



Vaasan yliopisto  
UNIVERSITY OF VAASA

Mona Yliluoma

# **Henkilöstöpalveluyrityksen B2B-markkinoinnin kehittäminen asiakaslähtöisesti**

Lisäpalvelu Lahti Oy

Markkinoinnin ja viestinnän akateeminen yksikkö  
Pro gradu -tutkielma  
Markkinoinnin johtamisen maisteriohjelma

Vaasa 2025

---

**VAASAN YLIOPISTO****Markkinoinnin ja viestinnän akateeminen yksikkö**

<b>Tekijä:</b>	Mona Yliluoma		
<b>Tutkielman nimi:</b>	Henkilöstöpalveluyrityksen B2B-markkinoinnin kehittäminen asiakaslähtöisesti: Lisäpalvelu Lahti Oy		
<b>Tutkinto:</b>	Kauppätieteiden maisteri		
<b>Oppiaine:</b>	Markkinoinnin johtaminen		
<b>Työn ohjaaja:</b>	Anu Bask		
<b>Valmistumisvuosi:</b>	2025	<b>Sivumäärä:</b>	74

---

**TIIVISTELMÄ:**

Henkilöstöpalvelualasta on muodostunut merkittävä työllistäjä Suomessa ja toimiala on ajankohtainen niin yritysten kuin työntekijöidenkin näkökulmasta. Toimialan nousu on johtanut siihen, että kilpailutilanne alalla on kiristynyt, mikä puolestaan ajaa tämän tutkielman tapausyritystä ja toimeksiantajaa Lisäpalvelu Lahti Oy:tä kehittämään liiketoimintaansa. Lisäksi tieto siitä, että markkinointi on todistetusti yhteydessä liiketoiminnan menestykseen ja että menestyvät yritykset rakentavat markkinointinsa asiakasymmärryksen perustalle, on vahvistanut Lisäpalvelu Lahti Oy:n tahtotilaa kehittää B2B-markkinointiaan asiakaslähtöisesti.

Tutkimuksen tarkoituksena onkin selvittää, millainen B2B-markkinointi on toimivaa henkilöstöpalvelualalla ja vastaa toimeksiantajan asiakasyritysten nykytilan tarpeisiin sekä odotuksiin. Tutkimuksen avulla pyritään siis kehittämään Lisäpalvelu Lahti Oy:n B2B-markkinointia asiakaslähtöisesti. Tutkimus toteutettiin kvalitatiivisella eli laadullisella tutkimusotteella ja lähestymistapana hyödynnettiin tapaustutkimusta.

Tutkimuksen ensimmäiseen tavoitteeseen vastattiin teoriaosuudessa, muodostamalla tutkimuksen teoreettinen viitekehys. Teoreettisen viitekehysten mukaan henkilöstöpalvelualalle ja sille ominaiselle B2B-palveluiden liiketoimintamallille suunnattu asiakaslähtöinen B2B-markkinointi koostuu digimarkkinoinnista, suhdemarkkinoinnista ja perinteisestä markkinoinnista sekä niiden tärkeimpien elementtien yhteensovittamisesta. Muodostettu teoreettinen viitekehys toimi pohjana tutkimuksen empiiriselle osuudelle.

Tutkimuksen empiirinen aineisto kerättiin teemahaastattelujen avulla, joihin valikoitiin harkinnanvaraisesti eliittiotantaa hyödyntäen kuusi Lisäpalvelu Lahti Oy:n asiakasyritystä. Kaikki haastattelut toteutettiin yksilöhaastatteluina helmikuussa 2025. Kerätty tutkimusaineisto analysoitiin sisällönanalyysin avulla. Empiirisestä aineistosta tunnistettiin tutkimuksen toiseen tavoitteeseen liittyen keskeisiä asiakasyritysten nykytilan tarpeita ja odotuksia digimarkkinoinnin, suhdemarkkinoinnin sekä perinteisen markkinoinnin näkökulmista.

Tutkimuksen kolmanteen tavoitteeseen vastattiin yhdistämällä teoreettinen ymmärrys ja empiirisen aineiston keskeiset tulokset. Tutkimuksen perusteella henkilöstöpalveluala on vahvasti henkilöitynyt ja sille ovat ominaisia jatkuvasti muuttuvat tilanteet, minkä vuoksi luottamussuhteen rakentaminen asiakasyrityksiin on B2B-markkinoinnin avaintekijä. Näin ollen toimiva asiakaslähtöinen B2B-markkinointi henkilöstöpalvelualla koostuu ennen kaikkea suhdemarkkinoinnin elementeistä, jotka luovat henkilöstöpalveluyritykselle luotettavan brändin ja antavat sen toimihenkilöille kasvot, unohtamatta asiakaskohtaisesti räätälöitävän palvelun merkitystä.

---

**AVAINSANAT:** henkilöstöpalveluala, B2B-markkinointi, asiakaslähtöisyys, suhdemarkkinointi, digimarkkinointi, perinteinen markkinointi

## Sisällys

1	Johdanto	6
1.1	Tutkimuksen tarkoitus, tavoitteet ja rajaukset	8
1.2	Tutkimusote ja lähestymistapa	10
1.3	Toimeksiantajan esittely	11
1.4	Tutkimuksen rakenne	12
1.5	Tutkimuksen keskeiset käsitteet	13
2	Henkilöstöpalveluala	15
2.1	B2B-liiketoiminta	16
2.2	Asiakaslähtöisyys B2B-liiketoiminnassa	19
2.3	B2B-palvelut	21
2.4	B2B-palvelujen markkinointi	23
3	Asiakaslähtöinen B2B-markkinointi	26
3.1	Suhdemarkkinointi	27
3.2	Digimarkkinointi	29
3.3	Perinteinen markkinointi	32
3.4	Teoreettinen viitekehys	34
4	Tutkimuksen metodologia	38
4.1	Laadullinen tapaustutkimus	38
4.2	Teemahaastattelut aineistonkeruumenetelmä	39
4.3	Haastattelujen toteutus	40
4.4	Aineiston analysointi	43
4.5	Tutkimuksen luotettavuus ja eettisyys	44
5	Tutkimuksen tulokset	47
5.1	Tulokset digimarkkinoinnin osalta	47
5.2	Tulokset perinteisen markkinoinnin osalta	49
5.3	Tulokset suhdemarkkinoinnin osalta	52
5.4	Yhteenveto aineiston tuloksista	56
6	Johtopäätökset	60

6.1	Tutkimuksen keskeiset tulokset	60
6.2	Liikkeenjohdolliset kehitysehdotukset	66
6.3	Tutkimuksen rajoitteet ja jatkotutkimusehdotus	69
	Lähteet	71
	Liitteet	74
	Liite 1. Teemahaastattelun runko	74

**Kuviot**

Kuvio 1. Yrityksen matka asiakaslähtöiseksi toimijaksi.	21
Kuvio 2. Palvelujen markkinoinnin kilpailukeinot.	24
Kuvio 3. Teoreettinen viitekehys asiakaslähtöisen B2B-markkinoinnin analysointiin henkilöstöpalvelualalla.	37

**Taulukot**

Taulukko 1. Asiakasyritysten ja haastateltavien taustatiedot.	41
Taulukko 2. Haastattelujen toteutus.	42
Taulukko 3. Suhdemarkkinointia koskevien keskeisten tulosten yhteenveto.	57
Taulukko 4. Perinteistä markkinointia koskevien keskeisten tulosten yhteenveto.	58
Taulukko 5. Digimarkkinointia koskevien keskeisten tulosten yhteenveto.	59

## 1 Johdanto

Viime vuosina työmarkkinoiden muutokset ovat olleet keskeinen puheenaihe, eikä syyttä. Näihin työmarkkinoiden muutoksiin ovat vaikuttaneet Sitran megatrendiraportin 2023 mukaan useat megatrendit, kuten väestörakenteen muutos, globalisaatio ja teknologian radikaali kehitys (Dufva & Rekola, 2023). Suuret megatrendit ovat siis muokanneet työmarkkinoiden dynamiikkaa ja vaikuttaneet liiketoimintaympäristöön huomattavasti, mikä on puolestaan toiminut muutosvoimana kohti monimuotoisempaa tulevaisuutta. Yksi keskeinen muutos kohti monimuotoisempaa tulevaisuutta on ollut liike-elämän rakenteiden muuttuminen joustavimmiksi. Tämä on vaikuttanut suoraan työsuhteisiin, joka on puolestaan luonut kasvavaa kysyntää vuokratyölle. Tätä muutosta vahvistaa Tilastokeskuksen työvoimatutkimus, jonka mukaan vuokratyötä tekevien osuus palkansaajista on kasvanut jatkuvasti vuodesta 2008 lähtien, kun vuokratyötä tekevien määrää on aloitettu tilastoimaan (Henkilöstöala HELA ry, 2023a).

Vuokratyöntekijöiden määrän kasvu on suoraan yhteydessä henkilöstöpalveluun, josta on tullut merkittävä työllistäjä Suomessa ja tämän vuoksi myös ajankohtainen toimiala niin yritysten kuin työntekijöiden näkökulmasta. Henkilöstöala HELA ry:n mukaan henkilöstöpalveluala tarjoaa vuosittain töitä yli 170 000 työntekijälle ja tämä arvio kattaa lähes kaikki toimialat (Henkilöstöala HELA ry, 2023a). Henkilöstöpalveluala on siis kasvanut merkittävästi vuosikymmenten aikana, mikä on houkuttellut alalle uusia toimijoita. Henkilöstöala HELA ry:n vuoden 2023 liikevaihtokatsauksen mukaan henkilöstöalalla toimii noin 1700 yritystä (Henkilöstöala HELA ry, 2023b). Kilpailu alalla on siis kovaa ja kiristyy jatkuvasti.

Kilpailutilanteen kiristyminen ajaa henkilöstöpalvelualan yrityksiä kehittämään liiketoimintaansa, jotta he pystyvät erottautumaan markkinoilla, pysymään kilpailukykyisinä ja ylipäätään selviytymään muuttuvassa liiketoimintaympäristössä. Yksi tehokas tapa, jolla voidaan vaikuttaa positiivisesti yrityksen liiketoimintaan, on markkinointi, sillä se on todistetusti yhteydessä yritysten liiketoiminnan menestykseen (Rust ja muut, 2004).

Vaikka markkinointi tarjoaa erinomaisen mahdollisuuden vaikuttaa yrityksen liiketoimintaan myönteisesti, sen avulla menestyminen ei kuitenkaan ole helppoa, saati sitten yksinkertaista. Tässä työssä keskitytään nimenomaan B2B-markkinointiin eli yritysten väliseen markkinointiin (Finto, 2023). Menestyminen tällä kentällä vaatii yrityksiltä paljon sillä, B2B-markkinointi on muuttunut perusteellisesti, se on kehittynyt menneiden vuosien taktisesta myynnin tuesta yritysten strategiseksi toiminnaksi (Kurvinen & Seppä, 2016, s. 14).

Lisäksi Kurvisen ja Sepän (2016, s. 292) mukaan yrityskeskeisen markkinoinnin aika on ohi ja menestyjät luovat markkinointinsa asiakasymmärryksen sekä asiantuntijuuden perustalle. Tämän vuoksi yritysten on erityisen tärkeää ymmärtää, mitä asiakasyritykset odottavat, sillä niiden tarpeiden tunnistaminen auttaa kehittämään markkinointia siten, että se vastaa aidosti asiakasyritysten tarpeisiin ja huomioi samalla markkinan erityispiirteet. Toisin sanoen pelkkä tuote- tai palvelukeskeinen markkinointi ja sen hyödyntäminen B2B-liiketoiminnassa ei välttämättä riitä, vaan kilpailuetua tulisi luoda erottautumalla kilpailijoista omanlaisella, uniikilla asiakas-arvolla ja tyyllillä rakentaa suhteita (Kurvinen & Seppä, 2016, s. 38).

Tämän tutkielman tapausyritys ja toimeksiantaja on Lisäpalvelu Lahti Oy, joka toimii henkilöstöpalvelualalla. Pääasiallisesti Lahden ja Päijät-Hämeen alueilla toimiva Lisäpalvelu Lahti Oy on onnistunut kasvamaan merkittäväksi alueelliseksi toimijaksi, vaikka sillä ei ole ollut konkreettista markkinointistrategiaa B2B-liiketoiminnassaan. Yritys on siis kasvanut hyvin vähäisellä markkinoinnilla, mutta tästä pisteestä eteneminen edellyttää B2B-markkinoinnin suunnitelmallisempaa kehittämistä. Lisäpalvelu Lahti Oy:n tahtotilana on kehittää B2B-markkinointiaan asiakaslähtöisesti niin, että samalla huomioidaan henkilöstöpalvelualan erityispiirteet. Tähän tavoitteeseen pääseminen edellyttää sen, että asiakasyritysten nykytilan tarpeet ja odotukset B2B-markkinoinnin näkökulmasta tunnetaan paremmin. Lisäpalvelu Lahti Oy:lle on siis erityisen tärkeää saada tutkimustietoa siitä, millainen B2B-markkinointi on toimivaa henkilöstöpalvelualalla ja vastaa asiakasyritystensä nykytilan tarpeisiin sekä odotuksiin.

Vaikka henkilöstöpalveluala Suomessa on saanut osakseen runsaasti huomiota ja sitä on tutkittu melko kattavasti, silti asiakaslähtöisen B2B-markkinoinnin näkökulmasta sitä on tarkasteltu vielä suhteellisen vähän. Aiemmissa henkilöstöpalvelualan tutkimuksissa on valtakunnallisesti tarkasteltu esimerkiksi vuokratyöntekijöiden kokemuksia vuokratyön sisällöstä, asiakasyrityksissä työskentelystä sekä mielipiteitä henkilöstöpalveluyrityksistä työnantajina (Henkilöstöala HELA ry, 2024). Tehdyissä tutkimuksissa on pääasiassa keskitytty vuokratyöntekijöiden ja työnhakijoiden näkökulmiin, minkä vuoksi asiakasyritysten näkökulma on jäänyt vähemmälle huomiolle. Tämän seurauksena myöskään B2B-markkinointia ei ole tutkittu riittävästi. Ja tästä syystä henkilöstöpalvelualan tutkiminen asiakaslähtöisen B2B-markkinoinnin näkökulmasta nähdään kiinnostavana tutkimusaukkona tässä pro gradu -tutkielmassa. Tutkimuksella tuodaan etenkin henkilöstöpalvelualan kannalta keskeinen näkökulma B2B-markkinoinnin tutkimuskentälle.

### **1.1 Tutkimuksen tarkoitus, tavoitteet ja rajaukset**

*Tutkimuksen tarkoituksena* on selvittää, millainen B2B-markkinointi on toimivaa henkilöstöpalvelualalla ja vastaa Lisäpalvelu Lahti Oy:n asiakasyritysten nykytilan tarpeisiin sekä odotuksiin. Tutkimuksen avulla pyritään siis kehittämään Lisäpalvelu Lahti Oy:n B2B-markkinointia asiakaslähtöisesti. Lisäksi tutkimus kirkastaa kokonaiskuvaa siitä, millaisten elementtien varaan henkilöstöpalvelualalle ja sille ominaiselle B2B-palveluiden liiketoimintamallille kehitetty asiakaslähtöinen B2B-markkinointi rakentuu. Tutkimus tuottaa Lisäpalvelu Lahti Oy:n liiketoiminnalle sekä yleisesti henkilöstöpalvelualalle käytännöllistä tietoa, jota voidaan hyödyntää sekä kehittää tulevaisuudessa. Tutkimuksen tarkoitukseen pyritään löytämään vastaus kolmen tavoitteen kautta.

*Ensimmäisenä tavoitteena* on muodostaa olemassa olevan tiedon perusteella teoreettinen ymmärrys siitä, mistä elementeistä koostuu henkilöstöpalvelualalle ja sille ominaiselle B2B-palveluiden liiketoimintamallille suunnattu asiakaslähtöinen B2B-markkinointi. Tämä tapahtuu syventymällä henkilöstöpalvelualan, B2B-liiketoiminnan,

B2B-palveluiden ja B2B-markkinoinnin tieteelliseen kirjallisuuteen. Ensimmäisen tavoitteen avulla luodaan tutkielman teoreettinen viitekehys ja pohja tutkimuksen empiiriselle osuudelle.

*Toisena tavoitteena* on tunnistaa Lisäpalvelu Lahti Oy:n asiakasyritysten nykytilan tarpeita ja odotuksia, jotta saadaan selville, millainen B2B-markkinointi palvelee juuri heitä. Vastaus toiseen tavoitteeseen pyritään hankkimaan tutkielman empiirisessä osiossa, jossa tutkimusaineisto kerätään teemahaastatteluja käyttäen. Teemahaastattelujen avulla tunnistetaan aidosti asiakasyritysten nykytilan tarpeita sekä odotuksia B2B-markkinoinnin näkökulmasta ja samalla huomioidaan ensimmäisen tavoitteen avulla luotu teoreettinen ymmärrys henkilöstöpalvelualalle ja sille ominaiselle B2B-palveluiden liiketoimintamallille suunnatusta asiakaslähtöisestä B2B-markkinoinnista. Haastattelurunko perustuu teoreettisen viitekehysten keskeisiin teemoihin ja kerätty aineisto analysoidaan sisällönanalyysin avulla.

*Kolmantena tavoitteena* on määrittää Lisäpalvelu Lahti Oy:lle tärkeimmät asiakaslähtöisen B2B-markkinoinnin keinot. Tätä varten tuodaan yhteen ensimmäisen tavoitteen avulla luotu teoreettinen ymmärrys henkilöstöpalvelualalle ja sille ominaiselle B2B-palveluiden liiketoimintamallille suunnatusta asiakaslähtöisestä B2B-markkinoinnista, sekä toisen tavoitteen avulla tunnistetut asiakasyritysten nykytilan tarpeet ja odotukset B2B-markkinoinnin näkökulmasta. Kolmannen tavoitteen onnistuminen edellyttää sen, että aikaisemmat tavoitteet on saavutettu. Tavoitteiden kautta kerättyä tietoa pyritään vielä lopuksi analysoimaan niin, että voidaan antaa konkreettisia liikkeenjohdollisia kehitysehdotuksia Lisäpalvelu Lahti Oy:lle asiakaslähtöiseen B2B-markkinointiin.

Tutkimus on rajattu tarkastelemaan henkilöstöpalvelualaa asiakaslähtöisen B2B-markkinoinnin näkökulmasta. Tutkimus ei ota kantaa muihin liiketoiminnan osa-alueisiin, sillä tällä tavalla pystytään tarkastelemaan syvällisemmin juuri B2B-markkinointia henkilöstöpalvelualalla. Ilman rajausta on vaarana, että tutkimus laajenee käsittelemään

liikaa myös muita liiketoiminnan osa-alueita ja huomio tutkimuksen ytimestä häviää. Tämän lisäksi tutkimus on rajattu käsittelemään B2B-markkinointia asiakasyritysten perspektiivistä. Tutkimuksessa keskitytään siis asiakaslähtöiseen markkinointiin, eikä yrityskeskeiseen markkinointiin. Rajaus on tehty, sillä Kurvisen ja Sepän (2016, s. 292) mukaan yrityskeskeisen markkinoinnin aika on ohi ja menestyvät yritykset rakentavat markkinointinsa asiakasymmärryksen perustalle.

## 1.2 Tutkimusote ja lähestymistapa

Tutkielma on luonteeltaan laadullinen eli kvalitatiivinen. Kvalitatiiviselle tutkimukselle on ominaista, että halutaan päästä lähelle niitä merkityksiä, joita ihmiset antavat tarkasteltaville ilmiöille ja tapahtumille (Hirsjärvi & Hurme, 2022, luku 2.4.3). Sen sijaan, että keskityttäisiin tilastollisiin yleistyksiin tai kausaaliselityksiin, laadullinen tutkimus pyrkii ymmärtämään ja tulkitsemaan tarkasteltavaa kohdetta mahdollisimman syvällisesti sekä kokonaisvaltaisesti (Hirsjärvi & Hurme, 2022, luku 2.4.1). Tämän tutkimuksen tarkoituksena on, kokonaisvaltaisen ymmärryksen lisääminen tutkittavasta kohteesta, joten näin ollen on perusteltua käyttää laadulliselle tutkimukselle tyypillisiä tutkimus- ja analyysimenetelmiä.

Tutkimuksen lähestymistapana on tapaustutkimus. Tapaustutkimus eli case-tutkimus on empiirinen tutkimus, jossa tarkastellaan ajankohtaista ilmiötä kokonaisvaltaisesti ja syvällisesti sen todellisessa kontekstissa (Piekkari & Welch, 2020, luku 13). Tarkemmin sanottuna tapaustutkimuksessa ei keskitytä yksittäisiin tekijöihin, vaan tarkoituksena on ymmärtää ilmiö kokonaisuutena ja osana sen ympäröivää ympäristöä. Tässä tutkielmassa tarkastellaan yksittäisen case-yrityksen eli Lisäpalvelu Lahti Oy:n asiakasyrityksiä ja heidän nykytilansa tarpeita sekä odotuksia B2B-markkinoinnin näkökulmasta. Tapaustutkimus valikoitui tämän pro gradu -tutkielman lähestymistavaksi, sillä se mahdollistaa asiakaslähtöisen B2B-markkinoinnin kokonaisvaltaisen tarkastelun henkilöstöpalvelualalla ja B2B-palvelujen liiketoimintamallissa. Tämän tutkimuksen avulla pyritään siis tuottamaan lisää ymmärrystä kontekstisidonnaisesti ja niin, että saadut tutkimustulokset voisivat olla osittain yleistettävissä myös laajemmin B2B-

palvelujen liiketoimintaan. Tutkimus etenee teoriasidonnaisella eli abduktiivisella päättelylogiikalla. Abduktiivista päättelylogiikkaa käytetään usein tapaustutkimuksissa, sillä siinä teoretietoa ja empiriaa tarkastellaan vuorotellen läpi tutkimuksen (Kovács & Spens, 2005).

Tutkimuksen pääasiallisena aineistonkeruumenetelmänä käytetään teemahaastatteluja, jotka toteutetaan Lisäpalvelu Lahti Oy:n asiakasyrityksille. Hirsjärven ja Hurmeen (2022, luku 4.2.3) mukaan teemahaastattelu on puolistrukturoitu haastattelumenetelmä, koska sen avulla haastateltavan kanssa käsitellään etukäteen määriteltyjä teemoja, mutta keskustelua käydään vapaammin ilman tarkasti rajattuja kysymyksiä. Tällä tavalla tutkija ei ohjaa liikaa keskustelua, vaan antaa haastateltavan kertoa vapaasti ajatuksistaan, näkemyksistään ja kokemuksistaan valittujen teemojen ympäriltä. Tässä tutkimuksessa haastattelujen teemat muodostuvat tutkimuksen teoreettisen viitekehyksen mukaan.

Kerätty tutkimusaineisto analysoidaan sisällönanalyysin avulla. Sisällönanalyysilla pyritään saamaan tutkittavasta ilmiöstä kuvaus yleisessä ja tiivistetyssä muodossa niin, että aineisto saadaan samalla järjestetyksi johtopäätösten tekoa varten (Tuomi & Sarajärvi, 2018, s. 117). Tässä tutkielmassa hyödynnetään tulkinnallista sisällönanalyysiä, sillä tarkoituksena on ymmärtää merkityksiä, jotka ovat tutkittavan kohteen taustalla (Eriksson & Kovalainen, 2015, s. 121). Kerätty tutkimusaineisto analysoidaan teemoittelun avulla, jotta aineistosta pystytään tunnistamaan järjestelmällisesti merkittävimmät tulokset ja osataan myös jättää huomiotta epäolennaiset tekijät.

### **1.3 Toimeksiantajan esittely**

Tutkielman toimeksiantaja Lisäpalvelu Lahti Oy, on osa Lisäpalvelu-konsernia. Lisäpalvelu-konserni on vuonna 2002 perustettu valtakunnallisesti toimiva henkilöstöpalvelukonserni, joka työllistää vuosittain yli 3000 työntekijää (Henkilöstöala HELA ry, 2023c). Tässä tutkielmassa keskitytään ainoastaan Lisäpalvelu-konsernin paikalliseen toimijaan Lisäpalvelu Lahti Oy:hyn. Tämä vuoksi tästä eteenpäin

tutkielmassa toimeksiantajaan viitataan nimellä Lisäpalvelu, sen sijaan, että käytettäisiin nimeä Lisäpalvelu Lahti Oy.

Lisäpalvelu toimii henkilöstöpalvelualalla ja sen liiketoimintamalliin kuuluvat sekä työntekijöiden vuokraaminen että suorarekrytointien tekeminen. Tällä hetkellä yrityksen pääasiallinen tulonlähde muodostuu henkilöstövuokrauksesta (Lisäpalvelu, 2024a). Yrityksen arvomaailmaan kuuluvat vahvasti asiakkaan menestyminen, avoimuus, vastuullisuus ja se, että työntekijät ovat keskipisteessä. Nämä arvot näkyvät jokapäiväisessä liiketoiminnassa, jota ohjaa yrityksen motto "teemme mitä lupamme" (Lisäpalvelu, 2024b).

Lisäpalvelulla on eri toimialoilla toimivia asiakasyrityksiä, mutta sen pääkohderyhmät asiakasyrityksistä muodostuvat rakennus- ja teollisuusalasta, ravintola-alasta, toimisto- ja toimihenkilöalasta sekä kuljetus- ja logistiikka-alasta (Lisäpalvelu, 2024a). Tähän tutkielmaan on valittu yhteensä kuusi Lisäpalvelun asiakasyritystä, jotka ovat liiketoiminnan kannalta keskeisimmiltä toimialoilta. Näitä tärkeimpiä toimialoja ovat rakennus- ja teollisuusala, jonka vuoksi kummaltakin toimialalta on valittu kolme asiakasyritystä. Tällä tavalla haastatteluista saatuja tutkimustuloksia voidaan vertailla myös toimialoittain ja näin saavutetaan kattavampia sekä laajempia näkemyksiä tutkimuksen aiheesta.

#### **1.4 Tutkimuksen rakenne**

Tutkielma rakentuu kuudesta pääluvusta ja niiden alaluvuista. Tutkielman ensimmäisessä pääluvussa eli johdannossa, lukija johdatellaan aiheeseen ja samalla perustellaan tutkimuksen tarve sekä ajankohtaisuus. Johdannon alaluvuissa avataan tutkimuksen tarkoitus ja tavoitteet, kuvataan tutkimusote ja lähestymistapa sekä käydään läpi tutkielman rakenne, rajaukset ja keskeiset käsitteet. Lisäksi lukijalle esitellään tutkimuksen toimeksiantaja ja tapausyritys Lisäpalvelu.

Toinen ja kolmas pääluke kattavat tutkielman teoriaosuuden, jonka perusteella muodostetaan tutkimuksen teoreettinen viitekehys. Toisessa pääluvussa syvennytään henkilöstöpalvelualaan ja sen erityispiirteisiin sekä tarkastellaan laajemmin B2B-liiketoimintaa, asiakaslähtöisyyttä B2B-liiketoiminnassa, B2B-palveluita ja B2B-palvelujen markkinointia. Kolmannessa pääluvussa käsitellään puolestaan asiakaslähtöistä B2B-markkinointia ja keskitytään erityisesti niihin elementteihin, jotka ovat aiempien tutkimusten perusteella luotu sopimaan henkilöstöpalvelualalle ja sille ominaiselle B2B-palvelujen liiketoimintamallille. Tarkemmin sanottuna kolmannessa pääluvussa käsitellään suhdemarkkinointia, digimarkkinointia ja perinteistä markkinointia.

Neljännessä pääluvussa käydään läpi tutkimuksen metodologisia valintoja. Luvussa syvennytään aineistonkeruumenetelmään eli teemahaastatteluihin, haastattelujen toteutukseen sekä aineiston analysointiin. Lisäksi luvun lopussa arvioidaan tutkimuksen luotettavuutta ja eettisyyttä.

Tutkielman viidennessä pääluvussa käsitellään tutkimuksen empiiriset tulokset. Viides pääluke pitää sisällään teemahaastattelujen avulla kerätyn aineiston analysoinnin ja tulkinnan. Luvussa kootaan yhteen myös aineiston keskeiset tulokset.

Tutkielman kuudennessa pääluvussa esitetään tutkielman keskeiset tulokset johtopäätöksien muodossa. Lisäksi käydään läpi niiden perusteella annettavat liikkeenjohdolliset kehitysehdotukset. Lopuksi pohditaan tutkimuksen rajoitteita ja mahdollista jatkotutkimusehdotusta.

## **1.5 Tutkimuksen keskeiset käsitteet**

**Asiakasyritys** on yritys, joka ostaa ja käyttää toisen yrityksen tarjoamia tuotteita tai palveluja ja henkilöstöpalvelualan kontekstissa tällä tarkoitetaan yritystä, jossa vuokratyöntekijä työskentelee (Työ- ja elinkeinoministeriö, 2017, s. 33).

**B2B-liiketoiminta** on yritysten välistä liiketoimintaa, eli yritykset tarjoavat sekä myyvät palveluitaan tai tuotteitaan toisille yrityksille (Ojasalo & Ojasalo, 2010, s. 24).

**B2B-markkinointi** tarkoittaa yritysten välistä markkinointia (Finto, 2023).

**Digimarkkinointi** tarkoittaa markkinointia, jossa hyödynnetään digitaalisia teknologioita (Lahtinen ja muut, 2022, s. 17).

**Henkilöstöpalveluala** on toimiala, jossa toimivat yritykset tarjoavat henkilöstöpalveluja kuten esimerkiksi vuokratyövoimaa ja rekrytointipalveluita (Henkilöstöala HELA ry, 2023a).

**Perinteinen markkinointi** tarkoittaa markkinointia, joka käsittää muun muassa henkilökohtaisen myyntityön, myynninedistämisen, massamarkkinoinnin, mainonnan, markkinatutkimuksen, hinnoittelun ja suhdetoiminnan (Grönroos, 2009, s. 334–338).

**Suhdemarkkinointi** on asiakassuhteisiin pohjautuvaa markkinointia, jossa on tarkoitus tunnistaa, solmia, ylläpitää ja kehittää sekä tarvittaessa katkaista suhteita asiakkaiden kanssa niin, että kaikkien osapuolten taloudelliset ja muut tavoitteet toteutuvat (Grönroos, 2009, s. 328).

**Vuokratyö** on työn teettämismuoto, jossa asiakasyritys, joka tarvitsee työntekijää, tekee sopimuksen henkilöstöpalveluyrityksen kanssa työntekijän vuokraamisesta (Työ- ja elinkeinoministeriö, 2017, s. 34).

## 2 Henkilöstöpalveluala

Henkilöstöpalvelualasta on tullut keskeinen osa Suomen työmarkkinoita, ja siitä on kasvanut tärkeä toimiala, joka samalla tukee yritysten liiketoimintaa sekä edistää työntekijöiden työllistymistä. Tätä henkilöstöpalvelualan kasvua vahvistaa Tilastokeskuksen raportoimat tiedot, joiden mukaan vuokratyöntekijöiden osuus kokonaistyövoimasta oli 2,7 prosenttia vuonna 2022 (Henkilöstöala HELA ry, 2023a). Vaikka henkilöstöpalveluala on kasvanut merkittävästi se ei kuitenkaan ole yksinkertainen toimiala operoida. Toimialalla on nimittäin runsaasti erityispiirteitä, joiden huomioiminen on hyvin kriittistä, jos tarkoituksena on pärjätä alalla ja tähdätä yrityksen liiketoiminnan menestykseen.

Henkilöstöpalvelualan yksi keskeisin erityispiirre on se, että se on toimialana hyvin suhdanneherkkä. Tällä tarkoitetaan sitä, että toimiala reagoi nopeasti työmarkkinoiden muutoksiin kuten esimerkiksi taloudellisiin epävarmuuksiin, kausivaihteluihin ja ruuhkahuippuihin (Henkilöstöala HELA ry, 2023a). Toisin sanoen talouden tilanne vaikuttaa suoraan yritysten henkilöstötarpeisiin, mikä heijastuu siihen, missä määrin yritykset hyödyntävät henkilöstöpalveluyrityksiä. Toisaalta taas esimerkiksi juuri epävarmat taloudelliset tilanteet voivat luoda suotuisia mahdollisuuksia henkilöstöpalvelualan yrityksille. Tällaisina aikoina yritykset saattavat suosia usein joustavampia ja riskittömämpiä ratkaisuja, kuten työntekijöiden vuokraamista henkilöstöpalveluyrityksiltä, sen sijaan että palkkaisivat työntekijät suoraan omaan yritykseensä töihin. Näin henkilöstöpalveluyritykset pystyvät vastaamaan asiakasyritysten tarpeisiin saada joustavaa työvoimaa (Henkilöstöala HELA ry, 2023a).

Toinen keskeinen erityispiirre on se, että henkilöstöpalvelualan yritykset toimivat lähes kaikilla toimialoilla. Henkilöstöpalveluyritykset eivät siis operoi vain yhdellä tai muutamalla toimialalla, vaan ne tuntevat perusteellisesti melkein kaikki eri toimialat (Henkilöstöala HELA ry, 2023a). Henkilöstöpalvelualan yrityksillä tulee siis olla monipuolista asiantuntemusta ja laaja-alaista osaamista, jotta ne pystyvät vastaamaan eri toimialoilla toimivien asiakasyritysten tarpeisiin sekä odotuksiin.

Lisäksi merkittävänä erityispiirteenä voidaan pitää sitä, että henkilöstöpalvelualla toimivien yritysten liiketoiminnan ydin koostuu vuokratyöntekijöistä, joita on vain rajallinen määrä. Henkilöstöpalveluyritykset myyvät siis asiakasyrityksilleen vuokratyöntekijöiden työpanosta ja osaamista, jolloin niiden tarjoaman palvelun toiminta on vahvasti riippuvainen ulkoisista tekijöistä, kuten työntekijöiden saatavuudesta. Tämän seurauksena henkilöstöpalvelualan yritykset kohtaavat säännöllisesti haasteita löytää tarvittavia osaajia, eli työntekijöistä on pulaa (Henkilöstöala HELA ry, 2021). Tähän samaan erityispiirteeseen liittyy myös se, että henkilöstöpalvelualan yritykset kilpailevat keskenään myymällä samoja työntekijöitä samoille asiakasyrityksille. Tämä johtuu siitä, että vuokratyöntekijät saavat olla useiden eri henkilöstöpalveluyritysten palveluksessa samanaikaisesti (Työsuojelu, 2024). Toisin sanoen vuokratyöntekijöihin ei ole yksinoikeutta, jonka vuoksi henkilöstöpalvelualan yritykset myyvät asiakasyrityksille täysin samoja työvoimaresursseja.

Liiketoiminnan näkökulmasta näiden edellä mainittujen erityispiirteiden huomioiminen on tärkeää henkilöstöpalvelualan yrityksille, sillä kuten Kurvinen ja Seppä (2016, s. 60) toteavat markkinan syvälinen tuntemus mahdollistaa sen, että yritys voi luoda arvoa kestäväällä tavalla ja ottaa jopa koko markkinan haltuun. Erityispiirteiden huomioiminen on oleellista myös tämän tutkielman kannalta, sillä niiden avulla saadaan ymmärrystä siitä, mitkä B2B-markkinoinnin elementit soveltuvat tutkimuksen tapausyritykselle eli Lisäpalvelulle. Tämän ymmärryksen syventämiseksi tarvitaan kuitenkin vielä lisää tietoa muun muassa B2B-liiketoiminnasta, B2B-liiketoiminnan asiakaslähtöisyydestä, B2B-palveluista ja B2B-palvelujen markkinoinnista, joita tarkastellaan seuraavissa alaluvuissa.

## **2.1 B2B-liiketoiminta**

B2B-liiketoiminnassa (business-to-business) on kyse yritysten välisestä liiketoiminnasta, eli toisin sanoen yritykset tarjoavat ja myyvät palveluitaan tai tuotteitaan toisille yrityksille, eivätkä yksityishenkilöille (Ojasalo & Ojasalo, 2010, s. 24). Henkilöstöpalvelualalla toimivien yritysten asiakaskunta muodostuu eri toimialojen yrityksistä, jonka vuoksi henkilöstöpalveluyritykset toimivat B2B-liiketoiminnan parissa.

Vaikka henkilöstöpalveluala on omanlaisensa toimiala, siihen liittyvät silti vahvasti B2B-liiketoiminnalle tyypilliset erityispiirteet, elementit ja tekijät, jonka vuoksi niihin on perusteltua syventyä seuraavaksi.

B2B-liiketoiminta eroaa monin tavoin B2C-liiketoiminnasta eli kuluttajaliiketoiminnasta. Tästä huolimatta näillä erilaisilla liiketoimintamalleilla on myös samankaltaisia piirteitä, ja ne rakentuvat tiettyjen samojen elementtien varaan, etenkin kun puhutaan asiakaskokemuksesta. Molemmissa liiketoimintamalleissa hyvän asiakaskokemuksen muodostumiseen vaikuttavat merkittävästi muun muassa palvelun arvo suhteessa hintaan, brändimielikuva, yrityksen maine, lähipiirin kokemukset, positiivinen ilmapiiri ja luottamus (Holma ja muut, 2021, s. 34). Vaikka asiakaskokemus on saanut enemmän huomiota kuluttajaliiketoiminnassa, sen voimaa ja merkitystä ei tule aliarvioida myöskään B2B-liiketoiminnassa. Tätä tukee Holman ja muiden (2021, s. 25) näkemys asiasta, jonka mukaan asiakas on aina ihminen, joten B2B-liiketoiminta voidaan nähdä myös H2H-liiketoimintana (human to human), jolla tarkoitetaan ihmiseltä ihmiselle tapahtuvaa liiketoimintaa. Eli toisin sanoen yritykset eivät tee keskenään kauppaa, vaan ihmiset tekevät ja ihmisillä on kyky kokea.

Asiakaskokemus B2B-liiketoiminnassa on kaiken kaikkiaan erinomainen keino erottautua kilpailijoista ja siihen panostamalla yrityksillä on ainoastaan voitettavaa, toimialasta riippumatta (Holma ja muut, 2021, s. 25). Panostamalla asiakaskokemukseen yritykset voivat pidentää asiakassuhteiden kestoja sekä samalla saavuttaa uusia kumppanuuksia. Asiakaskokemus liike-elämässä ei kuitenkaan synny yhden tai kahden kokemuksen perusteella, vaan se muodostuu pikkuhiljaa kaikista kohtaamisista. Tästä syystä jokaisella tapahtumalla ja kohtaamishetkellä on merkittävä vaikutus (Holma ja muut, 2021, s. 28). Yritysten tulee siis huomioida B2B-liiketoiminnassaan, että asiakaskokemukseen panostaminen on jatkuva prosessi, jossa on kyettävä koko ajan ottamaan huomioon kaikki asiakaskokemukseen vaikuttavat tekijät. Holman ja muiden (2021, s. 29) mukaan etenkin asiakkaaseen sitoutuminen, proaktiivisuus, kyky reagoida tarpeisiin, yhteistyön

saumattomuus ja helppous, kehittymiskyky sekä toimituskyky ovat juuri näitä tekijöitä, jotka vaikuttavat myönteisesti asiakaskokemukseen.

Asiakaskokemuksen lisäksi on erityisen tärkeää huomioida B2B-liiketoiminnan keskeisimmät erityispiirteet. Nämä erityispiirteet voivat vaihdella toimialoittain tai yritysten mukaan, mutta muutamia yleistettäviä erityispiirteitä pystytään silti osoittamaan. Holman ja muiden (2021, s. 33–35) mukaan B2B-liiketoiminnalle on muun muassa tyypillistä, että myyntiprosessit ovat pitkiä, eli asiakasyritysten ostopolut saattavat olla usein monivaiheisia. Yleensä myös useat henkilöt osallistuvat ostoprosessiin ja päätöksentekoon, keskimäärin noin 5–7 henkilöä. Lisäksi ennen oston johtavaa kaupantekoa suoritetaan huolellinen kilpailutus ja perusteelliset neuvottelut. Nämä tehdään yleensä sen vuoksi, että B2B-liiketoiminnassa tuotteiden ja palvelujen hinnat ovat korkeat ja volyymit suuret. Näiden lisäksi vielä olennainen erityispiirre on se, että B2B-liiketoiminnassa asiakassuhteet ovat usein pitkäaikaisia. Tämä johtuu puolestaan siitä, että uuden asiakkaan hankinta on yleensä monimutkainen ja etenkin kallis prosessi. Eli käytännössä B2B-liiketoiminnassa nykyisten asiakassuhteiden ylläpitäminen ja kehittäminen on edullisempaa sekä näin ollen myös kannattavampaa liiketoiminnan näkökulmasta kuin uusasiakashankinta.

B2B-liiketoiminnan ytimessä on myös ennen kaikkea se, miten yritykset pystyvät ratkaisemaan asiakasyritystensä liiketoiminnan haasteita eli tarjoamaan käytännön ratkaisuja heidän tarpeisiinsa. B2B-liiketoiminnassa ei siis yleensä ole kyse elämyksellisistä kokemuksista vaan käytännönläheisistä, luotettavista, tarkoituksenmukaisista ja toimivista ratkaisuista (Holma ja muut, 2021, s. 35). Näin ollen B2B-liiketoiminnan parissa toimivien yritysten tulee aidosti pitää huolta siitä, että heidän toimintansa vastaa asiakasyrityksen tarpeita ja odotuksia sekä perustuu siihen mitä luvataan.

## 2.2 Asiakslähtöisyys B2B-liiketoiminnassa

Asiakslähtöisyys on noussut merkittävästi esille B2B-liiketoiminnassa, minkä seurauksena monien yritysten tahtotilana on kehittää toimintaansa asiakslähtöisempään suuntaan. Tästä huolimatta vain murto-osa yrityksistä on aidosti onnistunut muuntautumaan asiakslähtöisiksi. Vaikka asiakslähtöiseksi yritykseksi ei ole yksinkertaista, saati sitten nopeaa muuntautua, on se silti kannattavaa, sillä asiakslähtöisyys on kaikista tekijöistä merkittävin, joka vaikuttaa positiivisesti yrityksen kasvuun (Holma ja muut, 2021, s. 30–31). Toisin sanoen, mikäli yritys pyrkii kasvamaan, kehittymään ja saavuttamaan kilpailuetua on sen syytä tavoitella asiakslähtöistä toimintaa.

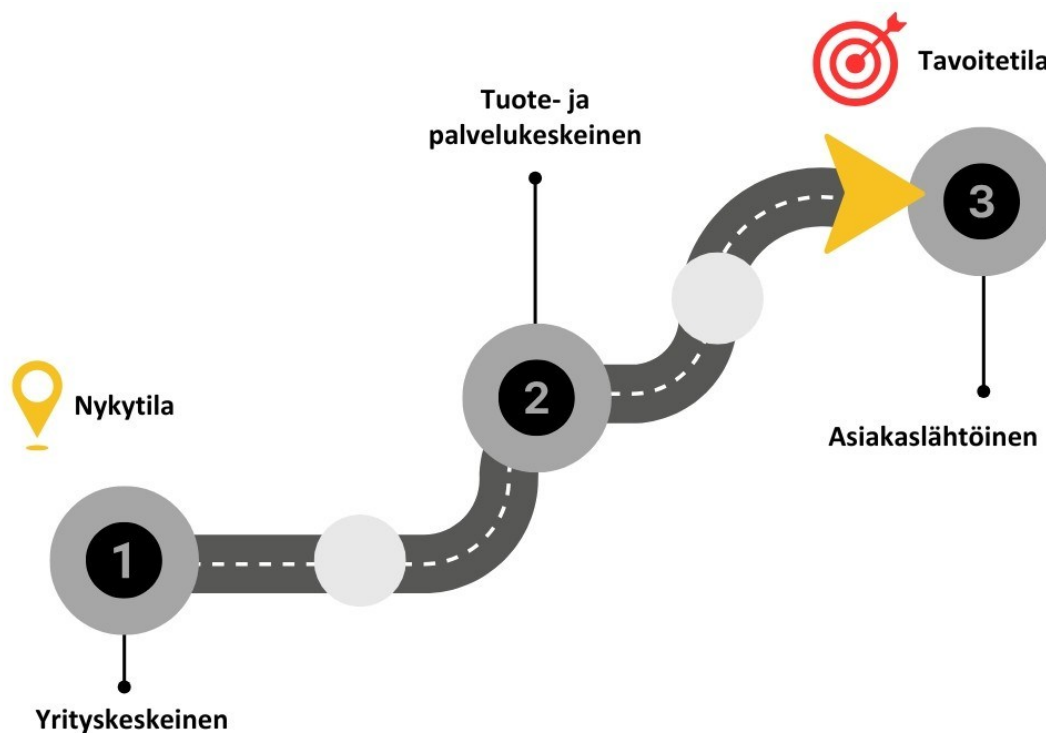
Holman ja muiden (2021, s. 29–32) mukaan asiakslähtöisyydellä tarkoitetaan sitä, että asiakas ja tämän tarpeet asetetaan kaiken liiketoiminnan keskiöön. Käytännössä tämä konkretisoituu siinä, että yrityksen toiminta alkaa asiakkaasta eikä niin, että asiakas olisi vasta liiketoiminnan kohde. Asiakslähtöisessä toiminnassa yrityksen tarjoamat palvelut tai tuotteet sekä liiketoimintamallit on siis luotu asiakkaiden odotusten sekä tarpeiden perusteella. Asiakslähtöinen toiminta näkyy selkeästi yrityksen jokapäiväisessä tekemisessä ja arjen toiminnassa.

Tällä asiakslähtöisellä toiminnalla on siis todistetusti vaikutusta yrityksen kasvuun monin eri myönteisin tavoin. Ne yritykset, jotka ovat onnistuneet muuntautumaan asiakslähtöisiksi ovat saavuttaneet muun muassa paremman henkilöstötyytyväisyyden, asiakastyytyväisyyden, bränditunnettuuden, asiakaspysyvyyden, suuremman keskiostoksen sekä tuottavuuden (Holma ja muut, 2021, s. 30). Nämä kaikki positiiviset vaikutukset ovat varmasti monille yrityksille niitä motivaatioita tuovia tekijöitä, joiden vuoksi lähdetään kehittämään yrityksen toimintaa asiakslähtöisemmäksi.

Lisäksi jatkuvasti kiristynyt kilpailu on merkittävä tekijä, mikä ajaa yrityksiä kehittämään toimintaansa asiakslähtöisemmäksi. Koko ajan syntyy uusia, parempia ja kehittyneempiä palvelu- sekä tuoteinnovaatioita, jotka lisäävät haasteita menestyä

markkinoilla. Tässä kiristyneessä kilpailutilanteessa asiakaslähtöisyydellä on keskeinen rooli, sillä sen avulla yritykset pystyvät luomaan ainutlaatuista erottuvuutta ja nousemaan näkyviin massasta (Holma ja muut, 2021, s. 31–32; Kurvinen & Seppä, 2016, s. 37–38). Voidaan siis todeta, että ne yritykset, jotka ovat valmiita muuntautumaan asiakaslähtöisiksi ovat muita askeleen edellä ja tulevat sopeutumaan paremmin jatkuvasti muuttuviin markkinoihin.

Onneksi asiakaslähtöiseksi yritykseksi muuntautuminen on nykyisin huomattavasti helpompaa. Tämän tuovat esille myös Kurvinen ja Seppä (2016, s. 20), joiden mukaan digitalisaation ansiosta, yritysten on mahdollista nostaa asiakas kaiken liiketoiminnan keskiöön täysin uudella tavalla ja tehokkaammalla tavalla kuin aikaisemmin. Digitalisaation myötä yrityksillä on siis huomattavasti paremmat mahdollisuudet kehittää toimintaansa asiakaslähtöiseksi. Näin ollen digitaalisuutta ja etenkin digimarkkinointia sekä sen tärkeimpiä B2B-markkinoinnin elementtejä tullaan käsittelemään perusteellisemmin kolmannessa pääluvussa. Vaikka tämä asiakaslähtöinen toiminta koskettaa jokaista yrityksen liiketoiminnan osa-aluetta, tullaan tässä tutkielmassa syventymään ainoastaan asiakaslähtöiseen B2B-markkinointiin. Tutkielman avulla pyritään nimittäin kehittämään tapausyrityksen B2B-markkinointia asiakaslähtöisesti, eli viedä yritystä askel askeleelta kohti asiakaslähtöisempää toimintatapaa. Tämä vaiheittainen yrityksen kehittäminen on kannattavaa, sillä Kurvisen ja Sepän (2016, s. 26–27) mukaan yritys ei voi hypätä eri kehitysvaiheiden yli vaan sen tulee kehittää toimintaansa vaihe kerrallaan. Kuviossa 1 on havainnollistettu tätä yrityksen matkaa kohti asiakaslähtöisempää toimintaa.



**Kuvio 1.** Yrityksen matka asiakaslähtöiseksi toimijaksi (mukailien Kurvinen ja Seppä, 2016, s. 26).

### 2.3 B2B-palvelut

Henkilöstöpalvelualalla toimivat yritykset tarjoavat asiakasyrityksilleen monipuolisia palveluita, joihin kuuluvat muun muassa henkilöstövuokraus, kansallinen ja kansainvälinen rekrytointi, suorarekrytointi sekä erilaiset henkilö- ja soveltuvuusarvioinnit (Henkilöstöala HELA ry, 2023d). Toisin sanoen henkilöstöpalvelualan yritykset tarjoavat asiakasyrityksilleen laajan valikoiman B2B-palveluita, jonka vuoksi heitä koskettavat myös palvelujen ominaispiirteet ja luonne. Tästä syystä tulemme seuraavaksi tutustumaan tarkemmin palvelun määritelmään sekä palvelujen peruspiirteisiin ja siihen, kuinka palveluja tarjoavien yritysten tulee ottaa nämä ominaisuudet huomioon. Kohta esitelty määritelmä ja kerrotut peruspiirteet pätevät niin kuluttajille tarjottaviin palveluihin kuin myös yrityksille tarjottaviin palveluihin eli B2B-palveluihin.

Palvelut voidaan mieltää monimutkaisiksi ilmiöiksi, ja tästä syystä sanalla on useita erilaisia merkityksiä ja sille on esitetty runsaasti erilaisia määritelmiä. Grönroosin (2009, s. 76–77) määritelmän mukaan palvelu on jossain määrin ainakin aineettomien toimintojen sarjasta koostuva prosessi, jossa toiminnot tarjotaan ratkaisuinasiakkaan ongelmiin. Lisäksi palveluun sisältyy usein jonkinlaista vuorovaikutusta, sillä nämä ratkaisut toimitetaan yleensä asiakkaan ja palveluntarjoajan välisessä vuorovaikutuksessa. Palvelut voidaan siis käsittää prosesseiksi, joissa valikoima yrityksen resursseja on vuorovaikutuksessa asiakkaiden kanssa sillä tavalla, että asiakkaiden toimintoihin syntyy arvoa. Näin ollen palvelut voidaan mieltää myös arvoa tuottaviksi prosesseiksi (Grönroos, 2009, s. 82). Ja kun keskitytään erityisesti B2B-palveluihin, niin huomio kohdistuu palveluihin, joissa ostajana toimii yritys tai muu organisaatio (Ojasalo & Ojasalo, 2010, s. 19).

Grönroosin (2009, s. 78–81) mukaan palveluille voidaan nähdä kolme yleistä peruspiirrettä. Tärkein ja ensimmäinen peruspiirre on tuo palvelujen prosessiluonne, josta johtuvat myös muut palvelujen peruspiirteet. Toiseksi peruspiirteeksi voidaan nähdä se, että palvelut tuotetaan ja kulutetaan usein samanaikaisesti. Tällä tarkoitetaan sitä, että palveluja ei voi valmistaa etukäteen ja varastoida niin kuin esimerkiksi tuotteita voidaan. Kolmas peruspiirre puolestaan korostaa sitä, että asiakas osallistuu jossakin määrin palveluprosessiin tuotantoresurssina. Eli asiakas ei ole ainoastaan palvelun vastaanottaja, vaan hän on palvelun kanssatuottaja. Näiden lisäksi palveluiden keskeisinä ominaispiirteinä voidaan pitää aineettomuutta, varastoimattomuutta, omistuksen puuttumista, heterogeenisyyttä eli vaihtelevuutta ja subjektiivisuutta.

Näiden edellä mainittujen peruspiirteiden perusteella voidaan todeta, että palveluihin kuuluu luonnostaan suhteita eli palveluissa on aina mukana vuorovaikutusta asiakkaan ja palveluntarjoajan välillä. Tämän vuoksi asiakassuhteet ja niiden hallinta ovat erityisen tärkeitä palveluja tarjoaville yrityksille. Grönroosin (2009, s. 30) näkemyksen mukaan palvelukilpailussa toimivan yrityksen on jopa välttämätöntä ymmärtää asiakassuhteiden merkitystä sekä suhdemarkkinointia, jos haluaa pärjätä ja menestyä kilpailussa.

Suhdemarkkinointiin syvennyttään tarkemmin tutkielman kolmannessa pääluvussa, sillä kuten havaitaan, se on avainasemassa, kun tavoitteena on saavuttaa menestystä B2B-palvelujen markkinoinnissa.

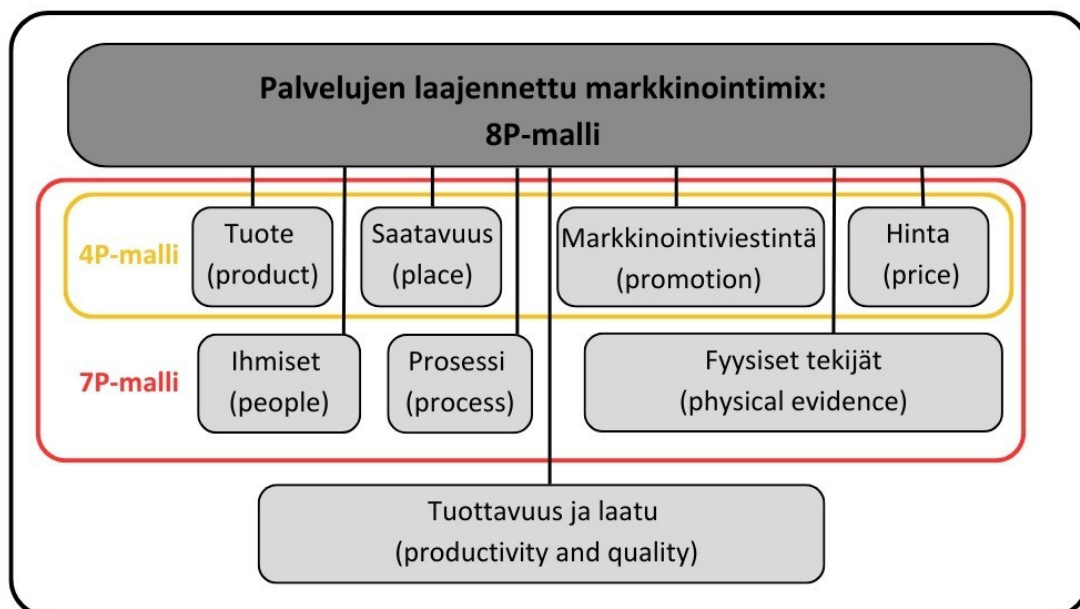
## **2.4 B2B-palvelujen markkinointi**

Palvelujen erityispiirteet vaikuttavat merkittävästi myös niiden markkinointiin ja markkinointitoimintoihin, jotka poikkeavat huomattavasti perinteisten tuotteiden markkinoinnista (Ojasalo & Ojasalo, 2010, s. 29). Tämän vuoksi on keskeistä perehtyä jo tässä vaiheessa hieman enemmän palvelujen markkinointiin ja niiden ominaispiirteisiin, sillä niiden ymmärtäminen on erityisen tärkeää asiakaslähtöisen B2B-markkinoinnin näkökulmasta, johon tällä tutkimuksella halutaan syventyä.

Grönroosin (2009, s. 334–338) mukaan kaksi merkittävintä markkinointitoimintoa, joita palveluja tarjoavat yritykset tarvitsevat ovat perinteinen markkinointi ja vuorovaikutteinen markkinointi. Tällä perinteisellä markkinoinnilla tarkoitetaan markkinointia, joka koostuu muun muassa mainonnasta, massamarkkinoinnista, markkinatutkimuksesta, suhdetoiminnasta, henkilökohtaisesta myyntityöstä, myynninedistämisestä ja hinnoittelusta. Vuorovaikutteisella markkinoinnilla puolestaan tarkoitetaan sitä, kun asiakas on aktiivisesti vuorovaikutuksessa yrityksen kanssa palvelun tuotantovaiheessa. Tarkemmin sanottuna vuorovaikutteisessa markkinoinnissa asiakas ei ole vain passiivinen vastaanottaja, vaan hän osallistuu palvelun tuottamiseen. Vuorovaikutteinen markkinointi on siis erityisen keskeinen, koska palvelut tuotetaan ja kulutetaan yleensä samanaikaisesti asiakkaan läsnä ollessa. Ja tämän vuoksi Ojasalon ja Ojasalon (2010, s. 29) mukaan palveluprosessia ja siihen sisältyviä toimintoja ei tulisi koskaan erottaa markkinoinnista vaan päinvastoin niiden pitäisi olla erottamaton osa markkinoinnin suunnittelua.

Lisäksi palvelujen markkinointi sisältää kokonaisuudessaan huomattavasti enemmän erilaisia muuttujia, kuin perinteisten tuotteiden markkinointi. Tästä syystä Ojasalon ja Ojasalon (2010, s. 29–30) mukaan tavanomainen 4P-malli, joka koostuu tuotteiden

markkinoinnin kilpailukeinoista, joihin kuuluvat tuote (product), saatavuus (place), markkinoitviestintä (promotion) ja hinta (price), ei sellaisenaan sovellu palveluiden markkinointiin. Tämän vuoksi tätä 4P-mallia, jota kutsutaan myös nimellä markkinoitimix, on laajennettu niin, että se sopii palvelujen markkinointiin. Palvelujen laajennettu markkinoitimix, sisältää täydentävinä elementteinä 3P:tä, joita ovat ihmiset (people), prosessi (process) ja fyysiset tekijät (physical evidence). Tätä palvelujen laajennettua markkinoitimixiä kutsutaan 7P-malliksi. Näiden lisäksi voidaan puhua myös palvelujen markkinoinnin 8P:stä, johon on edellisten lisäksi tuotu vielä yksi elementti, joka on tuottavuus ja laatu (productivity and quality). Tällä viimeisellä P:llä tarkoitetaan sitä, että on tärkeää löytää tuottavuuden ja laadun välille tasapaino. Laadun parantaminen lisää asiakastyytyväisyyttä ja asiakasuskollisuutta, mutta samalla se yleensä vaatii lisäresursseja, jotka nostavat kustannuksia. Tällä on usein vaikutusta siihen, että hintoja joudutaan nostamaan, mikä vähentää helposti kysyntää. Tästä syystä on siis erityisen tärkeää löytää menetelmiä, joilla pystytään kehittämään samanaikaisesti niin palvelun laatua kuin tuottavuutta. Kuviossa 2 on havainnollistettu tarkemmin palvelujen markkinoinnin 8P-malli.



**Kuvio 2.** Palvelujen markkinoinnin kilpailukeinot (Ojasalo & Ojasalo, 2010, s. 30).

Kuten kuviosta 2 nähdään, palvelujen laajennettu markkinointimix kattaa valtavan määrän moniulotteisia osa-alueita, jonka vuoksi se on hyvin laaja kokonaisuus. Nämä palvelujen markkinoinnin kilpailukeinot lähtevät kuitenkin muuttumaan huomattavasti, kun tarkasteluun otetaan ainoastaan B2B-palvelut, johon tämä tutkimus keskittyy. Keskeinen esimerkki tästä on muun muassa markkinointiviestinnän (promotion) muutos. Karjaluodon (2010, s. 22–23) näkemyksen mukaan nimittäin B2B-markkinointiviestintä eroaa huomattavasti kuluttajille suunnatusta markkinointiviestinnästä etenkin hyödynnettävien viestintäkeinojen suhteen. Kuluttajille suunnattu markkinointiviestintä perustuu edelleen ylivoimaisesti eniten mainontaan ja suoramarkkinointiin. Nämä keinot eivät taas ole B2B-markkinoinnin pääkeinoja, vaan B2B-markkinointiviestinnässä keskeisiä keinoja ovat henkilökohtainen myyntityö, asiakkuusmarkkinointi, näyttelyt, messut ja suhdetoiminta.

Edellä esitetyn teoratiedon perusteella voidaan todeta, että palvelujen markkinoinnin kilpailukeinot yhdistettynä B2B-liiketoiminnan ominaispiirteisiin käsittävät todella laajan kokonaisuuden. Tästä syystä tutkielman kolmannessa pääluvussa tullaan syventymään ainoastaan tämän tutkimuksen aiheen kannalta tärkeimpiin asiakaslähtöisen B2B-markkinoinnin elementteihin, jotka muodostavat samalla myös tutkimuksen tärkeimmät teemat. Nämä teemat, joihin syvennytään seuraavaksi ovat suhdemarkkinointi, digimarkkinointi ja perinteinen markkinointi. Teemoihin on päädytty, koska ne ovat osoittautuneet teoratiedon perusteella henkilöstöpalvelualalle ja sille ominaiselle B2B-palveluiden liiketoimintamallille merkityksellisiksi tekijöiksi asiakaslähtöisessä B2B-markkinoinnissa.

### 3 Asiakaslähtöinen B2B-markkinointi

B2B-markkinointi on kehittynyt viime vuosien aikana enemmän kuin koskaan aikaisemmin. Kurvisen ja Sepän (2016, s. 14) mukaan valta on siirtynyt palvelujen ja tuotteiden myyjiltä niiden ostajille. Tämän vuoksi B2B-markkinointi nähdään nykyään enemmän yrityksen strategisena toimintana eikä ainoastaan myynnin tukena. Pärjääminen tällä kentällä edellyttää siis yritykseltä huomattavaa panostusta, jonka vuoksi yritysten on tärkeää tiedostaa omalle liiketoiminnalleen keskeisimmät B2B-markkinoinnin elementit ja osa-alueet, jotta resurssit käytetään mahdollisimman tehokkaasti.

Tämä korostuu etenkin, kun tavoitellaan asiakaslähtöistä B2B-markkinointia, jossa asiakas ja tämän tarpeet asetetaan kaiken liiketoiminnan keskiöön (Holma ja muut, 2021, s. 29). Tämä asiakkaan asettaminen keskiöön on nykyään huomattavasti helpompaa kuin aikaisemmin, sillä maailmankuva on uudistunut niin, että maailmasta on tullut digitaalinen. Kurvisen ja Sepän (2016, s. 20) mukaan tätä jatkuvasti muuttuvaa maailma ohjaa siis digitalisaatio, jonka ansiosta asiakas on mahdollista nostaa yrityksen keskiöön aivan uudella tavalla. Yritysten tulisi siis osata hyödyntää näitä digitalisaation tuomia mahdollisuuksia oikein, jolloin niiden avulla on mahdollista parantaa ansaita- ja liiketoimintamalleja, tuottavuutta sekä asiakaskokemusta niin, että yritys pysyy kilpailukykyisenä myös tulevaisuudessa. Toisin sanoen digitaalisuus ja digitaaliset strategiat ovat välttämättömiä yrityksille, jos tarkoituksena on menestyä jatkuvasti muuttuvassa maailmassa.

Digitaalisuuden ja siihen linkittyvän digimarkkinoinnin lisäksi tulevaisuudessa on syytä keskittyä sellaisiin B2B-markkinoinnin elementteihin ja teemoihin, jotka ovat aiemman teoretiedon perusteella luotu sopimaan B2B-palvelujen liiketoimintamallille. Näin ollen seuraavaksi syvennyttään digitaalisen markkinoinnin ohella myös asiakassuhteisiin perustuvaan markkinointiin eli suhdemarkkinointiin ja perinteiseen markkinointiin.

### 3.1 Suhdemarkkinointi

B2B-palvelut ovat luonteeltaan suhdekeskeisiä, jonka vuoksi asiakassuhteiden luominen ja niiden ylläpitäminen ovat tärkeimpiä tekijöitä liiketoiminnan menestyksen kannalta (Ojasalo & Ojasalo, 2010, s. 121). Tulemme seuraavaksi keskittymään asiakassuhteisiin perustuvaan markkinointiin, jotta ymmärrämme, miten se toimii, mitä se pitää sisällään ja kuinka sen avulla pystytään tuottamaan yritykselle konkreettista lisäarvoa osana B2B-markkinointia.

Asiakassuhteisiin pohjautuvalle markkinoinnille, jota kutsutaan myös suhdemarkkinoinniksi, on luotu ajan saatossa useampia määritelmiä, mutta yleisesti ottaen ne kaikki ovat hyvin samankaltaisia (Ojasalo & Ojasalo, 2010, s. 121). Grönroosin (2009, s. 328) määritelmän mukaan suhdemarkkinoinnin tarkoituksena on tunnistaa, solmia, ylläpitää ja kehittää sekä tarvittaessa katkaista suhteita asiakkaiden kanssa niin, että kaikkien osapuolten taloudelliset sekä muut tavoitteet toteutuvat. Lisäksi Grönroosin (2009, s. 332) mukaan suhdemarkkinointia voidaan aidosti pitää prosessilähtöisenä. Siinä markkinointia nimittäin tarkastellaan prosessina niin, että asiakasta palvellaan koko asiakassuhteen ajan siten, että asiakassuhde säilyy sellaisena, että molemmat osapuolet saavuttavat yhteiset tavoitteensa. Näin ollen suhdemarkkinointiin sisältyy aina myös molemminpuolista lupauksen antamista sekä täyttämistä, ja onnistuminen tässä prosessissa johtaa yleensä pitkäkestoisiin asiakassuhteisiin. Nämä pitkäkestoiset asiakassuhteet ovat erityisesti niitä, joita suhdemarkkinoinnilla pyritään luomaan, sillä niistä on hyötyä yritykselle sekä asiakkaalle.

Vaikka B2B-palvelut ovat luonteeltaan suhdekeskeisiä se ei kuitenkaan tarkoita sitä, että B2B-palveluja tarjoavat yritykset toteuttaisivat automaattisesti suhdemarkkinointia. Grönroosin (2009, s. 378) mukaan suhdemarkkinoinnin toteuttaminen vaatii suunnitelmallisen strategian, jossa on yhdistetty yrityksen viestintä- ja vuorovaikutusprosessit. Onnistuneessa suhdemarkkinoinnissa markkinointiviestien tulee siis olla yhtenäisiä ja niitä tulee toteuttaa johdonmukaisesti kaikissa kanavissa siten, että ne tukevat vuorovaikutusprosessin tavoiteltua lopputulosta. Tällä tavalla yritys

pystyy pitämään asiakkaan kanssa jatkuvaa dialogia, joka on suhdemarkkinoinnin kulmakivi.

Suhteen ja asiakasdialogin muodostuminen, eivät kuitenkaan tapahdu hetkessä, vaan ne vaativat yritykseltä pitkäjänteistä dialogista viestintää asiakkaan kanssa. Grönroos (2009, s. 379) havainnollistaa tätä suhteen viestintäprosessia kolmivaiheisen mallin avulla, jonka vaiheet ovat suunniteltu viestintä, kontakti ja pysyvä yhteys. Ensimmäisessä vaiheessa käytetään suunniteltua viestintää kuten mainoksia, suoramarkkinointia ja muuta yksisuuntaista viestintää. Toisessa vaiheessa asiakas tulee vuorovaikutukseen yrityksen kanssa esimerkiksi järjestelmien tai työntekijöiden kanssa ja nämä vuorovaikutustilanteet syventävät suhdetta niin, että yrityksen ja asiakkaan välille muodostuu kontakti. Kolmannessa vaiheessa viestintäprosessi on edennyt siihen pisteeseen, että johdonmukaisen ja onnistuneen asiakasdialogin tuloksena on muodostunut pysyvä suhde, jossa on luottamusta. Suhdemarkkinointi on siis prosessi, joka vaatii pitkäjänteistä, suunnitelmallista ja jatkuvaa työtä. Etenkin jatkuva työ suhteen eteen on erityisen tärkeää, sillä aina on mahdollista, vaikka suhde toimisi hyvin, että asiakas haluaa siirtyä kilpailijalle.

Kun suhdemarkkinoinnin toteuttaminen ymmärretään suunnitelmalliseksi strategiaksi, sisältää se useita eri prosesseja, toimenpiteitä ja järjestelmiä. Ojasalon ja Ojasalon (2010, s. 123–124) mukaan asiakassuhteiden johtamisessa on ainakin viisi keskeisintä prosessia, jotka ovat strategian kehittäminen, arvonluonti, monikanavainen integroituminen, tiedonhallinta ja suorituskyvyn arviointi. Strategiankehitysprosessissa kehitetään asiakasstrategia, johon kuuluu kohdesegmenttien valinta, palvelutarjoaman sisällön ja hinnoittelun kehittäminen sekä asiakasuskollisuutta lisäävien sidosten suunnittelu. Arvonluontiprosessissa määritetään asiakkaan saama arvo ja yrityksen saama arvo eli molempien osapuolten arvotarjoamat. Tämä prosessi tehdään yhteistyössä asiakkaan kanssa niin, että asiakas jakaa tietoa omasta toiminnastaan ja tällä tavalla yritys pystyy räätälöimään sekä tuottamaan merkittävämpää arvoa asiakkaalle. Monikanavainen integrointiprosessi puolestaan tarkoittaa, sitä kun yritys on asiakkaan kanssa

vuorovaikutuksessa useiden eri kanavien kautta. Tämä kattaa niin kasvotusten tapahtuvat tapaamiset, puhelimen välityksellä käydyt keskustelut kuin myös sähköisten kanavien kautta vaihdetut viestit. Tärkeää tässä prosessissa on luoda asiakkaalle sellainen asiakasrajapinta, joka on räätälöity juuri hänen tarpeisiinsa. Tiedonhallintaprosessissa puolestaan asiakkaasta kerätään tietoa monien kanavien kautta ja yhdistetään muuhun olemassa olevaan dataan, jonka jälkeen sitä voidaan analysoida ja hyödyntää esimerkiksi asiakasrajapinnassa, kun halutaan kehittää asiakaskokemusta. Suorituskyvyn arviointiprosessissa taas tarkastellaan kolmea eri aluetta, jotka ovat tulokset sidosryhmille, markkinoinnin ja palvelutuotannon tavoitteet sekä asiakassuhteen johtamisprosessin tarkkailu.

Näiden kaikkien edellä käytyjen prosessien ja toimenpiteiden perusteella voidaan todeta, että asiakassuhteiden johtaminen sekä suhdemarkkinointi vaativat jatkuvaa työtä, johon yrityksen tulee sitoutua pitkäjänteisellä tekemisellä. Tämä korostuu entisestään, kun kyseessä on B2B-palveluja tarjoava yritys kuten esimerkiksi henkilöstöpalveluyritys.

### **3.2 Digimarkkinointi**

Digitalisaatio on muuttanut maailmaa, ja muuttunutta maailmaa ei voida johtaa onnistuneesti vanhan maailman strategioilla (Kurvinen & Seppä, s. 19). Tästä syystä niiden yritysten, jotka tahtovat menestyä jatkuvasti muuttuvassa maailmassa on pystyttävä ottamaan uuteen maailmankuvaan sopivat digitaaliset strategiat käyttöön myös markkinoinnin osalta. Seuraavaksi tulemme tarkastelemaan syvemmin digitaalista markkinointia ja sen keinoja, jotka ovat erityisen keskeisiä markkinoinnin laajassa pelikentässä.

Lahtisen ja muiden (2022, s. 17) mukaan digitaalisella markkinoinnilla eli digimarkkinoinnilla tarkoitetaan markkinointia, jossa hyödynnetään digitaalisia teknologioita. Näitä digitaalisia teknologioita ja kanavia ovat muun muassa verkkosivut, sosiaalinen media, hakukoneet, sähköposti sekä erilaiset mobiilisovellukset. Digimarkkinoinnin tutkijat Kannan ja Li (2017, s. 3–4) määrittelevät digitaalisen

markkinoinnin puolestaan teknologia-avusteiseksi prosessiksi, jonka avulla yritykset tekevät yhteistyötä niin asiakkaidensa kuin kumppaneidensa kanssa luodakseen, viestiäkseen, jakaakseen ja ylläpitääkseen arvoa jokaiselle sidosryhmälleen. Digitaaliseen markkinointiin on siis olemassa erilaisia määritelmiä, mutta kuitenkin viime kädessä käsite määreytyy suurimmaksi osaksi sen mukaan, mitä eri digitaalisia teknologioita ja kanavia yritys omaksuu omaan markkinointiinsa mukaan (Lahtinen ja muut, 2022, s. 17).

Erilaisia digimarkkinoinnin keinoja ja kanavia on tarjolla runsaasti, mikä voi ajoittain hankaloittaa yritysten päätöksentekoa siitä, mitä niistä kannattaa hyödyntää. Tämän vuoksi tulemme seuraavaksi tutustumaan Lahtisen ja muiden (2022, s. 159–163) mukaan digimarkkinoinnin tärkeimpiin keinoihin, joita ovat yrityksen oma verkkosivusto tai -palvelu, sisältömarkkinointi, verkkomainonta ja hakukonemarkkinointi, asiakkuusmarkkinointi sekä sosiaalisen median markkinointi. Näistä digimarkkinoinnin keinoista kaikkein oleellisempina pidetään yrityksen omaa verkkosivustoa tai -palvelua, sillä yleensä digitaalisen läsnäolon rakentaminen aloitetaan siitä ja samalla se luo perustan koko digimarkkinoinnille. Hyvän verkkosivun elementit jaetaan kolmeen osaan, jotka ovat virheetön tekninen toimivuus, luottamusta herättävä ulkoasu ja kohderyhmälle luotu sisältö. Toisin sanoen, näiden elementtien on ainakin oltava kunnossa, jotta verkkosivu voi tehokkaasti tukea yrityksen digimarkkinointia.

Lahtisen ja muiden (2022, s. 170) mukaan toinen erityisen tärkeä digimarkkinoinnin keino on sisältömarkkinointi, sillä sen avulla yritys pystyy puhuttelemaan haluamaansa kohderyhmää oikeanlaisella sisällöllä. Sisältömarkkinointi käsittää siis kaiken yrityksen tuottaman sisällön, joka muodostaa laajan kirjon materiaalia aina sosiaalisen median julkaisuista mainosvideoihin asti. Merkityksellisinä sisältömarkkinoinnin elementteinä voidaan pitää verkkosivujen tekstisisältöä, yrityksen visuaalista ilmettä sekä videoita.

Verkkomainonta ja hakukonemarkkinointi ovat myös Lahtisen ja muiden (2022, s. 189–204) mukaan keskeisiä digimarkkinoinnin keinoja. Hakukonemarkkinoinnilla tarkoitetaan

palvelun tai verkkosivun markkinointia hakukoneessa ja näistä hakukoneista tunnetuin Suomessa on Google. Hakukonemarkkinointi kattaa kaksi merkittävää markkinoinnin keinoa, joita ovat hakusanamainonta (SEM) ja hakukoneoptimointi (SEO). Hakusanamainonnalla (SEM) tarkoitetaan hakukoneissa kuten Googlessa tehtävää mainontaa, jossa henkilölle näytettävä mainos määräytyy hakusanan sekä sijainnin perusteella. Tässä yritys siis maksaa hakukoneelle aina tietyn summan siitä, kun joku henkilö painaa mainoksesta ja päätyy sen kautta esimerkiksi yrityksen verkkosivuille. Hakukoneoptimoinnilla (SEO) puolestaan tarkoitetaan sitä, kun yritys pyrkii kasvattamaan verkkosivuille tulevaa orgaanisen liikenteen määrää sekä laatua kehittämällä verkkosivun hakunäkyvyyttä hakukoneissa. Verkkomainonnalla tarkoitetaan taas kaikkea maksettua mainontaa, jota yritys tekee internetissä. Yleisiä verkkomainonnan palveluja ovat muun muassa Googlen tarjoamat palvelut kuten YouTube-mainonta ja Google Display -mainonta.

Lisäksi Lahtisen ja muiden (2022, s. 161) mukaan asiakkuusmarkkinointi on olennainen digimarkkinoinnin keino, jolla tarkoitetaan muun muassa uutiskirjeitä, pikaviestipalveluita ja sähköpostimainontaa. Asiakkuusmarkkinointi liittyy siis yleensä olemassa olevien asiakassuhteiden kehittämiseen, kun yritys viestii esimerkiksi palveluistaan.

Viimeinen ja jatkuvasti merkitystään kasvattava digimarkkinoinnin keino Lahtisen ja muiden (2022, s. 234) mukaan on sosiaalisen median markkinointi. Sosiaalisen median markkinointi tarjoaa runsaasti mahdollisuuksia, sillä lukuisat sosiaalisen median kanavat mahdollistavat yrityksille tehokkaan mainonnan ja monipuolisen sisällöntuotannon. Onnistuneen sosiaalisen median markkinoinnin taustalla on kuitenkin se, että yritysten tulee tuntea tarkasti kohderyhmänsä, jolle mainontaa halutaan tehdä. Tällä tavalla yritysten on mahdollista suunnitella kohderyhmälleen resonoivia mainosviestejä ja tavoittaa heidät oikeissa kanavissa. Näitä tunnetuimpia ja käyttäjämääriltään merkittävimpiä sosiaalisen median kanavia yrityksille ovat muun muassa LinkedIn, TikTok, Facebook, Instagram, YouTube, X ja Snapchat. Kokonaisuudessaan sosiaalisen median

markkinointi muodostaa laajan kirjon mahdollisuuksia yrityksille, joihin ehdottomasti kannattaa tarttua, jos haluaa pysyä pinnalla tässä muuttuvassa maailmassa.

### **3.3 Perinteinen markkinointi**

Vaikka yhteiskuntamme on vahvasti digitalisoitunut ei ole syytä unohtaa perinteistä markkinointia ja sen eri medioita. Etenkin, kun tämän työn tarkoituksena on kehittää henkilöstöpalveluyrityksen B2B-markkinointia, jolla on asiakasyrityksiä lähes jokaisella toimialalla. Tähän laajaan asiakasyritysten kirjoon kuuluu nimittäin merkittävä määrä erilaisia ihmisiä, joilla on vaihtelevia medioiden kulutustottumuksia. Tarkemmin sanottuna perinteisten medioiden avulla kuten television ja radion kautta tavoitetaan edelleen runsaita määriä ihmisiä, joiden joukossa on todennäköisesti myös henkilöitä, jotka työskentelevät tämän tutkimuksen toimeksiantajan asiakasyrityksissä. Tätä perinteisen median tavoitavuutta vahvistaa Finnpanelin tekemä TV-tutkimus, jonka mukaan Suomen kotitalouksissa on 4,5 miljoonaa televisiota ja kaupallinen televisio on tavoittanut niiden avulla päivittäin yli puolet suomalaisista vuonna 2023 (Finnpanel, 2024). Tämän Finnpanelin tekemän TV-tutkimuksen perusteella voidaan todeta, että perinteisen markkinoinnin ja sen eri medioiden hyödyntäminen osana yrityksen B2B-markkinointia on järkevää, mikäli ne tukevat yrityksen markkinointistrategian tavoitteita sekä ovat resurssien puolesta hyödynnettävissä.

On myös tärkeää pitää mielessä, että henkilöstöpalveluyritykset tarjoavat asiakasyrityksilleen palveluitaan nopealla aikataululla ja joustavasti, joten aina kun asiakasyritys tarvitsee apua, on heillä oltava mahdollisuus ottaa suoraan yhteyttä henkilöstöpalveluyritykseen, esimerkiksi puhelimitse soittamalla (Henkilöstöala HELA ry, 2023a). Toisin sanoen myös näiden perinteisten viestintätapojen vuoksi henkilöstöpalveluyritysten on järkevää ymmärtää perinteistä markkinointia ja harkita vahvasti siihen panostamista osana B2B-markkinointia.

Perinteisellä markkinoinnilla tarkoitetaan siis markkinointia, joka käsittää muun muassa henkilökohtaisen myyntityön, myynninedistämisen, massamarkkinoinnin, mainonnan,

markkinatutkimuksen, suhdetoiminnan sekä hinnoittelun (Grönroos, 2009, s. 334–338). Se kattaa täten useita eri markkinointitoimintoja ja viestintämahdollisuuksia, jonka vuoksi yritysten on järkevää olla perillä niistä sekä niiden hyödyntämisestä. Seuraavaksi tulemme tarkastelemaan laajemmin juuri henkilöstöpalvelualan yrityksille sopivia perinteisen markkinoinnin mahdollisuuksia. Näistä mahdollisuuksista ensimmäisenä syvennytään henkilökohtaiseen myyntityöhön, sillä se on olennainen osa B2B-markkinoilla tapahtuvaa perinteistä markkinointia, oli kyseessä sitten tuote tai palvelu (Ojasalo & Ojasalo, 2010, s. 53). Henkilökohtaisessa myyntityössä tarvitaan hyviä viestintä ja -myyntitaitoja, joten suusanallisen viestinnän on oltava hallinnassa heti kohtaamisen alusta alkaen (Grönroos, 2009, s. 330). Yritysten on siis kyettävä panostamaan kaikkiin suusanallisiin kohtaamisiin asiakasyritysten kanssa, riippumatta siitä, tapahtuuko viestintä kasvokkain vai esimerkiksi puhelimitse. Tämä on erityisen merkityksellistä henkilöstöpalvelualan yrityksille, koska asiakasyritykset tarvitsevat niiden palveluita yleensä, kuten todettu, joustavasti ja nopealla aikataululla (Henkilöstöala HELA ry, 2023a). Tämän vuoksi asiakasyrityksille on tarjottava mahdollisuus ottaa suoraan yhteyttä henkilöstöpalveluyritykseen, esimerkiksi puhelimitse soittamalla ja näihin ennakoimattomiin suusanallisiin kohtaamisiin varautuminen on hyvin tärkeää palveluprosessin onnistuneen lopputuloksen kannalta.

Mainonnan näkökulmasta perinteisten medioiden ymmärtäminen on myös erittäin tärkeää. Tälle on monia perusteita, mutta kuten aiemmin käytiin läpi, perinteiset mediat ovat edelleen keskeisessä roolissa yhteiskunnassamme, ja niiden kautta tavoitetaan jatkuvasti merkittäviä määriä ihmisiä. Tämän lisäksi Karjaluodon (2010, s. 108) mukaan on hyvä ottaa huomioon se, että digitaalisten medioiden käyttö pohjautuu usein mainoskampanjaan, jossa perinteiset mediat ovat isossa roolissa. Toisin sanoen perinteisten medioiden ymmärtäminen on keskeistä, koska yleensä onnistuneessa mainoskampanjassa hyödynnetään useita eri medioita, ja tähän kirjoon mahtuu lähes aina myös perinteiset mediat.

Perinteisiä medioita ovat muun muassa televisio, radio, printtimedia kuten sanoma- ja aikakauslehdet, ulkomainonta, elokuvamainonta sekä hakemistot (Karjaluoto, 2010, s. 108). Näistä perinteisistä medioista Karjaluodon (2010, s. 110) mukaan televisio on onnistunut säilyttämään vahvan asemansa mediamainonnassa, vaikka sen katselutottumukset ovat muuttuneet radikaalisti vuosien saatossa. Tämän vuoksi televisiomainonta kannattaa rakentaa niin, että sen lisäksi hyödynnetään myös muita medioita erityisesti digitaalisia medioita. Karjaluodon (2010, s. 111) mukaan myös radio nähdään oivallisena mainosmedianä, etenkin tietynlaisten tuotteiden sekä palveluiden markkinointiin. Radiomainontaa suunniteltaessa kannattaa kuitenkin ottaa huomioon se, että radio on tukimedia, joten sen viestin tulee vahvistaa mainontaa kaikissa muissa hyödynnetyissä medioissa. Lisäksi kannattaa harkita, hyödyntääkö valtakunnallista radiomainontaa vai olisiko huomattavasti edullisempi vaihtoehto paikallisradiomainonta järkevämpi valinta.

Lisäksi Karjaluodon (2010, s. 112–120) näkemyksen mukaan printtimedia ja ulkomainonta ovat tehokkaita etenkin alueellisesti. Näitä molempia perinteisiä medioita kannattaa kuitenkin käyttää siten, että ne toimivat ainoastaan muiden hyödynnettävien medioiden etenkin digitaalisten medioiden ohella. Käydyin teoretiedon pohjalta on perusteltua todeta, että perinteisten medioiden hyödyntämisessä on tärkeää, että markkinointi ei perustu yksinomaan niihin, vaan ennemmin siihen, että ne toimivat tukimedioina esimerkiksi digimarkkinoinnille ja suhdemarkkinoinnille.

### **3.4 Teoreettinen viitekehys**

Tuomen ja Sarajärven (2018, s. 23) mukaan teoria on laadullisessa tutkimuksessa välttämätöntä, jonka vuoksi on tärkeää määritellä myös tutkimuksen teoreettinen viitekehys. Heidän mukaansa teoreettinen viitekehys muodostuu tutkimuksen teoriaosuudesta, ja sen tarkoituksena on kuvata tutkimuksen keskeiset käsitteet, näkökulmat ja teemat sekä niiden väliset suhteet, ja nivota ne yhteen. Erityisen oleellista teoreettisen viitekehysten muodostamiseksi on siis tuoda esiin, mitä tutkittavasta ilmiöstä ja sen käsitteistä jo tiedetään.

Tässä alaluvussa käydään siis läpi edellä tarkastellun laajemman teoriaosuuden käsitteiden välisiä suhteita, esitetään tutkimuksen kannalta tärkeimmät näkökulmat ja tuodaan valitut teemat yhteen teoreettisen viitekehyksen muodostamiseksi. Näin ollen samalla vastataan tutkielman ensimmäiseen tavoitteeseen, eli muodostetaan ymmärrys, mistä elementeistä henkilöstöpalvelualalle ja sille ominaiselle B2B-palveluiden liiketoimintamallille suunnattu asiakaslähtöinen B2B-markkinointi koostuu.

Tutkielman teoriaosuus on jaettu kahteen päälukuun niin, että ensimmäisessä teorian pääluvussa käsitellään tutkielman keskeisiä käsitteitä, joita ovat; henkilöstöpalveluala, B2B-liiketoiminta, asiakaslähtöisyys, B2B-palvelut, B2B-palvelujen markkinointi ja palvelujen laajennettu markkinointimix. Toisessa teorian pääluvussa puolestaan käsitellään tarkemmin näistä keskeisistä käsitteistä johdettuja asiakaslähtöisen B2B-markkinoinnin elementtejä, esimerkiksi suhdemarkkinoinnin kulmakiviä, digimarkkinoinnin eri kanavia sekä perinteisen markkinoinnin viestintämahdollisuuksia. Näistä elementeistä rakennetut kokonaisuudet muodostavat teoreettisen viitekehyksen sekä tutkimuksen tärkeimmät teemat.

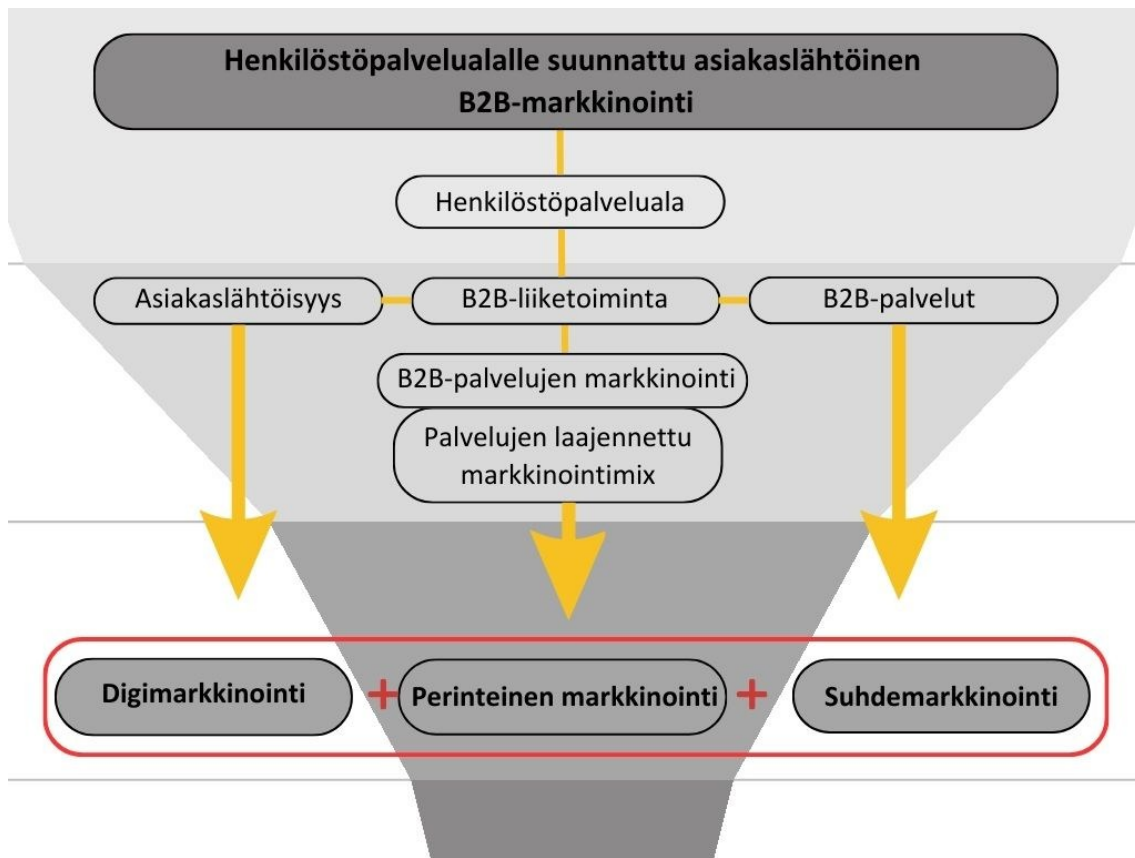
Seuraavaksi nämä valitut teemat sekä niiden muodostuminen käydään läpi vaihe vaiheelta, jotta teemojen linkittyminen tutkimuksen keskeisiin käsitteisiin on helpompi ymmärtää.

Kuten tämän tutkielman teoriaosuudessa käydään jo aiemmin läpi, yrityksen menestyksen edistämiseksi asiakaslähtöisen B2B-liiketoiminnan kehittäminen on kannattavaa ja digitalisaation myötä nykyään myös huomattavasti helpommin toteutettavissa (Holma ja muut, 2021, s. 30–31; Kurvinen & Seppä, 2016, s. 20). Onnistuneen asiakaslähtöisen toiminnan kehittäminen on siis teorian perusteella vahvasti yhteydessä digitalisaatioon, joten digimarkkinointi ja sen sisältämät B2B-markkinoinnin elementit nähdään tärkeänä teemana tutkimuksen teoreettisessa viitekehysessä.

Myös B2B-palvelut ja niiden peruspiirteet nostavat tutkielman ensimmäisessä teoriaosuudessa tärkeän teeman esille. Grönroos (2009, s. 30) sekä Ojasalo ja Ojasalo (2010, s. 121) nimittäin toteavat, että B2B-palveluihin kuuluu aina luonnostaan suhteita eli ne ovat luonteeltaan suhdekeskeisiä. Näin ollen suhdemarkkinointi ja erityisesti sen sisältämät B2B-markkinoinnin elementit muodostavat välttämättömän teeman teoreettisessa viitekehyksessä.

Lisäksi B2B-palveluja tarjoavat yritykset tarvitsevat markkinointiinsa aina myös perinteistä markkinointia (Grönroos, 2009, s. 334–338). Henkilöstöpalvelualan erityispiirteet ja sen keskeiset markkinointiviestinnän keinot huomioiden on perusteltua valita myös perinteinen markkinointi ja sen kattamat B2B-markkinoinnin elementit teemaksi tutkimuksen teoreettiseen viitekehykseen.

Tutkimuksen teoreettinen viitekehys (ks. kuvio 3) pohjautuu täten Kurvisen ja Sepän (2016, s. 20) digimarkkinointiin, Ojasalon ja Ojasalon (2010, s. 121) sekä Grönroosin (2009, s. 30) suhdemarkkinointiin ja Grönroosin (2009, s. 334–338) perinteiseen markkinointiin. Viitekehys on havainnollistettu kuviossa 3.



**Kuvio 3.** Teoreettinen viitekehys asiakaslähtöisen B2B-markkinoinnin analysointiin henkilöstöpalvelualalla.

Henkilöstöpalvelualalle ja sille ominaiselle B2B-palveluiden liiketoimintamallille suunnattu asiakaslähtöinen B2B-markkinointi koostuu ennen kaikkea digimarkkinoinnista, suhdemarkkinoinnista ja perinteisestä markkinoinnista sekä niiden tärkeimpien elementtien yhteensovittamisesta. Tämä muodostettu teoreettinen viitekehys toimii pohjana tutkimuksen empiiriselle osuudelle.

## 4 Tutkimuksen metodologia

Tässä luvussa syvennyttään tutkielman metodologisiin valintoihin. Ensin käsitellään yleisesti laadullista tutkimusta sekä tapaustutkimusta, jonka jälkeen siirryttään esittelemään valittua aineistonkeruumenetelmää eli teemahaastattelua. Tämän jälkeen perehdyttään haastattelujen toteutukseen ja käydään läpi tutkielman analyysimenetelmää eli sisällönanalyysiä. Viimeisenä arvioidaan vielä tutkimuksen luotettavuutta ja eettisyyttä.

### 4.1 Laadullinen tapaustutkimus

Tämä tutkimus toteutettiin kvalitatiivisella eli laadullisella tutkimusotteella. Tuomen ja Sarajärven (2018, s. 98) mukaan laadullisen tutkimuksen tavoitteena voi olla muun muassa tutkittavan ilmiön tai tapahtuman kuvaaminen, tietyn toiminnan ymmärtäminen tai teoreettisesti perustellun tulkinnan antaminen jollekin ilmiölle. Tarkemmin sanottuna laadullinen tutkimus keskittyy tulkitsemaan sekä ymmärtämään tarkasteltavaa kohdetta ja siihen liitettyjä merkityksiä mahdollisimman kokonaisvaltaisesti. Tämän tutkimuksen tarkoituksena on, juuri kokonaisvaltaisen ymmärryksen lisääminen tutkittavasta kohteesta, joten näin ollen oli perusteltua käyttää laadulliselle tutkimukselle tyypillisiä tutkimus- ja analyysimenetelmiä.

Tutkimuksen lähestymistapana hyödynnettiin case-tutkimusta eli tapaustutkimusta, jossa tarkastellaan ajankohtaista ilmiötä kokonaisvaltaisesti sen luonnollisessa kontekstissa (Piekkari & Welch, 2020, luku 13). Toisin sanoen tapaustutkimuksen tavoitteena on ymmärtää ilmiö syvällisesti ja osana sen ympäröivää ympäristöä. Siinä ei siis keskitytä yksittäisiin tekijöihin, vaan pyritään lisäämään ymmärrystä kokonaisvaltaisen kuvan hahmottamiseksi. Tässä tutkielmassa tarkasteltiin yksittäisen case-yrityksen eli Lisäpalvelun asiakasyrityksiä ja heidän nykytilansa tarpeita sekä odotuksia asiakaslähtöisen B2B-markkinoinnin näkökulmasta. Näin ollen tarkasteltavana kontekstina oli henkilöstöpalveluala, ja erityisesti henkilöstöpalveluala Suomessa. Tapaustutkimus valittiin tämän tutkielman lähestymistavaksi, koska se mahdollisti

asiakaslähtöisen B2B-markkinoinnin kokonaisvaltaisen tarkastelun henkilöstöpalvelualalla ja siten myös B2B-palvelujen liiketoimintamallissa. Tutkimuksen avulla pyrittiin siis lisäämään ymmärrystä kontekstisidonnaisesti ja niin, että saadut tutkimustulokset ovat osittain yleistettävissä laajemmin B2B-palvelujen liiketoimintaan.

## 4.2 Teemahaastattelut aineistonkeruumenetelmä

Tutkimuksen aineistonkeruumenetelmänä käytettiin teemahaastatteluja, jotka toteutettiin case-yrityksen eli Lisäpalvelun asiakasyrityksille. Tuomi ja Sarajärvi (2018, s. 85) korostavat, että haastattelun etuna on joustavuus, sillä haastattelijalla on aina mahdollisuus esittää kysymys uudelleen ja tarvittaessa tarkentaa sitä, oikaista väärinkäsityksiä sekä käydä keskustelua haastateltavan kanssa. Lisäksi joustavuutta tuo myös se, että haastattelukysymykset voidaan esittää siinä järjestyksessä, kun ne katsotaan aiheelliseksi. Tämän joustavuuden ansiosta haastattelut soveltuivat erityisen hyvin aineistonkeruumenetelmäksi tähän tutkielmaan. Näin haastatteluissa voitiin kysyä tarkentavia kysymyksiä, ja varmistettiin se, että haastateltavan näkemykset ymmärrettiin oikein. Lisäksi tarpeen tullen voitiin esittää lisäkysymyksiä, jolloin haastateltava pääsi keskustelunomaisesti kertomaan enemmän ajatuksistaan.

Hirsjärven ja Hurmeen (2022, luku 4.2.3) mukaan teemahaastattelu on puolistrukturoitu haastattelumenetelmä, jossa tuodaan esiin ihmisten tulkintoja asioista, heidän antamia merkityksiä asioille ja sitä, miten merkitykset muodostuvat vuorovaikutuksessa. Koska tämän tutkielman tarkoituksena on aidosti ymmärtää Lisäpalvelun asiakasyrityksiä ja heidän nykytilansa tarpeita sekä odotuksia B2B-markkinoinnin näkökulmasta toimi kyseinen aineistonkeruumenetelmä tähän tutkielmaan.

Teemahaastattelussa ei kuitenkaan voi kysellä mitä tahansa, vaan haastattelussa edetään etukäteen valittujen teemojen sekä niihin liittyvien tarkentavien kysymysten mukaan, jotka perustuvat tutkielman teoreettiseen viitekehykseen (Tuomi & Sarajärvi, 2018, s. 87). Tämän tutkielman teemahaastattelurunko (ks. liite 1) rakennettiin teoriaosuuden ja erityisesti tutkimuksen teoreettisen viitekehyksen (ks. kuvio 3) avulla.

Haastattelujen teemat olivat täten digimarkkinointi, suhdemarkkinointi ja perinteinen markkinointi. Näiden kolmen etukäteen määritetyn teeman avulla varmistettiin, että haastatteluissa käsiteltiin kaikki tärkeimmät asiat.

Teemahaastattelurungon kysymykset laadittiin kahdesta eri näkökulmasta. Kaikki haastateltavat ovat siis Lisäpalvelun nykyisiä asiakasyrityksiä, eli he ovat hiljattain käyttäneet Lisäpalvelun tarjoamia palveluita. Ensimmäinen näkökulma keskittyi nimenomaan asiakassuhteen tämänhetkiseen, aktiiviseen vaiheeseen, ja sen tavoitteena oli kartoittaa asiakasyritysten nykytilan tarpeita ja odotuksia Lisäpalvelua kohtaan. Toinen näkökulma puolestaan perustui hypoteettiseen asetelmaan, jossa Lisäpalvelun oletettiin olevan asiakasyrityksille entuudestaan tuntematon henkilöstöpalveluyritys. Näiden vastakkaisten näkökulmien tarkastelu mahdollisti sellaisten näkemysten esiin tuomisen, jotka olisivat saattaneet jäädä huomaamatta, mikäli kysymykset olisi laadittu vain yhdestä perspektiivistä. Lisäksi teemahaastattelurungon kysymyksiä tarkennettiin usein lisäkysymyksellä ”miksi”. Tällä tavalla haastateltavat perustelivat näkemyksiään ja mielipiteitään kattavammin, mikä puolestaan auttoi saamaan syvällisempää tietoa tutkittavasta aiheesta. ”Miksi”-kysymyksen avulla saavutettiin siis huomattavasti laajempaa ymmärrystä aiheesta ja edesautettiin, että haastattelut etenivät keskustelunomaisesti alusta loppuun saakka. Teemahaastattelujen avulla valittuihin teemoihin pystyttiin aidosti yhdistämään asiakasyritysten nykytilan tarpeet ja odotukset B2B-markkinoinnin näkökulmasta.

### **4.3 Haastattelujen toteutus**

Teemahaastatteluihin valittiin harkinnanvaraisesti tiettyjen kriteerien mukaan yhteensä kuusi (6) Lisäpalvelun asiakasyritystä. Tärkein kriteeri asiakasyrityksille oli, että yritysten tulee olla Lisäpalvelun liiketoiminnan kannalta keskeisimmiltä toimialoilta. Näitä tärkeimpiä toimialoja ovat rakennus- ja teollisuusala, jonka vuoksi kummaltakin toimialalta valittiin kolme (3) asiakasyritystä. Tällä tavalla haastatteluista saatuja vastauksia voitiin vertailla myös toimialoittain, mikä mahdollisti asiakasyritysten tarpeiden ja odotusten yhtäläisyyksien sekä erojen tunnistamisen B2B-markkinoinnin

näkökulmasta. Näin saadut vastaukset eivät myöskään jääneet vain yhden toimialan ja sen erityispiirteiden varaan, vaan niitä pystyttiin analysoimaan laajemmin.

Haastateltavat henkilöt näistä asiakasyrityksistä valikoitiin myös harkinnanvaraisesti, eliittiotantaa hyödyntäen. Eliittiotannassa tarkoituksena on valita haastateltaviksi henkilöt, joilta oletetaan saatavan kattavasti tietoa tutkittavasta aiheesta (Tuomi & Sarajärvi, 2018, s. 99). Haastateltavien keskeisin valintakriteeri oli se, että heidän tulee käyttää aktiivisesti henkilöstöpalveluita edustamissaan yrityksissä. Tällä tavalla varmistettiin, että haastateltavat tuntevat yrityksensä toimintatavat, etenkin ne, jotka koskevat yhteistyötä henkilöstöpalveluyrityksen kanssa. Tärkeää oli myös, että haastateltavat toimivat erilaisissa rooleissa yrityksissään. Näin saadut vastaukset olivat monipuolisempia, koska eri roolit ja työtehtävät toivat esiin erilaisia näkökulmia. Haastatteluihin osallistuneet asiakasyritykset ja henkilöt sekä niiden taustatiedot on esitetty taulukossa 1.

**Taulukko 1.** Asiakasyritysten ja haastateltavien taustatiedot.

<b>Asiakasyritys</b>	<b>Toimiala</b>	<b>Haastateltavan rooli</b>
Yritys A	Teollisuusala	Kasvujohtaja
Yritys B	Rakennusala	Vastaava työnjohtaja
Yritys C	Teollisuusala	Hankintajohtaja
Yritys D	Teollisuusala	Yksikönpäällikkö
Yritys E	Rakennusala	Työmaapäällikkö
Yritys F	Rakennusala	Hankintapäällikkö

Haastateltaviin henkilöihin otettiin yhteyttä case-yrityksen eli Lisäpalvelun yksikönjohtajan kautta. Tämä oli paras tapa sopia haastatteluista ja niiden ajankohdista, koska haastateltavat ovat erittäin kiireisiä ja siksi myös vaikeasti tavoitettavissa. Haastateltaville lähetettiin etukäteen sähköpostitse teemahaastattelun runko (ks. liite 1), sillä haastattelujen tavoitteena oli saada kerättyä mahdollisimman runsaasti tietoa tutkittavasta aiheesta (Tuomi & Sarajarvi, 2018, s. 85). Tällä tavalla varmistettiin, että jokainen haastateltava oli valmistautunut haastatteluun ja pystyi antamaan esitettyihin kysymyksiin syvällisempiä vastauksia.

Haastattelut toteutettiin yksilöhaastatteluina puhelimitse helmikuussa 2025. Haastattelut pidettiin haastateltavien toiveiden mukaan puhelimitse, heidän työpäiviensä aikana. Puhelimessa pidetyt haastattelut palvelivat parhaiten, koska haastateltavat työskentelevät eri puolilla Suomea ja he eivät juurikaan käytä aikaa tietokoneiden ääressä. Toisin sanoen puhelimitse toteutettu haastattelu oli tehokkain tapa tavoittaa kiireiset haastateltavat. Haastattelujen ajankohdat, kestot ja toteutustavat on koottu taulukkoon 2.

**Taulukko 2.** Haastattelujen toteutus.

<b>Asiakasyritys</b>	<b>Ajankohta</b>	<b>Kesto</b>	<b>Toteutustapa</b>
Yritys A	17.2.2025	30 min	Puhelinhaastattelu
Yritys B	18.2.2025	30 min	Puhelinhaastattelu
Yritys C	20.2.2025	40 min	Puhelinhaastattelu
Yritys D	20.2.2025	40 min	Puhelinhaastattelu
Yritys E	21.2.2025	35 min	Puhelinhaastattelu
Yritys F	24.2.2025	45 min	Puhelinhaastattelu

Kuten taulukosta 2 huomataan, haastattelujen kesto vaihteli 30 minuutista 45 minuuttiin. Kaikki haastattelut nauhoitettiin puhelimen nauhoitussovelluksen avulla, jotta haastateltavien puheet saatiin litteroitua tarkasti aineiston analysointia varten. Tällä tavalla haastattelija pystyi keskittymään täysin vain haastattelutilanteeseen, kun samalla ei tarvinnut kirjata muistiinpanoja.

#### **4.4 Aineiston analysointi**

Tutkimuksen aineiston analysoinnissa edettiin teoriaohjaavalla eli abduktiivisella päättelylogiikalla, jossa teoria ja empiria ovat vuoropuhelussa keskenään läpi tutkimuksen (Puusa, 2020, luku 9; Tuomi & Sarajärvi, 2018, s. 109). Toisin sanoen teoriaohjaavassa analyysissä teoria ohjaa ja toimii apuna, mutta analyysi itsessään ei perustu suoraan teoriaan.

Tutkimusaineisto analysoitiin laadullisen sisällönanalyysin avulla. Sisällönanalyysi on Tuomen ja Sarajärven (2018, s. 117) mukaan tekstianalyysi, jonka tarkoituksena on etsiä tekstin merkityksiä sekä järjestää aineisto yleiseen sekä tiiviiseen muotoon johtopäätösten tekoa varten. Tässä tutkimuksessa aineisto muodostui litteroiduista teemahaastatteluista, joista sisällönanalyysin avulla pyrittiin luomaan tiivistetty kuvaus.

Erikssonin ja Kovalaisen (2015, s. 121) mukaan erilaisia laadullisen sisällönanalyysin tyyppisiä on olemassa monia, mutta yleisimmät kaksi niistä ovat kategorisoiva ja tulkinnallinen sisällönanalyysi. Heidän näkemyksensä mukaan tulkinnallinen sisällönanalyysi pyrkii ymmärtämään merkityksiä, jotka ovat tutkittavan kohteen taustalla. Toisin sanoen siinä keskitytään käsitteiden ja teemojen välisiin yhteyksiin, ja tulkitaan niiden merkityksiä. Koska tämän tutkielman toisena tavoitteena oli aidosti ymmärtää ja tunnistaa asiakasyritysten nykytilan odotuksia sekä tarpeita B2B-markkinoinnin näkökulmasta, oli perusteltua hyödyntää tulkinnallista sisällönanalyysia.

Sisällönanalyysi aloitettiin tekemällä päätös siitä, mikä aineistossa kiinnostaa. Tämä sisällönanalyysin ensimmäinen vaihe on Tuomen ja Sarajärven (2018, s. 104) mukaan

erityisen tärkeä, koska tutkimusaineistosta löytyy aina monia kiinnostavia asioita, joiden joukosta tutkijan on osattava rajata tarkkaan tutkittava ilmiö. Tehdyn päätöksen jälkeen aineistoon tutustuttiin perusteellisesti siten, että olennaiset asiat merkittiin ja eroteltiin muusta laajasta aineistosta. Tämän jälkeen aloitettiin aineiston pelkistäminen eli redusointi, jossa tarkoituksena on karsia aineistosta kaikki tutkimusaiheen kannalta epäolennainen (Tuomi & Sarajärvi, 2018, s. 123). Tällä tavoin aineistosta jätettiin huomiotta epäolennaiset tekijät, mikä puolestaan helpotti oleellisten asioiden yhteen kokoamisen.

Tämän jälkeen sisällönanalyysissa edettiin aineiston teemoitteluun. Tuomen ja Sarajärven (2018, s. 105) näkemyksen mukaan teemoittelun tavoitteena on ryhmitellä ja pilkkoa aineistoa erilaisten aihepiirien mukaan. He painottavat näkemyksessään, että teemoittelussa korostuu, se mitä mistäkin teemasta on sanottu. Tällä tavalla aineistosta tunnistettiin merkittäviä tuloksia, joita voitiin vertailla toisiinsa, mikä puolestaan mahdollisti samankaltaisuuksien sekä erojen löytämisen. Tutkimuksen alkuperäisestä aineistosta poimittiin myös haastateltavien suoria lainauksia, koska tällä tavalla voidaan tuoda läpinäkyvämmiin esille tutkijan päättelyketjua (Puusa, 2020, luku 9).

#### **4.5 Tutkimuksen luotettavuus ja eettisyys**

Tutkimusprosessissa on tarkoitus toimia huolellisesti siten, että pyritään ehkäisemään virheitä. Tämän vuoksi tutkimuksen luotettavuuden arviointi on myös merkittävä osa tutkimusprosessia. Tuomen ja Sarajärven (2018, s. 163) mukaan laadullisen tutkimuksen luotettavuuden arviointiin ei ole olemassa tarkkoja ohjeita tai tiettyä oikeaa tapaa. Heidän mukaansa tutkimuksen luotettavuutta voidaan kuitenkin arvioida kokonaisuutena, jossa sisäinen johdonmukaisuus eli koherenssi korostuu. Toisin sanoen tutkimusraportin eri osien tulee tukea loogisesti toisiaan ja näin muodostaa yhtenäinen kokonaisuus.

Laadullisen tutkimuksen luotettavuuden arviointiin voidaan käyttää myös useita kriteereitä. Uskottavuus on yksi näistä arviointikriteereistä, jonka kannalta on keskeistä

tarkastella tutkimuksen tiedonantajien riittävää kuvausta sekä heiltä kerätyn tutkimusaineiston totuudenmukaisuutta (Tuomi & Sarajärvi, 2018, s. 162). Tässä tutkimuksessa uskottavuutta vahvistaa se, että haastateltavat valittiin harkinnanvaraisesti eliittiotantaa hyödyntäen. Valittuihin haastateltaviin päädyttiin, koska he käyttävät aktiivisesti henkilöstöpalveluita edustamissaan yrityksissä eli heiltä oletettiin saatavan relevanttia tietoa tutkimusaiheesta. Lisäksi uskottavuutta parantaa se, että tutkimuksen haastateltavat valittiin eri yrityksistä sekä kahdelta eri toimialalta, jolloin kerätty tutkimusaineisto ei perustu vain yhden toimialan tai yrityksen näkökulmaan.

Siirrettävyys on myös keskeinen laadullisen tutkimuksen arviointikriteeri, jolla tarkoitetaan sitä, että tutkijan on tärkeää tarkastella, kuinka hyvin tutkimustulokset ovat yleistettävissä samankaltaisiin konteksteihin (Tuomi & Sarajärvi, 2018, s. 162). Tämän tutkimuksen siirrettävyys pyrittiin varmistamaan sillä, että teemahaastattelurunko tehtiin teoreettisen viitekehyksen perusteella. Tämä osoittautui onnistuneeksi toimintatavaksi, sillä tutkimustuloksista, jotka keskittyvät henkilöstöpalvelualan markkinointiin, löydettiin runsaasti yhtäläisyyksiä tutkielman teoriaosuuden kanssa, mikä painottuu taas enemmän B2B-palvelujen markkinointiin. Näiden löydettyjen yhtäläisyyksien perusteella saadut tulokset eivät siis rajoitu pelkästään henkilöstöpalvelualaan vaan ovat joissain määrin yleistettävissä laajemmin B2B-palvelujen markkinointiin.

Tässä tutkimuksessa myös eettisyyteen kiinnitettiin merkittävästi huomiota alusta alkaen, mikä näkyi siinä, että koko tutkimuksen ajan noudatettiin hyviä tieteellisiä käytäntöjä. Käytetty kirjallisuus valittiin harkiten eli tutkimuksessa hyödynnettiin vain luotettavaksi arvioituja lähteitä, jotka merkittiin tutkimusraporttiin asianmukaisella tavalla. Keskeiset käsitteet määriteltiin selkeästi ja niitä käytettiin yhtenäisesti läpi tutkimuksen. Tutkimuksen raportointi tehtiin myös kattavasti ja läpinäkyvästi niin, että tutkimusprosessia ja sen tuloksia on mahdollista arvioida.

Lisäksi tutkimuksen aineistonkeruu toteutettiin eettisten periaatteiden mukaan, joissa korostetaan tutkittavan itsemääräämisoikeutta sekä yksityisyyden turvaamista (Hyvärinen, Nikander & Ruusuvuori, 2017, luku 20). Jokaisen haastateltavan osallistuminen tutkimukseen perustui vapaaehtoisuuteen. Ennen tutkimukseen suostumista haastateltaville kerrottiin, että kerätyt tiedot tullaan anonymisoimaan ja niitä käsitellään luottamuksellisesti. Tutkimuksen tarkoitus ja tavoitteet ilmoitettiin, jotta haastateltavat ymmärsivät, mitä varten teemahaastattelut toteutetaan. Haastateltavilta kysyttiin myös luvat yksilöhaastatteluiden nauhoitukseen. Kaikki haastateltavat antoivat luvan nauhoitukseen, mikä puolestaan mahdollisti sen, että haastatelluissa ilmenneet tiedot saatiin dokumentoitua tarkasti talteen. Kerätty tutkimusaineisto litteroitiin välittömästi haastatteluiden jälkeen, mikä parantaa haastattelun luotettavuutta (Hirsjärvi & Hurme, 2022, luku 8.1).

## 5 Tutkimuksen tulokset

Tässä luvussa syvennytään kerättyyn aineistoon eli tutkimuksen empiirisiin tuloksiin. Luvussa analysoidaan tutkimuksen primääriaineistoa eli Lisäpalvelun asiakasyritysten teemahaastatteluiden tutkimustuloksia. Tulokset on järjestetty temaattiseen järjestykseen eli teema-alueittain. Luvun loppuun on koostettu yhteenveto keskeisistä tuloksista.

### 5.1 Tulokset digimarkkinoinnin osalta

Erilaisia digimarkkinoinnin kanavia ja keinoja on tarjolla runsaasti. Tämän vuoksi digimarkkinointia käsittelevässä teemassa selvitettiin, mitä näistä keinoista ja kanavista Lisäpalvelun kannattaa hyödyntää tavoittaakseen asiakasyrityksensä sekä palvellakseen heitä mahdollisimman hyvin. Teeman tarkoituksena oli aidosti tunnistaa asiakasyritysten tarpeita ja odotuksia digimarkkinoinnin näkökulmasta. Lisäksi teemassa pyrittiin saavuttamaan laajempaa ymmärrystä siitä, kuinka tärkeässä roolissa ylipäättänsä digitaaliset kanavat ja digimarkkinointi ovat henkilöstöpalvelualalla.

Syventyminen digimarkkinoinnin teemaan aloitettiin sillä, että kartoitettiin hyödyntävätkö asiakasyritykset digitaalisia kanavia etsiessään uusia henkilöstöpalveluntarjoajia. Kysymyksen avulla havaittiin, kuinka haastateltavien näkemykset jakautuivat toimialoittain kahteen ääripäähän. Teollisuusalan asiakasyritykset kertoivat lähes poikkeuksetta hyödyntävänsä digitaalisia kanavia etsiessään uusia henkilöstöpalveluntarjoajia. Vastauksissa korostui, että eniten hyödynnetään hakukoneita kuten Googlea sekä yritysten omia verkkosivuja. Lisäksi muutama haastateltava kertoi hyödyntävänsä LinkedIniä tutustuakseen henkilöstöpalveluyritysten edustajien profiileihin. Rakennusalan asiakasyritykset puolestaan painottivat, etteivät missään nimessä hyödynnä digitaalisia kanavia hakuprosessissa. Seuraava lainaus havainnollistaa sitä, kuinka vastahakoisia rakennusalan asiakasyritykset olivat.

*”En hyödynnä, en ikinä Googlettaisi henkilöstöpalveluntarjoajia saatikka etsiä niitä sitten somesta! Henkilöstöpalveluyritykset toimivat nimittäin luottamusbisneksen parissa. Ala perustuu siis vahvasti luottamukseen, jonka vuoksi henkilöstöpalveluyritystä ei valita vain sattumanvaraisesti tuosta noin netistä, vaan harkitusti hyvien suositusten ja kokemusten perusteella.” (Yritys F, rakennusala)*

Toimialoittain jakautuneet näkemykset tarkentuivat, kun haastateltaville esitettiin lisäkysymys aiheesta. Jokaiselta haastateltavalta kysyttiin, onko henkilöstöpalveluyritysten verkkosivujen olemassaololla ja sisällöllä merkitystä. Kaikki haastateltavat olivat yksimielisiä siitä, että yritysten verkkosivuilla on ehdottomasti väliä. Suurin osa haastateltavista myös mainitsi, että heillä on tapana katsoa yrityksen verkkosivut aina, ennen kuin edistävät yhteistyötä yhtään pidemmälle. Lisäkysymyksen avulla saatiin samalla selvyys siihen, että myös rakennusalan asiakasyritykset hyödyntävät digitaalisia kanavia tietyissä tilanteissa, vaikka eivät ensisijaisesti hyödynnä niitä tiedonlähteenä uusien henkilöstöpalveluntarjoajien etsimisessä.

Lisäkysymys tuotti myös yhteneväisiä näkemyksiä siitä, mitä verkkosivuilta odotetaan, jotta ne koetaan toimiviksi. Verkkosivujen tärkeimmiksi elementeiksi haastateltavat mainitsivat yhteystiedot sekä henkilöiden valokuvat. Valokuvat osoittautuivat hyvin merkityksellisiksi, koska haastateltavat kertoivat haluavansa jo alkuvaiheessa nähdä mahdollisten yhteistyökumppaneiden kasvot. Keskeiseksi elementiksi nousivat myös yrityksen tarjoamat palvelut ja niiden kuvaaminen mahdollisimman selkeästi sekä informatiivisesti. Kokonaisuudessaan verkkosivut koettiin tärkeiksi, koska ne antavat asiakasyrityksille välittömästi mielikuvan yrityksestä, ja niiden huolellinen toteutus koettiin herättävän jo alkuvaiheessa luottamusta. Haastattelujen perusteella verkkosivut ovat yksi merkittävin digimarkkinoinnin keino henkilöstöpalveluyrityksille.

Teemassa haluttiin myös saada selville, onko asiakasyrityksille tärkeää, että henkilöstöpalveluyritys, jonka palveluja he käyttävät säännöllisesti, on aktiivinen eri sosiaalisen median alustoilla. Suurin osa asiakasyrityksistä kertoi, ettei tämä ole heille mitenkään merkityksellistä. He painottivat vastauksissaan, että aktiivisuus ei tuota

lisäarvoa, kun suhde palveluntarjoajaan on jo muodostettu. Tästä huolimatta haastateltavat suhtautuivat myönteisesti asiaan ja mainitsivat, ettei aktiivisuudesta kuitenkaan ole mitään haittaa, vaan päinvastoin se on hyvä tapa muistuttaa yrityksen läsnäolosta.

Haastatteluissa kävi myös ilmi, että parhaat sosiaalisen median kanavat asiakasyritysten tavoittamiseen ovat Facebook ja Instagram. Kiinnostavimmiksi sisältötyypeiksi näissä kanavissa nousivat informatiiviset ja visuaaliset lyhytvideot. Lisäksi haastatteluissa selvisi, että asiakasyritykset kokevat LinkedInin tärkeänä kanavana verkostoitumisen kannalta. He mieltävät, että LinkedInissä voi muodostaa yhteyden matalalla kynnyksellä esimerkiksi kiinnostavan yrityksen edustajaan ja tätä kautta seurata myös yrityksen toimintaa.

Teeman viimeisen kysymyksen avulla kartoitettiin, vastaanottavatko asiakasyritykset mieluusti markkinointisisältöä tutulta henkilöstöpalveluyritykseltä, jonka palveluja he ovat aiemmin käyttäneet. Kysymyksen avulla tutkittiin myös, millainen markkinointisisältö koetaan kiinnostavaksi ja mitä kautta sitä halutaan vastaanottaa. Jokainen haastateltava kertoi ottavansa mielellään vastaan tutun henkilöstöpalveluyrityksen markkinointisisältöä, erityisesti silloin kun se sisältää yrityksen taloustietoja. Vastauksissa nousi myös esiin, että jokainen haastateltava katsoo aina Finderista yhteistyökumppaneidensa taloustiedot, koska liiketoiminnan nykytilanne ja kehityssuunta koetaan merkityksellisiksi. Tästä syystä osavuosikatsaukset osoittautuivat kiinnostavimmaksi markkinointisisällöksi. Haastateltavat olivat myös yksimielisiä siitä, että vastaanottavat osavuosikatsaukset mieluiten sähköpostitse kvartaaleittain.

## **5.2 Tulokset perinteisen markkinoinnin osalta**

Digitalisoituneessa yhteiskunnassamme on edelleen tarvetta myös perinteiselle markkinoinnille. Perinteistä markkinointia käsittelevässä teemassa tutkittiin, mitkä perinteisen markkinoinnin mahdollisuudet sopivat henkilöstöpalvelualalle ja mitä niistä

Lisäpalvelun kannattaa hyödyntää vastatakseen asiakasyritystensä tarpeisiin sekä odotuksiin. Teeman tavoitteena oli myös selvittää mainonnan näkökulmasta, mitä perinteisiä medioita Lisäpalvelun on järkevää hyödyntää tavoittaakseen asiakasyrityksensä mahdollisimman tehokkaasti. Teemassa pyrittiin myös lisäämään kokonaisvaltaista ymmärrystä siitä, miten merkittävä asema perinteisellä markkinoinnilla ja sen eri medioilla on henkilöstöpalvelualalla.

Perinteiseen markkinointiin perehtyminen aloitettiin sillä, että asiakasyrityksiltä kysyttiin, millä tavoin he toivoisivat, että entuudestaan tuntemattoman henkilöstöpalveluyrityksen edustaja ottaisi heihin yhteyttä tarjotakseen palveluitaan. Lähes jokainen haastateltavista toivoi, että yhteyttä otetaan ensisijaisesti puhelimitse soittamalla. Vastauksissa korostui, että haastateltaville on hyvin merkityksellistä, että heitä lähestytään henkilökohtaisesti. Muutama haastateltava mainitsi myös, että yhteyden ottaminen LinkedInissä yksityisviestillä on hyvä keino tavoittaa, koska näin viestin lukeminen sekä siihen vastaaminen voidaan tehdä oman aikataulun mukaan.

Jokaiselle haastateltavalle esitettiin vielä lisäkysymys, jonka tarkoituksena oli puolestaan selvittää, mikä on asiakasyritysten mielestä huonoin lähestymistapa ottaa heihin yhteyttä. Lisäkysymyksen avulla haastatteluissa nousi esiin ristiriitaisia näkemyksiä, jotka jakautuivat selkeästi toimialoittain. Teollisuusalan asiakasyritykset kertoivat, että huonoin mahdollinen tapa tavoittaa heidät on saapua suoraan toimipaikalle tarjoamaan palveluja ilman etukäteen sovittua tapaamista. Rakennusalan asiakasyritykset taas pitivät tällaista lähestymistapaa erityisen toimivana ja osa jopa toivoi, että heille tullaan juttelemaan kasvokkain esimerkiksi työmaalla. Rakennusalan asiakasyritykset painottivat muutenkin vastauksissaan sitä, että he ovat hyvin avoimia uusille kohtaamisille kasvokkain ja pitävät siitä, kun heille tullaan rohkeasti juttelemaan.

Teemassa oli tarkoituksena myös selvittää, käyttävätkö asiakasyritykset aikaa perinteisten medioiden parissa ja kiinnittävätkö he huomiota niissä tapahtuvaan mainontaan. Kysymyksiä avulla kartoitettiin perinteisten medioiden roolia ja sitä,

kuinka hyvin niissä tapahtuva mainonta tavoittaa asiakasyritykset. Jokainen haastateltava kertoi käyttävänsä runsaasti aikaa perinteisten medioiden parissa, erityisesti television ääressä. Radio nousi toiseksi suosituimmaksi perinteiseksi mediaksi. Kaikki haastateltavat kertoivat myös kiinnittävänsä suhteellisen paljon huomiota televisiossa sekä radiossa tapahtuvaan mainontaan. Vastauksissa toistui, että mainoksiin kiinnitetään huomiota erityisesti silloin, kun ne ovat tutun yrityksen tai oman toimialan mainoksia.

Haastatteluissa havaittiin myös toimialakohtaisesti jakautuneita toimintatapoja sekä kulutustottumuksia perinteisten medioiden suhteen. Rakennusalan asiakasyritykset kertoivat, että he lukevat runsaasti aikakauslehtiä, etenkin rakennuslehtiä, joiden mainokset jäävät parhaiten mieleen. Teollisuusalan asiakasyritykset puolestaan kertoivat kiinnittävänsä huomiota televisiosta tulevien urheilutapahtumien sponsorointiin. Toisin sanoen teollisuusalan asiakasyritykset katsovat tarkasti, mitkä yritykset mainostavat eli sponsoroivat urheilutapahtumissa. Huomiota kiinnitetään muun muassa pelaajien vaatteiden painatuksiin sekä kaukaloiden mainoksiin. Haastattelujen perusteella perinteisten medioiden parissa vietetään runsaasti aikaa ja niissä esiintyvään mainontaan kiinnitetään myös merkittävästi huomiota. Lisäksi yleinen suhtautuminen mainontaan todettiin olevan neutraalia, jopa myönteistä.

Haastattelurungon mukaan perinteisen markkinoinnin teemaan ei liitetty muita kysymyksiä, mutta haastattelujen alussa esitetty kysymys tehokkaimmasta markkinointitoiminnosta tai -kanavasta kuitenkin tuotti vastauksia, jotka selvästi kuuluvat perinteisen markkinoinnin teemaan. Jokaiselta asiakasyritykseltä kysyttiin, mikä on henkilöstöpalveluyritykselle tehokkain markkinointitoiminto tai -kanava tavoittaa heidät. Kysymyksellä haluttiin kartoittaa, mihin viestintäkanavaan tai lähestymistapaan Lisäpalvelun on järkevintä suunnata markkinointiresurssinsa. Kaikki asiakasyritykset olivat yksimielisiä siitä, että heidät tavoittaa parhaiten soittamalla. Haastattelujen perusteella henkilökohtainen myyntityö, joka on olennainen osa perinteistä markkinointia, osoittautui siis tehokkaimmaksi markkinointitoiminnoksi. Se

koettiin parhaaksi, koska kyseessä on yksilöllinen yhteydenotto, jossa ollaan välittömästi vuorovaikutuksessa henkilöstöpalveluyrityksen edustajan kanssa. Useampi haastateltava myös mainitsi, että heidän on helpompi kiinnostua henkilöstöpalveluyrityksestä, jos he ovat törmänneet siihen aiemmin esimerkiksi mainonnan kautta, jolloin se ei ole täysin tuntematon, kun yrityksen edustaja on yhteydessä.

Jokaiselle haastateltavalle haluttiin vielä esittää aiheeseen liittyen lisäkysymys ja tiedustella, mikä on huonoin markkinointitoiminto tai -kanava tavoittaa heidät. Suurin osa haastateltavista oli sitä mieltä, että massamarkkinoinnilla heitä ei tavoiteta. Vastauksissa korostui, että asiakasyritykset arvostavat markkinoinnissa ennen kaikkea henkilökohtaista lähestymistapaa, jossa yrityksen edustaja on suoraan heihin yhteydessä ilman välikäsiä tai massaviestintää.

### **5.3 Tulokset suhdemarkkinoinnin osalta**

Lisäpalvelu tarjoaa asiakasyrityksilleen B2B-palveluita, jotka ovat luonteeltaan suhdekeskeisiä. Tästä syystä suhdemarkkinointia käsittelevässä teemassa haluttiin selvittää, mitkä asiakassuhteen tekijät ovat kaikkein merkityksellisimpiä asiakasyrityksille. Tarkoituksena oli tunnistaa asiakasyritysten nykytilan tarpeita ja odotuksia asiakassuhteisiin perustuvan markkinoinnin näkökulmasta, jotta tiedetään mihin suhdemarkkinoinnin kulmakiviin Lisäpalvelun kannattaa erityisesti panostaa. Teemassa pyrittiin myös hankkimaan kokonaisvaltaista ymmärrystä siitä, kuinka keskeisessä roolissa suhdemarkkinointi on henkilöstöpalvelualalla ja millä tavoin sitä on järkevintä toteuttaa.

Suhdemarkkinoinnin teemaan syventyminen aloitettiin sillä, että asiakasyrityksiltä kysyttiin, millainen asiakasrajapinta palvelee heitä parhaiten. Kysymyksen avulla pyrittiin selvittämään, millä tavoin asiakasyritykset toivovat yhteydenpidon tapahtuvan asiakassuhteessa. Haastatteluissa kävi ilmi, että kaikki asiakasyritykset tarvitsevat henkilökohtaista yhteydenpitoa ja suosivat erityisesti puhelinsoittoja. Puhelinsoitot

koettiin parhaaksi yhteydenpitotavaksi, etenkin tärkeissä ja kiireellisissä asioissa. Myös viestit WhatsAppilla ja sähköpostilla koettiin toimivana yhteydenpitotapana käytännön asioiden hoitamiseen, etenkin siinä kohtaa, kun yhteistyö on vakiintunut. Jokainen haastateltava oli myös sitä mieltä, että tapaamisia kasvokkain tulisi pitää säännöllisesti, sillä ne auttavat parhaiten ylläpitämään rakennettua luottamusta. Haastatteluissa toistui myös yhtenäinen näkemys siitä, miten asiakasyritykset odottavat yhteydenpidon tapahtuvan. Ensisijaisen tärkeää on, että heillä on aina mahdollisuus soittaa henkilöstöpalveluyrityksen yhteyshenkilölle. Toinen merkittävä tekijä on se, että henkilöstöpalveluyrityksen yhteyshenkilön on osoitettava vahvaa sitoutuneisuutta asiakasyritykseen. Seuraava lainaus kuvastaa, mitä tämä sitoutuneisuus muun muassa tarkoittaa asiakasyrityksille.

*”Musta erinomainen tapa toimia on se, et kun tarvitsen vuokratyöntekijöitä, voin vaa laittaa viestin käyttämälleni henkilöstöpalveluyritykselle ja he soittavat mulle välittömästi takasin. Mut tää yhteydenpitotapa perustuu luottamukseen siihen, et asiat ei jää hoitamatta ja sen takii onki tärkeetä, et tietyt nimetyt luottohenkilöt hoitavat aina asiat. Kun mä lähetän viestin heille nii voin olla sata varma, et asiat etenee niinku on sovittu.” (Yritys A, teollisuusala)*

Haastatteluissa ilmeni, että osa asiakasyrityksistä pitää myös sovellusta hyvänä yhteydenpitokanavana. Sovellus nousi esiin, koska tunnetulla henkilöstöpalveluyrityksellä on käytössä tällainen. Haastateltavat kertoivat, että sovelluksen avulla pystyy helposti näkemään eri vuokratyöntekijöiden tiedot, kuten kokemuksen ja referenssit. Lisäksi sen avulla voi kätevästi kuitata vuokratyöntekijän tekemät työtunnit. Sovellus koettiin hyväksi yhteydenpitokanavaksi sen helppouden ja nopeuden vuoksi. Lisäksi muutama haastateltava mainitsi, että WhatsApp-ryhmät, joihin lisätään kaikki tarvittavat osapuolet eli myös vuokratyöntekijät ovat toimivia ratkaisuja sujuvaan yhteydenpitoon.

Jokaiselle asiakasyritykselle esitettiin vielä tarkentava lisäkysymys yhteydenpitoon liittyen. Lisäkysymys esitettiin, koska asiakasyritysten näkemykset vaikuttivat ehdottomilta siinä, että asiakassuhteeseen liittyvissä tapaamisissa heidän tarpeisiinsa

vastaavat kasvokkain pidetyt palaverit. Asiaan haluttiin tarkennusta, jonka vuoksi haastateltavilta kysyttiin, palveleeko kasvokkain sovittu tapaaminen vai videopalaveri heitä paremmin. Kaikki haastateltavat olivat yksimielisiä siitä, että aina kun mahdollista, he hoitavat palaverit kasvokkain. Vastauksissa toistui että, asiakasyritykset arvostavat merkittävästi lähitapaamisia ja ne ovat heille tärkeitä yhteistyön jatkuvuuden kannalta. Seuraava lainaus kuvastaa asiaa hyvin.

*”Mä arvostan hyvin paljo sitä, jos luottohenkilöni on valmis ajamaan vaikka 300 kilometriä lounaspalaveriin keskustelemaan siitä, miten yhteistyö sujuu ja onks kaikki kunnossa. Tää osottaa suurta arvostusta ja kertoo siitä, et yhteistyö on heille ihan oikeesti tärkeä.” (Yritys D, teollisuusala)*

Teemassa tavoitteena oli myös selvittää, kuinka tärkeäksi asiakasyritykset kokevat sen, että henkilöstöpalveluyrityksessä, jonka palveluja he käyttävät aktiivisesti, heitä palvelee aina sama henkilö. Asiaa pyydetiin arvioimaan asteikolla 1–10 niin, että arvio 10 vastaa asian äärimmäistä tärkeyttä. Haastattelujen perusteella asiakasyrityksille on erittäin tärkeää, että yhteistyössä palvelee aina sama henkilö, sillä jokainen haastateltava antoi arvioksi 10. Haastateltavat toivat vastauksissaan esiin, että täysi luottamus ja tehokas yhteistyö voi rakentua vain niin, että sama yhteyshenkilö hoitaa asiat koko yhteistyön ajan. Taustalla on ajatus siitä, että tuttu yhteyshenkilö tuntee asiakasyrityksen taustat ja tarpeet, mikä puolestaan mahdollistaa vaivattoman yhteistyön. Vastauksissa painottui ylipäänsä se, että henkilöstöpalvelualan liiketoimintamalli on henkilöitynyt eli asiakassuhteet ovat vahvasti sidoksissa tiettyihin ”luottohenkilöihin”. Seuraavat lainaukset havainnollistavat sitä, kuinka henkilöitynyttä liiketoiminta on henkilöstöpalvelualalla.

*”On hyvinki tärkeää, et palvelee aina sama henkilö, koska suhde rakentuu aina henkilön kautta. Tää liiketoiminta on täysin henkilöitynyttä, ja siks täysluottamus syntyy vaa, jos mulla on aina sama, tuttu henkilö siinä.” (Yritys F, rakennusala)*

*”Mä pidän tätä liiketoimintaa ihan täysin ihmisiin perustuvana! Joten jos mun yhteyshenkilö vaihtuu, nii kyl mä sit siinä kohtaa vaihdan myös henkilöstöpalveluyritystä.” (Yritys D, teollisuusala)*

Jokaiselle haastateltavalle esitettiin vielä jatkokysymys, jonka avulla selvitettiin, onko asiakasyrityksille merkityksellistä, että he ovat tavanneet kyseisen yhteyshenkilön kasvotusten. Haastateltavat olivat myös tästä yksimielisiä ja kertoivat sen olevan heille ensiarvoisen tärkeää. Haastateltavat perustelivat näkemystään sillä, että heidän kokemuksensa mukaan luottamuksen syntyminen asiakassuhteeseen edellyttää tutustumista henkilöön, mikä on vaikeaa ilman kasvokkain tapahtuvaa kohtaamista. Seuraava lainaus kuvastaa, kuinka tärkeää asiakasyrityksille on tavata yhteyshenkilö kasvotusten.

*”Mun pitää aina saada kasvot sille henkilölle kenenkaa teen yhteistyötä! Toisin sanoen anonyymienkaa työskentely ei vaa oo mahdollista, koska luottamus syntyy parhaiten nii et voi kohdata henkilökohtasesti ja keskustella kasvotusten.”  
(Yritys A, teollisuusala)*

Haastattelurungon mukaan teemaan ei kuulunut enempää kysymyksiä, mutta haastattelujen alussa esitetty kysymys kuitenkin tuotti vastauksia, jotka selvästi liittyvät suhdemarkkinointiin. Asiakasyrityksiltä kysyttiin, mitä kautta he hankkivat tietoa henkilöstöpalveluyrityksistä, kun he tarvitsevat uuden palveluntarjoajan. Jokainen haastateltava kertoi hankkivansa tietoa pääasiassa tuttaviansa suositusten kautta. Haastateltavat kertoivat luottavansa parhaiten suosituksiin, koska ne perustuvat aitoihin kokemuksiin. Haastattelujen perusteella henkilöstöpalveluyrityksen valinta perustuu siis pitkälti asiakasreferensseihin. Vastauksissa myös painottui, että asiakasyritykset eivät lähtökohtaisesti etsi uusia palveluntarjoajia, kun heillä on käytössä hyväksi ja luotettavaksi todettu toimija.

Lisäksi kysymys nosti esiin näkemyksen puskaradion vaikutuksesta. Muutamat haastateltavat nimittäin kertoivat, etteivät valitsisi henkilöstöpalveluyritystä, jonka toiminnasta leviää huonoja kokemuksia puskaradiossa. Toisin sanoen myös epävirallisia reittejä kulkevat kokemukset vaikuttavat merkittävästi henkilöstöpalveluyrityksen valintaan. Toinen kiinnostava näkemys, joka tuli esiin saman kysymyksen yhteydessä, oli näkymätön markkinointi, joka ilmenee vuokratyöntekijöiden huolehtimisessa. Osa haastateltavista toi esiin, että heille on olennaista nähdä sekä kuulla myös

vuokratyöntekijöiden kokemusten kautta, että henkilöstöpalveluyritys kohtelee työntekijöitään hyvin. Tällä asiakasyritykset tarkoittavat sitä, että vuokratyöntekijöitä kohdellaan oikeudenmukaisesti. Asiakasyritykset painottivat, että tämä näkyy suoraan vuokratyöntekijöiden vähäisenä vaihtuvuutena, mikä puolestaan vahvistaa sitä kenen kanssa he haluavat tehdä yhteistyötä.

#### **5.4 Yhteenveto aineiston tuloksista**

Kerätystä tutkimusaineistoista tunnistettiin tärkeimpiä asiakasyritysten nykytilan tarpeita ja odotuksia digimarkkinoinnin, suhdemarkkinoinnin sekä perinteisen markkinoinnin näkökulmista. Keskeisimmät tulokset on vedetty yhteen ja koottu teemoittain alla oleviin taulukoihin (ks. taulukot 3, 4 ja 5).

Tutkimustulosten mukaan henkilöstöpalveluala perustuu poikkeuksellisen vahvasti henkilöiden väliseen vuorovaikutukseen ja luottamukseen, minkä vuoksi suhdemarkkinointi osoittautui kaikista tärkeimmäksi kulmakiveksi henkilöstöpalvelualalle soveltuvassa asiakaslähtöisessä B2B-markkinoinnissa. Tulokset korostavat suhdemarkkinoinnin merkitystä muun muassa siinä, että henkilöstöpalvelualalla palveluntarjoajan valinta pohjautuu vahvasti tuttavien suosituksiin sekä asiakasreferensseihin. Lisäksi tulosten perusteella asiakasyrityksille on erittäin tärkeää saada yhteistyössä palvelua aina samalta yhteyshenkilöltä, jonka he ovat tavanneet kasvokkain ja johon on rakentunut luottamussuhde. Tutkimustuloksissa ylipäänsä korostui se, että henkilöstöpalvelualan liiketoiminta on hyvin henkilöitynyttä ja, että asiakasyritykset arvostavat asiakassuhteessa henkilökohtaista vuorovaikutusta sekä kasvotusten järjestettyjä kohtaamisia. Suhdemarkkinoinnin keskeiset tulokset on esitetty tarkemmin taulukossa 3.

**Taulukko 3.** Suhdemarkkinointia koskevien keskeisten tulosten yhteenveto.

<b>Suhdemarkkinointi</b>	
<b>1.</b>	Suhdemarkkinointi osoittautui tärkeimmäksi kulmakiveksi henkilöstöpalvelualalle soveltuvassa asiakaslähtöisessä B2B-markkinoinnissa, sillä tutkimustulosten mukaan henkilöstöpalveluala perustuu poikkeuksellisen vahvasti henkilöiden väliseen vuorovaikutukseen ja luottamukseen.
<b>2.</b>	Tutkimustuloksissa ilmeni, että henkilöstöpalvelualan liiketoiminta on hyvin henkilöitynyttä. Tätä vahvistavat saadut tulokset, joiden mukaan asiakasyrityksille on yhteistyössä tärkeää saada palvelua aina samalta yhteyshenkilöltä, jonka he ovat tavanneet kasvokkain ja johon on rakentunut luottamussuhde.
<b>3.</b>	Tulosten perusteella asiakasyritykset arvostavat asiakassuhteessa henkilökohtaista vuorovaikutusta ja kasvotusten järjestettyjä kohtaamisia. Toimialan luonteen ja hektisyyden vuoksi tärkein yhteydenpitotapa on soittaminen, mutta myös viestit WhatsAppin tai sähköpostin välityksellä koetaan toimivina etenkin kiireettömissä asioissa. Myös sovellus koettiin hyväksi yhteydenpitokanavaksi joidenkin käytännön asioiden hoitamiseen, sen helppouden ja nopeuden vuoksi.
<b>4.</b>	Tutkimustuloksista kävi ilmi, että henkilöstöpalvelualalla palveluntarjoajan valinta pohjautuu vahvasti tuttavien suosituksiin ja asiakasreferensseihin.

Vaikka tutkimustulokset korostivat suhdemarkkinoinnin ensisijaista merkitystä, niiden perusteella myös perinteinen markkinointi osoittautui tärkeäksi. Tulosten perusteella tehokkain markkinointitoiminto henkilöstöpalveluiden tarjoamiseen on nimittäin henkilökohtainen, puhelimitse tapahtuva myyntityö. Lisäksi tulosten mukaan perinteisillä medioilla on mainonnan näkökulmasta merkittävä asema henkilöstöpalvelualalla, sillä niissä esiintyviin mainoksiin kiinnitetään huomiota etenkin silloin, kun ne ovat tutun yrityksen. Suosituimmat perinteiset mediat, joissa esiintyvään mainontaan suhtaudutaan neutraalisti, jopa myönteisesti, ovat televisio, radio ja aikakauslehdet. Taulukossa 4 on esitetty perinteisen markkinoinnin osalta keskeiset tulokset.

**Taulukko 4.** Perinteistä markkinointia koskevien keskeisten tulosten yhteenveto.

<b>Perinteinen markkinointi</b>	
<b>5.</b>	Perinteinen markkinointi osoittautui suhdemarkkinoinnin jälkeen tärkeimmäksi tekijäksi, sillä tutkimustulosten mukaan tehokkain markkinointitoiminto henkilöstöpalveluiden tarjoamiseen on henkilökohtainen, puhelimitse tapahtuva myyntityö.
<b>6.</b>	Tutkimustuloksissa kävi ilmi, että perinteisissä medioissa esiintyviin mainoksiin kiinnitetään huomiota etenkin silloin, kun ne ovat tutun yrityksen. Suosituimmat perinteiset mediat, joissa esiintyvään mainontaan suhtaudutaan neutraalisti, jopa myönteisesti, ovat televisio, radio ja aikakauslehdet.

Digimarkkinointi on tutkimustulosten perusteella myös merkittävässä roolissa henkilöstöpalvelualalla, sillä asiakasyritykset hyödyntävät digitaalisia kanavia, kuten hakukoneita (Googlea), yritysten omia verkkosivuja ja LinkedIniä. Näissä esiintyi kuitenkin toimialakohtaisia eroja siten, että teollisuusalan asiakasyritykset hyödyntävät digitaalisia kanavia jo palveluntarjoajia etsiessään, kun taas rakennusalan asiakasyritykset tutkivat näitä enemmänkin muissa tilanteissa, mutta eivät ensisijaisena tiedonlähteenä henkilöstöpalveluntarjoajan hakuprosessissa. Tärkeimmäksi digimarkkinoinnin keinoksi henkilöstöpalveluyrityksille osoittautuivat yrityksen omat verkkosivut. Toinen keskeinen digimarkkinoinnin keino, joka nousi esille, on asiakkuusmarkkinointi, sillä tulosten mukaan asiakasyritykset vastaanottavat mielusti tutun henkilöstöpalveluyrityksen markkinointisisältöä. Kiinnostavimpana markkinointisisältönä pidetään henkilöstöpalveluyrityksen tuottamia osavuosikatsauksia, joita vastaanotetaan mieluiten sähköpostitse neljännesvuosittain. Tutkimustuloksissa myös ilmeni, että asiakasyrityksille ei ole merkityksellistä, onko heidän säännöllisesti käyttämänsä henkilöstöpalveluyritys aktiivinen sosiaalisessa mediassa. Asiakasyritykset ovat silti tulosten mukaan hyvin tavoitettavissa Facebookin, Instagramin sekä LinkedInin kautta, joissa parhaiten toimiviksi sisältötyypeiksi mainittiin informatiiviset sekä visuaaliset lyhytvideot. Digimarkkinoinnin osalta keskeiset tulokset on esitetty yksityiskohtaisemmin taulukossa 5.

**Taulukko 5.** Digimarkkinointia koskevien keskeisten tulosten yhteenveto.

<b>Digimarkkinointi</b>	
<b>7.</b>	Tutkimustulosten perusteella myös digimarkkinointi on keskeisessä roolissa henkilöstöpalvelualalla, sillä asiakasyritykset hyödyntävät digitaalisia kanavia, kuten hakukoneita (Googlea), yritysten omia verkkosivuja ja LinkedIniä. Tärkeimmäksi digimarkkinoinnin keinoksi henkilöstöpalveluyrityksille osoittautuivat yrityksen omat verkkosivut, joissa tulosten perusteella keskeisimmät elementit ovat yhteystiedot, henkilöiden valokuvat ja kuvaukset yrityksen tarjoamista palveluista.
<b>8.</b>	Toinen esiin noussut keskeinen digimarkkinoinnin keino on asiakkuusmarkkinointi, sillä tulosten mukaan asiakasyritykset vastaanottavat mielellään tutun henkilöstöpalveluyrityksen markkinointisisältöä. Kiinnostavimmaksi markkinointisisällöksi osoittautuivat henkilöstöpalveluyrityksen tuottamat osavuosisikatsaukset, joita vastaanotetaan mieluiten sähköpostitse kvartaaleittain.
<b>9.</b>	Tulosten perusteella asiakasyrityksille ei ole merkityksellistä, onko heidän säännöllisesti käyttämänsä henkilöstöpalveluyritys aktiivinen sosiaalisessa mediassa. Asiakasyritykset ovat kuitenkin tulosten mukaan hyvin tavoitettavissa Facebookin, Instagramin sekä LinkedInin kautta, joissa toimivimmiksi sisältötyypeiksi mainittiin informatiiviset ja visuaaliset lyhytvideot.
<b>10.</b>	Tutkimustulosten mukaan digitaalisten kanavien hyödyntämisessä esiintyi kuitenkin toimialakohtaisia eroja siten, että teollisuusalan asiakasyritykset hyödyntävät digitaalisia kanavia jo palveluntarjoajia etsiessään, kun taas rakennusalan asiakasyritykset tutkivat näitä enemmänkin muissa tilanteissa, mutta eivät ensisijaisena tiedonlähteenä henkilöstöpalveluntarjoajan hakuprosessissa.

## 6 Johtopäätökset

Tässä luvussa käydään läpi tutkimuksen keskeiset tulokset johtopäätöksien muodossa. Lisäksi esitetään niiden perusteella annettavat liikkeenjohdolliset kehitysehdotukset. Luvun lopussa pohditaan myös tutkimuksen rajoituksia ja mahdollista jatkotutkimusehdotusta.

### 6.1 Tutkimuksen keskeiset tulokset

Tutkielman tarkoituksena oli selvittää, millainen B2B-markkinointi on toimivaa henkilöstöpalvelualalla ja vastaa Lisäpalvelun asiakasyritysten nykytilan tarpeisiin sekä odotuksiin. Tutkielman avulla pyrittiin siis kehittämään Lisäpalvelun B2B-markkinointia asiakaslähtöisesti. Tutkielmalle määritetyt kolme tavoitetta tuottivat yhtenäisen kokonaisuuden, jonka avulla tutkielman tarkoitukseen vastattiin.

Tutkielman ensimmäisenä tavoitteena oli muodostaa olemassa olevan tiedon perusteella teoreettinen ymmärrys siitä, mistä elementeistä koostuu henkilöstöpalvelualalle ja sille ominaiselle B2B-palveluiden liiketoimintamallille suunnattu asiakaslähtöinen B2B-markkinointi. Tähän tavoitteeseen saatiin vastaus tutkielman teoriaosuudessa, muodostamalla tutkimuksen teoreettinen viitekehys (ks. kuvio 3). Teoreettisen viitekehymen mukaan henkilöstöpalvelualalle ja sille ominaiselle B2B-palveluiden liiketoimintamallille suunnattu asiakaslähtöinen B2B-markkinointi koostuu ennen kaikkea digimarkkinoinnista, suhdemarkkinoinnista ja perinteisestä markkinoinnista sekä niiden tärkeimpien elementtien yhteensovittamisesta. Muodostettu teoreettinen viitekehys toimi pohjana tutkimuksen empiiriselle osuudelle.

Tutkielman toisena tavoitteena oli tunnistaa Lisäpalvelun asiakasyritysten nykytilan tarpeita ja odotuksia, jotta saatiin selville, millainen B2B-markkinointi palvelee juuri heitä. Tähän tavoitteeseen haettiin vastausta tutkielman empiirisessä osiossa, jossa teemahaastattelujen avulla kerättiin analysoitava tutkimusaineisto. Vastaus toiseen tavoitteeseen saatiin muodostettua, kun kerätystä tutkimusaineistosta tunnistettiin

tärkeimpiä asiakasyritysten nykytilan tarpeita ja odotuksia digimarkkinoinnin, suhdemarkkinoinnin sekä perinteisen markkinoinnin näkökulmista (ks. taulukot 3, 4 ja 5).

Tutkielman kolmantena tavoitteena oli määrittää Lisäpalvelulle tärkeimmät asiakaslähtöisen B2B-markkinoinnin keinot. Tätä varten tuotiin yhteen ensimmäisen tavoitteen avulla luotu teoreettinen ymmärrys henkilöstöpalvelualalle ja sille ominaiselle B2B-palveluiden liiketoimintamallille suunnatusta asiakaslähtöisestä B2B-markkinoinnista, sekä toisen tavoitteen avulla tunnistetut asiakasyritysten nykytilan tarpeet ja odotukset digimarkkinoinnin, suhdemarkkinoinnin sekä perinteisen markkinoinnin näkökulmista. Tähän tavoitteeseen vastataan seuraavilla johtopäätöksillä.

Tutkimustulosten mukaan henkilöstöpalveluala perustuu ennen kaikkea henkilöiden väliseen vuorovaikutukseen ja luottamukseen. Toisin sanonon henkilöstöpalveluyritykset toimivat "luottamusbisneksen" parissa, jonka vuoksi suhdemarkkinointi on avainasemassa asiakaslähtöisessä B2B-markkinoinnissa. Tulos on yhdenmukainen Grönroosin (2009, s. 30) näkemyksen kanssa, jonka mukaan palvelukilpailussa toimivien yritysten on jopa välttämätöntä ymmärtää suhdemarkkinointia, jos tarkoituksena on pärjätä kilpailussa. On perusteltua luoda johtopäätös, että suhdemarkkinointi on ensiarvoisen tärkeää henkilöstöpalvelualalla ja siihen panostaminen tulee asettaa etusijalle asiakaslähtöisessä B2B-markkinoinnissa. Tutkimuksen mukaan Lisäpalvelun kannattaa siis kohdentaa resurssejaan ensisijaisesti suhdemarkkinointiin ja tällä tavalla pyrkiä lisäämään asiakassuhteisiinsa entistä enemmän luottamusta.

Suhdemarkkinoinnin osalta tutkimustuloksissa myös ilmeni, että henkilöstöpalvelualan liiketoiminta on hyvin henkilöitynyttä, eli asiakassuhteet ovat sidoksissa yksittäisiin yrityksen edustajiin. Henkilöitynyttä liiketoimintamallia vahvistaa saatu tutkimustieto siitä, että asiakasyrityksille on erittäin tärkeää saada yhteistyössä palvelua aina samalta yhteyshenkilöltä, jonka he ovat tavanneet kasvokkain ja johon on rakentunut luottamussuhde. Tutkimuksen perusteella Lisäpalvelun kannattaa siis tarjota jokaiselle

asiakasyritykselleen nimetty luottohenkilö, jonka kautta ylläpidetään jatkuvaa dialogia. Toisin sanoen vaihtuvuus luottohenkilön suhteen tulisi minimoida jatkuvan asiakasdialogin ja luottamukseen perustuvan yhteistyön vahvistamiseksi.

Asiakasdialogin rakentaminen, saati sitten sen ylläpitäminen ei kuitenkaan ole yksinkertaista. Teoriatiedon mukaan siinä on tärkeintä onnistua luomaan asiakkaalle sellainen asiakasrajapinta, joka on räätälöity juuri hänen tarpeilleen (Ojasalo & Ojasalo, 2010, s. 123–124). Tutkimustulosten perusteella asiakasyritykset arvostavat asiakassuhteessa henkilökohtaista vuorovaikutusta ja kasvotusten järjestettyjä tapaamisia. Toimialan luonteen ja hektisyyden vuoksi tärkeimmäksi yhteydenpitotavaksi todettiin puhelimitse soittaminen, mutta myös viestit WhatsAppin tai sähköpostin välityksellä osoittautuivat toimivina kiireettömissä asioissa. Lisäksi sovellus koettiin hyväksi yhteydenpitokanavaksi joidenkin käytännön asioiden hoitamiseen sen helppouden ja nopeuden vuoksi. Saatujen tutkimustulosten ja teoriatiedon pohjalta on perusteltua luoda johtopäätös, että Lisäpalvelun kannattaa räätälöidä jokaiselle asiakasyritykselleen yksilöllinen asiakasrajapinta ja pyrkiä aktiivisesti kehittämään sitä uusien tarpeiden sekä kehittyvien teknologioiden mukaisesti. Ensisijaisiksi yhteydenpitotavoiksi suositellaan puhelinsoittoja ja kasvokkain pidettäviä palavereja, sillä tutkimustiedon mukaan niiden avulla ylläpidetään rakennettua luottamusta parhaiten. Muita suositeltavia yhteydenpitotapoja käytännön asioiden hoitoon ovat yksityisviestit WhatsAppin ja sähköpostin välityksellä.

Tutkimustuloksista selvisi, että henkilöstöpalvelualalla palveluntarjoajan valinta pohjautuu vahvasti tuttavien suosituksiin ja asiakasreferensseihin. Toisin sanoen, hyvät asiakaskokemukset vaikuttavat eniten henkilöstöpalveluyrityksen valintaan. Tuloksen voidaan nähdä olevan yhdenmukainen Holman ja muiden (2021, s. 25) näkemyksen kanssa, jonka mukaan yritykset voivat saavuttaa uusia kumppaneita panostamalla asiakaskokemukseen. Tutkimustulosten sekä teoriatiedon tukiessa tosiaan, voidaan luoda johtopäätös, että Lisäpalvelun kannattaa panostaa merkittävästi asiakaskokemukseen ja erityisesti nostaa sitä esille osana asiakaslähtöistä B2B-

markkinointiaan. Asiakaskokemusten sekä referenssien käyttäminen on tutkimuksen mukaan keskeinen tapa hankkia uusia yhteistyökumppaneita sekä pidentää nykyisten asiakassuhteiden kestoja.

Perinteinen markkinointi osoittautui suhdemarkkinoinnin jälkeen tärkeimmäksi tekijäksi henkilöstöpalvelualalla, sillä tutkimustulosten mukaan tehokkain markkinointitoiminto henkilöstöpalveluiden tarjoamiseen on henkilökohtainen, puhelimitse tapahtuva myyntityö. Tulosta tukee Grönroosin (2009, s. 334–338) näkemys, jonka mukaan palveluja tarjoavat yritykset tarvitsevat perinteistä markkinointia, sillä se on niille yksi merkittävin markkinointitoiminto. Tutkimustulosten ja teorian tiedon tukiessa näin hyvin toisiaan on perusteltua luoda johtopäätös, että Lisäpalvelun kannattaa käyttää resurssejaan ja tehdä aktiivisesti puhelimitse tapahtuvaa henkilökohtaista myyntityötä. Lisäksi on suositeltavaa, että jokainen yrityksen edustaja on varautunut ennakoimattomiin suusanallisiin kohtaamisiin, sillä myös ne voivat muuttua henkilökohtaisiksi myyntitilanteiksi, kun edustajat osaavat toimia niissä oikein.

Perinteisen markkinoinnin osalta tutkimustuloksissa myös selvisi, että mainontaan perinteisissä medioissa kiinnitetään runsaasti huomiota etenkin silloin, kun mainokset ovat tutun yrityksen. Suosituimmiksi perinteisiksi medioiksi osoittautuivat televisio, radio ja aikakauslehdet, joissa esiintyvään mainontaan suhtaudutaan neutraalisti, jopa myönteisesti. Tulostaa vahvistaa teorian tieto, jonka mukaan televisio ja radio ovat onnistuneet säilyttämään vahvan asemansa mediamainonnassa (Karjalainen, 2010, s. 110–111). Näin ollen on perusteltua muodostaa johtopäätös, että Lisäpalvelun on järkevää hyödyntää tukimedioinaan televisio- sekä radiomainontaa. Tutkimuksen mukaan resurssit kannattaa erityisesti suunnata paikallismainontaan, sillä asiakasyritykset kiinnittävät huomiota juuri tuttujen yritysten mainoksiin ja yleensä tutut yritykset ovat paikallisia toimijoita. Lisäksi on suositeltavaa harkita mainostamista myydyimmissä rakennusalan lehdissä, sillä tutkimustiedon mukaan myös niissä tapahtuva mainonta vetoaa asiakasyrityksiin.

Vaikka tutkimus painottaa suhdemarkkinoinnin ja perinteisen markkinoinnin merkitystä on henkilöstöpalvelualalla järkevää hyödyntää myös digimarkkinointia, sillä tutkimustulosten mukaan asiakasyritykset käyttävät monipuolisesti digitaalisia kanavia, kuten hakukoneita (Googlea), yritysten omia verkkosivuja ja LinkedIniä. Tärkeimmäksi digimarkkinoinnin keinoksi henkilöstöpalveluyrityksille osoittautui yrityksen oma verkkosivusto, jossa tulosten perusteella keskeisimmät elementit ovat yhteystiedot, henkilöiden valokuvat ja kuvaukset yrityksen tarjoamista palveluista. Tulosta vahvistaa Lahtisen ja muiden (2022, s. 159–163) esittämä näkemys, jonka perusteella yrityksen oma verkkosivu on oleellisin digimarkkinoinnin keinoista ja sen tulee kattaa kohderyhmälle luotu sisältö, tekninen toimivuus ja luottamusta herättävä ulkoasu, jotta se tukee onnistuneesti yrityksen digimarkkinointia. On siis perusteltua luoda johtopäätös, että Lisäpalvelun kannattaa digimarkkinoinnin osalta investoida merkittävästi omaan verkkosivustoonsa, koska sen avulla on mahdollista herättää jo alkuvaiheessa luottamusta ja vedota potentiaalsiin kumppaneihin. Suositeltavaa on, että verkkosivuilta löytyvät helposti yrityksen yhteystiedot, joita täydentävät profiilikuvat henkilöistä. Lisäksi verkkosivuilla kannattaa kertoa selkeästi yrityksen tarjoamista palveluista sekä tarjota mahdollisimman vaivattomasti saavutettavat yhteydenottomahdollisuudet.

Toinen keskeinen digimarkkinoinnin keino, joka nousi esille, on asiakkuusmarkkinointi, sillä tutkimustulosten mukaan asiakasyritykset vastaanottavat mielellään tutun henkilöstöpalveluyrityksen markkinointisisältöä. Kiinnostavimmaksi markkinointisisällöksi osoittautuivat henkilöstöpalveluyrityksen tuottamat osavuosikatsaukset, joita vastaanotetaan mieluiten sähköpostitse kvartaaleittain. Tulosta tukee teorian tieto, jonka mukaan asiakkuusmarkkinointi on merkittävä digimarkkinoinnin keino, jolla voidaan kehittää tehokkaasti olemassa olevia asiakassuhteita (Lahtinen ja muut, 2022, s. 161). Tutkimustulosten ja teorian tiedon pohjalta Lisäpalvelun kannattaa siis ehdottomasti hyödyntää asiakkuusmarkkinointia ja lähettää asiakasyrityksilleen tasaisin väliajoin taloustietoihin perustuvaa

markkinointisisältöä. Ensisijaisena markkinointisisältönä suositellaan sähköpostitse lähetettäviä osavuosikatsauksia, sillä ne kiinnostavat asiakasyrityksiä eniten.

Tutkimustulokset osoittivat myös sen, ettei asiakasyrityksille ole merkityksellistä, onko heidän säännöllisesti käyttämänsä henkilöstöpalveluyritys aktiivinen sosiaalisessa mediassa. Asiakasyritykset ovat kuitenkin tulosten mukaan hyvin tavoitettavissa Facebookin, Instagramin sekä LinkedInin kautta, joissa toimivimmiksi sisältötyypeiksi mainittiin informatiiviset ja visuaaliset lyhytvideot. Lisäksi teorian mukaan sosiaalisen median markkinointi tarjoaa yrityksille runsaasti mahdollisuuksia, sillä useat sosiaalisen median kanavat mahdollistavat tehokkaan mainonnan sekä monipuolisen sisällöntuotannon (Lahtinen ja muut, 2022, s. 234). Tutkimustulosten ja teorian perusteella voidaan luoda johtopäätös, että Lisäpalvelun on järkevää olla aktiivinen ainakin LinkedInissä, Facebookissa ja Instagramissa. Facebookiin ja Instagramiin on suositeltavaa tuottaa erityisesti lyhytvideoita, jotka ovat informatiivisia sekä visuaalisia kokonaisuuksia. LinkedIniä puolestaan suositellaan hyödyntämään verkostoitumisessa, koska tutkimustiedon mukaan asiakasyritykset kokevat yksityisviestit siellä hyvänä lähestymistapana.

Tutkimustuloksissa digitaalisten kanavien hyödyntämisessä esiintyi myös toimialakohtaisia eroja. Teollisuusalan asiakasyritykset käyttävät digitaalisia kanavia jo palveluntarjoajia etsiessään, kun taas rakennusalan asiakasyritykset tutkivat näitä enemmänkin muissa tilanteissa, mutta eivät ensisijaisena tiedonlähteenä henkilöstöpalveluntarjoajan hakuprosessissa. Vaikka tulokset jakautuivat selkeästi toimialoittain, on perusteltua tehdä johtopäätös, että Lisäpalvelun kannattaa ottaa hakukonemarkkinointi osaksi digimarkkinointiaan, koska asiakasyrityksistä osa hyödyntää Googlea tiedonlähteenä etsiessään henkilöstöpalveluntarjoajia. Toisin sanoen tietyt asiakasyritykset ja näin ollen myös uudet potentiaaliset kumppanit on mahdollista tavoittaa hakukonemarkkinoinnin avulla. Suositeltavaa on hyödyntää toimialakohtaista hakusanamainontaa (SEO) sekä hakukoneoptimointia (SEM), sillä

teoriatiedon mukaan nämä molemmat ovat merkittäviä digimarkkinoinnin keinoja (Lahtinen ja muut, 2022, s. 189–204).

Kokonaisuudessaan tutkimuksen keskeisissä tuloksissa, jotka esitettiin johtopäätöksien muodossa tuli vahvasti ilmi, että Lisäpalvelun on ymmärrettävä ja huomioitava henkilöstöpalvelualan lainalaisuudet asiakaslähtöisessä B2B-markkinoinnissaan. Tutkimuksen mukaan toimiala on hyvin henkilöitynyt, ratkaisukeskeinen, nopeampainen sekä täynnä muuttuvia tilanteita, minkä vuoksi luottamussuhteen rakentaminen asiakasyrityksiin on B2B-markkinoinnin avaintekijä. Näin ollen, mitä lähemmäksi Lisäpalvelu nykyisiä sekä potentiaalisia uusia asiakkaitaan pääsee, sitä paremmat ovat yhteistyön edellytykset. Toisin sanoen toimiva asiakaslähtöinen B2B-markkinointi henkilöstöpalvelualla koostuu ennen kaikkea suhdemarkkinoinnin elementeistä, jotka luovat henkilöstöpalveluryitykselle luotettavan brändin ja antavat sen toimihenkilöille kasvot, unohtamatta asiakaskohtaisesti räätälöitävän palvelun merkitystä.

## **6.2 Liikkeenjohdolliset kehitysehdotukset**

Tutkielman tulokset johtopäätöksien muodossa nostivat esiin muutamia konkreettisia liikkeenjohdollisia kehitysehdotuksia Lisäpalvelun asiakaslähtöiseen B2B-markkinointiin. Esitettyihin liikkeenjohdollisiin kehitysehdotuksiin on valittu ainoastaan ideat, joita Lisäpalvelu ei ole ottanut käyttöön tai hyödyntänyt aikaisemmin.

Tutkimuksessa selvisi, että henkilöstöpalvelualan liiketoiminta on vahvasti henkilöitynyttä, mikä tarkoittaa, että asiakassuhteet ovat sidoksissa yksittäisiin yrityksen edustajiin. Vahvasti henkilöityneessä liiketoiminnassa piilee liiketoimintariski, sillä aina on mahdollista, että yrityksen edustaja vaihtuu, mikä voi aiheuttaa ongelmia asiakassuhteiden jatkuvuudelle. Tämän vuoksi Lisäpalvelun asiakassuhteiden kehittäminen siten, että asiakasyritykset ovat sitoutuneita enemmän yritykseen kuin yksittäisiin yrityksen edustajiin nähdään hyvin tärkeänä. Näin ollen liikkeenjohdollisena kehitysehdotuksena suositellaan markkinointitutkimuksen teettämistä, jonka avulla

tutkitaan, miten asiakasyrityksiä voidaan sitouttaa yritykseen ilman, että se perustuu yksittäisiin henkilöihin. Markkinointitutkimuksen avulla Lisäpalvelu saisi hyödyllistä tietoa siitä, kuinka liiketoimintaa voisi kehittää vähemmän riskialttiiksi.

Toisena liikkeenjohdollisena kehitysehdotuksena suositellaan kehittämään sovellus, mikä voidaan tarjota niin asiakasyritysten kuin vuokratyöntekijöiden käyttöön. Sovellusta suositellaan, koska tutkimuksen mukaan se osoittautui hyväksi yhteydenpitokanavaksi joidenkin käytännön asioiden hoitamiseen, juuri sen helppouden ja nopeuden vuoksi. Tarjottavan sovelluksen kautta asiakasyritykset voisivat esimerkiksi seurata kätevästi vuokratyöntekijöiden työaika ja kuitata tehdyt työtunnit, tutustua eri vuokratyöntekijöiden tietoihin kuten osaamiseen ja kokemukseen sekä tarkastella vuokratyöntekijöiden saatavuutta. Sovelluksen tarjoaminen asiakasyrityksille tukisi asiakasrajapinnan aktiivista kehittämistä sekä mahdollisesti parantaisi asiakaskokemusta.

Ylipäättänsä Lisäpalvelun kannattaa panostaa merkittävästi asiakaskokemukseen osana asiakaslähtöistä B2B-markkinointiaan, koska tutkimustieto osoitti, että se on toimiva tapa hankkia uusia yhteistyökumppaneita sekä pidentää nykyisten asiakassuhteiden kestoja. Näin ollen liikkeenjohdollisena kehitysehdotuksena suositellaan tekemään säännöllisesti asiakastyytyväisyyskyselyitä, joiden avulla kerätään arvokasta asiakaspalautetta. Asiakastyytyväisyyskyselyitä voitaisiin tehdä esimerkiksi kasvokkain pidettävissä palavereissa, jolloin asiakasyritykset saisivat henkilökohtaisesti kertoa näkemyksistään. Henkilökohtaisesti kerätty asiakaspalaute voi samalla myös lisätä luottamusta asiakassuhteeseen, kun asiakas kokee, että hänen mielipiteensä on tärkeä ja hänen kokemuksestaan välitetään.

Neljäntenä liikkeenjohdollisena kehitysehdotuksena suositellaan myyntikoulutusta Lisäpalvelun toimihenkilöille, koska tutkimustulosten mukaan tehokkain markkinointitoiminto asiakasyritysten tavoittamiseen on henkilökohtainen, puhelimitse tapahtuva myyntityö. Myyntikoulutuksen avulla Lisäpalvelun toimihenkilöt pystyisivät toteuttamaan aktiivista myyntityötä puhelimitse sekä reagoimaan ennakoimattomiin

suusanallisiin kohtaamisiin siten, että ne muuttuisivat onnistuneiksi myyntitilanteiksi. Esimerkiksi erilaiset myyntikoulutukset, joita on saatavilla kursseina, voisivat toimia.

Viidentenä liikkeenjohdollisena kehitysehdotuksena suositellaan verkkosivujen sisällön kehittämistä siten, että tuodaan asiakasreferenssit osaksi sivustoa. Tutkimuksen mukaan Lisäpalvelun kannattaa investoida merkittävästi omaan verkkosivustoonsa, koska sen avulla on mahdollista herättää jo alkuvaiheessa luottamusta ja vedota potentiaalsiin kumppaneihin. Lisäksi asiakasreferenssien lisäämistä suositellaan, koska tutkimustiedon mukaan henkilöstöpalvelualalla palveluntarjoajan valinta perustuu juuri niihin. Asiakasreferenssit voitaisiin lisätä verkkosivuille esimerkiksi omina artikkelikirjoituksina tai vastaavasti lyhyinä suorina lainauksina etusivulle.

Lisäksi tutkimuksen mukaan Lisäpalvelun kannattaa hyödyntää asiakkuusmarkkinointia ja lähettää asiakasyrityksilleen tasaisin väliajoin taloustietoihin perustuvaa markkinointisisältöä, kuten osavuosikatsauksia. Näin ollen liikkeenjohdollisena kehitysehdotuksena suositellaan ulkoiseen käyttöön tarkoitettujen osavuosikatsauksien tekemistä neljännesvuosittain. Osavuosikatsaukset suositellaan lähetettävän automaatiotyökaluja hyödyntäen sähköpostitse, jotta niistä muodostuu säännöllisesti lähtevä markkinointisisältö asiakasyrityksille.

Viimeisenä liikkeenjohdollisena kehitysehdotuksena tutkimustuloksiin pohjautuen suositellaan sosiaalisen median markkinoinnin kehittämistä niin, että sisällöntuotannossa hyödynnetään vuokratyöntekijöitä. Esimerkiksi vuokratyöntekijöiden tarinoiden kautta voitaisiin tuoda esiin heidän pitkäaikaisia ja hyviä kokemuksiaan työskentelystä Lisäpalvelulla. Tätä kautta viestittäisiin vuokratyöntekijöiden vähäisestä vaihtuvuudesta, joka tutkimuksen mukaan resonoi asiakasyrityksille positiivisia mielikuvia palveluntarjoajasta ja samalla vahvistaa, sitä kenen kanssa he haluavat tehdä yhteistyötä. Näitä sisältöjä suositellaan jaettavaksi erityisesti Facebookissa, Instagramissa ja LinkedInissä.

### 6.3 Tutkimuksen rajoitteet ja jatkotutkimusehdotus

Tehty tutkimus tuotti uutta ja hyödyllistä tietoa siitä, millaisten elementtien varaan henkilöstöpalvelualalle ja sille ominaiselle B2B-palveluiden liiketoimintamallille kehitetty asiakaslähtöinen B2B-markkinointi rakentuu. Lisäksi tutkimuksen avulla saatiin kerättyä toimeksiantajalle eli Lisäpalvelulle tärkeää tietoa siitä, millainen B2B-markkinointi vastaa juuri heidän asiakasyritysten nykytilan tarpeita sekä odotuksia. Kokonaisuudessaan tutkimuksen avulla tuotettiin niin Lisäpalvelun liiketoiminnalle kuin yleisesti henkilöstöpalvelualalle käytännöllistä tietoa, jota voidaan hyödyntää sekä kehittää tulevaisuudessa.

Vaikka tutkielmalle määritetyt tavoitteet saavutettiin, niin tutkimuksessa havaittiin myös rajoituksia. Tutkimuksen rajoitteina voidaan nähdä tutkijan rajalliset resurssit empiirisen aineiston keräämisessä ja haastattelujen toteutuksessa. Empiirinen aineisto kerättiin teemahaastattelujen avulla, joihin valikoitiin harkinnanvaraisesti eliittiotantaa hyödyntäen kuusi (6) Lisäpalvelun asiakasyritystä. Tehtyjen haastattelujen lukumäärä edustaa vain pientä otosta kaikista Lisäpalvelun asiakasyrityksistä, mikä antaa rajallisia mahdollisuuksia tutkimustulosten yleistettävyydelle. Toteuttamalla enemmän haastatteluja olisi ollut mahdollista saada enemmän vahvistusta tutkimustuloksille sekä tunnistaa erilaisia asiakasyritysten nykytilan tarpeita ja odotuksia.

Rajoituksena voidaan myös nähdä tutkimuksen kohdistuminen ainoastaan rakennus- ja teollisuusalan asiakasyrityksiin. Asiakasyritykset valittiin näiltä kahdelta toimialalta, koska ne ovat Lisäpalvelun liiketoiminnan kannalta keskeisimpiä toimialoja. Valitsemalla muiltakin toimialoilta asiakasyrityksiä olisi teemahaastatteluissa voinut nousta esiin uusia näkökulmia ja monipuolisempia ajatuksia. Toisaalta tutkimus kohdennettiin tarkoituksella näihin merkityksellisimpiin toimialoihin ja valitsemalla kolme (3) haastateltavaa kummaltakin toimialalta, mahdollistettiin toimialojen välinen vertailu.

Kuten edellä todettiin, tutkimuksen yleistettävyys on kuitenkin rajallista tunnistettujen rajoitusten vuoksi. Näin ollen jatkotutkimukseksi suositellaan tutkimuksen laajentamista

siten, että tarkasteluun otettaisiin mukaan lisää eri toimialojen asiakasyrityksiä. Lisäpalvelun asiakasyritysten pääkohderyhmiin kuuluvat myös ravintola-, toimisto-, kuljetus- ja logistiikka-ala, joten jatkotutkimus, jossa myös nämä toimialat huomioitaisiin, olisi mielenkiintoista. Perehtyminen eri toimialojen asiakasyrityksiin mahdollistaisi samalla kattavamman vertailun, sillä jokaisella toimialalla on omat erityispiirteensä. Näiden erityispiirteiden huomioiminen voisi puolestaan auttaa tunnistamaan asiakasyritysten erilaisia nykytilan tarpeita sekä odotuksia, jotka toimivassa asiakaslähtöisessä B2B-markkinoinnissa tulisi huomioida.

Tässä tutkielmassa hyödynnettiin OpenAI:n ChatGPT-4 tekoälysovellusta. Sitä hyödynnettiin ensisijaisesti kielenhuollossa ja akateemisen tekstin muotoilussa. Tekoälysovelluksen avulla kehitettiin lauserakenteita, tunnistettiin kielioppi- ja kirjoitusvirheitä sekä rikastettiin tutkielman sanastoa. Lisäksi tekoälyä hyödynnettiin teemahaastattelurungon laadinnassa, jossa sitä käytettiin haastattelukysymyksien suunnittelussa ja selkeässä ilmaisussa. Tutkielman tekijä on huomionnut yliopiston säännöt sekä ohjeistuksen tekoälyn käytöstä ja ottaa täyden vastuun tutkielman sisällöstä.

## Lähteet

- Dufva, M. & Rekola, S. (2023). *Megatrendit 2023: Ymmärrystä yllätysten aikaan* (Sitran selvityksiä 224). Sitra. Noudettu 26.10.2024 osoitteesta <https://www.sitra.fi/julkaisut/megatrendit-2023/>
- Eriksson, P. & Kovalainen, A. (2016). *Qualitative methods in business research: A practical guide to social research* (2. painos). SAGE Publications Ltd.
- Finnpanel. (2024, 24. tammikuuta). *Television katselu Suomessa 2023*. Noudettu 16.1.2025 osoitteesta [https://www.finnpanel.fi/lataukset/tv\\_vuosi\\_2024.pdf](https://www.finnpanel.fi/lataukset/tv_vuosi_2024.pdf)
- Finto - Suomalainen asiasanasto- ja ontologiapalvelu. (2023). *Yritysmarkkinointi*. Noudettu 16.11.2024 osoitteesta <http://www.yso.fi/onto/yso/p12743>
- Grönroos, C. (2009). *Palvelujen johtaminen ja markkinointi* (4. painos). WSOYpro Oy.
- Henkilöstöala HELA ry. (2021, 3. joulukuuta). *Tasaantuuko kasvu, vaikuttaako vuodenaika vai kiusaako korona – henkilöstöpalvelualan suhdannenäkymät kääntyivät pitkän positiivisen jakson jälkeen laskuun*. Noudettu 19.11.2024 osoitteesta <https://henkilostoala.fi/tasaantuuko-kasvu-vaikuttaako-vuodenaika-vai-kiusaako-korona-henkilostopalvelualan-suhdannenakymat-kaantyyivat-pitkan-positiivisen-jakson-jalkeen-laskuun/>
- Henkilöstöala HELA ry. (2023a). *Mitä henkilöstöalalla tehdään?* Noudettu 6.10.2024 osoitteesta <https://henkilostoala.fi/henkilostopalveluala/henkilostopalveluyritysten-ratkaisut-tyopaikkojen-ja-tyontekijoiden-kohtaannon-parantamiseksi/>
- Henkilöstöala HELA ry. (2023b). *Liikevaihtokatsaus*. Noudettu 6.10.2024 osoitteesta [https://henkilostoala.fi/wp-content/uploads/2024/02/HELA\\_TOP20\\_joulukuu\\_2023.pdf](https://henkilostoala.fi/wp-content/uploads/2024/02/HELA_TOP20_joulukuu_2023.pdf)
- Henkilöstöala HELA ry. (2023c). *Henkilöstöalan kasvu jatkuu maltillisena*. Noudettu 6.10.2024 osoitteesta <https://henkilostoala.fi/henkilostoalan-kasvu-jatkuu-maltillisena/>
- Henkilöstöala HELA ry. (2023d). *Henkilöstöalan yritysten palvelut*. Noudettu 1.12.2024 osoitteesta

<https://henkilostoala.fi/henkilostopalveluala/henkilostopalveluyritysten-palvelut/>

- Henkilöstöala HELA ry. (2024). *Vuokratyöntekijätutkimus*. Noudettu 8.11.2024 osoitteesta <https://henkilostoala.fi/tutkimukset/>
- Hirsjärvi, S. & Hurme, H. (2022). *Tutkimushaastattelu: teemahaastattelun teoria ja käytäntö* (2. painos). Gaudeamus.
- Holma, L., Laasio, K., Ruusuvoori, M., Seppä, S. & Tanner, R. (2021). *Menestys syntyy asiakaskokemuksesta: B2B-johtajan opas*. Alma Talent Oy.
- Hyvärinen, M., Nikander, P. & Ruusuvoori, J. (2017). *Tutkimushaastattelun käsikirja*. Vastapaino.
- Kannan, P. K. & Li, H. A. (2017). Digital marketing: A framework, review and research agenda. *International Journal of Research in Marketing*, 34(1), 22–45. <https://doi.org/10.1016/j.ijresmar.2016.11.006>
- Karjaluoto, H. (2010). *Digitaalinen markkinointiviestintä: Esimerkkejä parhaista käytännöistä yritys- ja kuluttajamarkkinointiin*. WSOYpro Oy.
- Kovács, G. & Spens, K. M. (2005). Abductive reasoning in logistics research. *International Journal of Physical Distribution & Logistics Management*, 35(2), 132–144. <http://dx.doi.org/10.1108/09600030510590318>
- Kurvinen, J. & Seppä M. (2016). *B2B-markkinoinnin & myynnin pelikirja: Yritysjohdon opas myyntiin ja markkinointiin* (2. painos). Kauppakamari.
- Lahtinen, N., Pulkka, K., Karjaluoto, H. & Mero, J. (2022). *Digimarkkinointi*. Alma Talent.
- Lisäpalvelu. (2024a). *Henkilöstöpalvelut*. Noudettu 26.10.2024 osoitteesta <https://lisapalvelu.net/yrityksille/henkilostopalvelut/>
- Lisäpalvelu. (2024b). *Tietoa meistä*. Noudettu 26.10.2024 osoitteesta <https://lisapalvelu.net/tietoa-meista/>
- Ojasalo, J. & Ojasalo, K. (2010). *B-to-B-palvelujen markkinointi*. WSOYpro Oy.
- Piekkari, R. & Welch, C. (2020). Oodi yksittäistapaustutkimukselle ja vertailun moninaiset mahdollisuudet. Teoksessa A. Puusa & P. Juuti (toim.), *Laadullisen tutkimuksen näkökulmat ja menetelmät* (luku 13). Gaudeamus.

- Puusa, A. (2020). Näkökulmia laadullisen aineiston analysointiin. Teoksessa A. Puusa & P. Juuti (toim.), *Laadullisen tutkimuksen näkökulmat ja menetelmät* (luku 9). Gaudeamus.
- Rust, R. T., Ambler, T., Carpenter, G. S., Kumar, V. & Srivastava, R. K. (2004). Measuring marketing productivity: Current knowledge and future directions. *Journal of Marketing*, 68(4), 76–89. <https://journals-sagepub-com.proxy.uwasa.fi/doi/full/10.1509/jmkg.68.4.76.42721>
- Tuomi, J. & Sarajärvi, A. (2018). *Laadullinen tutkimus ja sisällönanalyysi*. Kustannusosakeyhtiö Tammi.
- Työ- ja elinkeinoministeriö. (2017). *Vuokratyöopas*. Noudettu 23.10.2024 osoitteesta <https://tem.fi/documents/1410877/3229884/Vuokraty%C3%B6opas/fc47f5f5-b1d5-4805-b6dd-a46e42193a05>
- Työsuojelu. (2024). *Vuokratyö*. Noudettu 19.11.2024 osoitteesta <https://tyosuojelu.fi/tyosuhde/vuokratyo>

## Liitteet

### Liite 1. Teemahaastattelun runko

#### Taustakysymykset

1. Millä alalla yrityksenne toimii?
  2. Kuinka monta henkilöä yrityksessänne työskentelee?
  3. Mikä on yrityksenne liikevaihdon suuruusluokka?
  4. Millä paikkakunnalla yrityksenne pääasiallisesti toimii?
  5. Missä roolissa toimit yrityksessänne?
  6. Mitä kautta hankit tietoa henkilöstöpalveluyrityksistä, kun tarvitsette uuden palveluntarjoajan?
  7. Kun henkilöstöpalveluyritys tekee B2B-markkinointia, mikä on paras markkinointikanava tai -tapa tavoittaa teidät?
- 

#### Teema: Digimarkkinointi

8. Hyödynnätkö uusia henkilöstöpalveluntarjoajia etsiessänne digitaalisia kanavia? Jos kyllä, mitä?
    - Onko henkilöstöpalveluyritysten verkkosivujen olemassaololla ja sisällöllä merkitystä?
  9. Onko teille tärkeää, että henkilöstöpalveluyritys, jonka palveluja käytätte säännöllisesti, on aktiivinen eri sosiaalisen median alustoilla?
  10. Vastaanotatteko mieluusti markkinointisisältöä (esim. uutiskirjeitä, osavuosikatsauksia) tutulta henkilöstöpalveluyritykseltä, jonka palveluja olette aiemmin käyttäneet?
- 

#### Teema: Perinteinen markkinointi

11. Millä tavalla toivoisitte, että entuudestaan tuntemattoman henkilöstöpalveluyrityksen edustaja ottaisi teihin yhteyttä tarjotakseen palveluitaan?
  12. Käytättekö aikaa perinteisten medioiden parissa ja kiinnitättekö huomiota niissä tapahtuvaan mainontaan?
- 

#### Teema: Suhdemarkkinointi

13. Millainen asiakasrajapinta eli yhteydenpitotapa palvelee teitä parhaiten?
  - Palveleeko kasvokkain sovittu tapaaminen vai videopalaveri teitä paremmin?
14. Kuinka tärkeää on, että henkilöstöpalveluyrityksessä, jonka palveluja käytätte säännöllisesti, teitä palvelee aina sama henkilö? Arvio asteikolla 1–10.
  - Onko tärkeää, että olet tavannut tämän kyseisen henkilön kasvotusten?