



TAMPEREEN TEKNILLINEN YLIOPISTO
TAMPERE UNIVERSITY OF TECHNOLOGY

JOHANNES TURUNEN
MYYNTIPROSESSIN LUOMINEN DIGITAALISESSA
TIETOINTENSIIVISESSÄ PALVELULIIKETOIMINNASSA

Diplomityö

Tarkastaja: Prof. Miia Martinsuo
Tarkastaja ja aihe hyväksytty Talou-
den ja rakentamisen tiedekuntaneu-
voston kokouksessa 3.2.2016

TIIVISTELMÄ

JOHANNES TURUNEN: Myyntiprosessin luominen digitaalisessa tietointensiivisessä palveluliiketoiminnassa

Diplomityö, 56 sivua, 12 liitesivua

Toukokuu 2016

Tuotantotalouden diplomi-insinöörin tutkinto-ohjelma

Pääaine: Teollisuustalous

Tarkastaja: Prof. Miia Martinsuo

Avainsanat: B2B-myyntiprosessi, digitaalinen liiketoiminta, KIBS, ostokäyttäytyminen, ostokriteerit

Digitalisoituminen asettaa uusia vaatimuksia yritysten väliselle liiketoiminnalle erityisesti myynnin alueella, ja se tarjoaa samalla uusia mahdollisuuksia liikevaihdon kasvattamiseen. Tutkimuksen kohdeyritys tuottaa digitaalisia oppimis- ja valmennusratkaisuja keskisuurten ja suurten yritysten käyttöön. Kohdeyrityksen jatkuvien palvelujen, kuten pilvipalveluina toimitettavien oppimisalustojen, myyntimallin kehittäminen on keskeisessä asemassa yrityksen strategiassa. Tutkimuksen tavoitteena oli selvittää, millainen myyntimalli soveltuu tietointensiiviseen palveluliiketoimintaan digitaalisessa ympäristössä ja mitä asioita tulisi ottaa huomioon myyntimallin luomisessa asiakkaiden ostokäyttäytymisen näkökulmasta.

Työssä toteutettiin ostokäyttäytyminen kyselytutkimus yhteistyössä kohdeyrityksen kanssa. Tutkimukseen vastasi kohderyhmästä 227 vastaajaa ja kyselyn vastausprosentti oli 6,15. Kyselyllä tarkasteltiin asiakkaiden preferenssejä ostokriteerien ja toimittajan yhteydenottoapojen sekä yhteydenoton ajankohtien suhteen. Työssä toteutettiin myös valituista yrityksistä mystery shopping -tutkimus, jossa tarkasteltiin kyseisten yritysten arvolupauksen sisältöä ja tutkittiin niiden inbound-myyntiprosessia vertailun vuoksi.

Tutkimuksen tuloksena havaittiin, että yritysten välisessä liiketoiminnassa ostajat suosivat sähköpostia yhteydenottotapana toimittajan suunnalta ja painottavat ostokriteereistä erityisesti laatutekijöitä, hintaa ja tuottavuutta. Ostajat toivoivat yhteydenottoa toimittajan suunnalta selkeästi eniten siinä vaiheessa ostoprosessia, kun tarve on tiedossa ja ratkaisutapa on määriteltä, ja toiseksi eniten potentiaalisten toimittajien vertailuvaiheessa. Tulosaineiston perusteella digitaalista palveluliiketoimintaa harjoittavien yritysten arvolupauksissa korostuvat laatutekijät ja referenssit, ja mystery shopping -tutkimukseen valituista yrityksistä 62,5 prosenttia hyödynsi erilaisia sisältömarkkinoinnin keinoja liidien synnyttämiseen.

Tulosten perusteella rakennettiin kohdeyritykselle nämä keskeiset havainnot huomioiva myyntiprosessi, myynnin Y-malli, joka hyödyntää sekä automatisoidun myynnin elementtejä että myyjän henkilökohtaista myyntityötä ja ottaa huomioon yritykseltä vaadittavat tukitoimet markkinoinnissa.

ABSTRACT

JOHANNES TURUNEN: Creating a Sales Process in a Digital Knowledge Intensive Service Business

Master of Science Thesis, 56 pages, 12 Appendix pages

May 2016

Degree programme: Master's programme in Industrial Engineering and Management

Major: Industrial Management

Examiner: Prof. Miia Martinsuo

Keywords: B2B selling process, buying behaviour, buying criteria, digital business, KIBS

Digitalization sets new demands for business-to-business companies especially in selling, but at the same time it offers significant opportunities for growing turnover. The case company produces digital learning and training solutions for medium-sized and large businesses. The development of selling process for continuous services, for example cloud-based learning portals, plays an important role in the strategy of the case company. The aim of this study was to find out what kind of sales model is suitable for knowledge-intensive service business in a digital environment and what factors regarding buying behaviour should be considered in creating a sales model for knowledge-intensive service business.

The research on buying behaviour was conducted in a form of survey in co-operation with the case company. A total of 227 respondents were reached through the survey corresponding 6,15 percent of the target group. The survey focused on customers' preferences of purchase criteria and supplier contact medium as well as contact timing. For comparison purposes, a mystery shopping study about chosen companies was also carried out with focus on unique value propositions and inbound selling processes.

The results of the research show that B2B buyers prefer email over other methods as a supplier contact medium and they value quality factors, price and productivity as most important purchase criteria. The majority of B2B buyers would like to be contacted by suppliers when the problem is known and the way to solve it is defined, and the second most preferred timing for contact is when they are comparing potential suppliers. Based on the results of the study, quality factors and references are highlighted in unique value propositions of companies in digital service business, and out of the 16 chosen companies 62,5 percent use content marketing tools to create leads. A sales model named Y-model of sales was built for the case company, based on key observations on the results of research. This model utilizes both elements of automatic sales and personal selling of a salesman, and also takes into account the supportive activities required in terms of marketing.

ALKUSANAT

Tämä diplomityö syntyi MPS Prewisen toimeksiannon pohjalta ja päättää samalla opintoni Tampereen teknillisessä yliopistossa. Diplomityölle varattu kevät piti sisällään paljon uuden oppimista, ja kirjoitustyötä edistivät napakaksi suunniteltu aikataulu ja erityisesti työn merkityksen tiedostaminen kohdeyrityksen tulevien vuosien liiketoiminnan kehittämisen kannalta.

Haluan kiittää kaikkia henkilöitä, jotka auttoivat tämän projektin onnistumisessa. Erityiskiitos diplomityöni lopputuloksesta kuuluu kohdeyrityksen henkilöstölle avusta työn toteuttamisessa ja professori Miia Martinsuolle työn ohjauksesta.

Espoossa, 19.5.2016

Johannes Turunen

SISÄLLYSLUETTELO

1.	JOHDANTO	1
1.1	Tutkimuksen tausta ja tarve.....	1
1.2	Tutkimuksen tavoite ja tutkimuskysymykset.....	2
1.3	Tutkimuksen rajaukset	2
1.4	Tutkimusmetodologia.....	4
1.5	Tutkimuksen rakenne	4
2.	TEOREETTINEN VIIITEKEHYS	5
2.1	Tutkimuksen keskeiset ilmiöt ja toimintaympäristö	5
2.2	Myyntiprosessi yritysten välisessä liiketoiminnassa.....	6
2.3	Tietointensiiviseen palveluliiketoimintaan soveltuvat myyntimallit	8
2.3.1	Itsepalvelumalli	8
2.3.2	Myynti-SaaS.....	8
2.3.3	Enterprise-myyntimalli	9
2.4	Pilvipalveluiden myyntimallit Suomessa.....	9
2.5	Organisaation ostokäyttäytyminen	10
2.6	E-commerce -liiketoiminta.....	15
2.7	Tietointensiivinen palveluliiketoiminta.....	16
2.8	Ainutlaatuinen arvolutaus ostokriteereihin vetoamisessa	17
2.9	Päätelmät tietointensiivisen palveluliiketoiminnan myyntiprosessista digitaalisessa toimintaympäristössä.....	18
3.	TUTKIMUKSEN MENETELMÄT, AINEISTO JA TOTEUTUS.....	19
3.1	Tutkimusmetodi	19
3.2	Kohdeyrityksen esittely: MPS Prewrite	19
3.3	Kyselytutkimus.....	23
3.3.1	Kyselytutkimuksen perustelu	24
3.3.2	Kyselytutkimuksen suunnittelu.....	24
3.3.3	Kyselytutkimuksen kohderyhmä ja aineisto	26
3.3.4	Kyselytutkimuksen sisältö	27
3.4	Vertailu kilpailijayrityksiin	30
3.4.1	Mystery shopping -menetelmä.....	30
3.4.2	Mystery shopping -tutkimuksen suunnittelu ja toteutus	31
4.	TUTKIMUSTULOKSET	33
4.1	Kyselytutkimuksen havainnot palvelun hankinnasta	33
4.2	Kyselytutkimuksen havainnot toimittajan yhteydenotosta	36
4.3	Ryhmien väliset erot ostokäyttäytymisessä.....	38
4.4	Kyselyn tulokset potentiaalisten asiakkaiden ryhmässä emoyhtiön nykyisten asiakkaiden ryhmään nähden	41
4.5	Kilpailevien ratkaisutoimittajien myyntikäytännöt.....	42
4.6	Tulosten havaintojen tarkastelu myyntiprosessin näkökulmasta	43
5.	PÄÄTELMÄT	45

5.1	Tutkimuskysymyksiin vastaaminen	45
5.2	Suositus käyttöönotettavasta myyntiprosessista kohdeyritykselle	46
5.3	Toimenpidesuunnitelma myyntimallin implementointiin	49
5.3.1	Vaiheen 1 toimenpiteet implementoinnissa	49
5.3.2	Vaiheen 2 toimenpiteet implementoinnissa	50
5.3.3	Vaiheen 3 toimenpiteet implementoinnissa	50
5.3.4	Vaiheen 4 toimenpiteet implementoinnissa	51
5.4	Tutkimuksen kriittinen tarkastelu	51
5.5	Jatkotutkimuksen aiheet	52
LÄHTEET		54

LIITE A: Ostokäyttäytymisen kyselytutkimuksen kyselylomake.

LIITE B: Mystery shopping -tutkimuksen lomake.

LIITE C: Osajoukko tuloksista ostokäyttäytymisen kyselytutkimuksen vertailuryhmässä ja kohderyhmässä.

LYHENTEET JA MERKINNÄT

B2B	Business-to-Business, yritysten välinen liiketoiminta
KIBS	Knowledge Intensive Business Services, tietointensiiviset liike-elämän palvelut
SaaS	Software as a Service, ohjelmiston tarjoaminen palveluna lisenssin sijasta

1. JOHDANTO

Tämä diplomityö tehtiin suomalaiselle kansainvälistä liiketoimintaa harjoittavan henkilöstöpalvelu- ja konsulttiyrityksen tytäryhtiölle. Tutkimuksessa selvitettiin kohdeyrityksen jatkuvien palvelujen myynnin kasvattamisen haasteita ja sitä, millainen myyntiprosessi vaaditaan näiden palvelujen myyntiin uusilla markkinoilla yrityksen nykyisten asiakassegmenttien ulkopuolella. Jatkuvien palvelujen kasvattamiseen ja liiketoiminnan skaalaamiseen oli selkeä tarve, sillä yrityksen nykyisen liiketoiminnan projektiluontoisuus sitoo paljon resursseja meneillään oleviin asiakasprojekteihin.

Johdannossa käydään läpi diplomityön tutkimuksen lähtökohdat, tutkimuksen tavoitteet, rajaukset, rakenne ja tutkimusmetodologia.

1.1 Tutkimuksen tausta ja tarve

Tutkimuksen kohdeyritys on MPS Prewrite, jonka liiketoiminta keskittyy digitaalisiin oppimis- ja valmennusratkaisuihin. Prewisen liiketoiminnasta suurin osa tulee Suomesta ja MPS-Yhtiöiden kautta Prewrite toimii kansainvälisesti kuudessa maassa. Liiketoiminnan luonne on ollut enimmäkseen projektiluontoista. Jatkuvien palvelujen kuten oppimisen hallintajärjestelmä Gimletin ja siihen sisältyvän verkkokurssityökalu Composerin myynnin osuutta liikevaihdosta on kuitenkin pyritty kasvattamaan ja tässä onnistuttiinkin jo melko hyvin vuonna 2015. Jatkuvien palvelujen kasvun tavoite on vuositasolla 50-100 prosenttia, joten yrityksen kannalta on järkevää etsiä Suomen kokoisen markkinan sisältä uusia asiakassegmenttejä nykyisen asiakaskunnan ulkopuolelta sekä rakentaa jatkuville palveluille selkeä myyntimalli. Kohdeyrityksen myyntiprosessissa on aiemmin ollut keskeisessä roolissa tapaamisten järjestäminen asiakkaiden kanssa, ja e-commerce -liiketoiminnan kasvattamiseksi jatkuvien palvelujen myyntimallin tulisi toimia tarvittaessa kokonaan digitaalisesti.

Tietointensiivisten palvelujen myyminen digitaalisten kanavien kautta on yleistynyt viime vuosina ja kysynnän voidaan olettaa kasvavan myös lähitulevaisuudessa. Esimerkiksi Software as a Service -liiketoiminta on kasvattanut suosiotaan voimakkaasti vuodesta 2008 alkaen, ja lisäksi tutkimusyhtiö Forrester on tehnyt ennusteen pilvipalveluiden markkinoiden kuusinkertaistumisesta vuoden 2011 tasosta vuoteen 2020 mennessä (Salo 2012). Huolimatta edellä mainituista näkymistä Laaksosen (2015) toteuttamassa haastattelussa opinnäytetyöhön liittyen kävi ilmi, että Ohjelmistoyrittäjien hallituksen jäsen ja Software as a Service -ryhmän vetäjä Antti Pietilän arvion mukaan Suomessa pilvipalvelujen myynti on vasta kehitysvaiheessa, ja pilvipalveluita myydään vanhanaikaisin tavoin. Pietilä totesi Laaksosen (2015) haastattelussa myös Suomessa olevan verrattain vähän yrityksiä, jotka käyttävän automaattista myyntimallia, ja että osa yrityksistä ei pysty

edes toimittamaan sujuvasti ohjelmistoja. Pietilän arvioon peilaten myös kohdeyrityksen tarve uuden myyntiprosessin rakentamiselle on perusteltu. Pilvipalvelujen markkinan kypsyessä uudistetulla myyntiprosessilla voitaisiin oletettavasti kasvattaa myös kohdeyrityksen liiketoimintaa mahdollisimman tehokkaasti.

Tutkimuksessa keskityttiin myyntiprosessiin ja sen ympärille rakentuviin ilmiöihin. Tutkimuksen asema kirjallisuudessa sijoittuukin myyntiprosessiin liittyvään aiempaan tutkimukseen, rajattuna kohdeyrityksen liiketoiminnan luonteenpiirteiden mukaisesti. Tutkimuksen pääfokus on tietointensiivisen palveluliiketoimintaa harjoittavan yrityksen myyntiprosessissa, jossa hyödynnetään sähköistä kanavaa palvelun tarjoamisessa. Näin ollen tietointensiiviseen palveluliiketoimintaan liittyvän kirjallisuuden lisäksi tutkimuksessa otetaan huomioon myös e-commerce -liiketoimintaan liittyvä kirjallisuus.

1.2 Tutkimuksen tavoite ja tutkimuskysymykset

Tutkimuksen tavoitteena oli rakentaa kohdeyritykselle käyttöönottovalmis ja digitaalisia kanavia hyödyntävä myyntiprosessi jatkuvien palvelujen myynnin kasvattamiseksi. Myyntimallin rakentamisessa kohdeyrityksen kannalta tärkeitä huomioitavia tekijöitä olivat potentiaalisten asiakkaiden ostokäyttäytyminen ja yrityksen toimesta valittujen kilpailijoiden myyntiprosessien mallintaminen. Tutkimuksen omistajuus on diplomityöntekijän lisäksi yrityksen toimitusjohtajalla ja myyntijohtajalla, jotka määrittivät yrityksen tarpeen tälle toimeksiannolle ja tavoitteet tutkimuksesta saataville lopputuloksille, joiden pohjalta taas on mahdollista tehdä jatkotoimenpiteitä yrityksen liiketoimintatavoitteiden saavuttamiseksi. Tutkimusongelmaa on avattu yhdellä päätutkimuskysymyksellä sekä kolmella apututkimuskysymyksellä:

- Millaisen sähköisiä kanavia hyödyntävän myyntiprosessin yritys tarvitsee tietointensiivisten jatkuvien palvelujen myyntiin?

Apututkimuskysymykset:

- Mitkä ovat potentiaalisten asiakkaiden ostokäyttäytymisen keskeisiä piirteitä?
- Miten tytäryhtiön uusien asiakassegmenttien ostoprosessit ja -kriteerit poikkeavat emoyhtiön nykyisten asiakkaiden ostoprosesseista ja ostokriteereistä?
- Millaisia myyntiprosesseja kohdeyrityksen kannalta mielenkiintoiset kilpailijayritykset käyttävät?

1.3 Tutkimuksen rajaukset

Tutkimuksen tavoitteen saavuttamiseksi eli myyntiprosessin luomiseksi digitaalisessa tietointensiivisessä palveluliiketoiminnassa kohdeyritykselle on syytä rajata tarkastelunäkökuomia ostokäyttäytymisen ja myyntiprosessien tutkimisen osalta. Tutkimusotoksen

osalta ostokriteerien ja ostoprosessien tutkiminen on rajattu kohdeyrityksen kannalta houkutteleviin uusiin asiakassegmentteihin, jotka määritellään tutkimuksen empiirisessä osassa tarkemmin, ja verrokkiryhmä on rajattu MPS-Yhtiöiden nykyiseen asiakaskuntaan. Ostoprosessien tutkiminen rajataan asiakkaiden preferensseihin yhteydenoton ajoituksista ja toteutustavoista ensimmäisestä yhteydenotosta tarjousvaiheeseen, sillä nämä ovat kohdeyrityksen tarpeiden kannalta tärkeimpiä myyntiprosessissa huomioitavia asioita.

Myyntiprosessien tutkiminen on rajattu prosessin ajallisessa viitekehyksessä mahdollisen asiakkuuden tunnistamisesta eli liidin syntymisestä tarjouksen jättämiseen. Tutkittavat yritykset on rajattu kohdeyrityksen myyntihenkilöstön näkemyksen pohjalta siten, että kaikki tutkittavat yritykset ovat kohdeyrityksen kilpailijayrityksiä liiketoiminnan arvon luomisen ja asiakkaan tarpeiden täyttämisen kannalta. Tutkittavat yritykset voivat olla kuitenkin myös kansainvälisesti toimivia yrityksiä, jotka kilpailevat maantieteellisesti eri markkinoilla kuin kohdeyritys. Kohdeyrityksen uusi strategia ja uudistumisen tarve olivat vahvoja perusteita valita vertailuun sellaisia yrityksiä, jotka menestyvät kansainvälisesti ja joiden myyntiprosesseja vertailemalla voidaan saada kokonaan uusia näkökulmia myyntiin. Tutkimustulosten tulkinnassa tulee kuitenkin huomioida, että tuloksista ilmeviä parhaita käytäntöjä ei välttämättä voida suoraan kopioida liiketoimintaan Suomessa, vaan on otettava huomioon myös Suomen markkinan erityispiirteet.

Tutkimuksen empiirisen osan tarkastelunäkökulma myyntiprosessin luomisen osalta on rajattu kohdeyrityksen jatkuvien palvelujen liiketoimintaan. Kirjallisuudessa nämä palvelut voidaan luokitella tietointensiiviseksi palveluliiketoiminnaksi, englanniksi KIBS eli Knowledge Intensive Business Services. Tutkimuksesta on rajattu pois kohdeyrityksen tarjoamat tukipalvelut, sillä niiden myynnissä keskitytään lähinnä lisämyyntiin yrityksen jo olemassa oleville asiakkuuksille. Tämän tutkimuksen näkökulmasta taas tarkastellaan myyntiprosessia pelkästään uusien asiakkaiden osalta. Tutkimuksessa saatavat tulokset ostokriteereistä ja ostoprosesseista on tarkoitus hyödyntää myyntiprosessin vaiheiden, niissä käytettävien myyntiargumenttien ja uniikkiin arvolupaukseen liittyvän viestinnän määrittelyssä. Myyntiprosessin luomisessa on tarkoitus rakentaa käyttöönottovalmis myyntiprosessin ensimmäinen versio, jota voidaan testata ja parantaa myöhemmin kohdeyrityksen palvelujen tuotteistamisen myötä. Tutkimuksen rajauksen kannalta tämä tarkoittaa sitä, että tarkastelunäkökulma rajoittuu myyntiprosessin ensimmäisen iteraation luomiseen, eikä tarkoituksena olekaan luoda kaiken kattavaa ja lopullisen valmista myyntiprosessin mallia. Koska kohdeyrityksen palveluja ja tuotteita kehitetään jatkuvasti, ostokriteerien tutkimuksen tuloksista voidaan saada parhaimmassa tapauksessa myös tärkeää tietoa yrityksen tuotekehitystoiminnan suuntaamiseen, joka on hypoteettisesti yksi potentiaalinen jatkotutkimuksen aihe.

1.4 Tutkimusmetodologia

Tutkimus toteutetaan monimenetelmätutkimuksena, joka sisältää sekä kyselytutkimuksen ostokriteereistä ja ostoprosesseista että mystery shopping -menetelmällä toteutetun tutkimuksen. Kyselytutkimus ostokriteereistä ja ostoprosesseista toteutetaan sähköisesti kohde- ja verrokkiryhmille. Mystery shopping -tutkimuksessa tarkkaillaan valittujen kilpailijayritysten myyntiprosessia yksityiskohtaisesti yhteydenotoilla sähköisiä kanavia käyttäen. Tutkimuksessa yhdistetään määrällinen ja laadullinen metodologia tiedon käytännöllistä luonnetta korostaen, jota uuden myyntiprosessin implementointi tutkimuksen jälkeen edellyttää. Koska tutkimuksen tavoitteiden toteutuminen edellyttää kohdeyrityksen toimintatapojen tuntemista ja aktiivista yhteistyötä kohdeyrityksen henkilöstön kanssa ja tutkimus on selkeästi kehittämisprojekti, empiirisen osan luonne tutkimuksessa toteutetaan interventionistisella tutkimusotteella. Tämä tarkoittaa, että työn edetessä analysoidaan kohdeyrityksen nykyistä toimintaa myyntiprosessin osalta ja suunnitellaan siihen tarvittavia muutoksia eli interventioita.

1.5 Tutkimuksen rakenne

Tutkimus etenee kirjallisuusanalyysin kautta empiiriseen tutkimukseen. Kirjallisuusanalyysissä luodaan tutkimukselle teoreettinen viitekehys, jolla rakennetaan pohja tutkimukselle. Teoreettinen viitekehys rakentuu yhteensä kahdeksasta osasta. Ensimmäisessä osassa määritellään myyntiprosessi yritysten välisessä liiketoiminnassa ja toisessa osassa muodostetaan pohja modernille B2B-myyntiprosessille erityisesti tietointensiivisen palveluliiketoiminnan näkökulmasta. Kolmannessa osassa käsitellään pilvipalveluiden myyntimalleja Suomessa ja neljäs osa pureutuu organisaatioiden ostokäyttäytymiseen ja sen ominaispiirteisiin keskittyen ostoprosessin vaiheisiin ja ostokriteereihin. Viidennessä osassa määritellään e-commerce -liiketoiminta ja kuvaillaan sen ominaispiirteitä B2B-ympäristössä palvelujen osalta. Kuudennessa osassa määritellään tietointensiivinen palveluliiketoiminta ja seitsemännessä osassa käsitellään arvolupausta ostokriteereihin vetoamisessa. Teoreettisen viitekehysten päättää kahdeksas osa, jossa esitetään päätelmät tietointensiivisen palveluliiketoiminnan myyntiprosessista digitaalisessa toimintaympäristössä.

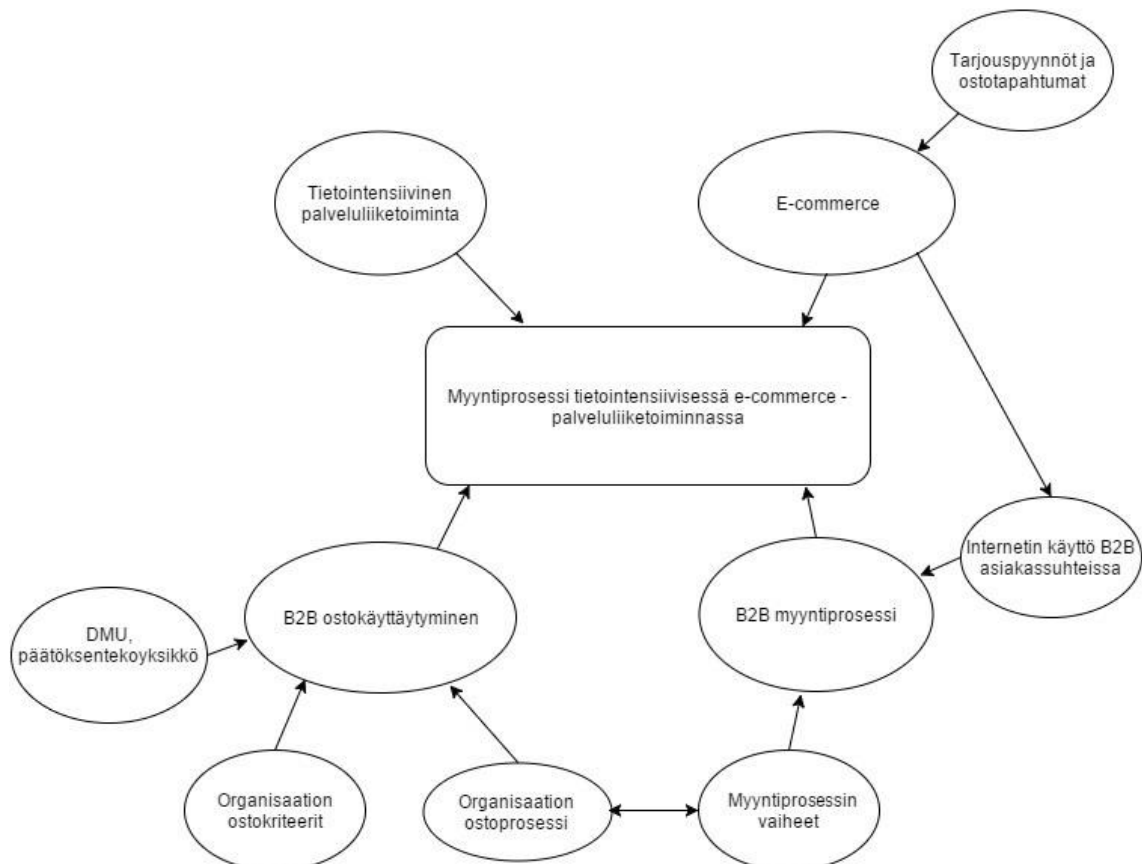
Kirjallisuusanalyysin jälkeen esitellään lyhyesti kohdeyritys ja käsitellään tutkimuksen empiirinen osuus. Empiirinen osuus sisältää kyselytutkimuksen ja mystery shopping -tutkimuksen suunnittelun ja toteutuksen vaiheittain sekä tutkimuksen arvioinnin, tutkimustulosten analysoinnin, johtopäätösten tekemisen kohdeyritykselle soveltuvan myyntiprosessin vaiheista ja luonteesta tutkimustulosten pohjalta sekä kuvauksen myyntiprosessista, joka voidaan ottaa kohdeyrityksessä käyttöön. Päätelmissä esitetään tutkimuksen keskeiset tulokset ja johtopäätökset, sekä potentiaaliset jatkotutkimusaiheet.

2. TEOREETTINEN VIITEKEHYS

Tässä luvussa käsitellään tutkittavaa ilmiötä aiemman kirjallisuuden ja tutkimuksen pohjalta. Aluksi käydään läpi toimintaympäristön keskeisiä piirteitä ja tutkimuksen kannalta keskeisten ilmiöiden välisiä suhteita, jonka jälkeen eritellään tarkemmin tutkimuskysymyksiin vastaamisen kannalta tärkeitä teorioita. Näiden teorioiden osalta määritellään tutkimuksen kannalta keskeisiä käsitteitä ja kuvataan niin myynti- kuin ostoprosessin vaihteita sekä niihin vaikuttavia tekijöitä.

2.1 Tutkimuksen keskeiset ilmiöt ja toimintaympäristö

Keskeisenä ilmiönä tutkimuksessa on tietointensiivisten palvelujen kaupankäynti, jossa on huomioitava sekä ostajan että myyjän toimintaa ohjaavat prosessit. Lisäksi on otettava huomioon toimintaympäristön kannalta tärkeässä asemassa oleva digitaalisten kanavien käyttö myynnissä ja ostamisessa. Kuvassa 1 on esitetty tutkimuksen kannalta keskeiset ilmiöt ja niiden väliset suhteet.



Kuva 1. Tutkimuksen kannalta keskeisten ilmiöiden väliset suhteet.

Kaiken liiketoiminnan keskiössä on kaupanteko, jota tarkastellaan tässä tutkimuksessa toimintaympäristön ja siihen kytkeytyvän liiketoiminnan luonteen asettamissa raameissa. Tutkimuksen empiirisessä osassa mallinnetaan kuvaa kaupanteosta sekä ostajan että myyjän näkökulmat huomioiden, ja tässä tutkimuksessa B2B-myyntiprosessi ja ostokäyttäytyminen onkin nostettu keskeisiksi tutkittaviksi ilmiöiksi.

2.2 Myyntiprosessi yritysten välisessä liiketoiminnassa

Laine (2008) määrittelee myyntiprosessin tapahtumasarjana, joka sisältää kaikki kaupantekoon johtavat vaiheet myynnissä. Myyntiprosessissa on määritellyt askeleet ja virstanpylväät, jotka johtavat kohti kaupantekoa. Myyntiprosessia noudattamalla myyjä oppii toimimaan systemaattisesti, asiakaslähtöisesti ja ostamista helpottavasti asiakaskohtamisissaan. Myyntiprosessin tehtävänä on helpottaa myyjän työtä ja auttaa myymään paremmin. Myyntiprosessia käyttämällä kaupanteon ennustettavuus paranee ja myyjän toiminta ohjautuu automaattisesti oikeisiin asioihin, jolloin on mahdollista saada enemmän kauppvoja, tyytyväisempiä asiakkaita ja myös lisämyyntiä. (Laine 2008)

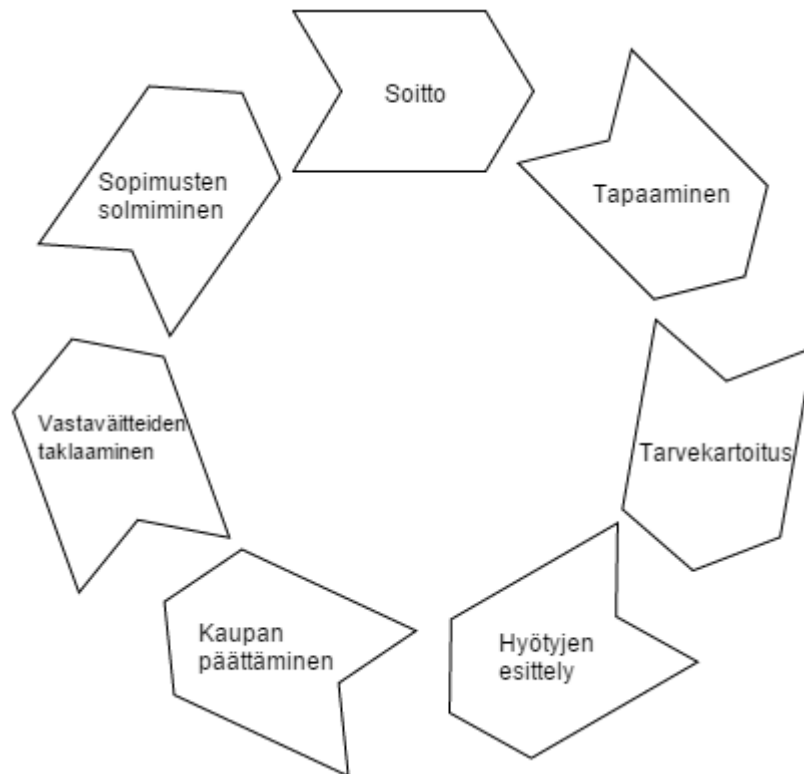
Myyntiprosessin onnistuminen edellyttää myyjältä huolellista valmistautumista asiakaskohtamisiin. Asiakas huomaa kyllä eron, kun myyjä on todella perehtynyt etukäteen hänen tilanteeseensa ja osoittanut asiakkaan olevan yritykselle tärkeä. Valmistautumisen ja etukäteissuunnittelun laiminlyömyllä myyjä antaa merkittävän kilpailuedun kilpaileville yrityksille, jotka valmistautuvat asiakaskohtamisiin huolella. (Rubanovitsch & Aalto 2007)

Tuloksen maksimoinniksi myyntiprosessia voidaan nopeuttaa etsimällä oikeat kohdeyritykset. Tuotetta tai palvelua eniten tarvitsevia henkilöitä tulisi lähestyä aina ensimmäiseksi. Lisää potentiaalisia asiakkaita voi löytää tutkimalla ketkä käyttävät muiden yritysten tuotteita, jotka täydentävät yrityksen omaa tarjoomaa. Tällöin tunnistetaan uusia asiakasyrityksiä, joilla on selkeästi tarvetta tuotteelle tai palvelulle. Toinen tapa nopeuttaa myyntiprosessia on etsiä ja ottaa yhteyttä suoraan asiakasyrityksessä viime kädessä ostopäätöksen tekevään henkilöön. Ostopäätöksen tekevän henkilön tunnistaminen on tärkeä osa etukäteisvalmistautumista myyntiprosessissa. Lisäämällä etukäteen tehtävän tutkimustyön määrää B2B-myyntiprosessi lyhenee, jonka seurauksena yrityksen tuotot paranevat. (Anderson 2010)

Andersonin (2010) esittämässä mallissa etukäteen tehtävä tutkimustyö parantaa yrityksen tuottoja myyntiprosessia lyhentämällä. On kuitenkin otettava huomioon, että etukäteen tehtävä tutkimustyö vaatii yritykseltä resursseja. Näin ollen yrityksen tuottojen täytyy parantua enemmän kuin tutkimustyöstä aiheutuva resurssien käyttö aiheuttaa kustannuksia, jotta etukäteen tehtävää tutkimustyötä on kannattavaa tehdä.

Rubanovitsch & Aalto (2007) ovat jaotelleet B2B-myyntiprosessin yhdeksään eri vaiheeseen: soittoon valmistautuminen, soitto, tapaamiseen valmistautuminen, tarvekartoitus,

hyötyjen esittely, kaupan päättäminen, ei:n taklaaminen, sopimusten solmiminen ja lisämyynti. Noudattamalla myyntiprosessia myyjä helpottaa asiakkaan ostamista ja tekee selväksi, mitä asiakas saa ja mitkä ovat ostamisesta koituvat hyödyt asiakkaalle, jolloin asiakkaan on helppo tehdä ostopäätös. Myyntiprosessin tyypilliset vaiheet on esitetty kuvassa 2.



Kuva 2. B2B-myyntiprosessi (mukailtu Rubanovitsch & Aalto 2007).

Kimlan (2014) mukaan B2B-liiketoiminnassa myyntitiimit tarvitsevat enemmän kuin tyypillisen myyntiputken: he tarvitsevat aukottoman B2B-myyntiprosessin. Aukottomaksi suunniteltu B2B-myyntiprosessi tarjoaa yritykselle ainakin neljä merkittävää hyötyä (mukailtu Kimla 2014):

1. **Liikevaihtoa voidaan ennustaa.** Jos myyntiprosessi on toistettavissa, sen jokaiseen vaiheeseen sisältyy ennustettavissa olevia elementtejä. Parhaimmillaan liikevaihtoa voidaan ennustaa tällöin luotujen liidien määrästä.
2. **Kehittymismahdollisuuksia voidaan tunnistaa.** Myyntiprosessin tulisi olla joustava, ja sitä tulisi parantaa jatkuvasti perustuen palautteeseen ja testaukseen.
3. **Uusia työntekijöitä voidaan sopeuttaa yritykseen nopeasti.** Selkeä myyntiputki ja tarkasti määritelty systeemi auttavat uusien työntekijöiden vauhtiin pääsyssä.
4. **Myyntiprosessia voidaan hallita ja myyjien suorituksia analysoida.** Kun myyntiprosessi on tarkasti määritelty ja kaikki noudattavat samaa prosessia,

myyntiputkea voidaan mitata ja seurata helposti. Seurannan myötä on helppo antaa tavoitteita myyjille, ja suoritusten avainmittareita voidaan tunnistaa ja analysoida.

2.3 Tietointensiiviseen palveluliiketoimintaan soveltuvat myyntimallit

Digitalisaation myötä yrityksille on avautunut mahdollisuuksia kasvattaa liikevaihtoa yhä pienemmällä myyjien aikaresurssien käytöllä. Digitalisaatio on tuonut yritysten saataville ratkaisuja ja työkaluja myyntityön automatisointiin ja samalla tapoja mitata myyntiin vaikuttavia muuttujia yhä tarkemmin. Tässä luvussa esitellään kolme ajankäytöllisesti eri resursseja vaativaa myyntimallia, joista kaksi ensimmäistä soveltuu erityisesti pilvipalveluiden myyntiin. Yritykselle sopivan ja kustannustehokkaan myyntimallin valinta on tärkeä tekijä liiketoiminnan skaalautuvuuden mahdollistamisessa ja ylipäätään liiketoiminnassa menestymisessä. Mitä monimutkaisemmasta ja hankalammin käyttöönotettavasta palvelusta on kyse, sitä enemmän vaaditaan henkilökohtaista myyntityötä kaupan syntymiseksi. (York 2012)

2.3.1 Itsepalvelumalli

Itsepalvelumalli tarkoittaa automatisoitua palvelua, jossa ostaminen on tehty asiakkaalle helpoksi ja ostamisen kulut pieniksi, jotta voidaan tavoittaa suuri määrä asiakkaita. Asiakkaiden hankkimisessa markkinoinnilla on merkittävä rooli itsepalvelumallissa, sillä markkinointi ohjaa asiakkaat verkkosivustolle, josta he voivat hankkia tuotteen tai palvelun itsenäisesti. Yleisesti ottaen itsepalvelumalli on korkean volyymin ja matalan hintatason liiketoimintaa, jossa markkinoillepääsyn esteet ovat matalat ja kaikille asiakkaille tarjotaan samankaltainen arvolupaus, joka kuvaa asiakashyötyä ja palvelun erottautumistekijöitä. Optimitilanteessa itsepalvelu toimii täysin automatisoidusti, mikä edellyttää asiakkaan ymmärtävän tuotteen tai palvelun arvon, ostamisen ja käytettävyyden. (York 2012)

Myyntiä automatisoidussa itsepalvelumallissa ei tarvita ollenkaan, sillä koko myyntiprosessi on automatisoitu. Automatisoidusta itsepalvelusta huolimatta mahdollisiin ongelmiin on tarjottava tukea, mutta tämäkin on mahdollista järjestää internetin avulla siten, että asiakas pystyy itse ratkaisemaan mahdolliset ongelmatilanteet. (York 2012)

2.3.2 Myynti-SaaS

Myynti-SaaS on automatisoitua mallia ja ihmistyötä yhdistävä hybridimalli, jossa henkilötyötä tarvitaan automatisoidun mallin toimivuuden katkokohdissa. Tässä mallissa tarvitaan myyjän asiantuntemusta, jotta ostoprosessi toteutuu varmasti. Myynti on automatisoitu mahdollisimman pitkälle, ja myynnin tukena ovat esittelymateriaalit ja mahdolliset

ilmaiset kokeilujaksot palvelulle. Hinnan noustessa ostajat ovat yhä haluttomampia maksamaan palveluista tietämättä, että verkkosivuston takaa löytyy oikeasti luotettavia ihmisiä. (York 2012)

Kustannustehokas ja suuren volyymin myynti vaikeutuvat tässä mallissa verrattuna itsepalvelumalliin, mutta toisaalta hinta on yleensä suurempi ja asiakkaisiin halutaan luoda liikesuhteita ja luoda luottamusta toimittajan ja asiakkaan välille henkilökohtaisen myyntityön avulla. Automatisoidun tukipalvelun lisäksi voidaan tarjota esimerkiksi koulutus- ja käyttöönottopalveluita. (York 2012)

2.3.3 Enterprise-myyntimalli

Enterprise-myyntimallissa yksittäiselle asiakkaalle luotava arvo on korkea, ja myyjä osallistuu myyntitapahtumaan vahvasti. Myyntiprosessi muistuttaa järjestelmämyyntiä, jossa sovitaan puhelimitse tapaaminen, tehdään tarvekartoitus ja räätälöidään asiakkaan tarpeisiin ja ympäristöön sopiva ratkaisu. Usein myös tuotteet tai palvelut ovat monimutkaisia kokonaisuuksia, myyntikustannukset korkeat ja toimituksen hinta suuri. Enterprise-myyntimallin etuina ovat hallinnan ja toimituksen joustavuus, mutta toisaalta se vaatii korkeaa sitoutumista asiakkaalta tuotteeseen tai palveluun, jolloin on molemminpuolinen etu pyrkii pitkäaikaisiin kumppanuussuhteisiin. (Järvi 2011)

Enterprise-myyntimallin heikkous on siinä, että se on resurssivaatimuksiltaan huomattavasti raskaampi kuin itsepalvelumalli tai Myynti-SaaS, jolloin myytävän palvelun täytyy olla arvokas ja hyväkatteinen, jotta myynnistä syntyvät kustannukset voidaan kattaa.

2.4 Pilvipalveluiden myyntimallit Suomessa

Koska tutkija ei löytänyt tietointensiivisten palvelujen myyntiprosesseista tehtyjä aiempia tutkimuksia, valittiin lähimpänä olevaksi vertailupohjaa antavaksi tutkimusalueeksi pilvipalveluiden myynti. Pilvipalveluiden myynti poikkeaa perinteisestä ohjelmistomyynnistä siten, että ohjelmisto tarjotaan palveluna lisenssin sijasta ja palvelua on mahdollista käyttää suoraan esimerkiksi selaimella pilviteknologian ansiosta. Pilvipalveluiden myynti on tyypillinen esimerkki tietointensiivisestä palveluliiketoiminnasta, ja pilvipalveluiden myynnistä on tehty viime aikoina tutkimusta myös Suomessa. Laaksosen (2015) yhteentoista suomalaisen pilvipalveluita tarjoavaan yritykseen kohdistuneen haastattelu- ja kyselytutkimuksen mukaan neljä yritystä käytti enterprise-myyntimallia ja seitsemän yritystä hyödynsi myynnissään sekä automatisointia että manuaalista työtä. Laaksosen (2015) mukaan sekä automatisointia että manuaalista työtä hyödyntäneiden yritysten arvioiden perusteella keskimäärin 11 prosenttia kaikesta myynnistä tulee automatisoituna ja 89 prosenttia myynnistä syntyy manuaalisen työn seurauksena, jolloin myynnin automatisoinnin tason voidaan katsoa olevan erittäin alhaisella tasolla.

Laaksosen (2015) tutkimista yrityksistä yksikään ei toiminut täysin automatisoidulla it-sepalvelumallilla, vaikka tutkittavat yritykset pitivät automatisoidun mallin tavoittelemista optimaalisena liiketoiminnan kannalta. Toisaalta tutkitut yritykset pitivät manuaalisesti tehtyä henkilökohtaista myyntityötä tärkeänä luottamuksen luomisessa enterprise-asiakkaiden kanssa. Laaksosen (2015) haastattelujen perusteella yritykset törmäävät profiileiltaan sellaisiin asiakkaisiin, jotka eivät ole ainakaan vielä tottuneet verkosta ostamiseen.

Selinin (2010) tutkimuksessa yritysten välisestä pilvipalveluiden myynnistä ja markkinoinnista havaittiin puolestaan kaikkien kuuden tutkimuksen kohdeyrityksen käyttävän henkilökohtaista myyntityötä myyntiprosessissa. Näistä yrityksistä ainoastaan yksi hyödynsi internet-myyntikanavaa, ja kahdella yrityksellä oli aikaisempaa kokemusta internet-myyntikanavan käytöstä, mutta ne olivat sittemmin päättäneet luopua sen käytöstä. Selinin (2010) tutkimuksen perusteella pilvipalveluita markkinoidaan sekä henkilökohtaisen myyntityön ja internetin kautta tuettuna suhdetoiminnalla ja messuilla, kun taas mainontaa tai suoramarkkinointia haastattelut yritykset eivät tehneet juuri lainkaan.

Selinin (2010) ja Laaksosen (2015) tutkimusten perusteella digitalisaation tarjoamia mahdollisuuksia myyntiprosessin automatisointiin hyödynnetään varsin vähän pilvipalveluliiketoiminnassa. Yritysten välisessä liiketoiminnassa digitaalisia kanavia hyödyntävien kokonaan tai osittain automatisoitujen myyntimallien rakentamisesta on saatavilla melko rajoitetusti tutkimustietoa.

Tämän tutkimuksen näkökulmasta olisi ollut erittäin hyödyllistä saada aiempaa tutkimustietoa siitä, miten automatisoitujen myyntimallien tuomaa liikevaihdon osuutta on lähdetty kasvattamaan asiantuntijapalveluja ja tietointensiivisiä palveluja myyvissä yrityksissä. Tutkijan tältä alueelta löytämät lähteet olivat lähinnä kaupallisten toimijoiden materiaaleja, jotka eivät sovellu teoreettisessa viitekehyksessä käytettäväksi. Nämä kaupalliset lähteet soveltuvat lähinnä tueksi benchmarkkaukseen suunniteltaessa toimenpiteitä automatisoidun myyntimallin implementoimiseksi, mutta ne on tutkimuksen luonteen vuoksi jätetty kirjallisuuskatsauksesta pois.

2.5 Organisaation ostokäyttäytyminen

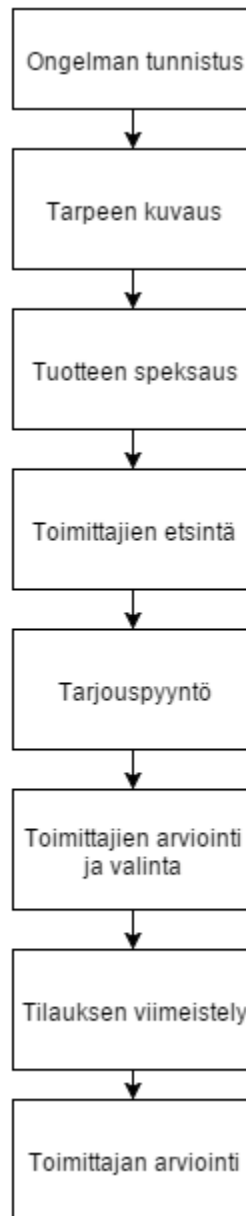
B2B-liiketoiminnassa on tärkeää ottaa huomioon tekijät, jotka vaikuttavat palvelun markkinoinnissa markkinoiden ominaispiirteiden lisäksi. Ostokäyttäytyminen ja sen sisältämät muuttujat ovat yksi markkinoinnin ja myynnin kulmakivistä, sillä suunnittelun pohjalle tarvitaan ymmärrys asiakkaan ostotoiminnasta. (Ojasalo & Ojasalo 2010)

Yritykset poikkeavat toisistaan merkittävästi ymmärryksen tasossa asiakkaistaan. Kuitenkin syyt asiakkaiden ostokäyttäytymisen tutkimiselle ovat samanlaisia yrityksestä toiseen. Näitä syitä ovat asiakastarpeiden löytäminen ja täyttäminen, toimintaympäristön

muutokset, kilpailuedun etsiminen, markkinoinnin arvon arvioiminen, käyttäjien osallistumisen arvo sekä älyllinen uteliaisuus. Asiakastarpeiden löytäminen ja täyttäminen on erityisen haastavaa, sillä ymmärryksen taso asiakkaiden tarpeista ja niiden muutoksen suunnasta voi vaihdella erittäin rajusti myös organisaation sisällä, ollen usein korkeimmalla tasolla yksittäisten asiakkaiden osalta organisaation myyntihenkilöstössä ja jakeluverkostossa. Kun markkinoinnin konseptiin sisältyvä fundamentti asiakastarpeiden täyttämistä ajan myötä on toteutettu tehokkaasti yrityksessä, asiakaskäyttäytyminen toimii vaikuttimena yrityssuunnittelun päätöksissä. (Parkinson et al. 1986)

Tämän tutkimuksen kannalta organisaatioiden ostokäyttäytymisestä on järkevintä hyödyntää tutkimustietoa juuri tietointensiivisessä palveluliiketoiminnassa, sillä erityyppisten palvelujen ja tuotteiden hankintaprosessit voivat poiketa merkittävästi toisistaan käyttötarkoituksesta ja tarpeesta riippuen. Aiemmassa tutkimuksessa on käsitelty organisaatioiden ostokäyttäytymistä melko yleisellä tasolla, ja tästä syystä tutkimuksessa päätettiin toteuttaa ostokäyttäytymisen tutkimus empiirisesti, jotta saadaan toimintaympäristöön kytkeytyvää spesifiä tietoa myyntiprosessin vaatimusten määrittämiseksi.

Vaikka B2B-markkinoiden koko on merkittävä, ostokäyttäytymiseen vaikuttavista tekijöistä on tehty huomattavasti vähemmän tutkimusta organisaatioiden kuin kuluttajien osalta. Organisaatioiden ostokäyttäytymiseen vaikuttavia erityispiirteitä ovat esimerkiksi jokaisen organisaation liiketoimintafilosofia, joka ohjaa pitkälti toimenpiteitä konfliktien ratkaisussa, epävarmuuden ja riskin käsittelyssä, ratkaisujen etsimisessä ongelmiin ja muutokseen sopeutumisessa. Organisaatioiden ostokäyttäytymisestä voidaan kuitenkin tunnistaa kuluttajien ostokäyttäytymisestä poikkeavia piirteitä ja organisaatioiden osto-prosessin tyypilliset vaiheet. Organisaatioiden ostokäyttäytymisen tyypilliset vaiheet on esitetty kuvassa 3. (Burnett 2002)



Kuva 3. Organisaation ostoprosessin vaiheet (mukailtu Burnett 2002).

Organisaatioiden ostoprosessia kuvaavat seuraavat viisi ominaispiirrettä (mukailtu Burnett 2002):

1. Organisaatioissa useat henkilöt osallistuvat ostopäätöksiin, mikä luo tarpeen säännöille organisaatioiden ostopäätösten tekemisessä.
2. Organisaatio on ostajana motivoitunut rationaalisista ja kvantitatiivisista tekijöistä käsin, jotka ohjaavat useimpia organisaation päätöksiä; toisaalta päätöksentekijät ovat ihmisiä, altistuen monille samoille tunnetason tekijöille kuin kuluttajien ostokäyttäytymisessä.
3. Organisaatioiden ostopäätökset sisältävät usein monimutkaisia teknisiä ulottuuksia.

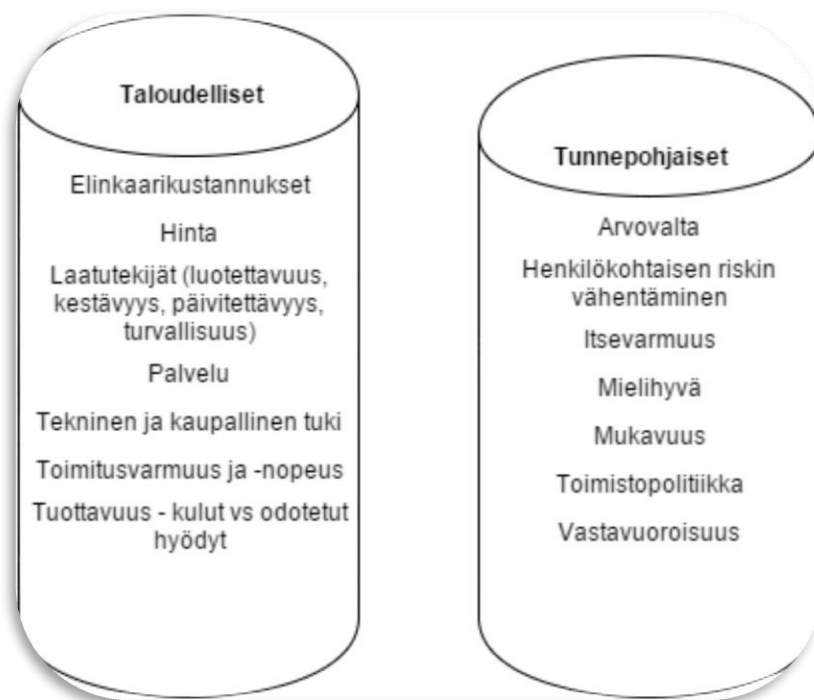
4. Organisaatioiden päätöksentekoprosessit vievät usein huomattavan kauan aikaa, jolloin syntyy merkittävä viive markkinoijan ensimmäisestä kontaktista asiakkaaseen ja lopulliseen ostopäätökseen. Tästä syystä viiveen aikana kuvioon voi tulla mukaan uusia ennalta arvaamattomia tekijöitä, mikä asettaa markkinoijan kyvyn seurata näitä tekijöitä ja mukautua niihin kriittiseksi onnistumisen kannalta.
5. Organisaatioita ei pystytä luokittelemaan tarkkoihin kategorioihin ostokäyttäytymisen osalta, sillä jokaisella organisaatiolla on sille ominainen tapa toimia.

Organisaation ostokäyttäytymisen ymmärtämiseksi on keskeistä hahmottaa Burnettin (2002) määrittelemä ensimmäinen ominaispiirre usean henkilön osallistumisesta ostopäätöksiin. Jobberin & Lancasterin (2012) mukaan ostopäätös on päätöksentekoyksikön (eng. decision-making unit tai DMU) käsissä. Päätöksentekoyksikön kokoonpano ei välttämättä ole pysyvä, vaan saattaa muuttua ostoprosessin aikana. Esimerkiksi yrityksen toimitusjohtaja voi osallistua päätökseen siitä, mitä uusia tarvikkeita yritykselle hankintaan, mutta ei välttämättä osallistu päätökseen toimittajan valinnasta.

Päätöksentekoyksikköön kuuluvien henkilöiden roolit voidaan jakaa viiteen osaan (muokattu Kotler & Armstrong 2008):

1. **Käyttäjät** ovat organisaation jäseniä, jotka ottavat tuotteen tai palvelun käyttöön hankinnan jälkeen. Monissa tapauksissa ostoprosessin aloittaminen voi tulla käyttäjien aloitteesta, ja he voivat auttaa tuotteen tai palvelun ominaisuuksien määrittelyssä
2. **Vaikuttajat** auttavat määrittelemään tuotteen tai palvelun ominaisuuksia ja samalla vertailemaan eri vaihtoehtoja. Tekniset henkilöt ovat erityisesti tärkeässä roolissa vaikuttajina.
3. **Ostajilla** on muodollinen päätäntävalta valita toimittaja ja ostamisen ehdot. Ostajien tärkein tehtävä on toimittajien valinta ja neuvottelu. Monimutkaisissa ostoissa organisaation hierarkiassa korkealla olevilla henkilöillä voi olla ostajarooleja neuvotteluissa.
4. **Päätäjillä** on joko muodollinen tai epämuodollinen valta lopullisten toimittajien valinnassa. Toistuvissa ostoissa ostajilla on usein samalla päätäjien rooli.
5. **Portinvartijat** ovat henkilöitä, jotka ohjaavat informaation kulkua muille päätöksentekoyksikön henkilöille. Esimerkkejä portinvartijoista ovat ostoagentit, organisaation tekniset henkilöt ja henkilökohtaiset sihteerit.

Jobberin & Lancasterin (2012) mukaan organisaation ostokäyttämistä ja päätöksenteokoyksikön muodostumista ja päätöksenteon prosessia ohjaavat ostamisen luokka, tuotteen tyyppi ja hankinnan tärkeys. Ostamisen luokkia ovat suora uudelleenosto, muunneltu uudelleenosto ja uusi osto. Suorassa uudelleenostossa pyritään rutiininomaiseen ostoprosessiin ja mahdollisimman vähäiseen resurssien käyttöön, sillä tuote tai palvelu on tällöin ennestään tuttu ja valmiiksi hyväksytty. Uudessa ostossa taas organisaation tarve tuotteelle tai palvelulle ei ole aiemmin noussut esille ja organisaatiolla on vähän tai ei ollenkaan kokemusta ostettavasta tuotteesta tai palvelusta, jolloin tarvitaan suuri määrä tietoa ostoprosessin läpiviemiseksi. Muunneltu uudelleenosto on näiden kahden ääripään välissä, sillä siinä säännöllinen tarve tuotteelle tai palvelulle on olemassa ja vaihtoehdot on kartoitettu, mutta on tapahtunut riittävä muutos normaalista hankinnan menettelystä poikkeamiseksi. Päätöksenteossa käytettävät kriteerit eli ostokriteerit voidaan jakaa taloudellisiin ja tunnepohjaisiin kriteereihin, jotka on esitetty kuvassa 4.

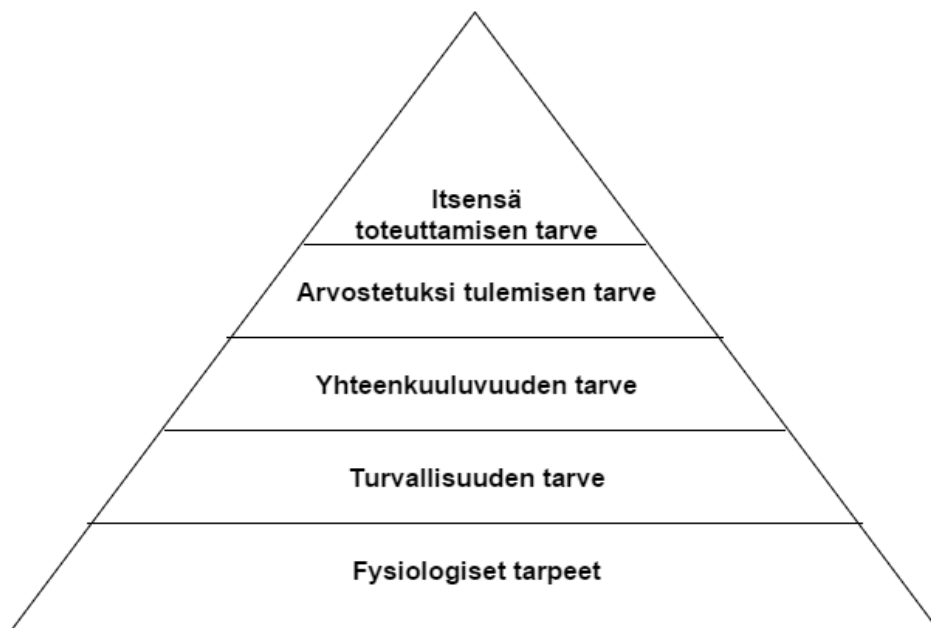


Kuva 4. Organisaation ostokriteerit (mukailtu Jobber & Lancaster 2012).

Tunnepohjaisten ostokriteerien ymmärtämiseksi on syytä tarkastella ihmisen tarvehierarkiaa. Tarvehierarkiassa ihmisen tarpeet voidaan jakaa perustarpeisiin ja johdettuihin tarpeisiin. Perustarpeiden, kuten juomisen ja nukkumisen, tyydyttäminen on ihmisen elossa pysymisen kannalta välttämätöntä. Johdettujen tarpeiden osalta tarpeen täyttämisen taso voi vaihdella ihmisen toiminnan seurauksena. Johdettuja tarpeita ovat esimerkiksi itseilmaisun ja itsensä kehittämisen tarpeet. Suurin osa ihmisen tarpeista on piileviä, ja ne aktivoituvat vasta kasvaessaan niin voimakkaaksi, että ihminen havaitsee tarpeen. Piilevien tarpeiden aktivointiin pyritään vaikuttamaan markkinoinnilla. Ostokäyttäytymiseen vai-

kuttavat ihmisen motiivit, jotka ovat syitä tai vaikuttimia toimia tietyllä tavalla. Ostopäätös voi syntyä myös ilman aitoa motivoitumista esimerkiksi pakollisten hankintojen tapauksissa. (Lahtinen & Isoviita 2001)

Ihmiset tarpeet vaikuttavat kaikkeen käyttäytymiseen eikä ostokäyttäytyminen tee tästä poikkeusta. Tunnetuin teoria tarpeiden jaottelusta on Abraham Maslowin tarvehierarkia. Maslowin tarvehierarkiassa alimman tason tarpeita ovat fysiologiset tarpeet, toisella tasolla ovat turvallisuuden tarpeet ja kolmannella sosiaaliset tarpeet eli yhteenkuuluvuuden tarpeet. Ylimmillä tasoilla ovat arvostuksen ja itsensä toteuttamisen tarpeet. Kuvassa 5 on esitetty Maslowin tarvehierarkia. (Lahtinen & Isoviita 2001)



Kuva 5. Maslowin tarvehierarkia (mukailtu Lahtinen & Isoviita 2001).

2.6 E-commerce -liiketoiminta

DeLone ja McLean (2004) määrittelevät e-commercen internetin käyttönä liiketoiminnan transaktioiden fasilitoinnissa, suorittamisessa ja prosessoinnissa, joihin sisältyy myyjä ja ostaja sekä tavaroiden tai palvelujen vaihto rahan. DeLonen ja McLeanin (2004) informaatiosteemien menestysmalli soveltuu myös e-commerce -ympäristöön. E-commerce -liiketoiminnassa keskeisessä osassa ovat mallin mukaan seuraavat elementit:

1. **Järjestelmän laatu internet-ympäristössä**, jolla mitataan e-commerce -järjestelmän toivottuja piirteitä, kuten käytettävyyttä, saatavuutta, luotettavuutta, muutuvuutta sekä vastausaika.
2. **Informaation laatu e-commerce -sisällössä**, joka tulisi olla yksilöityä, kattavaa, merkityksellistä, helposti ymmärrettävää ja turvallista.
3. **Palvelun laatu**, jolla tarkoitetaan palveluntarjoajan kokonaisvaltaista tukea palveluprosessin aikana.

4. **Käyttö**, joka kattaa kaikki palveluun liittyvät toiminut palvelun nettisivuilla.
5. **Käyttäjätyytyväisyys**, jonka tulisi kattaa koko asiakaskokemuksen sykli tiedonhausta tilaukseen, maksuun, toimitukseen ja palveluun.
6. **Nettohyöty**, joka on tärkein menestyksen mittari, joka koostuu e-commerce-systeemin sekä positiivisista että negatiivisista vaikutusten summasta asiakkaisiin, alihankkijoihin, työntekijöihin, organisaatioihin, markkinoihin, aloihin ja jopa yhteiskuntaan.

Abrahamin (2007) tutkimustuloksissa kävi ilmi, että partnerisuhteita haluttiin kehittää e-commerce -liiketoiminnassa pääosin seuraavista syistä: kustannusten vähentämiseksi, ostosyklin lyhentämiseksi, paperityön poistamiseksi tai vähentämiseksi nykyisestä hankintaprosessista sekä manuaalisen prosessin virheiden vähentämiseksi. Muita Abrahamin (2007) tutkimuksessa esiin nousseita syitä olivat operaatioiden yhtenäistäminen, toimialan standarditapa toimia sekä toimituksen varmistaminen.

Partnerisuhteiden kehittämisen ja kaupanteon edellytyksenä e-commerce -liiketoiminnassa on luottamus, jota vaaditaan riskejä ja epävarmuutta sisältävissä kaupallisissa suhteissa. Luottamus nousee erityisen tärkeäksi seikaksi sosiaalisesti etäisissä suhteissa, ja tarve luottamukselle kasvaa kaupanteossa, jossa transaktiot tapahtuvat tietokoneen välityksellä. Lisensointi ja sääntely voivat auttaa luottamuksen muodostumisessa, vaikka asiakas ei tultaisikaan henkilökohtaisesti toista osapuolta kaupankäynnissä. Hyvä esimerkki tästä ovat internetin välityksellä myytävät lakimiespalvelut, joissa asiakas luottaa palveluntarjoajan kompetenssiin sillä perusteella, että palveluntarjoaja on läpäissyt tietyt testit ja täyttää sääntelyn määrittämät kriteerit. (McKnight & Chervany 2002)

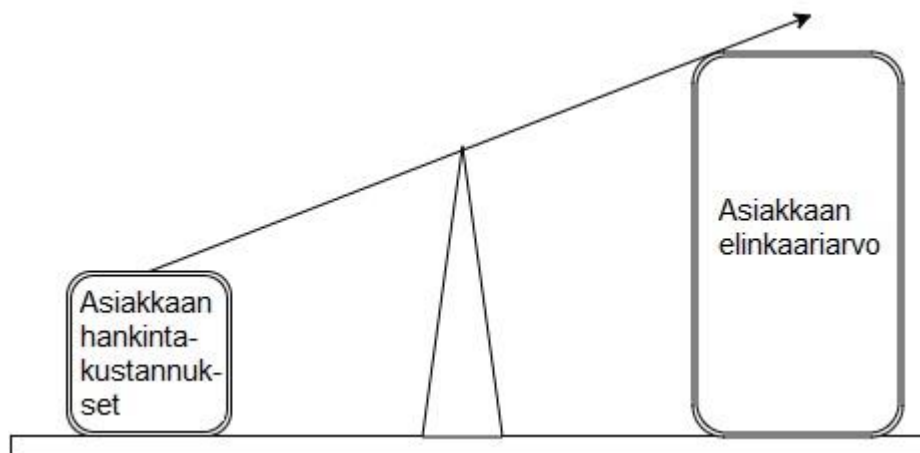
McKnight & Chervany (2002) pitävät luottamusta siis erityisen tärkeänä tekijänä sosiaalisesti etäisissä suhteissa ja sitä kautta e-commerce -liiketoiminnassa, mikä vahvistaa Yorkin (2012) havainnon luottamuksen tarpeen kasvamisesta palvelun hinnan noustessa. Samalla kun palvelun hinta nousee ja luottamuksen tarve kasvaa, myös myyntimallin tulisi siirtää painotusta automaatiosta henkilökohtaiseen myyntityöhön luottamuksen kasvattamiseksi ja kaupanteon todennäköisyyden parantamiseksi.

2.7 Tietointensiivinen palveluliiketoiminta

Tietointensiivinen palveluliiketoiminta (eng. KIBS, knowledge-intensive business services) voidaan määritellä asiantuntijayritysten harjoittamana taloudellisia aktiviteetteja sisältävänä liiketoimintana, jonka tuloksena on tiedon luominen, kertyminen tai levittäminen (Miles et al. 1995). Tyypillisiä esimerkkejä tietointensiivisestä B2B-palveluliiketoiminnasta ovat IT-palvelut, tutkimus- ja kehityspalvelut, tekninen konsultointi, markkinointiviestinnän palvelut, lakipalvelut, taloudelliset palvelut ja johdon konsultointi (Toivonen 2004). Tietointensiivinen palveluliiketoiminta on osa suurempaa kokonaisuutta, liiketoimintapalveluita, ja Toivosen (2004) mukaan siinä tarjotaan asiakkaille tietoa ja

osaamista ei pelkästään siirtämällä tai säilyttämällä sitä, vaan edistämällä osaamisen kehittämistä oppimisen ja verkottumisen avulla.

Sähköisten kanavien avulla harjoitettavan tietointensiivisen palveluliiketoiminnan liiketoimintamallin elinkelpoisuuden arviointiin soveltuu hyvin Skokin (2009) tasapainoisen liiketoiminnan malli erityisesti jatkuvien palvelujen tarkastelussa. Skokin (2009) mukaan pilvipalveluita tarjoavat Software as a Service -liiketoimintaa harjoittavien yritysten tärkeimmät mittarit ovat asiakkaan hankintakustannukset (eng. CAC, Customer Acquisition Cost) sekä asiakkaan elinkaariarvo (eng. LTV, Lifetime Value). Kuvassa 6 on esitetty näihin mittareihin pohjautuva tasapainoinen liiketoimintamalli.



Kuva 6. Tasapainoinen liiketoimintamalli (Skok 2009).

2.8 Ainutlaatuinen arvolupaus ostokriteereihin vetoamisessa

Koska ostajien päätöksentekoyksiköt antavat hankinnoissaan erisuuruisia painoarvoja eri ostokriteereille, myyjän asemassa on loogista pyrkiä viestimään arvolupauksen kautta kohdesegmenttiin kuuluville asiakkaille heidän ostokriteereihinsä vetoavalla tavalla. Magrettan (2014) mukaan Michael Porterin määrittelemä ainutlaatuinen arvolupaus (eng. unique value proposition) on hyvän strategian tärkeimpiä elementtejä liiketoiminnassa. Yrityksen arvoketju tulisi rakentaa palvelemaan ainutlaatuista arvolupaus. Arvolupauksen näkökulmasta strategian tulisi pyrkiä luomaan jotain ainutlaatuista ja sen pohjalta tulisi tehdä päätöksiä, joita muut yritykset eivät ole tehneet. Arvolupauksen tulisi vastata seuraaviin kysymyksiin:

1. Keitä yritys palvelee?
2. Mitä tarpeita täytetään?
3. Mikä suhteellinen hinta tarjoaa hyväksyttävää arvoa asiakkaille ja hyväksyttäviä tuotteita yritykselle?

Yritysten välisessä kilpailussa tulisi pyrkiä kilpailemaan markkinaosuuksien sijaan tuotoista. Sen sijaan, että keskityttäisiin voittamaan kilpailijayritykset, tulisi päästä tilanteeseen jossa on mahdollista luoda ainutkertaista arvoa asiakkaille, joka taas heijastuu yrityksen tuloslaskelmaan. (Magretta 2014)

2.9 Päätelmät tietointensiivisen palveluliiketoiminnan myyntiprosessista digitaalisessa toimintaympäristössä

Aikaisempien tutkimusten perusteella tutkimuksen rajausten mukaisessa toimintaympäristössä henkilökohtainen myyntityö on merkittävässä roolissa myyntiprosessissa, ja suurin osa yrityksistä käyttää joko enterprise-myyntimallin tai hybridimyyntimallin kaltaista mallia liiketoiminnassaan. Hybridimallia käyttävissä yrityksissä automatisoinnin avulla syntyvä liikevaihto muodostaa vain pienen murto-osan yritysten koko liikevaihdosta. Huomionarvoista on myös se, että huolimatta mahdollisesta hankittavan palvelun digitaalisesta luonteesta, myynti- tai ostoprosessin luonne voi olla pitkälti manuaalisesti toteutettava. Esimerkiksi pilvipalveluja myydään selkeästi edelleen pääosin perinteisen järjestelmämyynnin menetelmin, vaikka yhä useammat ohjelmistot ja järjestelmät toimitaan nykyään pilvipalveluna.

Jos asiaa tarkastellaan vielä laajemmin, yks mahdollinen selitys tälle olisi osto- ja myyntikäyttäytyminen kehittymisen laahaaminen digitaalisesti toteutettavien ja jaeltavien palvelujen teknologioiden perässä selkeällä viiveellä. Yritykset haluaisivat siis siirtyä palvelemaan asiakkaitaan ja myymään näille yhä tehokkaammin ja automaattisemmin, mutta markkina ei välttämättä ole vielä kypsä tietointensiivisten palvelujen digitaaliselle ostamiselle yritysten välisessä liiketoiminnassa. Toinen mahdollinen selitys henkilökohtaisen myyntityön painotukselle voi olla se, että yrityksiltä puuttuu tarvittavaa osaamista ja valmiuksia toteuttaa myyntiprosessin automatisointi siten, että se palvelisi myös asiakkaita paremmin ja vastaisi heidän ostokäyttäytymistään.

3. TUTKIMUKSEN MENETELMÄT, AINEISTO JA TOTEUTUS

Tässä luvussa käsitellään tutkimuksessa käytetyt menetelmät, tutkimusaineisto sekä tutkimuksen toteutusprosessi.

3.1 Tutkimusmetodi

Tutkimusmetodiksi valikoitui monimenetelmäinen tapaustutkimus, jonka aineisto koostuu yritysten ostokäyttäytymisen kyselystä ja myyntimalleja benchmarkkaavasta mystery shopping -tutkimuksesta. Tutkimuksen empiirisessä osassa käytettiin aineistonkeruun menetelmänä survey-tutkimusta ostokäyttäytymisen tutkimisessa.

Perusteina monimenetelmäisen tapaustutkimuksen valinnalle olivat sekä laadullisten että määrällisten tulosten saaminen aiheesta ja mahdollisimman kattavan kokonaiskuvan luominen potentiaalisten asiakkaiden odotuksista potentiaalisen toimittajayrityksen myyntiprosessin suhteen. Toisaalta perusteena valinnalle oli myös vertailukohtien saaminen myyntiprosessin käytännöistä ja ostokriteereihin vetoavien arvolupausten sisällöistä tietointensiiivistä kilpailijayrityksistä. Tutkimuksessa käsitellään siis erillisiä kerättyjä empiirisiä aineistoja rinnakkain tutkimuskysymykseen vastaamiseksi.

Monimenetelmäisellä tapaustutkimuksella voidaan saada useita näkökulmia esiin tutkitavasta ilmiöstä. Toisaalta kyselytutkimuksen huonona puolena voi olla tärkeiden ja mielenkiintoisten ilmiön ominaisuuksien jääminen tutkimuksen ulkopuolelle, kun kyselyssä ei välttämättä ole varattu mahdollisuutta avoimille vastauksille. Kyselyllä pyritään keräämään aineisto, jonka tuloksia voidaan kvantitatiivisesti mitata ja vertailla keskenään. Vastauksia tulee kuitenkin saada riittävästi, jotta aineistosta saadaan esille tilastollisesti merkitseviä tuloksia. Mystery shopping -tutkimuksella voidaan jäljitellä asiakkaan tavantomaista käyttäytymistä palveluntarjoajien vertailuvaiheessa.

3.2 Kohdeyrityksen esittely: MPS Prewrite

Tutkimuksen kohdeyritys on MPS Prewrite, jonka liiketoiminta keskittyy digitaalisiin oppimis- ja valmennusratkaisuihin. Prewrite on perustettu vuonna 2004 ja yritys toimii asiantuntijakumppanina muutosten jalkautuksessa ja henkilöstölähtöisen liiketoiminnan kehittämisessä B2B-markkinoilla. Prewisen liiketoiminnasta suurin osa tulee Suomesta ja MPS-Yhtiöiden kautta Prewrite toimii kansainvälisesti kuudessa maassa. MPS-yhtiöihin kuuluvana tytäryhtiönä Prewisella on käytössään yksi Suomen markkinoiden johtavasta osaamisesta yksilön työkäyttäytymisen tuntemisessa ja vahva kokemus johtamisen kehit-

tämisessä, jota MPS-Yhtiöt on tehnyt Suomessa 40 vuoden ajan. Prewisen liiketoiminnassa painotetaan vaikuttavuutta ja asiakasorganisaation käyttäytymisen muutoksen mittaamista. Yrityksellä on myös oma tutkimusyksikkö, joka mahdollistaa analyttiset tilanearviot asiakasyrityksissä sekä oikeiden kehittämistoimenpiteiden valinnan.

Kohdeyrityksen harjoittama liiketoiminta voidaan nähdä teknologiaa ja sähköisiä kanavia hyödyntävänä tietointensiivisenä B2B-palveluliiketoimintana. Kohdeyrityksen toimintaympäristön kannalta on syytä mainita, että yrityksen harjoittama tietointensiivinen palveluliiketoiminta on samalla konsultointia. Osa kohdeyrityksen jatkuvista palveluista toteutetaan pilvipalveluina, joten näiltä osin kohdeyrityksen jatkuvat palvelut sijoittuvat Software as a Service -liiketoimintaan.

Prewise voi toimia asiakkaan kumppanina erilaisissa muutostilanteissa. Tyypillisiä esimerkkejä organisaation muutostilanteista ovat strategian jalkauttaminen, johtamisen ja esimiestyön kehittäminen, fuusiot ja yrityskaupat, organisaation yhteistoiminta, kulttuurin muutostarpeet, uuden järjestelmän käyttöönotto, perehdytys, sääntöjenmukainen toiminta, prosessi- ja tuoteosaamisen kasvattaminen ja myynnin osaamistason nostaminen. Prewisen palvelut ja tuotteet on luokiteltu neljään kategoriaan: verkkokoulutuksiin, Gimlet teknologioihin, valmennuksiin ja tutkimuksiin. Prewise on myös Suomen suurin yritysten verkkokouluttaja, ja asiakkaita jatkuvassa asiakassuhteessa oli noin 80 vuonna 2015.

Liiketoiminnan luonne on ollut enimmäkseen projektiluontoista, joskin jatkuvien palvelujen kuten oppimisen hallintajärjestelmä Gimletin ja siihen sisältyvän verkkokurssityökalu Composerin myynnin osuutta liikevaihdosta on pyritty kasvattamaan ja tässä onnistuttiinkin jo melko hyvin vuonna 2015. Jatkuvien palvelujen kasvun tavoitteeksi on määriteltä tammikuusta 2016 alkaen vuositasolla 50-100 prosenttia, joten yrityksen kannalta on tarkoituksenmukaista etsiä Suomen kokoisen markkinan sisältä uusia houkuttelevia asiakassegmenttejä nykyisen asiakassegmentin ulkopuolelta sekä rakentaa jatkuville palveluille selkeä ja sähköisiä kanavia hyödyntävä myyntiprosessi. Myyntiryhmän kanssa käytyjen keskustelujen pohjalta vaikutti siltä, että yrityksen nykyinen myyntimalli on lähellä perinteistä enterprise-myyntimallia, jossa henkilökohtaisen myyntityön merkitys on suuri. Toisaalta osa kohdeyrityksen myyntiryhmän myyjistä toi esille myös kokonaisvaltaisen prosessin puuttumisen myyntisuppilon eri vaiheista ja sen seikan, että yrityksen jokaisella myyjällä on oma tapansa tehdä myyntityötä ja samalla myös vapaus ja vastuu päättää, mihin myynnin aktiviteetteihin ajankäytön ja keskittymisen suuntaa.

Prewisen tuoteluokitteluihin tuli muutoksia vuoden 2016 alussa, ja vuoden 2015 osalta tarkkoja lukuja kaikkien jatkuvien palvelujen liikevaihdosta ei ole tämän vuoksi mahdollista muodostaa. Jatkuviin palveluihin luokitellaan tämän diplomityön puitteissa yrityksen seuraavat palvelut:

- Gimlet-tuoteperhe
- SaaS- ja hostingpalvelut
- Joustopalvelu

Vuoden 2015 osalta raportoinnista saatiin ulos tarkka luku SaaS- ja hostingpalvelujen liikevaihdosta, joka oli 473 393 euroa. Joustopalvelun osalta saatiin laskutusarvio, joka oli 40 650 euroa.

Kuvissa 7, 8, 9, 10 ja 11 on esitetty Prewisen keskeisten taloudellisten tunnuslukujen kehitys vuosina 2010-2014. (Suomen Asiakastieto 2016)



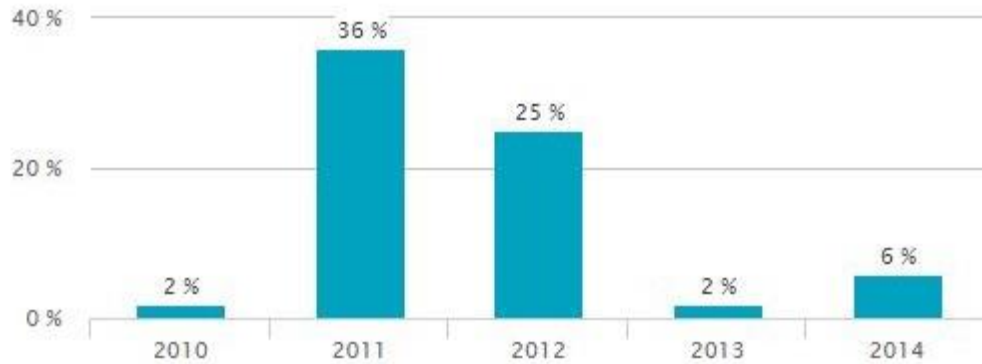
Kuva 7. Liikevaihto vuosina 2010-2014 (Suomen asiakastieto 2016).



Kuva 8. Liiketoiminnan tulos vuosina 2010-2014 (Suomen asiakastieto 2016).

Omavaraisuus %

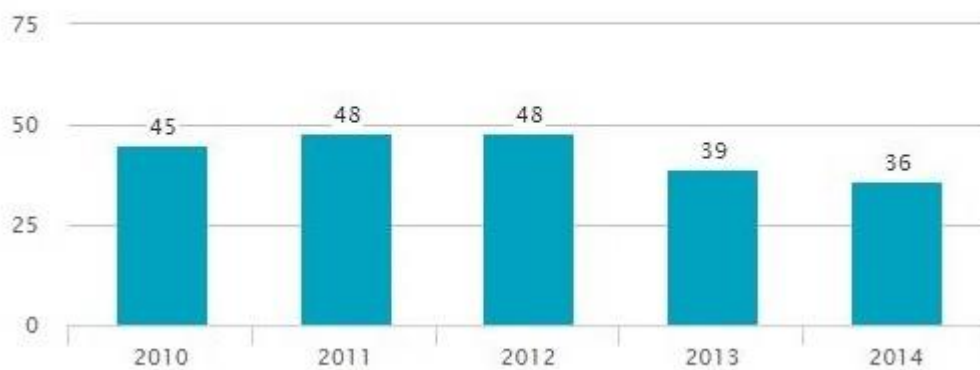
6 %
+167 %



Kuva 9. Omavaraisuusaste vuosina 2010-2014 (Suomen asiakastieto 2016).

Henkilöstö

36
-3



Kuva 10. Henkilöstö vuosina 2010-2014 (Suomen asiakastieto 2016).

Yhteenveto tunnusluvuista

	12/2010	12/2011	12/2012	12/2013	12/2014
Liikevaihto (1000 €)	4 107	4 341	3 862	2 741	2 831
Liikevaihdon muutos %	22,4 %	5,7 %	-11,0 %	-29,0 %	3,3 %
Liiketoiminnan tulos (1000 €)	341	290	-54	-194	-283
Liikevoitto %	8,1 %	6,4 %	-1,3 %	-6,8 %	-9,9 %
Henkilöstö	45	48	48	39	36

Kuva 11. Yhteenveto tunnusluvuista vuosina 2010-2014 (Suomen asiakastieto 2016).

Kuvista 7, 8, 9 ja 10 on havaittavissa, että liikevaihto ja liiketoiminnan tulos ovat laskeutuneet viime vuosina, joskin lasku näyttäisi kääntyvän vuoden 2014 osalta. Henkilöstön määrä ja omavaraisuusaste pienenevät voimakkaasti vuonna 2013, ja erityisesti liikevaihto laski merkittävästi myös vuonna 2013 edellisvuoteen verrattuna. Liiketoiminnan tulos ja liikevoittoprosentti laskivat jokaisena tarkasteluajanjakson vuotena.

3.3 Kyselytutkimus

Kuten kaikissa tutkimuksissa, myös kyselytutkimusta aloitettaessa on tärkeää, että tekijällä on selkeä ja systemaattisesti laadittu tutkimussuunnitelma, joka rakentuu tutkimuksen tavoitteiden pohjalta. Kyselytutkimuksen tulokset määräytyvät pitkälti sen mukaan, kuinka hyvin kysymysten luonne ja kohderyhmä on asetettu palvelemaan tutkimuksen tavoitteita. Tutkimuksen kaikki kysymykset olisivat ideaalilanteessa sidottuja tutkimuksen tavoitteisiin, ja etukäteen on myös päätettävä, millä tavalla tutkimuksen kysymysten tuloksia aiotaan analysoida. Epäselvät tavoitteet johtavat yleensä epäselviin tuloksiin kyselytutkimuksen toteutuksessa. (Sue & Ritter 2007)

Kyselytutkimuksen vaiheet vastaavat muidenkin tutkimusmenetelmien toteuttamisessa käytettäviä vaiheita: suunnittelu, aineiston keruu, aineiston analysointi, raportointi ja soveltaminen. Kyselytutkimuksen käyttö tutkimusmenetelmänä aiheuttaa haluttujen tulosten saamisen kannalta mahdollisia rajoitteita ajallisesti, rahallisesti ja eettisesti. Tutkimuksen tavoitteita ja kysymyksiä on järkevää käydä läpi alan asiantuntijoiden kanssa, sillä he käsittävät parhaiten millaisia vahvuuksia ja heikkouksia laaditussa kyselytutkimuksessa on. Kyselylomakkeen luonnosta voi myös luetuttaa asiantuntijoilla kysymysmuotojen hiomiseksi. (Sue & Ritter 2007)

Kyselylomakkeiden tulisi olla selkeitä ja hyvin esitettyjä. Numeroidut kysymykset ja kysymysten ryhmittely aiheen mukaan on tarpeen, ja otsikointi sekä selkeiden ohjeiden sisällyttäminen kyselylomakkeeseen helpottavat kyselyn täyttämistä. Kysymykset voivat olla tyypiltään suljettuja tai avoimia. Suljettujen kysymysten läpikäynti ja analysointi ovat helpompia ja nopeampia toteuttaa kuin avointen kysymysten. Avoimia kysymyksiä tulisi käyttää, mikäli mahdolliset vastaukset eivät ole tiedossa tai niitä on liian suuri määrä valmiiden vastausvaihtoehtojen esittämiseksi. Kaikille vastaajille tulisi antaa saatekirje, jossa kerrotaan ainakin kyselyn toteuttavan organisaation ja tutkijan yhteystiedot, vastaajan valintaperusteet tutkimukseen, tutkimuksen tavoitteet, mitä vastausten tiedoilla on tarkoitus tehdä sekä mahdolliset hyödyt tai haitat tutkimukseen osallistumisesta. (Kelley et al. 2003)

Kyselytutkimuksen selkeitä tutkimuksellisia etuja ovat esimerkiksi empiirisen datan tuottaminen todellisista maailman havainnoista, mahdollisuus tuottaa suuri määrä dataa lyhyessä ajassa suhteellisen edullisesti sekä tutkimusmenetelmän kattavuus kohderyhmästä, jolloin voidaan yleistää tulokset koko populaatiossa. Vastaavasti huonoja puolia

ovat esimerkiksi suuren vastausprosentin varmistamisen vaikeus ja tuotetun datan yksityiskohtien ja syvyyden puute tutkittavasta aiheesta. Kyselytutkimukselle ei voida yksiselitteisesti määrittää riittävän otannan suuruutta, joskin tiukoilla kriteereillä valitut suuret otannat ovat tehokkaampia, koska ne tuottavat populaatiosta tarkempia tuloksia. Tarvittavan otannan koko riippuu kolmesta tekijästä: käytettävissä olevista resursseista, tutkimuksen tavoitteesta sekä tilastollisen laadun tarpeesta tutkimuksessa. (Kelley et al. 2003)

Organisaation sisäisenä tutkimuksena toteutetun kyselyn vastausprosentti on noin 30 prosentin tasoa, kun taas internet-kyselynä toteutettu tutkimus voi jäädä vastausprosenttiltaan jopa alle 10 prosentin. Koska kyselyn toteuttamismahdollisuuksia on lähes aina vain yksi eikä jatko- tai lisäkysymyksiä voida näin ollen tehdä, on suunnitteluun suhtauduttava vakavasti ja huolellisesti. Mikäli suunnitteluun ei paneuduta tarpeeksi huolellisesti, voi tutkimuksen tavoitteiden saavuttaminen vaarantua. (Saunders 2009)

3.3.1 Kyselytutkimuksen perustelu

Tutkimuksessa päädyttiin kyselytutkimuksen toteuttamiseen, koska sen avulla on mahdollista hahmottaa potentiaalisten asiakasyritysten ostokäyttäytymistä ja tämän myötä rakentaa asiakkaiden ostokäyttäytymisen huomioiva myyntimalli kohdeyritykselle. Riittävän laajan aineiston saamiseksi kysely päätettiin toteuttaa sähköpostikyselynä, jolloin myös aineiston analyysi voidaan toteuttaa sähköisesti. Aineiston analyysissä on tarkoitus käyttää pääasiallisena menetelmänä luokittelua, koska tällä tavoin voidaan muodostaa jäsenyyksiä ja kuvaavia ryhmittelyjä kohdejoukosta.

Interventionistisen otteen puitteissa kyselytutkimuksen tulosten analysointia on mahdollista suunnata ostokäyttäytymisen kannalta mielenkiintoisimpiin seikkoihin. Lisäksi on tarkoitus hyödyntää kohdeyrityksen myyntikokemusta siten, että kyselyn tuloksia peilataan myyntiryhmän kokemuksiin vuorovaikutuksesta asiakkaiden kanssa.

3.3.2 Kyselytutkimuksen suunnittelu

Tässä diplomityössä laadittiin kyselytutkimus ostokäyttäytymisen mallintamiseksi. Mallintamalla potentiaalisten asiakkaiden ostokäyttäytymistä myyntiprosessin suunnittelu helpottuu huomattavasti ja siinä saadaan otettua paremmin huomioon asiakkaiden todelliset ostokriteerit ja preferenssit yhteydenottotavoista ja -vaiheista. Kyselytutkimuksen tuloksena on tarkoitus saada tarkka kuva siitä, mitä ovat uusien potentiaalisten asiakassegmenttien yritysten ostokriteerit ja toiveet yhteydenottotavoista ja -vaiheista ostoprosessissa.

Kyselytutkimuksella saadaan kuva otoksesta tiettyssä ajan hetkessä, ja kyselytutkimuksen luonteen vuoksi on mahdollista selvittää rajallinen määrä asioita, joita otoksesta halutaan

tutkia. Tutkittavat asiat potentiaalisten asiakkaiden ostokäyttäytymisestä rajattiin muodostamalla kolme keskeistä kysymystä, joita kyselyllä pyrittiin selvittämään:

- Mitä ostokriteereitä vastaaja painottaa valitun palvelun kuvitteellisen hankintatilanteessa?
- Mitä yhteydenottotapoja vastaaja toivoo toimittajan käyttävän jätettyään yhteystiedot toimittajan kotisivuille?
- Missä vaiheissa ostoprosessia vastaaja toivoo toimittajan ottavan häneen yhteyttä?

Tutkittavien asioiden rajaaminen näihin kolmeen kysymykseen mahdollistaa myöhemmin ostokäyttäytymisen kyselytutkimuksen tulosten vertailun inbound-myyntiprosesseja benchmarkkaavan mystery shopping -tutkimuksen tuloksiin. Tällä tavoin voidaan muodostaa kokonaisvaltainen käsitys myyntiprosessin luonteesta ja parhaista käytännöistä niin ostajan kuin myyjänkin näkökulmasta myyntiprosessin prototyypin luomiseksi kohdeyritykselle.

Kyselytutkimuksen suunnitteluvaiheessa hyödynnettiin diplomityön aikana kerättyä kirjallista aineistoa erityisesti myyntiprosessin ja ostokäyttäytymisen kirjallisuuden huomiointamiseksi kysymysten sisällöissä. Kyselyn rakenteellisen toimivuuden varmistamiseksi diplomityöntekijä piti säännöllisesti myös suunnittelupalavereja kohdeyrityksen tutkimuspäällikön kanssa, jonka ammattitaidosta oli hyötyä sekä kyselyn rakenteen kommentoinnin kautta että tutkijan tukemisessa kyselyn suunnitteluvaiheen tehokkaassa läpiviemisessä. Taulukossa 1 on kuvattu kyselytutkimuksen suunnittelun ja toteutuksen eteneminen vaiheittain tässä tutkimuksessa.

Taulukko 1. Kyselyn suunnittelun ja toteuttamisen vaiheet.

1	Kyselytutkimuksen tavoitteiden kirkastaminen yhdessä kohdeyrityksen tutkimuspäällikön kanssa
2	Kyselyn ensimmäisen luonnoksen laatiminen excel-pohjalle rakennettuna
3	Kyselyn ensimmäisen luonnoksen läpikäynti tutkimuspäällikön kanssa ja parannuksien määrittely
4	Kyselyn toisen luonnoksen laatiminen excel-pohjalle rakennettuna
5	Kyselyn vastaajajoukon lopullinen määrittely sekä yhteystietojen vienti kyselytyökalun tietokantaan
6	Kyselyn kolmannen luonnoksen rakentaminen sähköisessä muodossa
7	Pilotti- ja kommentointikierroksen toteuttaminen yrityksen sisällä myyntiryhmälle
8	Kyselyneljännen luonnoksen rakentaminen sähköisessä muodossa
9	Kyselyn saateviestin laatiminen vastaajajoukolle
10	Kyselyn julkaiseminen ja lähettäminen saateviestin kanssa sähköpostitse
11	Alustavien tutkimustulosten läpikäynti
12	Tutkimustulosten analyysi
13	Tulosten esitleminen kohdeyrityksessä ja kohdeyrityksen konsernissa (tulossa myöhemmin)

3.3.3 Kyselytutkimuksen kohderyhmä ja aineisto

Kohderyhmäksi päätettiin valita Suomessa toimivista yrityksistä kaikki henkilöstöltään kokoluokkaan yli 50 työntekijää sijoittuvat yritykset pois lukien kohdeyrityksen konsernin nykyiset asiakkaat. Rajaus tehtiin sen perusteella, että tässä kokoluokassa on eniten kohdeyrityksen ratkaisuisista potentiaalisesti hyötyviä yrityksiä. Vastaajiksi valittiin kyseisten yritysten toimitusjohtajat, markkinointijohtajat, viestintäjohtajat, myyntijohtajat, myyntipäälliköt sekä tuotepäälliköt. Vastaajaroolien valinta perustui kohdeyrityksen näkemykseen ja kokemukseen asiakkaiden päätöksentekoyksiköiden kokoonpanoista kohdeyrityksen tarjoamien palveluiden hankinnoissa.

Verrokkiryhmäksi kyselytutkimuksen toteutuksen kannalta sopivimpana ryhmänä valittiin kohdeyrityksen emoyhtiön nykyiset asiakkaat. Tällä verrokkiryhmän valinnalla tutkimukselliseksi eduksi ajateltiin muodostuvan ymmärrys myös siitä, tulisiko mahdollisia uusia asiakassegmenttejä lähestyä eri tavoin myynnillisesti, mikäli ostokäyttäytymisessä havaitaan merkittäviä eroja kohde- ja verrokkiryhmän välillä. Kohdeyrityksen laajan asiakaskunnan ansiosta kyselytutkimukseen on mahdollista saada riittävän suuri otos verrokkiryhmän osalta tilastollisten luotettavien päätelmien tekemiseksi. Kohdeyrityksen nykyisten asiakkaiden valitsemisen verrokkiryhmäksi arvioitiin todennäköisesti lisäävän varsinkin pitkään kohdeyrityksen kanssa yhteistyötä tehneiden asiakkaiden osalta halukkuutta vastata kyselytutkimukseen ja parantavan siten vastausprosenttia.

Alkuperäinen suunnitelma kohderyhmän rajaamisesta oli, että siihen valittaisiin kohdeyrityksen nykyisen asiakassegmentin ulkopuolelta mielenkiintoisia yrityksiä tietyillä kriteereillä esimerkiksi kokoluokan ja toimialan perusteella. Kohderyhmän lopullisen rajauksen kriteerit muodostettiin yhteistyössä kohdeyrityksen myyntihenkilöstön kanssa, sillä heillä oli kohdeyrityksen palvelut läpikotaisin tuntevana ryhmänä hyvä käsitys siitä, minkä tyyppisille uusille asiakassegmenteille palvelut voisivat olla hyödyksi. Kohderyhmän rajaus oli tarkoituksenmukaista toteuttaa tällä tavoin, sillä tutkimuksen toteutuksen kannalta rajaus kriteerien avulla mahdollistaa listan muodostamisen automaattisesti kohdeyrityksen käytössä olevan yritystietokantapalvelujen avulla. Suorittamalla kohderyhmän rajauksen tällä tavoin muodostuu myös automaattisesti hypoteesi siitä, millaiset asiakassegmentit ovat kaikkein potentiaalisimpia kohdeyrityksen palvelujen kannalta.

Kohderyhmän valinnan jälkeen yritykset rajattiin asetettuihin kriteereihin esimerkiksi sijainnista, toimialasta ja taloudellisista tiedoista. Kohderyhmän yritysten sisältä vastaajiksi valittiin toimitusjohtajan, markkinointijohtajan, viestintäjohtajan, myyntijohtajan ja kehitysjohtajan työtehtävissä toimivat henkilöt. Tehtäväkohtaisilla rajauksilla pyrittiin siihen, että vastaajat sopisivat työtehtävänsä puolesta kuvitteellisen päätöksentekoyksikön ostajan tai päättäjän rooliin.

3.3.4 Kyselytutkimuksen sisältö

Kyselyrunгон ja kysymysten suunnittelussa otettiin huomioon erityisesti seuraavat näkökulmat:

- Millaisia kysymysten tulisi olla, jotta ne olisivat mahdollisimman yksiselitteisiä?
- Kuinka helpotetaan tavoitettujen henkilöiden kyselyyn vastaamista kyselyn muodon ja rakenteen suunnittelun kautta, kysymysten järjestyksellä ja vastausohjeilla?
- Millä tavalla kysymykset tulisi muotoilla, jotta niiden vastauksista saadaan varmasti selville tutkittaviksi rajattuja asioita?

Kyselytutkimuksen sisällön suunnittelussa käytettiin kirjallisuuskatsauksen lisäksi hyödyksi myös kohdeyrityksen sisäistä osaamista siten, että kohdeyrityksen tutkimuspäällikkö toimi neuvonantajana kyselyn rakenteen, kysymysmuotojen ja sähköisen toteuttamisen alueilla. Suunnitteluvaiheessa kyselyn rakentamiseen osallistuivat myös yrityksen myyntiryhmään kuuluvat henkilöt, sillä kyselyä testattiin yrityksen sisällä ja myyntiryhmällä oli mahdollisuus kommentoida kyselyn sisältöä ennen kuin kysely lähetettiin kohde- ja verrokkiryhmille. Kysely toteutettiin Webropol-työkalulla, ja kyselyyn oli lähetysajankohdasta lukien vastausaikaa seitsemän päivää.

Kyselyn osa-alueiksi muodostuivat taustatiedot, ostokriteerit, yhteydenottotavat ja yhteydenottovaiheet. Kyselyn lomakepohja on liitteessä A. Kyselytutkimuksessa kartoitettiin seuraavia asioita:

- Ikä
- Sukupuoli
- Koulutus
- Työtehtävä
- Yrityksen palveluksessa oloaika
- Aiempi kokemus palveluiden hankinnasta yritykselle
- Tyytyväisyys viimeisimpään palveluhankintaan
- Aiempi tietämys kuvitteellisen palvelun toimittajista
- Taloudellisten ostokriteerien painotus kuvitteellisessa palvelun hankinnassa
- Tunnepohjaisten ostokriteerien tärkeys kuvitteellisessa palvelun hankinnassa
- Toiveet yhteydenottovaiheista toimittajan suunnalta ostoprosessin aikana
- Omatoimisen toimittajien kartoituksen laajuus ennen yhteydenottoa
- Toiveet yhteydenotosta toimittajien kartoituksen jälkeen
- Toiveet yhteydenottotavoista yhteystietojen toimittajan kotisivuille jättämisen jälkeen

Kyse lähetettiin yhteensä 5659 henkilölle, joista kohderyhmään kuului 3693 ja verrokkiryhmään 1966. Kyselyyn vastasi 304 henkilöä ja lopulliseksi vastausprosentiksi muodostui 5,37 prosenttia. Kohderyhmän vastausprosentti oli huomattavasti verrokkiryhmän

vastausprosenttia korkeampia, sillä kohderyhmästä kyselyyn vastasi 6,15 prosenttia, kun taas verrokkiryhmästä kyselyyn vastasi 3,92 prosenttia. Vastaajien ikähaitari lähti 25 vuoden iästä yli 67 vuoden ikään eikä ikäluokkaan 18-24 vuotta tullut yhtään vastausta. Kohde- ja verrokkiryhmän luonteen huomioiden tämän ikäluokan puuttuminen vastaajista ei ole merkittävä puute luotettavien tutkimustulosten saamisen kannalta, sillä vastaajaryhmiin valittujen henkilöiden työtehtävät vaativat lähes poikkeuksetta usean vuoden kokemusta työelämästä opiskelun päättymisen jälkeen.

Yksittäisistä työtehtävävaihtoehdoista eniten vastauksia tuli toimitusjohtajana työskenteleviltä henkilöiltä. Muiden työtehtävien merkittävä osuus selittyy vastaajien eri työtehtävämikkeiden suurella määrällä, joista suurin osa voidaan luokitella kyselyssä valmiiksi nimettyjen työtehtävien alle työroolin näkökulmasta. Kyselyyn ei tullut ollenkaan vastauksia viestintäjohtaja-nimikkeellä työskenteleviltä henkilöiltä. Toisaalta osalla vastaajista voi olla sekä markkinoinnin että puhtaasti viestinnän vastuita, jolloin rajan selkeästi markkinointi- ja viestintäjohtajien välillä on häilyvä. Toimitusjohtajien lähes koko kyselyn vastaanottajien jakaumaa vastaavaa vastausmäärää voi mahdollisesti selittää kyselyn aiheen relevanttius liike-elämän näkökulmasta ja ehkä myös vastaajien kiinnostus aiheeseen henkilökohtaisella tasolla. Taustatietojen frekvenssit on esitetty taulukoissa 2, 3, 4 ja 5.

Taulukko 2. Vastaajien ikäfrekvenssit.

Ikäluokka	Frekvenssi	Prosentuaalinen osuus	Kumulatiivinen osuus
25-31	5	2,2	2,2
32-38	30	13,22	15,42
39-45	45	19,82	35,24
46-52	65	28,63	63,87
53-59	69	30,4	94,27
60-66	12	5,29	99,56
Yli 67	1	0,44	100

Taulukko 3. Vastaajien sukupuolifrekvenssit.

Sukupuoli	Frekvenssi	Prosentuaalinen osuus	Kumulatiivinen osuus
Mies	165	72,69	72,69
Nainen	62	27,31	100

Taulukko 4. Vastaajien koulutustasofrekvenssit.

Koulutustaso	Frekvenssi	Prosentuaalinen osuus	Kumulatiivinen osuus
Perusaste	4	1,76	1,76
Lukio tai ammatillinen koulutus	38	16,74	18,5
Alempi korkeakoulututkinto	79	34,8	53,3
Ylempi korkeakoulututkinto	103	45,37	98,67
Tieteellinen jatkotutkinto	3	1,32	100

Taulukko 5. Vastaajien työtehtäväfrekvenssit.

Työtehtävä	Frekvenssi	Prosentuaalinen osuus	Kumulatiivinen osuus
Toimitusjohtaja	58	25,55	25,55
Markkinointijohtaja	15	6,61	32,16
Myyntijohtaja	32	14,1	46,26
Myyntipäällikkö	48	21,15	67,51
Tuotepäällikkö	14	6,17	73,58
Viestintäjohtaja	0	0	73,58
Muu	60	26,43	100

Tuloksia analysoitiin ristiintaulukoimalla valittuja muuttujia keskenään, ja ristiintaulukoituille tuloksille laskettiin p-luku tilastollisen merkityksellisyyden osoittamiseksi khiin neliön avulla.

Tilastotieteissä täysin sattumanvaraisesti vähintään yhtä poikkeavien tulosten saamista kuin tarkastellut tulokset ovat, voidaan tutkia P-luvun avulla. Riittävän pieni p-luku ilmaisee, etteivät tulokset ole pelkästään sattumaa. Kun p-luku on pienempi kuin 0,05 voidaan puhua tilastollisesta merkitsevyydestä. Tulokset ovat erittäin merkitseviä, kun p-luku on alle 0,001. Määriteltyjä p-luvun raja-arvoa suuremmat p-luvut puolestaan tulkitaan tilastotieteissä siten, ettei tulosten perusteella ole olemassa riittäviä todisteita muuttujien välisestä yhteydestä. Tämä ei kuitenkaan välttämättä poissulje sitä, etteikö vaikutussuhdetta ole olemassa. (Colman 2008)

3.4 Vertailu kilpailijayrityksiin

Vertailu kilpailijayrityksiin päätettiin toteuttaa tutkimuksen empiirisessä osassa mystery shopping -menetelmällä. Tässä luvussa käydään läpi mystery shopping -menetelmä ja mystery shopping -tutkimuksen suunnittelu sekä toteuttaminen.

3.4.1 Mystery shopping -menetelmä

Mystery shopping -menetelmä voidaan määritellä asiakaskokemusta ja asiakaspalveluprosessin mittaamista harjoitelleiden henkilöiden esiintymisenä potentiaalisina asiakaina ja raportointina kokemuksistaan yksityiskohtaisella ja objektiivisella tavalla. Muista menetelmistä poiketen mystery shopping -menetelmässä arvioija ei selvennä asemaansa ja vuorovaikutuksen aikana kohdeyritys tai -henkilö ei ole tietoinen tilanteen poikkeavan normaalista asiakaskontaktista millään lailla. Mystery shopping -menetelmää käytettäessä tutkijoiden tulisi ottaa huomioon mahdolliset eettiset, tekniset ja lailliset ongelmat, joita tutkimuksessa voi ilmetä. (Market Research Society 2014)

Mystery shopping -menetelmää käytetään yhä enenevässä määrin palveluyrityksissä ai-neettoman palvelukokemuksen mittaamiseen. Palvelukokemuksen mittaaminen on haas-tavaa, sillä palvelukokemus on olemassa ainoastaan muistona henkilöllä, jolle yritys on tarjonnut palvelujaan. Mystery shopping -menetelmässä tutkija suorittaa systemaattisen arvioinnin palvelusta, ja pitkän ajan seurannalla voidaan havaita mihin suuntaan palvelun laatu on kehittymässä. Mystery shopping -menetelmän yksi keskeinen etu on mahdolli-suus arvioida organisaation tehokkuutta määriteltyjen palvelustandardien pohjalta. (Ford et al. 2011)

Market Research Societyn (2014) Mystery shopping -oppaassa on annettu yleisiä ohjeita tutkimusten toteuttamisesta kilpailijayrityksistä. Kilpailijayrityksiä tutkittaessa tietoja ei voida luovuttaa eteenpäin, joten henkilökohtaisia tietoja yrityksen työntekijöistä ei voida kerätä. Eettisestä näkökulmasta on tärkeää, että kilpailijayritys ei kärsi mystery shopping -menetelmän käytön seurauksena kielteisiä vaikutuksia. Vuorovaikutuksen yrityksen kanssa tulisi jäljitellä markkinoita ja tiedustelun luonnetta, jotta kilpailijayrityksen resurs-seja ei tuhlataisi eikä heidän normaalia liiketoimintaansa hidastettaisi. Tiedustelut tulisi raportoida kokonaisvaltaisella eikä henkilökohtaisella tasolla, ja follow-up -materiaalien valmisteluun tutkittavalta yritykseltä kuluvat resurssit tulisi pitää minimissä ja niiden tu-lisi jäljitellä normaalia liiketoiminnan tapahtumaa.

Mystery shopping -menetelmä valittiin toiseksi menetelmäksi tutkimuksen empiirisessä osassa, jotta asiakkaiden ostokäyttäytymisen hahmottamisen lisäksi saadaan riittävästi tietoa myös myyntiprosesseista, joita alalla toimivat yritykset käyttävät. Samalla on mah-dollista vertailla kyselytutkimuksen ja mystery shopping -menetelmän tuloksia erityisesti ostokriteerien osalta, joihin myyntiprosessin puolella arvolupauksen sisällön tulisi ve-

dota. Tiedonkeruu mystery shopping -menetelmässä toteutettiin tutkittavien yritysten nettisivujen avulla keräämällä tietoa yritysten arvolupauksista ja niiden sisällöistä sekä jättämällä yritysten nettisivuille yhteystiedot mahdollisen kontaktoinnin, kontaktoinnin viiveen, tavan ja call-to-actionin seuraamiseksi. Aineiston analyysimenetelmäksi valikoitui tyypittely sen vuoksi, että tyypittelymenetelmällä voidaan kiteyttää tutkimusaineistolle tyypillisiä ominaisuuksia ja tapahtumakulkuja.

3.4.2 Mystery shopping -tutkimuksen suunnittelu ja toteutus

Myyntimallin luomiseksi kohdeyritykselle on tarkoituksenmukaista tutkia alalla toimivien menestyneiden yritysten myyntiprosesseja uniikkien arvolupausten ja liidien keräämisen osalta. Käyttämällä mystery shopping -menetelmää on mahdollista saada realistinen kuva uniikkien arvolupausten sisällöstä ja liidien keräystavasta. Myyntiprosessien tutkimisella on tarkoitus benchmarkata alalla toimivien menestyneiden yritysten toimintatapoja ja kartoittaa mahdollisia parhaita, jotka voidaan ottaa käyttöön kohdeyritykselle luotavassa myyntiprosessissa. Tutkimuksen tuloksena on tarkoitus saada tietoa erityisesti uniikkien arvolupausten elementeistä ja inbound-myyntiprosessin ensimmäisistä vaiheista, ja näitä tietoja on tarkoitus vertailla myöhemmin kyselytutkimuksen tuloksiin ostokäyttäytymisestä.

Mystery shopping -tutkimuksessa saatavia tuloksia on tarkoitus hyödyntää myyntiprosessin luomisessa kohdeyritykselle. Yhdistämällä tutkimustulokset ostokäyttäytymisestä ja myyntiprosesseista saadaan kokonaiskuva siitä, millaiseksi potentiaalisten asiakkaiden ostokäyttäytymisen preferenssien ja ostokriteerien perusteella ja toisaalta toimiviksi havaittujen alan yritysten käytäntöjen pohjalta olisi järkevää rakentaa kohdeyrityksen myyntiprosessi. Arvolupausten elementtien painotusta on tarkoitus verrata ostokäyttäytymisen tutkimuksen ostokriteerien painotuksiin ja vastaavasti kontaktointitapoja on tarkoitus verrata ostokäyttäytymisen tutkimuksen havaintoihin kontaktointitapojen preferensseistä.

Kohdeyritysten valintaprosessi toteutettiin tuomalla esiin suunnitelma mystery shopping -tutkimuksesta kohdeyrityksen myynti- ja asiakkuusvastuullisten tiimien helmikuun 2016 kuukausikokouksessa, ja pyytämällä tiimeiltä sähköpostitse ehdotuksia alalla toimivista menestyneistä yrityksistä, jotka sopisivat benchmarkkauksen kohteiksi. Tutkimuksen resurssien järkevän käytön pohjalta tutkittavia yrityksiä päätettiin valita kohderyhmästä korkeintaan 20 mutta vähintään 15 yritystä. Ohjeistuksena oli, että tutkittavien yritysten ei tarvitsisi olla välttämättä suoria kilpailijoita kohdeyritykselle, mutta niiden tulisi olla selkeästi digitaalisiin tuotteisiin tai palveluihin keskittyneitä ja voimakkaasti viime vuosina kasvaneita. Valintaprosessin seurauksena tutkimukseen ehdotettiin yhteensä 16 eri yritystä, jotka kaikki otettiin tutkimuksen kohdeyrityksiksi.

Mystery shopping -tutkimuksen toteutuksessa käytetään tutkimusta varten laadittua raportointilomaketta (liite 1). Lomakkeeseen kirjataan jokaisen tutkittavan yrityksen osalta

seuraavat tiedot: yrityksen kotisivuilta välittyvän uniikin arvolupauksen sisältö, kontaktointitapa ja kontaktoinnin viive yhteystietojen kotisivuille jättämisen jälkeen, kontaktoinnin sisältö ja mahdollinen call-to-action myyntiprosessin seuraavaan vaiheeseen, jatkokontaktointin tiheys ja yrityksen myyntiprosessin vaiheet henkilökohtaiseen yhteydenottoon tai sen puuttuessa tarjousvaiheeseen asti. Tutkimuksen toteutuksessa tutkija toimii ns. mystery shoppaajana ja pyrkii jäljittelemään markkinalle ominaista ostokäyttäytymistä tutustuessaan yrityksen tarjoamiin sisältöihin. Mystery shopping -tutkimuksen tiedustelut toteutetaan kohdeyritysten kotisivujen kautta. Tutkimuksessa edellytyksenä kontaktoinnin tutkimiselle on yrityskohtainen mahdollisuus jättää inbound-myyntiin mahdollistava jälki kotisivuille, esimerkiksi lataamalla e-kirja tai tilaamalla uutiskirje.

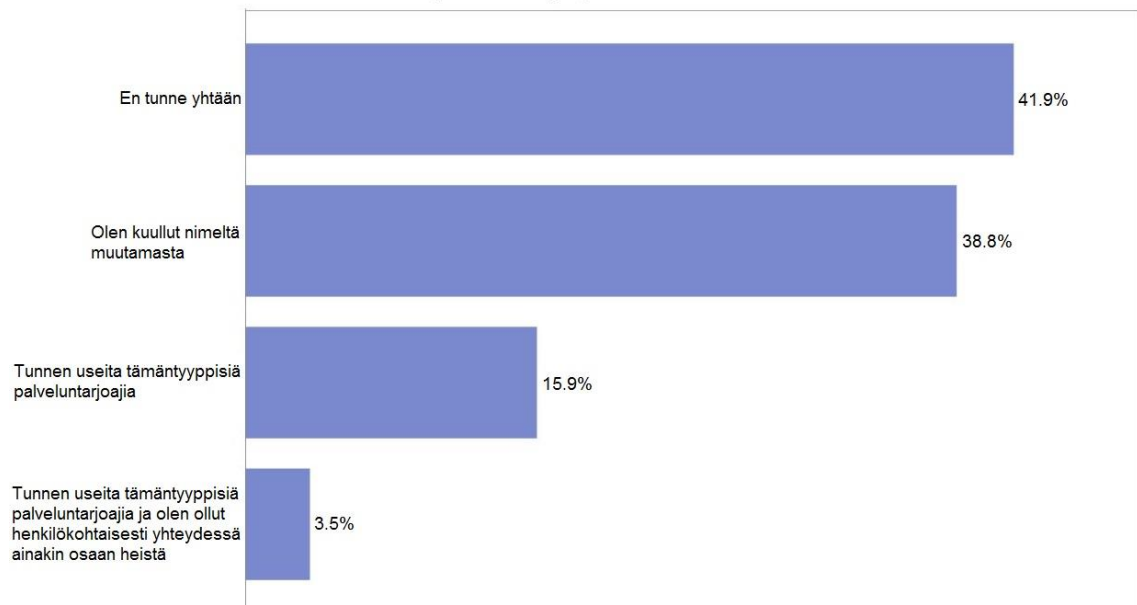
4. TUTKIMUSTULOKSET

Tässä kappaleessa käydään läpi diplomityön empiirisen osan keskeiset tulokset. Tulosten analysoinnissa pyritään objektiivisuuteen ja niistä esitetään analysoinnin kannalta relevantteja palkkidiagrammeja. Ostokäyttäytymisen kyselytutkimuksen ja mystery shopping -tutkimuksen tuloksia tarkastellaan yleisen tason tarkastelun lisäksi erityisesti B2B-myyntiprosessin näkökulmasta.

4.1 Kyselytutkimuksen havainnot palvelun hankinnasta

Kyselytutkimuksella pyrittiin vastaamaan apututkimuskysymykseen siitä, mitkä ovat potentiaalisten asiakkaiden ostokäyttäytymisen keskeisiä piirteitä. Tässä luvussa tarkastellaan kyselyn tuloksia valittujen muuttujien osalta kokonaiskuvan muodostamiseksi kyselyn tuloksista palvelun hankinnan osalta. Vastaajilta kysyttiin ennakkotietoja kyselyssä kuvatun kuvitteellisen palvelun, tuotetiedon verkkokoulutuksen, potentiaalisista toimittajista. Kuvassa 12 on esitetty palveluntarjoajien entuudestaan tunnettuuden tason jakauma.

Tunnetko entuudestaan palveluntarjoajia edellä kuvatulle ratkaisulle?

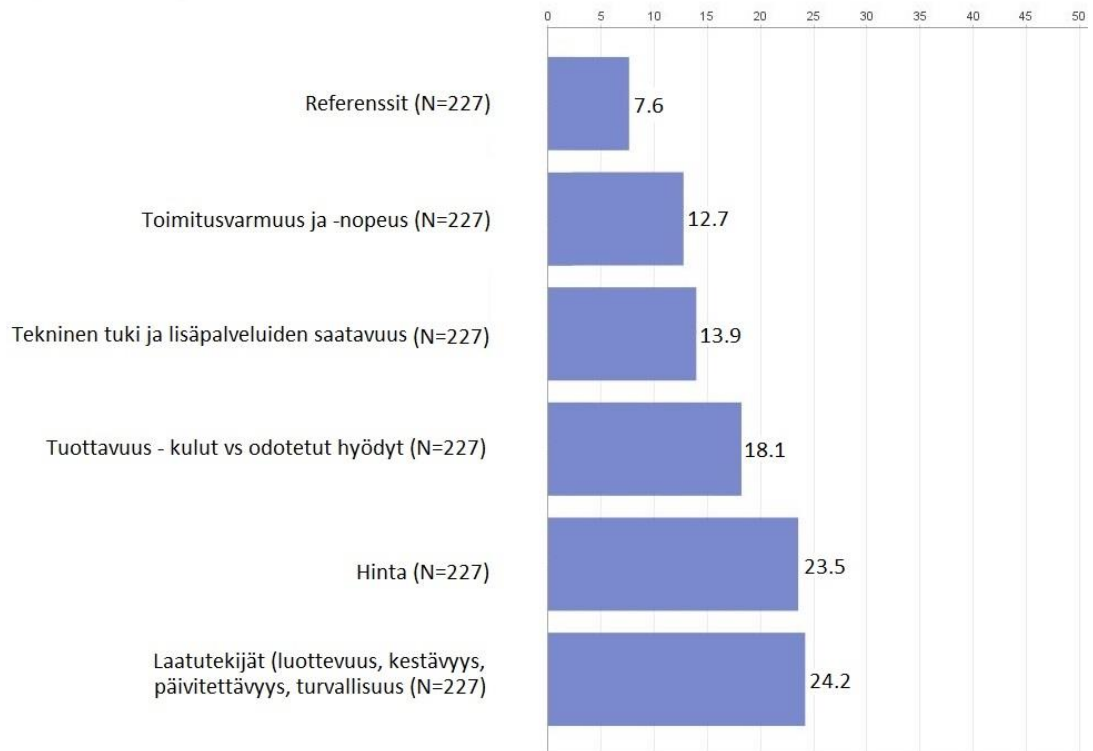


Kuva 12. Vastausvaihtoehtojen jakauma kysyttäessä kuvitteellisen palvelun palveluntarjoajien tunnettuutta. Vastaajia 227.

Vastausten perustella suurin osa kyselyyn vastanneista ei tunne tuotetiedon verkkokoulutukselle potentiaalisia palveluntarjoajia kuin korkeintaan nimeltä. Palveluntarjoajista hyvä kuva oli alle 20 prosenttia vastaajista, ja tästä joukosta noin viidesosa oli asioinut palveluntarjoajien kanssa.

Kyselyn yksi tutkimuksen kannalta tärkeimmistä kysymyksistä koski vastaajan antamia painoarvoja eri ostokriteereille kuvitteellisessa hankintatilanteessa. Ostokriteerien tärkeysjärjestystä ja eri kriteerien merkitystä kartoitettiin kyselyssä painoarvojen määrittelyä vaativalla tehtävällä. Kuvassa 13 on esitetty ostokriteerien painoarvojen keskiarvojen jakauma pisteinä kokonaispistemäärästä, joka oli kysymyksessä 100 pistettä.

Miten jakaisit 100 pistettä seuraavien kriteerien kesken edellä kuvattua palvelua hankittaessa?

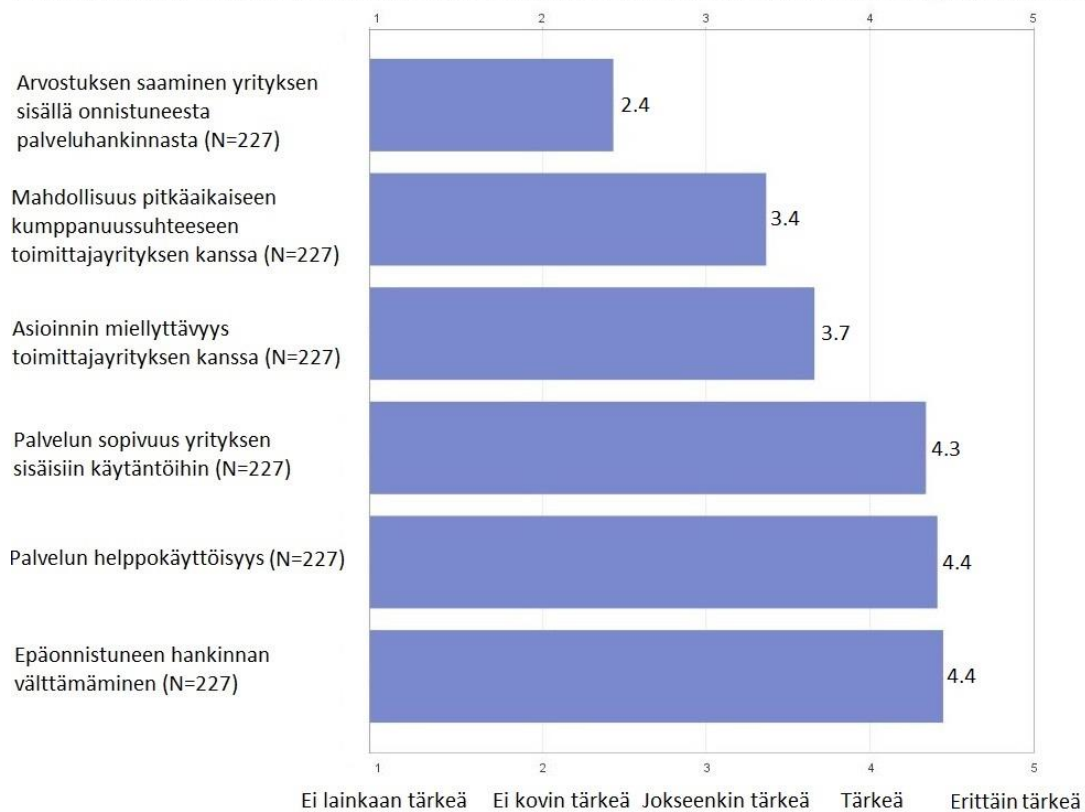


Kuva 13. Vastausvaihtojen saamat painoarvot pisteinä kysyttäessä kuvitteellisen palvelun hankintatilanteessa käytettäviä ostokriteerejä. Vastaajia 227.

Laatutekijöiden suurin painoarvo kuvitteellisessa palveluhankinnassa kertoo siitä, että kohderyhmä arvostaa laadukkaasti toteutettua ratkaisua verkkokoulutuksen hankinnassa. Hinnan painottamisen voidaan tulkita merkitsevän yrityksen budjetissa pysymisen tärkeyttä. Jokseenkin yllättävä tulos painoarvojen jakaumassa oli referensseille annettu selkeästi alhaisin painotus.

Painoarvojen sijaan tunnepohjaisia ostokriteerejä selvitettiin kysymällä kunkin kriteerin tärkeyttä hankinnan ostopäätöksenteossa. Kuvassa 14 on esitetty tunnepohjaisten ostokriteerien tärkeyksien keskiarvot.

Kuinka tärkeitä seuraavat asiassa olisivat sinulle edellä kuvatun hankinnan ostopäätöksenteossa?



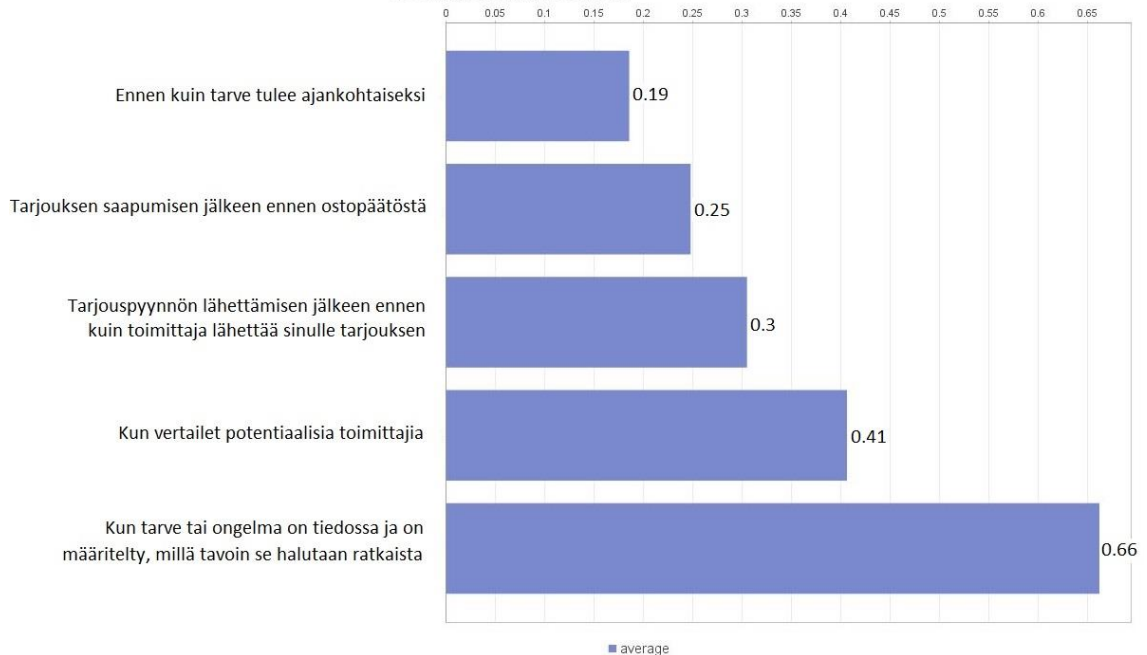
Kuva 14. Vastausvaihtojen saamat keskiarvot kysyttäessä kuvitteellisen palvelun hankintatilanteen tunnepohjaisten ostokriteerien tärkeyttä. Vastajia 227.

Epäonnistuneen hankinnan välttämisen korkein keskiarvo tunnepohjaisista ostokriteereistä voidaan selittää sillä, että vastaajien epäonnistunut hankinta voisi heikentää heidän asemaansa yrityksessä ja jopa vaarantaisi heidän työsuhteensa jatkuvuuden, mikäli epäonnistuneen hankinnan seurauksena yritykselle aiheutuisi esimerkiksi mittavia ajallisia ja taloudellisia menetyksiä. Tällä perustella on loogista pyrkiä voimakkaasti välttämään epäonnistuneita hankintoja niin yrityksen kuin ostavan tai päättävän henkilön näkökulmasta. Palvelun helppokäyttöisyys on toisaalta subjektiiviseen kokemukseen perustuva kriteeri ja toisaalta sitä voidaan myös verrata muihin samankaltaisten palvelujen helppokäyttöisyyteen, jolloin sitä voidaan myös mitata. Helppokäyttöisyys liittyy läheisesti myös palvelun sopivuuteen yrityksen sisäisiin käytäntöihin, mikä selittäisikin näiden kriteerien hyvin lähellä toisiaan olevat keskiarvot.

4.2 Kyselytutkimuksen havainnot toimittajan yhteydenotosta

Tässä luvussa tarkastellaan kyselyn tuloksia valittujen muuttujien osalta kokonaiskuvan muodostamiseksi kyselyn tuloksista toimittajan yhteydenoton osalta. Potentiaalisen toimittajan yhteydenoton ajoituksen toiveita selvitettiin kysymällä vastaajilta toivetta yhteydenotosta ostoprosessin eri vaiheissa toimittajan suunnalta. Kuvassa 15 on esitetty keskiarvot toivomuksista yhteydenottojen ajoituksille eri ostoprosessin vaiheissa.

Missä vaiheissa ostoprosessia toivot potentiaalisen toimittajan ottavan sinuun yhteyttä? Voit valita useamman vaihtoehdon

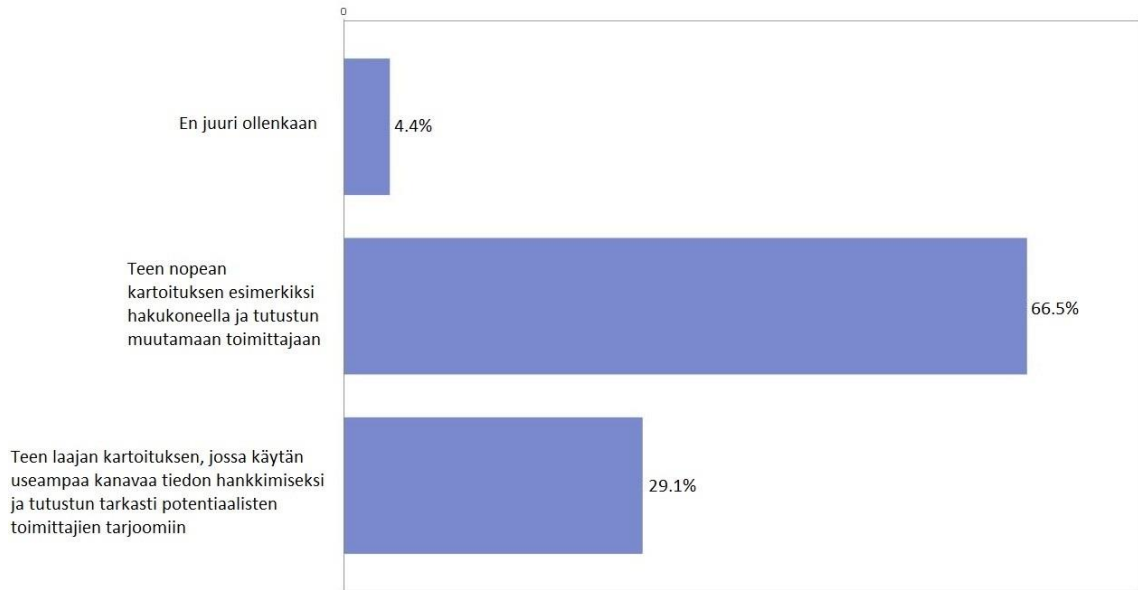


Kuva 15. Vastausvaihtojen saamat keskiarvot toivomuksista yhteydenottojen ajoituksille eri ostoprosessin vaiheissa. Vastaajia 227.

Vastaajat toivoivat yhteydenottoa toimittajan suunnalta selkeästi eniten siinä vaiheessa ostoprosessia, kun tarve on tiedossa ja ratkaisutapa on määritetty, ja toiseksi eniten potentiaalisten toimittajien vertailuvaiheessa. Yhteydenottoiveen korkea arvo ratkaisutavan määrittelyn jälkeen on varsin looginen siitä näkökulmasta, että ratkaisutavan määrittelyssä päätetään myös siitä, ratkaistaanko ongelma sisäisten resurssien avulla vai hankitaanko ratkaisu ulkopuolelta. Tästä voidaan myös vetää johtopäätös, että ostajan ratkaisutavan määrittelyn jälkeen nopeimmin ongelman ratkaisuksi vaihtoehdon esittävä toimittaja on hyvässä asemassa kilpailijoihin nähden. Vähiten toivottu ajankohta yhteydenotolle oli ennen tarpeen ajankohtaistumista, mikä luonnollisesti vie ostajan ja ostajayrityksen ajallisia resursseja pois sen hetkisiltä prioriteetiltään korkeammilta asioilta.

Ostajien halukkuutta perehtyä itse eri toimittajien tarjoomiin ennen yhteydenottoa selvitettiin monivalintatehtävällä. Tässä tehtävässä kolme eritasoista luokitusta, joista vastaajan tuli valita hänen toimintatapaansa lähimpänä oleva. Kuvassa 16 on esitetty luokitusten jakauma prosentteina.

Kuinka laajasti haluat itse kartoittaa toimittajien tarjoomia ennen yhteydenottoa? Valitse seuraavista vaihtoehtoista sopivin

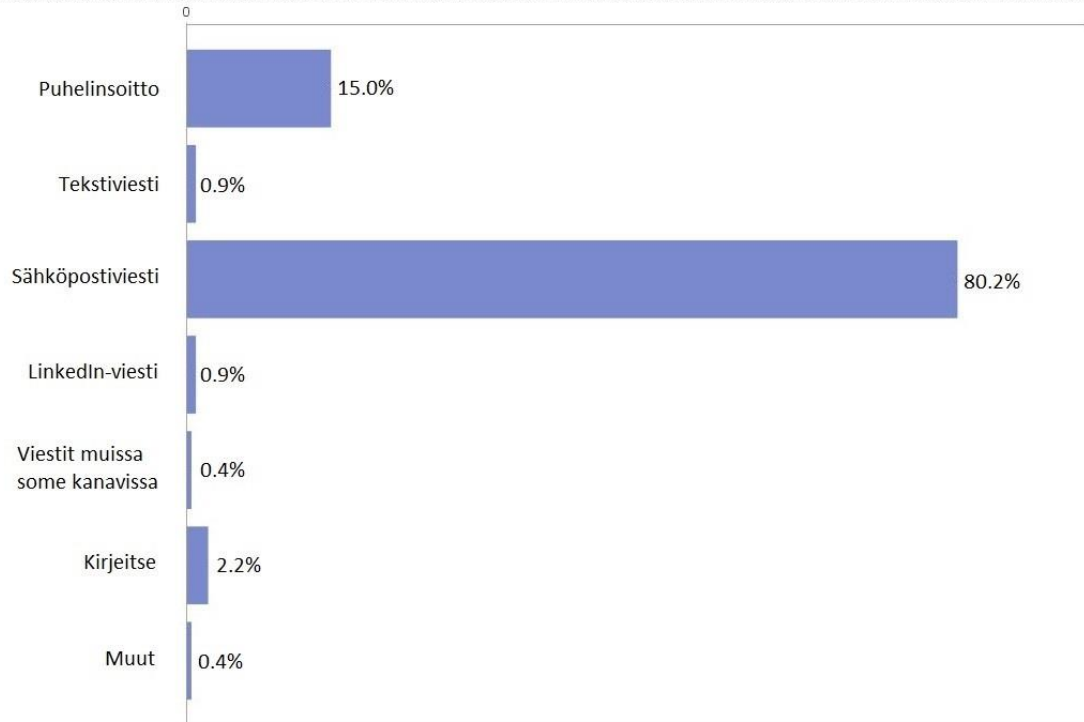


Kuva 16. Luokitusten jakauma toimittajien tarjoomiin tutustumisen laajuudessa ennen yhteydenottoa. Vastaajia 227.

Vastausten perusteella lähes kaikki ostajat haluavat perehtyä toimittajien tarjoomiin ennen yhteydenottoa. Laajan kartoituksen ennen yhteydenottoa tekevät ostajat ovat oletettavasti valmiiksi paremmin tietoisia jo ennen yhteydenottoa siitä, keiden toimittajien tarjooma voisi parhaiten vastata heidän yrityksensä tarpeisiin. Nopean kartoituksen suosion selittäviä tekijöitä ovat esimerkiksi ajallisten resurssien tehokas käyttö sekä helppous siinä mielessä, että nopeallakin kartoituksella voi saada hyvän yleiskuvan toimittajien tarjoomista ja mahdollisista eroista niissä.

Kyselyssä selvitettiin yhteydenoton ajoitustavoitteen lisäksi ostajan preferenssejä yhteydenottotavoista. Kuvassa 17 on esitetty jakauma mieluisimmista yhteydenottotavoista toimittajan suunnalta.

Mikä edellisistä vaihtoehtoista on sinulle kaikista mieluisin yhteydenottotapa toimittajan suunnalta?

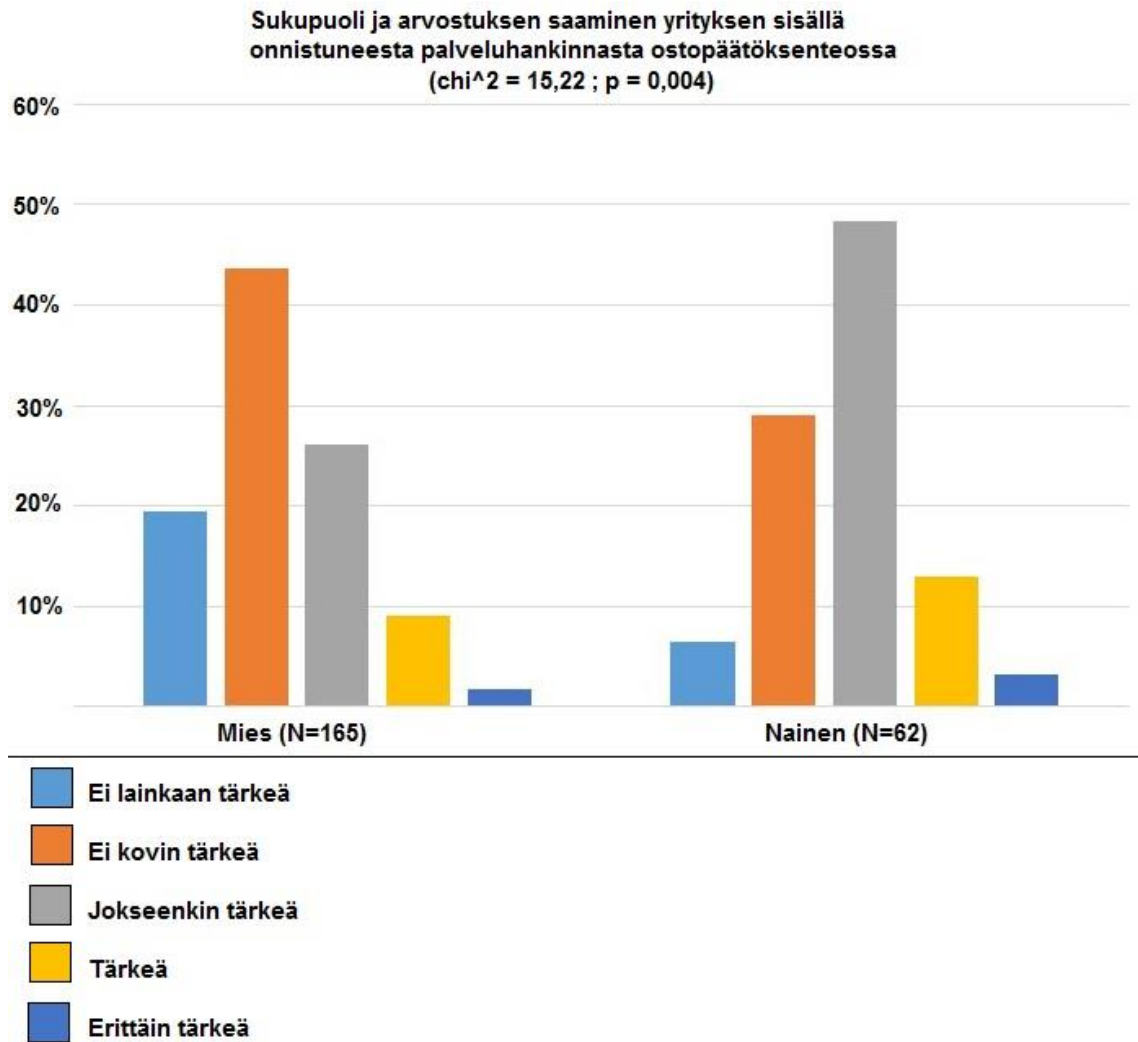


Kuva 17. Vastausvaihtojen jakauma mieluisimmista yhteydenottotavoista toimittajan suunnalta. Vastaajia 227.

Sähköposti oli ylivoimaisesti mieluisin yhteydenottotapa ja puhelinsoittoa lukuun ottamatta muiden yhteydenottotapojen osuus jäi erittäin pieneksi. Selittäviä tekijöitä sähköpostin suosiolle voivat olla esimerkiksi sähköpostin mahdollistama vastaaminen ostajan oman aikataulun mukaisesti, mikäli ostaja kokee tarpeelliseksi jatkaa keskustelua toimittajan kanssa. Puhelinsoitto puolestaan on vuorovaikutteisempi yhteydenottotapa keskustelun tapahtuessa reaaliaikaisesti. Toisaalta ostaja voi kokea puhelimesta olonsa epämiellyttäväksi, mikäli toimittajan asia ei ole hänelle soittohetkellä tärkeä tai jos toimittaja pyrkii etenemään myyntiprosessissa liian nopeasti tai liian hitaasti ostajan aikatauluun nähden.

4.3 Ryhmien väliset erot ostokäyttäytymisessä

Kyselyn muuttujien yhteyksiä toisiinsa khiin neliö -menetelmällä tarkastelemalla havaittiin lukuisia tilastollisesti merkittäviä yhteyksiä taustamuuttujien ja ostokäyttäytymisen välillä. Ristiintaulukoiduille tuloksille laskettiin khiin neliön avulla tilastollista merkityksellisyyttä osoittavat p-luvut. Tässä luvussa käsitellään kyselyssä havaittuja tilastollisesti erittäin merkittäviä samankaltaisuuksia painottaen myyntiprosessin luomisen kannalta mielenkiintoisimpia havaittuja samankaltaisuuksia, joiden merkityksellisyyttä osoittavat p-luvut olivat erittäin pieniä. Kyselyssä vertailtiin samankaltaisuuksia myös muiden vastausten ja eri taustamuuttujien välillä, mutta tilastollisesti erittäin merkittäviä yhteyksiä ei löydetty. Kuvassa 18 on esitetty sukupuolen ja yrityksen sisällä arvostuksen saamisen tärkeyden suhde onnistuneesta palveluhankinnasta.

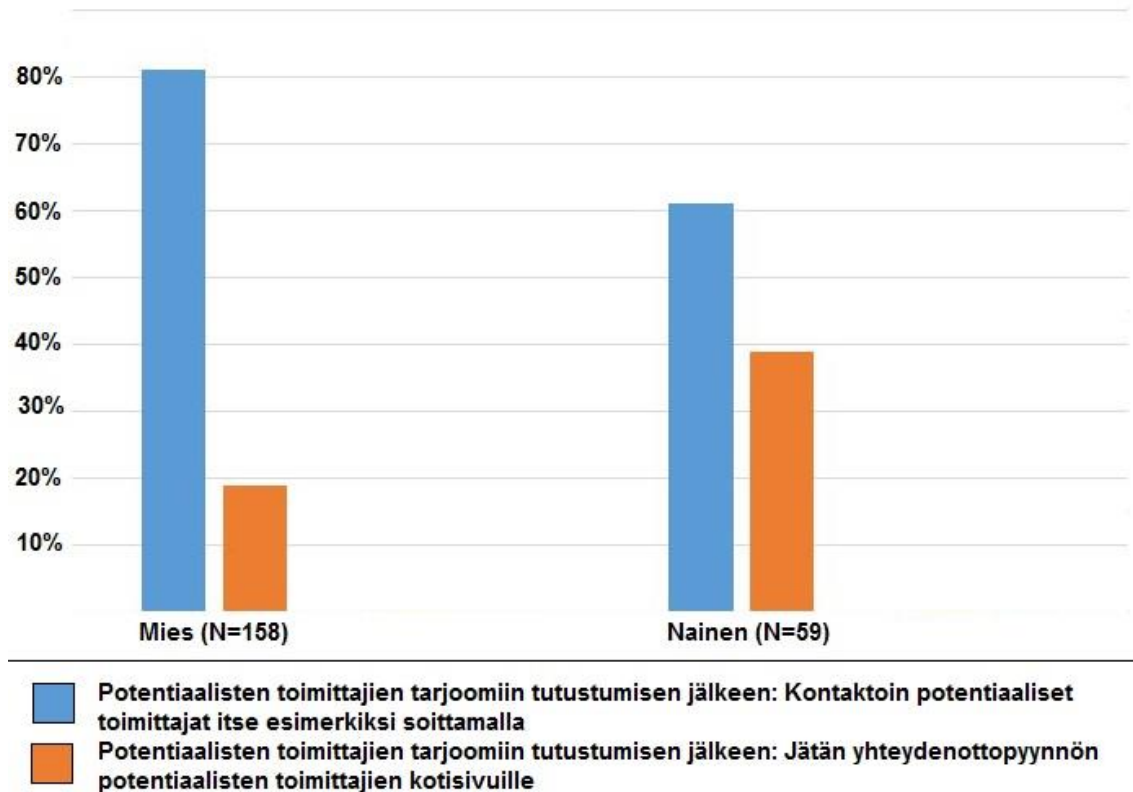


Kuva 18. Sukupuoli ja onnistuneesta palveluhankinnasta yrityksen sisällä arvostuksen saamisen tärkeys. Vastaajia 227.

Kokonaisuudessaan arvostuksen saaminen yrityksen sisällä onnistuneesta palveluhankinnasta oli ostokriteereistä eri kriteerien tärkeyden keskiarvon perusteella vähiten tärkeä kriteeri. Vastaukset jakautuivat jokseenkin tasaisesti sukupuolten välillä vastausvaihtoehtojen ”jokseenkin tärkeä”, ”tärkeä” ja ”erittäin tärkeä osalta”. Sen sijaan miehistä selvä enemmistö valitsi vaihtoehdon ”ei kovin tärkeä”, kun naisten eniten valitsema vaihtoehto oli ”jokseenkin tärkeä”. Miehiin verrattuna naisista myös huomattavasti harvempi valitsi vaihtoehdon ”ei lainkaan tärkeä”.

Kyselyssä kartoitettiin vastaajien preferenssiä yhteydenoton suhteen potentiaalisten toimittajien tarjoomiin tutustumisen jälkeen, ja eri sukupuolten välillä havaittiin merkittävä ero yhteydenoton preferensseissä. Kuvassa 19 on esitetty sukupuolen ja tarjoomiin tutustumisen jälkeiset menettelytavat.

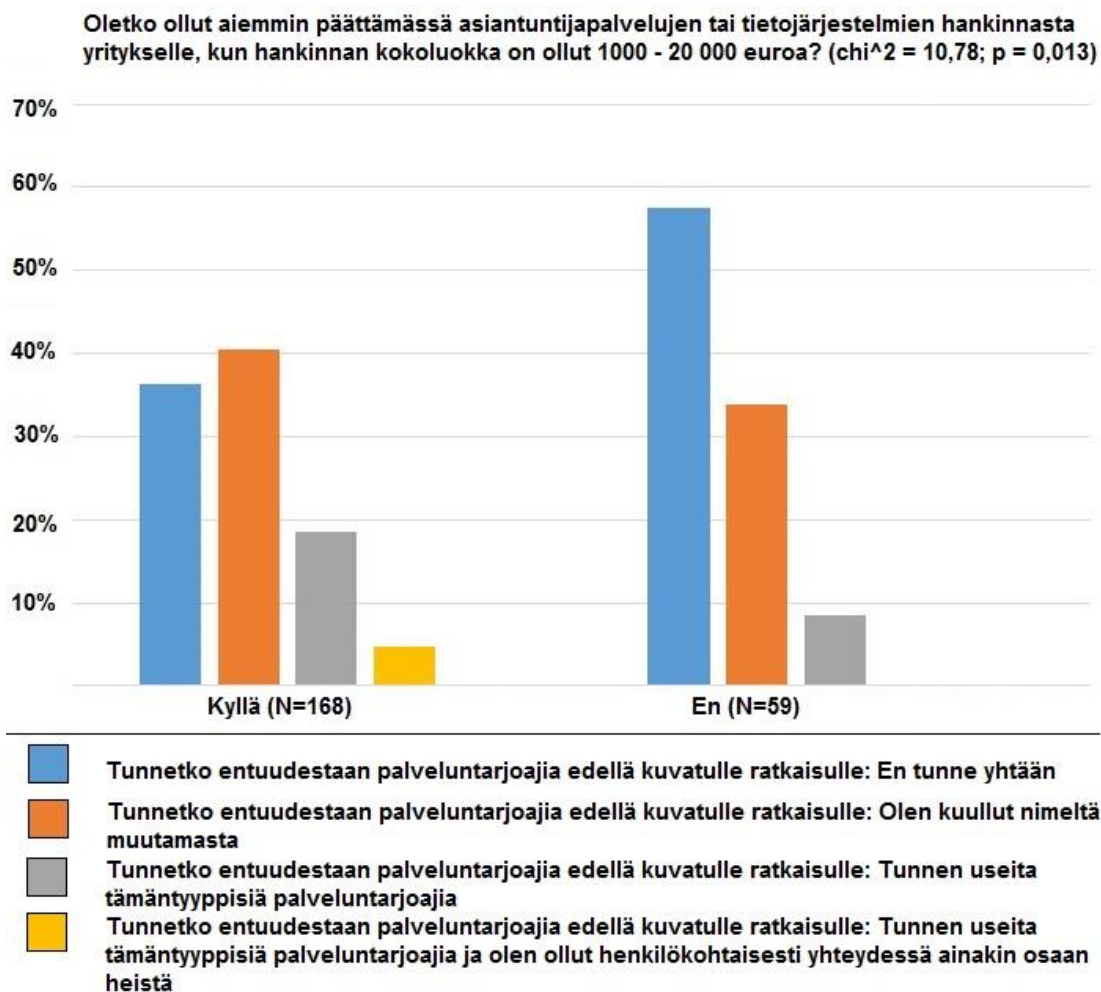
Sukupuoli ja menettelytapa tarjoomiin tutustumisen jälkeen ($\chi^2 = 9,31$; $p = 0,002$)



Kuva 19. Sukupuoli ja menettelytapa potentiaalisten toimittajien tarjoomiin tutustumisen jälkeen. Vastaajia 217.

Kokonaisuudessaan kaikista vastaajista 27,2 prosenttia suosi yhteydenottopyynnön jättämistä toimittajien kotisivuille, ja enemmistö halusi ottaa itse yhteyttä toimittajiin esimerkiksi soittamalla tai lähettämällä sähköpostia. Miehistä huomattavan suuri enemmistö suosi potentiaalisten toimittajien kontaktointia ottamalla yhteyttä heihin itse. Naisista myös enemmistö suosi kontaktointia ottamalla toimittajiin yhteyttä itse, mutta ero oli selvästi pienempi kuin miesten osalta.

Aiemman kokemuksen asiantuntijapalvelu- tai tietojärjestelmähankinnoista päättämisestä havaittiin eri vastaajaryhmien välillä selkeitä eroja verkkokoulutuksen potentiaalisten toimittajien tuntemisessa. Kuvassa 20 on esitetty aiempi hankintakokemus ja potentiaalisten toimittajien tunteminen.



Kuva 20. Aiempi asiantuntijapalvelujen ja tietojärjestelmien hankintakokemus ja tuotetiedon verkkokoulutuksen potentiaalisten toimittajien tunteminen. Vastaajia 227.

Tuotetiedon verkkokoulutukselle potentiaalisten toimittajien kanssa henkilökohtaisesti yhteydessä olleita vastaajia oli ainoastaan aiemmin asiantuntijapalveluja tai tietojärjestelmiä hankkineissa. Kokonaisuudessaan vastaajat joilla oli aiempaa kokemusta hankintapäätöksenteosta tuntevat tuotetiedon verkkokoulutukselle potentiaalisia palveluntarjoajia huomattavasti paremmin kuin ne vastaajat, joilla ei ollut aiempaa kokemusta päättämisestä hankinnoissa.

4.4 Kyselyn tulokset potentiaalisten asiakkaiden ryhmässä emoyhtiön nykyisten asiakkaiden ryhmään nähden

Kyselyyn vastasi vertailuryhmän 1966:sta kyselyn vastaanottajasta yhteensä 77 henkilöä ja vastausprosentti oli vertailuryhmän osalta näin ollen 3,92 prosenttia. Yhtenä apututkimuskysymyksistä oli selvittää, miten tytäryhtiön uusien asiakassegmenttien ostoprosessit ja -kriteerit poikkeavat emoyhtiön nykyisten asiakkaiden ostoprosesseista ja ostokriteereistä. Suhteellisen matalan vastaajien määrän vuoksi vertailuryhmästä ei voida tehdä ko-

vinkaan syvälle pureutuvia johtopäätöksiä. Kyselyn tulokset olivat vertailuryhmässä jakaumiltaan melko samankaltaisia kuin kohderyhmässä, eikä vastausvaihtoehtojen jakauksissa ollut merkittäviä eroja kohderyhmään verrattuna. Kappaleessa 5.1 esitettyjen tulosten osalta on esitetty tulokset sekä kohderyhmän että vertailuryhmän osalta liitteessä 3.

4.5 Kilpailevien ratkaisutoimittajien myyntikäytännöt

Mystery shopping -tutkimuksen avulla pyrittiin vastaamaan apututkimuskysymykseen siitä, millaisia myyntiprosesseja kohdeyrityksen kannalta mielenkiintoiset kilpailijayritykset käyttävät. Tässä luvussa käydään läpi mystery shopping -tutkimuksen keskeiset tulokset.

Kuvassa 21 on esitetty mystery shopping -tutkimuksen tulokset, josta käy ilmi kotisivujen perusteella arvioidut arvolupauksen sisältöelementit ja käyttääkö yritys sisältöjä liidien generoimiseen.

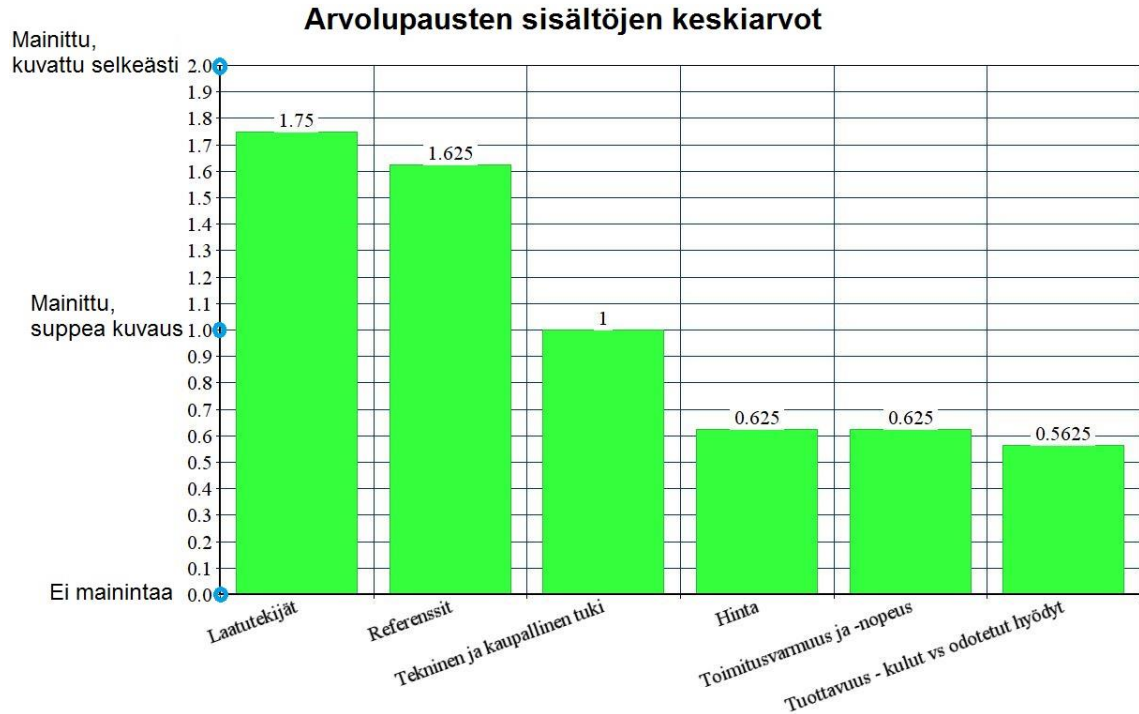
	Arvolupauksen sisältö 0= Ei mainintaa 1= Mainittu, suppea kuvaus 2= Mainittu, kuvattu selkeästi						Yritys käyttää sisältöjä liidigenerointiin 0= Ei 1= Kyllä
Yrityksen nimi	Hinta	Laatutekijät	Tekninen ja kaupallinen tuki	Toimitusvarmuus ja nopeus	Tuottavuus - kulut vs odotetut hyödyt	Referenssit	
Yritys A	0	2	0	0	0	2	1
Yritys B	0	2	0	0	0	2	1
Yritys C	0	2	1	1	0	2	0
Yritys D	0	2	0	1	1	0	1
Yritys E	0	2	1	1	1	2	1
Yritys F	0	2	1	1	0	2	0
Yritys G	0	2	1	0	1	2	0
Yritys H	2	2	2	1	0	2	1
Yritys I	0	1	1	0	0	2	0
Yritys J	2	2	1	1	0	1	1
Yritys K	0	2	1	1	2	2	1
Yritys L	1	2	1	1	1	2	1
Yritys M	0	1	2	0	0	2	0
Yritys N	2	2	2	1	0	2	1
Yritys O	2	1	1	0	0	1	1
Yritys P	1	1	1	1	1	1	1

Kuva 21. Mystery shopping -tutkimuksen tulokset. Tutkittuja yrityksiä 16 kpl.

Tutkituista kuudestatoista yrityksestä kymmenen yritystä hyödynsi sisältöjä liidigeneroinnissa. Hieman yllättäen yhdestäkään yrityksestä ei otettu tutkijaan seitsemän päivän sisällä yhteyttä puhelimitse eikä tutkijalle myöskään ehdotettu tapaamisia sähköpostitse, vaan sisältöjä liidigeneroinnissa hyödyntävistä yrityksistä kaikki sähköpostia lähettäneet yritykset ainoastaan kertoivat jossain määrin palveluistaan sähköpostiviestissä. Tämä havainto tukee toisaalta kirjallisuuskatsauksessa esitettyjä itsepalvelu- ja myynti-SaaS -myyntimalleja, joissa henkilökohtainen myyntityö ei ole yhtä tärkeässä roolissa kuin perinteisessä enterprise-myynnissä, vaan potentiaaliselle asiakkaalle tarjotaan aluksi häntä kiinnostavaa sisältöä ja häntä johdatetaan tällä tavoin kohti ostotapahtumaa.

Tulostaulukon havainnollistamiseksi voidaan laskea arvolupauksen eri sisältöelementeille keskiarvot, jotka eivät tutkimuksen laadullisen luonteen vuoksi ole täysin lineaarisia

tutkittavan asian eli sisältöelementin kuvauksen laajuuden suhteen, mutta joiden avulla voidaan kuitenkin saada suurpiirteinen kuva eri sisältöelementtien kuvausten laajuudesta. Kuvassa 22 on esitetty tutkittujen yritysten kotisivujen perusteella arvioidut arvolupausten sisältöjen keskiarvot.



Kuva 22. Arvolupausten sisältöjen keskiarvot. Tutkittuja yrityksiä 16 kpl.

Tutkittujen yritysten kotisivujen perusteella yritykset viestivät arvolupauksessaan vahvasti laatu-tekijöistä ja referensseistä. Vähiten yritysten kotisivuilla viestittiin keskiarvon perusteella tuottavuudesta, joskin se jäi vain niukasti keskiarvoltaan alhaisemmaksi kuin hinta sekä toimitusvarmuus ja -nopeus.

4.6 Tulosten havaintojen tarkastelu myyntiprosessin näkökulmasta

Myyntiprosessin näkökulmasta on huomioitava tulosten perusteella erityisesti eri ostokriteerejä vastaavien arvolupauksen elementtien painotukset viestinnässä asiakkaiden suuntaan, digitaalisten sisältöjen hyödyntämisen mahdollisuudet liidigeneroinnissa, asiakkaiden toivomukset yhteydenottotavoista ja yhteydenottojen ajoituksista sekä yrityksen näkyvyys ja löydettävyys asiakkaan toimittajien kartoittamisen vaiheessa. Tuloksia tarkasteltiin myös kohdeyrityksen johtoryhmän jäsenten kanssa ja pyrittiin arvioimaan, vastaavatko ne kohdeyrityksen kokemuksia myyntityöstä ja havainnosta asiakkaissa. Yleisesti ottaen tässä tutkimuksessa saadut tulokset havaittiin kohdeyrityksen havaintoja tukeviksi.

Myyntiprosessin käytännön toteuttamisen suhteen tärkeimmäksi kysymykseksi muodostuukin se, millä tavoin tutkimustulokset voidaan hyödyntää kohdeyrityksen strategiaa toteuttavalla tavalla myyntiprosessissa. Koska kohdeyrityksen strategia on rajattu tämän tutkimuksen ulkopuolelle, päätelmissä esitetään tämän tutkimuksen näkökulmasta tärkeät tekijät huomioiva myyntiprosessi, jossa hyödynnetään sähköisiä kanavia ja jonka voidaan olettaa soveltuvan yleisesti ottaen tietointensiivisten jatkuvien palvelujen myyntiin.

5. PÄÄTELMÄT

Tässä luvussa käsitellään kirjallisuuskatsauksen ja tutkimustulosten avulla tehdyt johtopäätökset hyödyllisistä elementeistä myyntiprosessissa kohdeyrityksen e-commerce -palveluliiketoiminnassa jatkuvien palvelujen osalta. Päätelmissä esitellään tutkimuksen lopputuloksena syntynyt ensimmäinen versio käyttöönottovalmiista myyntiprosessista kohdeyrityksessä vastauksena päätutkimuskysymykseen siitä, millaisen sähköisiä kanavia hyödyntävän myyntiprosessin yritys tarvitsee tietointensiivisten jatkuvien palvelujen myyntiin. Lisäksi esitetään kritiikkiä tutkimuksesta ja esitellään potentiaaliset jatkotutkimusaiheet.

5.1 Tutkimuskysymyksiin vastaaminen

Tutkimuksen päätutkimuskysymyksenä oli selvittää, millaisen sähköisiä kanavia hyödyntävän myyntiprosessin yritys tarvitsee tietointensiivisten jatkuvien palvelujen myyntiin. Edellä kuvattujen tulosten perusteella myyntiprosessin vaatimuksia määrittävät erityisesti eri ostokriteerejä vastaavien arvolupauksen elementtien painotukset viestinnässä asiakkaiden suuntaan, digitaalisten sisältöjen hyödyntämisen mahdollisuudet liidigeneroinnissa, asiakkaiden toivomukset yhteydenottotavoista ja yhteydenottojen ajoituksista sekä yrityksen näkyvyys ja löydettävyys asiakkaan toimittajien kartoittamisen vaiheessa. Lisäksi kirjallisuuskatsauksen perusteella korostuvat myyntiprosessin systemaattisuus ajallisesti eri vaiheiden toteuttamisessa sekä myyntiprosessin luonne henkilökohtaisen myyntityön ja automatisoidun myynnin suhteesta. Näiden tekijöiden pohjalta esitetään luvussa 5.2 suositus käyttöönotettavasta myyntimallista kohdeyritykselle.

Yhtenä apututkimuskysymyksistä oli selvittää, miten tytäryhtiön uusien asiakassegmenttien ostoprosessit ja -kriteerit poikkeavat emoyhtiön nykyisten asiakkaiden ostoprosesseista ja ostokriteereistä. Merkittäviä poikkeamia ei havaittu tämän tutkimuksen tuloksissa, sillä molemmissa ryhmissä jakaumat vastauksissa olivat hyvin samankaltaisia. Tulosten tulkinnassa tulee kuitenkin ottaa huomioon verrokkiryhmän suhteellisen matala vastaajien määrä, jonka vuoksi täysin tyydyttävää vertailua näiden ryhmien välillä ei voida tehdä.

Kyselytutkimuksella pyrittiin vastaamaan myös toiseen apututkimuskysymykseen siitä, mitkä ovat potentiaalisten asiakkaiden ostokäyttäytymisen keskeisiä piirteitä. Tuloksissa havaittiin sekä kohderyhmän että vertailuryhmän osalta sähköpostin olevan ylivoimaisesti mieluisin yhteydenottotapa ja puhelinsoittoa lukuun ottamatta muiden yhteydenottotapojen osuuden jäävän erittäin pieneksi. Vastausten perusteella lähes kaikki ostajat haluavat perehtyä toimittajien tarjoomiin ennen yhteydenottoa. Vastaajat toivoivat yhteydenottoa toimittajan suunnalta selkeästi eniten siinä vaiheessa ostoprosessia, kun tarve on

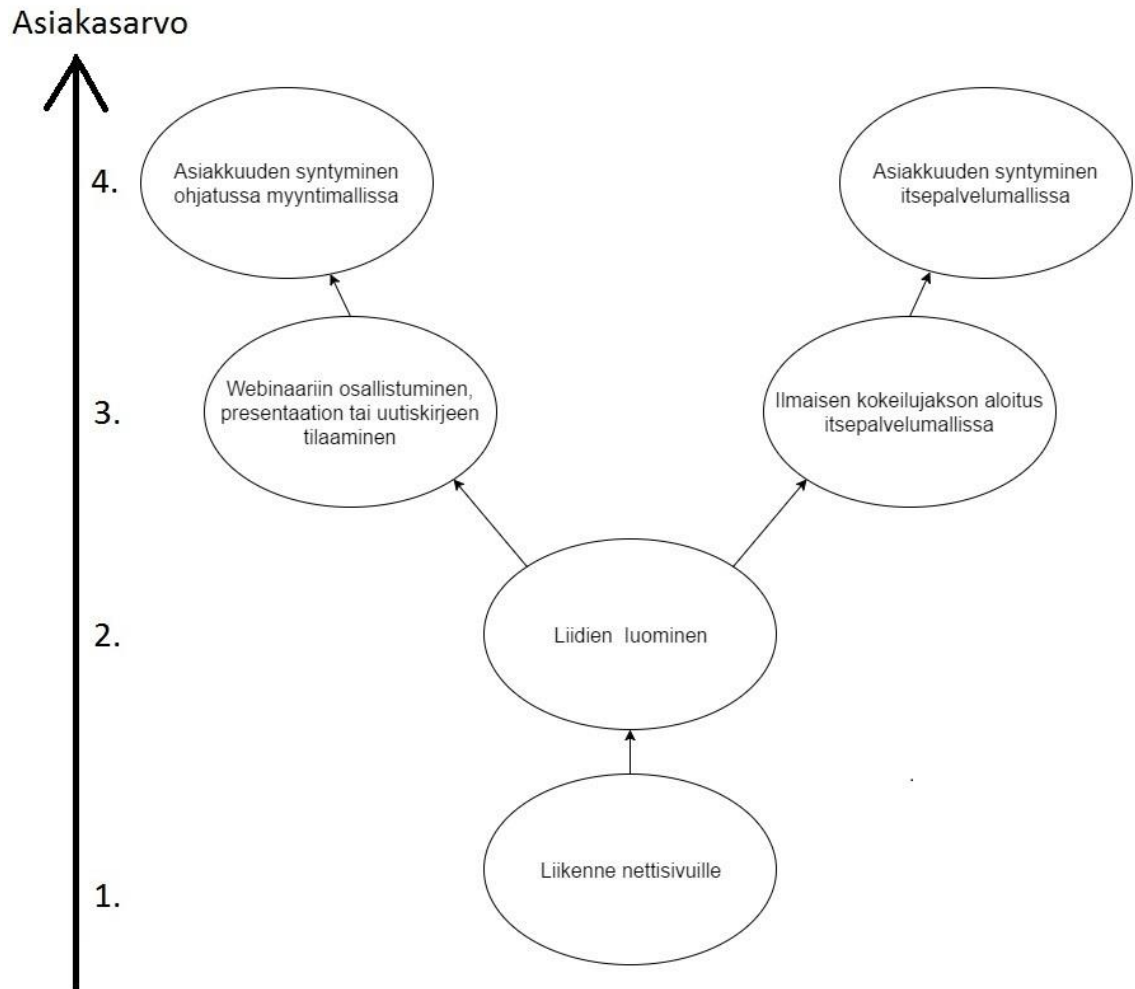
tiedossa ja ratkaisutapa on määritelty, ja toiseksi eniten potentiaalisten toimittajien vertailuvaiheessa.

Vastaajat antoivat suuren painoarvon laatutekijöille kuvitteellisessa palveluhankinnassa, mikä kertoo siitä, että kohderyhmä arvostaa laadukkaasti toteutettua ratkaisua verkkokoulutuksen hankinnassa. Hinnan painottamisen voidaan tulkita merkitsevän yrityksen budjetissa pysymisen tärkeyttä. Jokseenkin yllättävä tulos painoarvojen jakaumassa oli referensseille annettu selkeästi alhaisin painotus. Vastausten perustella suurin osa kyselyyn vastanneista ei tunne tuotetiedon verkkokoulutukselle potentiaalisia palveluntarjoajia kuin korkeintaan nimeltä. Palveluntarjoajista hyvä kuva oli alle 20 prosentilla vastaajista, ja tästä joukosta noin viidesosa oli asioinut palveluntarjoajien kanssa.

Mystery shopping -tutkimuksen avulla pyrittiin vastaamaan kolmanteen apututkimuskysymykseen siitä, millaisia myyntiprosesseja kohdeyrityksen kannalta mielenkiintoiset kilpailijayritykset käyttävät. Tutkituista kuudestatoista yrityksestä kymmenen yritystä hyödynsi sisältöjä liidigeneroinnissa, mutta hieman yllättäen yhdestäkään yrityksestä ei otettu tutkijaan ollenkaan yhteyttä puhelimitse eikä myöskään tutkijalle myöskään ehdotettu tapaamisia sähköpostitse, vaan sisältöjä liidigeneroinnissa hyödyntävistä yrityksestä kaikki sähköpostia lähettäneet yritykset kertoivat jossain määrin palveluistaan sähköpostiviestissä. Havainnon voidaan katsoa toisaalta tukevan kirjallisuuskatsauksessa esitettyjä Yorkin (2012) itsepalvelu- ja myynti-SaaS -myyntimalleja, joissa henkilökohtainen myyntityö ei ole yhtä tärkeässä roolissa kuin perinteisessä enterprise-myyntissä, vaan potentiaaliselle asiakkaalle tarjotaan aluksi häntä kiinnostavaa sisältöä ja häntä johdetaan tällä tavoin kohti ostotapahtumaa.

5.2 Suositus käyttöönotettavasta myyntiprosessista kohdeyritykselle

Kohdeyrityksen tarpeisiin soveltuvan myyntiprosessin rakentamiseksi hankittiin tietoa useilla tavoilla: Kirjallisuuskatsauksen, ostokäyttäytymisen kyselytutkimuksen ja mystery shopping -tutkimuksen lisäksi tutkija osallistui ennen diplomityön tekoa yrityksen liidigenerointiin ja uusasiakashankintaan sopimalla tapaamisia potentiaalisten asiakkaiden kanssa puhelimitse, ja pyrki hankkimaan diplomityöprosessin aikana myös mahdollisimman kattavan kuvan yrityksen nykyisistä palveluista ja liiketoiminnan luonteesta. Kohdeyrityksen nykyistä mallia myyntimallia voi luonnehtia perinteiseksi enterprise-myyntimalliksi, jossa henkilökohtaisen myyntityön merkitys on korostetussa asemassa. Seuraavaksi esitellään suositus käyttöönotettavasta myyntiprosessista, joka pohjautuu kirjallisuuskatsaukseen ja tutkimustuloksiin ja jonka prosessikaavio on esitetty kuvassa 23.



Kuva 23. Myynnin Y-malli kohdeyrityksen jatkuville palveluille.

Myynnin Y-mallin rakentamisessa hyödynnettiin Yorkin (2012) itsepalvelu- ja myynti-SaaS -mallien rakenteita yhdistämällä näiden mallien vahvuuksia. Myynnin Y-malli pohjautuu pilvipalveluille sopivien myyntimallien ajatukseen henkilökohtaiseen myyntityöhön käytettävän ajan minimoimisesta ja asiakkaan ostoprosessin helpoksi tekemisestä. Myynnin Y-mallissa myyntiprosessin alkupäässä eli asiakasarvon luomisen vaiheissa 1 ja 2 pyritään maksimoimaan potentiaalisten asiakkaiden vierailijamäärä yrityksen nettisivuilla. Vaiheessa 1 tärkeitä myynnin aktiviteetteja ovat mainoskampanjat ja potentiaalisia asiakkaita kiinnostavien sisältöjen julkaiseminen ulkoisissa medioissa, esimerkiksi LinkedIn:ssä. Näissä sisällöissä kehoitetaan sisältöön tutustuvaa henkilöä vierailemaan myös yrityksen kotisivuilla ja tutustumaan yrityksen tarjoamaan tarkemmin.

Vaiheessa 2 luodaan yritykselle nettisivuilla vierailijoista liidejä, jotka jaetaan kahteen eri luokkaan sen mukaan, millä tavalla myyntiprosessi jatkuu näiden liidien osalta. Myynnin Y-mallissa vaiheet 1 ja 2 tulee automatisoida mahdollisimman pitkälle, jotta markkinointi on kustannustehokasta. Ostokäyttäytymisen kyselytutkimuksen tulosten valossa vaiheessa 1 on kiinnitettävä huomiota myös hakukonenäkyvyyteen ja kohdeyrityksen palvelujen avainsanojen hakukoneoptimointiin, jotta suurin osa potentiaalisista asiakkaista

pystyy toimittajien tarjoomia kartoittaessaan tutustumaan myös kohdeyrityksen tarjoomaan.

Asiakasarvon luomisen vaiheessa 3 osalle liideistä tarjotaan ilmaista kokeilujaksoa yrityksen palvelulle, jotta asiakas voi kokeilla onko palvelu heidän yritykselleen sopiva. Myynnin Y-mallissa tämä oikealle haarautuva myyntiprosessin osa toimii itsepalvelumallilla. Kokeilujakson päätteeksi asiakkaalle on syntynyt käsitys palvelun arvosta ja hän pystyy tekemään ostopäätöksen palvelusta, johon asiakasta ohjataan vaiheessa 4 lähettämällä hänelle automaattinen sähköpostiviesti palvelun kokeilujakson päättymisestä sekä samalla tarjous. Oma-aloitteiset asiakkaat voivat myös ostaa palvelun kokeilujakson jälkeen suoraan yrityksen kotisivuilta nettikaupasta, sillä itsepalvelumalli ei vaadi henkilökohtaista myyntityötä yritykseltä. Y-mallin oikeassa haarassa henkilökohtaista myyntityötä tarvitaan mahdollisesti vasta jatkuvassa asiakassuhteessa, mikäli asiakkaan käyttönottaman palvelun lisäksi halutaan tehdä lisämyyntiä.

Myynnin Y-mallin vasemmalle haarautuva myyntiprosessin osa toimii ohjatulla myyntimallilla, jossa yrityksen myyjä ottaa ensimmäistä kertaa potentiaaliseen asiakkaaseen henkilökohtaisesti yhteyttä. Asiakas tutustuu tällöin vaiheessa 3 hänelle sopiviin sisältöihin kuten webinaareihin, uutiskirjeeseen tai tiettyyn palveluun presentaation kautta. Myyjän tehtäväksi jää sisältöön tutustumisen jälkeen follow-up, eli yhteydenotto asiakkaaseen yrityksen palveluja tarjoten. Vaiheessa 4 tunnistetuista myyntimahdollisuuksista syntyy myyntityön seurauksena kauppoja, joissa asiakas voi ostaa myös yrityksen tarpeisiin räätälöidyn ratkaisun. Erityisen tärkeää myynnin Y-mallin vasemmassa haarassa on myyjän järjestelmällinen eteneminen liidien jalostamisessa mahdollisuuksiksi ja mahdollisuuksien muuttamisessa kaupoiksi.

Myyjän on myös kartoitettava potentiaalisen asiakkaat spesifit tarpeet ja ongelmat Y-mallin vasemmassa haarassa, sillä asiakas on saanut vasta tällöin vasta ennakkokäsityksen palveluiden arvosta, kun taas oikeassa haarassa kolmannen vaiheen kokeilujakso varmistaa, että asiakkaalle syntyy selkeä ymmärrys palvelun arvosta ja täten valmius tehdä ostopäätös itsenäisesti. Myyjän tulee huomioida vaiheissa 3 ja 4 asiakkaan toiveet yhteydenoton ajoituksista ostoprosessin aikana ja etenkin pyrkiä selvittämään, onko asiakkaalle muodostunut selkeä kuva siitä, miten heidän yrityksensä aikoo ratkaista ongelman. Ostokäyttäytymisen kyselytutkimuksen vastaajien preferenssit huomioiden Y-mallin molemmissa haaroissa asiakkaalle viestitään ensisijaisesti sähköpostitse, ja tarvittaessa otetaan asiakkaaseen yhteyttä puhelimitse.

Läpi koko myynnin Y-mallin arvolupauksen viestinnässä korostetaan ostokäyttäytymisen kyselytutkimuksen ja mystery shopping -tutkimuksen tulosten perusteella tärkeimpiä asioita, kuten laatutekijöitä, palvelun helppokäyttöisyyttä, hintaa ja tuottavuutta. Koska kilpailevat ja digitaalisessa liiketoiminnassa menestyneet yritykset korostavat referenssejä ja niiden puuttuminen yrityksen kotisivuilta voi vaikeuttaa luottamuksen syntymistä, asia-

kastapausten kuvaukset on syytä tuoda esiin laatutekijöitä korostavalla tavalla. Myös DeLonen ja McLeanin (2004) e-commerce -liiketoimintaan soveltuva informaatiojärjestelmien menestysmalli tukee kyselyn tuloksia, sillä molemmissa laatutekijät nousivat keskeisiksi asioiksi myynnin kannalta. Näin ollen laatutekijöiden korostaminen arvolupauksessa läpi koko myyntiprosessin on erittäin suositeltavaa.

Tutkimuksen päätavoitteena oli kehittää tietointensiivisten jatkuvien palvelujen myyntiin soveltuva myyntiprosessi, jossa hyödynnetään sähköisiä kanavia. Tutkimuksen tekohelellä ei voida vetää selkää rajaa sille, mitkä kohdeyrityksen nykyisistä palveluista kannattaisi myydä Y-mallin vasenta tai oikeaa haaraa käyttäen, sillä kohdeyrityksen palveluja kehitetään aktiivisesti samanaikaisesti myyntimallin kanssa. Tästä johtuen on suositeltavaa testata myynnin Y-mallin toimivuutta ensin osalla yrityksen palveluista suosien niitä palveluja, joiden käyttöönotto ei vaadi yhtä laajaa henkilökohtaista yhteydenpitoa kuin yrityksen myynnissä aiemmin käytetyssä enterprise-myyntimalli on sisältänyt.

5.3 Toimenpidesuunnitelma myyntimallin implementointiin

Myynnin Y-mallin käyttöönottamiseksi laadittiin toimenpidesuunnitelma kohdeyritykselle. Toimenpidesuunnitelmaan kirjattiin jokaisen myyntimallin vaiheen osalta työkalut ja niiden käyttöstrategiat sekä, yrityksen sisäisten resurssien hyödyntäminen työkalujen käytössä, toimenpiteiden halutut lopputulokset ja mitattavat suureet. Tässä kappaleessa käydään läpi myynnin Y-mallin toimenpidesuunnitelman sisältö pääpiirteittäin jokaisen myynnin Y-mallin vaiheen osalta.

5.3.1 Vaiheen 1 toimenpiteet implementoinnissa

Vaiheen 1 ensisijainen tavoite on yrityksen kotisivujen liikenteen kasvattaminen. Mittareina vaiheessa 1 käytetään yrityksen kotisivujen kävijämäärää ja potentiaalisten asiakkaiden määrää suhteessa kaikkiin kotisivuilla vierailijoihin. Statiistikkoja voidaan alkaa seurata esimerkiksi viikkotasolla. Sosiaalisen median kanavista mainostuskäyttöön otetaan Facebook, LinkedIn ja Twitter. Näitä kanavia käyttäen ostetaan kohdennettua mainontaa halutuille potentiaalisille asiakassegmenteille. Mainonta tulisi kohdentaa asiakasorganisaatiossa sellaisissa työtehtävissä oleviin henkilöihin, joilla on aiempaa kokemusta asiantuntijapalvelujen tai tietojärjestelmien hankinnan ostopäätöksenteosta ja jotka kuuluvat työroolinsa puolesta tyypilliseen päätöksentekoyksikön kokoonpanoon. Sosiaalisen median mainoskampanjoiden A/B-testaukseen hankitaan tarvittavaa osaamista tai vaihtoehtoisesti ulkoistetaan kampanjoiden suunnittelu.

LinkedIn:ssä, mediassa ja yhteistyökumppanien kanavissa julkaistavaksi luodaan potentiaalisten asiakkaiden kannalta mielenkiintoisia sisältöjä, joihin liitetään kehoitus vieraila kohdeyrityksen kotisivuilla. Sisällöt voivat olla videoita tai artikkeleja, joiden tuottamiseen käytetään kohdeyrityksen sisäistä osaamista. Yrityksen sisällä voidaan järjestää kampanja, jossa henkilökuntaa kannustetaan sisältöjen jakamiseen omilla tunnuksillaan

LinkedIn:ssä ja Twitterissä mahdollisimman laajan näkyvyyden saavuttamiseksi. Sisältöjen jakamisen tehostamiseksi esimerkiksi yrityksen johtoryhmä voi näyttää esimerkkiä kaikille sisältöjen jakamisessa.

5.3.2 Vaiheen 2 toimenpiteet implementoinnissa

Vaiheen 2 tärkein tavoite on yrityksen sähköpostilistan kasvattaminen. Tärkeimpiä mitareita ovat yrityksen kotisivuilta ladattujen sisältöjen määrä ja yrityksen uutiskirjeen uusien tilaajien määrä. Sosiaalisen median kanavista Facebook, LinkedIn ja Twitter ovat käyttökelpoisia kohdennettuun mainostamiseen myös vaiheessa 2 sillä erolla vaiheeseen 1, että vaiheessa 2 mainoksien tavoite on saada potentiaaliset asiakkaat lataamaan häntä kiinnostavia sisältöjä tai liittymään yrityksen sähköpostilistalle tilaamalla uutiskirjeen.

Vaiheessa 2 yrityksen kotisivuilla, yrityksen blogissa ja uutiskirjeessä jaetaan sisältöjä, jotka kertovat yrityksen ratkaisusta asiakkaan näkökulmasta. Nämä sisällöt voivat olla esimerkiksi demoesityksiä tai white papereita palveluista. Sisältöjen suunnitteluun käytetään yrityksen sisäistä konseptointiosaamista. Näiden yhteystietojen saamiseen pyrkivien sisältöjen jakamista LinkedIn:ssä ja Twitterissä voidaan edistää samalla tavalla kuin vaiheessa 1.

5.3.3 Vaiheen 3 toimenpiteet implementoinnissa

Vaiheessa 3 myynnin Y-malli jakautuu automaattisen myynnin ja henkilökohtaisen myynnin osioihin. Vaiheen 3 tavoitteita ovat automaattisessa myynnissä ilmaisten kokeilujakson tilaajien määrän kasvattaminen ja kaikista potentiaalisimpien liidien tunnistaminen jatkojalostamista varten, ja henkilökohtaisessa myynnissä potentiaalisen asiakkaan sopivuuden selvittäminen, jotta pystytään viemään myyntiprosessi tehokkaasti loppuun tai päättämään se niiden asiakkaiden osalta, jotka eivät ole kohdeyritykselle sopivia asiakkaita. Henkilökohtaisen myynnin osiossa tärkeimmät työkalut ovat puhelin, sähköposti ja Skype, joita kaikkia käytetään arvon luomiseen asiakkaalle kartoittamalla asiakkaan tarpeet ja esittelemällä ratkaisuja asiakkaan tarpeisiin.

Vaiheen 3 automaattisen myynnin osiossa liideille luodaan arvoa ilmaisilla palvelujen kokeilujaksoilla, joiden kesto voi olla esimerkiksi kahdesta viikosta kuukauteen. Tällä ajanjaksolla asiakas saa hyvän ymmärryksen siitä, toisiko palvelun hankkiminen heidän organisaatiolleen tarpeeksi arvoa hintaan nähden. Lisäksi järjestetään asiakkaiden liiketoiminnan haasteiden niiden ratkaisujen teemalla webinaareja, joiden avulla asiakkaiden ostamista helpotetaan ja myyntiprosessia voidaan jatkaa webinaarin osallistujien kanssa automatisoiduilla sähköpostiviesteillä.

Vaiheessa kolme automatisoituun myyntiprosessiin voidaan liittää myös kumppanuusmarkkinointi, jolloin yritys tarjoaa kumppaneille tietynkokoisen osuuden näiden tuo-

masta liikevaihdosta. Kumppanit tuovat tällöin omia kanaviaan ja markkinointitoimenpiteitään toteuttaen valmiita liidejä yrityksen tarjoamalle ilmaiselle kokeilujaksolle, jonka jälkeen yritys huolehtii myyntiprosessin loppuun viemisestä. Vaihtoehtoisesti kumppanuusmarkkinointi voidaan liittää myynnin Y-mallissa vasta vaiheessa 4 riippuen palvelun luonteesta.

5.3.4 Vaiheen 4 toimenpiteet implementoinnissa

Vaiheen 4 tärkeimmät tavoitteet ja samalla koko myynnin Y-mallin päätavoitteet ovat myynnin kasvattaminen uusien asiakkuuksien kautta ja asiakasmäärän kasvattaminen. Transaktiot tapahtuvat vaiheessa 4 ja täten vaiheessa 4 syntyy myös eniten arvoa asiakkaalle myyntiprosessin aikana. Vaiheen 3 tavoin myös vaihe 4 sisältää automaattisen myynnin ja henkilökohtaisen myynnin osiot, jotka jatkuvat ajallisesti suoraan vaiheen 3 vastaavista osioista.

Henkilökohtaisen myynnin osiossa pääasiallisia työvälineitä ovat sähköposti ja puhelin, joita käytetään kaupan kloussaukseen sen jälkeen, kun vaiheessa 3 on kartoitettu asiakkaan tarpeet ja esitelty asiakkaan tilanteeseen sopivia ratkaisuja ja palveluja. Automaattisen myynnin osiossa kaupan kloussaukseen käytetään sähköpostia, yrityksen nettisivuja ja ilmaisen kokeilujakson palvelun alustaa, joilla voidaan kehottaa kokeilujakson päättymisen lähestyessä asiakasta tilaamaan palvelun jatkuvalla sopimuksella. Lisäksi voidaan kysyä palautetta ja asiakkaan kokemuksia kokeilujakson ajalta, jotta kokeilujaksoa voidaan kehittää yhä enemmän ostamista helpottavaan suuntaan.

Mikäli kumppanuusmarkkinoinnin prosessi on liitetty alkamaan jo vaiheesta 3, vaiheen 4 tarkoituksena on kloussata kauppa niiden kumppanien tuomien liidien kanssa, jotka ottivat yrityksen palvelun kokeilujakson käyttöön. Mikäli kumppanuusmarkkinoinnin prosessi liitetään alkamaan vasta vaiheessa 4, kumppanien tuomille ostamiseen valmiille liideille tarjotaan mahdollisimman helppo tapa ostaa ja ottaa palvelu käyttöön.

5.4 Tutkimuksen kriittinen tarkastelu

Tutkimuksessa pyrittiin kohdentamaan ostokäyttäytymisen kyselytutkimus sellaisille henkilöille, joiden rooli tyypillisesti sisältyy päätöksentekoyksikköön ostoprosessissa. Tutkimuksessa tehtiin siis oletus työrooleista, jotka tyypillisimmin sisältyvät yritysten päätöksentekoyksikköön kohdeyrityksen palveluja ostettaessa. On mahdollista, että tulos ei jäljittele tyypillisten päätöksentekoyksiköiden kokoonpanojen mukaista kantaa ostoprosessiin, sillä tutkimuksessa ei perehdytty syvemmin päätöksentekoyksiköiden kokoonpanoon Suomessa työroolien kannalta.

Ostokäyttäytymisen kyselytutkimus lähetettiin suoraan koko vastaajajoukolle sen sijaan, että olisi tehty pienempi toteutus ensin jollekin vastaajien osajoukolle. Näin ollen kyselyn

sisällöstä ja rakenteesta saatiin ennen varsinaista toteuttamista palautetta ainoastaan sisäisesti kohdeyrityksen myyntiryhmältä, jolle kysely teetettiin testimielessä ennen varsinaista toteutusta. Mahdollisimman luotettavien tulosten saamiseksi kyselyn olisi voinut testata myös ulkoisesti ennen kyselyn lähettämistä koko vastaajajoukolle.

Tutkimuksen validiteetin toteutumisessa tärkeässä roolissa olivat ostokäyttäytymisen kyselytutkimuksen osalta säännölliset suunnittelupalaverit yhdessä kohdeyrityksen tutkimuspäällikön kanssa. Hänen ammattitaitonsa ja mittavan tutkimuskokemuksensa ansiosta tutkija sai arvokasta ohjausta kyselyn tavoitteiden, kysymysten sisältöjen ja kysymysmuotojen suhteen. On ilmeistä, että tutkimuksen reliabiliteettia on haasteellista arvioida, koska B2B-liiketoiminnan ostokäyttäytymisestä ei ole tehty ainakaan tutkijan tiedossa olevia laajamittaisia tutkimuksia. Tästä syystä sen sijaan, että tutkimustuloksia olisi vertailtu muihin tutkimuksiin nähden, päätettiin kyselyn tuloksia käydä läpi kohdeyrityksessä ja peilata niitä myyjien omakohtaiseen kokemukseen prospektien ostokäyttäytymisestä. Tarkoituksena oli arvioida kohdeyrityksen myyntiosaamisen kautta tutkimustulosten soveltamiskelpoisuutta uuden myyntiprosessin luomiseen.

Kohdeyrityksen johtoryhmän jäsenten kanssa tutkimuksen tuloksia tarkasteltaessa tutkimuksesta jäi käsitys, jonka mukaan saatu tieto oli yritykselle arvokasta ja soveltamiskelpoista uuden strategian ja siihen kiinteästi linkittyvän myyntiprosessin toteuttamiseen. Tästä näkökulmasta tutkimuksen tuloksia voidaan pitää asetettujen tavoitteiden mukaisina.

5.5 Jatkotutkimuksen aiheet

Tutkimuksen pohjalta nousi esiin erityisesti käytännön liiketoiminnan kehittämiseen liittyviä aiheita, joita olisi mielenkiintoista tutkia myös puhtaasti akateemisista lähtökohdista käsin. Tutkimuksen pohjalta on alustavasti tarkoituksena laatia kohdeyrityksessä go-to-market -strategia yrityksen jatkuville palveluille uusissa asiakassegmenteissä, ja go-to-market -strategian luominen ja siinä huomioitavat keskeiset tekijät olisi mielenkiintoinen jatkotutkimuksen aihe. Tässä aiheessa tutkimuksen kohteena olisi strategian lisäksi erityisesti suunnitelma konkreettisista toimenpiteistä uusille markkinoille menemisestä ja myös ne vaatimukset, joita uudet markkinat yrityksen myynnille ja markkinoinnille asettavat. Toisaalta jatkotutkimuksessa voitaisiin myös selvittää, millä tavalla vaatimukset myyntimallin ja mahdollisesti myös go-to-market -strategian sisällön suhteen poikkeavat eri aloilla tai eri kulttuureissa, mikäli yritys haluaisi lähteä laajentamaan toimintaansa myös maantieteellisesti.

Jatkotutkimuksen voisi suunnata myös tutkimaan jatkuvan kehittämisen kohteena olevaa myyntimallia esimerkiksi start-up -ympäristössä disruptiivisille palveluille tai tuotteille. Oletettavasti tällaisissa toimintaympäristöissä tutkimustietoa uudentyyppisen palvelun myynnistä ei ole juurikaan saatavilla, jolloin olisikin parempi tutkia minkä tyyppisten lainalaisuuksien pohjalta myyntimallia kannattaisi kehittää ja jatkuvasti parantaa.

Kolmannessa suuntauksessa jatkotutkimuksen voisi kohdistaa siihen, miten tietointensivisten B2B- ja B2C-asiantuntijapalveluiden myyntimallien vaatimukset eroavat toisistaan. Jatkotutkimuksessa voisi esimerkiksi valita jonkin toimialan, jolla operoi sekä B2B-että B2C-yrityksiä ja jolla olisi siten mahdollista tehdä vertaileva ostokäyttäytymisen kyselytutkimus.

Neljäs potentiaalinen jatkotutkimuksen suuntaus voisi olla rakentaa myynnin Y-mallia jatkaen koko asiakkaan elinkaaren kattava prosessi, joka sisältäisi lisämyyntiin tähtäävät aktiviteetit, mahdolliset tukipalvelut palvelujen käytössä sekä viestintäprosessin yrityksen ja asiakkaan välillä ensimmäisen ostotapahtuman jälkeen.

LÄHTEET

- Abraham, A. 2007. Developing a B2B E-Commerce Implementation Framework: A Study of EDI Implementation for Procurement. *Information Systems Management*. Vol 24(4). ss. 373-390.
- Anderson, A. 2010. Cutting the B2B Sales Process. *NZ Business*. Vol 25(2). s. 45.
- Burnett, J. 2002. *Managing business crises: From anticipation to implementation*. Westport, CT: Quorum Books. 232 s.
- DeLone, W., McLean E. 2004. Measuring e-Commerce Success: Applying the DeLone & McLean Information Systems Success Model. *International Journal of Electronic Commerce*. Vol 9(1). ss. 31-47.
- Colman, A. M. 2008. *A Dictionary of Psychology*. 3rd edition. Oxford Reference, Oxford University Press. 896 s.
- Ford, R.C., Latham, G.P., & Lennox, G. (2011). Mystery shoppers: A new tool for coaching employee performance improvement. *Organizational Dynamics*. Vol 40(3). ss 157–164.
- Jobber, D., Lancaster, G. 2012. *Selling and Sales Management*. 9th Edition. Pearson Education Limited. Harlow. 592 s.
- Järvi, A., Karttunen, J., Mäkilä, T., Ipatti, J. 2011. *SaaS-käsikirja*. Turku. Painosalama Oy. 106 s.
- Kelley, K., Clark, B., Brown, V., Sitzia, J. 2003. Good Practice in the Conduct and Reporting of Survey Research. *International Journal for Quality in Health Care*. Vol 15(3) ss. 261–266.
- Kotler, P. & Armstrong, G. 2008. *Principles of Marketing*. 12th edition. Pearson Education. 1020 s.
- Laaksonen, J. 2015. SaaS- pilvipalveluiden myynti Suomessa. Opinnäytetyö [WWW]. Tampereen ammattikorkeakoulu. 68 s. [Viitattu 24.3.2016] Saatavissa: http://www.theseus.fi/bitstream/handle/10024/100736/Laaksonen_Jussi.pdf
- Lahtinen, J. & Isoviita, A. 2001. *Asiakaspalvelun ja markkinoinnin perusteet*. Jyväskylä. Avaintulos Oy. 228 s.
- Laine, P. 2008. *Myynnin anatomia – anna asiakkaan ostaa*. Helsinki. Gummerus Kirjapaino Oy. 293 s.

Leto, A., Roberts, D. 1998. Building an IS consulting business. *Information Systems Management Summer98*. Vol 15(3). s. 73.

Magretta, J. 2014. *Business Book Summaries: Understanding Michael Porter – The essential Guide to Competition and Strategy* [WWW]. Adapted by permission of Harvard Business School Publishing Corporation. EBSCO Publishing Inc. [Viitattu 24.4.2016] Saatavissa: <https://www.sjtitans.org/document.doc?id=740>

Maister, D. 1997. *Managing the Professional Service Firm*. New York. The Free Press. 384 s.

McKight, D. & Chervany, N. 2002. What trust means in e-commerce customer relationships: An interdisciplinary conceptual typology. *International Journal of Electronic Commerce*. Vol 6(2). ss. 35-59.

Miles, I., Kastrinos, N., Flanagan, K., Bilderbeek, R., Hertog, B., Huntink, W. & Bouman, M. 1995. Knowledge-intensive business services: Users, carriers and sources of innovation. *EIMS Publication*, No. 15. Luxembourg. 117 s.

Nagayoshi, S., Kawabata, Y., Nakamura, J. 2015. A Study on Core Business Shift from Diagnosis Service to Systems Integration Service in Major Business Consulting Firms in Japan. *Academy of Strategic Management Journal*. Vol. 14 (2). ss. 141-154.

Ojasalo, J. & Ojasalo, K. 2010. *B-to-B-palvelujen markkinointi*. Porvoo. WSOYPro. 260 s.

Parkinson, S. T et al. 1986. *Organizational Buying Behaviour*. London. The Macmillan Press Ltd. 271 s.

Rope, T. 2006. *Menesty konsulttina: konsultoinnista kukoistavaa liiketoimintaa*. Helsinki. Talentum. 204 s.

Rubanovitsch, M. & Aalto, E. 2007. *Myy enemmän – myy paremmin*. Porvoo. WS Bookwell Oy. 180 s.

Salo, I. 2012. *Hyötyä pilvipalveluista*. Jyväskylä. Docendo. 170 s.

Saunders, M., Lewis, P. & Thornhill, A. 2009. *Research methods for business students*. 5th edition, Essex, Pearson Education. 656 s.

Selin, J. 2010. *SaaS-palveluiden markkinointi ja myynti B2B-markkinoilla*. Pro gradu-tutkielma. Jyväskylän Yliopisto. Jyväskylä. 73 s.

Sue Valeria, M. & Ritter Lois, A. 2007. *Conducting Online Surveys*. Sage Publications, Inc. California. 264 s.

Suomen Asiakastieto. 2016. *Taloustiedot yrityksestä MPS Prewrite Oy* [WWW]. [Viitattu 9.2.2016] Saatavissa: <https://www.asiakastieto.fi/yritykset/mps-prewise-oy/18949388/taloustiedot>

Susman, G., Evered, R. 1978. An Assessment of the Scientific Merits of Action Research. *Administrative Science Quarterly*. Vol 23(4). ss. 582-603.

The Market Research Society. 2014. MRS Guidelines for Mystery Shopping Research [WWW]. [Viitattu 7.2.2016] Saatavissa: <https://www.mrs.org.uk/pdf/2014-09-01%20Mystery%20Shopping%20Research%20Guidelines.pdf>

Toivonen, M. 2004. *Expertise as Business: Long-term Development and Future Prospects of Knowledge-Intensive Business Services (KIBS)*. Doctoral dissertation. Doctoral dissertation series, Helsinki University of Technology, Laboratory of Industrial Management. ss. 31-34.

York, J. 2012. E-Kirja. SaaS Sales Models Strategic and Organizational Choices [WWW]. *Chaotic Flow*. ss. 3-6. [Viitattu 28.4.2016] Saatavissa: <http://chaotic-flow.com/media/saas-sales-models.pdf>

LIITE 1: OSTOKÄYTTÄYTYMISEN KYSELYTUTKIMUKSEN KYSELYLOMAKE

Kysely ostokäyttäytymisestä

Taustatiedot

1. Ikä *

- 18-24
- 25-31
- 32-38
- 39-45
- 46-52
- 53-59
- 60-66
- yli 67

2. Sukupuoli *

- Mies
- Nainen
- En halua kertoa

3. Koulutustaso *

Koulutustaso, valitse korkein

- Perusaste
- Lukio tai ammatillinen koulutus
- Alempi korkeakoulututkinto

- Ylempi korkeakoulututkinto
- Tieteellinen jatkotutkinto

Taustatiedot

4. Työtehtävä *

- Toimitusjohtaja
- Markkinointijohtaja
- Myyntijohtaja
- Myyntipäällikkö
- Tuotepäällikkö
- Viestintäjohtaja

Muu, mikä?

-
-

5. Kauanko olet toiminut nykyisessä tehtävässäsi? *

- alle 6 kuukautta
- 6 kuukautta - 1 vuosi
- 1 vuosi - 3 vuotta
- yli 3 vuotta

Taustatiedot

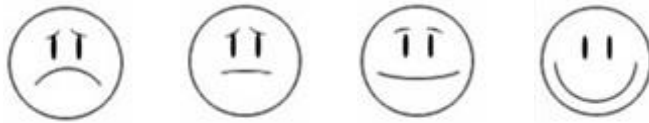
6. Oletko ollut aiemmin päättämässä asiantuntijapalvelujen tai tietojärjestelmien hankinnasta yritykselle, kun hankinnan kokoluokka on ollut 1 000 - 20 000 euroa? *

- Kyllä

En

Taustatiedot

7. Mikäli olet ollut päättämässä aiemmin hankinnasta, kuinka tyytyväinen olit viimeisimpään palveluhankintaan? *



Lähtötilanne

Organisaatiosi on hankkimassa verkkokoulutusta tuoteosaamisen kehittämiseen. Opiskelu tapahtuisi ajasta ja paikasta riippumatta niin tietokoneella kuin mobiililaitteilla. Hankinnasta tavoiteltavia hyötyjä ovat esimerkiksi kustannus- ja resurssisäästöt sekä oppimisen aika- ja paikkariippumattomuus. Sinä vastaat yritykssessäni tässä hankinnassa palveluntarjoajien valinnasta.

8. Tunnetko entuudestaan palveluntarjoajia edellä kuvatulle ratkaisulle? *

- En tunne yhtään
- Olen kuullut nimeltä muutamasta
- Tunnen useita tämän tyyppisiä palveluntarjoajia
- Tunnen useita tämän tyyppisiä palveluntarjoajia ja olen ollut henkilökohtaisesti yhteydessä ainakin osaan heistä

Ostokriteerit

9. Miten jakaisit 100 pistettä seuraavien kriteerien kesken edellä kuvattua palvelua hankittaessa? *

Kullekin kriteerille antamasi pistemäärä kuvaa painoarvoa tälle kriteerille hankinnassa. Mikäli et anna jollekin kriteerille painoarvoa hankinnassa ollenkaan, kirjoita kyseisen kriteerin kohdalle 0.

Yhteydenottovaiheet

11. Missä vaiheissa ostoprosessia toivot potentiaalisen toimittajan ottavan sinuun yhteyttä? Voit valita useamman vaihtoehdon *

- Ennen kuin tarve tulee ajankohtaiseksi
- Kun tarve tai ongelma on tiedossa ja on määritelty, millä tavoin se halutaan ratkaista
- Kun vertaillet potentiaalisia toimittajia
- Tarjouspyynnön lähettämisen jälkeen ennen kuin toimittaja lähettää sinulle tarjouksen
- Tarjouksen saapumisen jälkeen ennen ostopäätöstä

Yhteydenottovaiheet

12. Kuinka laajasti haluat itse kartoittaa toimittajien tarjoomia ennen yhteydenottoa? Valitse seuraavista vaihtoehdoista sopivin: *

- En juuri ollenkaan
- Teen nopean kartoituksen esimerkiksi hakukoneella ja tutustun muutamaa toimittajaan
- Teen laajan kartoituksen, jossa käytän useampaa kanavaa tiedon hankkimiseksi ja tutustun tarkasti potentiaalisten toimittajien tarjoomiin

13. Potentiaalisten toimittajien tarjoomiin tutustumisen jälkeen, kumpi on sinulle sopivampi menettelytapa? *

- Kontaktoin potentiaaliset toimittajat itse esimerkiksi soittamalla tai lähettämällä heille sähköpostia
- Jätän yhteydenottopyynnön potentiaalisten toimittajien kotisivuille

Yhteydenottotavat

14. Olet ladannut yrityksenne liiketoiminnan kannalta kiinnostavan e-kirjan toimittajan nettisivuilla, mikä vaati sähköpostiosoitteen rekisteröintiä. Millä tavoin toimittaja saa mielestäsi ottaa sinuun yhteyttä kun olet jättänyt heille sähköpostiosoitteesi?

	Kyllä	Ei
Puhelinsoitto *	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Tekstiviesti *	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Sähköpostiviesti *	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
LinkedIn-viesti *	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Viestit muissa some kanavissa *	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Kirje *	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Muu, mikä? _____	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

15. Mikä edellisistä vaihtoehdoista on sinulle kaikista mieluisin yhteydenototapa toimittajan suunnalta? *

- Puhelinsoitto
- Tekstiviesti
- Sähköpostiviesti
- LinkedIn-viesti
- Viestit muissa some kanavissa
- Kirjeitse
- Muu, mikä?

16. Mikäli haluat osallistua arvontaan, kirjoita tähän sähköpostiosoitteesi

Sähköposti _____

LIITE 2: MYSTERY SHOPPING -TUTKIMUKSEN LOMAKE

Mystery Shopping-lomake

Pvm __ / __ 2016 klo xx.xx

Yrityksen nimi:

Yrityksen kotisivujen url:

Yrityksen kotisivuille jätetyt yhteystiedot: Nimi Sähköpostiosoite Puhelinnumero Yritys Rooli

Yritys kerää nettisivujen perusteella liidejä sisältömarkkinoinnin avulla:

1 Yrityksen kotisivujen kautta viestityn uniikin arvolupauksen keskeinen sisältö

	Arvolupauksen sisältö		
	Ei mainintaa	Mainittu, suppea kuvaus*	Mainittu, kuvattu selkeästi**
Hinta			
Laatutekijät (luotettavuus, kestävyys, päivitettävyyden, turvallisuus)			
Tekninen ja kaupallinen tuki			
Toimitusvarmuus ja -nopeus			
Tuottavuus - kulut vs odotetut hyödyt			
Referenssit			

*Elementti on tuotu jollain tavalla esiin arvolupauksessa, mutta sitä ei ole avattu täysin eikä se ole arvolupauksen keskiössä

**Elementti tulee selkeästi esiin arvolupauksessa, ja siitä käy ilmi millä tavalla elementti on hyödyksi asiakkaalle

2 Kontaktointi yrityksen suunnasta yhteystietojen kotisivuille jättämisen jälkeen

Ottiko yritys yhteyttä	Kontaktointiaika	Kontaktointitapa	Kontaktoinnin sisältö	Kontaktoinnin call-to-action
Kyllä			Tapaaminen	
Ei			Yleisluontoinen follow-up/yhteydenotto	
			Tarvekartoitus	
			Palvelujen esittely	

LIITE 3: OSAJOUKKO TULOXSISTA OSTOKÄYTTÄYTYMISEN KYSELYTUTKIMUKSEN VERTAILURYHMÄSSÄ JA KOHDERYHMÄSSÄ

Vertailuryhmä

Työtehtävä

Vastaajien määrä: 77

	N	Prosentti
Toimitusjohtaja	28	36,36%
Markkinointijohtaja	3	3,9%
Myyntijohtaja	4	5,19%
Myyntipäällikkö	18	23,38%
Tuotepäällikkö	14	18,18%
Viestintäjohtaja	0	0%
Muu, mikä?	10	12,99%

Tunnetko entuudestaan palveluntarjoajia edellä kuvatulle ratkaisulle?

Vastaajien määrä: 77

	N	Prosentti
En tunne yhtään	26	33,77%
Olen kuullut nimeltä muutamasta	36	46,75%
Tunnen useita tämän tyyppisiä palveluntarjoajia	12	15,58%
Tunnen useita tämän tyyppisiä palveluntarjoajia ja olen ollut henkilökohtaisesti yhteydessä ainakin osaan heistä	3	3,9%

Miten jakaisit 100 pistettä seuraavien kriteerien kesken edellä kuvattua palvelua hankittaessa?

Vastaajien määrä: 77

	Minimiarvo	Maksimiarvo	Keskiarvo	Mediaani	Summa	Keskijajonta
Hinta	0	60	22,04	20	1697	13,36
Laatutekijät (luotettavuus, kestävyys, päivitettävyyden, turvallisuus)	0	80	24,9	20	1917	14,01
Tekninen tuki ja lisäpalveluiden saatavuus	0	40	12,01	10	925	7,43
Toimitusvarmuus ja -nopeus	0	30	12,82	10	987	7,16
Tuottavuus - kulut vs odotetut hyödyt	0	80	18,94	15	1458	16,13
Referenssit	0	100	9,3	5	716	12,75

Kuinka tärkeitä seuraavat asiassa olisivat sinulle edellä kuvatun hankinnan ostopäätöksenteossa?

Vastaajien määrä: 77

	Ei lainkaan tärkeä	Ei kovin tärkeä	Jokseenkin tärkeä	Tärkeä	Erittäin tärkeä	Yhteensä	Keskiarvo
Asioiden miellyttävävyys toimittajayrityksen kanssa	2 2,6%	7 9,09%	23 29,87%	31 40,26%	14 18,18%	77	3,62
Epäonnistuneen hankinnan välttäminen	2 2,6%	1 1,3%	10 12,99%	28 36,36%	36 46,75%	77	4,23
Palvelun helppokäyttöisyys	2 2,6%	0 0%	5 6,49%	34 44,16%	36 46,75%	77	4,32
Palvelun sopivuus yrityksen sisäisiin käytäntöihin	2 2,6%	2 2,6%	7 9,09%	32 41,56%	34 44,16%	77	4,22
Arvostuksen saaminen yrityksen sisällä onnistuneesta palvelunhankinnasta	13 16,88%	30 38,96%	22 28,57%	8 10,39%	4 5,19%	77	2,48
Mahdollisuus pitkäaikaiseen kumppanuussuhteeseen toimittajayrityksen kanssa	5 6,49%	14 18,18%	27 35,06%	21 27,27%	10 12,99%	77	3,22
Yhteensä	26	54	94	154	134	462	3,68

Missä vaiheissa ostoprosessia toivot potentiaalisen toimittajan ottavan sinuun yhteyttä? Voit valita useamman vaihtoehdon

Vastaajien määrä: 77 , valittujen vastausten lukumäärä: 143

	N	Prosentti
Ennen kuin tarve tulee ajankohtaiseksi	18	23,38%
Kun tarve tai ongelma on tiedossa ja on määritetty, millä tavoin se halutaan ratkaista	51	66,23%
Kun vertaillet potentiaalisia toimittajia	35	45,45%
Tarjouspyynnön lähettämisen jälkeen ennen kuin toimittaja lähettää sinulle tarjouksen	23	29,87%
Tarjouksen saapumisen jälkeen ennen ostopäätöstä	16	20,78%

Kuinka laajasti haluat itse kartoittaa toimittajien tarjoomia ennen yhteydenottoa? Valitse seuraavista vaihtoehdoista sopivin:

Vastaajien määrä: 77

	N	Prosentti
En juuri ollenkaan	9	11,69%
Teen nopean kartoituksen esimerkiksi hakukoneella ja tutustun muutamaan toimittajaan	42	54,55%
Teen laajan kartoituksen, jossa käytän useampaa kanavaa tiedon hankkimiseksi ja tutustun tarkasti potentiaalisten toimittajien tarjoomiin	26	33,77%

Mikä edellisistä vaihtoehdoista on sinulle kaikista mieluisin yhteydenottotapa toimittajan suunnalta?

Vastaajien määrä: 77

	N	Prosentti
Puhelinsolitto	17	22,08%
Tekstiviesti	0	0%
Sähköpostiviesti	55	71,43%
LinkedIn-viesti	1	1,3%
Viestit muissa some kanavissa	0	0%
Kirjeitse	3	3,9%
Muu, mikä?	1	1,3%

Kohderyhmä

Työtehtävä

Vastaajien määrä: 227

	N	Prosentti
Toimitusjohtaja	58	25,55%
Markkinointijohtaja	15	6,61%
Myyntijohtaja	32	14,1%
Myyntipäällikkö	48	21,15%
Tuotepäällikkö	14	6,17%
Viestintäjohtaja	0	0%
Muu, mikä?	60	26,43%

Tunnetko entuudestaan palveluntarjoajia edellä kuvatulle ratkaisulle?

Vastaajien määrä: 227

	N	Prosentti
En tunne yhtään	95	41,85%
Olen kuullut nimeltä muutamasta	88	38,77%
Tunnen useita tämän tyyppisiä palveluntarjoajia	36	15,86%
Tunnen useita tämän tyyppisiä palveluntarjoajia ja olen ollut henkilökohtaisesti yhteydessä ainakin osaan heistä	8	3,52%

Miten jakaisit 100 pistettä seuraavien kriteerien kesken edellä kuvattua palvelua hankittaessa?

Vastaajien määrä: 227

	Minimiarvo	Maksimiarvo	Keskiarvo	Mediaani	Summa	Keskihajonta
Hinta	0	80	23,46	20	5325	14,41
Laatutekijät (luotettavuus, kestävyys, päivitettävyys, turvallisuus)	0	60	24,19	20	5492	11,03
Tekninen tuki ja lisäpalveluiden saatavuus	0	30	13,86	15	3147	6,59
Toimitusvarmuus ja -nopeus	0	40	12,74	10	2892	6,2
Tuottavuus - kulut vs odotetut hyödyt	0	70	18,14	15	4117	10,87
Referenssit	0	40	7,61	5	1727	6,46

Kuinka tärkeitä seuraavat asiassa olisivat sinulle edellä kuvatun hankinnan ostopäätöksenteossa?

Vastaajien määrä: 227

	Ei lainkaan tärkeää	Ei kovin tärkeää	Jokseenkin tärkeää	Tärkeää	Erittäin tärkeää	Yhteensä	Keskiarvo
Asioinnin miellyttävyys toimittajayrityksen kanssa	1	11	83	102	30	227	3,66
	0,44%	4,85%	36,56%	44,93%	13,22%		
Epäonnistuneen hankinnan välttäminen	0	5	16	79	127	227	4,44
	0%	2,2%	7,05%	34,8%	55,95%		
Palvelun helppokäyttöisyys	0	0	13	108	106	227	4,41
	0%	0%	5,73%	47,58%	46,7%		
Palvelun sopivuus yrityksen sisäisiin käyttäntöihin	0	2	30	85	110	227	4,33
	0%	0,88%	13,22%	37,44%	48,46%		
Arvostuksen saaminen yrityksen sisällä onnistuneesta palvelunhankinnasta	36	90	73	23	5	227	2,43
	15,86%	39,65%	32,16%	10,13%	2,2%		
Mahdollisuus pitkäaikaiseen kumppanuussuhteeseen toimittajayrityksen kanssa	3	31	90	87	16	227	3,36
	1,32%	13,66%	39,65%	38,33%	7,05%		
Yhteensä	40	139	305	484	394	1362	3,77

Missä vaiheissa ostoprosessia toivot potentiaalisen toimittajan ottavan sinuun yhteyttä? Voit valita useamman vaihtoehdon

Vastaajien määrä: 227 , valittujen vastausten lukumäärä: 409

	N	Prosentti
Ennen kuin tarve tulee ajankohtaiseksi	42	18,5%
Kun tarve tai ongelma on tiedossa ja on määritelty, millä tavoin se halutaan ratkaista	150	66,08%
Kun vertailut potentiaalisia toimittajia	92	40,53%
Tarjouspyynnön lähettämisen jälkeen ennen kuin toimittaja lähettää sinulle tarjouksen	69	30,4%
Tarjouksen saapumisen jälkeen ennen ostopäätöstä	56	24,67%

Kuinka laajasti haluat itse kartoittaa toimittajien tarjoomia ennen yhteydenottoa?
Valitse seuraavista vaihtoehdoista sopivin:

Vastaajien määrä: 227

	N	Prosentti
En juuri ollenkaan	10	4,41%
Teen nopean kartoituksen esimerkiksi hakukoneella ja tutustun muutamaa toimittajaan	151	66,52%
Teen laajan kartoituksen, jossa käytän useampaa kanavaa tiedon hankkimiseksi ja tutustun tarkasti potentiaalisten toimittajien tarjoomiin	66	29,07%

Mikä edellisistä vaihtoehdoista on sinulle kaikista mieluisin yhteydenottotapa toimittajan suunnalta?

Vastaajien määrä: 227

	N	Prosentti
Puhelinsoitto	34	14,98%
Tekstiviesti	2	0,88%
Sähköpostiviesti	182	80,18%
LinkedIn-viesti	2	0,88%
Viestit muissa some kanavissa	1	0,44%
Kirjeitse	5	2,2%
Muu, mikä?	1	0,44%