oltava kehittämiseen ja yhteisen menestyksen tavoittelemiseen asianmukainen asenne, ja kyky analysoida sekä oman yrityksen ja jälleenmyyjän että yhteisten tavoitteiden kokonaisuutta ja kehittymistä.

6 Pohdinta

Opinnäytetyön tavoitteena oli laatia toimeksiantajayritykselle jälleenmyyjäverkostoon kohdistuva tietopaketti, jota voidaan käyttää prosessin kehittämisen käsikirjana. Käsikirjan tavoitteena oli tuottaa tietoa yritykselle selkeämmässä muodossa, jonka pohjalta prosessin kehityksen etene- mistä voidaan ohjata kannattavasti. Opinnäytetyön tarjoama hyöty yritykselle perustuu teoria-ai- neiston valikoimisen ja raportoinnin akateemiseen lähestymistapaan sekä tutkimuksen empiirisiin osioihin. Yhdistelemällä teoriapohjaa ja empiirisillä menetelmillä hankittua aineistoa saatiin yritykselle kerättyä kattava, mutta ytimekäs kokonaisuus jälleenmyyjäverkoston markkinointiprossista.

Opinnäytetyössä tavoiteltiin teorian ja empiiristen aineistojen synteesiä, jonka tarkoituksena oli testata teorian ja haastatteluaineiston yhtäläisyyksiä sekä niiden olennaisuutta tosielämässä. Kokonaisuudessaan tavoitteeseen päästiin ja useiden spekulatiivisten yksityiskohtien todettiin ole- van oikein. Selkeä esimerkki kyseisestä ilmiöstä on jälleenmyyjien keskuudessa suosittelun il- mentyminen. Haastatteluaineistossa ilmiötä spekuloidiin ja teoria-aineistossa ilmiön selkeät edut ja merkittävyydet huomioitiin. Lopulta kyselytutkimuksen tuloksista ilmeni vastaus toteutuneen otannan mittakaavassa, kyllä, valtaosa jälleenmyyjistä suosittelee tuotteita toisille jälleenmyyjille.

Työn alkuvaiheissa teorian ja tiedon määrän riittävyyden ja laadukkuuden osalta tutkimukseen suhtauduttiin varautuneesti. Lopulta kuitenkin tietoa saatiin riittävästi ja sitä soveltamalla tieto saatiin täsmennettyä palvelemaan tutkimusongelmaa paremmin. Haastatteluaineiston osalta ai- noana rajoittavana tekijänä oli rajallinen aika. Haastatteluaineiston laatu ja sisältö koitui elintärke- äksi tutkimusta varten. Kyselytutkimuksen suunnitteluvaiheessa jo alkoi herätä pieni huolestumi- nen vastausprosentin osalta. Toimiala ja alalla toimijat ovat toimeksiantajayrityksen mukaan varsin kiireisiä eivätkä aina ehdi osallistua työn kannalta välttämättömiin toimintoihin.

Tiedostaen toimeksiantajayrityksen varoituksen, luotiin kyselylomakkeesta ja sen sisällöstä jo suunnitteluvaiheessa mahdollisimman anonymisoitu. Tietoja kyselyn vastaajilta ei pyydetty, kysy- myksistä ei voitu päätellä vastaajan identiteettiä eikä kyselytutkimuksen perusjoukkoa julkaistu tarkemmin. Myöskään haasteltavan identiteettiä ei tuotu ilmi missään vaiheessa. Haastateltavalle sekä kyselyn saatekirjeessä ilmoitettiin selkeästi aineiston käyttötarkoitus. Kyselyyn vastaaminen oli vapaaehtoista.

Opinnäytetyössä pyrittiin kunnioittamaan hyvää tieteellistä käytäntöä (HTK) usealla eri toimenpiteellä. Tutkimuksen suorittaminen, havainnot ja analysointi toteutettiin läpinäkyvästi ja tunnollisesti, joka myös parantaa tutkimuksen pätevyyttä. Tutkimuksen kaikki vaiheet dokumentoitiin ja raportoitiin sekä varsinaiseen opinnäytetyöhön että tutkimusaineistojen analysoinnin yhteyteen. Empiiriset menetelmät toteutettiin korkeilla eettisillä standardeilla kunnioittaen kaikkien osallistuneiden henkilöllisyyden anonymitteettiä sekä vapaaehtoisuutta. Sekä toimeksiantajayrityksen että tutkimukseen osallistuneiden tietosuojaa pyrittiin kunnioittamaan aineistohallintasuunnitelman avulla. Muihin tutkijoihin ja tutkimuksiin viitattiin asianmukaisella tavalla eikä mitään opinnäytetyön aineistoja tai tuloksia muutettu tai väärennetty.

Kyselytutkimuksen vastausprosentti on selkeä epäonnistumisen kohta opinnäytetyössä. Toteutunut vastausprosentti oli 11,9 %, joka on merkittävän paljon matalampi verrattuna tavoiteltuun 50 %:in. Matala vastausprosentti vaikuttaa negatiivisesti tutkimuksen luotettavuuteen. Luotettavuuden heikkenemistä kuitenkin kompensoi osittain kyselytutkimuksesta kerätty aineisto, joka toimii hyvin vastapainona tutkimuksen teoretiselle. Erityistä huomiota kiinnitettiin vastaajien anonymisointiin matalan vastausprosentin takia.

Kyselytutkimuksen matala vastausprosentti vaikutti tutkimuksen luotettavuuteen negatiivisesti. Koska vastausten lukumäärä jäi huomattavasti tavoiteltua matalammaksi, ei työssä voitu suorittaa ristiintaulukointia toivotussa määrin. Luotettavuutta laskee myös haastattelujen määrä, joka johtui resurssien riittämättömydestä. Kokonaisuudessaan työn luotettavuus tutkimuksen näkökulmasta jäi heikoksi, mutta työn tosielämän hyödynnettävyys ja arvo toimeksiantajalle koettiin merkittävänä.

Opinnäytetyöstä saatuja tuloksia toimeksiantajayritys voi hyödyntää jalostamalla omaa markkinointiprosessiaan opinnäytetyössä todetuilla aihealueilla ja niihin liittyvillä perusteluilla ja lopullisilla hyödyillä. Opinnäytetyön sisältö on erityisen arvokasta toimeksiantajayritykselle kohdennetun teoretisiedon ja kyselytutkimuksen ansiosta. Muiden yritysten toiminnalle opinnäytetyöstä saattaa olla hyötyä, mutta rajallisesti, sillä tutkimus on räätälöity hyvin spesifille sektorille sekä toimialan että maantieteellisten tekijöiden osalta.

Lähteet

Almquist, E., Cleghorn, J. & Sherer, L. 2018. The B2B Elements of Value : How to measure and deliver what business customers want. Artikkelin Harvard Business Review:n lehdessä. Viitattu 2.3.2024. <https://hbr.org/2018/03/the-b2b-elements-of-value>.

Anderson, J. C. & Narus, J. A. 1998 Business Marketing: Understand What Customers Value. Artikkelin Harvard Business Review:n lehdessä. Viitattu 3.3.2024. <https://hbr.org/1998/11/business-marketing-understand-what-customers-value#:~:text=A%20Common%20Definition%20of%20Value&text=Value%20in%20business%20markets%20is,pays%20for%20a%20market%20offering>.

Braun, V. & Clarke, V. 2013. Successful Qualitative Research: A Practical Guide for Beginners. London, GB: Sage.

Cantù, C. & Tunisini, A. 2015. Innovation in B2B networks. Emerald Group Publishing. <https://janet.finna.fi/>, Ebook Central Academic Complete International Edition.

Collins, M. 2015. Industrial Marketing Is Not Consumer Marketing. Artikkelin Forbes:n sivuilla 17.2.2015. Viitattu 16.2.2024. <https://www.forbes.com/sites/mikecollins/2015/02/17/industrial-marketing-is-not-consumer-marketing/#10ac461d7897>.

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

Fill, C. & McKee, S. 2012. Business Marketing Face to Face: The Theory and Practice of B2B. Viitattu 1.2.2024. <https://janet.finna.fi/>, ProQuest E-book Central. Oxford: Goodfellow Publishers

France, C. 2013. Marketing Strategy for Small- to Medium-Sized Manufacturers : A Practical Guide for Generating Growth, Profit, and Sales. New York, NY: Business Expert Press. <https://janet.finna.fi/>, Ebook Central Academic Complete International Edition.

Hayes, B. 2008. Measuring Customer Satisfaction and Loyalty: Survey Design, Use, and Statistical Analysis Methods. 3. painos. Milwaukee, US: ASQ Quality Press. <https://janet.finna.fi/>, Ebook Central Academic Complete International Edition.

Holma, L., Laasio, K., Ruusuvoori, M., Seppä, S. & Tanner, R. 2021. Menestys syntyy asiakaskokemuksesta. B2B -johtajan opas. Helsinki: Alma Talent.

Hyvärinen, M., Suoninen, E. & Vuori, J. 2021. Haastattelut. Teoksessa Jaana Vuori (toim.) Laadullisen tutkimuksen verkkokäsikirja. Tampere: Yhteiskuntatieteellinen tietoarkisto. Viitattu 1.11.2023. <https://www.fsd.tuni.fi/fi/palvelut/menetelmaopetus/kvali/laadullisen-tutkimuksen-aineistot/haastattelut/>.

Hyvä tieteellinen käytäntö (HTK). 2023. Artikkelin Tutkimuseettisen neuvottelukunnan (TENK) verkkosivuilla. Viitattu 24.3.2024. <https://tenk.fi/fi/tiedevilppi/hyva-tieteellinen-kaytanto-htk>.

JHS 152 Prosessien kuvaaminen. 2002. Julkisen hallinnon tietohallinnon neuvottelukunta. Viitattu 6.11.2023. <https://www.suomidigi.fi/ohjeet-ja-tuki/jhs-suositukset/jhs-152-prosessien-kuvaaminen>.

Juhila, K. 2021. Teemoittelu. Teoksessa Jaana Vuori (toim.) Laadullisen tutkimuksen verkkokäsikirja. Tampere: Yhteiskuntatieteellinen tietoarkisto. Viitattu 6.11.2023. <https://www.fsd.tuni.fi/fi/palvelut/menetelmaopetus/kvali/analyysitavan-valinta-ja-yleiset-analyysitavat/teemoittelu/>.

Kamensky, M. 2014. Strateginen johtaminen: Menestyksen timantti. Helsinki: Talentum.

Kananen, J. 2019. Digitaalinen B2B-markkinointi. Käsikirjoitus. Jyväskylä: Jyväskylän ammattikorkeakoulun julkaisuja.

Laamanen, K. & Tinnilä, M. 2009. Prosessijohtamisen käsitteet - Terms and concepts of business process management. 4. uud. P. Espoo: Teknologiainfo Teknova.

Mastorakis, G. 2018. 5 B2B Marketing Tips To Engage Business Audiences. Blogikirjoitus Mentionlytics:n blogissa 15.2.2018. Viitattu 16.2.2024. <https://www.mentionlytics.com/blog/5-b2b-marketing-tips-to-engage-business-audiences/>.

Mittaaminen: mittarin luotettavuus. N.d. Kvantitatiivinen käsikirja. Tampere: Yhteiskuntatieteellinen tietoarkisto. Viitattu 3.3.2024. <https://www.fsd.tuni.fi/fi/palvelut/menetelmaopetus/kvanti/mittaaminen/luotettavuus/>.

Monimenetelmäisyys. 2021. Artikkelijyväskylän yliopiston Koppa-palvelussa. Viitattu 7.4.2024. <https://koppa.jyu.fi/avoimet/hum/menetelmapolkuja/menetelmapolku/tutkimusstrategiat/monimenetelmaisyys>.

Ojasalo, K., Moilanen, T. & Ritalahti, J. 2018. Kehittämistyön menetelmät: Uudenlaista osaamista liiketoimintaan. Helsinki: Sanoma Pro.

Peltola, H., Neilimo, K., Mitronen, L. & Kuusela, H. 2022. Kaupan huiput: Kun hyvä ei riitä. Helsinki: Alma Talent.

Reijers, H. A. 2021. Computers in Industry. Business Process Management: The evolution of a discipline. Volume 126. <https://www.sciencedirect.com/science/article/pii/S0166361521000117>.

Snyder, K. & Hilal, P. 2015. The Changing Face of B2B Marketing. Tiivistelmä Google:n tutkimuksesta. Viitattu 18.2.2024. <https://www.thinkwithgoogle.com/consumer-insights/consumer-trends/the-changing-face-b2b-marketing/>.

Tiedevilppi. 2023. Artikkelijyväskylän Tutkimuseettisen neuvottelukunnan (TENK) verkkosivuilla. Viitattu 24.3.2024. <https://tenk.fi/fi/hyva-tieteellinen-kaytanta/tiedevilppi>.

Tuominen, K. & Laamanen, K. 2022. Prosessijohtamisen toimintamalli: Itsearviointin työkirja: mikä erottaa menestyjät keskinkertaisista? Oy Benchmarking Ltd.

Turnbull, P. W. & Valla, J.-P. 2013. Strategies for international industrial marketing : the management of customer relationships in European industrial markets. London: Routledge. <https://janet.finna.fi/>, Ebook Central Academic Complete International Edition.

Tuulaniemi, J. 2011. Palvelumuotoilu. Helsinki: Talentum.

Vehkalahti, K. 2019. Kyselytutkimuksen mittarit ja menetelmät. Helsinki: Helsingin yliopisto. Viitattu 3.3.2024. <https://helda.helsinki.fi/server/api/core/bitstreams/bc1c2c8a-0eb8-4881-ba8f-510ce386b810/content>.

Vesalainen, J., Valkokari, K & Hellström, M. 2017. Practices for network management: in search of collaborative advantage. Springer International Publishing. <https://janet.finna.fi/>, EBSCOhost Ebooks.

Woodside, A. G., Pattinson, H. & Marshall, R. 2014. Field Guide to Case Study Research in Business-To-Business Marketing and Purchasing. Wagon Lane, Bingley, UK: Emerald Group Publishing Limited. <https://janet.finna.fi/>, Ebook Central Academic Complete International Edition.

Liitteet

Liite 1. Kyselylomake

1. A product supplier sends you details about a new product that's being introduced to the market. *

Which of the following methods would you prefer when receiving the details given by the supplier?

You can have multiple choices.

- E-mail
- Social media
- Video showcase
- Phone call
- Physical brochure
- Website article
- Live demonstration
- Video meeting
- Other: _____

2. Which characteristics are the most important in your relationships with product suppliers? *

You can have multiple choices.

The supplier...

- provides more people-focused service
- focuses on mutual benefit, prioritizing a win-win strategy
- arranges more face-to-face interactions
- is active on social media
- provides more product training
- shows more interest in your business and its challenges

- optimizes different processes within the interaction cycle
- listens to your feedback more
- shares the same values
- organizes more events for training or networking etc.
- provides friendly customer service
- Other: _____

3. Which of the following value elements are most important to you when working * with a supplier?

You can have multiple choices.

- Vision
- Reputation
- Marketability
- Design and function
- Reduced effort
- Time savings
- Transparency
- Integration
- Availability
- Access
- Configurability
- Expertise
- Quick responsiveness
- Risk reduction
- Product quality
- Cost reduction
- Scalability
- Cultural fit
- Other: _____

4. a) Do you recommend your suppliers and their products to other distributors? *

Yes

No

Other: _____

4. b) Why? (Optional)

Your answer
