

LAB-ammattikorkeakoulu
Liiketoiminta ja kulttuuri Lappeenranta
Liiketalouden koulutusohjelma
Markkinointi

Antti Hyrkkänen

Insinööripalveluita tarjoavan yrityksen myynti- strategian toimivuus asiakasarvonluonnissa Case: Yritys X

Opinnäytetyö 2020

Tiivistelmä

Antti Hyrkkänen

Insinööripalveluita tarjoavan yrityksen myyntistrategian toimivuus asiakasarvonluonnissa

Case yritys X, 45 sivua, 2 liitettä

LAB-ammattikorkeakoulu

Liiketoiminta ja kulttuuri Lappeenranta

Liiketalouden koulutus

Markkinointi

Opinnäytetyö 2020

Ohjaajat: Anu Kurvinen, lehtori, LAB-ammattikorkeakoulu

Opinnäytetyön tarkoitus oli selvittää, miten case-yrityksen myyntistrategia vertautuu asiakasarvonluontiin ja vaikuttaa tätä kautta asiakkaiden ostokäyttäytymiseen. Lisäksi haluttiin selvittää, mitä elementtejä asiakkaat case-yrityksen toiminnassa arvostavat ja mihin myyntisegmentteihin tulisi panostaa.

Teoriaosuus koostuu B2B-myyntiin nykytilasta, B2B-ympäristön arvoista, B2B-ostoprosessista ja case-yrityksen esittelystä. Lähteinä on käytetty aihealueisiin liittyvää kirjallisuutta, tutkimuksia ja artikkeleita. Case-yrityksen tiedot on saatu suoraan operatiiviselta johtajalta.

Tutkimuksessa käytettiin puolistrukturoitua kvalitatiivista tutkimusmenetelmää. Empiirinen aineisto kerättiin Google Forms -kyselylomakkeen avulla ja lomakkeet lähetettiin sähköpostitse case-yrityksen asiakkaille. Kaikki kyselyyn vastanneet edustavat yritystä, jotka ovat olleet tai ovat vieläkin case-yrityksen asiakkaita. Case-yrityksellä on noin 15 asiakasyritystä ja kyselyyn saatiin 10 vastausta.

Tämän opinnäytetyön tuloksena voidaan todeta, että case-yrityksen myyntistrategia ja -argumentit ovat suurimmaksi osaksi onnistuneita valintoja suhteessa asiakkaiden vastauksiin. Muutama poikkeuksia kuitenkin löytyi, kuten tehokkuuteen panostaminen ja sen tuominen paremmin esille. Asiakkaiden todellinen ymmärtäminen ja heidän arvojensa tunnistaminen on tulevaisuuden kannalta yhä tärkeämpää, joten asiakasdatan kerääminen ja tutkimusten tekeminen auttavat tässä asiassa case-yritystä. Myös joustavuus korostuu poikkeuksellisen koronatilanteen vuoksi yritysten välisessä kaupassa.

Asiasanat: arvoelementit, arvonluonti, B2B-myynti, B2B-ostoprosessi, ostokäyttäytyminen, myyntiprosessi ja myyntistrategia

Abstract

Antti Hyrkkänen

Sales strategy functionality in customer value creation – case engineering services business

Case company X, 45 pages, 2 appendices

LAB University of Applied Sciences

Faculty of Business and Culture Lappeenranta

Degree Programme in Business Administration

Marketing

Bachelor's Thesis 2020

Instructor: Anu Kurvinen, Senior lecturer LAB University of Applied Sciences

The purpose of the study was to find out how the case company's sales strategy compares with the customers values and buying behaviour. Also, it was wanted to find out what kind of elements the customers of case company are appreciating in the case company's operations and what sales segments are worth to invest in.

Theoretical part of this thesis consist B2B today, the values of the B2B environment, B2B buying process and presentation of the case company. The information was gathered from literature, researches, and articles. The case company's information was provided by the chief operating officer.

The research method in this thesis was qualitative and semi-structured. Empirical data were collected by using Google Forms questionnaire. The forms were sent via e-mail to the customers of the case company. The target group consisted persons who represents the companies that has been or is still customers of the case company. Case company has about 15 customer companies and 10 respondents completed the questionnaire.

Based on the findings in this thesis were made, the case company's selling strategies and arguments are mostly selected correctly when comparing the results of the research. Also, couple of exceptions were found, for example investing in efficiency and bringing it up for the customers. The real understanding of the customers and finding correct customer values are things that matter more and more in the future. Collecting customer data and making more researches are the things that can help the case company. Because of the COVID-19 virus also the flexibility is going to be emphasized in B2B field.

Keywords: B2B buying process, B2B sales, buying behavior, elements of value, sales strategy, selling process, value creation

Sisälllys

1	Johdanto.....	5
1.1	Tavoitteet.....	5
1.2	Tutkimuskysymykset ja teoreettinen viitekehys.....	5
1.3	Tutkimusmenetelmä ja -rajaukset.....	6
1.4	Keskeiset käsitteet.....	6
2	B2B:n määritelmä ja erityispiirteet.....	6
2.1	B2B:n määritelmä.....	6
2.2	B2B:n erityispiirteet.....	7
3	Nykypäivän B2B-ympäristö.....	8
3.1	Digitalisaatio.....	8
3.2	B2B-myyntin trendejä.....	10
3.3	Asiakaslähtöisyys.....	13
4	B2B-ostoprosessi ja -ostajaprofiilit.....	15
4.1	Ostoprosessin kulku.....	15
4.2	Ammattiostajien ostajaprofiilit.....	18
5	Arvot B2B-liiketoimintaympäristössä.....	21
5.1	Arvonluonti.....	21
5.2	Arvoelementit.....	25
6	Case-yritys.....	28
6.1	Case-yrityksen myyntiprosessit.....	29
6.2	Case-yrityksen myyntistrategia.....	30
7	Tutkimus.....	31
7.1	Tutkimuksen rakenne.....	31
7.2	Validiteetti ja reliabiliteetti.....	32
7.3	Kyselyn rakenne.....	33
7.4	Kyselyn tulokset.....	34
8	Pohdinta ja johtopäätökset.....	37
8.1	Jatkuvuus.....	37
8.2	Kommunikaatio ja viestintä.....	38
8.3	Yhteistyökumppanin valintaan vaikuttavat tekijät.....	39
8.4	Tehokkuus.....	40
8.5	Hinnan merkitys.....	42
8.6	Asiakaslähtöisyys.....	43
8.7	Joustavuus.....	44
9	Yhteenveto.....	44
	Kuviot.....	46
	Lähteet.....	47

1 Johdanto

Uskomus oli, että tämä opinnäytetyö aiheuttaisi kiinnostusta, sillä B2B-ala on muutoksessa ja kynnysvaiheessa, osittain myös koronatilanteen takia. Tulevaisuuden myynnissä tulee korostumaan tutkimuksen teemat ja yritysten on yhä tärkeämpää tietää ja tuntea asiakkaansa.

1.1 Tavoitteet

Opinnäytetyön tavoitteena on selvittää organisaatioiden päätöksentekoon, ostokäyttäytymiseen ja arvon luontiin vaikuttavia tekijöitä. Tutkimuksen avulla pyritään saamaan selkeämpää kuvaa asiakkaiden käyttäytymisestä insinööripalveluja ostaessa ja yhteistyökumppaneita hankkiessa. Keskeisin tavoite on saada empiirisen tutkimuksen avulla case-yritykselle konkreettista tietoa siitä, mitkä tekijät luovat asiakkaalle arvoa. Tätä verrataan case-yrityksen omaan myyntistrategiaan ja -argumentteihin, jonka pohjalta yritys voi suunnata myyntiresurssejaan tehokkaammin, mikäli tarve vaatii. Teorian avulla pyritään tukemaan tutkimustuloksia ja antamaan taustatietoa tutkimukselle.

1.2 Tutkimuskysymykset ja teoreettinen viitekehys

Keskeisimmät tutkimuskysymykset tämän opinnäytetyön tutkimuksessa ovat seuraavat. Miten case-yrityksen myyntistrategia ja ostoprosessi vertautuu asiakailta saatuihin tuloksiin? Miten case-yrityksen myyntistrategia poikkeaa tutkimukseen vastanneiden näkemyksistä? Lisäksi tutkimuksella selvitetään, mitkä tekijät lisäävät case-yrityksen arvoa asiakkaan näkökulmasta, ja mitkä tekijät vaikuttavat yhteistyökumppanien valintaan asiakasyrityksissä?

Tämän opinnäytetyön teoreettinen viitekehys pohjautuu arvonluontiin ostajan näkökulmasta. Keskeisin teoreettinen malli, jota peilataan tutkimuksessa, on Almqvistin, Cleghornin ja Shererin arvoelementtipyramidi (kuvio 6). Viitekehys on valittu sen perusteella, että se kuvaa parhaiten arvonluontia yrityksessä ja auttaa ymmärtämään asiakkaan näkökulmaa arvonluontiprosessissa. Muita aiheita ovat B2B-myynnin nykytila ja B2B-ostoprosessi. Aiheita tarkastellaan pääosin B2B-ostajaorganisaatioiden näkökulmasta. Teoreettisen viitekehyksen keskeisin

1.3 Tutkimusmenetelmä ja -rajaukset

Tutkimusmenetelmänä toimi kvalitatiivinen eli laadullinen menetelmä. Menetelmän avulla pyrittiin saamaan sekä syvä että kokonaisvaltainen käsitys tutkittavasta aiheesta. Empiirinen aineisto on kerätty kyselytutkimuksen avulla. Tutkimus sisälsi yhden kyselyversion, joka lähetettiin case-yrityksen asiakkaille ja muutamille, jotka olivat aiemmin ostaneet heidän palveluitaan. Kyselyn kysymykset sisälsivät sekä monivalintakysymyksiä että avoimia kysymyksiä. Kysely oli laadittu Google Forms-palvelua käyttäen.

Kyselytutkimuksen kysymykset rajattiin asiakkaille sopiviksi ja ne ovat laadittu sen pohjalta, että case-yrityksen palvelut olivat jo entuudestaan tuttuja kaikille vastaajille. Kysymykset rajattiin myös sen perusteella, että tutkimuksessa haluttiin saada mahdollisimman rehellisiä vastauksia case-yrityksen toiminnasta ja saada näin asiakkaiden näkökulmia esille.

1.4 Keskeiset käsitteet

Tämän opinnäytetyön keskeisimmät käsitteet liittyvät B2B-myyntiin ja arvonluontiin. Kaikki käsitteet ovat jollain tavalla sidonnaisia kyseisiin käsitteisiin. Keskeisimpinä näistä ovat arvoelementit, B2B-ostoprosessi, ostokäyttäytyminen, myyntiprosessi, myyntistrategia, digitalisaatio ja asiakaslähtöisyys.

2 B2B:n määritelmä ja erityispiirteet

Tässä kappaleessa käydään lyhyesti läpi B2B:n määritelmä ja tarkastellaan hieman B2B-liiketoimintaympäristön erityispiirteitä. Kappaleesta selviää esimerkiksi yritystenvälisen kaupan keskeisimmät erot kuluttajakauppaan.

2.1 B2B:n määritelmä

Kun markkinointia suunnataan toisille yrityksille, on kyseessä B2B-markkinointia. B2B on lyhenne ilmaisusta ”business to business”. Kuluttajille suunnattu markkinointi tunnetaan nimellä B2C eli ”business to consumer”. Digitaalisen markkinoinnin sanaston mukaan B2B-markkinointi vaatii tarkempaa kohdennusta ja pidemmän ostoprosessin huomioimista verrattuna B2C-markkinointiin. (Tulos.fi)

2.2 B2B:n erityispiirteet

Kuluttajakauppa yleisesti, eli B2C saattaa koostua miljoonista eri asiakasyksilöistä. Yritysten välisessä kaupassa asiakaskunta koostuu yleensä huomattavasti pienemmästä lukumäärästä. Business to Business Marketing Management -kirjassa käytetään esimerkkiä lentokoneen moottoreiden valmistajasta. Moottoreiden valmistajan täytyy olla yhteydessä vain kahteen suurimpaan toimijaan, Airbusiin tai Boeingiin, ja yhteistyö kumman tahansa toimijan kanssa riittää kannattavaan liiketoimintaan. (Blythe & Zimmerman 2005) Voidaan siis todeta, että yritysten välisessä kaupassa asiakkaiden määrä ei ole yhtä isossa roolissa kuin kuluttajakaupassa.

Blythen ja Zimmermanın kertoo kirjassaan sivulla kahdeksan, että referenssi ryhmät ja perheet toimivat merkittävässä roolissa kuluttajien välisessä kaupassa. Päätöksentekoyksikkö ja yhtiöiden ostokeskukset ovat samassa asemassa yritysten välisessä kaupassa. (Blythe & Zimmerman 2005)

Eruardo Alonso listaa blogitekstissä B2B-myyntiin viisi ominaispiirrettä:

- Keski-kaupan koko on suurempi
- Ammattimainen päätöksenteko
- Enemmän henkilöitä mukana prosessissa
- Pidemmät myyntisyklit
- Vähemmän potentiaalisia asiakkaita

Yritysten välisessä kaupassa hinnat saattavat nousta tuhansista jopa miljooniin euroihin. Tähän vaikuttaa tilausten suuremmat määrät ja verrattain kalliit tuotteet. Mikäli ostavalla yrityksellä on todellinen tarve hankkia resursseja tai tehdä investointeja, ei kaupan hinta tai suuruus ole yleensä esteenä. (Alonso 2019.)

Tuotteet ja palvelut, joita yritykset hankkivat vaikuttavat usein suoraan yrityksen toimintaan. Tämän takia isommilla yrityksillä on käytössään ammattilaisia, jotka vastaavat ostoprosesseista. Ostoprosesseihin vaikuttaa monia sidosryhmiä ja kaupankäynnissä on harvoin mukana vain yksi ostajan osapuoli. Sidosryhmät voivat vaikuttaa prosessiin joko sen aikana tai sitten kaupan viimeistely vai-

heessa. Esimerkiksi tietyt sidosryhmät vain kuittaavat sopimuksia ja antavat lopullisia päätöksiä kauppojen suhteen. Eri sidosryhmien vaikutus tulee ottaa huomioon B2B-kauppaa käytäessä niin myyjien kuin ostajien näkökulmasta. (Alonso 2019.)

Kun kuluttajakaupassa ostopäätös ja -prosessi saatetaan tehdä minuuteissa, tunteissa tai päivissä, saattaa yritysten välinen kaupankäynti kestää viikoista kuukausiin. Tämä johtuu siitä, että B2B-liiketoimintaympäristössä toimitaan yleensä useampien päättäjien kanssa. Tämän lisäksi yritysten sisäiset prosessit vaihtelevat eri yritysten välillä. Myyntisykliä monimutkaisuus ja pituus johtaa usein myös siihen, että potentiaalisia asiakkaita on vähemmän, kun verrataan kuluttajakauppaan. (Alonso 2019)

3 Nykypäivän B2B-ympäristö

Seuraavassa kappaleessa pureudutaan B2B-liiketoimintaympäristön nykytilaan digitalisaation, trendien ja asiakaslähtöisyyden kautta. Aminoff & Rubanovitsch (2015) mainitsevat Googlen tekemän tutkimuksen ostokäyttäytymisen muutoksesta. Jo viisi vuotta sitten 59% mobiiliostoksista tapahtui keittiössä, autossa 28%, kylpyhuoneessa 21% ja autotallissa 12%. (Aminoff & Rubanovitsch 2015) Miten ja missä ostoksia tehdään, on siis muuttunut rajusti.

Aminoff ja Rubanovitsch (2015) toteavat, että myyjän tarjoama ostokokemus vastaa 53 % osuutta asiakasuskollisuudesta, brändin osuus on 19 % ja hinta-laatusuhteen yhdeksän prosenttia. Hyvä myyntitoiminta paikkaa hinta-laatusuhdetta ja imagoa. Kun edellä mainitut asiat ovat kunnossa, edesauttaa se myyntitoimintaa. (Aminoff & Rubanovitsch 2015)

3.1 Digitalisaatio

Ostokäyttäytymisen muutos on ollut nopeaa 1990-luvun IT-huuman ajoilta. Internetin yleistymisen myötä myös myyjien työ on ollut teknologisessa murroksessa. Ennen murrosta työ oli yksinkertaisempaa, koska tuotteiden ja palveluiden vertailu oli asiakkaalle työläämpää. Tänä päivänä ostajilla on käytössään erittäin laajat tietokannat muutaman painalluksen päässä. Googlen selaaminen on nykyisin

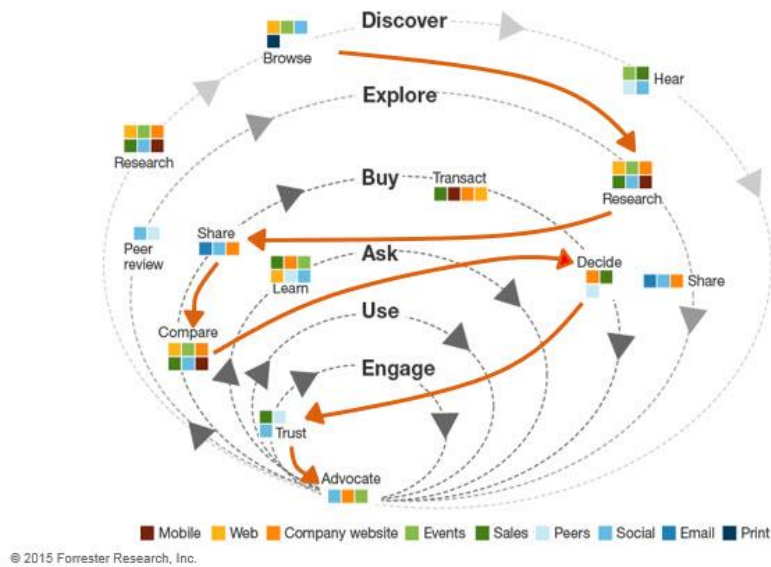
suurella roolilla ostoprosessissa. Tämän lisäksi sosiaalinen media antaa ostajille monia työkaluja tuotteiden vertailuun. Sen kautta saa sekunneissa suosituksia kollegoilta, ystäviltä tai vaikka sukulaisilta. Digitalisaation ansiosta ostopäätös voidaan tehdä kohtaamatta lainkaan myyjää. Esimerkiksi tuotetiedot ja käyttöominaisuudet löytyvät helposti videoiden tai kuvien muodossa. Myös vaikuttajien blogitekstit ja erilaiset uutiset ovat kaikkien saatavilla. Tämän kokonaispaketin perusteella ostaja saa kattavan kokonaiskäsityksen ostettavasta tuotteesta tai palvelusta helpommin kuin koskaan. (Aminoff & Rubanovitsch 2015)

Digitalisaatio on vaikuttanut merkittävästi ostokäyttäytymiseen jokaisella myynnin osa-alueella. Tämä voidaan huomata tutkimuksesta, jonka mukaan 1980-luvulla vain noin kymmenen prosenttia asiakkaan ostopoluista oli tehty ennen myyjän osallistumista prosessiin. Vuonna 2014 luku nousi 57 prosenttiin ja tänä päivänä se on jo yli 80 prosenttia. Eniten tähän on vaikuttanut kehittyvä IT- ja mobiiliteknologia, ja erilaiset vuorovaikutteiset kanavat. (Mercuri International 2017)

Wizdo kirjoittaa Forrester.com blogissa kyselystä, jossa selviää, että 74 % ostajista tekee yli puolet tuotteen tai palvelun tutkimisesta netissä ennen hankintaa. Tämä muuttaa ostajan roolia fundamentaalisella tasolla, mutta ei kuitenkaan kerro kaikkea tämän päivän ostajasta. Tutkimukset ja statistikat osoittavat ostajan keskimääräisen käyttäytymisen, mutta modernin myyjän on tunnettava juuri oma ostajakuntansa. (Wizdo 2015)

Wizdo (2015) kirjoittaa tutkimuksesta, joka osoittaa, että ostokaavion (kuvio 1) löytövaiheessa myyntihenkilö on viidenneksi vaikuttavin kanava. Sitä ennen tulevat vertailut, tekniikka-analyysit, IT-foorumit ja tekniikan keskustelupalstat. Tutkimuksessa tutkittiin mobiililaitteiden, applikaatioiden ja ohjelmistojen ostoa. Toisessa eli tutustumisvaiheessa myyntihenkilö oli merkittävin ostopäätökseen vaikuttava kanava joissain kategorioissa, kuten liiketoimintaälykkyydessä ja analytiikassa, mutta vasta kuudenneksi vaikuttavin turvallisuusohjelmisto -kategoriasa. On siis syytä muistaa, että ostaja tekee aina päätöksen. Jotkut hankkijatahot haluavat myyntiedustajan konsultaatiota ja apua oikean ratkaisun löytämiseen. Toiset taas haluavat opettaa ja valistaa itseään etsimällä ratkaisua itsenäisesti. Asiakas siis määrittää loppujen lopuksi sen mitä myydään ja miten. Hyvä

nyrkkisääntö B2B-myyntiin on sekoitus, joka sisältää sekä digitaalista että inhimillistä osaamista. (Wizdo 2015)



kuvio 1. B2B-ostajien ostokaavio (Wizdo 2015)

Digitaalisissa kanavissa tehdään nykyisin jopa 60–90 % ostopäätöksistä toimialasta riippuen. Tämän takia asiakkaan käyttäytymistä tulee seurata digitaalisesti erilaisissa kohtaamispisteissä. Tämän avulla saadaan datasta yksityiskohtaista ja reaaliaikaista. Tänä päivänä asiakkaita ja ostajapersoonia luokitellaan siis suoraan verkkokäyttäytymisen perusteella. (Aminoff & Rubanovitsch 2015) Juuri digitalisaation ja internetin mullistuksen myötä B2B-ostokäyttäytyminen on muuttunut. Tämän takia B2B-myyjältä odotetaan enemmän konsultoivaa palvelua kuin koskaan aikaisemmin. (Alonso 2019)

3.2 B2B-myyntin trendejä

Honkanen (2019) ennustaa blogissaan vuoden 2020 B2B-myyntin trendejä. Kirjoitus on tehty marraskuussa 2019, joten koronaepidemia ei ole kerennyt tähän trendiennusteeseen mukaan.

Blogin mukaan monikanavaisuus tulee olemaan yhä tärkeämmässä roolissa B2B-myyntiympäristössä. Huomiota on perinteisesti lähdetty hakemaan puheluiden, sähköpostin ja sisältömarkkinoinnin avulla varsinkin myyntiprosessin alkupuolella. Honkanen uskoo, että ”*liidejä*” tullaan hankkimaan yhä enemmän WhatsApp-viesteillä, henkilökohtaisilla videoilla ja jopa perinteisellä postituksella. (Honkanen 2019)

B2B-myyntissä yleistyy jatkuvasti teknologian käyttäminen myyntiprosessin tukena. Ne organisaatiot, joiden esimiehet ja myyjät ovat ymmärtäneet datan hyödyntämisen, ovat edelläkävijöitä verrattuna sokeasti vaistoihin luottaviin toimijoihin. Ostokokemuksen personointi on myös merkittävässä asemassa modernissa B2B-myyntissä. Tämä trendi on ollut havaittavissa B2C:ssä jo pidempään, mutta se on nyt myös tärkeää yritysten välisessä kaupassa. Myyntipuheiden lukeminen paperista ei ole enää tuloksellista myyntitoimintaa. Koska ostajilla on kaikki tieto käsissään, tulee myyjän olla persoonallinen. Tämä edesauttaa sitä, että päätöksentekijä aktivoituu helpommin. (Alonso 2019)

Tutkimuksesta, joka löytyy Avionos.com -sivulta voidaan poimia muutamia avainlöytöjä, jotka liittyvät B2B-liiketoimintaympäristön trendeihin. Tutkimukseen osallistui yli 400 B2B-päätöksentekijää, jossa selvitettiin heidän suhdettaan digitaalisiin kanaviin ja nettikauppoihin. Tutkimuksesta kävi ilmi, että digitaalisiin palveluihin siirtyminen korreloi jatkuvan kasvun kanssa. (Avionos.com 2017)

Tutkimuksen avulla huomattiin, että digitaalisuus ei ole enää pelkkä apukanava. Jopa 88 prosenttia B2B-päätöksentekijöistä ennakoivat, että suurin osa tarjotuista tuotteista myydään verkossa viiden vuoden kuluttua. Jopa 89% samoista päättäjäistä uskoo, että menestyminen digitaalisesti tuottaa liiketoiminnan kasvua. Lisäksi yli puolet uskoo, että heidän asiakkaansa ovat valmiita ottamaan käyttöön uusia digitaalisia tekniikoita ja prosesseja. (Avionos.com 2017)

Henna Niiranen (2018) ennustaa some-markkinoinnin trendejä B2B-ympäristössä. Hän mainitsee, että suhtautuminen sosiaaliseen mediaan suomalaisissa yrityksissä on jakautunut kahtia. Toinen puoli on ymmärtänyt sen mahdollisuudet ja käyttää sitä aktiivisesti asiakkaiden tavoittamiseen. Jälkimmäinen puoli taas

käyttää sitä vain yksisuuntaiseen viestintään, jotka ovat esimerkiksi tiedotteita ja tunnelman välityksiä yrityksen toiminnasta. (Niiranen 2018)

Niirasen (2018) mukaan tekoäly yksi tärkeimmistä maailmanlaajuisista trendeistä, mikä tulee muuttamaan jokaisen elämää merkittävästi huolimatta siitä olemmeko markkinoinnin vastaanottajia vai markkinoijia. Tästä hän antaa kolme mielenkiintoista esimerkkiä. Ensimmäinen näistä on botti-ilmiö, joiden määrä on lisääntynyt yritysten kotisivuilla paljon. Botit oppivat palvelemaan asiakkaita älykkäästi ja tämä säästää liiketoiminnallisesti paljon tärkeää aikaa. Toinen esimerkki on sisällöntuotossa auttavat sovellukset, jotka muuttavat puhetta tekstiksi tai tekstiä puheeksi. Tuloillaan on myös paljon sovelluksia, joka auttavat kertomaan miten yrityksen brändiä tulisi rakentaa oikeaan suuntaan. Kolmas Niirasen pointti liittyy tekoälysovelluksiin, jotka voivat jopa nykyisin auttaa myyjää kertomalla minälaista viestintää vastaanottaja arvostaa. (Niiranen 2018)

Niiranen (2018) kirjoittaa myös sosiaalisesta mediasta ja sen haasteista. Hän linjaa, että monelta yritykseltä puuttuu kokonaan sosiaalisen median strategia tai sitä ei noudateta kunnolla. Hän nostaa myös Facebookin ja LinkedInin esille tärkeinä sosiaalisen median kanavina. (Niiranen 2018) Vuotta aikaisemmin Niiranen antaa ohjeita siihen, miten LinkedInin potentiaalia voisi hyödyntää. Ensimmäisenä ohjeena käyttäjän tulee miettiä, että mitä varten profiili on olemassa. Onko profiili esimerkiksi töiden etsimistä varten vai asiakkaiden auttamista varten? Mikäli tarkoituksena on auttaa asiakkaita, tulee profiili käydä tarkasti läpi ja miettiä omaa käyttäytymistä asiakkaan näkökulmasta. Toinen vinkki on hyvin yksinkertainen. Niiranen kehottaa muuttamaan suhtautumista LinkedIniin. LinkedInissa on jo yli miljoona suomalaista työntekijää monilta yrityksien eri tasoilta, joten siellä on runsaasti mahdollisuuksia hyödyntää tämä potentiaali. Kolmas ohje on unohtaa liika häpeä. Kanavalla tulisi rohkeasti aloittaa keskusteluja ja ottaa kantaa. Näillä ohjeilla lopputulos on todennäköisesti positiivinen, kirjoittaa Niiranen. (Niiranen 2017)

3.3 Asiakslähtöisyys

Asiakslähtöisyys on ollut B2B:ssa puheenaiheena jo vuosia. Se liittyy vahvasti monien yritysten strategiaan yhä suuremmissa määrin. Monet organisaatiot mainitsevat strategioissaan asiakslähtöisyyden keskeisimpänä kilpailuetuna. Silti monet asiakkaat eivät koe tätä aivan samalla tavalla mitä yritykset olettavat. (Laine 2015)

Laine (2015) kirjoittaa vuonna 2008 tehdystä laajasta selvityksestä. Selvityksen avulla huomattiin, että 60 % yrityksistä piti asiakslähtöisyyttä tärkeimpänä kilpailuetuna. 32 % piti tuote- ja palvelulähtöisyyttä tärkeimpänä. Selvitykseen vastasi yhteensä 158 henkilöä, jotka kuuluivat organisaatioiden ylimpään tai keskijohtoon. Laine (2015) mainitsee myös Management Eventsin tekemän tutkimuksen. Tutkimusraportissa huomattiin samoja merkkejä asiakslähtöisyyden tärkeydestä. Suomalaisten yritysjohtajien vastaukset antavat viitteitä siitä, että asiakslähtöisyyttä arvostetaan juuri suomalaisessa yrityskulttuurissa enemmän kuin muualla. Asiakslähtöisyys nousi tutkimuksessa selvästi arvostetuimmaksi asiaksi yrityksen menestymisen kannalta, kun katsotaan suomalaisten vastauksia. Myös muut Pohjoismaat arvostivat asiakslähtöisyyttä, mutta se ei ollut millään muulla maalla tärkeimpänä elementtinä. (Laine 2015)

Laine (2015) kyseenalaistaa edellä mainittujen tulosten paikkansapitävyyden. Asiakslähtöisyyttä voidaan painottaa puheissa, markkinoinnissa ja kampanjoissa, mutta kaikki yritykset eivät ole täysin ymmärtäneet mitä asiakslähtöinen toiminta oikeasti tarkoittaa. Mikäli kilpailustrategiaksi valitaan asiakslähtöisyys, tulee sen näkyä organisaatiossa työskentelevien henkilököiden tekemisessä ja ajattelussa jatkuvasti. Yhdysvalloissa toteutetusta organisaatiotutkimuksesta kävi ilmi, että näin ei usein tapahdu. Tutkimuksen tuloksia verrattiin jalkapallojoukkueeseen, jossa kentällä pelaa yksitoista pelaajaa. Joukkue kuvasi tässä tapauksessa tutkimukseen osallistuneiden organisaatioiden henkilöstöä. Tutkimuksessa tultiin siihen lopputulokseen, että yhdestätoista pelaajasta ainoastaan neljä tiesi miten peliä tulisi pelata, ja näistä vain puolet todella välittivät siitä. Odottamattomin tulos oli kuitenkin se, että kaksi joukkueen pelaajista pelaa lähes poikkeuksetta omaa joukkuettaan vastaan. Huomattiin myös, että näin tapahtuu pelottavan monissa yrityksissä. (Laine 2015)

Laine (2015) kertoo tarkasti mitä on todellinen asiakaslähtöinen toiminta, ja mitä eroa sillä on tuotelähtöiseen ajatteluun. Erot on laitettu kaavioon (kuvio 2), joka selventää tätä ajattelumallia. Laineen mukaan tuotelähtöisen ajattelun pahimpia heikkouksia on se, että asiakkaan tarpeisiin tartutaan vain pintapuolisesti, eikä pinnan alla piileviä todellisia tarpeita oteta huomioon. Asiakaslähtöisen toiminnan peruseriaatteena on fokuksittua asiakkaan liiketoiminnan ymmärtämiseen sekä haasteiden ratkaisemiseen. Asiakaslähtöisessä tekemisessä asiakkaalle tuodaan näkemyksiä, ideoita ja ajatuksia liiketoiminnan kehittämiseksi, eikä vain kerrota omista tuotteista tai palveluista. Asiakaslähtöisen organisaation ajattelumaailmaan kuuluu vahva halu auttaa asiakkaita. Esimerkkinä hyvästä ja tuloksekkaasta asiakaslähtöisestä toiminnasta Laine käyttää suomalaista menestysyri- tystä nimeltään Kone Oyj. (Laine 2015)



kuvio 2. Tuotelähtöisen ja asiakaslähtöisen ajattelun erot (Laine 2015)

Juha Pihkakoski (2017) vahvistaa, kuinka asiakaslähtöinen markkinointi ottaa niskalenkkiä yrityslähtöisestä. Hän linjaa, että asiakaslähtöinen markkinointi on ottamassa vallankumouksellisen aseman yrityksissä, sillä kuluttajien siirtyminen digitaalisiin kanaviin saa aikaan sen, että vähempään ei tyydytä. Asiakas- tai

käyttäjälähtöinen markkinointi tarkoittaa juuri oikealle kohdeyleisölle suunnattua markkinointia täysin kuluttajalle luonnollisella tavalla. Organisaatioiden tulisi tietää tarkasti, ketkä ovat asiakkaita ja mitkä ovat asiakkaiden ostajapersoonia. Ajatus ryhtyä asiakaslähtöiseen markkinointiin kuulostaa helpolta, mutta se on myös helposti unohdettavissa. Lisäksi se vie alkuvaiheessa usein enemmän aikaa kuin yrityslähtöinen markkinointi, mutta pidemmällä aikavälillä se on kustannustehokkaampaa ja toimivampaa. (Pihkakoski 2017)

4 B2B-ostoprosessi ja -ostajaprofiilit

Tässä kappaleessa paneudutaan B2B-ostoprosessiin. Siinä selvitetään, miten ostoprosessi etenee ja minkälaisia ovat ammattiestajien ostoprofiilit. Jani Hovila kirjoittaa Hovila (2015) kirjoittaa, että jo useamman vuoden ajan ostoprosessi on ollut muutoksessa. Hän painottaa, että modernilla ostajalla on valtava määrä tietoa hyppysissään, ja monet tutkimukset ovat osoittaneet, että yli 70% ostoprosessista tehdään ilman myyjän kontaktia. (Hovila 2015)

4.1 Ostoprosessin kulku

Ammattiestajien keskuudessa potentiaaliset palveluntoimittajat valitaan usein etukäteen. Tämän takia ostoprosessit ovat lyhentyneet merkittävästi, kun verrataan aikaa ennen digitalisaation mullistusta. Ongelma, tarve tai puute käynnistää ostajan päätöksentekoprosessin. Tämän jälkeen alkaa tiedon etsiminen päätöksen tueksi. (Aminoff & Rubanovitsch 2015)

Wizdo (2015) on koonnut blogissaan ostajan yksinkertaisen matka -kaavion (kuvio 3). Siinä peruspilarina toimii viisi w-kirjainta (*who, why, when, what, where*). Ensimmäinen kysymys on kuka, tai oikeastaan tässä tapauksessa ketkä. B2B-ostajat tekevät hankintoja yleensä ryhmässä. Esimerkiksi toimitusjohtaja saattaa vain laittaa ostoprosessin liikkeelle ja delegoida asian tämän jälkeen eteenpäin. (Wizdo 2015)

Toinen kysymys on miksi. Kysymyksen tarkoituksena on selvittää, minkälaista lopputulosta ostaja hakee, ja miten ostaja haluaa parantaa toimintaansa. Tämä auttaa ymmärtämään ostajan arvomaailmaa. (Wizdo 2015)

Kolmas kysymys on milloin. Ostajilla on eri tarpeet eri matkan vaiheissa. On tärkeää ymmärtää missä kontekstissa ostaja puhuu mistäkin asiasta ja olla tietoinen siitä mikä saa ostajan menemään seuraavalle tasolle. (Wizdo 2015)

Neljäs kysymys on mitä. Se tarkoittaa sitä, minkälaista sisältöä tarjotaan ja missä muodossa. Viimeinen kysymys on missä. Tämä segmentti käsittelee sitä, että mistä mahdollinen ostaja etsii informaatiota. Se sisältää kaikki mahdolliset alustat ja kanavat, jotka myyjän on otettava huomioon nykyajan B2B-kentällä. (Wizdo 2015)



kuvio 3. Ostajan yksinkertainen matka -kaavio (Wizdo 2015)

Aminoff ja Rubanovitsch (2015) avaavat ammattiostajan ostoprosessin vaiheet, josta seuraavana esimerkki. Organisaatioiden ammattiostajat seuraavat tarkasti markkinatrendejä ja kilpailijoiden toimintaa. Kun ostoprosessi käynnistyy, kysytään mitä eri vaihtoehtoja löytyy tarpeen tyydyttämiseen. Sidosryhmät tulevat tässä tilanteessa merkittävästi esille, sillä ne vaikuttavat asian ratkaisemiseen. Tässä kohtaa ostajalle on selvinnyt, minkälaisia toiminnallisia vaatimuksia hankinnan on täytettävä. Tämän jälkeen tehdään usein investointilaskelmat. Laskelmien jälkeen käynnistyy tunnusteluprosessi. Mitä pidemmälle prosessissa mennään, sitä vähemmän vaihtoehtoja jää pöydälle. Vaiheeseen kuuluu vaatimusten tarkentaminen ja investointisuunnitelman hiominen. Kun ammattiostaja on saanut

suunnitelman valmiiksi, tulee sidosryhmät vakuuttaa, että suunnitelma on järkevällä ja kestäväällä pohjalla. Kun suunnitelma on saanut sidosryhmiltä hyväksynnän, alkaa sopimusneuvottelut valitun yrityskumppanin kanssa. Tätä ennen ammattioistaja tarkistaa mahdollisen yhteistyökumppanin maineen aiemmilta ja nykyisiltä kumppaneilta. Positiivinen palaute antaa ostajalle uskoa siitä, että kumppani tekee hyvää työtä. Vielä ennen virallisia allekirjoituksia ostaja hyväksyttää hankinnan ja sopimuksen yrityksessään. Mikäli yritysjohto hyväksyy kaupan, syntyy sopimus. (Aminoff & Rubanovitsch 2015)

Tyytyväiset asiakkaat vaikuttavat ostoprosessiin paljon, sillä tämä ryhmä on aktiivinen yleensä suositteluun palveluita muille. Varsinkin ammattioistajan referenssilausunnolla tai lehdistöhaastattelulla on yhä suurempi merkitys ostoprosessin tunnustelu vaiheessa. Aminoff ja Rubanovitsch (2015) mainitsevat, että joka viides suositus tuo keskimäärin kaksi uutta asiakasta. (Aminoff & Rubanovitsch 2015)

Eduardo Alonson (2019) mukaan nimenomaan B2B:ssä menestyminen vaatii modernien myyntiteknologioiden osaamisen, jotta tarttuminen oikeisiin prospekteihin olisi mahdollisimman nopeaa. Alonso (2019) linjaa, että koko prosessi ei ole muuttunut, mutta menestyminen vaatii modernia ajattelua. Prosessi on siis käytännössä sama kontaktista kauppaan, mutta lähestymistapa on erilainen teknologisen kehityksen takia. (Alonso 2019.)

Digitaalisuus on muuttanut B2B-ostoprosessia nopeasti. Tämä voidaan huomata, kun verrataan Haaga-Helia ammattikorkeakoulun (2015) tutkimusta Jenna Perusin (2019) blogitekstiin B2B-ostoprosessista. Haaga-Helian tutkimukseen osallistui 2 358 B2B-asiakasta. Tutkimuksessa huomattiin, että ostoprosessissa digitaalisten palvelujen käytössä oli ikäryhmäeroja. Selvisi, että sosiaalinen media, blogit, toimituksen seurannat ja suunnitteluohjelmistot nousivat nuorilla vastaajilla tärkeämmiksi kuin vanhemmilla. Sähköposti ja uutiskirjeet nousivat merkittävimiksi välineiksi vanhemmilla vastaajilla. (Haaga-Helia 2016)

Jenna Perus (2019) kirjoittaa siitä, kuinka B2B-ostoprosessin valta on siirtynyt ostajalle. Blogissa mainitaan, että tuotevaihtoehtojen ja brändien vertailu tapahtuu sosiaalisen median kanavissa ja hakukoneilla etsitään tietoa jo kauan ennen

myyjän kontaktia. Indound-markkinointi nostaa myös päätään B2B-kentällä ja sen avulla koitetaan saada asiakkaat lukemaan, kuuntelemaan tai katsomaan yrityksen tarjoamaa sisältöä oma-aloitteisesti verkossa. B2B markkinoijan tulee siis tietää erilaisten sisältöjen tehokkuudet ja roolit sekä osata käyttää sopivia mittareita ostoprosessin eri vaiheissa. (Perus 2019)

4.2 Ammattiostajien ostajaprofiilit

Organisaatioiden ammattiostajat voidaan jakaa viiteen ostajaprofiiliin. Näitä ovat esikarsiva haastaja, kumppanuusostaja, ahkera hintaostaja, kyykyttäjä ostaja ja iltalypsyjä. (Aminoff & Rubanovitsch 2015)

Esikarsiva haastaja tekee paljon pohjatyötä ennen kontaktin ottamista myyjään. Tämä ostaja hakee kauppakumppanistaan laatua ja luotettavuutta. Kumppanuuden toteutuminen on paljon kiinni siitä, ketkä pääsevät läpi ostajan esikarsinnasta. Tässä tapauksessa ostaja keskittää usein ostokset yhdelle kumppanille. (Aminoff & Rubanovitsch 2015)

Kumppanuusostaja etsii usein tukevia kumppanuuksia monien toimijoiden kanssa. Ostajan tehtävänä on pitää monia suhteita mahdollisimman hyvänä ja päästä verkostoitumisen avulla tyydyttäviin lopputuloksiin. Myyjän kannalta profiili ei ole helpoin mahdollinen, sillä ostajalta on hankala saada selville mitkä tekijät ja kriteerit vaikuttavat hankintaan. Tämän lisäksi myyjä saattaa kilpailla useamman toimijan kanssa. (Aminoff & Rubanovitsch 2015)

Ahkera hintaostaja vertailee eri toimijoiden tarjontaa ja tarjouksia. Ratkaisevassa roolissa on ostobudjetin koko ja tietty hinta-laatu -suhde koitetaan löytää. Myyjän näkökulmasta profiili on haasteellinen, sillä alennuksien ja tarjouksien pyyntöjä tulee tässä tapauksessa varmasti. Hintaostajan ostoprosessi vie yleensä eniten aikaa ja se velvoittaa myyjiltä kärsivällisyyttä. (Aminoff & Rubanovitsch 2015)

Kyykyttäjäostaja käyttää keinonaan kiristystä. Tällainen ostajahenkilö haluaa laatua halvalla ja koittaa käyttää myyntineuvottelua ilmaisena konsultaationa. Tilanne on myyjän kannalta usein erittäin hankala, sillä ostajalle ei yleensä kelpaa mikään. Tällaisen profiilin kanssa prosessin alku on tärkeää selvittää kunnialla.

Mikäli kauppa onnistuu, saattaa se poikia pidempiäkin kumppanuussuhteita. (Aminoff & Rubanovitsch 2015)

Ittelyksäjä on ostohenkilö, joka solmitun sopimuksen jälkeen alkaa vaatimaan muutoksia tehtyyn diiliin. Ittelyksäjä saattaa esimerkiksi pyytää alennuksia tai ilmaisia lisäpalveluita, vaikka sopimuksessa ei ole tällaisesta mainintaa. Tällaiset tilanteet ovat myyjille haastavia, sillä pahimmillaan kauppa voi mennä täydellisesti pieleen, mikäli myyjä kieltäytyy alennuksista. Toisen vaihtoehtona on myyjän puolelta joustaminen. Ittelyksäjät eivät usein jätä kauppaa vain yhden toimijan varaan, jolloin lypsäminen on turvallisempaa. (Aminoff & Rubanovitsch 2015)

Laine (2015) jakaa ostajaprofiilit eri tavalla. Se perustuu tutkimukseen, johon osallistui yli 700 eri organisaatioiden henkilöä. Tavoitteena oli tutkia miten heidän vaikutuksensa ja toiminta korreloi organisaatiotason ostopäätöksiin. Tutkimuksen tuloksena syntyi seuraavanlaisia profiileja:

- Tuloksen tekijä (*Go-Getter*)
- Opettaja (*Teacher*)
- Epäileväinen (*Sceptic*)
- Opas (*Guide*)
- Kaveri (*Friend*)
- Kiipijä (*Climber*)
- Blokkaaja (*Blocker*)

Tuloksen tekijän motivaattorina toimii organisaation kehittäminen, jossa hän työskentelee. Nämä persoonat hakevat koko ajan uusia näkemyksiä ja ideoita, ja tuo niitä esille yrityksessä. Uusien näkemyksien ja ideoiden jakaminen on tyypillistä *opettajan* profiilille. Tämä on myös hyvä saamaan muut tekemään asioita haluttuun suuntaan. *Epäileväinen* profiili on myyjille haastava, sillä tämä vastustelee ja haastaa usein myyjiä. Epäileväinen haluaa yleensä konkreettista näyttöä etenemisestä. *Opas* on informaation ja tiedon lähde organisaatiossa. Tämä henkilö on usein suostuvainen jakamaan informaatiota siitä, mitä organisaatiossa tapahtuu. Myyjille suotuisa profiili on *kaveri*, sillä tätä henkilöä on helppo lähestyä ja hän haluaa usein auttaa myyjiä. Tällaisella henkilöllä on silti välillä vaikeuksia

saattaa asioita maaliin tehokkaasti, eikä organisaatio usko häneen riittävästi. *Kiipijä* tavoittelee usein omaa etuaan ja keskittyy siihen edistämällä yrityksessä niitä asioita, jotka nostavat häntä korokkeelle. *Blokkaaja* on myyjän hankalin persoona. Hän ei ole juuri koskaan kiinnostunut yhteistyöstä myyjien kanssa, eikä tämä halua kehittää organisaation asioita, vaan haluaa pitää kiinni nykytilanteesta. (Laine 2015)

Tutkimuksessa edellä mainitut ostajaprofiilit jaettiin kahteen ryhmään, aikaansaajiin ja puhujiin. Aikaansaajat yrittävät jatkuvasti löytää keinoja tehdäkseen organisaatiossa enemmän tulosta ja tuodakseen esille uusia ideoita sekä tapoja kehittää toimintaa. Nämä henkilöt veivät tutkimuksen mukaan 4–6 kertaa muita profiileja todennäköidemmin organisaation asioita eteenpäin. Nämä profiilit ovat myyjien kannalta houkuttelevimpia ja tuottavimpia. (Laine 2015)

Kiipijä-, opas- ja ystäväprofiilit kuuluvat puhujien ryhmään. Tämä ryhmä eroaa aikaansaajista siten, että he eivät yleensä saa vietyä asioita eteenpäin organisaation tasolla. Nämä henkilöt keskustelevat myyjille ja heidän kanssaan on usein mutkatonta työskennellä, mutta asioiden maaliin vieminen on hankalaa. Laineen mukaan huippumyyjät osaavat erottaa nämä kaksi ryhmää toisistaan ja suunnata resurssinsa niihin toimijoihin, jotka edistävät toimintaa. (Laine 2015)

Kaikki tässä kappaleessa mainitut profiilit soveltuvat nimenomaa yritysmyyntin puolelle. B2B-myyjän on syytä tunnistaa ostajaprofiileja ja varautua toimimaan tilanteen osoittamalla tavalla. Digimarkkinointi.fi blogissa mainitaan, että mikäli halutaan tuottaa markkinoinnissa oikeanlaista sisältö ja kohdentamista, on syytä ymmärtää ostajapersoonat. Asiakkaan kanssa on helpompi viestiä suoraan, mikäli markkinoijalla on tiedossa se mikä saa asiakkaan ostamaan. Tämän avulla myös lisämyynti ja uudelleenmarkkinointi onnistuu helpommin. (Digimarkkinointi.fi 2018)

5 Arvot B2B-liiketoimintaympäristössä

Seuraavassa kappaleessa käydään läpi B2B-liiketoimintaympäristön arvoja pääosin asiakkaan näkökulmasta. Kappaleessa pyritään selvittämään mitkä arvotekijät ovat asiakkaalle tärkeitä, ja miten myyjäorganisaatiot pystyvät vastaamaan arvolupauksiin.

Yritysten palveluilla tai tuotteilla on tarkoitus luvata asiakkaille arvoa, mutta sitä ei tule sekoittaa sloganiin. Näin Venäläinen (2018) määrittelee arvolupauksen lyhyesti kirjoituksessaan. (Venäläinen 2018)

5.1 Arvonluonti

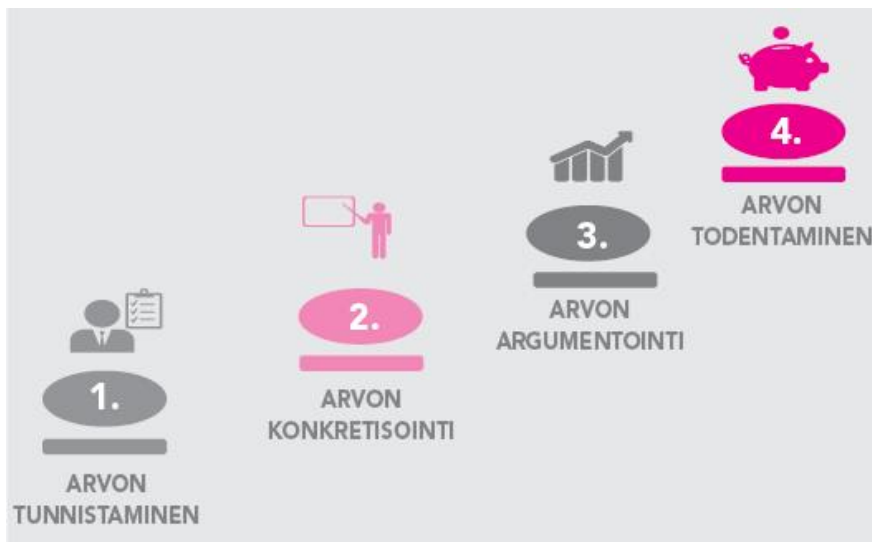
Mika Boedeker (2017) kertoo, että tunnetilojen merkitys saattaa olla jopa suurempi B2B-kontekstissa kuin B2C-kentällä. Tämä selitetään sillä, että yritysten välisessä liiketoiminnassa pelissä on enemmän. Ilmiön tutkiminen ja käsittäminen on kuitenkin varsin vaikeaa. Koska ihmiseltä löytyy lukuisia tunnetiloja, on niitä vaikea mitata, eikä tarkkaan edes tiedetä tunnetilojen määrää. Sama pätee arvonluonnin tutkimiseen, vaikka sitä pidetään yhtenä keskeisimmistä liiketoiminnan käsitteistä. (Boedeker 2017)

Boedeker (2017) puhuu affektiivisestä kokemuksesta, joka sisältää emootioita, tunteita ja mielialoja. Niitä syntyy, ne voivat vahvistua, heikentyä tai kadota. Niiden käyttäytymiseen vaikuttaa kosketuspisteet. Affektiivisten kokemusten ymmärtäminen on yhtä tärkeää B2B-kontekstissa kuin B2C:ssä. Ymmärtäminen auttaa näkemään asiakkaan arvonluonnin ja käyttäytymisen syyt, jonka avulla näitä voidaan hallita paremmin. Suhde uhrausten ja hyötyjen välillä muodostaa asiakkaan kokeman arvon. (Boedeker 2017)

Myyjän ensisijainen missio on vähentää asiakkaan näkökulmasta uhrauksia ja lisätä hyötyjä. Jos asiakkaan kokema uhraus on pienempi kuin saatava hyöty, koetaan ostajan näkökulmasta elämyksellistä positiivista arvoa. Myyjäorganisaation olisi siis syytä pitää huoli siitä, että asiakkaan kokema positiivisuus ylittäisi asiakkaan uhraukset. Myyjäorganisaatiolle on tärkeää, että se pystyy olemaan parhaimmillaan tietyissä kosketuspisteissä. Lopulta eniten asiakkaan ostokoke-

mukseen ja arvoon vaikuttaa asiakkaan kulkema polku aina markkinointiviestinnästä yhteistyökumppanuuteen. Puhutaan siis kokonaisuuden merkityksestä. (Boedeker 2017)

Kalle Laine (2015) puhuu täysin samoista arvoon liittyvistä asioista kuin Boedeker (2017). Hän painottaa asiakkaan kokemaa arvoa suhteessa uhraukseen. Mikäli asiakkaan kokema kokonaisarvo on pienempi tai yhtä suuri kokonaisuhraukseen verrattuna, ei kauppaa mitä todennäköisimmin synny. Jos uhraus on pienempi kuin arvo, on kauppa mahdollinen, mutta sekään ei vielä riitä varmistamaan kauppaa. Laine jakaa arvon myymisen neljään kategoriaan, jotka täydentävät toisiaan ja liittyvät kiinteästi toisiinsa (kuvio 4). (Laine 2015)



kuvio 3. Arvon myymisen vaiheet (Laine 2015)

Arvon tunnistamisvaiheessa otetaan huomioon asiakkaiden ja asiakasryhmien toimintaa tutkimalla, havainnoimalla, analysoimalla ja ymmärtämällä. Vaiheessa otetaan huomioon esimerkiksi asiakkaan keskeiset prosessit, haasteet tai huolenaiheet ja keskeisesti liiketoimintaan vaikuttavat asiat. Näiden avulla on tarkoitus peilata omaa tarjoamaa ja osaamista asiakkaan toimintaan sekä luoda pohjaa omalle osaamiselle ja tarjoamalle. Keinoja tähän ovat esimerkiksi asiakkaan toiminnan havainnointi, asiakkaiden ja keskeisten sidosryhmien haastattelu, laajempi asiakaskysely tai laajempi datan analysointi asiakkaista. (Laine 2015)

Seuraavassa vaiheessa, eli arvon konkretisoinnissa on tarkoituksena tehdä arvoista ja hyödyistä näkyvämpiä. Joissain tapauksissa tässä vaiheessa hyödyille ja arvolle lasketaan jopa hinta. Arvon konkretisointi ei useissa tapauksissa ole helppoa, kun hinnoittelua lähdetään tekemään hyöty- ja arvoperusteisesti. Vaihe voidaan kuitenkin toteuttaa monella eri tavalla. Asiakas miettii miten tuote, palvelu tai osaaminen vaikuttaa positiivisesti yrityksen tuloihin, menoihin ja riskeihin. Jollain edellä mainituista nyansseista saa usein asiakkaan huomion ja mielenkiinnon, mikäli hyöty ja arvo liittyvät niihin. Myyjäorganisaation tulee miettiä, voiko he vaikuttaa mihinkään näistä asioista omilla palveluillaan tai tuotteillaan. (Laine 2015)

Kolmas vaihe eli arvon argumentointi kertoo jo nimenä paljon. Siinä perustellaan ja argumentoidaan asiakkaalle hyötyjä ja arvoja, minkä tavoitteena on vakuuttaa asiakas. Mikäli edelliset vaiheet on tehty huonosti tai laiminlyöty, on vakuuttaminen hankalaa. Kiinnostavan ja selkeän arvolupauksen luominen vaatii pohjatyötä. Monille yrityksille ja myyjille argumentointi ei ole helppoa, sillä liian usein käytetään yleismaailmallisia ja perushyötyjä korostavia argumentteja. Asiakkaan näkökulmasta ne vaikuttavat etäisiltä. Kun arvolupaus saadaan liitettyä suoraan asiakkaan liiketoimintaan, on argumentointi usein onnistuneempaa. Esimerkiksi rahallisen arvon kertominen asiakkaalle toimii yleensä kiinnostavana ja ymmärrettävänä asiana. On myös tärkeää muistaa, että luvattujen hyötyjen tulee perustua faktaan. (Laine 2015)

Viimeinen, mutta ei missään tapauksessa vähäisin vaihe, on arvon todentaminen. Vaihe tehdään asiakkaalle annetun ratkaisun ja toimituksen jälkeen. Lisäksi yhteistyön arvo mitataan. Monesti yritykset jättävät tämän vaiheen tekemättä joko tietoisesti tai tiedostamatta. Joskus kyse voi olla laiskuudesta, eikä viitsitä arvioida tai mitata toiminnan vaikutusta asiakkaalle. Vaiheen tekemättä jättäminen saattaa tuntua asiakkaan näkökulmasta erittäin negatiiviselta. Todentamisella pyritään selvittämään, onko arvolupaukset saatu pidettyä ja se tehdään näkyväksi asiakkaalle. Tämän avulla asiakas saa mielenrauhaa päätöksensä oikeellisuudesta ja sopivuudesta. Jos arvo jätetään todentamatta, voi sillä olla seurauksia tulevaisuudessa. Tällöin asiakas saattaa kokea myydyin arvon, ratkaisut ja yh-

teistyön negatiivisena. Tämä puolestaan korreloi asiakkaan saamaan kokonaisuutyytyväisyyteen, joka muodostetaan toimittajaorganisaatiosta, myyjistä ja heidän edustajiensa tarjoamista. Laine mainitsee kirjassaan puutteita, jotka liittyvät hyötyjen todentamiseen yrityksissä. Siinä kerrotaan, että normaalisti todentaminen on laitettu myynnin vastuualueeksi, kun taas edelläkävijäyrityksissä koko organisaatio osallistuu vaiheeseen. Ongelmana monissa yrityksissä on se, että ei yksinkertaisesti tiedetä, miten arvoa todennetaan ja mitataan asiakkaille. Tähän ongelmaan Laine antaa muutaman yksinkertaisen kysymyksen, joilla arvoa voidaan yksinkertaisimmillaan todentaa. Niissä käydään läpi, onko myyjäorganisaatio pystynyt pitämään lupauksensa, mitkä asiat ovat mahdollistaneet onnistumisen, mitä prosesseja olisi voinut jättää tekemättä tai tehdä toisin, mitä tulevaisuutta ajatellen voidaan ottaa prosessista mukaan ja miten tilannetta voi soveltaa tulevaisuudessa vastaaviin asiakastilanteisiin? Asiakkaan ottaminen mukaan arvojen todennus prosessiin on hyvin tärkeää. Laineen mukaan todentamisen dokumentointi toimii myös loistavana myynti- ja markkinointimateriaalina. (Laine 2015)

Organisaation kulttuurin saa parhaiten yleensä selville heijastelemalla organisaation myyntikulttuuria. Myyntikulttuuri kertoo paljon koko yrityksen periaatteista. Tämän ymmärtämiseksi Laine (2015) tuo esille harjoituksen, jossa henkilöstö ja asiakkaat pistetään miettimään sitä, mitä asioita organisaation kulttuuri ja myyntikulttuuri tuo heille mieleen. Tämän opinnäytetyön tutkimus pohjautuu hieman samoihin elementteihin, sillä asiakkailta kysytään juuri sitä, miten he kokevat case-yrityksen toimintatavat ja periaatteet. Laineen harjoituksessa käytetään kuvaa (kuvio 5), jonka avulla pyritään hahmottamaan myyntikulttuurin tärkeimpiä tekijöitä. Kuva sisältää arvoja, jotka ovat joko positiivisia tai negatiivisia. Harjoituksen tarkoituksena on saada selvyttä siihen, mihin arvoihin organisaation kulttuurissa tulisi panostaa, ja mitä kannattaa jättää pois. (Laine 2015)



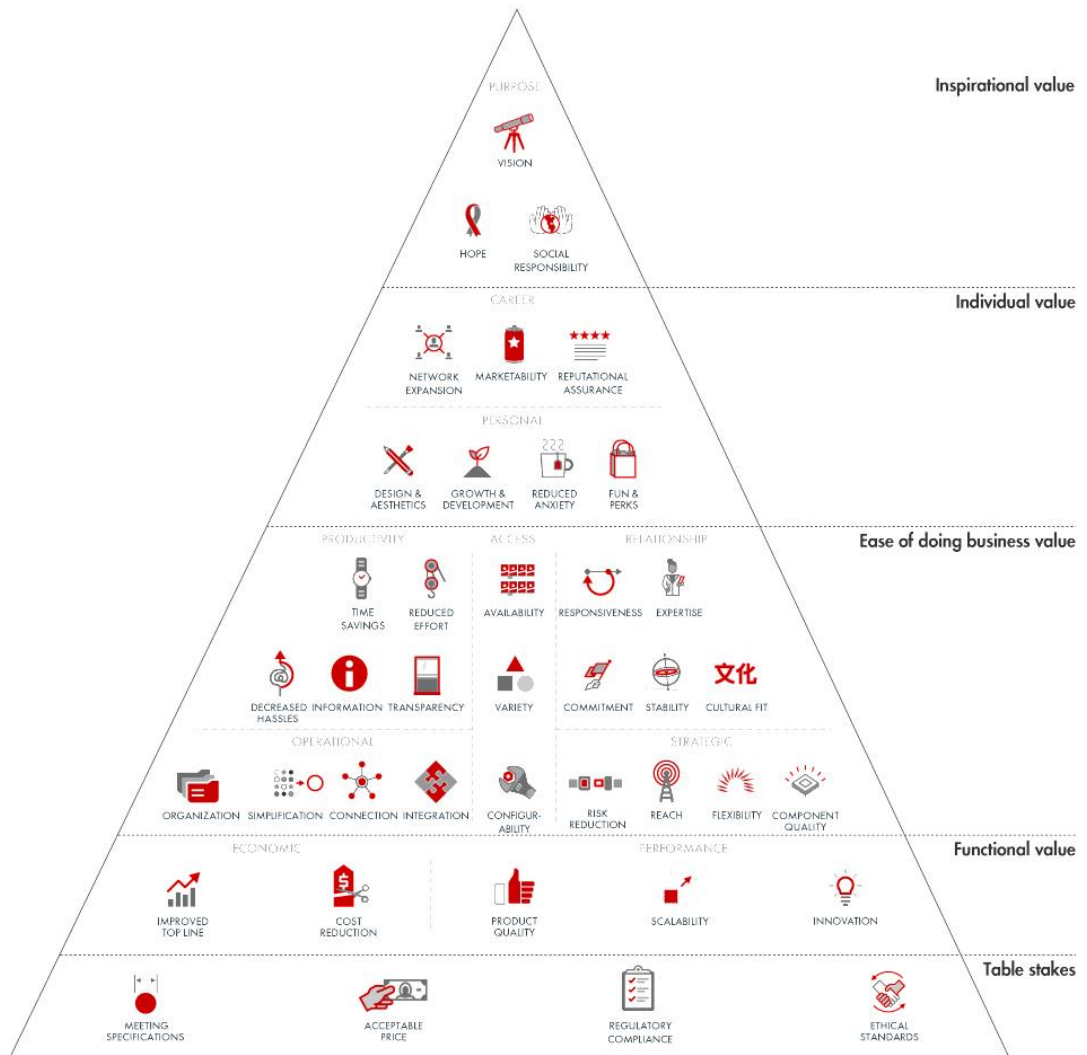
kuvio 4. Kuva myyntikulttuuri -harjoituksesta (Laine 2015)

Organisaatioiden arvomaailmasta kertoo paljon se, mitä asioita organisaatioissa oikeasti luullaan myyvän. Laine kertoo, että hän on usein kysynyt johdon edustajilta kysymyksen, että mitä yritys myy asiakkailleen. Mikäli vastaus on tarkkaan määritelty, se liittyy tuotteisiin ja palveluihin tai niiden ominaisuuksiin, kertoo se organisaation ajattelutavasta paljon. Se antaa vastauksen siitä, keskittyykö yritys myymään tarjoamaa vai tarjoaman tuomaa hyötyä ja arvoa. Puhutaan siis käyttöarvosta (*value in-use*), eli siitä millaista arvoa organisaatio voi tuottaa asiakkaalle. Käytännössä siis se, mitä myyjäorganisaatio voi tehdä asiakkaalle mahdolliseksi. Seuraavana ideaa hahmottava positiivinen esimerkki. Hissiyhtiö Kone ei myy hissejä ja liukuportaita, vaan turvallista ja sujuvaa liikkumista. Hitsauslaitteita valmistava Kemppi ei myy hitsauslaitteita, vaan tuottavuuden ja laadun kehittämistä sekä energiatehokkuutta. (Laine 2015) Jokaisen suomalaisen yrityksen tulisi siis pohtia rehellisesti omia arvojaan, ja minkälaista arvoa heidän yrityksensä pystyy asiakkailleen tuottamaan.

5.2 Arvoelementit

Almquist, Cleghorn ja Sherer (2018) käyvät läpi B2B-ostajan arvoelementtejä. Tutkimuksesta käy ilmi, että kuluttajalähtöinen ostaminen ei juurikaan eroa yritys-

ten välisestä kaupankäynnistä ostajan näkökulmasta. Tutkimusta selventää oheinen kuva, jossa arvot on jaettu viiteen fundamentaaliseen kategoriaan, ja ne on laitettu Maslown tarvehierarkia -pyramidia mukailevaan kaavioon. (kuvio 6) Arvoja on yhteensä 40 ja mitä ylemmäksi pyramidin huippua mennään, sitä subjektiivisemmaksi arvot muuttuvat. Pyramidin pohjalla olevat arvot ovat objektiivisia, eikä niin henkilökohtaisia. (Almquist, Cleghorn & Sherer 2018)



kuvio 6. 40 Elements of Value (Almquist, Cleghorn & Sherer 2018)

Pyramidin pohjalta löytyy siis objektiivisia arvoja, joita ovat esimerkiksi hyväksyttävä hinta ja eettiset standardit. Nämä arvot kuuluvat kategoriaan *”table stakes”*, eli karkeasti suomennettuna *”pöydällä olevat panokset”*. (Almquist, Cleghorn & Sherer 2018)

Seuraavalta tasolta löytyy funktionaalisia arvoja. Näitä ovat esimerkiksi innovaatio, kustannusten leikkaaminen ja tuotteiden laatu. Nämä arvot ovat vielä varsin objektiivisia ja ne ovat usein yritysten omia arvokriteerejä. (Almquist, Cleghorn & Sherer 2018)

Funktionaalisten arvojen yläpuolella sijaitsee pyramidin suurin taso, johon kuuluu eniten arvoja. Tämä taso on nimeltään ”*ease of doing business value*”. Se tarkoittaa liiketoiminnan helppoutta. Kategorian arvoja ovat esimerkiksi tavoitettavuus, joustavuus, sitoutuminen, valikoima, mukautumismahdollisuudet, ajan säästäminen, informaatio ja integraatio. Kyseessä on siis ostajan ja myyjän näkökulmasta yksi tärkeimmistä kategorioista, kun puhutaan B2B arvonluonnista. (Almquist, Cleghorn & Sherer 2018)

Toiseksi ylimmältä tasolta löytyy kategoria ”*individual value*”, joka tarkoittaa henkilökohtaista arvoa. Tämän kategorian arvot ovat hyvin henkilökohtaisia ja subjektiivisia. Näitä ovat esimerkiksi verkostojen laajentaminen, mainevakuutus sekä kasvaminen ja kehittyminen. (Almquist, Cleghorn & Sherer 2018)

Pyramidin huipulla on täysin henkilökohtaisia arvoja, jotka vaihtelevat paljon ihmisten välillä. Näillä arvoilla on yksilölle jokin tarkoitus ja syvempi merkitys. Tätä ylintä kategoriaa kutsutaan nimellä ”*inspirational value*”, eli inspiroivat arvot. Arvoja ovat visio, toivo ja sosiaalinen vastuu. (Almquist, Cleghorn & Sherer 2018)

Pyramidia tulkittaessa täytyy muistaa, että tärkeimmät elementit vaihtelevat toimialojen välillä. Esimerkiksi IT-alan ostajan ja mainosalan ostajan tärkeimmät arvoelementit eivät ole samoja. On siis ratkaisevaa löytää juuri oman alan ostokulttuuriin vaikuttavat tärkeimmät tekijät. Yksi merkittävä keino, jolla resurssit kyetään kohdistamaan oikein, on syventyä saatavilla olevaan dataan asiakkaista. Kun resurssien kohdentamista pohditaan pyramidin avulla, huomataan usein, että asiakkaiden arvoiksi luullaan täysin vääriä elementtejä. Tämän takia yritysten päätöksenteon ei ikinä tulisi perustua olettamuksiin asiakkaiden arvoista. (Almquist, Cleghorn & Sherer 2018)

Laaksonen (2016) kirjoittaa, että tunteet vaikuttavat mitä suurimassa määrin B2B-ostopäätökseen. Hän painottaa, että B2B-yrityksissä ei nähdä markkinoin-

nin mahdollisuuksia tarpeeksi laajasti. B2B puolella olisi syytä miettiä brändin tunnettuuden ja brändiin liitettävien mielikuvien vaikutusta kysyntään, sillä yrityksissä yksikään päättäjä ei ole ainakaan vielä robotti. (Laaksonen 2016) Almquist, Cleghorn ja Sherer (2018) vahvistavat saman, sillä monet arvoelementit ovat suorassa yhteydessä asiakkaan uskollisuuteen. Monet arvoelementit liittyvät myös tunteisiin ja epärationaaliseen ajatteluun. (Almquist, Cleghorn & Sherer 2018)

6 Case-yritys

Case-yrityksen tiedot pohjautuvat yrityksen operatiiviselta johtajalta saamiin tietoihin. Tiedot on kerätty haastattelun avulla Microsoft Teams etäkokous-formaattia käyttäen.

Case-yritys on kone- ja prosessisuunnittelualan yritys Helsingistä. Yritys tarjoaa suunnittelualihankintaa ja -konsultointia, minkä arvomaailmaan kuuluu vahvasti korkea asiakastyytyväisyys, työntekijöiden innostus ja työssä viihtyminen. Yrityksen lupaus on kyetä korkealaatuiseen tekniseen suunnitteluun ja konsultointiin, mikä pyrkii olemaan markkinoiden innovatiivisinta ja tehokkainta. Yritys keskittyy kolmeen suunnitteluaihepiiriin, jotka ovat mekaniikka, sähkö ja automaatio. Projektit keskittyvät 60% mekaniikkaan, 25% sähkösuunnitteluun ja 15% automaatioon.

Yrityksen filosofiaan ja perustamisideaan kuuluu työntekijälähtöisyys. Yrityksen tavoitteena on pitää oma henkilökunta tyytyväisenä ja onnellisena, jotta innovaatioiden ja lisäarvon tuottaminen maksimoituu. He panostavat tekemisessä työympäristöön, oman kyvykkyyden ymmärtämiseen ja yhteisön tukemiseen. Tässä yrityksessä ei myöskään käytetä esimies-alais -suhteita, joten ympäristö on hyvin avoin ja moderni.

Asiakaskunta koostuu noin 15 asiakasyrityksestä ja yritys työllistää tällä hetkellä 51 työntekijää. Asiakkaita löytyy aina 10 hengen startupeista suuriin pörssiyhtiöihin. Vuoden 2019 liikevaihto oli noin 2 miljoonaa euroa.

6.1 Case-yrityksen myyntiprosessit

Case-yrityksen myyntiprosessit sisältävät kaksi hieman erilaista polkua. Toinen prosesseista on suunnattu isommille asiakasyritykselle, jotka ovat pääsääntöisesti pörssiyhtiöitä. Näissä isoissa yhtiöissä hankintaorganisaatiot ovat erillisiä ja päätöksentekoon sisältyy monia tahoja. Operatiivinen johtaja kuvailee prosessia varsin pitkäksi, osittain kankeaksi, mutta erittäin selkeäksi. Hankintaorganisaation kanssa käydään läpi ensin yhteistyön ehdot, jonka jälkeen voidaan lähteä hieromaan kauppaa. Tällaisissa myyntiprosesseissa hankintaorganisaatiota ei yleensä kiinnosta case-yrityksen lupaukset tai arvot, vaan nämä yritykset etsivät kriittistä osaamista ja suunnittelusubstanssi osaamista. Hyvä työkokemus ja tietotaito ovat tärkeitä arvoja, kun myydään pörssiyhtiöille.

Pienten ja keskisuurten asiakasyritysten kanssa toimiessa myyntiprosessi on suoraviivaisempi, kun verrataan isompiin yrityksiin. Pienillä ja keskisuurilla asiakkailla tarve syntyy usein siitä, kun aikaisempi tekijä tai suunnittelija lähtee ja tilalle tarvitaan uusi tekijä. Yleensä tässä vaiheessa yritys ottaa yhteyttä aikaisempiin kontakteihin, joten on normaalia, että kumppanuuksia jatketaan myös ensimmäisen projektin jälkeen. Kyseisten asiakkaiden kanssa ostava esimies on usein se, kenen kanssa kauppaa tehdään. Isoon rooliin näissä kumppanuussuhteissa nousee enemmän brändin tunnettuus ja uusasiakashankinnan aktiivisuus.

Kesken projektin tapahtuu harvoin muutoksia ja myyntisopimuksia ei yleensä tarvitse lähteä muokkaamaan. Case-yritys pyrkii tekemään mahdollisimman laadukasta työtä, jotta asiakasyritykset ostaisivat palveluita uudestaan. Suunnittelijat, eli case-yrityksen työntekijät on koulutettu myös tarkkailemaan, mikäli asiakasyrityksessä olisi tarpeita lisäpalveluille. Tämä toimii yhtenä lisäarvoa tuottavana tekijänä, sillä se tekee asiakkaalle helpoksi uuden työvoiman löytämisen. Näin myös lisätään työn tehokkuutta. *”Ease of doing business value”*, eli liiketoiminnan helppous on yksi tärkeimmistä ja isoimmista arvoa luovista tekijöistä Almquistin, Cleghornin ja Shererin (2018) arvoelementtipyramidissa. (Almquist, Cleghorn & Sherer 2018.)

Ensimmäinen myyntikosketus asiakkaaseen tehdään usein case-yrityksen toimesta. Toiseen suuntaan otetaan yhteyttä, mikäli aikaisempaa kokemusta case-

yrittäjien palveluista löytyy. Uusiasiakashankintaa suoritetaan markkinoinnin ja myynnin avulla. Ennen koronaepidemiaa yhteydenotot tehtiin sähköpostilla, puhelimitse tai LinkedIn-kanavaa käyttäen. Kyseessä on luottamukseen perustuvaa liiketoimintaa, joten ensimmäisen yhteydenoton jälkeen seuraa yleensä 1–3 kasvotusten tapahtuvaa kohtaamista mahdollisen asiakkaan kanssa. Potentiaalisia asiakkaita löydetään monesti case-yrittäjien työntekijöiden verkostojen avulla. Muita kanavia uusien asiakkaiden löytymiseen ovat uutiset, vertailut ja avoimet työpaikkailmoitukset.

6.2 Case-yrittäjien myyntistrategia

Case-yrittäjien myyntistrategia perustuu työntekijä- ja asiakaslähtöisyyteen. Sen strategia perustuu myös omiin arvoihin ja filosofiaan. Yksi tärkeimmistä myyntistrategian osista on työntekijöiden sitoutuneisuus. Tämä taataan hyvin kilpailukykyisellä palkkauksella, jotta työntekijät jaksavat sitoutua yritykseen pidemmäksi aikaa. Yleensä suunnittelu- ja konsultointipalveluja halutaan myös ostaa toimijalta, jossa työntekijät pysyvät pitkään.

Yksi keskeisimmistä operatiivisen johtajan mainitsemista myyntiargumenteista on työn tehokkuus ja laatu. Laatuun panostetaan paljon ja työn lopputuloksen täytyy olla markkinoiden parasta. Myös tehokkuus on todella tärkeässä roolissa, sillä insinööripalveluja ostavat organisaatiot katsovat tarkkaan mitä ne saavat aikaan tietyllä rahasummalla. Tehokkuutta parannetaan antamalla työntekijöille parhaat mahdolliset työkalut ja välineet. Suunnittelu- ja konsulttialan palveluita ostetaan nykyään myös paljon myös Aasian markkinoilta, sillä se on edullisempää. Laatu ja tehokkuus on tämän vuoksi operatiivisen johtajan mukaan tärkeä kilpailuetu.

Työntekijälähtöisyys tulee esille kaikesta, mitä case-yrittäjä painottaa markkinoinnissa ja myynnissä. Yrittäjä haluaa pyrkiä siihen, että suunnittelijoilla on paljon vapauksia työn tekemisen suhteen. Työntekijöitä ei haluta ajaa samaan muottiin, ja jokaista kannustetaan tekemään työtä niin kuin parhaiten näkee. Tällä haetaan sitä, että työ olisi mahdollisimman tehokasta ja joustavaa. Yrittäjä pyrkii myös olemaan alansa paras palkanmaksaja, mutta ei silti kallein hinnaltaan asiakkaille.

Tällä halutaan varmistaa se, että yritys saa rekrytoitua parhaat mahdolliset tekijät tiimiinsä.

Poikkeuksellinen kevät vuonna 2020 on korostanut myynnissä myös uudenlaisia asioita case-yritykselle. Joustavuus ja yksilöllisten ratkaisujen rakentaminen asiakkaalle on yleistynyt. Hinnoittelua on myös muutettu hieman toisenlaiseen suuntaan. Sisäänheitto -hinnoittelun avulla on pyritty tuomaan joustavuutta, ja joitakin palveluja on myyty tilanteen takia aikaisempaa edullisemmin.

7 Tutkimus

Tässä opinnäytetyössä tutkittiin, miten case-yrityksen myyntistrategia ja ostoprosessi vertautuvat asiakkailta saatuihin tuloksiin. Toisin sanoen, miten vastaajien näkemykset erosivat case-yrityksen myyntiargumenteista. Lisäksi tutkimuksella selvitettiin, mitkä tekijät lisäävät case-yrityksen arvoa asiakkaan näkökulmasta, ja mitkä tekijät vaikuttavat yhteistyökumppanien valintaan asiakasyrityksissä. Tutkimus oli rajattu case-yrityksen asiakkaisiin. Rajaus tehtiin sen perusteella, että tässä tutkimuksessa haluttiin saada tietoa nimenomaan case-yrityksen asiakaskunnalta ja insinööripalvelu kentältä. Tutkimuksessa esitetyt kysymykset oli laadittu case-yrityksen myyntistrategian ja -prosessin pohjalta. Yrityksen yhteyshenkilö auttoi paljon kysymysten asettelussa ja teossa.

Tutkimustulosten tarkoitus on tuoda case-yritykselle reaaliaikaista tietoa asiakaidensa näkökulmista ja vaikuttavista tekijöistä ostopäätökseen sekä yhteistyökumppanin valintaan. Tuloksien tavoitteena oli myös osoittaa case-yritykselle mihin myynti- ja markkinointi resursseja kannattaa kohdistaa. Tämän perusteella tehtiin myös johtopäätöksiä ja annettiin parannusehdotuksia siitä, miten yrityksen toimintaa voisi tehostaa.

7.1 Tutkimuksen rakenne

Tutkimusmenetelmänä tässä työssä käytettiin laadullista eli kvalitatiivista menetelmää. Kysymykset aseteltiin puolistrukturoidusti, eli kysymyksissä toistui tietty teema. Tutkimus sisälsi myös tarkentavia kysymyksiä, mikäli vastaaja valitsi tiettyjä vaihtoehtoja. Tutkimuksen viitekehys perustuu teoreettisen viitekehysten

teemoihin. Kyselyn avulla haluttiin siis selvittää mitä ihminen ajattelee ja miksi toimitaan tietyllä tavalla. (Sarajärvi & Tuomi 2017) Menetelmäksi valikoitui kvalitatiivinen puolistrukturoitu, sillä vastaajat ovat samankaltaisissa positioissa työsäään ja heidän yrityksensä käyttää insinööripalveluja. Vastaajat tunsivat teeman jo entuudestaan ja kysymykset liittyvät heidän työhönsä.

Kysely on luotu Google Forms -alustalla. Forms on maksuton ja hyvin yksinkertainen tapa tehdä kysely digitaalisesti. Sen avulla kysely voitiin lähettää yksinkertaisesti vastaajien sähköpostiin. Vastaajien osoitteet saatiin case-yrityksen yhteyshenkilöltä. Google Forms on palvelu, joka antaa vastauksista reaaliaikaista statistiikkaa, ja ne on myös helppo siirtää Excel-taulukkoon.

7.2 Validiteetti ja reliabiliteetti

Laadullisessa menetelmässä aineistojen kokoa ei tule pitää välttämättä suurimpana tekijänä, sillä opinnäytetyön tarkoituksena on mitata opiskelijan oppineisuutta omalta alalta. (Sarajärvi & Tuomi 2017) Lisäksi Leena Hiltunen (2009) linjaa, että kun kohderyhmä ja kysymykset ovat oikeat, on validiteetti hyvä. (Hiltunen 2009) Tässä opinnäytetyötutkimuksessa aineiston koko ei ollut kovin suuri, mutta se täyttää validiteetin kriteerit, sillä joukko on valittu tarkkojen kriteerien mukaan. Tässä tapauksessa vastaajan täytyi tulla yrityksestä, joka toimii tai on toiminut case-yrityksen asiakkaana. Kaikki kyselyn kysymykset liittyvät edellä mainittuihin asioihin jollain tavalla ja vastaajat tunsivat aiheen hyvin entuudestaan. Tutkimus on siis validi, sillä kysymykset ja vastaajat viittaavat vahvasti siihen, että halutaan tutkia sitä mitä tutkimuskysymyksissä on mainittu. (Sarajärvi & Tuomi 2017)

Reliabiliteetilla tarkoitetaan tutkimustulosten toistettavuutta. (Sarajärvi & Tuomi 2017) Tämän opinnäytetyön tutkimus on mahdollista toistaa, mutta ei välttämättä täysin samoissa puitteissa. Esimerkiksi vastaajien yhteystiedot on luovutettu ja mietitty case-yrityksen suunnalta tarkasti, joten sitä on hankala toistaa täysin samalla tavalla, ellei tutkimusta tehdä saman yrityksen kautta ja samoja yhteystietoja käyttäen. Kuitenkin yleisesti tutkimuksen periaate ja tavoitteet ovat jokaisen toistettavissa. Google Forms -kyselylomakkeen luominen ja lähettäminen ovat

prosesseja, jotka ovat erittäin helposti tehtävissä. Tämä on myös syy sille, miksi tutkimukseen valittiin nimenomaan kyseinen menetelmä.

7.3 Kyselyn rakenne

Tähän opinnäytetyöhön tehtävään kyselyyn kuului viisi puolistrukturoitua kysymystä, kaksi avointa kysymystä ja kaksi tarkentavaa kysymystä, mikäli vastaaja valitsi tietyn vastausvaihtoehdon.

Ensimmäisenä kysyttiin vastaajan edustaman yrityksen kokoa. Vaihtoehtoina tähän oli joko suuryritys (*yli 250 työntekijää*), tai pieni ja keski-suuri yritys (*alle 250 työntekijää*). Toisena kysyttiin, mitä palveluita yritys oli ostanut case-yritykseltä. Vaihtoehtoina tähän oli automaatio- sähkö ja mekaniikkasuunnittelu.

Kolmantena kysyttiin, olisiko yrityksellä aikomusta ostaa case-yrityksen palveluita tulevaisuudessa. Vaihtoehtoina oli joko kyllä, ei tai en tiedä. Mikäli tähän vastattiin ei, seurasi tarkentava kysymys, että miksi yrityksellä ei ole aikomusta ostaa palveluita tulevaisuudessa.

Neljäs kysymys oli monivalintakysymys, jossa selvitettiin asteikolla 1–5, miten kommunikointi ja viestintä on sujunut case-yrityksen kanssa. Yksi tarkoitti sitä, että kommunikointi ja viestintä on ollut erittäin huonoa, ja viisi tarkoitti sitä, että kommunikointi ja viestintä on sujunut erittäin hyvin. Mikäli vastaaja vastasi 1–3, seurasi tarkentava kysymys. Tarkentavassa kysymyksessä kysyttiin, mikä kommunikaatiossa ja viestinnässä on ollut huonoa sekä miten sitä tulisi parantaa.

Viides kysymys oli avoin, missä kysyttiin millä tavalla vastaajan yritys arvioi yhteistyökumppanin onnistumista. Kuudes kysymys oli myös avoin, jossa pyydettiin mainitsemaan asiakkaan edustaman yrityksen kolme tärkeintä tekijää, jotka otetaan huomioon insinööripalveluja tuottavaa yhteistyökumppania valittaessa.

Viimeinen eli seitsemäs kysymys oli puolistrukturoitu monivalintakysymys. Siinä pyydettiin valitsemaan seitsemästä vaihtoehdosta kolme asiaa, jotka vastaajan mielestä toimivat case-yrityksessä parhaiten. Vaihtoehdot olivat hinta-laatu -suhde, joustavuus, työn laatu, viestintä ja kommunikaatio, työn tehokkuus, asiakaslähtöisyys sekä suunnittelijoiden ammattitaito.

7.4 Kyselyn tulokset

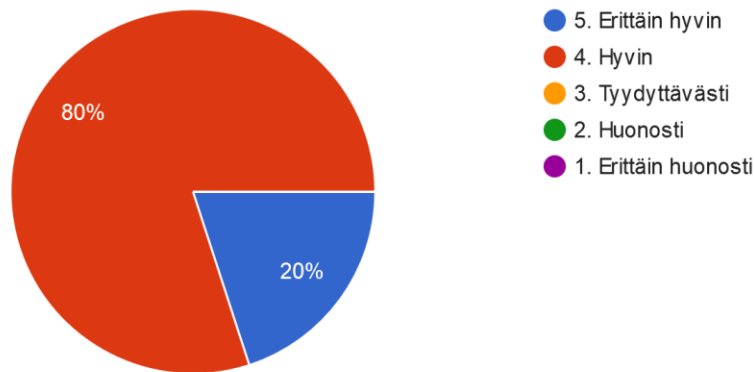
Tämän opinnäytetyön tutkimuksen kyselyyn vastasi yhteensä kymmenen case-yrityksen asiakasta. Case-yrityksellä on yhteensä noin 15 asiakasyritystä, joten vastausten määrä on siihen verrattuna varsin hyvä. Vastaajista tasan puolet, eli viisi, ovat suuryrityksen (*työntekijöitä yli 250*) edustajia ja puolet pienen tai keski-suuren yrityksen (*työntekijöitä alle 250*) edustajia. Molemmista ryhmistä saatiin siis sama määrä vastauksia. Kuitenkin 90 prosenttia vastaajien edustamista yrityksistä olivat ostaneet case-yritykseltä mekaniikkasuunnittelua ja vain 10 prosenttia, eli yksi vastaajan edustama yritys oli ostanut automaatio suunnittelupalveluita. Yhtäkään sähkösuunnittelupalvelua ostanutta yrityksen edustajaa ei saatu vastaamaan kyselyyn.

80 prosenttia kyselyyn vastanneista edustajista oli valmiita ostamaan case-yrityksen palveluita tulevaisuudessa. 20 prosenttia ei vielä tiennyt, onko yrityksellä aikomusta ostaa case-yrityksen palveluita tulevaisuudessa. Yksikään ei vastannut tähän kysymykseen, että ei olisi valmis ostamaan palveluita jatkossa, joten tarkentavaan kysymykseen ei tullut myöskään vastauksia.

Neljänteen kysymykseen vastattiin kahdella tavalla. 80 % vastaajista oli sitä mieltä, että kommunikaatio ja viestintä on sujunut case-yrityksen kanssa hyvin. 20 % vastaajista oli sitä mieltä, että kommunikointi ja viestintä on sujunut erittäin hyvin (kuvio 7).

4. Asteikolla 1-5, miten kommunikointi ja viestintä on sujunut case-yrityksen kanssa?

10 vastausta



kuvio 7. Miten kommunikointi ja viestintä on sujunut case-yrityksen kanssa?

Viides kysymys oli avoin ja siihen vastattiin monipuolisesti. Vastaajien piti kertoa lyhyesti, millä tavalla heidän edustama yritys arvioi yhteistyökumppanin onnistumista. Neljä vastaajaa mainitsi jollain tavalla laadun yhdeksi tärkeimmistä kriteereistä. Vastaajista viisi piti yhtenä tärkeimmistä kriteereistä sitä, että suunnittelija onnistuu työssään ja on ammattitaitoinen. Osaaminen nousi siis tässä kysymyksessä isoon rooliin. Seuraavana mainitut vastaukset olivat yksittäisiä, eikä ne toistunut muilla vastaajilla: kapasiteetin saatavuus, aloittamisen nopeus, tuottavuus, hinta, sovituissa aikatauluissa pysyminen, aktiivinen kommunikointi, sovitut työt hoidetuksi sovituissa raameissa, budjetissa pysyminen, joustavuus, yhteistyökumppanin ymmärrys yrityksen vaatimuksista ja dokumentointi.

Kuudenteen kysymykseen vastattiin myös avoimesti, mutta kysymystä oli kuitenkin rajattu. Siinä pyydettiin mainitsemaan kolme tärkeintä tekijää, jotka vastaajan edustamassa yrityksessä otetaan huomioon insinööripalveluja tuottavaa yhteistyökumppania valittaessa. Jopa yhdeksän kymmenestä vastaajasta mainitsi yhtenä tekijänä osaamisen tai ammattitaidon. Vastaajista kuusi mainitsi yhtenä tekijänä hinnan. Vastaajista kolme mainitsi yhtenä tärkeimmistä tekijöistä joustavuuden ja kaksi mainitsi luotettavuuden. Loput vastaajien mainitsemat tekijät oli-

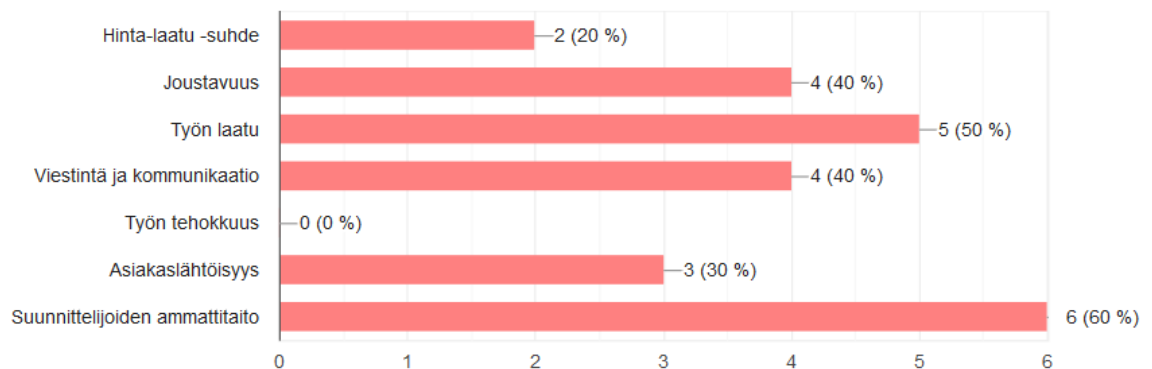
vat yksittäisissä, eikä niitä esiintynyt enempää kuin kerran: kapasiteetin saata-
vuus, aloittamisen nopeus, helppous, asiakaslähtöisyys, kyky sopia raamisopi-
mus, yrityksen vaatimusten tunteminen, sisäisen koulutuksen tarjoaminen paik-
kaamaan tiedostettuja osaamispuutteita, kommunikaatio ja asiakkaan tarpeiden
ymmärtäminen.

Seitsemäs kysymys sisälsi kolme seitsemästä vaihtoehdosta valittavaa asiaa,
jotka vastaajien mielestä toteutuvat parhaiten case-yrityksen toiminnassa. Kaavio
näyttää suoraan, miten vastaajat ovat nähneet case-yrityksen toiminnan tiettyjen
segmenttien rajoissa (kuvio 8). Kuten kaaviosta huomataan, vastaajat olivat va-
linneet eniten vaihtoehtoa *suunnittelijoiden ammattitaito*, joka on onnistunut hei-
dän mielestään parhaiten case-yrityksen toiminnassa. Toisena tuli *työn laatu*, ja
saman verran vastauksia oli saanut *joustavuus* sekä *viestintä ja kommunikaatio*.
Asiakaslähtöisyys tuli näiden vaihtoehtojen jälkeen ja toiseksi vähiten valintoja sai
saanut *hinta-laatu -suhde*. Kukaan vastaajista ei valinnut *työn tehokkuutta* par-
haiten toimivaksi tekijäksi.

7. Valitse seuraavista kolme asiaa, jotka toteutuvat mielestäsi parhaiten case-yrityksen
toiminnassa?



10 vastausta



kuvio 8. Parhaiten toteutuvat asiat case-yrityksen toiminnassa.

8 Pohdinta ja johtopäätökset

Tässä luvussa esitellään pohdintaa ja johtopäätöksiä, joita kyselystä saatujen vastausten perusteella voidaan tehdä. Tässä luvussa käsitellään myös kehitysehdotuksia, jonka avulla yritys voi mahdollisesti parantaa myyntistrategiaansa, keskittyä tiettyihin myyntiargumentteihin ja yleisesti kehittää organisaation toimintaa. Luvussa selviää myös mikä tutkimuksen perusteella on mennyt yrityksen toiminnassa hyvin ja mitkä tekijät asiakkaan näkökulmasta ovat toimineet.

Tämän lopputyön tutkimusosion kyselyn tulokset olivat suurimmaksi osaksi odotettuja, mutta myös muutamia yllättäviä huomioita voitiin tehdä tulosten perusteella. Kaksi ensimmäistä kysymystä kartoittavat vain vastaajien profiilia, joten niistä ei ollut välttämätöntä tehdä suuria johtopäätöksiä, muuta kuin sen, että suurin osa tämänhetkisistä asiakkaista suuntautuu mekaniikkasuunnittelun piiriin. On myös syytä muistaa tuloksia tarkastellessa, että vastaukset edustavat vain kahta yrityksen kohdemarkkinoista.

8.1 Jatkuvuus

Kolmas kysymys antaa jo selvästi viitettä siitä, miten case-yritys on onnistunut sitouttamaan asiakkaitaan ja pitämään asiakkuudet jatkuvina. 80% vastaajista mainitsi, että heidän edustamallaan yrityksellä on aikomusta ostaa yrityksen insinööripalveluita tulevaisuudessa. Loput vastaajista ei vielä tiennyt tarvitseeko heidän yrityksensä palveluita case-yritykseltä. Kun pohditaan B2B-toiminnan sitoutuneisuutta, on tärkeää, että asiakkailla on halua jatkaa kumppanuutta tulevaisuutta ajatellen. Tämän lisäksi, kun otetaan huomioon nykyhetken epävarma tilanne missä vain liiketoimintaympäristössä, on kysymyksen tulos ilahduttava case-yrityksen kannalta. Tällä hetkellä monet yritykset ovat epävarmoja investointiensa ja lähes tulkoon koko tulevaisuuden suhteen, joten kysymyksen tulosta voidaan pitää jopa vakuuttavana. Case-yrityksen myyntiprosessissa ja -strategiassa mainittiin arvoa lisäävänä tekijänä se, että asiakkuuksia pyritään jatkamaan mahdollisimman helpolla tavalla asiakkaan näkökulmasta. Myös case-yrityksen työntekijöitä halutaan pitää töissä niin pitkään kuin mahdollista esimerkiksi kilpailukykyisellä palkkauksella, joustavuudella ja vapaudella toteuttaa itseään siten

mikä tuntuu parhaalta. Tämä edesauttaa suunnittelijoiden sitoutumisen case-yritykseen. Asiakkaat haluavat ostaa palveluita juuri tällaisilta toimijoilta, jossa työntekijät ovat sitoutuneita ja pysyvät samassa organisaatiossa pidempään. Kysymyksen kolme tuloksen perusteella voidaan todeta, että tässä arvonluontistrategiassa on onnistuttu. Arvoelementtipyramidin (kuvio 6) yhteen keskeisimmistä tasoista, eli liiketoiminnan helpouteen on tämän perusteella onnistuttu vastamaan hyvin.

Jatkuvuuselementti on case-yrityksen kannalta erittäin tärkeä aspekti ja siitä tulee pitää kiinni kaikin keinoin varsinkin vallitsevan tilanteen takia. Koska asiakas-kunta on määrältään vielä varsin maltillinen ja yksi asiakas tuottaa selkeästi isoimman prosentin tuotoista, on jatkuvuutta ja tulevaisuutta pidettävä silmällä jokaisessa asiakkuus-suhteessa. Panostaminen luottamuksen rakentamiseen sekä asiakkuuksien jatkuvuuden tekeminen helpoksi ovat yrityksen kannalta erittäin tärkeitä arvo- ja hyötyelementtejä.

8.2 Kommunikaatio ja viestintä

Kuten case-yrityksen myyntiprosessissa mainittiin, perustuu liiketoiminta paljolti luottamukseen. Ennen kevättä 2020 tapaamiset hoidettiin pitkälti asiakkaan kanssa samassa tilassa. Muu kommunikointi on tapahtunut esimerkiksi sähköpostilla, puhelimitse tai LinkedIn-kanavassa. Koronapandemian myötä tapaamisia ja kohtaamisia on tullut välttää, ja ne ovat siirtyneet etäyhteyden varaan. Digitalisaatio ja modernit ratkaisut ovat siis nousseet yhä suurempaan rooliin. Se, miten B2B-palveluista ja tuotteista saadaan räätälöityjä, asiakaslähtöisiä ja digitaalisesti helppoja merkitsee nyt yhä enemmän kun koskaan. Kyselyn neljännen kysymyksen tulos antaa case-yrityksen kommunikoinnista ja viestinnästä erittäin positiivisen kuvan, sillä koko vastaajien joukko on sitä mieltä, että nämä asiat ovat menneet hyvin tai erittäin hyvin case-yrityksen kanssa. 80% vastaajista oli valinnut hyvän, joten parannettavaa tietysti voidaan aina löytää. Almquist, Cleghorn ja Sherer (2018) kirjoittavat, että monien arvoelementtien toteuttaminen hyvin on suorassa yhteydessä asiakkaan uskollisuuteen. (Almquist, Cleghorn & Sherer 2018) Monet näistä elementeistä liittyvät myös kommunikaatioon ja viestintään. Jo aikaisemmin mainittu liiketoiminnan helpous -arvoelementti (*Ease of doing business value*) voidaan suoraan linkittää siihen kategoriaan.

Koska Mercuri Internationalin tutkimuksessa kerrotaan, että nykyään 80% asiakkaan ostopolusta tehdään ennen myyjän osallistumista keskusteluun, tulee asia ottaa huomioon jokaisessa B2B-alalla toimivassa yrityksessä. Selkeä kommunikointi ja viestinä monikanavaisesti on nykyään avaintekijä onnistuneeseen asiakaskokemukseen. Tutkimuksen perusteella case-yrityksellä ei ole tällä saralla huolen aihetta, mutta aina on syytä pitää silmät avoinna, sillä digitaalisuus ja moderni teknologia muuttuvat jatkuvasti nopeaan tahtiin. Insinööripalveluja tuottaessa case-yritys pyrkii aina olemaan teknologian aallonharjalla ja suunnittelijoille pyritään antamaan parhaat mahdolliset työkalut. Samalle ajattelutavalle kannattaa antaa mahdollisuus myös myynnin puolella.

8.3 Yhteistyökumppanin valintaan vaikuttavat tekijät

Kyselyn kysymykset 5–6 liittyvät yhteistyökumppanin valintaan, ja siihen mitkä tekijät asiakkaan näkökulmasta merkitsevät tässä eniten. Kysymyksen viisi tulosten perusteella käy ilmi, että laatu on isoin kriteeri, jolla yhteistyökumppanin onnistumista mitataan. Työn laatu on myös yksi isoimmista asioista, johon case-yrityksessä panostetaan kerrotun myyntistrategian mukaan. Toinen tärkeä myyntistrategian painopiste on työntekijöissä eli suunnittelijoiden vapauksissa, hyvinvoinnissa ja ammattitaidossa. Suunnittelutyö ja sen onnistuminen oli myös yksi tärkeimmistä kriteereistä, kun katsotaan millä tavalla asiakasyritykset arvioivat yhteistyökumppania, ja mitä tekijöitä otetaan huomioon yhteistyökumppania valittaessa. Seitsemännen kysymyksen tuloksen perusteella voidaan case-yrityksen iloksi todeta, että nämä kaksi asiaa ovat toteutuneet vastaajien mielestä parhaiten. 60% vastaajista oli valinnut suunnittelijoiden ammattitaidon ja 50% työn laadun yhdeksi onnistuneimmista asioista case-yrityksen toiminnassa. Myyntistrategian painotus näihin segmentteihin on siis tämän tutkimuksen perusteella onnistunut loistavasti. Kun työntekijöihin luotetaan, heille annetaan onnistumiseen tarvittavat työkalut ja suunnittelijalle annetaan tarpeeksi tilaa tuottaa sitä mitä hän osaa, korreloi se myös selvästi lopputulokseen. Kaiken kaikkiaan voidaan todeta, että edellä mainitut myyntisegmentit ovat erittäin tärkeässä asemassa, kun sitä peilataan asiakkaan arvojen näkökulmasta.

Case-yrityksen myyntistrategian kannalta laatu ja työntekijöiden ammattitaito nousivat tärkeimmiksi arvoa ja hyötyä tuoviksi elementeiksi. Näitä asioita arvostetaan myös case-organisaatiossa. Myös asiakkaat ovat huomanneet saman, ainakin kyselyn tulosten perusteella. Tulosten perusteella voidaan myös todeta, että case-yritys on omalla strategiallaan saanut rekrytoitua tiimiinsä parhaita tekijöitä. Tätä on varmasti edesauttanut palkkauksen houkutteleva taso ja vapaus työskennellä haluamallaan tavalla. Yleisesti ajateltuna ajattelumalli sopii lukuisalle muullekin alalle, sillä ihmiset haluavat lähtökohtaisesti nykyisin viihtyä työssään, toteuttaa itseään ja saada työstään arvostettavaa palkkaa. Tästä strategiasta päätöksestä ei löydy negatiivista sanottavaa.

8.4 Tehokkuus

Case-yrityksen yksi tärkeimmistä, ellei jopa tärkein myyntiargumentti operatiivisen johtajan mukaan on tehokkuus. Suunnittelijat saavat vapaasti määritellä työaikansa, heille annetaan markkinoiden parhaat työkalut ja palkkataso on alan parhaimmista. Näillä tekijöillä pyritään takaamaan asiakkaalle maksimaalinen arvo tietyssä ajassa. 60% asiakasyritysten edustajista mainitsi hinnan yhdeksi kriteeriksi, joka otetaan huomioon, kun valitaan insinööripalveluja tuottavaa yhteistyökumppania. Myös aloittamisen nopeus ja kapasiteetin saatavuus mainittiin samassa kategoriassa. Edellä mainitut tekijät liittyvät nimenomaan siihen, että tietyllä hinnalla odotetaan tiettyä tulosta ja arvoa varsinkin, kun puhutaan suunnittelu- ja konsulttipalveluista. Tehokkuus on se valttikortti, jolla tässä asiassa voidaan kilpailla, joten seitsemännen kysymyksen vastaukset ovat hyvin mielenkiintoisia, sillä yksikään vastaajista ei ollut valinnut työn tehokkuutta parhaiten toteutuneeksi asiaksi case-yrityksen toiminnassa. Kaikkia muita vaihtoehtoja oli valittu vähintään kahdesti.

Kyselyn tulosten perusteella voidaan todeta, että asiakkaat eivät välttämättä näe tehokkuussegmenttiä samalla tavalla kuin itse case-yritys. Koska tehokkuus toimii keskeisimpänä myyntiargumenttina ja painopisteenä, on syytä kiinnittää tulokseen huomiota. Tässä tilanteessa voidaan kysyä, miten asiakasyrityksissä mitataan tehokkuutta, ja miksi se nähdään kenties eri tavalla kuin case-yrityksessä? On myös muistettavaa se, että asiakkaiden vastauksiin on saattanut vaikuttaa

pienemmät yksityiskohdat, kuten virheet, joita on saattanut sattua tiettyjen projektien aikana. Tätä ei kuitenkaan pystytä tutkimuksen avulla todentamaan, eikä yksittäisten virheiden pitäisi vaikuttaa keskimääräiseen vastausten jakaumaan.

Tämän opinnäytetyön toimeksiantajayrityksen liikeidea perustuu moderniin, tuoreeseen ja kaavoja rikkovaan ideologiaan. Se, että työn tehokkuutta ei olla valittu kertaakaan parhaiten toteutuneeksi asiaksi saattaa kertoa enemmän asiakasyrityksistä ja koko toimialasta, kuin itse case-yrityksen toiminnasta. Operatiivisen johtajan mukaan insinööri- ja suunnittelutoimistojen toimiala on hieman konservatiivinen ja vanhoihin tapoihin nojaava. Se, että näitä palveluita tarjoava yritys ei käytä esimerkiksi esimies-alais -suhteita tai säännöllisiä työaikoja saattaa osaltaan vaikuttaa kyselyn tuloksiin. Kuten Almquist, Cleghorn ja Sherer (2018) kirjoittavat, esimerkiksi IT-alan ostajan ja mainosalan ostajan tärkeimmät arvoelementit eivät ole samoja. On siis tärkeää löytää juuri oman alan ostokulttuuriin vaikuttavat tärkeimmät tekijät. Tämän takia ei voida ikinä vain olettaa mitä asiakas oikeasti arvostaa (Almquist, Cleghorn & Sherer 2018). Vastaavien kyselyiden ja asiakasdatan kerääminen tulevaisuutta ja myyntisegmenttejä ajatellen on siis todella arvokasta.

Kun tarkastellaan tehokkuuden näkökulmaa kysymyksen kuusi tulosten perusteella, ei tämä tekijä nouse kärkisijoille yhteistyökumppanin tärkeimpänä tekijänä. Vaikka hinta ja kustannukset liittyvät tässä tapauksessa tehokkuuteen, saattaa se olla yksi osasy sille, miksei kenenkään mielestä tehokkuus toteudu parhaiten case-yrityksen toiminnassa. Tehokkuus ei yksinkertaisesti ole asiakasyrityksille se merkittävin asia, joka otetaan huomioon, joten sitä ei ole vallittu myöskään parhaiten toteutuneeksi asiaksi.

Tutkimuksen mukaan tehokkuuteen tulisi siis kiinnittää enemmän huomiota case-yrityksen puolelta. Tarkkaa syytä sille, miksi tehokkuus ei vastaajien mielestä toteudu on vaikea määritellä. Case-yrityksen tulisi selvittää asiakaskohtaisesti arvomaailmaa ja sitä mihin asiakkaan liiketoiminta perustuu. Kyselyiden, selvitysten ja tarkkojen jälkiraporttien tekeminen auttavat asiassa. Asiakasdatan kerääminen ja analysointi antaa suuntaviivoja toiminnan kehittämiseen. On erittäin tärkeää tietää mihin arvoihin asiakas perustaa ajattelunsa ja toimintansa. Pelkkien olettamusten varaan ei pidä jättää asiakkaan arvioimista ikinä. Koska tehokkuus

on kärki myyntisegmentti, tulee asia ottaa vakavaan tarkasteluun. On myös syytä muistaa, että jokainen asiakas ja projekti ei ole samanlainen.

Laine (2015) linjaa, että monen yrityksen johtoporras ei tarkkaan tiedä mitä asiakkaille myydään. Myydäänkö asiakkaille tarjoamaa vai tarjoaman tuottamaa hyötyä? (Laine 2015) Tämän oivalluksen tekeminen ja tarkka pohtiminen voi auttaa kohdentamaan myyntiä sekä tunnistamaan sen mitä asiakkaat oikeasti tarvitsevat ja arvostavat. Mikäli tehokkuus toimii kärkimyyntisegmenttinä, tulisi case-yrityksen miettiä miten sitä saadaan painotettua asiakasyrityksille enemmän. Kuinka asiakkaalle tuodaan esille se, että toiminta on tehokasta ja siitä on konkreettista hyötyä eli arvoa. Case-yrityksen toimialalla tehokkuus tuntuu tärkeältä elementiltä kustannusten suhteen, joten töitä sen edistämisen eteen kannattaa tehdä.

8.5 Hinnan merkitys

Hinta ei ole myyntistrategian mukaan merkittävin kilpailuetua tuova argumentti case-yrityksessä. Se kuitenkin otetaan huomioon ja hintoja verrataan esimerkiksi Aasian markkina-alueella. Kevään aikana hinnoissa on operatiivisen johtajan mukaan ollut myös joustavuutta ymmärrettävästi asiakkaan maksukyvyn mukaan. Tässä lopputyössä hinta ei ole ollut keskeisessä roolissa, kun katsotaan yhteistyökumppanien valintaa ja arvonluontia. Vaikka hinta kertoo paljon, on se silti loppujen lopuksi vain pieni osa asiakkaan kokemaa arvoa ja hyötyä. Kun hinta laitetaan arvopyramidiin (kuviokuva 6), löytyy se ainoastaan pohjimmaisesta kerroksesta (*"Table stakes"*) (Almquist, Cleghorn & Sherer 2018). Kyselytutkimuksen perusteella hinta on silti isossa roolissa, kun valitaan insinööripalveluja tuottavaa yhteistyökumppania, joten se on myös otettava huomioon tuloksissa. Ainoastaan kaksi vastaajista on valinnut hinta-laatu -suhteen parhaiten toteutuneeksi asiaksi case-yrityksessä. Suhde uhrausten ja hyötyjen välillä muodostaa asiakkaan kokeman arvon. (Boedeker 2017). Tässä tapauksessa hinta edustaa uhrausta ja laatu arvoa. Kyselyn tulokset ovat siinä mielessä ristiriidassa, että työn laatu on nähty hyvänä, mutta hinta-laatu ei läheskään yhtä hyvänä. Tämän perusteella voidaan todeta, että projektit on saatu laadukkaasti maaliin, mutta silti hinta ei ole aina tyydyttänyt asiakasta. Myös suunnittelijoiden ammattitaitoa arvostetaan tutkimuksen perusteella paljon, mutta siitä ei välttämättä olla valmiita maksamaan

korkeampaa hintaa. Suunnittelijoiden ammattitaito takaa yleensä myös laadukkaan lopputuloksen, mutta hinta nousee silti aina esiin suurempana tekijänä tuloksissa.

Poikkeuksellisen kevään myötä hinta ja kustannukset ovat varmasti yhä suurempi kriteeri yhteistyökumppania valittaessa. Monet yritykset ovat pahemmassa ahdingossa kuin koskaan ja maksuvaikeuksia saattaa esiintyä valtion apupaketeista huolimatta. Kilpaileminen pelkällä laadulla, ammattitaidolla ja tehokkuudella tulee olemaan erittäin hankalaa, jos hinnoittelua ei oteta oikealla tavalla huomioon. Joustavuus ja uudet ajattelumallit tulevat korostumaan missä vain liiketoiminnassa jokaisella alalla. Case-yrityksen kannalta hinnoittelu on selkeästi otettu huomioon ja siinä on joustettu tarvittaessa. On myös syytä muistaa, että omaa työtä ja tekemistä kannattaa arvostaa myös hinnoittelun näkökulmasta.

8.6 Asiakslähtöisyys

Asiakslähtöisyys on osa B2B:n nykyaikaa ja tulevaisuutta, mikä on mainittu myös teoriaosiossa. Tutkimuksen vastauksien perusteella yhteistyökumppanin onnistumiseen tai valintaan ei vaikuta mullistavasti asiakslähtöisyys. Vain muutamia viittauksia voidaan huomata, kuten yhteistyökumppanin ymmärrys asiakasyrityksen vaatimuksista ja asiakkaan tarpeiden ymmärtäminen. Asiakslähtöisyys oli mainittu kerran kysymyksen kuusi vastauksissa. Case-yrityksen toiminnassa 3 vastaajista oli sitä mieltä, että asiakslähtöisyys on yksi asia, joka toteutuu parhaiten. Vaikka tutkimuksen perusteella kyseinen asia ei nouse suuremmin esille, on se silti tärkeää pitää mielessä. Asiakslähtöisen toiminnan perusperiaatteena on fokuusoitua asiakkaan liiketoiminnan ymmärtämiseen ja haasteiden ratkaisemiseen (Laine 2015). Tämä tulee ottaa huomioon, kun toimii missä vain asiakaspalvelutyössä, on se sitten B2B tai B2C. Tässä tutkimustapauksessa jokainen projekti on varmasti omanlaisensa ja jokainen asiakas on erilainen kuin muut, joten se tulee myös ottaa huomioon myynnin argumenteissa.

Kuten sanottu, asiakslähtöisyys on hieno muotisana, jota yritysjohtajien on hyvä viljellä strategioissaan, mutta sen aito toteuttaminen on eri asia. Case-yrityksessä asiakslähtöisyys ei näytä olevan pelkkää puhetta, vaan asiakas laitetaan keskiöön ja heidän liiketoimintaansa pyritään ymmärtämään. Parannettavaa kuitenkin

löytyy, jos katsotaan esimerkiksi tehokkuuden myyntisegmentin vertautumista kyselyn tuloksiin. Tähän ratkaisuna toimii jälleen arvojen ja hyötyjen ymmärtäminen. On tärkeää pohtia jokaisen asiakasyrityksen kohdalla heidän saamia hyötyjä, joita case-yritys voi tarjota verrattuna asiakkaan uhraukseen. Nämä asiat selvittämällä on asiakaslähtöisyyttä helpompi lähteä toteuttamaan.

8.7 Joustavuus

Joustavuus on elementti, joka löytyy jälleen *liiketoiminnan helppous* kohdasta arvoelementtipyramidista (kuviokuva 6). Joustavuus on mainittu muutamia kertoja yhtenä kolmesta tekijästä, joita otetaan huomioon, kun yhteistyökumppaneita valitaan. Neljä vastaajista on valinnut joustavuuden myös yhdeksi parhaiten toteutuneeksi asiaksi case-yrityksen toiminnassa. Joustavuus on B2B-liiketoimintaa harjoittaessa molemmin puolinen transaktio. On ymmärrettävää, että kaikissa tilanteissa joustaminen on mahdotonta, mutta oikeissa paikoissa esimerkiksi kompromissit ja hinnan alennukset voivat myöhemmin tuoda voittoa kotiinpäin moninkertaisena.

Kyse on loppujen lopuksi siitä, että asiakas tuntee olevansa tärkeä ja heidän liiketoimintansa tavoitteista välitetään. Case-yrityksen operatiivisen johtajan sanojen mukaan kevään 2020 koronaepidemian johdosta joustavuus on noussut yhä isompaan rooliin myös B2B-toiminnassa. Esimerkiksi hinnoittelun strategiaa on hieman muutettu aggressiivisempaan suuntaan, sekä sisäänheitto -hinnoittelua on käytetty joissain tapauksissa. Asiakkaiden kohdalla on myös tehty muutoksia yksilöllisempään suuntaan. Kaikki edellä mainitut toimenpiteet kertovat hyvästä joustavuudesta ja tilanteen oikeanlaisesta lukemisesta. Yritykset, jotka ovat innovatiivisia, avomielisiä uudistuksille ja ennakkoluulottomia, ovat usein edelläkävijöitä ja niitä toimijoita, joista muut ottavat mallia. Tuloksista ja strategiasta voidaan päätellä, että joustavuus on hyvällä mallilla case-yrityksessä ja samaa teemaa kannattaa jatkaa myös tulevaisuudessa.

9 Yhteenveto

Yhteenvetona voidaan tutkimuksen perusteella todeta, että case-yrityksen myyntistrategia vertautuu asiakkailta saatuihin tuloksiin pääosin hyvin. Suurin osa

myyntisegmenteistä kohdistuu oikeisiin teemoihin ja asiakkaiden arvoelementit on saatu suurimmaksi osaksi selvitettyä. Arvojen pohjalta on myös helpompi määritellä yhteistyökumppanien ostokäyttäytymiseen vaikuttavia tekijöitä.

Myyntistrategian kannalta tärkeää elementtiä eli tehokkuutta tulee tarkastella tutkimuksen perusteella tarkemmin. Miten tehokkuuden näkökulmaa saadaan tuotua paremmin esille myyntitoiminnassa, ja millä tavoin omaa tehokkuutta saataisiin lisättyä? Suunnittelijoiden ammattitaito ja laatu strategian palasina ovat taas toimineet kyselyn perusteella loistavasti. Ne ovat yrityksen isoja valttikortteja, joihin on panostettu ja se näkyy myös tutkimuksessa. Niistä kannattaa myös pitää kiinni tulevaisuudessa ja kehittää tarpeen mukaan.

Viestintä ja kommunikaatiotaidot ovat myös hyvällä tasolla case-yrityksessä, kun katsotaan tutkimustuloksia. Ne merkitsevät nykyisin paljon yrityksen kokonaiskuvaa katsottaessa ja antavat tietynlaisen mielikuvan, kun myyntiä tehdään. Digitalisaatio muokkaa viestintää ja kommunikaatiota nopeasti ja ajan muuttumista tulee seurata tarkasti. Esimerkiksi tapaamisten siirtyminen etäkokouksiin on ollut isossa roolissa viime aikoina ja se on selvästi hoidettu case-organisaatiossa mallikkaasti.

Kaiken kaikkiaan tämän opinnäytetyön tutkimus on tehty historiallisen erikoisena aikana. Koronaepidemia on laittanut yritykset muovautumaan uudelleen ja jopa taistelemaan olemassaolostaan. Tällaisina hetkinä on tärkeää osata joustaa ja kuunnella asiakkaiden ja ihmisten todellisia tarpeita. Tilanne korostaa asiakastuntemusta ja sen pohjalta resurssien oikein suuntaamista. Varaa ei ole tuhlata potentiaalia väärin segmentteihin, joten tutkimusten ja asiakasdatan kerääminen on hyvin tärkeää. Case-yrityksen kannalta on oleellista, että asiakasyritysten todellisia tarpeita selvitetään ja niitä analysoidaan. Tämän jälkeen resursseja voidaan suunnata tehokkaammin oikeisiin paikkoihin.

Kuviot

Kuvio 1. B2B-ostajien ostokaavio (Wizdo 2015.), s.10

Kuvio 2. Tuotelähtöisen ja asiakaslähtöisen ajattelun erot (Laine 2015, 33.), s.14

Kuvio 3. Ostajan yksinkertainen matka -kaavio (Wizdo 2015.), s.16

Kuvio 4. Arvon myymisen vaiheet (Laine 2015), s.22

Kuvio 5. Kuva myyntikulttuuri -harjoituksesta (Laine 2015), s.25

Kuvio 6. 40 Elements of Value (Almquist, Cleghorn & Sherer 2018), s.26

Kuvio 7. Miten kommunikointi ja viestintä on sujunut case-yrityksen kanssa?, s.35

Kuvio 8. Parhaiten toteutuvat asiat case-yrityksen toiminnassa., s.36

Lähteet

Almquist, E., Cleghorn, J. & Sherer, L. 2018. The B2B Elements of Value. <https://www.bain.com/insights/the-b2b-elements-of-value-hbr/>. Luettu 4.6.2020

Alonso, E. 2019. Mitä on B2B-myynti: Määritelmä, strategia ja trendit. <https://www.vainu.com/fi/blogi/b2b-myynti-ja-btob-myynti/>. Luettu 15.6.2020

Aminoff, J. & Rubanovitsch, M. 2015. Ostovallankumous. Helsinki: Johtajatiimi.

Avionos 2017. Why Digital Will Become the Prima Channel for B2B Engagement. <https://www.avionos.com/wp-content/uploads/2019/01/CloudCraze-Why-Digital-Will-Become-the-Primary-Channel-for-B2B-Engagement.pdf>. Luettu 16.6.2020

Blythe, J. & Zimmerman, A. 2005. Business to Business marketing Management: A Global Perspective. Lontoo: Thomson Learning.

Boedeker, M. 2017. Affektiivinen polku: asiakkaan affektiivisen kokemuksen rooli arvonluonnissa B2B-kontekstissa. Avaimia arvonluontiin. Tampereen teknillinen yliopisto.

Digitaalinen markkinointi 2018. Digitaalinen markkinointi ja ostoprosessin eri vaiheet. <https://www.digimarkkinointi.fi/blogi/digitaalinen-markkinointi-ja-ostoprosessin-eri-vaiheet>. Luettu 17.6.2020

Haaga-Helia ammattikorkeakoulu 2016. Tutkimus: B2B-asiakkaat kokevat ostoprosessissa tärkeimmiksi digitaalisiksi työkaluiksi sähköpostin, verkkomaksujärjestelmän ja yrityksen verkkosivut. <https://www.epressi.com/tiedotteet/talous/tutkimus-b2b-asiakkaat-kokevat-ostoprosessissa-tarkeimmiksi-digitaalisiksi-tyokaluiksi-sahkopostin-verkkomaksujarjestelman-ja-yrityksen-verkkosivut.html>. Luettu 17.6.2020

Hiltunen, L. 2009. Validiteetti ja reliabiliteetti. file:///C:/Users/Omistaja/Downloads/validius_ja_reliabiliteetti.pdf. Luettu 15.6.2020

Honkanen, M. 2019. B2B-myyntin trendit 2020. <https://www.vainu.com/fi/blogi/myynnin-trendit-2020/>. Luettu 8.6.2020

Hovila, J. 2015. Kuinka hyvin olet mukautunut moderniin ostoprosessiin? <https://www.powermarkkinointi.com/blogi/kuinka-hyvin-olet-mukautunut-moderniin-ostoprosessiin>. Luettu 26.6.2020

Laaksonen, P. 2016. B2B-markkinoinnissa Suomi tarvitsee enemmän ja parempaa. <https://www.marmai.fi/uutiset/b2b-markkinoinnissa-suomi-tarvitsee-enemman-ja-parempaa/e71d392d-cd3a-39c1-bd37-1f5ef4a1b567>. Luettu 17.6.2020

Laine, K. 2015. Myynti on rikki: B2B-myyntin uusi aika. Helsinki: Talentum Pro.

Mercuri International 2017. Mitä B2B myynti on tänään? <https://mercuri.fi/insights/mita-b2b-myynti-on-tanaan/>. Luettu 11.5.2020

- Niiranen, H. 2017. Hyödynnä LinkedInin potentiaali. <https://www.differo.fi/blogi/hyodynna-linkedinin-potentiaali>. Luettu 29.6.2020
- Niiranen, H. 2018. Some-markkinoinnin trendit 2018. <https://www.differo.fi/blogi/somemarkkinoinnin-trendit-2018>. Luettu 26.6.2020
- Perus, J. 2019. Inbound-markkinoinnilla tuloksia: B2B-ostoprosessissa valta on siirtynyt ostajalle. <https://blogi.videolle.fi/b2b-ostoprosessissa-valta-on-siirtynyt-ostajalle>. Luettu 17.6.2020
- Pihkakoski, J. 2017. Asiakaslähtöinen markkinointi murskaa yrityslähtöisen. <https://www.aboad.fi/blog/asiakaslatoinen-markkinointi-murskaa-yrityslahtoisena/>. Luettu 26.6.2020
- Sarajärvi, A. & Tuomi, J. 2017. Laadullinen tutkimus ja sisällön analyysi - Uudistettu laitos. Tammi.
- Tulos.fi. Digitaalisen markkinoinnin sanasto. <https://www.tulos.fi/sanasto>. Luettu 30.8.2020
- Venäläinen, S. 2018. Arvolupaus - mikä, millainen, miksi ja miten? <https://www.advanceb2b.com/fi/blog/arvolupaus>. Luettu 26.6.2020
- Wizdo, L. 2015. B2B Buyer Journey Map Basics. https://go.forrester.com/blogs/15-05-25-b2b_buyer_journey_map_basics/. Luettu 11.5.2020
- Wizdo, L. 2015. Myth Busting 101: Insights IntoThe B2B Buyer Journey. https://go.forrester.com/blogs/15-05-25-myth_busting_101_insights_intothe_b2b_buyer_journey/ . Luettu 11.5.2020