Neelia Ahlskog

Asiakaspolku ja ostajapersoonat B2B-asiantuntijapalvelun kontekstissa

Case ISO/IEC 27001 -tietoturvan hallintajärjestelmän sertifiointipalvelu

Markkinoinnin ja viestinnän akateeminen yksikkö
Markkinoinnin pro gradu -tutkielma
Markkinoinnin johtamisen koulutusohjelma

Vaasa 2024

VAASAN YLIOPISTO
Markkinoinnin ja viestinnän akateeminen yksikkö
Tekijä: Neelia Ahlskog
Tutkielman nimi: Asiakaspolku ja ostajapersoonat B2B-asiantuntijapalvelun kontekstissa : Case ISO/IEC 27001 -tietoturvan hallintajärjestelmän sertifiointipalvelu
Tutkinto: Kauppatieteiden maisteri
Oppiaine: Markkinoinnin johtaminen
Työn ohjaaja: Ari Huuhka
Valmistumisvuosi: 2024 **Sivumäärä:** 93

TIIVISTELMÄ:
Tässä tutkimuksessa yhdistetään asiakaspolkujen ja ostajapersoonien käsitteet B2B-asiantuntijapalveluiden kontekstissa, keskittyen tietoturvasertifiointipalveluun. Tarkoituksena on analysoida kyseisen palvelun ostajien profiileja ja päätöksenteon haasteita sekä löytää kehitysehdotuksia asiakaspolkujen kehittämiseksi tutkimuksen toimeksiantajayrityksen näkökulmasta. Asiakaspolkuja ja ostokäyttäytymistä on tutkittu laajasti B2C-sektorilla, mutta B2B-kontekstissa tutkimus on jäänyt vähäiseksi. Asiantuntijapalvelu, jonka ostajat otetaan tarkastelun kohteeksi, on ISO/ IEC 27001-tietoturvasertifiointi, jonka avulla yritykset voivat varmistaa tietoturvaprosessiensa asianmukaisuuden. Se auttaa tunnistamaan riskejä ja kehittämään toimenpiteitä muun muassa tietomurtojen ja kyberuhkien ehkäisemiseksi.

Tutkimuksen teoreettinen viitekehys tarkastelee asiakaspolkujen rakentumista ja niiden johtamista B2B-puolella. Lisäksi käsitellään B2B-päätöksentekoprosessin piirteitä ja luodaan perusta ostajapersoonien rakentamiselle. Tutkimus on rajattu tarkastelemaan asiakaspolkuja vain ajasta ennen ostoa aina ostopäätökseen asti, vaikka asiakaspolku tyypillisesti jatkuu ostopäätöksen jälkeenkin asiakassuhteen ylläpitoon ja sitouttamiseen. Tässä tutkimuksessa toimeksiantajayritys haluaa kuitenkin keskittyä uusasiakashankintaan.

Tämän laadullisen tapaustutkimuksen aineisto kerättiin puolistrukturoiduilla haastatteluilla kuudelta henkilöltä, joista puolet on hyväksynyt ja puolet hylännyt toimeksiantajan tarjouksen. Sisällönanalyysin pohjalta muodostettiin kaksi ostajapersoonaa ja mallinnettiin kaksi tyypillistä asiakaspolkua: monivaiheinen ja suoraviivainen asiakaspolku, joista voidaan tunnistaa kohderyhmän asiakaspoluille tyypilliset vaiheet. Ostajapersoonat auttavat ymmärtämään asiakasta itseään, kun taas asiakaspolut tuovat konkretiaa asiakkaan käyttäytymiselle päätöksentekoprosessissa. Yhdessä ne luovat kokonaisvaltaisen asiakasymmärryksen.

Tulokset osoittavat, että ostajat kaipaavat tietoa sertifioitumisprosessin vaatiman ajankäytön, resurssien, työmäärän ja kustannuksien arviointiin. Tätä tietoa on hankala löytää ja sen puute vaikeuttaa päätöksentekoa. Brändiomisteiset kosketuspisteet asiakaspoluilla ovat vähäisiä, jolloin korostuu keskustelut asiantuntijamyyjien kanssa asiakaspolun loppupäässä. Lopulta suositukset ja asiantuntijuus ovat merkittäviä syitä tarjouksen hyväksymiseen, kun taas hylkäämiseen vaikutti korkea hinta ilman tunnistettua lisäarvoa. Kehitysehdotuksena toimeksiantajalle esitetään muun muassa oman kilpailuetunsa kirkastamista sekä vahvempaa roolia asiakaspolkujen johtamisessa, johon liittyy ostajapersoonalähtöiset sisällöt ja automaation hyödyntäminen.

AVAINSANAT: Asiakaspolku, ostajapersoona, asiakasymmärrys, asiantuntijapalvelu

Sisällys

1 Johdanto 6
1.1 Tutkimuskohteena olevan asiantuntijapalvelun esittely 9
1.2 Tutkimuksen tarkoitus ja tavoitteet 11
1.3 Tutkimuksen rakenne ja rajaukset 12
1.4 Keskeiset käsitteet 14
2 Asiantuntijapalvelun asiakaspolku 15
2.1 B2B-asiakaspolun rakentuminen 15
2.2 Digitaalisen B2B-asiakaspolun johtaminen 21
2.3 B2B-päätöksentekoprosessi 24
2.3.1 Tunteiden merkitys B2B-asiantuntijapalvelun ostossa 24
2.3.2 Ajankäytön jakautuminen asiakaspolulla 26
2.3.3 Myynnin rooli päätöksenteossa 27
2.4 Ostajapersoonien rakentaminen 30
2.5 Yhteenveto 35
3 Metodologia 38
3.1 Tutkimusmenetelmä ja lähestymistapa 38
3.2 Aineistonkeruumenetelmä 40
3.3 Aineiston hankinta ja haastateltavat 42
3.4 Aineiston analysointi 44
3.5 Tutkimuksen luotettavuuden arviointi 46
4 Tulokset 49
4.1 Ostajapersoonat 49
4.1.1 Ostajapersoona 1 50
4.1.2 Ostajapersoona 2 52
4.2 Asiakaspolkujen mallinnus 54
4.2.1 Ongelman tunnistaminen 55
4.2.2 Ratkaisuihin tutustuminen ja tarvemäärittely 56
4.2.3 Toimittajan valinta 62

4.2.4 Validointi ja yhteisymmärryksen luominen 68
4.3 Asiakaspolkutyypit 71
4.3.1 Suoraviivainen asiakaspolku 71
4.3.2 Monivaiheinen asiakaspolku 74
4.3.3 Poikkeavat asiakaspolut 76
5 Johtopäätökset 79
5.1 Yhteenveto ja kehitysehdotukset 81
5.1.1 Erottautumistekijät 84
5.1.2 Ostajapersoonien jalostaminen ja hyödyntäminen 87
5.1.3 Asiakaspolkujen kehittäminen automaatiota hyödyntäen 90
5.2 Pohdinta ja jatkotutkimuksen mahdollisuudet 91
Lähteet 94
Liitteet 99
Liite 1. Haastattelurunko 99
Liite 2. Asiakaspolku H1 101
Liite 3. Asiakaspolku H2 102
Liite 4. Asiakaspolku H3 103
Liite 5. Asiakaspolku H4 104
Liite 6. Asiakaspolku H5 105

Kuvat

Kuva 1. Ostajapersoona 1 (Kasvokuva tehty DALL-E-tekoälytyökalulla). 50

Kuva 2. Ostajapersoona 2 (Kasvokuva tehty DALL-E-tekoälytyökalulla). 52

Kuviot

Kuvio 1. Tutkimuksen rakenne. 13

Kuvio 2. Perinteinen ostoprosessin kulku. 16

Kuvio 3. Silmukkamainen asiakaspolun malli. 17

Kuvio 4. Tämän tutkimuksen viitekehys asiakaspolun rakentumisesta. 19

Kuvio 5. Ajankäytön jakauma B2B-ostopäätöksissä. 27

Kuvio 6. Digikanavien ja myyjien rinnakkainen prosessi. 29

Kuvio 7. Ostajapersoonan rakentamisen viitekehys. 35

Kuvio 8. Suoraviivainen asiakaspolku. 72

Kuvio 9. Monivaiheinen asiakaspolku. 75

Kuvio 10. H6:n asiakaspolku kokonaisuudessaan. 78

Taulukot

Taulukko 1. Haastattelujen tiedot. 43

Taulukko 2. Toimeksiantajayrityksen tarjouksen hyväksymisen ja hylkäämisen syyt. 85

Taulukko 3. Sisältömatriisi. 90

1 Johdanto

Yritysten välisessä kaupankäynnissä ostot liittyvät usein liiketoiminnan kehittämiseen, tuotannon tehostamiseen tai kilpailukyvyn parantamiseen. Tällöin päätöksenteko on usein pitkä prosessi, ja kuluttajamarkkinoihin verrattuna B2B-ostopäätökset ovat yleensä monimutkaisempia ja tietointensiivisempiä. Lahtisen ja muiden (2022, s. 60) mukaan yrityspäättäjien ostokäyttäytymistä on tutkittu huomattavasti vähemmän kuin kuluttajien ostokäyttäytymistä. Se kuitenkin tiedetään, että nykyään myös B2B-ostajat odottavat erittäin yksilöityjä markkinointiviestejä sekä oikea-aikaista viestintää (Tanni, 2022). Bermanin (n.d.) mukaan on epätodennäköistä, että B2B-ostaja tekisi lopullisen ostopäätöksen pelkästään mainoksen perusteella. Ostopäätöksen tukemisessa potentiaalista asiakasta voidaan auttaa rakentamalla asiakaspolkuja, jotka tukevat ostomatkaa ja ohjaavat kohti ostopäätöstä.

Tänä päivänä menestyksekkäimmät yritykset eivät ole menestyneitä ainoastaan niiden myymien tuotteiden ja palvelujen laadun ansiosta, vaan myös sen vuoksi, että ne ovat onnistuneet luomaan toimivia asiakaspolkuja (Edelman & Singer, 2015). Myös Lassilan ja muiden (2023) mukaan eri kanavien ja medioiden monimutkaisessa maailmassa asiakaspolkujen hallinnasta on tullut ratkaisevan tärkeää. Asiakaspolkuja koskeva akateeminen tutkimus keskittyy pääosin yritysten ja kuluttajien väliseen (B2C) kontekstiin, jolloin yrityksiltä yrityksille (B2B) ostavat asiakkaat ovat jääneet tutkimuksessa vähemmälle huomiolle (Lassila ja muut, 2023). Myös Lundin ja Kindström (2023) sekä Purmonen ja muut (2023) toteavat havainneensa, että B2B-asiakaspolkuihin liittyviä tutkimustietoja on yleisesti ottaen vain vähän, vaikka asiakaspolkuajattelu on erityisen merkittävää juuri B2B-kontekstissa. Asiakaspolun jokaisella kosketuspisteellä on vaikutusta asiakaskokemukseen, joten asiakaskokemuksen johtaminen liittyy läheisesti asiakaspolkuihin. Myös asiakaskokemuksen johtamista on tutkittu vain vähän yritysten välisissä (B2B) suhteissa (Witell ja muut, 2020, s. 420).

Sonmez ja Moorhouse (2010) tuovat myös esille sen, että yritysten ostokäyttäytymistä koskevia tutkimuksia on tehty huomattavasti vähemmän liittyen asiantuntijapalveluiden

ostamiseen kuin tuotteiden ostamiseen. Asiantuntijapalveluiden ostaminen eroaa muista tuotteista ja palveluista siinä, että asiantuntijapalvelun laatua on vaikea arvioida luotettavasti ennen ostopäätöstä. Bloomin (1984) mukaan asiantuntijapalvelun ostopäätökseen siis liittyy usein paljon epävarmuutta. Hänen mukaansa epävarmuus voi liittyä myös siihen, että ei tiedetä, onko ylipäätään tarvetta käyttää asiantuntijapalvelua. Toisaalta asiantuntijapalveluiden markkinointikin on haastavaa koska erottautumiskeinoja kilpailijoista voi olla vaikeaa löytää (Bloom, 1984).

Lisäksi Lassilan ja muiden (2023) mukaan aiemmassa tutkimuksessa asiantuntijapalvelujen luomaa arvoa on tutkittu pääasiassa siinä kohtaa, kun asiakassuhde on jo muodostunut, jolloin ostoa edeltävien vaiheiden tarkastelu on jäänyt vähälle huomiolle. Sen vuoksi voidaankin katsoa tarpeelliseksi tutkia asiantuntijapalveluiden ostoa etenkin asiakaspolkujen alkupäässä nykyajan B2B-kontekstissa. Tässä tutkimuksessa asiantuntijapalvelu, jonka ostajat otetaan tarkastelun kohteeksi, on ISO/ IEC 27001-tietoturvasertifiointi. Tietoturvasertifioinnit ovat ajankohtaisia, sillä digitalisoitumisen myötä yrityksien tietoturvan tärkeys on korostunut ja digitaalisten ratkaisujen myötä tietoturva myös nivoutuu yhä tiukemmin yrityksen ydinliiketoimintaan (Valonen, 2019). Tietoturvalla tarkoitetaan ulkopuolisilta kyberuhilta suojautumista ja tietosuojalla työssä käsiteltävän tiedon, kuten henkilötiedon, käsittelyä asianmukaisin tavoin (Gassen, 2022). Tilastokeskuksen (2019) mukaan suomalaisista yrityksistä 44 prosenttia on dokumentoinut tietoturvaan liittyvät toimenpiteet, käytänteet tai toimintatavat. Sen mukaan yleisimmin dokumentointi on tehty informaation ja viestinnän toimialalla (79 %) ja harvimmin kuljetuksen ja varastoinnin toimialalla (25 %).

Valosen (2019) mukaan siinä missä ennen tietoturvapalveluita myytiin uhan ja pelon kautta, tänä päivänä menestyvät yritykset näkevät sen mahdollistajana ja kilpailuetuna. Joissakin yrityksissä kuitenkin epätietoisuus ja epävarmuus tietoturvaan liittyvissä asioissa rajoittaa koko liiketoimintaa. Valonen (2019) toteaa, että 67 % yrityksistä kokee tietoturvahuolien estävän uuden teknologian omaksumista ja yrityksen nopeampaa

kasvua. Hänen mukaansa markkinoilla on kuitenkin osaavia kumppaneita, jotka osaavat arvioida tietoturvan nykytilan ja auttavat nostamaan sen tarvittavalle tasolle. Esimerkiksi tietoturvasertifiointiprosessin läpikäyminen luotettavan toimittajan kanssa voisi olla ratkaisu tämänkaltaisen epävarmuuden selättämiseen. ISO-organisaation (2022) mukaan ISO/IEC 27001 -auttaa organisaatioita tulemaan tietoisiksi riskeistä sekä tunnistamaan ja korjaamaan tietoturvaan liittyviä heikkouksiaan ennakoivasti. Se auttaa organisaation ihmisiä, prosesseja ja teknologioita varautumaan teknologiaan liittyviin riskeihin ja muihin uhkiin sekä turvaamaan tiedon kaikissa muodoissaan. Kyseinen standardi sisältää vaatimuksia tietoturvan hallinnan järjestelmän (Information Security Management System, ISMS) perustamiselle, toteuttamiselle, ylläpidolle ja jatkuvalle parantamiselle (ISO-organisaatio, 2022).

Kuitenkin tietoturvasertifiointeja on suomalaisilla yrityksillä vielä suhteellisen vähän. Kolehmainen (2023) kirjoittaa, että Suomessa on noin 200 sertifioitua organisaatiota. Vaikka määrä on kasvussa, se on silti vielä pieni osuus suomalaisten yrityksien kokonaismäärästä. Tilastokeskuksen (2023) mukaan vuonna 2021 yritysten kokonaislukumäärä Suomessa oli 562 000. Luvut kertovat, että potentiaalia markkinoilla olisi vielä tietoturvasertifiointipalvelun uusasiakashankintaa ajatellen. Sertifiointi on asiantuntijapalvelu, jonka markkinointi on kuitenkin haasteellista. Koska palvelu nojautuu standardiin, sen on oltava kaikilla toimittajilla saman sisältöinen. Käytännössä siis kilpailuetu tulee löytää muualta kuin itse palvelusta. Myös tämän tutkimuksen toimeksiantajayrityksen haasteena on uusasiakashankinta ja se, kuinka saada nämä yritykset, joilta tietoturvasertifiointi vielä puuttuu, ostamaan palvelu juuri heiltä.

Yhteenvetona voidaan todeta, että asiakaspolkujen ja ostajapersoonien tutkimisille B2B-asiantuntijapalvelun ja tietoturvallisuuden kontekstissa on selkeä tarve. Vaikka asiakaspolkuja ja ostokäyttäytymistä on tutkittu laajasti B2C-sektorilla, B2B-kontekstissa tutkimus on jäänyt vähäiseksi. Tutkimuksen vähyys korostuu erityisesti asiantuntijapalveluiden, osalta, joissa ostopäätöksen tekemiseen liittyy enemmän epävarmuutta. Lisäksi aiempi tutkimus on keskittynyt ensisijaisesti asiakaspolun

myöhempiin vaiheisiin, jolloin asiakassuhde on jo muodostunut. Tällöin uusasiakashankinnan kannalta tärkeä asiakaspolun alkupää on jäänyt vähemmälle huomiolle. Nämä asiat muodostavat merkittävän tutkimusaukon. Tutkimus on myös tärkeä ja ajankohtainen toimeksiantajayrityksen kannalta, sillä sen lähitulevaisuuden tavoitteena on kehittää tietoturvasertifiointien markkinointia ja asiakaspolkuja sekä saada näiden myötä tarjouspyyntöjen määrä kasvuun. Näin ollen ymmärrys sen kohderyhmän tarpeista ja toiminnasta tarjoaa elintärkeän pohjan tälle kehitystyölle.

Tutkimus yhdistää kirjallisuutta kahdesta keskeisestä markkinoinnin ja asiakasymmärryksen käsitteestä: asiakaspoluista ja ostajapersoonista. Sekä ostajapersoonista että asiakaspoluista erillisinä elementteinä on laajasti tutkimusta mutta niitä on käsitelty hyvin rajallisesti yhdistettynä B2B-asiantuntijapalveluiden kontekstissa. Ostajapersoonat auttavat ymmärtämään asiakasta itseään, kun taas asiakaspolut tuovat konkretiaa asiakkaan käyttäytymiselle päätöksentekoprosessissa. Tämä tutkimus pyrkii yhdistämään nämä kaksi näkökulmaa tarjoamalla kokonaisvaltaisen asiakasymmärryksen sekä teoreettisesta että käytännön näkökulmasta.

1.1 Tutkimuskohteena olevan asiantuntijapalvelun esittely

Tutkimuksen toimeksiantaja on asiantuntijaorganisaatio, joka tuottaa sertifiointipalveluja. Asiantuntijapalvelu, johon tutkimuksessa keskitytään, on tietoturvallisuuden hallintajärjestelmän sertifiointi, joka perustuu kansainväliseen ISO/IEC 27001 -standardiin. Suomen Standardoimisliitto SFS ry (2024a) määrittelee standardit kirjallisina julkaisuina, jotka sisältävät yhteisesti määriteltyjä vaatimuksia, suosituksia tai ominaisuuksia. Sen mukaan standardien tarkoitus on suojata riskeiltä ja tehdä arjestamme sujuvaa ja turvallista. Niitä käyttävät monet toimijat ja toimialat, mutta käyttö on kuitenkin vapaaehtoista. Joidenkin standardien käytölle on kuitenkin viranomaisten suositus (Suomen Standardoimisliitto SFS ry, 2024a).

ISO-organisaation (2022) mukaan kyseinen standardi ISO/IEC 27001 on maailman tunnetuin standardi tietoturvan hallintajärjestelmille. Se auttaa organisaatioita tulemaan riskitietoisiksi ja tunnistamaan sekä korjaamaan heikkouksiaan ennakoivasti sisältäen vaatimuksia tietoturvan hallinnan järjestelmän (Information Security Management System, ISMS) perustamiselle ja ylläpidolle (ISO-organisaatio, 2022). Suomen Standardoimisliiton (2024) mukaan tietoturvallisuuden hallintajärjestelmä koostuu toimintaperiaatteista, menettelytavoista, ohjeista ja niihin liittyvistä toiminnoista, jotka tähtäävät tieto-omaisuuden hallintaan. Tieto-omaisuus voi olla esimerkiksi taloudellista tietoa, aineetonta omaisuutta sekä työntekijöiden, asiakkaiden tai kolmansien osapuolien yritykselle luovuttamia tietoja (Suomen Standardoimisliitto SFS ry, 2024b).

Sertifiointi on standardeissa esitettyjen vaatimustenmukaisuuksien arviointia. Arvioinnin toteuttaa akkreditoitu sertifiointiorganisaatio, joka myöntää arvioinnin perusteella todistuksen, jossa todetaan esimerkiksi johtamisjärjestelmän täyttävän standardin vaatimukset (Finas, 2024). Sertifiointiarviointi perustuu yrityksessä paikan päällä tehtävään arviointiin eli auditointiin, joka on ikään kuin pistokoeluontoinen otos yrityksen toiminnasta ja standardien vaatimuksien täyttämisestä (AKM Consulting Oy, 2024). Sertifiointiorganisaatiot ovat puolueettomia ja sertifioinnin kohteesta riippumattomia kolmannen osapuolen toimijoita, joilla on kansainvälisissä standardeissa määritelty pätevyys (Finas, 2024).

Toimeksiantajayritys toimii siis tämän kolmannen osapuolen roolissa sertifiointiorganisaationa. Sertifioinnin kohteena voi olla johtamisjärjestelmä, tuote, prosessi tai henkilö, mutta tässä tutkimuksessa keskitytään siis palveluun, joka on tietoturvan hallintajärjestelmän ISO/IEC 27001 -sertifiointi. ISO-organisaation (2022) mukaan kyseisellä sertifioinnilla voidaan osoittaa, että organisaatio johtaa tietojensa turvaamista pitääkseen ne virheettöminä ja hyvin suojattuina. Sen mukaan sertifioinnilla voidaan siis vakuuttaa yrityksen sidosryhmät siitä, että yritys panostaa riskien hallintaan ja on luotettava yhteistyökumppani. ISO/IEC 27001 -sertifiointi ei ole kertaluonteinen,

vaan organisaatio sitoutuu ylläpitämään ja kehittämään tietoturvaansa. Lähtökohtaisesti sertifikaatti on voimassa kolme vuotta ja myös sen voimassaolon aikana voidaan tehdä seuranta-auditointeja (Kolehmainen, 2023).

1.2 Tutkimuksen tarkoitus ja tavoitteet

Tutkimuksen tarkoituksena on *analysoida, millainen on tietoturvasertifioinnin asiantuntijapalvelun ostaja ja miten voidaan kehittää toimeksiantajayrityksen kohdalla kyseiseen asiantuntijapalveluun liittyvää asiakaspolkua.* Tutkimuksessa oleellista on tarkastella sitä, miksi asiakas on päätynyt valitsemaan kyseisen palvelun ja millainen ongelma palvelulla on haluttu ratkaista. Lisäksi perehdytään siihen, millainen on ollut päätöksentekoprosessi sekä millaisia tarpeita ja haasteita asiakaspoluilla kohdataan. Toisaalta halutaan myös selvittää, millaisia oston esteitä palvelun hankintaan liittyy. Asiakasymmärrystä syvennetään mallintamalla ostajapersoonat.

Tutkimuksen ensimmäisenä tavoitteena on *luoda teoreettinen ymmärrys asiakaspolusta ja asiakaspolun johtamisesta B2B-kontekstissa.* Teorian kautta pyritään ymmärtämään miten asiakaspolut rakentuvat, miten niitä voidaan johtaa ja mitkä ovat tyypillisiä piirteitä B2B-päätöksentekoprosessissa. Teorian kautta hankitaan myös ymmärrys ostajapersoonien rakentamisen taustalle. Tämä teoreettinen viitekehys luo lähtökohdat tutkimuksen toteuttamiselle.

Tutkimuksen toisena tavoitteena on haastattelujen kautta *muodostaa ymmärrys kohderyhmästä ja sen edustajien keskeisistä tarpeista matkalla kohti ostopäätöstä.* Syvällisen asiakasymmärryksen pohjalta luodaan ostajapersoonat tietoturvasertifioinnin asiantuntijapalvelulle. Ostajapersoonista luodaan visuaaliset kuvaukset, joita yritys voi hyödyntää laatiessaan markkinointistrategiaansa.

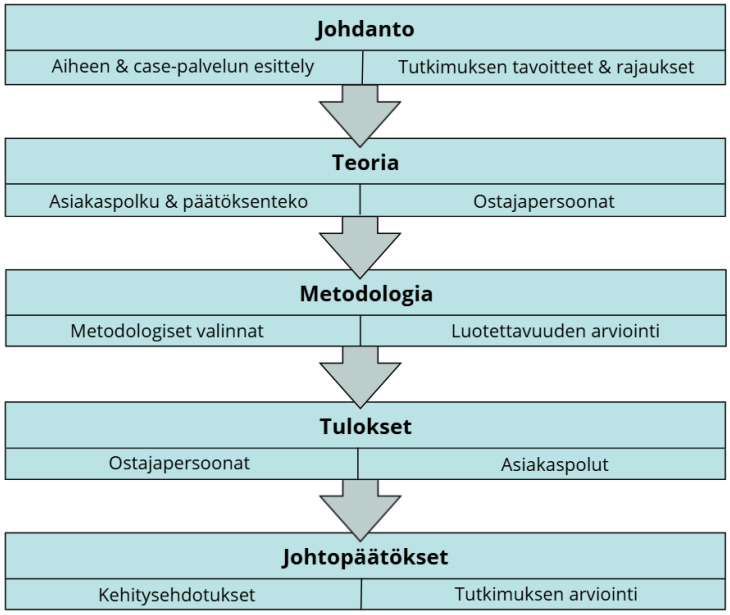
Kolmas tavoite on haastatteluaineiston analysoinnin avulla *kuvata kohderyhmän asiakaspolkuja ja mallintaa ne selkeään visuaaliseen muotoon.* Lopuksi asiakaspolkujen

analysoinnin myötä annetaan toimeksiantajalle kehitysehdotuksia ja loppupäätelmiä asiakaspolkujen alkupään kehittämiseen uusasiakashankintaa ajatellen.

1.3 Tutkimuksen rakenne ja rajaukset

Tutkimus koostuu viidestä luvusta. Ensimmäinen luku alkaa johdannolla, jonka tarkoitus on tutustuttaa lukija tutkittavaan aiheeseen. Lisäksi ensimmäisessä luvussa esitellään tutkimuksen tarkoitus, tavoitteet, rakenne ja rajaukset sekä kuvataan lyhyesti tutkimuksen keskeiset käsitteet. Toisen luvun tarkoitus on tuoda teoreettista näkökulmaa tutkimuksen lähtökohdiksi. Teorian keskiössä on asiakaspolkuajattelu sekä ostajapersoonat. Kolmannessa luvussa perustellaan tutkimuksen metodologisia valintoja sekä kuvataan aineiston hankinnan ja aineiston analysoinnin prosesseja. Lisäksi arvioidaan tutkimuksen luotettavuutta.

Neljännessä luvussa esitellään tutkimuksen tuloksia, joiden keskiössä ovat tutkimushaastatteluihin pohjautuvat ostajapersoonat sekä mallinnetut asiakaspolut. Asiakaspoluista on rakennettu 2 tyypillistä asiakaspolkua, jotka eivät ole suoraan yksittäisten haastateltavien polkuja, vaan ne on koostettu kaikkien haastateltavien henkilökohtaisten asiakaspolkujen yhdistävistä tekijöistä. Haastateltavien polut jakautuivat melko selkeästi näihin kahteen polkutyyppiin, jotka nimettiin suoraviivaiseksi ja monivaiheiseksi asiakaspoluksi. Näiden lisäksi tuloksissa esitellään erikseen yhden haastateltavan henkilökohtainen asiakaspolku, sillä se ei suoraan soveltunut kumpaankaan tyypillisistä asiakaspoluista, johtuen haastateltavan roolista. Kaikille haastateltaville kuitenkin mallinnettiin myös omat henkilökohtaiset asiakaspolut, jotka löytyvät liitteistä. Viidennessä luvussa vedetään yhteen tutkimuksen keskeiset löydökset sekä muodostetaan tutkimuksen tuloksista johtopäätökset antaen kehitysehdotuksia toimeksiantajalle. Lopuksi arvioidaan tutkimustyötä ja pohditaan jatkotutkimusmahdollisuuksia. Tutkimuksen rakennetta on havainnollistettu kuviossa 1.



Kuvio 1. Tutkimuksen rakenne.

Tutkimuksen substanssirajaukset on määritelty siten, että se keskittyy yrityksien väliseen liiketoimintaan tietoturvasertifiointeihin liittyvässä B2B-liiketoimintaympäristössä. Lisäksi tutkimus rajautuu toimeksiantajayrityksen toiminta-alueen kautta Suomen markkina-alueeseen. Tutkimuksessa on otettava huomioon, että asiakaspolku ja ostajapersoonat on luotu vain yksittäisen tiettyyn standardiin perustuvan palvelun ostoa ajatellen. Näin ollen tutkimuksesta rajataan pois toimeksiantajayrityksen muut palvelut. Koska tutkimus on substanssiltaan rajattu käsittelemään vain tietoturvasertifiointeja, sitä ei voida suoraan soveltaa koskemaan muita asiantuntijapalveluita.

Tutkimuksessa mallinnetaan toimeksiantajayrityksen sertifiointiasiakkaiden asiakaspolkuja, ja tutkimuksen käsitteellis-teoreettiset rajaukset kohdistuvat asiakaspolun alkupäähän ajasta ennen ostoa aina ostopäätökseen asti. Vaikka asiakaspolku tyypillisesti jatkuu ostopäätöksen jälkeenkin asiakassuhteen ylläpitoon ja asiakkaan sitouttamiseen, tässä tutkimuksessa toimeksiantajayritys haluaa kuitenkin keskittyä uusasiakashankintaan. Tämän vuoksi tutkimus kohdistetaan asiakkaiden liikkeisiin asiakaspolun alkupäässä, rajaten pois ostopäätöksen jälkeiset tapahtumat. Tutkimuksessa on käytetty DALL-E tekoälytyökalua kahden ostajapersoonan kuvituskuvan tekemisessä. Tästä on mainittu kyseisten kuvien kuvateksteissä.

1.4 Keskeiset käsitteet

Asiakaspolku (customer journey) määritellään Lundinin ja Kindströmin (2023, s. 2) mukaan usein kosketuspisteiden sarjoina eri vaiheissa asiakasmatkaa. Heidän mukaansa se kuvaa yrityksen ja asiakkaan välistä vuorovaikutusta ja palveluprosessia asiakkaan näkökulmasta. Rosenbaum ja muut (2017, s. 144) toteavat, että asiakaspolusta voidaan tehdä visuaalinen kuvaus (customer journey map). Heidän mukaansa sitä voidaan käyttää strategisena työkaluna, jolla kuvataan kaikki asiakkaan kohtaamat kosketuspisteet palveluprosessin aikana.

Asiantuntijapalvelulle ominaista on Lassilan ja muiden (2023) mukaan, että palvelua tuottaa erittäin asiantunteva henkilöstö, joka siirtää osaamistaan arvoa luodakseen. Heidän mukaansa yleisesti hyväksytty ajatus on, että asiantuntijapalveluissa arvoa luodaan yhdessä. Lisäksi sen voidaan katsoa tarkoittavan sitä, että yritys ja asiakas yhdistävät resurssinsa vuorovaikutteisessa prosessissa haluttuun lopputulokseen pääsemiseksi (Lassila ja muut, 2023).

Kosketuspisteillä tarkoitetaan Lundinin ja Kindströmin (2023, s. 2) mukaan mitä tahansa vuorovaikutusta tai kontaktia asiakkaan ja yrityksen välillä, joko digitaalista tai fyysistä. Lemonin ja Verhoefin (2016) mukaan ostajan siirtyessä asiakaspolulla eteenpäin kohti ostoa, asiakkaat altistuvat lukuisiin kosketuspisteisiin yrityksen kanssa. Heidän mukaansa jokaisella kosketuspisteellä on suoria ja epäsuoria vaikutuksia ostopäätökseen ja asiakaskäyttäytymiseen.

Ostajapersoonat syventävät ymmärrystä kohderyhmästä. Lahtisen ja muiden (2022, s. 85) mukaan ostajapersoona voidaan määritellä yrityksen kohderyhmää edustavaksi henkilöksi, jolla on tietyt ostotarpeet ja kriteerit. Lemon ja Verhoef (2016, s.73) toteavat ostajapersoonien olevan osittain kuvitteellisia hahmotelmia ihanteellisista asiakkaista, niiden kuitenkin pohjautuessa vahvasti aitoihin asiakkaisiin asiakastutkimuksen ja datan perusteella (Lemon & Verhoef, 2016, s. 73).

2 Asiantuntijapalvelun asiakaspolku

Tässä luvussa vastataan tutkimuksen ensimmäiseen tavoitteeseen, eli luodaan tutkimuksen teoreettinen viitekehys aiempaan tutkimukseen perustuen. Tavoitteena on ymmärtää asiakaspolku- ja ostajapersoona-käsitteitä, ja miten nämä käsitteet linkittyvät toisiinsa tämän tutkimuksen kontekstissa. Kuitenkin niin, että pääpaino on juuri asiakaspolun alkupäässä.

2.1 B2B-asiakaspolun rakentuminen

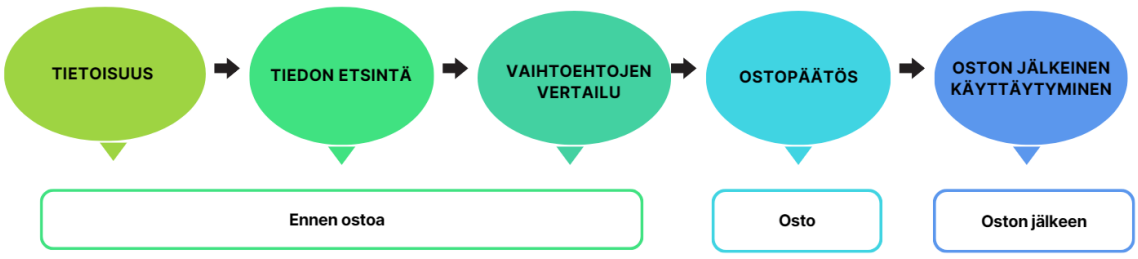
Følstadin ja Kvalen (2018) mukaan asiakaspolku alkaa siitä, kun asiakas tulee tietoiseksi yrityksestä ja jatkuu aina siihen asti, kun asiakas tekee oston tai päätyy uskolliseksi asiakkaaksi. Tutkimuksen toimeksiantajan haasteena on saada tarjouspyyntöjen määrä kasvuun, eli uusasiakashankinta. Asiakaspolun tarkastelu voidaan nähdä tärkeänä osana haasteen ratkaisemista, koska esimerkiksi Huhnin (2023) mukaan 80 prosenttia B2B-ostajien ostopäätöksistä perustuu joko suoraan tai epäsuorasti asiakaskokemukseen kun vain 20 prosenttia perustuu hintaan tai varsinaiseen tuotteeseen/ palveluun. Asiakaskokemus ja asiakaspolku taas liittyvät läheisesti toisiinsa, sillä asiakaspolku kaikkine vaiheineen käytännössä muodostaa asiakaskokemuksen (Uusitalo, 2022), ja asiakaspolku usein esitetäänkin keinona ymmärtää asiakaskokemusta (Følstad & Kvale, 2018).

B2B-suhteet ovat dynaamisia, pitkäaikaisia ja kehittyviä, joten B2B-asiakaspolut ovat monimutkaisia, ja ne tulee nähdä pitkäkestoisina prosesseina (Lundin & Kindström, 2023). Asiakaspolku havainnollistaa tietyn ostajapersoonan kohtaamiset ja vuorovaikutustilanteet jonkin yrityksen, tuotteen tai palvelun kanssa. Junnilan (2018) mukaan asiakaspolut auttavat ymmärtämään, miten asiakkaan kokema kokonaisuus ostopäätöstä tehdessä toimii, liittyykö ostoprosessissa etenemiseen katkoksia ja miten niitä voi hallita. Lisäksi hän toteaa, että asiakaspolun tarkastelusta voi olla apua, kun pyritään sulauttamaan markkinoinnin, myynnin ja asiakaspalvelun toimintaa yhteen, jotta asiakaspolku olisi mahdollisimman yhtenäinen. Uusitalo (2022) lisää, että

asiakaspolun avulla voidaan ymmärtää asiakkaan tarpeita, odotuksia ja kipupisteitä eri vaiheissa. Hänen mukaansa asiakaspolku auttaa myös selvittämään, mitä kanavia asiakkaat käyttävät ja millaista sisältöä he suosivat missäkin vaiheessa. Hän nostaa myös esille sen, että yritykset sortuvat usein näkemään asiat vain omasta näkökulmastaan, mutta asiakaspolkuajattelu pakottaa huomioimaan asiakkaan näkökulman.

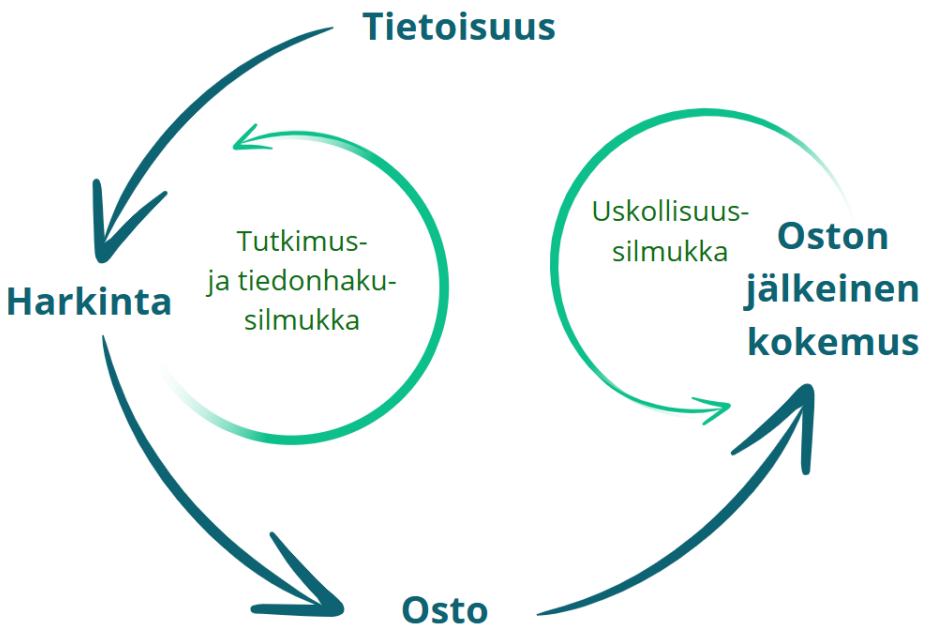
Jotta ostoprosessi olisi hieman helpommin hallittavissa, se jaetaan usein aikajanalla kolmeen osaan: ostoa edeltävä vaihe, osto ja oston jälkeinen vaihe (Lemon & Verhoef, 2016; Lundin & Kindström 2023; Rosenbaum ja muut, 2017, s. 144). Nämä kolme vaihetta voidaan jakaa vielä yksityiskohtaisempiin vaiheisiin, etenkin asiakaspolun alkupään, eli ostoa edeltävän vaiheen osalta. Lemonin ja Verhoefin (2016) mukaan ostoa edeltävä vaihe käsittää kaiken asiakkaan ja brändin välisen vuorovaikutuksen ennen ostotapahtumaa. Tässä tutkimuksessa keskitytään nimenomaan ostoa edeltävään vaiheeseen.

Lahtisen ja muiden (2022) mukaan ostoprosessin mallista on tehty lukuisia eri variaatioita, mutta sen perusajatus ei ole merkittävästi muuttunut. Heidän esittämänsä ostoprosessin malli etenee viiden vaiheen kautta, jotka ovat tietoisuus, tiedon etsintä, vaihtoehtojen vertailu, ostopäätös ja oston jälkeinen käyttäytyminen (Kuvio 2). Näistä kolme ensimmäistä vaihetta kuuluvat ostoa edeltävään vaiheeseen. On kuitenkin tärkeää ymmärtää, että ostoprosessi harvoin on yhtä suoraviivainen kuin mallit osoittavat, sillä välillä prosessissa voidaan palata taaksepäin tai pysähtyä, ja asioita voi tapahtua myös samanaikaisesti (Gartnier, 2019; Hänti, 2021; Kert & Leino, 2020; Koch & Hartmann, 2022; Lahtinen ja muut, 2022; Lassila ja muut, 2023).



Kuvio 2. Perinteinen ostoprosessin kulku (mukaillen Lahtinen ja muut, 2022).

Huhn (2023) havainnollistaakin tätä prosessin epälineaarisuutta silmukkamaisella versiollaan ostoprosessin vaiheista (Kuvio 3). Tämä malli alkaa myös tietoisuudesta, jossa ostaja saa tietoa palvelusta, usein silloin kun he esittävät kysymyksen tai etsivät ratkaisua ongelmaan. Huhnin (2023) mallin toinen vaihe on harkinta, jossa ostaja tekee laajaa tutkimusta, kiertää asiasta toiseen vertaillessaan vaihtoehtoja ja konsultoidessaan muita. Tannin (2022) mukaan ostajat käyttävät eniten aikaa juuri tähän harkintavaiheeseen, eli tiedon etsimiseen ja jäsentämiseen, jolloin he ovat myös vahvimmin kiinni digikanavissa. Huomionarvoista on se, että tietoa haetaan paljon muualtakin kuin myyjäorganisaation kanavista. Huhnin (2023) mukaan keskiverto-ostaja onkin tehnyt 12 verkkohakua ennen kuin hän vierailee myyjäorganisaation verkkosivustolla.



Kuvio 3. Silmukkamainen asiakaspolun malli (mukaillen Huhn, 2023).

Tanni (2022) puhuu harkintavaiheesta tiedon jäsentämisen ja karsimisen aikana, jolloin asiakas saattaa vetäytyä. Hänen mukaansa asiakkaan katoaminen esimerkiksi webinaariin osallistumisen jälkeen ei välttämättä tarkoita kiinnostuksen katoamista, vaan ajanjaksoa, jolloin uutta opittua tietoa jäsennellään. Silloin myyjäorganisaation on vain panostettava ja luotettava digitaaliseen sisältöönsä tiedonhaun alkuvaiheessa ja luoda sitä valmiiksi erilaisille ostajapersoonille ja heidän tarpeilleen (Tanni, 2022).

Huhnin (2023) mallissa harkintavaiheen silmukan jälkeen ostajat ovat vakuuttuneita ja tekevät ostopäätöksen, josta asiakaspolku jatkuu oston jälkeiseen käyttäytymiseen ja aikaan. Ollessaan tyytyväisiä asiakaskokemukseensa asiakkaat sitoutuvat ja ostavat samalta yritykseltä jatkossakin päätyen niin sanottuun uskollisuus-silmukkaan (englanniksi loyalty loop) (Edelman & Singer, 2015; Huhn, 2023).

Toman ja muut (2017) kuitenkin kritisoivat näitä usein käytettyjä 4-5 vaiheen ostoprosessin malleja. Heidän mukaan näissä malleissa keskitytään liikaa toimittajan prosessiin ja tarjontaan. Esimerkiksi useimmat mallit alkavat tietoisuudesta, mutta jos kysyttäisiin "tietoisuus kenestä ?", vastaus olisi "meistä" ja kysymykseen "minkä harkinta?", vastaus olisi "meidän harkinta" ja niin edelleen. Heidän mukaansa todellisuudessa asiakkaiden kohtaamilla haasteilla ei useinkaan ole mitään tekemistä toimittajan kanssa. Ongelmat ovat nimittäin olemassa ostoprosessin alkuvaiheessa, kauan ennen kuin toimittaja on tullut kuvaan. Toimittajakeskeinen näkökulma ei siis heidän mukaan paljasta haasteita, joiden kanssa asiakas taistelee ja siksi malleista ei ole riittävästi apua määriteltäessä, millaisiin toimiin myyjäorganisaation tulisi ryhtyä. Tämän vuoksi asiakaspolkukarttoja tulisi laatia niin, että ne ovat toimittajasta riippumattomia (Toman ja muut, 2017).

Myös Gartnerin (2018) tutkimus esittää, että asiakaspolkukartoista puuttuu usein tarvittava taktinen yksityiskohtaisuus, jotta niiden avulla voitaisiin tarjota asiakkaalle apua ostovaikeuksien vähentämiseen. Lineaarinen esitys ostoprosessista ei sen mukaan enää riitä. Kyseinen tutkimus esittää, että käytännössä jokainen B2B-ostos käsittää kuusi erillistä tehtävää, joista jokainen on suoritettava tyytyväisenä, jotta ostoprosessi voidaan saattaa loppuun asti. Tässä mallissa ostoprosessi on siis ennemminkin erillisiä tehtäviä kuin vaiheittainen matka. Mallin kuusi erilaista hankintatehtävää ovat ongelman tunnistaminen, ratkaisuihin tutustuminen, tarvemäärittely, toimittajan valitseminen, validointi ja yhteisymmärryksen luominen. Näiden tehtävien kanssa asiakas kiertää ostoprosessin vaiheissa silmukkaa kuvion 3 tapaan, niin kauan, kunnes jokainen tehtävä on ratkaistu (Gartner, 2018).

Gartnerin (2018) mallia on havainnollistettu kuviossa 4. Kyseisen mallin neljä ensimmäistä vaihetta (ongelman tunnistaminen, ratkaisuihin tutustuminen, tarvemäärittely ja toimittajan valinta) ovat tuttuja monesta B2B-ostoprosessin mallista, ja ne ovat samankaltaisia kuin edellä esitettyjen mallien harkinnan, tiedon etsinnän ja vaihtoehtojen vertailun vaiheet. Viimeiset kaksi vaihetta (validointi ja yhteisymmärryksen luominen) käy läpi ne ostajat, jotka jatkuvasti sisäistävät uutta tietoa ja pyrkivät rakentamaan yksimielisyyttä yrityksen sisällä. Näiden kahden tehtävän suorittaminen vaikeutuu ostajille, kun tietolähteiden ja ostoprosessiin osallistuvien määrä kasvaa. Myös tämän mallin kohdalla on olennaista huomioida etenemisen olevan todellisuudessa epälineaarista ja mutkikasta. Gartnerin (2018) tutkimuksen mukaan jopa 90 % ostajista raportoi paluusta takaisinpäin ostoprosessissaan ainakin yhden näiden tehtävien osalta. Tämän tutkimuksen asiakaspolkujen rakentumisen viitekehyksenä käytetään tätä Gartnerin (2018) mallia (Kuvio 4).

Kuvio 4. Tämän tutkimuksen viitekehys asiakaspolun rakentumisesta (mukaillen Gartner, 2018).

Oli asiakaspolkukartan malli millainen tahansa, jokaisessa ostoprosessissa eri vaiheiden kohdalla ostajan ja myyjäorganisaation välillä on useita kontakti- ja vuorovaikutustilanteita eli kosketuspisteitä. Kosketuspisteet kuvataan tyypillisesti vaakasuunnassa prosessin mukaisesti aikajanalla (Rosenbaum ja muut, 2017, s. 144). Lemonin ja Verhoefin (2016) mukaan kullakin kosketuspisteellä on suoria ja epäsuorempia vaikutuksia ostamiseen ja asiakaskäyttäytymiseen. Heidän mukaansa kosketuspisteet voivat olla suoria, kuten esimerkiksi tapaaminen yrityksen edustajan kanssa tai epäsuoria, kuten kolmannen osapuolen antama arvostelu. Jokaisessa kosketuspisteessä asiakas muodostaa arvokäsityksen yhteistyöstä ja vertaa sitä hyötyihin ja kustannuksiin (Lassila ja muut, 2023).

Lemon ja Verhoef (2016) esittävät kosketuspisteitä olevan neljää erityyppistä: brändiomisteiset, kumppaniomisteiset, asiakasomisteiset sekä ulkoiset eli sosiaaliset kosketuspisteet. Brändiomisteisia ovat heidän mukaansa kaikki yrityksen itse suunnittelemat, hallinnoimat ja omistamat kosketuspisteet, kuten mediat, verkkosivut, palvelu ja markkinoinnin osatekijät. Kumppaniomisteiset ovat yrityksen ja yhden tai useamman sen kumppanin suunnittelemia ja hallinnoimia kosketuspisteitä. Yhteistyökumppaneita voivat olla esimerkiksi markkinointitoimistot tai jakelukumppanit (Lemon & Verhoef, 2016).

Asiakasomisteiset kosketuspisteet ovat Lemonin ja Verhoefin (2016) mukaan asiakkaan toimintoja, jotka vaikuttavat asiakaskokemukseen ja asiakaspolkuun, mutta yritys itse tai sen yhteistyökumppanit eivät voi vaikuttaa niihin. Esimerkiksi asiakkaan omien tarpeiden pohtiminen ennen ostoa on asiakkaan oma kosketuspiste. Nämä kosketuspisteet ovat kuitenkin yleensä kriittisempiä oston jälkeisessä vaiheessa, kun tuotteen yksilöllinen käyttö nousee keskiöön. Viimeinen neljästä kosketuspisteiden tyypistä on ulkoiset tai sosiaaliset kosketuspisteet. Koko asiakaskokemuksen ajan asiakkaita ympäröivät ulkoiset kosketuspisteet, kuten muut asiakkaat, riippumattomat tietolähteet, sosiaalinen media, arvostelut ja ympäristö. Näissä kosketuspisteissä siis tunnistetaan muiden ihmisten vaikutus asiakaspolkuun joko pyydettyinä tai pyytämättä. Yrityksen on hyvä ymmärtää

omat vaikutusmahdollisuutensa asiakaspolkuun tunnistamalla kosketuspisteet, joihin voi vaikuttaa ja toisaalta olla tietoinen niistä, joihin ei voi itse vaikuttaa. (Lemon & Verhoef, 2016.)

2.2 Digitaalisen B2B-asiakaspolun johtaminen

Digitalisaatio aiheuttaa muutoksia kaikilla liiketoiminnan osa-alueilla, myös asiakaspolkuajattelussa (Lundin & Kindström, 2023). Edelmanin ja Singerin (2015) sekä Huhnin (2023) mukaan digitalisaatio on tehnyt ostoprosesseista ostajavetoisempia, eli ostajilla on enemmän valtaa. Edelman ja Singer (2015) tuovat esiin, että siinä missä aikaisemmin yritykset pyrkivät reagoimaan asiakkaiden liikkeisiin ja asemoimaan itsensä asiakkaan matkalle, olisi nykymaailmassa yrityksien kannattavinta pyrkiä itse muokkaamaan ja johtamaan asiakaspolkuja. Heidän mukaansa tämä onkin jo yleistynyt, sillä digitalisaatio on tuonut teknologioita, jotka luovat uudenlaisia mahdollisuuksia johtaa asiakaspolkuja. Sitouttavissa asiakaspoluissa hyödynnetään tänä päivänä automaatiota (Edelman & Singer, 2015).

Asiakaspolkujen johtaminen voi tapahtua optimoimalla yksittäisiä kosketuspisteitä matkan varrella (Edelman & Singer, 2015). Lundin ja Kindström (2023) toteavat, että vaikka perinteiset, fyysiset vuorovaikutustilanteet asiakkaan ja yrityksen välillä pysyvät edelleen, nykyaikaiset B2B-asiakaspolut nojautuvat yhä useammin digitaalisiin kosketuspisteisiin. Tällöin vuorovaikutus tapahtuu heidän mukaansa esimerkiksi verkkosivuilla, hakukoneisssa, sosiaalisessa mediassa ja muilla palvelualustoilla. Arvion mukaan 80 prosenttia B2B-vuorovaikutuksesta tapahtuu todennäköisesti digitaalisesti vuoteen 2025 mennessä (Lundin & Kindström, 2023). Kehityksen mukana tulee hyötyjä, kuten mahdollisuuksia ymmärtää paremmin B2B-ostajaa (Tanni, 2022) sekä lisätä kosketuspisteitä asiakaspolulle jo entistä aiemmin, jolloin asiakkaaseen päästään vaikuttamaan yhä varhaisemmassa vaiheessa (Lundin & Kindström, 2023). Toisaalta digitalisaatio myös lisää asiakaspolkujen monimutkaisuutta ja hankaloittaa niiden hallintaa (Lundin & Kindström, 2023).

Rosenbaum ja muut (2017) esittävät asiakaspolkujen johtamisen strategiseksi välineeksi arvokasta tietoa tarjoavan asiakaspolkukartan (customer journey map). Sen perusajatus on yksinkertaisesti olla visuaalinen kuvaus kaikista kosketuspisteistä asiakaspolun aikajanalla, joiden kautta asiakkaat voivat olla vuorovaikutuksessa yritykseen ostoprosessin aikana (Rosenbaum ja muut, 2017; Uusitalo, 2022). Uusitalon (2022) mukaan ei ole yhtä oikeaa tapaa mallintaa asiakaspolkua, vaan tärkeintä on esittää malli kaikille helposti ymmärrettävässä muodossa, oli se sitten infograafina, storyboardina tai esimerkiksi videona. Hänen mukaansa malli kannattaa kuitenkin pitää yksinkertaisena ja välttää tekemästä kaikkia mahdollisia variaatioita reiteistä, joita asiakas saattaisi kulkea.

Asiakaspolun visuaalinen mallinnus auttaa viestin viemisessä yrityksen eri toiminnoille siitä, kuinka asiakkaat käyttäytyvät ja kuinka he voisivat omalta osaltaan parantaa asiakaskokemusta. Esimerkiksi Uusitalon (2022) mukaan se auttaa sisältömarkkinoijaa ymmärtämään mihin asioihin ostajat etsivät ratkaisua missäkin vaiheessa asiakaspolkua. Asiakkaan päätöksentekomatkaan kannattaa siis paneutua syvällisesti, jotta tunnistetaan mahdollisuudet, joihin voidaan asiakkaan ostopäätösprosessissa vaikuttaa (Lemon ja Verhoef, 2016).

Rosenbaum ja muut (2017) kuitenkin väittävät, että useimmat asiakaspolkukuvaukset ovat virheellisiä, koska niissä oletetaan, että kaikki asiakkaat kokevat samat kosketuspisteet ja pitävät niitä yhtä tärkeinä. Heidän mukaansa todellisuudessa läheskään kaikki asiakkaat eivät koe kaikkia tai keskenään samoja kosketuspisteitä. Lemonin ja Verhoefin (2016) mukaan yleinen ongelma, kun määritellään kunkin kosketuspisteen arvoa lopulliseen ostopäätökseen, on se, että useat kosketuspisteet esiintyvät ostoprosessin eri vaiheissa. Esimerkiksi asiakkaan etsiessä tietoa Googlesta prosessin alkupäässä, hän on vähemmän halukas ostamaan, kuin esimerkiksi mennessään suoraan yrityksen verkkosivulle ollessaan ostoprosessin lopussa (Lemon & Verhoef, 2016). Myös Lundin & Kindström (2023) huomauttavat, että kosketuspisteitä ei

tulisi käsitellä samalla tavalla, koska ne palvelevat erilaisia tarkoituksia riippuen siitä, missä vaiheessa asiakaspolkua asiakas on.

Rosenbaum ja muut (2017) esittävät, että hyödyllisemmän asiakaspolkukartan rakentamiseksi on kerättävä asiakastietoja ja tunnistettava, mitkä ovat kriittisiä ja mitkä vähemmän tärkeitä kosketuspisteitä. Lemon ja Verhoef (2016) toteavat, että vaikka kriittisten kosketuspisteiden tunnistaminen on monimutkainen ja vaikea tehtävä, on silti tärkeää löytää ne kosketuspisteet, joilla on merkittävin vaikutus asiakaspolkuun. Sekä Lemon ja Verhoef (2016) että Rosenbaum ja muut (2017) kehottavat ottamaan asiakkaat mukaan kartoittamaan omaa asiakaspolkuaan ja kysymään suoraan, mitä kosketuspisteitä he ovat kokeneet matkalla kohti palvelun ostamista. Rosenbaumin ja muiden (2017) mukaan tämä lähestymistapa voi olla aikaa ja resursseja vaativa, mutta se edistää asiakaspolkukartan käytettävyyttä. Asiakaspolkukartan tulisi nimittäin olla kuvaus siitä, mitä asiakkaat todella tekevät, eikä kuvaus siitä, mitä yritys kuvittelee heidän tekevän (Rosenbaum ja muut, 2017).

Kun asiakaspolkua rakennetaan ja muokataan, on Lundinin ja Kindströmin (2023) mukaan hyvä muistaa, että asiakaspolku on kaikki kosketuspisteet sisältävä ostoprosessi, joka muodostaa kokonaisasiakaskokemuksen. Heidän mukaansa asiakaspolku tulisi rakentaa niin, että asiakas voi edetä johdonmukaisesti ja sujuvasti eri kosketuspisteiden välillä ja mahdollisimman pienellä vaivalla. He muistuttavat myös, että on tärkeää varmistaa, ettei eri kosketuspisteiden välillä ole epäjohdonmukaisuuksia tuote- ja palvelutietojen osalta. Lahtisen ja muiden (2022, s. 115) mukaan ajatuksella rakennetut asiakaspolut on mietitty niin, että tietylle ostajapersoonalle tarkoitetut sisällöt linkittyvät toisiinsa. Heidän mukaansa tärkeää on myös herättää lukijan kiinnostus lukea seuraava sisältö, jotta eteneminen asiakaspolulla ei pysähdy. Myös Kochin ja Hartmannin (2022) mukaan asiakaskokemukseen vaikuttaa eri kosketuspisteiden suhde ja yhteys ostoprosessin aikana, jolloin kosketuspisteiden johdonmukaisuus ja kontekstiherkkyys ovat tärkeitä elementtejä tehokkaan asiakaspolun suunnittelussa.

Lundin & Kindström (2023) muistuttavat, että merkityksellisen tiedon tarjoaminen kannustaa jatkamaan ostopolulla. Sisällöt ovat siis hyvin olennainen osa asiakaspolkuja ja yrityksien kannattaisikin muistaa, että se tuottaa kaikki sisällöt asiakkaitaan varten. Rodriguezin (2020) mukaan 59 prosenttia myyjäorganisaatioiden tuottamasta sisällöstä on kuitenkin ostajille hyödytöntä. Hänen mukaansa syynä hyödyttömän sisällön julkaisemiseen on se, että ostajien tarpeita ei ymmärretä. Jotta voidaan ymmärtää paremmin ostajien tarpeita ja luoda heille kiinnostavampaa ja sitouttavampaa sisältöä, on yrityksien hankittava asiakasymmärrystä ja luotava ostajapersoonat. Ostajapersoonista puhutaan lisää luvussa 2.4. Kun asiakaspolut on tehty huolella, ne tuottavat verkkosivuston kävijöistä liidejä (Lahtinen ja muut, 2022, s. 115).

2.3 B2B-päätöksentekoprosessi

Witellin ja muiden (2020, s. 421) mukaan B2B-ympäristössä vuorovaikutus toimijoiden välillä on monimutkaisempaa kuin B2C-ympäristössä, sillä päätöksentekoon osallistuva asiakas on organisaatiokokonaisuus, jossa on useita toimijoita asiakasyrityksen sisällä. Heidän mukaansa jokaisella toimijalla voi olla erilainen rooli, kuten ostaja, päätöksentekijä tai käyttäjä, ja jokainen voi toimia eri tavoin eri vaiheissa asiakaspolkua. Tyypillisesti B2B-ostopäätökseen osallistuu siis useita henkilöitä ja Huhnin (2023) mukaan päättäjien määrä on 6–10 henkeä ja Häntin (2021, s. 42) mukaan ostopäätökseen osallistuu keskimäärin 6,8 henkilöä. Kuitenkin Maestron (2019) kuudensadan vastaajan tutkimusraportin mukaan Suomessa ostopäätökset tehdään pienemmissä 2—4 hengen ryhmissä ja vajaa 15 % tekee ostopäätökset yksin.

2.3.1 Tunteiden merkitys B2B-asiantuntijapalvelun ostossa

Usein saatetaan ajatella, että kuluttajien päätöksentekoa ohjaa enemmän tunteet, kun taas yrityksien päätöksenteko olisi rationaalista toimintaa, jota ohjaa vain logiikka ja taloudelliset asiat. Ajatusta saattaa tukea esimerkiksi yritysostopäätöksien kustannukset,

monimutkaiset sopimukset ja pitkät neuvottelut. Totuus on kuitenkin se, että myös organisaatioiden päätöksenteosta ovat vastuussa ihmiset, ja silloin mukana on myös tunteet. Maerskin Head of Marketing Innovation Rebecca Wright (Tanni, 2022) on todennut, että B2B ei ole enää segmenttejä tai toimialoja, vaan ihmisiä tunteita ja persoonia, jolloin markkinoinninkin tulee päästä eroon massa-ajattelusta ja kohdata ihminen. Ihmisten päätöksenteko on usein monimutkainen tunteiden ja järjen kombinaatio, joten tunteet ovat siis luontaisesti mukana myös yrityksien päätöksenteossa, ja alan tutkimuksien mukaan monet yritysostajat omaavatkin henkilökohtaisen yhteyden B2B-brändeihin. Yrityksien on siis löydettävä tapoja luoda ostajiin emotionaalinen ja sosiaalinen yhteys (Hänti, 2021 ; Kemp ja muut, 2017; Witell ja muut, 2020), sillä ostopäätöksen tekeminen perustuu kokemukseen, jonka ostaja saa asiakaspolun eri vaiheissa (Koch & Hartmann, 2022).

Ostokäyttäytymiseen, asiakaspolun luonteeseen ja päätöksenteon vaikeuteen luonnollisesti vaikuttaa myös ostettavan tuotteen tai palvelun luonne (Hänti, 2021, s. 38; Lahtinen ja muut, 2022; Purmonen ja muut, 2023). Palvelujen ostamisessa haasteena on palvelun aineettomuus ja sitä kautta lopputuloksen vaikea arviointi. Palvelu on aina suoritus, jota ei voi nähdä, tuntea, tarkastaa tai koskettaa. Palvelu on myös kokemus ja suoritus, jota ei voida siirtää täsmälleen samanlaisena jokaiselle asiakkaalle. Samalla se tarkoittaa sitä, että palvelun laatu voi vaihdella. Sonmez ja Moorhouse (2010, s. 191—192) kuvaavat asiantuntijapalveluja tarjoavien yrityksien liiketoiminnan olevan korkeasti koulutettujen työntekijöiden tietotaidon siirtämistä luomaan arvoa asiakkaille. Heidän mukaansa asiantuntijapalvelun ostaminen on riskialttiimpaa ja kalliimpaa kuin muiden palveluiden ostaminen.

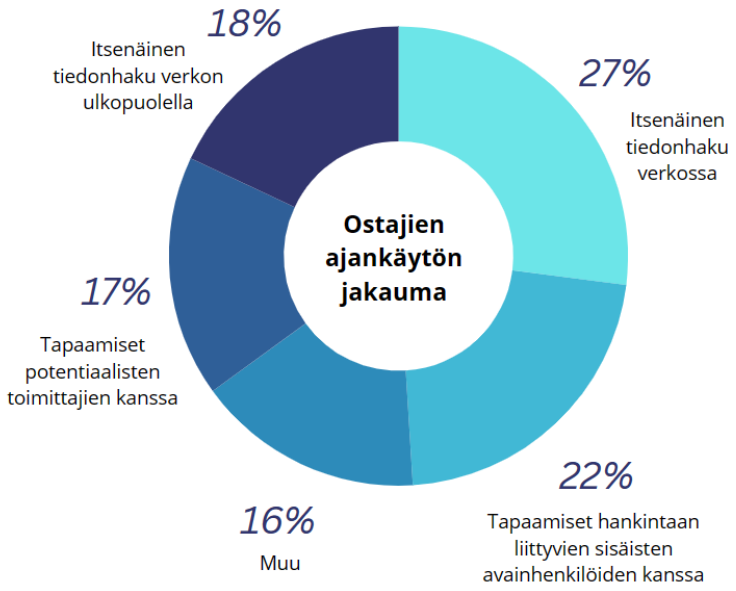
Asiantuntijapalvelun ostamista voidaan siis pitää keskimäärin haastavana päätöksenteon kannalta. Lisäksi Gartnerin (2018) raportin mukaan 77 % nykyajan B2B-ostajista ylipäätään on sitä mieltä, että ostamisesta on tullut monimutkaista ja vaikeaa. Tämän vuoksi asiantuntijapalvelua myyvän yrityksen on erityisen tärkeää tukea asiakasta ostopäätöksessä tarjoamalla arvokasta tietoa, eli verkkosisältöjä ostoprosessin alkupään

eli tiedonhaun ja tarpeen määrittelyn vaiheissa. Kemp ja muut (2017) ovat sitä mieltä, että yrityksien ostopäättäjille päätöksenteko on vaikeaa, sillä he usein pelkäävät virheiden tekemistä ja sitä, että he menettävät luottamuksen tai asemansa.

2.3.2 Ajankäytön jakautuminen asiakaspolulla

Kertin ja Leinon (2020) mukaan päätöksentekijät tekevät yhä suuremman osan ostoprosessista itsenäisemmin, ja jos alkupäässä ei pystytä olemaan tarpeeksi apuna, ollaan isolla todennäköisyydellä ulkona myös ostoprosessin loppupäässä, jossa lopullinen päätös tehdään. He toteavat, että silloin kun asiakas on jo mielessään päätynyt toiseen palveluntarjoajaan, tarjouspyyntö saatetaan lähettää vain hinnan vertailua varten, ja tässä kohtaa on jo myöhäistä yrittää vaikuttaa ostopäätökseen. Huhn (2023) toteaa, että B2B-ostajat odottavat personoitua asiakaspolkua samalla tavalla kuin B2C-ostajat. He haluavat tietää, miten palvelu vastaa heidän yksilöllisiä tarpeitaan (Huhn, 2023).

Kert ja Leino (2020) huomauttavat yritysostajien olevan yhä kriittisempiä ajankäytöstään. Kuvio 5 havainnollistaa Gartnerin (2018) raportissa esitettyä nykyajan B2B-ostajan ajankäytön jakaumaa. Sen mukaan 27 % ajasta menee itsenäiseen tiedonhakuun verkossa, 22 % on sisäistä keskustelua ostopäättäjien kesken, 18 % on itsenäistä tiedonhakua muualla kuin verkossa, 17 % on myyntiedustajien tapaamisia ja 16 % jotain muuta. Kuvio vahvistaakin näkemystä siitä, että ajallisesti suurin osa ostoprosessista vietetään tietoa hakiessa itsenäisesti verkossa. Toisaalta kiinnostavaa on myös se, että ostajat viettävät vain pienen osan ajastaan (17 %) potentiaalisten toimittajien myyntiedustajien kanssa. Mikäli ostaja vertailee useampia toimittajia, he käyttävät vain noin 5–6 % ajastaan yksittäisen myyntiedustajan kanssa (Gartner, 2018).



Kuvio 5. Ajankäytön jakauma B2B-ostopäätöksissä (mukaillen Gartner, 2018).

2.3.3 Myynnin rooli päätöksenteossa

Häntin (2021, s. 42) mukaan yritysasiakkaiden osalta pidempään jatkunut suuntaus digiloikan myötä on se, että asiakkaat eivät halua enää samalla tavalla käyttää aikaa myyjien tapaamisiin, etenkään jos niiden ei katsota tuovan selkeää lisäarvoa. Hänti (2021, s. 41) toteaa myös myyjien tapaamisten siirtyneen asiakaspolun myöhempään vaiheeseen, ja myös itse ostoja tehdään enemmän verkossa. Hänen mukaansa ensimmäiset keskustelut myyntiedustajien kanssa käydään vasta myöhään harkintavaiheessa, kun suurin osa ostoprosessia on jo takana. Huhn (2023) sekä Steward ja muut (2019) ovat samoilla linjoilla todetessaan keskiverto-ostajan käyneen läpi 57 % ostoprosessista ennen keskustelua myyjän kanssa. Huhn (2023) puolestaan tuo esiin, että suurin osa, eli 62 % B2B-päättäjistä tekee ostopäätöksen perustuen yksinään verkkosisältöihin ja Gartnerin (2023) raportin mukaan jopa 75 % B2B-ostajista toivoo myyjävapaata ostokokemusta.

Näiden väitteiden vastapainoksi kuitenkin esimerkiksi Maestron (2019) tutkimukseen vastanneista suomalaisista ostopäättäjistä 93 % oli sitä mieltä, että henkilökohtaisella

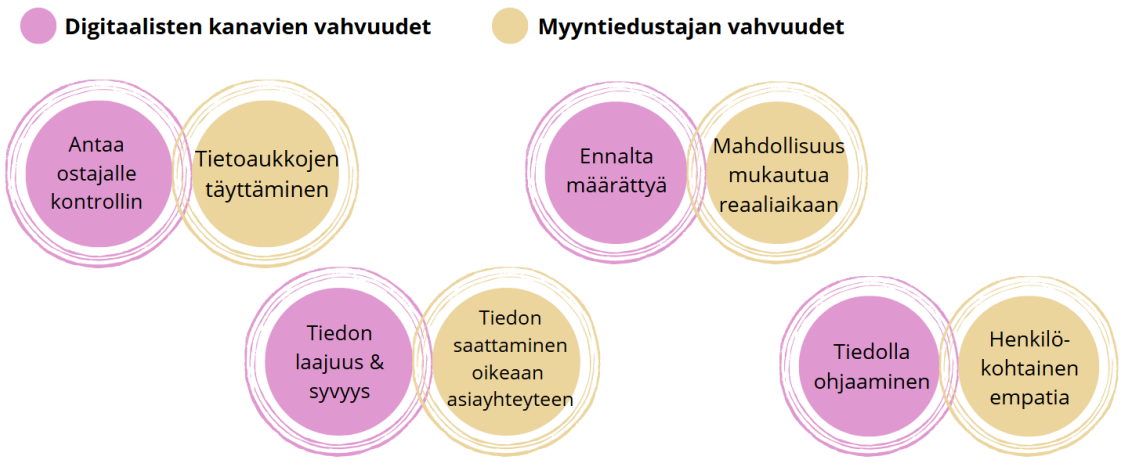
kontaktilla on suuri merkitys yritysten välisessä kaupassa. Lisäksi Gartnerin (2023) raportin mukaan ostajat kokevat 2,3 kertaa todennäköisemmin arvon vahvistuksen myyntiedustajalta kuin myyntiorganisaation digitaalisten kanavien kautta. Raportin mukaan ongelma on sen sijaan myyntiedustajien haasteet saada ostaja tuntemaan itsensä varmaksi ostostaan. Maestron (2019) tutkimuksessa jopa 83 % vastaajista on vaihtanut toimittajaa, kun myyjä ei ole vastannut kysymyksiin riittävän nopeasti.

Myyjien roolista B2B-ostoprosessissa on siis hieman ristiriitaistakin tietoa. On selvää, että ostajat ovat ottaneet enemmän valtaa ja tietoa haetaan ensisijaisesti itsenäisesti digitaalisista kanavista. Myyntihenkilöiden rooli tuntuu kaventuneen ja syynä tähän joidenkin lähteiden mukaan on toive myyjävapaasta ostopolusta, sillä myyntihenkilöiden tapaamisen ei koeta tuovan lisäarvoa. Toisaalta osalle myyntihenkilöiden tapaaminen tuntuu edelleen olevan tärkeää, ja ongelma vaikuttaa olevan ennemminkin myyjien tavassa myydä. Esimerkiksi Häntin (2021, s. 53) mukaan, kun ostoprosessia on jo paljon takana, asiakas ei usein halua myyjän kanssa aloittaa alkutekijöistä lähtevästä tarvekartoituksesta. Sen sijaan he haluavat nopeasti vastauksia ajankohtaisiin kysymyksiin, jonka vuoksi myyjien tulisi myös opetella uudenlainen tapa hankkia asiakastietoa etukäteen ja ennakoivasti asiakkaan elämää seuraten (Hänti, 2021, s. 53). Myös Gartnerin (2018) tutkimuksen mukaan asiakastapaamisten vähäisyyden juurisyynä ei ole niinkään myyjien vaikeus myydä, vaan ennemminkin asiakkaiden vaikeus ostaa. Sen vuoksi onkin erittäin tärkeää, että ymmärretään miten erilaiseksi B2B-ostaminen on muuttunut. Uudessa todellisuudessa on pohdittava, mitä asiakkaat todella tarvitsevat tehdäkseen ostopäätöksen, ja varustettava myyntiedustajat eri tavalla, jotta he voivat onnistua (Gartner, 2018).

Lopulta Gartnerin (2018) raportin mukaan vaikuttaa siltä, että asiakkaalle ei ole väliä, saavatko he tietoa myyjältä vai digitaalisten kanavien kautta. Sen mukaan ostajat haluavat vain yksinkertaisuutta päästäkseen käsiksi tietoon, jota tarvitaan asiakaspolun sen hetkisen tehtävän suorittamiseksi. Myyntiedustajien on toimittava ikään kuin oppaina asiakkaille luoden yhteyksiä, jotta asiakas, joka on navigoinut pitkällä ja vaikealla

asiakaspolulla, saa tiedon jäsennettyä ja käymään järkeen. Myyntiedustajien tehtävä on siis yksinkertaistaa ostoprosessia. Kun ostoprosessi on mennyt monimutkaiseksi, myyjiltä vaaditaan kykyä yhdistää asiakkaat oikeaan tietoon. Myös yhteyshenkilöt nousevat jatkossa entistä tärkeämmiksi. (Gartner, 2018.)

Gartnerin (2023) tutkimuksessa asia nähdään niin, että nykyajan B2B-ostamisen maailmassa ei enää olisi perinteistä siirtymistä markkinoinnista myyntiin tai digitaalisesta henkilökohtaiseen, vaan kyseessä olisi rinnakkainen prosessi. Tässä prosessissa myyjien tulisi toimia digitaalisten kanavien tuoman sitoutumisen tehostajina tukeutumalla molempien tietolähteiden vahvuuksiin. Näin ollen yrityksien tulisi suunnata uudelleen organisaatiorakenteensa sekä toimintansa vastaamaan paremmin nykyajan ostokäyttäytymistä (Gartner, 2023). Tätä toimintatapaa on havainnollistettu kuviossa 6, jossa on esitetty digitaalisten kanavien sekä myyntiedustajien vahvuuksia asiakaspolulla ja kuinka ne tukevat toisiaan.



Kuvio 6. Digikanavien ja myyjien rinnakkainen prosessi (mukaillen Gartner, 2023).

Kuvion 6 osoittamassa Gartnerin (2023) mallissa digitaalisen sisällön vahvuutena on se, että ostaja saa kontrollin asiakaspolusta, jolloin myyntihenkilön rooli on täyttää tyhjät aukot ja tiedon puutteet. Digikanavien vahvuutena on myös tiedon laajuus ja syvyys, mutta myyntihenkilö pystyy auttamaan tiedon saattamisessa oikeaan asiayhteyteen. Digikanavissa on tietyt ennalta määritellyt säännnöt, mutta myyntihenkilö pystyy

mukautumaan reaaliaikaan ja lopuksi, kun digikanavat perustuvat ohjaamaan tiedolla, pystyy myyntihenkilö tuomaan asiakaskokemukseen henkilökohtaista empatiaa ihmiseltä ihmiselle. (Gartner, 2023.)

2.4 Ostajapersoonien rakentaminen

Lahtisen ja muiden (2022) mukaan potentiaalisten ostajien tunnistamiseksi on tunnettava erilaiset asiakaspolut ja ostajapersoonat. Se on tärkeää, jotta voidaan tukea asiakkaan ostopäätöstä kohdentamalla oikeanlaista tietoa, oikeille henkilöille, oikeassa vaiheessa ostopäätösprosessia (Hänti, 2021). Huhnin (2023) mukaan 72 prosenttia B2B -asiakkaista odottaakin myyjäorganisaatiolta syvällistä ymmärrystä heidän tarpeistaan. Lisäksi sekä Lahtinen ja muut (2022) että Kert ja Leino (2020) nostavat esille sen, että B2B-ostajien ostokäyttäytyminen on koko ajan lähentynyt digiajan kuluttajan ostokäyttäytymistä. Kun luodaan ostajapersoonia Häntin (2021, s. 46) mukaan pohjana kannattaa käyttää nykyasiakkaita, joille tehdään henkilökohtaisia haastatteluja asiakasymmärryksen kartuttamiseksi. Pöyhösen ja muut (2023) muistuttavat, että aina kun tutkitaan asiakasta, tutkimuskohteena on ihminen, vaikka asiakas olisikin jonkin organisaation edustaja. Heidän mukaansa asiakasymmärrys kertyy parhaiten asiakastutkimuksella, sillä tutkimus erottaa tiedon luulosta.

Koska myös B2B-puolella ostopäätöksiä tekevät ihmiset tai oikeastaan ihmisjoukot, ovat asiakkaat harvoin säännöllisiä tai yhdenmukaisia valinnoissaan ja myös kanavavalinnat vaihtelevat. Siksi Tannin (2022) mukaan on hyvä olla useita sisältömuotoja eri kanavissa, mutta se ei kuitenkaan tarkoita, että erilaisia sisältöjä eri näkökulmilla olisi teetettävä valtava määrä. Käyttämällä ostajaprofilointia voidaan nimittäin tehokkaasti niputtaa ostajaa kiinnostavat asiat yhteen (Tanni, 2022). Myös Lemon ja Verhoef (2016, s. 73) nostavat ostajapersoonat esiin yhtenä asiakaskeskeisen markkinoinnin johtamisen työkaluna. Ostajapersoonat ovat osin kuviteltuja näkemyksiä ihanteellisista asiakkaista, jotka perustuvat kuitenkin vahvasti asiakastutkimukseen ja aitoon dataan olemassa olevista asiakkaista (Lemon & Verhoef, 2016, s. 73).

Ostajapersoonien luominen on tärkeää, koska ostopäätös lopulta perustuu arvoon, jonka asiakas uskoo saavansa ostamalla palvelun. Ilman ostajapersoonan määrittelyä markkinoinnilla voi olla täysin väärä tulokulma, joka ei tue ostopäätöstä, vaan tulee mukaan irrallisena palana (Lahtinen ja muut, 2022). Junnilan (2018) mukaan ostajapersoonat tiivistävät sen, kenelle markkinointia tehdään ja auttavat jäsentämään markkinointitoimenpiteet yhdeksi ehjäksi kokonaisuudeksi. Hänen mukaansa käyttämällä ostajapersoonia konkreettisen toiminnan apuna, pystytään vastaamaan oikeisiin asiakasta askarruttaviin kysymyksiin ja personoimaan viestit ostajan haasteita vastaaviksi.

Ostajapersoonien rakentaminen voi perustua erilaisiin näkökulmiin. Tyypillinen virhe ostajapersoonien luomisessa on esittää vain asiakkaiden demografisia tietoja, vaikka tavoite on saada ymmärrystä asiakastarpeista ja motiiveista (Lahtinen ja muut, 2022). Tanni (2022) huomauttaa samasta asiasta ja hänen näkökulmastaan ostajapersoonakuvauksista tulisi käydä ilmi ostajapersoonan rooli organisaationsa päätöksentekoprosessissa, tiedon tarve, ostomotiivit ja oston esteet. Keskittämällä ostajapersoonien riittävän samankaltaiset motiivit, kohdentaminen on helpompaa, eikä markkinoinnin tekeminen hajoa liian sirpaleiseksi, vaikka yrityksellä on useita erilaisia asiakkaita ja useita henkilöitä osallistuu yhteen ostopäätökseen (Tanni, 2022).

Tannin (2022) mallissa ostajapersoonia rakentaessa selvitetään siis muun muassa asiakkaan oston esteet, jotka nimensä mukaisesti ovat esteenä ostamiselle ja kaupan syntymiselle. Lahtisen ja muiden (2022) mukaan oston esteet voivat liittyä esimerkiksi palvelun puuttuvaan ominaisuuteen, huonoon viestintään tai saatavilla olevan tiedon riittämättömyyteen. Heidän mukaansa oston esteet ovat usein yksinkertaisia asioita, jotka kuitenkin luovat asiakkaalle liikaa epävarmuutta ostopäätöksen tekemiseen. Sen vuoksi oston esteiden selvittäminen ja syy, miksi ne ovat muodostuneet esteiksi on tärkeää selvittää. Maestron (2019) raportissa suurimmiksi oston esteiksi yrityspäättäjillä osoittautuivat huonot kokemukset toimittajista, toimittajan huono luotettavuus ja korkeat hinnat.

Oston esteiden lisäksi Tannin (2022) mallissa selvitetään tiedon tarve. Kertin ja Leinon (2020) mukaan isompien ostopäätöksien kohdalla ostoprosessin eteneminen pysähtyy usein ”ostoähkyyn” ja sisäisen sitoutumisen puutteeseen hankintaan vaadittavan toimintatapojen muutoksen kanssa. Myös Hänti (2021, s. 38) mainitsee nykyisin päätöksentekotilanteisiin liittyvän usein liiallinenkin tiedon määrä, jolloin rationaalinen päättely voi ikään kuin tukehtua. Myös tämän vuoksi on tärkeää selvittää ostajapersoonien todellinen tiedon tarve, jotta luodaan relevanttia sisältöä eikä tietoähkyä sisällöillä, jotka eivät auta ostoprosessin etenemistä.

Tässä tutkimuksessa tiedon tarve selvitetään asiakashaastatteluissa kysymällä, millaista tietoa haastateltavat ovat ostoprosessinsa aikana etsineet ja kaivanneet. Lisäksi osin tiedon tarpeen selvittämisessä sovelletaan Lahtisen ja muiden (2022) mallia tuotetietoisuuden tasosta. Tässä tutkimuksessa tuotetietoisuuden tasolla selvitetään, millainen kypsyystaso ostajapersoonilla on tietoturvasertifiointipalvelua kohtaan. Lahtisen ja muiden (2022) mukaan tietoisuuden tason selvittäminen on tärkeää sen vuoksi, että se vaikuttaa suoraan asiakkaan ostoprosessiin ja asiakaspolun lopulliseen muotoon. Heidän mukaansa esimerkiksi korkea tietoisuuden taso voi johtaa siihen, että edetään suoraan tarpeen tunnistamisesta vaihtoehtojen vertailuun, kun taas matala tietoisuuden taso voi olla syynä pitkäkestoiseen tiedonhaun vaiheeseen.

Lahtisen ja muiden (2022) mallissa tietoisuuden tasot voidaan jakaa viiteen eri luokkaan, jotka ovat: täysin tietämätön, ongelmatietoinen, lopputulostietoinen, tuotetietoinen ja täysin tietoinen. Tässä mallissa täysin tietämätön -taso tarkoittaa, ettei asiakas tunnista ongelmaansa eikä huomaa ongelman aiheuttamia vaikutuksia. Ongelmatietoinen asiakas tunnistaa ongelman ja sen haitat, mutta ei tiedä ratkaisua tai ratkaisun olemassaoloa. Lopputulostietoinen tuntee haluamansa lopputuloksen, mutta kokee haasteita sen saavuttamiseksi. Tuotetietoinen tuntee tuotteen tai palvelun, mutta ei usko sen sopivan itselleen. Viimeinen taso viisiportaisessa mallissa on täysin tietoinen asiakas, joka tietää tuotteen tai palvelun, ja haluaa ostaa sen, mutta ei ole sitä vielä tehnyt. (Lahtinen ja muut, 2022.)

Hänti (2021) jakaa ostajapersoonien tarkastelun kolmeen kysymykseen, jotka ovat miksi, mitä ja miten. Hänen mukaansa miksi-kysymys, viittaa syihin, joka saa asiakkaan heräämään johonkin tarpeeseen (Hänti, 2021). Se on erittäin relevantti kysymys, koska se ohjaa parempaan ymmärrykseen ostajapersoonan käyttäytymisestä (Lahtinen ja muut, 2022). Häntin (2021) mallissa mitä-kysymys kuvaa sitä, mitä asiakas haluaa, eli tavoitteita ja päämääriä. Koska tutkimus on jaettu asiakaspolkujen tarkastelulle sekä ostajapersoonien luomiselle, ei tutkimuksen rajoissa voida pureutua kovin tarkoin asiakaspersoonien syvällisiin henkilökohtaisiin tavoitteisiin, joten tämän kysymyksen osalta selvitetään, mikä ostajapersoonaa motivoi työssään. Miten-kysymys taas Häntin (2021) mallissa liittyy siihen, miten asiakas pyrkii toteuttamaan tavoitteensa. Tässä tutkimuksessa tämän kysymyksen osalta myös sovelletaan, ja selvitetään mitä kanavia ostajapersoonat käyttävät tiedonhaussa päästäkseen tavoitteisiinsa työtehtävissä. Kanavavalintojen selvittäminen on tärkeää, sillä se on toimeksiantajan määrittelemä erityistoive.

Edellä mainittujen lisäksi pyritään tunnistamaan jokaisen ostajapersoonan ostopäätöstä eniten ohjaava tekijä, josta Lahtinen ja muut (2022, s. 115) puhuvat ostajapersoonien draiverina. Heidän mukaansa draiveri tulisi tunnistaa ja rakentaa jokaiselle ostajapersoonalle oma asiakaspolku, jonka keskiössä on tämä draiveri. Näiden lisäksi on Lahtisen ja muiden (2022) mukaan hyvä pyrkiä tunnistamaan ostopäätökseen osallistuneiden henkilöiden määrä ja heidän roolejansa ostoprosessin aikana, vaikka ne eivät suoraan liity ostajapersoonaan itseensä. Tällä voidaan kuitenkin saavuttaa arvokasta tietoa esimerkiksi siitä, kuka tunnisti ongelman ja ostotarpeen, ketkä alkoivat ajaa asiaa ja ketkä osallistuivat lopulliseen päätöksentekoon.

On kuitenkin huomioitava, että vastaukset, joita asiakashaastattelussa tullaan saamaan, liittyvät nimenomaan asiakkaan rationaaliseen ajatteluun. Hänti (2021) toteaa rationaaliseen ajatteluun liittyvän analyyttisyys, loogisuus ja asioiden tarkastelu syy-seuraussuhteiden kautta. Näiden lisäksi hän huomauttaa emotionaalisista motivaattoreista, eli tunteista ja intuitiosta, jotka auttavat asiakkaita täyttämään

syvempiäkin, usein tiedostamattomia haluja ja toiveita. Intuitioon katsotaan kuuluvaksi esimerkiksi vaistot, mieltymykset, alitajuinen toiminta, inhot sekä opitut tavat ja automatisoituneet taidot (Hänti, 2021). Ihminen onkin kompleksinen kokonaisuus ja päätöksenteossamme intuitiivinen tunne oikeasta ratkaisusta ohjaa meitä vahvemmin kuin järki (Hänti, 2021; Pöyhönen ja muut, 2023). Häntin (2021) sekä Pöyhösen ja muiden (2023) mukaan, vaikka ihmisellä on hyvin kehittynyt kyky itsereflektioon, käyttäytymistä ohjaavat tekijät ja omat motiivimme ovat meille pääasiassa tuntemattomia ja tiedostamattomia asioita.

Koska tutkimuksen ajanjakso on rajallinen ja tutkimuskohteen on pysyttävä rajattuna, tässä tutkimuksessa pureudutaan tarkemmin näihin rationaalisen ajattelun motiiveihin. Tämä on mielekästä osin sen vuoksi, kuten aiemmin todettu, intuitiivinen ajattelu on sellaista, jota ihminen itsekään ei usein tiedosta, joten sitä on hankala selvittää yksittäisellä haastattelulla. Toisaalta rajaus on mielekäs koska rationaalinen päättely ja intuitiivinen ajattelu liittyvät vahvasti yhteen, sillä intuitiivinen ajattelu kerää ympäristön vaikutelmia ja havaintoja, kun taas rationaalinen ajattelu kokoaa intuitiivisen ajattelun tuotoksia yhteen rakentaen ymmärrystä (Hänti, 2021).

Lopulta voidaan todeta, että asiakkaan ostopäätökseen ja toimintaan vaikuttavia tekijöitä on valtavasti ja on mahdotonta saada kaikki elementit mukaan ostajapersoonien rakentamiseen yhdellä rajallisin resurssein toteutettavalla tutkimuksella. Pöyhönen ja muut (2023) toteavat, että on tutkijan vastuulla hahmottaa, minkä tekijöiden tutkiminen tuottaa parhaan vastauksen ja arvon kyseiseen tiedontarpeeseen. Tässä tutkimuksessa hyödynnettävään ostajapersoonien rakentamisen viitekehykseen on kerätty useammasta lähteestä elementtejä. Tätä ostajapersoonien viitekehystä on havainnollistettu kuviossa 7.

Kuvion keskiössä on Lahtisen ja muiden (2022) mainitsema draiveri, eli ostajapersoonan ostopäätöstä eniten ohjaava tekijä. Tannin (2022) mallista siihen on nostettu oston esteet sekä tiedon tarve, joka on nimetty Lahtisen ja muiden (2022) mallin mukaisesti

tietoisuuden tasoksi, heijastaen asiakkaiden erilaisia tiedontarpeita asiakaspolun eri vaiheissa. Lopuksi Häntin (2021) mallia soveltaen tähän tutkimukseen sopivaksi ja toimeksiantajan toiveet huomioiden, viitekehykseen on nostettu syyt tarpeelle, motivaattori ja käytetyt kanavat. Näistä muodostuu tämän tutkimuksen ostajapersoonien ydin. Ostajapersoonien tarkoitus on siis tarjota ymmärrystä asiakkaiden tarpeista, kun taas asiakaspolut konkretisoivat näiden ostajapersoonien käyttäytymisen heidän ostomatkallaan. Analysoimalla näitä yhdessä, voidaan asiakkaita johtaa tehokkaammin asiakaspolulla kohti haluttua lopputulosta. Tämä lähestymistapa täydentää teoreettista keskustelua, yhdistämällä asiakaspolun ja ostajapersoonat, jotka usein käsitellään erillisinä käsitteinä, mutta tässä tutkimuksessa ne tukevat toisiaan markkinointitoimenpiteiden suunnittelussa.

Kuvio 7. Ostajapersoonien rakentamisen viitekehys.

2.5 Yhteenveto

Asiakaspolkujen mallintaminen on tärkeää, jotta voidaan ymmärtää, miten asiakkaat kulkevat eri vaiheiden läpi ennen ostopäätöstä. Tutkimalla asiakaspolkuja aidon

asiakasdatan kautta, voidaan saavuttaa myynnille ja markkinoinnille tärkeää asiakasymmärrystä. Asiakasymmärrys auttaa kohdistamaan oikeanlaista arvoa tuottavaa sisältöä asiakkaan päätöksenteon tueksi. B2B-ostajan asiakaspolun voidaan ajatella koostuvan kuudesta erilaisesta hankintatehtävästä, jotka ovat ongelman tunnistaminen, ratkaisuihin tutustuminen, tarvemäärittely, toimittajan valitseminen, validointi ja yhteisymmärryksen luominen. Näiden tehtävien kanssa asiakas kiertää ostoprosessin vaiheissa silmukkaa. Silmukalla viitataan siihen, että asiakaspolku harvoin on lineaarinen, vaan usein asiakaspolulla palataan takaisin, pysähdellään ja tehdään asioita myös rinnakkain niin kauan, kunnes kaikki hankintatehtävät on suoritettu ja ostopäätös on syntynyt.

Asiakaspolun varrella on lukuisia kosketuspisteitä, joissa asiakas ja myyjäorganisaatio ovat vuorovaikutuksessa, joko suoraan tai epäsuorasti. Kosketuspisteiden optimoinnissa on tärkeää tunnistaa ensin, millaisia kosketuspisteitä asiakkaat käyttävät, missä kanavissa ja mitkä niistä ovat kriittisimpiä. Kaikkiin kosketuspisteisiin yritys ei itse edes voi vaikuttaa. Kosketuspisteet voidaankin jaotella neljään eri luokkaan niiden omistajuuden mukaan: brändiomisteiset-, kumppaniomisteiset, asiakasomisteiset- ja sosiaaliset kosketuspisteet.

Asiakaspolkuja voidaan johtaa näiden kosketuspisteiden kautta, luomalla niistä yhtenäinen kokonaisuus, joka sitouttaa asiakasta ja tuottaa hyvän asiakaskokemuksen. Sitouttamisessa merkittävässä roolissa on asiakasta auttavat verkkosisällöt. Sisältöjen tulee rakentua asiakkaan tarpeiden ja toiveiden ympärille, jotta asiakas kokee ne niin hyödyllisiksi, että jaksaa kiinnostua niistä (Lahtinen ja muut, 2022, s. 115). Nykyajan B2B-asiakkaan asiakaspolku nimittäin alkaa verkossa, ja myös ajallisesti merkittävä osa ostoprosessista käytetään itsenäiseen tiedonhakuun verkossa. Myyjien rooli asiakaspolulla vaikuttaa kaventuvan ja myyjien tulisikin ottaa tässä kehitysaskel, jotta he voivat olla paremmin asiakkaan tukena ostamisessa, josta on tullut tänä päivänä hankalaa ja monimutkaista.

Jotta myynti ja markkinointi voivat olla paremmin asiakkaan tukena, on heidän ymmärrettävä asiakkaan tarpeita entistä paremmin. Myös ostajat odottavat yrityksiltä personoituja sisältöjä ja B2B-ostaminen ylipäätään on tänä päivänä hyvin lähellä B2C-ostamista siinä mielessä, että päätöksenteosta vastaa molemmissa ihminen. Se ero näissä kuitenkin on, että B2B-ostoprosessiin osallistuu usein useampi henkilö. Ostajien ymmärtämisessä voidaan hyödyntää aitoon asiakasdataan perustuvia ostajapersoonia.

Lahtisen ja muiden (2022) mukaan ostajapersoonan luominen rakentuu kahdesta tärkeästä asiasta, jotka ovat ostajapersoonan tunteminen ja ostajapersoonan käyttäytymisen mallintaminen. Heidän mukaansa ostajapersoonan tunteminen on tärkeää, jotta voidaan sisällöllisesti luoda asiakkaan kannalta relevanttia markkinointia. Käyttäytymisen mallintaminen on edellytys sille, että markkinointi voidaan kohdentaa oikea-aikaisesti juuri niihin kanaviin, joissa asiakas viettää aikaansa (Lahtinen ja muut, 2022). Edellä mainittu onkin koko tämän tutkimuksen ydin, eli ostajan tunteminen ja käyttäytymisen mallintaminen, jotta voidaan antaa toimeksiantajayritykselle kehitysehdotuksia markkinoinnin tehostamiseen.

3 Metodologia

Tässä luvussa kuvataan tarkemmin tutkimuksen metodologisia valintoja. Aluksi esitellään ja perustellaan tutkimuksen lähestymistapa ja käytetyt tutkimusmenetelmät, jonka jälkeen käsitellään tarkemmin aineiston keräämisen ja analysoinnin vaiheita sekä käytännön toteutusta. Lopuksi arvioidaan tutkimuksen luotettavuutta.

3.1 Tutkimusmenetelmä ja lähestymistapa

Tutkimuksessa tarkastellaan asiakaspolkujen muodostumista B2B-asiantuntijapalvelun kontekstissa ja määritellään ostajapersoonat tietoturvasertifiointipalvelulle. Tutkimusmenetelmänä on kvalitatiivinen eli laadullinen tutkimus, sillä laadullinen tutkimus yleisesti pyrkii ymmärtämään jotakin ilmiötä tutkimuksen kohteena olevien henkilöiden näkökulmasta (Puusa & Juuti, 2020). Tutkimuksessa siis ollaan kiinnostuneita haastateltavien kokemuksista ja ajatuksista heidän ostomatkallaan, johon laadullinen tutkimus soveltuu määrällistä tutkimusta paremmin.

Myös Tuomi ja Sarajärvi (2018) kuvaavat laadullista tutkimusta tietyn ilmiön kuvaamisena tai tietyn toiminnan ymmärtämisenä. Puusa ja Juuti (2020) täydentävät, että laadullinen tutkimus ei pyri selvittämään, kuinka usein jokin ilmiö esiintyy, vaan ennemmin pyritään löytämään erilaisia näkökulmia tutkimuskohteen tarkastelulle. Tutkimuksen tavoitteena ei siis ole selittää tutkimuskohdetta, eli miksi tai miten usein asiakaspolut rakentuvat tietyllä tavalla, vaan nimenomaan kuvailla miten asiakaspolut rakentuvat ja miten henkilöt ovat kokeneet läpikäymänsä asiakaspolun. Tätä kautta luodaan tulkintoja siitä, millaisia tätä palvelua ostavat henkilöt eli ostajapersoonat ovat sekä miten heidän asiakaspolkujaan voisi kehittää.

Tutkimuksen lähestymistapana on tapaustutkimus. Tapaustutkimukselle on vaikea antaa yhtä yleispätevää määritelmää, mutta yhdistävä tekijä on, että tutkimuskohteena on aina yksi tai useampi tapaus (Eriksson & Kovalainen, 2008). Erikssonin ja Kovalaisen (2008) sekä Erikssonin ja Koistisen (2005) mukaan tapaustutkimus voidaan jaotella

intensiiviseen eli klassiseen ja ekstensiiviseen tapaustutkimukseen. Näistä klassinen tapaustutkimus keskittyy ymmärtämään kokonaisvaltaisesti ainutlaatuista tapausta tietyssä kontekstissa kun taas ekstensiivinen etsii usein useiden tapausten vertailulla selitystä jollekin ilmiölle, jonka myötä pyritään kehittämään, testaamaan ja luomaan yleistettäviä teorioita (Eriksson ja Kovalainen, 2008). Tämän tutkimuksen lähestymistapana on klassinen tapaustutkimus, jossa tapaus on siis asiakaspolku ja ostajapersoonat juuri ISO/IEC 27001 -tietoturvanhallintajärjestelmän sertifioinnin kontekstissa. Erikssonin ja Kovalaisen (2008) mukaan klassisessa tapaustutkimuksessa pyritään oppimaan, miten jokin ainutlaatuinen tapaus toimii, ja siinä korostuu tulkintojen tekeminen tapauksesta. Heidän mukaansa tällöin tutkija toimii ikään kuin tulkkina analysoidessaan tapausta keskittyen tutkimukseen osallistuvien ihmisten näkökulmiin, käsityksiin ja kokemuksiin. Tutkija myös rakentaa tapauksen tietynlaiseksi ja päättää, mikä tapauksessa on erityisen kiinnostavaa valitsemillaan kriteereillä (Eriksson & Kovalainen, 2008).

Erikssonin ja Koistisen (2005) mukaan klassisessa tapaustutkimuksena tarkoituksena ei ole niinkään tehdä tapauksesta yleistyksiä, vaan selvittää, miten juuri tämä erityinen tapaus toimii. Heidän mukaansa tapaustutkimusta tehdessä aineistosta saattaa nousta esiin tutkijalle sellaisia teemoja ja kysymyksiä, joita tutkija ei ole osannut ennakoida. Haastateltavat saattavat nimittäin puhua asioista, joista tutkija ei ole pyytänyt tietoa. Tällainenkin aineisto tulisi kuitenkin nähdä mahdollisuutena muokata omia ennakkokäsityksiä tutkittavasta tapauksesta, eikä jättää sitä huomiotta. Tutkijalla on siis iso rooli tapaustutkimuksen lopputulokseen, ja klassista tulkitsevaa tapaustutkimusta ajoittain kritisoidaankin näytön puutteesta ja perustelemattomista johtopäätöksistä. Tapaustutkimuksen etuna voidaan kuitenkin nähdä arkipäiväisten ilmiöiden esittäminen ymmärrettävässä muodossa. (Eriksson & Koistinen, 2005.)

3.2 Aineistonkeruumenetelmä

Tässä tutkimuksessa aineistonkeruumenetelmänä on haastattelut. Hirsjärven ja Hurmeen (2008) mukaan haastattelu on käytetyimpiä tiedonkeruumuotoja, ja sen avulla voidaan ymmärtää myös vastauksien taustalla olevia motiiveja. Eskolan ja Suorannan (1998) mukaan haastattelu on tutkijan aloitteesta ja johdattelemana tapahtuvaa keskustelua ja tutkijan kysymyksien esittämistä toiselle. Heidän mukaansa haastattelu on aina vuorovaikutustilanne, joka on ennalta suunniteltu, ja siinä haastattelijan on tunnettava roolinsa. Usein haastattelija joutuu motivoimaan haastateltavaa sekä pitämään keskustelua yllä (Eskola & Suoranta, 1998). Puusan ja Juutin (2020) mukaan tutkimuksen kohteena olevat haastateltavat tulisi saada puhumaan avoimesti omista kokemuksistaan, ja tätä edellyttää tutkijan neutraali asema.

Tarkemmin haastattelumenetelmänä käytetään puolistrukturoitua haastattelua. Puusan ja Juutin (2020) mukaan strukturointiaste tarkoittaa haastattelun ohjailevuutta, eli kuinka vapaamuotoisesti haastattelussa edetään. Heidän mukaansa tässä puolistrukturoidussa haastattelulajissa kysymykset ovat kaikille haastateltaville samat ja ennalta määritellyt, mutta haastattelija voi vaihdella kysymysten järjestystä ja niiden sanamuotoa. Hirsjärven ja Hurmeen (2008) mukaan puolistrukturoidussa haastattelussa vastauksia ei ole sidottu tiettyihin vastausvaihtoehtoihin, vaan haastateltavat saavat vastata omin sanoin, mikä erottaa sen strukturoidusta lomakehaastattelusta. Puusa ja Juuti (2020) huomauttavatkin, että puolistrukturoitu haastattelu on siis jonkin verran vapaamuotoisempi kuin strukturoitu haastattelu, mutta ei kuitenkaan täysin vapaa, kuten esimerkiksi strukturoimaton syvähaastattelu.

Puusa ja Juuti (2020) muistuttavat, että usein saatetaan sekoittaa keskenään puolistrukturoitu haastattelu ja teemahaastattelu, mutta ne ovat kuitenkin eri asioita. Heidän mukaansa olennaista niiden erottamisessa onkin ymmärtää teeman ja yksittäisen kysymyksen ero. Hirsjärvi ja Hurme (2008) kuvaavat teemahaastattelun olevan yksi puolistrukturoitu menetelmä, koska haastattelun aihepiirit eli teema-alueet on kaikille samat. Muissa puolistrukturoiduissa haastatteluissa kuin teemahaastattelussa,

kuitenkin myös tarkemmat kysymykset ja kysymysten muoto ovat kaikille haastateltaville samat.

Tälle tutkimukselle ei ole asetettu varsinaisia hypoteeseja, koska se ei olisi tutkittavan ilmiön kannalta mielekästä. Puolistrukturoidun haastattelun avulla kerätään aineisto, jonka pohjalta voidaan tehdä päätelmiä tutkittavasta ilmiöstä. Hirsjärven ja Hurmeen (2008) mukaan silloin, kun tutkitaan ihmisen intentionaalista toimintaa tai arvokokemuksia, on hypoteesien muodostaminen kyseenalaista. Heidän mukaansa tällöin ollaan kiinnostuneita tutkittavan ilmiön perusluonteesta ja -ominaisuuksista ennemmin kuin hypoteesien todentamisesta.

Puusan ja Juutin (2020) mukaan puolistrukturoidun haastattelun etukäteen suunniteltu haastattelurunko auttaa varmistumaan siitä, että tutkimuksen tarkoitus toteutuu ja haastattelusta saadaan tutkimusongelman näkökulmasta merkityksellistä tietoa. Heidän mukaansa haastattelututkimuksen avulla on mahdollisuus rikkaaseen ja analyyttisesti mielenkiintoiseen aineistoon, josta voi käydä ilmi myös asioita, joita tutkija itse ei ole osannut edes huomioida. Näistä syistä aineistonkeruumenetelmäksi valikoitui juuri puolistrukturoitu haastattelu. Haastattelukysymykset rakentuivat pääosin teoriassa esitetyn asiakaspolun rakentumisen viitekehyksen (Kuvio 4) ympärille, joka esiteltiin haastateltaville haastattelun aikana. Viitekehyksen avulla asiakaspolku oli helpompi käydä läpi vaihe vaiheelta ja selvittää kosketuspisteitä kussakin vaiheessa. Lisäksi haastattelun alussa oli muutama yleisluontoinen kysymys ostajapersoonien rakentamisen tueksi esimerkiksi kanavamieltymyksistä. Kaikki haastattelukysymykset ovat liitteessä 1.

Jotkin tutkijat ovat sitä mieltä, että haastattelukysymykset tulisi antaa haastateltaville etukäteen, jotta saadaan mahdollisimman paljon tietoa halutusta asiasta. Puusan ja Juutin (2020) mukaan näkökulma ei toimi ohjeeksi kaikkiin haastatteluihin ja etukäteistietoa voidaankin pitää rajaavana ja jopa ajatuksia etukäteen kahlitsevana. Tässä tutkimuksessa päädyttiin siihen, että valmiita kysymyksiä ei annettu

haastateltaville etukäteen. Haastattelukutsussa kuitenkin kuvailtiin haastatteluun tulevia aihealueita pääpiirteittäin, jotta haastateltavilla on käsitys siitä, mistä he tulevat keskustelemaan, mutta ei kuitenkaan valmiiksi mietittyjä vastauksia. Hirsjärvi ja Hurme (2008) nostavatkin esiin, että haastattelun luotettavuutta saattaa heikentää ihmisten halu antaa sosiaalisesti hyväksyttävämpiä vastauksia. Tämä ongelma ei tietenkään täysin poistu, vaikka vastaukset tulevatkin spontaanisti, ja se on huomioitava tuloksien analysoinnissa.

3.3 Aineiston hankinta ja haastateltavat

Tuomen ja Sarajärven (2018) mukaan laadullisessa tutkimuksessa on tärkeää, että haastateltavat henkilöt tietävät tutkittavasta ilmiöstä mahdollisimman paljon tai heillä on asiasta kokemusta, jolloin haastateltavien valinnan ei tulisi olla satunnaista vaan harkittua. Tässä tutkimuksessa haastateltavat onkin valittu käyttäen harkinnanvaraista, tarkoituksenmukaista otosta, sellaisista henkilöistä, joilla tiedetään olevan kokemusta tutkittavasta ilmiöstä, eli tässä tapauksessa tietoturvasertifiointipalvelun ostopäätöksen pohtimisesta. Haastateltavat henkilöt ovat siis käyneet läpi omanlaisensa asiakaspolun aina siihen pisteeseen asti, että he ovat pyytäneet toimeksiantajayritykseltä tarjouksen kyseisestä palvelusta. Haastateltavista puolet on hylännyt ja puolet hyväksynyt tämän tarjouksen.

Purmosen ja muiden (2023) mukaan B2B-asiakaspolut alkavat uudesta ostotilanteesta tai aikaisemmasta asiakasmatkasta, jolloin asiakas saa tyydyttää tarpeensa joko suoralla tai muokatulla uudelleen ostolla. Näin ollen B2B-asiakaspolut voidaan jakaa iteratiivisiin osto- ja käyttövaiheisiin, joissa käyttövaihe voi paljastaa uuden tarpeen tai laukaista uuden asiakasmatkan. Tässä tutkimuksessa keskitytään ostovaiheeseen ja nimenomaan uuteen ostotilanteeseen. Sen vuoksi myös haastateltavat on valittu sellaisista henkilöistä, jotka eivät ole aikaisemmin ostaneet toimeksiantajayrityksen palveluita. Haastateltavat ovat lähettäneet tarjouspyynnön toimeksiantajalle vuoden sisällä, jotta asiakaspolun läpikäyminen olisi vielä mahdollisimman tuoreessa muistissa.

Haastattelupyynnöillä lähestyttiin sähköpostitse lopulta yhdeksää henkilöä, joista kuusi saatiin haastateltavaksi (3 tarjouksen hyväksynyttä ja 3 tarjouksen hylännyttä). Haastatteluista viisi toteutettiin Teamsissä ja yksi haastateltavan toiveesta puhelimessa. Kaikki haastattelut toteutettiin kesäkuussa 2024. Haastattelutilanteeseen pyrittiin luomaan luottamuksellinen ja rento ilmapiiri kertomalla alkuun tutkimuksen tavoitteista ja tarkoituksesta sekä muistuttamalla vastauksien anonymiteetistä. Haastattelut nauhoitettiin ja litteroitiin, eli kirjoitettiin auki ennen niiden analysointia. Litteroitua tekstiä syntyi haastatteluista yhteensä 36 sivua. Ennen varsinaista analysointia aineisto luettiin huolellisesti läpi kokonaiskuvan muodostamiseksi. Haastattelujen tiedot on koottu taulukkoon 1.

Taulukko 1. Haastattelujen tiedot.

	Titteli	Nykyisessä teht.	Tarjous	Haastattelun pvm.	Kesto
H1	Operatiivinen IT-lead	2,5 vuotta	Hylännyt	3.6.2024	54 min
H2	Tietohallintojohtaja	5 vuotta	Hyväksynyt	4.6.2024	65 min
H3	Laatupäällikkö	2 vuotta	Hyväksynyt	5.6.2024	30 min
H4	Laatupäällikkö	8 kk	Hylännyt	5.6.2024	58 min
H5	Cief Information Security Officer	4 vuotta	Hylännyt	12.6.2024	37 min
H6	Toimitusjohtaja	23 vuotta	Hyväksynyt	12.6.2024	28 min

Taulukossa vastaajista käytetään koodia H (haastateltava) sekä järjestysnumeroa. Jatkossa vastaajiin viitataan kyseisellä koodilla. Taulukosta selviää haastateltavien tittelit, kauanko haastateltava on toiminut nykyisessä tehtävässään, onko haastateltavan edustama yritys hyväksynyt vai hylännyt toimeksiantajan tarjouksen, haastattelun päivämäärä sekä haastattelun kesto. Huomionarvoista on, että haastateltavat olivat usein toimineet samassa yrityksessä muissa tehtävissä tai vastaavissa tehtävissä muissa yrityksissä jo huomattavasti pidempään kuin, mitä he ovat nykyisessä tehtävässään toimineet.

3.4 Aineiston analysointi

Puusan ja Juutin (2020) mukaan aineiston analysointi alkaa laadullisessa tutkimuksessa jo aineiston hankinnasta, jossa tutkija itse on mukana. Aineiston analysoinnissa tavoite on kuvailla, tulkita ja ymmärtää tutkimuksen kohteena olevaa ilmiötä. Puusan ja Juutin (2020) mukaan aineiston kuvailun tarkoituksena on, että lukija pääsee sisälle aiheeseen, johon tutkija on koko tutkimusprosessin myötä itse syvällisesti perehtynyt. Heidän mukaansa tutkijan ymmärryksen lisäämisen lisäksi tämä auttaa lukijaa arvioimaan tutkimuksen prosessin ja päätelmien uskottavuutta.

Eskola ja Suoranta (1998) ohjaavat aineiston analysoinnissa erottelemaan raakamateriaalista tutkimuksen tavoitteiden kannalta olennaisen tutkimusaineksen, sillä vasta luokitellusta aineistosta voidaan tehdä tulkintoja. Heidän mukaansa laadullisen analyysin ensimmäinen vaihe on aineiston keräämisen jälkeen purkaa se tekstiksi ja valmistella teknisesti käsiteltävään muotoon, jonka jälkeen sitä voidaan alkaa järjestelemään. He muistuttavat, että tutkijan on tärkeä tuntea aineistonsa hyvin ja lukea se läpi useampaan kertaan. Tuomen ja Sarajärven (2018) mukaan sisällönanalyysi on perusanalyysimenetelmä, jota voidaan käyttää kaikenlaisen laadullisen tutkimuksen analyysissä. Tässä tutkimuksessa sisällönanalyysi etenkin ostajapersoonien osalta noudatti pitkälti Tuomen ja Sarajärven (2018) ohjeistusta laadullisen tutkimuksen analyysin etenemisestä, sisältäen seuraavat vaiheet:

1. Päätös, mikä aineistossa on kiinnostavaa
2. Aineiston läpikäyminen ja kiinnostukseen sisältyvien asioiden merkintä (sisältää litteroinnin)
3. Luokittelu, teemoittelu ja tyypittely
4. Yhteenvedon kirjoitus

Kun lähdettiin luomaan ostajapersoonia, päätettiin ensin, mikä litteroidussa aineistossa on ostajapersoonien osalta kiinnostavaa. Koska kiinnostavuus perustui valmiiseen

teoriaan, tässä tapauksessa viitekehykseen kuviossa 7, voidaan puhua deduktiivisesta analyysistä. Kun oli selkeää, mitä aineistosta etsitään, käytiin jokaisen haastattelun litterointi läpi etsien ja merkaten omilla väreillä nämä kiinnostavat asiat. Esimerkiksi kun etsittiin oston esteitä, ne alleviivattiin keltaisella värillä ja syitä tarpeelle alleviivattiin vihreällä värillä ja niin edelleen. Nämä löydökset luokiteltiin omaan Excel-taulukkoonsa omiin sarakkeisiin niin, että jokaisesta haastattelusta poimitut saman kategorian tiedot olivat samassa sarakkeessa. Esimerkiksi oston esteet jokaisesta haastattelusta poimittuina omassa sarakkeessaan ja syyt tarpeelle omassaan ja niin edelleen, jotta voidaan tarkastella kokonaisuutta. Tämän jälkeen kussakin sarakkeessa merkattiin omilla väreillä samankaltaiset eli toistuvat vastaukset, jotta nähtiin millaisia teemoja kuhunkin vastaukseen löytyi sekä mitä yhteneväisyyksiä ja mahdollisia eroja vastauksissa oli. Samankaltaiset eli samalla värillä merkatut vastaukset jaoteltiin erilliseen tiedostoon oman ostajapersoonan alle. Lopuksi nämä samankaltaiset vastaukset tyypiteltiin tiivistämällä ja kiteyttämällä yhteen. Kokonaisuudessaan vastauksissa oli paljon yhteneväisyyksiä ja lopulta aineistosta syntyi luontevasti kaksi erilaista ostajapersoonaa, joista koostettiin yhteenveto.

Asiakaspolkujen mallinnus toteutettiin myös sisällönanalyysillä. Laadullinen sisällönanalyysi ei kuitenkaan aina vaadi koodausta, vaan tulkinta voi syntyä myös suoraan esimerkiksi muistioiden tekemisestä ja tekstin huolellisesta lukemisesta (Eriksson & Kovalainen, 2016). Asiakaspolkujen analysoinnissa noudatettiin enemmän tätä lähestymistapaa. Asiakaspolkujen analysoinnin aluksi käytiin kunkin haastateltavan koko haastattelu tarkasti läpi. Sen jälkeen kunkin haastattelun palaset koottiin omaan tiedostoonsa niin, että niistä muodostuu kronologinen kertomus asiakaspolun etenemisestä. Kronologinen järjestys muodostettiin kuviossa 4 esitetyn asiakaspolun viitekehyksen otsikoiden mukaisesti: ongelman tunnistaminen, ratkaisuihin tutustuminen, tarvemäärittely, toimittajan valinta, validointi ja yhteisymmärryksen luominen. Näin saatiin tiivistetysti kokonaiskuva kunkin haastateltavan asiakaspolun kulusta. Tämän jälkeen jokainen asiakaspolku tiivistettiin visuaaliseen muotoon. Kun kaikki asiakaspolut oli mallinnettu, nämä visuaaliset mallinnukset tulostettiin, jotta niitä

voitiin arvioida ja vertailla samanaikaisesti. Tämän jälkeen tulostettuihin asiakaspolkukarttoihin merkattiin omilla väreillään toistuvat samankaltaiset kosketuspisteet eli asiakaspolkujen yhteneväisyydet. Nämä yhteneväisyydet vietiin puhtaalle paperille, jotta niistä saadaan koostettua yhteneväisten piirteiden kautta tyypilliset asiakaspolut. Tässä kohtaa alkoi selkeästi hahmottua, että asiakaspolut jakautuvat kahtia, toisten ollessa hyvin suoraviivaisia ja toisten ollessa monivaiheisempia useampien kosketuspisteiden myötä.

3.5 Tutkimuksen luotettavuuden arviointi

Laadullisessa tutkimuksessa tutkija on itse tutkimuksensa keskeinen tutkimusväline, ja siten luotettavuuden arvioinnin on koskettava koko tutkimusprosessia. Eskolan ja Suorannan (1998) mukaan määrällisiin tutkimuksiin verrattuna laadulliset tutkimukset sisältävätkin huomattavasti enemmän tutkijan omaa pohdintaa. Pöyhösen ja muiden (2023) mukaan kun tehdään asiakastutkimusta, ei ensisijaisesti tavoiteltava asia ole varsinaisesti tiedon uutuusarvo, sillä tuloksilla ei tarvitse olla merkitystä muille kuin vain ja ainoastaan tutkimuksen teettävälle yritykselle tai sen pienelle prosessin osaselle. Heidän mukaansa sitäkin tärkeämpää on tavoitella tutkimuksen luotettavuutta.

Pöyhösen ja muiden (2023, s. 106) mukaan laadullisin tutkimusmenetelmin tehtyjen tutkimuksien luotettavuutta epäillään usein helpommin. Heidän mukaansa osasyy on se, että määrällisen tutkimuksen numeraalinen data on yksiselitteisempää kuin laadullisen tutkimuksen aineisto, jossa ollaan huomattavasti enemmän tutkijan kertoman varassa. Tutkimusprosessin luotettavuutta voidaan kuitenkin lisätä tekemällä tutkimuksen kaikki vaiheet läpinäkyväksi, sillä tiedontarvitsijalle on tärkeää ymmärtää, miten tuloksiin on päädytty (Pöyhönen ja muut, 2023, s. 106). Tämän vuoksi tutkimuksen vaiheita ja aineistoa on käsitelty kattavasti eri näkökulmista, joita ovat esimerkiksi ostajapersoonat, asiakaspolkujen mallinnus ja asiakaspolkujen yleinen kuvaus. Lisäksi tutkimustuloksiin on nostettu aineistosta haastateltavien suoria lainauksia, jotta lukija voi nähdä minkä tyyppisiin vastauksiin tutkijan päätelmät perustuvat. Jotta lukijan on mahdollista

arvioida kokonaisvaltaisesti tutkimuksen luotettavuutta, on tutkimuksessa tuotava esille myös tutkimuksen tai aineistonkeruun aikana ilmenneet haasteet. Haasteet aineistonkeruun aikana voivat vaikuttaa myös tutkimuksen tuloksiin ja tulkintoihin, jolloin ne on hyvä tuoda läpinäkyvästi esille. Seuraavaksi tuodaankin esille näitä aineistonkeruuseen liittyneitä haasteita.

Kuten aiemmin todettu, sisällöt ovat olennainen osa asiakaspolkuja ja sen vuoksi haastattelukysymyksienkin tarkoituksena oli keskittyä erityisesti sisältöihin ja tiedon tarpeiden selvittämiseen. Monen haastattelun osalla tämän tiedon saaminen oli kuitenkin kuviteltua haastavampaa. Tutkijalla ei ollut etukäteen tiedossa haastateltavien roolia palvelun ostamisessa. Tästä muodostui se ongelma, että osa haastateltavista ei ollut mukana asiakaspolun alkupään vaiheissa, vaan he olivat saattaneet tulla mukaan kesken prosessin ja saada esimerkiksi pyynnön selvittää projektille sopiva toimittaja. Tällöin heidän ei ole tarvinnut välttämättä lainkaan käydä itse sertifiointiin ja sen ostopäätökseen liittyvää harkintavaihetta läpi. Tämä tietysti kuvastaa B2B-hankintojen monimutkaisuutta ja todentaa sitä, että B2B-ostopäätöksissä on mukana useita henkilöitä. Näihin tilanteisiin ei kuitenkaan varauduttu haastattelukysymyksiä laadittaessa. Jos tätä olisi osattu ajatella, näiden haastattelujen osalta kysymyksissä olisi voitu painottaa enemmän toimittajan valintaan liittyviä tekijöitä, jolloin olisi saatu kattavammin tietoa siitä alueesta, jossa kyseinen haastateltava on vaikuttanut eniten. Jos tutkijalla ylipäätään olisi ollut enemmän tietoa haastateltavien taustoista palveluun liittyen, olisi kysymyksiä voitu muokata paremmin kunkin haastateltavan tilanteeseen sopivaksi.

Myös kosketuspisteiden tunnistaminen ja tavoite niiden käyttämisestä asiakaspolkujen mallinnuksen keskiössä osoittautui suunniteltua haastavammaksi. Osalla haastateltavista ostoprosessi oli viivästynyt esimerkiksi koronaviruksen aiheuttamista syistä tai asiakaspolku oli muuten kestänyt vuoden tai pidempään, jolloin asiakaspolun alkupäästä oli jo kulunut aikaa. Tällöin on luonnollista, että kosketuspisteiden tarkka muistaminen on haasteellista. Kosketuspisteistä oli tarkoitus saada yksityiskohtaisempi

aineisto, josta selviää tarkemmin esimerkiksi kulutettujen sisältöjen aiheet ja mistä ne ovat löytyneet. Haastattelukysymyksiä laadittaessa tutkija ei osannut katsoa asiakaspolun ja sertifiointiprosessin monimutkaisuutta asiakkaan näkökulmasta tai sitä, että tapahtumista on kulunut niin paljon aikaa, että kronologisen järjestyksen muistaminen ei ole yksiselitteinen asia. On myös mahdollista, että haastateltavien oli hankala ymmärtää, mitä kosketuspisteillä oikeastaan tarkoitettiin, vaikka se pyrittiinkin heille haastattelussa avaamaan.

Osaltaan aineiston poikkeavuus tavoitellusta johtuu tutkijan kokemattomuudesta haastattelijana. Haastattelutilanteissa ei osattu aina tuottaa tarkentavia kysymyksiä, jotka tulivat mieleen vasta aineiston litterointivaiheessa. Osin tähän haasteeseen vaikutti myös haastattelujen ajoittuminen hyvin lähelle toisiaan, jolloin aiemmista haastatteluista opittua ja niissä ilmenneitä asioita ei voitu juurikaan hyödyntää seuraavissa haastatteluissa. Toisaalta myös haastattelujen aika oli rajattu yhteen tuntiin, jolloin jokaisen kosketuspisteen käsitteleminen yksityiskohtaisesti tarkentavilla kysymyksillä olisi todennäköisesti venyttänyt haastattelut yliajalle. Vaikka asiakaspolkukarttojen mallinnuksen tarkoitus oli olla yksityiskohtaisempi ja kattavampi kuin lopulta saatiin mallinnettua, se ei tee tutkimuksesta kuitenkaan vähempää arvokasta. Mallinnetut polut tuovat joka tapauksessa tärkeää ymmärrystä asiakkaiden käyttäytymisestä asiakaspolulla. Haastatteluista nousi myös muuten tärkeitä asioita ja haasteita, joita toimeksiantajayrityksen on hyvä huomioida asiakaspolkujen kehittämisessä.

4 Tulokset

Tässä luvussa vastataan tutkimuksen toiseen tavoitteeseen, eli muodostetaan ymmärrys kohderyhmästä ja sen keskeisistä tarpeista matkalla kohti ostopäätöstä luomalla kerätyn aineiston pohjalta ostajapersoonat tietoturvasertifioinnin asiantuntijapalvelulle. Tämän jälkeen vastataan tutkimuksen kolmanteen tavoitteeseen, eli kuvataan kohderyhmän asiakaspolkuja ja tehdään niistä visuaalinen mallinnus. Mallinnuksessa on kaikkien haastattelujen pohjalta koostettu kaksi tyypillistä asiakaspolkua. Ne eivät siis ole suoraan yksittäisen asiakkaan polku, vaan kuvastavat yhteneväisiä piirteitä, jotka toistuivat useamman haastateltavan asiakaspolussa. Näiden lisäksi tässä luvussa esitetään erikseen yhden haastateltavan henkilökohtainen asiakaspolku, sillä se ei haastateltavan roolin vuoksi suoraan sulautunut kumpaankaan tyypillisistä poluista.

4.1 Ostajapersoonat

Ostajapersoonien osalta tuloksissa esitetään ostajapersoonien tietoisuuden taso, oston esteet, draiveri, syyt tarpeelle, käytetyt kanavat, rooli palvelun ostamisessa sekä mikä ostajapersoonaa motivoi. Tietoisuuden tason selvittämisessä sovelletaan Lahtisen ja muiden (2022) mallia tuotetietoisuuden tasoista. Tässä tutkimuksessa ostajapersoonia lähdetään siis rakentamaan soveltaen useampaa eri lähdettä, jotka muodostavat viitekehyksen kuviossa 7. Tämän viitekehyksen pohjalta tutkimusaineistosta nousi luontevasti kaksi erilaista ostajapersoonaa, jotka esitellään seuraavaksi. Ostajapersoonat ovat siis kuvitteellisia henkilöitä, joiden nimet on keksitty, ja kuvat on tuotettu tekoälytyökalu DALL-E:n avulla. Ostajapersoonien alle kootut tiedot kuitenkin perustuvat aitoon asiakasdataan, joka kerättiin tämän tutkimuksen tarkoitusta varten. Ostajapersoonat on nimetty Mikko Monivaiheiseksi ja Simo Suoraviivaiseksi. Nimet viittaavat myöhemmin esiteltäviin asiakaspolkuihin, sillä ostajapersoonat linkittyivät kumpikin omaan asiakaspolkuunsa, vaikka ne analysoitiinkin niistä erillisinä.

4.1.1 Ostajapersoona 1

Kuva 1. Ostajapersoona 1. (Kasvokuva tehty DALL-E tekoälytyökalulla).

Ostajapersoona 1 "Mikko Monivaiheinen" (Kuva 1) työskentelee startup-yrityksessä tietohallintojohtajana. Hän on työskennellyt nykyisessä roolissaan kaksi vuotta, mutta omaa vahvan asiantuntijuuden tietoturva-asioista. Työssään hän vastaa yrityksen tietoturvasta, päätelaitehallinnasta, IT-sopimuksista ja sisäisistä tietojärjestelmistä sekä niiden suunnittelusta ja kehittämisestä. Monivaiheisella on intohimonaan teknologia ja tekninen kehittäminen. Työssään hänen tavoitteenaan on jatkuva parantaminen ja suurin motivaattori on ongelmanratkaisu. Toimittajassa Monivaiheinen arvostaa asiantuntevaa otetta, joustavuutta ja rehellisyyttä. Hän toivoo myös toimittajan olevan aktiivinen yhteydenpidossa, sillä se osoittaa välinpitävyyttä. Itse hän kommunikoi mieluiten Teamsillä tai vastaavalla sekä sähköpostitse. Sisältömuotona hän kuluttaa mieluiten videoita ja webinaareja, ja sosiaalisesta mediasta eniten onkin käytössä YouTube. Sosiaalisen median kanavista YouTuben lisäksi työkäytössä on LinkedIn ja

vapaa-ajalla hän selailee myös Instagramia. Tiedonhaussa Monivaiheinen hyödyntää näppärästi perinteisen Google-haun lisäksi Copilot- ja ChatGPT-tekoälysovelluksia.

Monivaiheisen ostopäätöksessä suurimpana vaikuttimena eli draiverina toimii käytännönläheisyys ja realismi. Hän ei usko helpolla myyntipuheisiin, vaan näkee niiden läpi. Hän ei arvosta liian suuria lupauksia eikä ruusuisten mielikuvien maalaaminen tehoa häneen. Monivaiheinen haluaa saada totuudenmukaista, yksityiskohtaista ja realistista tietoa juuri hänen tilanteeseensa. Monivaiheinen on tietoturva-asioiden ja teknologian asiantuntija, ja katsoo myös toimittajan moderniutta ja teknologista osaamista. Hän toivoo, että toimittaja on apuna koko palvelun elinkaaren ajan.

Monivaiheinen haluaa varmistua yrityksen tietoturvan tasosta, ja että yrityksen tietoturvaan voi luottaa niin asiakkaat kuin he itse. Hän näkee pitkän aikavälin hyötyä siitä, että tietoturvaan liittyvät toimintatavat saadaan kestäviksi. Hän tiedostaa tietomurtojen ja tietosuojaloukkauksien yleistyneen ja haluaa ennakoiden välttyä näiltä tapauksilta. Hän on myös havainnut sertifioinnin nousseen entistä enemmän pinnalle asiakkaiden puheissa. Tietoisuuden tasoltaan Monivaiheinen on lopputulostietoinen, eli tuntee haluamansa lopputuloksen, mutta kokee haasteita sen saavuttamiseksi. Lahtisen ja muiden (2022) mukaan syynä voi olla tietämättömyys tai se, että tuntee ratkaisun saavuttamisen työläänä. Heidän mukaansa tässä kohtaa potentiaalista asiakasta on tuettava sisällöillä, jotka nostavat esiin ratkaisun käyttöönoton helppoutta ja sitä, mitä se konkreettisesti asiakkaalta vaatii.

Oston esteeksi Monivaiheisella voikin muodostua se, että ei löydä tarvitsemaansa tietoa. Hän kaipaa käytännöntietoa ja vertaiskokemuksia vastaavilta yrityksiltä siitä, millainen projekti on kyseessä, eli mitä sertifioituminen vaatii omalta yritykseltä, kuinka suuri työ se on ja millaiset kustannukset siitä muodostuu. Tällaista tietoa on kuitenkin hankala saavuttaa. Sen sijaan tietotulvaa on liittyen sertifikaatin hyötyihin. Hän ei myöskään ymmärrä, kuinka laajasta järjestelmästä johtamisjärjestelmässä on kyse. Oston esteeksi

voi muodostua lopulta se, että tarvittavaa tietoa ja ymmärrystä ei löydy, jolloin hän ei pysty myöskään perustelemaan projektia johtoryhmälle, eikä saa heitä vakuutettua.

4.1.2 Ostajapersoona 2

Kuva 2. Ostajapersoona 2. (Kasvokuva tehty DALL-E tekoälytyökalulla).

Ostajapersoona 2 "Simo Suoraviivainen" (kuva 2) työskentelee laatupäällikkönä isossa kansainvälisessä konsernissa. Suoraviivainen on työskennellyt nykyisessä roolissaan 8 vuotta ja omaa vahvaa kokemusta sertifioinnista myös aiemmalta työuraltaan. Työssään hän vastaa prosesseista, laadunhallinnasta, vaatimuksenmukaisuudesta, muutoksenhallinnasta ja operatiivisesta kehittämisestä. Suoraviivaista motivoi työssään uuden oppiminen ja asioiden aikaan saaminen. Suoraviivainen valitsee mieluiten toimittajan, jonka kanssa löytää yhteyden ja kokee tulevansa ymmärretyksi. Sertifiointipalvelun osalta hän kokee palvelun olevan yhtenevä, joka ei tarkkaa vertailua

vaadi. Sen vuoksi ostopäätös on helppo perustaa yleisfiilikseen, joka tulee keskusteluista toimittajaehdokkaan kanssa sekä muilta saatuihin suosituksiin.

Suoraviivaisen ostopäätöksessä draiverina toimiikin keskustelut muiden, niin sisäisten kuin ulkoistenkin kumppanien kanssa. Suoraviivainen luottaa vahvasti muiden kokemuksiin ja suosituksiin, ja hyödyntää kattavasti verkostojaan tiedonhaussa. Suoraviivainen on sosiaalinen persoona, joka viihtyy ihmisten kanssa ja verkostoituu mielellään. Hänelle onkin luontevinta tarttua puhelimeen, silloin kun asiaa on. Puhelinsoitto ja kasvotusten tapaaminen ovatkin hänelle mieluisimmat kommunikointitavat. Hänen päätöksiään ohjaa vahvasti tunne, jonka saa ihmiskohtaamisissa. Myös Google-haku on hänellä käytössä tiedonhaussa, ja haun kautta hän toivoo löytävänsä artikkeleja, sillä pitää lukemisesta ja siitä, että voi sisäistää tiedon omaan tahtiin. Toinen hyvä vaihtoehto sisältömuotona ovat selkeät ja yksinkertaiset verkkosivut. Sosiaalisessa mediassa Suoraviivainen viettää eniten aikaansa työmielessä LinkedInissä ja vapaa-ajallaan Facebookissa.

Suoraviivainen näkee tietoturvasertifioinnin tarpeelliseksi, koska se on nopein ja yksiselitteisin tapa varmentaa tietoturvan taso asiakkaille. Suoraviivainen on myös huomannut, että asiakkaat ovat alkaneet kysellä sertifioinnin perään tarjouspyynnöissä. Hän ymmärtää, että sertifioinnin hankkiminen toisi kilpailuetua. Suoraviivaisella on tietoa sertifioinnista ja standardeista, joten tuntee palvelun hyvin ja ymmärtää sen tärkeyden, mutta ostopäätöstä ei ole vielä tehty, sillä päätöksenteko on jäänyt muiden kiireiden jalkoihin. Suoraviivaisen tietoisuuden taso on siis täysin tietoinen. Lahtisen ja muiden (2022) mukaan täysin tietoinen asiakas tietää tuotteen tai palvelun, ja haluaa ostaa sen mutta ei ole sitä vielä tehnyt. Heidän mukaansa tällöin ostaminen tulee tehdä helpoksi ja sisältöjen avulla konkretisoida ostamisen tärkeys.

Oston esteeksi Suoraviivaisen kohdalla saattaa nousta se, että yrityksessä ei sisäisesti päästä yhteisymmärrykseen sertifioinnin tarpeesta. Ajatus on mahdollisesti ollut keskusteluissa jo pidempään, mutta viimeinen laukaiseva tekijä projektille jää uupumaan.

Vaikka asia on Suoraviivaisen ja hänen kollegojensa mielessä, ei kuitenkaan tunnu olevan aikaa ottaa asiaa kunnolla työpöydälle. Kun päätöksenteollekaan ei tunnu olevan aikaa, mietityttää myös varsinaisen projektin työmäärä. Oston esteeksi syntyy epävarmuus siitä, onko projektille tarpeeksi resurssia ja löytyykö sen valmistelulle edes osaamista yrityksen sisällä.

4.2 Asiakaspolkujen mallinnus

Kaikille haastateltaville esiteltiin tutkimuksen teoriassa käytetty asiakaspolun viitekehys (Kuvio 4). Seuraavaksi käydään haastattelujen valossa läpi tämän asiakaspolun viitekehyksen vaiheet nostaen esille aineistosta ilmenneitä piirteitä kuhunkin vaiheeseen. Luvussa esitetään haastatteluista poimittuja sitaatteja lisäämään tuloksien läpinäkyvyyttä ja havainnollistamaan aineistoa lukijalle. Tutkielmassa esitetyistä sitaateista on poistettu joitakin ylimääräisiä ja usein toistuvia täytesanoja luettavuuden parantamiseksi. Poistetut täytesanat ovat sisällön kannalta merkityksettömiä. Lisäksi sanamuotoja on saatettu muuttaa vastaamaan kirjakieltä, muokkaamatta kuitenkaan sitaatin sisältöä. Haastatteluissa mahdollisesti mainitut yrityksien nimet on muunnettu kirjaimiksi.

Aineiston kuvaus antaa katsauksen siihen, miten haastateltavat ovat mieltäneet asiakaspolkunsa. Mielenkiintona on erityisesti tuoda esille kokemuksia asiakaspolun sujuvuudesta sekä mahdollisista haasteista. Kun aineisto on kuvattu vaihe vaiheelta, esitellään tyypilliset asiakaspolut. Analysoinnin aluksi analysoitiin kunkin haastateltavan henkilökohtainen asiakaspolku, joiden pohjalta luotiin kaksi tyypillistä asiakaspolkua. Nämä yksittäisten haastateltavien asiakaspolut ovat tutkimuksen lopussa liitteissä 2–6.

4.2.1 Ongelman tunnistaminen

Se, mikä tutkijana yllätti haastatteluissa ja lopullisessa aineistossa verrattuna teoriaan oli useiden asiakaspolkujen suoraviivaisuus. Tutkimuksen taustalla oleva teoria antaa ymmärtää ratkaisuihin tutustumisen ja tarvemäärittelyn vaiheiden olevan pitkäkestoisin ja merkittävin vaihe asiakaspolulla. Aineiston perusteella kuitenkin tarve on usein todella selkeä, joka tulee suoraan asiakasrajapinnasta usein jopa vaatimuksena. Kun ongelma on se, että pahimmassa tapauksessa hävitään tarjouskilpailuja, ja omat asiakkaat vaativat tietyllä sertifioinnilla tietoturvan tason todentamista, on ratkaisu sertifiointiprosessiin lähtemisestä yrityksille hyvin selkeä. Tällöin myöskään yritysten johtoa ei ole tarvinnut juurikaan vakuutella, vaan asiakasvaatimuksista lähtevä tarve on johdollekin selkeä ja yksiselitteinen syy käynnistää sertifiointiprosessi.

> ISO27001 on alkanut tulla pinnalle näissä tarjouspyynnöissä ja meiltä on kysytty suoraan, onko meillä tällaista (sertifiointia) tai vastaavaa. Luonnollisesti se on aika hyvä motivaattori siihen, miksi kyseinen sertifiointi kannattaa implementoida. (H1)

> Meillä tuli yksiselitteisesti yhdessä asiakassuhteessa tämmöinen vaatimus. Siinä mielessä moneen muuhun hankintaan nähden tämä oli tosiaan hyvin yksiselitteinen, että oli yksi tavoite ja yksi selkeä määräaika sille, milloin sen on tapahduttava. (H2)

> Meillähän usein tarjouspyynnöissä on vaatimus, että pitää olla sertifioitu tietoturva tai sitten pitää osoittaa, että ollaan riittävällä tasolla. Ja sen riittävän tason osoittaminen on vähän hankalampaa, niin sen takia me päätettiin, että lähetään tähän sertifiointipolkuun. (H3)

Ainoastaan yhdessä haastattelussa pääsyynä sertifioinnin hankintaan ei ollut suorat asiakasvaatimukset. Tällöin syynä palvelun hankintaan oli halu pitää puhdas yrityskuva ja verrata omaa toimintaa standardia vasten. Toisaalta motivaattoreina toimi myös tietoisuus tietomurtojen ja tietosuojaloukkauksien riskeistä ja halu välttyä niiltä sekä tahtotila viestiä sertifioinnilla tietoturvan hyvästä tasosta. Vaikka pääosalla suurin syy palvelun ostamiseen oli asiakasvaatimukset, nostivat he muitakin syitä esille, kuten organisaation hyötyminen kestävämpien toimintatapojen kautta ja sisäinen varmistuminen siitä, että tehdään oikeita asioita. Toisaalta sertifiointi nähtiin

kilpailuvalttina myös siinä mielessä, että asiakkaat voivat luottaa tietoturvan tasoon, myynti voi hyödyntää sitä omassa työssään ja sen nähtiin nopeuttavan ja suoraviivaistavan prosesseja, kun tietoturvan taso voidaan osoittaa klikkaamalla, että sertifikaatti löytyy. Huomionarvoista on kuitenkin myös se, että joissain haastatteluissa nousi esille, että sertifiointia on saatettu harkita jo aiemmin, mutta vasta asiakasvaatimus on toiminut lopullisen ostopäätöksen laukaisijana, kuten seuraava sitaatti osoittaa:

> Tämä asiakasvaatimus määräpäivään mennessä ikään kuin loi päätöksen sille, että tähän prosessiin ryhdytään. Me olimme ehkä karkeasti 1–2 vuotta pyöritelty tätä aihetta, että tiedettiin tälle olevan vähän sellaisia piileviä tarpeita, mutta ei sellaista ajuria. Tämä asiakasvaatimus toimi sitten laukaisevana ajurina sille, että sertifioitumisprosessiin ryhdyttiin. (H2)

Koska sertifiointia on voitu harkita yrityksessä jo vuosiakin aikaisemmin, on todella vaikeaa ja käytännössä mahdotonta tunnistaa, mistä aivan alun perin sertifiointi on tullut näiden yrityksien tietoisuuteen. Kun päättäjiä on yrityksessä useita, ei voida tietää kuka on saanut alkuperäisen ajatuksen ja mahdollisesti istuttanut sen muihin, vai onko aidosti asiakasvaatimukset olleet ensimmäinen kosketuspiste, josta asia on tullut tietoisuuteen. Ei ainakaan niiden haastateltavien kohdalla, jotka toteavat piileviä tarpeita olleen jo vuosia.

4.2.2 Ratkaisuihin tutustuminen ja tarvemäärittely

ISO/ IEC 27001-sertifioinnilla ei varsinaisesti ole kilpailevia ratkaisuja, eli ratkaisuihin tutustuminen -vaiheessa oli jo selvää, mikä on ratkaisu ja palvelu, jota ollaan lähdössä hankkimaan, eli ISO/ IEC 27001 -sertifiointi. Asiakaspolkujen vaiheet monella haastateltavalla painottuivatkin toimittajan valintavaiheeseen. Tällöin ratkaisuihin tutustumisvaihe jäi monilla lyhyemmäksi kuin teorian perusteella oli odotettavissa. Kun vaatimus tulee asiakkailta, tavanomaista tuntuukin olevan se, että päätös prosessiin

lähtemisestä saatetaan usein tehdä jopa ennen kuin tutustutaan tarkemmin, mitä se käytännössä tarkoittaa.

> Ei mietitty muita vaihtoehtoja. Ja kyllähän minulla on pitkä tausta, vaikka olen kaksi vuotta ollut tässä yrityksessä niin tiedän, että mitä sertifiointi on, niin kyllä se oli ainoa ratkaisu. (H3)

> Oikeastaan on ihan myönnettävä, että siinä kohtaa, kun johtamisjärjestelmähankinta tehtiin niin, meillä ei tosiasiallista näkemystä ollut siitä, että onko se meille hyvä se järjestelmä. Me menimme vaan eteenpäin jonkun kanssa. (H1)

Noin puolilla haastateltavista tarvemäärittelyn vaihe painottui kuitenkin siihen, että selvitetään käytännön tasolla, mitä sertifiointi tarkoittaa juuri heidän kohdallaan ja erityisesti, millaista työtä siihen valmistautuminen vaatii yritykseltä itseltään. Työmäärän, kustannuksien ja vaadittavien resurssien hahmottamisen haasteet sertifiointiin valmistautuessa nousivat jollain tapaa esille kaikissa haastatteluissa. Näihin kysymyksiin etsittiin eniten vastauksia tarvemäärittelyn vaiheissa. Selkeitä vastauksia on ollut hankala löytää, ja monien onkin pitänyt heittäytyä projektiin osin epävarmuudessa ja arviointien varassa.

> Siinä vaiheessa, kun oltiin tässä ihan alkuvaiheessa niin tavallaan just mietittiin hyvinkin, että mitä tämä sertifioituminen tarkoittaa. Millainen se prosessi on ja miten tämä standardi on suhteessa siihen, mitä meidän itse pitää tehdä sitä standardia varten. Niin se oli ihan tässä alkuvaiheessa keskeistä just sen ymmärryksen luominen, että minkälaista tekemistä tästä meille itsellemme syntyy. (H2)

> Oli todella hankalaa löytää sellaista objektiivista tietoa, että mitä nämä projektit ylipäätään maksavat, mitä se edellyttää henkilöstöltä ja millaisia rooleja tarvitaan. Ihan siis sellaista hyvin ruohonjuuritason tietoa siitä sertifioinnista. Ei vaan sellaista kaikki on kivaa ratkaisumyyntiä, mitä monet tuntuvat vähän harrastavan. (H1)

> Ylipäänsä näissä sertifioinneissa epävarmuus on, että se hinnoittelu on monimutkainen tietyllä tavalla. Se ei ole niin, että maksa könttäsumma 50 000 ja be done with that. Vaan ennemminkin, että käyttöönotto maksaa jonkun verran ja sitten sieltä generoituu jatkuvia

> kustannuksia… Niin ehkä se kustannusrakenne on sellainen, että sitä saa itse kukin aina pähkäillä et mitä tämä nyt sitten kustannusmielessä tarkoittaa. (H4)

> Keskeinen haaste meillä oli se oma työmäärä, että kuinka paljon meidän oman henkilöstömme työaikaa pitää käyttää siihen, että me olemme valmiita näihin ykkös- ja kakkosvaiheen auditointeihin. Niin se oli meillekin haastavaa, ja kyllä me siinä suhteessa lähdettiin projektiin aika sokkona, että meillä ei missään vaiheessa syntynyt selkeää kuvaa siitä. (H2)

Myös työntekijöiden irrottaminen prosessiin on ollut osalle haaste, joka on mietityttänyt. Osalla resurssien irrottamisen haaste taas näkyi siten, että prosessi on siirtynyt myöhemmäksi, koska ei ole ollut projektista vastaavaksi sopivaa työntekijää saatavilla tai päätöksenteko itse hankkeesta on jäänyt muiden työkiireiden jalkoihin.

> Oli jo aikaisemmin niin, että yritin puhua yhtä työntekijää siihen projektiin, mutta hän ei siitä pystynyt vastaamaan. Sitten kun löytyi siihen tekijä, niin sitten palaset loksahtivat paikalleen, ja projekti lähti liikkeelle. (H6)

> Me kyllä ymmärrettiin, kuinka paljon siihen tarvitaan resursseja mutta niiden irrottaminen tähän on sitten toinen kysymys. Ja se on varmaan ihan jokaisella, joka lähtee tällaiseen hankkeeseen. (H3)

> Meidän haasteemme oli se, että koska on niin paljon muuta tekemistä, niin sitten tuntuu aina välillä, että se jää kaiken muun tekemisen jalkoihin se päätöksenteko ja konsensuksen luominen. (H1)

Aineiston perusteella tähän asiantuntijapalveluun liittyvä yksi erityisyys ja osin ratkaisuihin tutustumisvaiheen lyhkäisyyteen vaikuttava asia on se, että monilla palvelun ostopäätökseen osallistuvilla on jo ennestään todella vahva tuntemus kyseisestä standardista. Vaihtoehtoisesti heillä voi olla taustaa ja osaamista toisesta standardista, kuten esimerkiksi ISO9001-laadunhallinnan standardista ja / tai yleisesti tietoturvasta, jolloin palvelukokonaisuuden ymmärtäminen ja sen ostaminen on helpompaa. Tällöin tiedonhaun vaiheeseen ei tarvitse käyttää yhtä paljon aikaa verrattuna sellaiseen, joka lähtee ensimmäistä kertaa tutustumaan standardeihin ja sertifiointiin. Osin ratkaisuihin tutustumisen ja tarvemäärittelyn -vaiheiden lyhkäisyyteen vaikuttaa myös se, että osa

oli tullut projektiin mukaan vasta myöhemmin, suoraan toimittajan valintavaiheeseen. Yksi haastateltava myös toimi itse viimekäden päätöksentekijänä, kun toinen henkilö oli varsinaisen tiedonhankkijan roolissa. Tämä kuvastaa myös hyvin useiden henkilöiden osallistumisen myötä monimutkaistuvia B2B-ostoja.

Haastateltava 1 oli kuitenkin ollut mukana prosessissa alusta asti, ja heidän kohdallansa ratkaisuihin tutustumisen ja tarvemäärittelyn vaiheet noudattivat eniten odotettua kaavaa. Heillä ratkaisuihin tutustuminen alkoi siitä, että selvitettiin, mitä numerosarja 27001 tarkoittaa. Heidän kohdallaan myös ratkaisuihin tutustumisvaihe vaikuttaa olleen pisin, ja se on painottanut eniten sisältöjä.

> Me on oltu aikanaan startup- yritys ja nyt kasvettu, emme me tietäneet mitä ne numerot tarkoittavat, niin me selvitimme, että mistä on kyse ja kuinka laajasta sertifikaatista on kyse. (H1)

On hyvä, että haastatteluihin saatiin mukaan myös vähemmän kokemusta standardista omaava yritys, sillä vastaavia yrityksiä on varmasti muitakin, ja kyseinen haastattelu paljastaa hyvin asiakaspolun haasteita tällaisen yrityksen kohdalla. Kyseisen haastattelun perusteella on selvää, että tämänhetkisissä sisällöissä on parantamisen varaa. H1 ei ollut löytänyt kaipaamaansa sisältöä ja koki, että ne sisällöt, jotka löytyivät, eivät olleet tarpeeksi asiakaslähtöisiä. Sen sijaan ne olivat liian myynnillisiä, ja hänen mielestään niistä paistoi liiaksi yritysten myynnilliset tarkoitusperät asiakkaan auttamisen sijaan. Liian myynnilliseltä tuntuvaan sisältöön tuntuu olevan hankalampi myös luottaa.

> Oli suhteellisen haastava löytää sellaista täysin objektiivista ja paikkansa pitävää tekstiä. Monesti tietysti, kun artikkelit olivat eri sertifiointilaitosten omia artikkeleja niin he myyvät omia palveluitaan ja sanovat, että et voi selvitä millään muulla kuin tällä meidän palvelullamme. Niin oli hieman haastavaa välillä löytää sellaista mustaa valkoisella, että näin se asia on. Ristiriitaista tietoa. (H1)

> Me ymmärretään myös se, että ne webinaarit, kun monesti ovat ilmaisia, niin ne ovat myös myyntitapahtumia. Eli myös niistä pitää ottaa tietyllä suodattimella se, mitä sanotaan. Siellä myydään omia järjestelmiä ja näin, niin edelleen siinä muodostuu se haaste, että

> edelleenkään me emme tietäneet tässä kohtaa, että kuinka iso työ oikeasti on kyseessä. (H1)

Lisäksi ilmeni haasteita tietyn terminologian ymmärtämisessä ja siinä, etteivät asiantuntijatkaan osanneet avata niitä ymmärrettävälle kielelle. Lisäksi johtamisjärjestelmän laajuudesta on saatu epäselvää ja ristiriitaista tietoa, kuten alla oleva sitaatti osoittaa:

> Oli hyvin abstrakti käsite tämä johtamisjärjestelmä. Eli kun kysyttiin joltakulta taholta, joka myi järjestelmää siihen, niin he sanoivat suoraan, että tällaisia nämä johtamisjärjestelmät ovat. Sitten taas jotkut sanoi, että me on tehty johtamisjärjestelmä Exceliin. Niin ei oikein pystytty tunnistamaan nopeasti, että kuinka laajasta järjestelmästä tosiasiassa on kyse ja kuinka monimutkainen sen järjestelmän pitää tosiasiassa olla. (H1)

Muut haastateltavat kokivat paremmin löytäneensä tarvitsemaansa tietoa. Yhtenä syynä on todennäköisesti se, että lähtökohdat tiedonhaulle ovat olleet erilaiset tai haastateltava ei ole ollut tiedonhaussa itse juurikaan mukana. Yhdistävä tekijä tiedon puutteissa on kuitenkin edellä mainittu sertifiointiin valmistautumisen työmäärä, resurssitarpeet ja kustannukset. Tähän kaikkia yhdistävään haasteeseen on ollut ilmeisen mahdotonta löytää auttavia sisältöjä tai tietoa. Sen sijaan myynnillisistä sisällöistä liittyen sertifioinnin hyötyihin on koettu jopa Häntin (2021, s. 38) mainitsemaa tietotulvaa eli liiallista tiedonmäärää, joka ei auta prosessin etenemisessä.

H1 ei ole ainoa, jonka vastauksista paistaa turhautuminen liian myynnillisiin puheisiin, joista ei tosiasiassa koeta olevan hyötyä. Ostajat haluavat kuulla totuuden realistisesti. Haastateltavat tiedostavat, että projekti on todennäköisesti työläs ja vaativa, jolloin halutaan tietää totuudenmukaisia arvioita ja kokemuksia siitä, mitä on tulossa. Joidenkin sisältöjen koettiin olevan harhaanjohtaviakin siinä mielessä, että ne antavat ymmärtää sertifioitumisen olevan muutaman päivän projekti, ja se saadaan kuulostamaan helpolta. Todellisuudessa vaikka itse auditointivaihe veisikin vain muutaman päivän, on

auditointiin valmistautuminen aikaa vievää ja kaikkein työläin osuus. Tähän liittyen esimerkiksi H4 mainitsee seuraavaa:

> Se, että heillä (toimittajalla) ylipäänsä on realismia, että eivät tule ihan ruusunpunaisia aurinkolaseja myymään, että kaikki on autuasta tämän jälkeen ja että käyttöönotto on tanssahtelua, vaan se, että kaikki aikataulutus, resursointi, ylipäänsä… Sellainen realistisuus siitä, että ei kukaan saavuta sertifiointia puhtain paperein, ei kukaan ole mallioppilas siinä yhteydessä, kun ensimmäistä kertaa tähän sertifiointiin lähtee. (H4)

Aineisto vahvistaa, että asiakaspolkuja on hyvin erilaisia, ja myös tämän asiantuntijapalvelun kohdalla sisällöillä on merkittävä rooli, vaikka osalla asiakaspolku eteneekin osalla suoraviivaisemmin toimittajan valintaan. Asiakaspersoonia on selvästi kahdentyyppisiä, kuten edellä on esitetty. Osalla on jo valmiiksi tietoa aiheesta ja he hankkivat tietoa mieluiten keskustelemalla ja kyselemällä. Osa taas aloittaa tiedonhaun ruohonjuuritasolta ja hyödyntää enemmän verkkosisältöjä. Näiden ostajien on kuitenkin osin vaikea luottaa brändiomisteisiin myynnillisiin kosketuspisteisiin. Sen sijaan kaivattiin käytännönläheisempiä sisältöjä, kuten kokemuksia vastaavilta yrityksiltä samanlaisesta projektista nimenomaan prosessin luonteen ja vaadittavien resurssien hahmottamiseksi. Koettiin kuitenkin haastavaksi löytää käyttäjäkokemuksia juuri vastaavanlaiselta yritykseltä niin yrityksen koon, mutta erityisesti toimialan puolesta. Yksi haastateltava koki, että kokemuksia löytyy helpommin ohjelmistotalojen kohdalta, joilla toteutus standardin käyttöönotossa on erilainen kuin tavanomaisemmissa järjestelmien käyttäjäyrityksissä.

Yleisesti sosiaalisesti omisteisia kosketuspisteitä, eli muiden kertomuksia ja suosituksia kohtaan koettiin enemmän luottamusta kuin brändiomisteisiin myyviin kosketuspisteisiin. Toisaalta, vaikka vertaiskokemuksia kaivataan, niitä ei koeta riippumattomina, jos ne tulevat toimittajaehdokkaalta itseltään (brändiomisteinen kosketuspiste), vaan kokemukset kuullaan mieluiten suoraan toimittajaehdokkaan asiakkailta (sosiaalisesti omisteinen kosketuspiste).

> Jos jossain LinkedInissä olisi vaikka nähnyt, että jollain yrityksellä on ollut positiivisia kokemuksia tämän käyttöönotossa, niin kun vertaiskokemuksia, niin ne itselle olisi arvokkain ja käytännönläheisin tapa saada tietoa. (H4)

Yksi haastateltava esimerkiksi mainitsi, että erityisen hyödyllistä olisi, jos toimittajaehdokas pystyisi yhdistämään heidät keskustelemaan suoraan toimittajaehdokkaan nykyisen asiakkaan kanssa. Tällöin kokemukset saataisiin suoraan luotettavasti vertaiselta, eikä toimittajaehdokkaan itsensä kertomana.

4.2.3 Toimittajan valinta

Toimittajan valintaan liittyen huomattavan usein toistuva ja osin yllättävä asia aineistossa on suosituksien merkitys. Jokaisen haastateltavan asiakaspolulla merkittävä vaikutus on ollut joko yrityksen sisäisillä tai tärkeiltä yhteistyökumppaneilta tulevilla suosituksilla pätevästä asiantuntijapalvelun toimittajasta. Tässäkin siis korostuu sosiaalisesti omisteisien kosketuspisteiden merkityksellisyys. Toimittajan valintaan liittyen brändiomisteisien verkkosisältöjen merkitys vaikuttaa olevan toissijainen asia suosituksiin nähden. Suositukset toimivat myös toiseen suuntaan, nimittäin jos yhdelläkin henkilöllä yrityksen sisällä on aavistuksenkin negatiivinen kokemus jostain toimittajasta, on tämä helppo syy pudottaa kyseinen toimittaja kokonaan pois tarjouskilpailusta.

> Kyllä meillä ihan ylivoimaisesti keskeisin peruste tällaisen asiantuntijapalvelun hankintaan oli just se omien verkostojen kautta tuleva tieto, eli aikaisemmat kokemukset näistä kumppanivaihtoehdoista. (H2)

> Meillä oli hyvää tietoa firmoista yhtä lailla A:sta, B:stä ja C:stä. Ja oli luottamus periaatteessa kaikkiin näihin firmoihin. Monen firman kanssa on tehty yhteistyötä jo ennenkin. Minä olen esimerkiksi ollut A:ssa aikaisemmin, tiedän hyvin sen firman. Ja joku oli tehnyt B:n kanssa yhteistyötä paljonkin ja C:n kanssakin oli joku tehnyt ja kaikkea tämmöistä, niin sitä kautta pitkälti. (H5)

Odotettavissa oli, että suosituksilla on jonkinlainen rooli päätöksenteossa mutta ennakko-oletus oli niiden olevan ennemmin itse hankitun tiedon vahvistamista varten. Aineistosta kuitenkin käy ilmi, että usein toimittajan valinnassa lähdetään jo heti alusta alkaen liikkeelle kysymällä suosituksia yrityksen sisältä. Vaihtoehtoisesti suosituksia saatettiin kysyä jopa yrityksen olemassa olevilta ja luotettaviksi tahoiksi todetuilta yhteistyökumppaneilta. Usein haastateltavilla oli myös itsellään jo mielessä palvelua tuottavien yrityksien nimiä. Useampi mainitseekin, että kyseisen asiantuntijapalvelun toimittajia ei ole erityisen paljon. Palveluntarjoajien verkkosivuilla käytiin hakemassa lisätietoa ja yhteystietoja vasta siinä kohtaa, kun suositukset oli kerätty muualta.

Lopulliseen toimittajan valintaan liittyen merkittävässä roolissa oli palvelun hinta. Etenkin tarjouksen hylänneet haastateltavat mainitsivat korkean hinnan johtaneen hylkäämiseen. Ei voida kuitenkaan sanoa, että hinta olisi ollut ratkaisevin tekijä, vaan hinnan osalta toisessa päässä painoi odotettu lisäarvo korkeammasta hinnasta. Jos korkeammalla hinnalla ei uskottu saavutettavan merkittävää lisäarvoa, päätös oli helppo tehdä. Lisäarvona nähtiin esimerkiksi se, jos toimittaja tuotti palveluita myös auditoinnin jälkeen ja/ tai olisi tavalla tai toisella tukena koko prosessin elinkaaren ajan sen sijaan, että tulisi vain auditoimaan ja ojentamaan sertifikaatin. Itse sertifiointiauditointi nähtiin myös palveluna, joka on kaikilla palveluntarjoajilla melko samanlainen, kuten sen toki kuuluukin olla. Tämä näkyy useissa vastauksissa ja selittää sitä, miksi valinta on helppo perustaa pitkälti suosituksiin sekä tarjouksen sisältöön kattavamman vertailun sijaan.

> Eli onko kyse tahosta, joka tulee tekemään meille sen auditoinnin ja antaa sertifikaatin vai semmoisesta toimittajasta, joka vie meidät tavallaan sen koko prosessin läpi ja auttaa meitä sen koko sertifikaatin elinkaaren aikana. (H1)

> X (toimeksiantajayritys) oli kaksi kertaa kalliimpi kuin tämä kilpaileva ratkaisu. Enkä minä taas sitten tässä yhteydessä pystynyt tunnistamaan mitään lisäarvoa, mitä X olisi tarjonnut. (H4)

> Palvelut olivat hyvin samanlaisia, niissä ei ollut oikeastaan mitään merkittävää eroa, mutta hinnassa oli merkittävä ero sitten. (H5)

Suosituksien ja hinnan ohella tarjouksen hylänneet kertoivat katsoneensa päätöksenteon yhteydessä toimittajayrityksen kokemusta, teknologiaosaamista ja joustavuutta työskentelytavoissa sekä aikatauluissa. Toimeksiantaja voi siis katsoa olleensa näissä asioissa joitain kilpailijoitaan heikompi tai kilpailijoidensa kanssa samalla tasolla, mutta pyytäen selvästi korkeampaa hintaa. Toimeksiantajayrityksen valinneiden kohdalla sen sijaan merkittävässä roolissa oli itse tarjouksen sisältö ja erityisesti asiantuntijoiden kanssa käydyt keskustelut. Keskustelut oli koettu vakuuttavina ja ostajilla oli herännyt tunne, että heitä ymmärretään, joka vahvistaa luottamusta. Toimeksiantaja siis pystyy katsomaan vahvuudekseen yksittäiset asiantuntijansa, jotka pystyvät henkilökohtaisilla keskusteluilla vakuuttamaan asiakkaan. Keskustelut kuitenkin vahvistivat positiivista tunnetta niillä, jotka olivat saaneet toimeksiantajasta suosituksia ja olivat kallistumassa tähän muutenkin. Niiden kohdalla, jotka epäröivät toimeksiantajayrityksen kallista hintaa ja sen tuottamaa lisäarvoa, ei tarjouskeskustelut enää kääntäneet suuntaa toimeksiantajan eduksi. Keskusteluiden ja suosituksien ohella toimeksiantajayrityksen koko sekä brändin maine ja tunnettuus katsottiin tämän eduksi.

> Se tarjouksen sisältö kokonaisuudessaan, että toki se ihan kirjallinen materiaali, mutta varsinkin se sisällön esittely Teams-palaverissa, että sen sitten vaikuttavuus ja vakuuttavuus ja varsinkin, miten se vertautui muihin toimittajiin. (H2)

> Ne keskustelut, mitä meillä oli niin tuntu siltä, että on ihan oikean tapainen ja sitten myös ne suositukset, mitä oli parilta meidän yhteistyökumppaniltamme, niin sillä tavalla se päätös rakentui. (H3)

> Ehkä se oli sitten se firman maine, että okei minä tiedän, että se on iso toimija ja se herättää luottamusta myös meidän asiakkaissamme sitten. (H6)

Lopulta sekä tarjouksen hyväksyneiden, että hylänneiden osalta nostettiin esille se, että valinta kallistui toimittajaan, joka tuntui olevan sopivin ja omannäköisin juuri heidän yritykselleen, ja jonka kanssa koettiin löytyvän yhteisymmärrys. Tämä vahvistaa jälleen ajatusta siitä, että tunteilla on keskeinen vaikutus myös B2B-päätöksenteossa. Lisäksi

voidaan katsoa, että tarjouksen hyväksyneiden mainitsemat hyvät keskustelut asiantuntijoiden kanssa perustuvat yksilön tunteeseen ja myös henkilökemioihin. Myös brändimielikuva ja yrityksen maine on olemassa ihmisten mielissä ja perustuu pitkälti tunteeseen. Lisäksi valinnan perustuessa pitkälti suosituksiin, luotetaan siinäkin tunteisiin, joita toinen ihminen on kokenut yhteistyön aikana. Rationaaliseen ajatteluun perustuvia syitä taas voidaan katsoa olevan hinta ja kustannukset, yrityksen digitalisoituminen, lisäpalvelut, yrityksen koko ja kokemus sekä työskentelytavat.

> Saatiin selkeä näkemys, että olemme tekemisissä sellaisten henkilöiden kanssa, jotka tuntuvat ja vaikuttavat samannäköisiltä kuin me, puhumme samaa kieltä ja ymmärrämme asioita samalla tavalla. (H2)

Yleisesti luottamusta rakentava piirre, jota toimittajassa arvostetaan, on aktiiviset kommunikointitavat. Toimittajan toivotaan vastaavan nopeasti ja olemaan itse aktiivinen viestimisessä ja yhteydenotoissa. Se herättää ostajassa luottamusta, ja ostaja tuntee olevansa tärkeä. On toivottavaa, että tarjouspyyntöihin vastataan nopeasti ja tarjouskilpailuun osallistuneet ovat oma-aloitteisesti yhteydessä tiedustellen, tarvitaanko johonkin lisätietoa tai puuttuuko jotain. Halutaan, että toimittaja on aktiivinen kertomaan, mitä prosessissa seuraavaksi tapahtuu. Tällainen aktiivisuus viestinnässä ja yhteydenpidossa antaa välinpitävän kuvan yrityksestä. Toisaalta toimittajalta toivotaan tietynlaista käytännönläheisyyttä ja realistista otetta käytännön työhön.

Edellä mainittujen lisäksi päätöksenteon tukea ja luottamuksen vahvistamista toimittajaan haettiin referenssien kautta. Osa haastateltavista etsi referenssejä yrityksien verkkosivuilta, kun osa taas pyysi niitä suoraan toimittajilta. Suurimmalle osalle referensseiksi tuntui riittävän vain tehtyjen sertifiointien määrä ja kuinka kauan toimittaja on tehnyt vastaavia sertifiointeja. Osa taas ei erikseen edes kaivannut varsinaisia referenssejä, vaan samaa asiaa ajoi suositukset. Eli jonkin luotettavan tahon positiivinen kokemus oli joillekin riittävä referenssi ja jopa keskeisessä roolissa päätöksenteossa. Yksi vastaajista mainitsee myös, että tyytyi kysymään referenssejä

toimittajalta, koska ei löytänyt niitä toimittajien verkkosivuilta. Tämä on huomionarvoinen asia, sillä esimerkiksi toimeksiantajan verkkosivuilla on asiakastarinoiden muodossa referenssejä ISO27001-sertifioinneista, mutta niitä ei haastateltavat ole löytäneet.

> Kyllä minä referenssit katsoin läpi. Ihan sillä, että ei nyt tule valittua mitään sellaista toimijaa, joka ei olisi tätä ISO27001:stä Suomessa sertifioinut ollenkaan. (H4)
>
> Me saimme vähän tämmöisiä epäsuoria referenssejä, jotka nyt olivat tässä meidän tapauksessamme sen päätöksenteon kannalta hyvinkin oleellisia ja keskeisessä roolissa. (H2)
>
> Löytyykö referenssejä ja kuinka paljon niitä löytyy. Niitä me arvostimme ja koitimme hakea. (H1)

Osa siis kaipaisi tietoa tehtyjen sertifiointien määrästä ja osa taas tarkempaa tietoa siitä, millaista kyseisen toimittajan kanssa tehty yhteistyö on ollut. Tähän liittyen, kuten edellä mainittu, yksi haastateltavista kaipasi jopa mahdollisuutta suoraan keskusteluyhteyteen toimittajaehdokkaan olemassa olevan asiakkaan kanssa. Yksi haastateltavista mainitsi, että pelkät logot verkkosivuilla eivät riitä referensseiksi, sillä ne eivät kerro kunnolla yhteistyön laajuudesta ja laadusta. Toisaalta hän koki myös artikkelit yksittäisen yhteistyön osalta liian pitkiksi ja koki sopivimman tavan tuoda referenssit verkkosivuille, olevan muutaman virkkeen lainaus kuvastamaan yhteistyötä ja siitä jäänyttä yleisfiilistä. Kuitenkin haasteellisemman, esimerkiksi ohjelmistokokonaisuuden ostamisessa referenssit olisivat haastateltavan mielestä nousseet tärkeämpään rooliin. Tämä vahvistaa jälleen käsitystä siitä, että ostajat kokevat sertifioinnin asiantuntijapalveluna olevan yhteneväinen kaikilla toimittajilla.

Osalle toimittajan valinta on siis ollut melko helppo ja nopea prosessi, jota on ohjannut saadut suositukset ja kokemukset, ja sitä kautta tunne itselle sopivasta toimittajasta. Toisilla on ollut enemmän haasteita pohtia, ketkä hyvistä vaihtoehdoista pudotetaan pois ja millä perusteilla, jotta tarjouksia ei pyydetä liikaa. Aika on ollut luonnollisesti rajallinen, jolloin kaikkien potentiaalisten kumppanien kanssa ei ole ollut mahdollista aloittaa

keskusteluja. Tällöin toimittajaehdokkaiden rajaaminen on täytynyt tehdä mahdollisesti kevyinkin perustein, mikä on koettu haasteena. Yksi haaste on myös ollut löytää sopivan kokoinen toimittaja omalle yritykselle. Jos toimittajavaihtoehdot eivät ole olleet kovin tuttuja ennestään, on vaihtoehtojen läpikäyminen ollut työläämpi prosessi. Toimeksiantaja vaikuttaa olleen monen kilpailijansa kanssa tasavertaisena samalla viivalla, mutta tässä kohtaa kilpailijaa korkeampi hinta on asettunut sitä vastaan. Toki on huomioitava jälleen, että hinnan lisäksi mainittiin monia muitakin syitä, ja hinta on lopulta rationaalisen ajattelun tuottama syy, jossa taustalla on vaikuttanut myös intuitio ja tunteet. Tämän vuoksi toimeksiantajalla on mahdollisuuksia kääntää tarjouskilpailuja edukseen, vaikka vastassa olisi halvemman hinnan tarjoava kilpailija.

> Haasteena oli löytää oikean kokoisia yrityksiä helposti. Mekin sitten ensimmäisten Googletusten perusteella tietysti löydetään nämä isot yritykset, mutta sitten sieltä tulee myös hyvin pieniä yrityksiä ja sitten sen koko partnerin katalogin läpikäyminen on tietysti haaste. Ja sitten jälleen päästä johonkin konsensukseen yrityksen kesken, et millainen ja minkä kokoinen kumppani olisi meille paras. (H1)

Aineistosta käy myös ilmi, että tutkimuskohteena olevan asiantuntijapalvelun ostoa hankaloittaa se, että palvelun laatua on hankala arvioida etukäteen. Tämä vahvistaa myös teoriassa esitettyä. Esimerkiksi toimittajan valinnassa luotetaan paljon suosituksiin ja muiden kokemuksiin toimittajista. Kokemukset kuitenkin perustuvat vahvasti yksilöiden tunteisiin. Hyvästä kokemuksesta jää miellyttävä tunne, josta mielellään kerrotaan eteenpäin. Tällöin todennäköisesti tämän henkilön kokemus pääsee vaikuttamaan toisen ostajan alitajuntaan valinnan hetkellä. Käytännössä ostaja siis odottaa saavansa lisäarvoa ja paremman toimittajan luottamalla toisen henkilön tunteisiin perustuvaan kokemukseen. Ostaja ei kuitenkaan osaa välttämättä itsekään sanoittaa, mitä lisäarvoa kyseinen toimittaja tuo muuta kuin, että myyntikeskustelu oli vakuuttava (intuitio) ja muiden kokemukset (tunteet). Tätä kuvastaa myös alla oleva sitaatti.

> Meidän suurin haasteemme toimittajan valinnassa oli subjektiivinen laatuarviointi versus, että voidaan arvioida annetuissa tarjouksissa

> olevia euroja. Eli miten paljon me oltiin valmiita investoimaan siihen lisää, että oletettiin saavamme meille parempi toimittaja ilman, että me voidaan tietysti mitenkään sitä päätöksen jälkeen arvioida, että olisiko se halvempi ollut yhtä hyvä tai parempi. Mistä me tavallaan maksetaan lisää, kun se pohjautuu kuitenkin hyvin vahvasti eri tahojen aikaisempiin kokemuksiin ja heiltä tulleisiin suosituksiin. (H2)

4.2.4 Validointi ja yhteisymmärryksen luominen

Validointivaiheessa yrityksissä on edelleen oltu saman kysymyksen äärellä, eli miten paljon resursseja ja sisäistä ajankäyttöä sertifiointiin valmistautuminen vaatii ja millaisia kustannuksia siitä aiheutuu. On kuitenkin ollut avuksi, jos esimerkiksi standardiin oli tutustuttu tai törmätty jo aiemmin ennen varsinaista päätöstä projektiin ryhtymisestä. Kustannuksien arvioinnin haasteen lisäksi ongelmana on ollut kustannukset itsessään. Jotta kaikki tietoturvan osalta on saatu sertifiointivalmiuteen, on työaikaa kulunut useita tunteja kymmeniltä henkilöiltä ja sitä myöten kustannukset kasvaneet.

Osalla validointivaiheeseen on kuulunut sisäisiä selvityksiä sertifioimisen laajuudesta esimerkiksi, mitkä kaikki yrityksen liiketoimintayksiköt lähtevät projektiin mukaan. Myös yrityksen sisäisiä valmiuksia projektiin on pohdittu. Tähän liittyen yksi haastateltava kertoo käyneensä koulutuksessa yhdessä ICT-päällikön ja tietosuojapäällikön kanssa, jotta he kaikki pääsevät samalle sivulle ja saavat riittävät lähtötiedot projektin valmisteluun, josta he olivat yhdessä vastuussa. Monilla oli ollut myös projektin valmisteluissa apuna ulkopuolinen henkilökonsultti katsomassa, että asioita tehdään oikein.

Validointivaiheessa on siis selvästi ollut vielä paljon epävarmuuksia monessakin asiassa. Sitä on aiheuttanut tiedonpuute ja sitä myöten epävarmuus myös tehdyistä päätöksistä projektiin liittyen. Toki tämänkaltaisessa pitkässä prosessissa on luonnollistakin, että kaikki ei ole heti selkeää, ja tilanne tarkentuu projektin aikana. Kuitenkin syy ja tarve projektiin lähtemiselle on kaikilla ollut hyvin selkeä, jonka vuoksi projektiin on mahdollisesti uskallettua lähteäkin, vaikka lopputulemasta ei olisikaan selkeää kuvaa.

> Sehän on se haaste, että luottaa siihen, että tehtiin oikeat ratkaisut ja valintojen kanssa on nyt elettävä x aikaa ja toivottava, että se meitä palvelee. Vaikka validointi kohdassa joku saattaisi katsoa meidän yritystämme ja kokea, että okei tämähän on varsin selvää mitä te teette. Mutta silti meillä on epävarmuuksia siellä täällä koska ollaan sitä matkaa vasta tekemässä. (H1)

Jokaisen haastateltavan kohdalla yrityksen johto on ollut tavalla tai toisella mukana päätöksenteossa. Asiakasvaatimuksista lähtevä tarve on ollut johdollekin selkeä ajuri myönteiselle päätökselle. Päätöksestä syntyneiden kysymyksien, kuten ajankäytön ja kustannuksien osalta on kuitenkin käyty paljon keskustelua johdonkin kanssa. Toimittajan valinta vaikuttaa olleen prosessina hieman yksinkertaisempi, eikä kaikkien kohdalla tätä päätöstä ole edes tarvinnut viedä johtoryhmälle. Pääosin projektista ja siihen liittyvästä selvittelystä ja tiedonhausta on ollut vastuussa 1–3 henkeä. Nämä 1–3 henkeä ovat vieneet saamansa tiedon johtoryhmälle, ja usein viimeisen päätöksen on tehnyt toimitusjohtaja.

> Sertifikaatin hankintaan ei oikeastaan tarvinnut johdolle tehdä myyntityötä, koska he olivat sitten itse tunnistaneet, että sellainen pitäisi hankkia. Niin ei myyty sertifikaattia, vaan myytiin partnerivalintaa ja aikataulua sekä tiedotettiin kustannustasosta. (H4)

Vaikka teoria osoittaa, että tänä päivänä myös B2B-puolen asiakaspoluilla edetään itsenäisemmin ja myynnin rooli on kaventunut, vaikuttaa tämän asiantuntijapalvelun kohdalla myyntikeskusteluilla olevan edelleen paikkansa, ja ne koetaan tärkeiksi. Tämän tutkimuksen mukaan myyjien kanssa keskustellaan mielellään ja keskusteluilla on myös merkittävä vaikutus ostopäätökseen ja etenkin toimittajan valintaan. Tätä havainnollistaa esimerkiksi seuraavat sitaatit:

> Heidän (myyntihenkilöiden) kanssa keskustelu on ehdottoman tärkeää, ja myös se ensikohtaaminen ja ensivaikutelma. Ja se ensivaikutelma vaikuttaa myös siihen, että millaisen otteen me saamme siitä kyseisestä yrityksestä, jota he edustavat. Jos he ovat tosi välittömiä ja

> rehellisiä ja asiantuntevia, niin tietysti meille tulee sellainen tunne siitä yrityksestä, että se yrityskin on kaikkea näitä kolmea. (H1)
>
> Erityisesti tämän tyyppisessä palvelussa niin kyllä (keskustelut ovat tärkeitä). Kuitenkin viimekädessä se ostettava palvelu on hyvin vahvasti sen asiantuntijatahon ja heidän avainhenkilöiden näköinen. (H2)
>
> On tärkeitä (myyntikeskustelut). Kyllä sillä on merkitystä, kuka vastaa puhelimeen tai kuinka hoitaa tarjouksen läpikäymisen. Se on tärkeää etenkin tällaisessa palvelussa. Ainakin kun haetaan pitkäaikaista kumppania, niin en minä nyt ihan netistä ostaisi. Tässä vielä joku ihminen tulee käymään meidän tiloissamme, niin kyllä minä vähän haluan jutella etukäteen. (H6)

Huomionarvoista tässä on kuitenkin se, että sertifiointipalvelusta puhuttaessa myyntihenkilöt, jotka käyvät asiakkaan kanssa tarjousta läpi, ovat ainakin toimeksiantajayrityksen kohdalla asiantuntijoita. Heidän vahvuutensa eivät siis ole ainoastaan palvelun myymisessä, vaan heillä on itsellään vahva asiantuntemus aiheesta. Tällöin he pystyvät vastaamaan asiakkaita askarruttaviin kysymyksiin liittyen itse prosessiin ja standardiin, jolloin asiakas hyötyy keskustelusta, eikä heille todennäköisesti tule tunne, että myyjä vie heidän aikaansa ajamalla omaa asiaansa eli myyntiä. Tätä kokemusta vahvistaa esimerkiksi seuraavat sitaatit:

> Toki tässä oltiin myyjän kanssa tekemisissä mutta ehkä hän, kukaan henkilöistä, jotka toimeksiantajayrityksen puolelta oli meidän kanssamme tekemisissä, ei vaikuttanut, miten nyt sanoisi… Perinteisessä mielessä myyjälle. Me nimenomaan koimme koko ajan olevamme keskusteluissa asiantuntijahenkilöiden kanssa, jotka tekivät sen myyntityön siinä aivan ikään kuin ohessa. (H2)
>
> Itse arvostan kun myyntikeskustelussa on mukana myös asiantuntija. Se tuottaa ainakin itselle luottamusta siihen, että on valmistauduttu siihen keskusteluun, että ei tulla vaan kuuntelemaan, mitä asiakkaalla on kysyttävää ja sitten viedään eteenpäin ne kysymykset, vaan niihin kysymyksiin saadaan siinä heti vastaukset. (H1)

4.3 Asiakaspolkutyypit

Tässä luvussa esitellään aineistosta nousseet tyypilliset asiakaspolut. Analysointivaiheessa mallinnettiin kronologiseen järjestykseen ja visuaaliseen muotoon kunkin haastateltavan henkilökohtainen asiakaspolku, joiden pohjalta luotiin tyypilliset asiakaspolut. Näiden kuuden mallinnetun asiakaspolun havainnoitiin sisältävän samankaltaisia piirteitä niin, että niiden pohjalta nousi esille kaksi asiakaspolkutyyppiä ja yksi asiakaspolku, joka esitetään omanaan, koska se oli sen verran muista poikkeava. Tyypilliset asiakaspolut nimettiin suoraviivaiseksi ja monivaiheiseksi asiakaspoluksi.

Suoraviivainen ja monivaiheinen asiakaspolku eivät siis ole suoraan kenenkään yksittäisen haastateltavan polku, vaan ne sisältävät yhteneviä piirteitä kaikista mallinnetuista poluista. Tyypittelyn on tarkoitus jäsentää aineistoa, auttaa hahmottamaan korostuvia piirteitä sekä tiivistää aineistoa. Kuten Uusitalo (2022) toteaa, asiakaspolun malli kannattaa pitää yksinkertaisena ja välttää tekemästä kaikkia mahdollisia variaatioita reiteistä, joita asiakas saattaisi kulkea. Vaikka asiakaspolkutyypit on esitetty visuaalisesti kronologisella aikajanalla, on hyvä edelleen muistaa asiakaspolkujen epälineaarisuus. Asiat ovat siis voineet tapahtua näissäkin poluissa saman aikaisesti ja joihinkin asioihin, kuten verkkohakuihin tai keskusteluihin on voitu palata useamman kerran.

4.3.1 Suoraviivainen asiakaspolku

Ensimmäinen asiakaspolku on suoraviivainen asiakaspolku (Kuvio 8). Tähän polkutyyppiin sijoittuu sulavasti kahden haastateltavan, eli H3:n ja H5:n asiakaspolku. Suoraviivainen kuvastaa tätä polkutyyppiä hyvin, sillä siinä tarve ja päämäärä ovat selkeitä. Samalla tiedonhakuvaihe jää lyhyeksi ja siirrytään lähes suoraan toimittajan valintaan. Tällöin myös asiakaspolku kokonaisuudessaan jää melko lyhyeksi ja sitä myöten yksinkertaiseksi. Tiedonhakuvaiheen poisjääminen johtuu pääosin siitä, että ostajalla ja yrityksen sisällä ylipäätään on jo vahvaa osaamista ja tuntemusta

sertifioinnista ja standardeista. Heillä voi olla jo jokin toinen sertifiointi alla tai he ovat saaneet tietotaitoa muualta uransa aikana. Sen vuoksi tiedonhakua itse sertifioitumisesta ei aloiteta ruohonjuuritasolta, vaan keskitytään pohtimaan kustannuksia, ajankohtaa, resursseja ja toimittajanvalintaa.

Kuvio 8. Suoraviivainen asiakaspolku.

Suoraviivainen asiakaspolku alkaa selkeästä tarpeesta, joka on aina asiakasvaatimus. Yritys havahtuu siihen, että pikkuhiljaa heidän omat asiakkaansa ovat alkaneet kyselemään sertifioinnin perään enenevissä määrin ja huomataan, että sertifioinnin puute voi olla syy myös tarjouskilpailujen häviämiselle. Vaihtoehtoisesti asiakas saattaa suoraan vaatia yritykseltä, että sertifiointi on löydyttävä tiettyyn määräaikaan mennessä, jotta asiakassuhde voi jatkua. Näissä tapauksissa tarve on selkeä ja prosessiin lähdetään ilman epäröintiä. Ongelman tunnistaminen on siis osin sosiaalisesti omisteinen, koska asiakkaat nostavat sitä pinnalle tarjouspyynnöissä, mutta osin asiakasomisteinen

kosketuspiste, sillä ostaja itse joutuu asiaa pohtimaan ja arvioimaan, onko tarve todellinen.

Koska sertifiointi ja standardi ovat ostajalle tuttuja asioita, jää tiedonhaku lyhyeksi. Seuraava kosketuspiste on asiakasomisteinen Google-haku aiheen tiimoilta, mutta haut keskittyvät lähinnä toimittajan valintaan, ja näin ollen toimittajaehdokkaiden verkkosivujen selailuun, joka taas on brändiomisteinen kosketuspiste. Toimittajaehdokkaita on jo valmiiksi mielessä, koska ostaja tuntee hyvin suurimmat sertifiointilaitokset. Google-hakuja tehdäänkin suoraan näiden yrityksien nimillä. Seuraava kosketuspiste suoraviivaisessa asiakaspolussa on asiakasomisteinen, ja tässä kohtaa käydään laajoja sisäisiä keskusteluja toimittajista. Samalla vaikuttimena on ulkoiset eli sosiaaliset kosketuspisteet, sillä toimittajavaihtoehdoista kerätään kokemuksia ja suosituksia niin yrityksen sisältä, kuin muilta luotettaviksi koetuilta tahoilta. Keskusteluihin ja vähäiseen tiedonhakuun nojaten, tehdään päätös siitä, miltä yrityksiltä pyydetään tarjoukset.

Kun ostaja pyytää tarjouksen ja siihen vastataan, on kyseessä jälleen brändiomisteinen kosketuspiste, sillä tässä kohtaa (toimeksiantaja)yrityksellä on hyvät mahdollisuudet vaikuttaa siihen, millaiseksi kokemukseksi tämä kosketuspiste muotoutuu. Tarjouspyyntöä seuraa lähes aina myös tarjouksen läpikäynti Teams-keskustelussa, joka luonnollisesti on myös brändiomisteinen kosketuspiste. Teams-keskustelussa ostajalla on mahdollisuus kysyä lisätietoja tarjouksesta, toimittajan toimintatavoista, aikatauluista sekä itse prosessista. Tässä kohtaa suoraviivaisen asiakaspolun läpikäyneet myös kysyvät referenssejä toimittajaehdokkaalta tehdyistä sertifioinneista. Lopuksi ostaja tyypillisesti koostaa keräämiensä tietojen pohjalta johtoryhmälle PowerPoint-esityksen, jossa esitellään toimittajavaihtoehtoja lähinnä kustannusrakenteiden avaamisen kautta. Ostaja antaa mahdollisesti omat suosituksensa etenemistavasta, ja johto tekee lopullisen päätöksen.

4.3.2 Monivaiheinen asiakaspolku

Toinen tunnistettu asiakaspolkutyyppi on monivaiheinen asiakaspolku (Kuvio 9). Tämä polkutyyppi on suoraviivaiseen asiakaspolkuun verrattuna monimutkaisempi, ja siinä on huomattavasti laajempi tiedonhakuvaihe. Tämä polkutyyppi pohjautuu pääosin kahden haastateltavan asiakaspolkuun, jotka ovat H1 ja H2. Tässä polkutyypissä ostajilla ja heidän edustamillaan yrityksillä on sisältä lähtevä halu ja tarve toimia oikein tietoturva-asioissa ja saada yrityksen toimintatavat kestäviksi. Asiasta on ollut jo muutama vuosi aiemmin sisäisiä keskusteluja ja on nähty tarve varmentaa omat tietoturva-asioihin liittyvät toimintatavat standardia vasten. Myös standardidokumentti on saatettu hankkia ja käydä sitä läpi.

Asiassa ei ole kuitenkaan päästy yhteisymmärrykseen ja lopullinen päätös projektiin ryhtymisestä on jäänyt tekemättä. Sertifiointi on kuitenkin noussut uudestaan pinnalle, kun asiakkaat ovat kyselleet sitä tarjouspyynnöissä. Tämä on havahduttanut siihen, että sertifikaatti tulee hankkia, jotta pystytään vastaamaan asiakasvaatimuksiin ja pysymään kilpailussa mukana. H1 ja H2 kohdalla on kuitenkin ollut pieni ero siinä, että H1 pohti jonkin verran myös, onko olemassa vastaavaa kevyempää ratkaisua kuin ISO27001-sertifiointi. H2 kohdalla oli alusta alkaen selvää, että ainoa järkevä vaihtoehto on ISO27001. H1 oli myös ainoa haastateltava, joka kertoi, että jonkin muun vaihtoehdon olemassaoloa oli ylipäätään pohdittu. Vastaavaa järkevää ratkaisua ei kuitenkaan löytynyt.

Kuvio 9. Monivaiheinen asiakaspolku.

Kun päätös sertifioitumisesta on tehty, aloitetaan selvittämään tarkemmin, mistä projektissa on kyse. Etsitään Google-haulla hakusanojen ”ISO27001-sertifiointi” ja ”ISO27001 certification” kautta, mitä kyseinen numerosarja 27001 oikeastaan tarkoittaa. Haulla löytyy artikkelisisältöjä, jotka auttavat selventämään, mistä kokonaisuudessaan on kyse, millaista tehtävää sertifiointiin valmistautumisesta syntyy. Yksi iso selvitettävä asia liittyy johtamisjärjestelmään: mitä se tarkoittaa, miten sitä ylläpidetään ja millainen on riittävä johtamisjärjestelmä. Tyypillisesti tämän jälkeen ostetaan ISO-organisaatiolta sertifikaatin runko, jos sitä ei ole jo aiemmin hankittu. Sertifikaatin runko auttaa jäsentämään, mitä standardit edellyttävät. Tiedonhaku on tässä polussa kattavaa ja siihen liittyy myös videomuotoiset sisällöt, joko YouTube:sta tai suoraan sertifiointilaitosten webinaareista.

Kun jonkinlainen käsitys on muodostettu, asiasta on helpompi myös keskustella ja esittää oikeanlaisia kysymyksiä toimittajaehdokkaille. Tämän tiedonhaun jälkeen onkin

tyypillisesti laajoja sisäisiä keskusteluja. Keskusteluilla voidaan tarkemmin selvittää, mitkä liiketoiminnot lähtevät sertifioitumaan sekä keskustella yleisesti projektin kulusta. H1 tapauksessa tässä kohtaa haettiin erikseen johdon hyväksyntä projektiin lähtemiselle. Kun hyväksyntä on saatu tai muuten sisäisesti selvitetty projektin laajuus, on aika siirtyä toimittajan valintaan.

Myös toimittajavalintaan liittyen on usein sisäisiä keskusteluja, joissa määritellään tarkemmin, millaista toimittajaa ollaan hakemassa ja kysellään suosituksia sisäisesti. Suoraviivaisesta asiakaspolusta poiketen, monivaiheisessa asiakaspolussa on kuitenkin enemmän verkon kautta tapahtuvaa tiedonhakua myös kumppaneihin liittyen. Suoraviivaisen asiakaspolun tapaan, kun esiselvitys on tehty ja toimittajavaihtoehdot rajattu, pyydetään heiltä tarjoukset ja käydään ne läpi Teams-keskusteluissa. Suoraviivaisessa asiakaspolussa suosituksiin luotetaan vahvasti, kuten myös monivaiheisessa asiakaspolussa, mutta jälkimmäisessä katsotaan hieman tarkemmin referenssejä. Kun suoraviivaisessa niitä kysytään suullisesti, käy monivaiheisen asiakaspolun ostaja etsimässä asiakastarinoita myös verkosta. Tässäkään tapauksessa ei kuitenkaan haeta pitkiä kertomuksia, vaan lyhkäiset kommentit katsotaan riittäviksi.

Saman aikaisesti sisältö, johon vielä palataan useamman kerran koko polun aikana, on aiemmin hankittu sertifikaatin runko, josta käydään varmistelemassa asioita prosessin aikana. Kun riittävät tiedot on kerätty, valmistellaan johdolle PowerPoint-esitys, jossa on selostettuna auki oletettavissa olevia kustannuksia, esiteltynä toimittajavaihtoehtoja ja ehdotettuja toimintatapoja. Lopuksi johtoryhmä ja viimekädessä toimitusjohtaja tekee lopullisen päätöksen siitä, miten ja kenen kanssa projektissa edetään.

4.3.3 Poikkeavat asiakaspolut

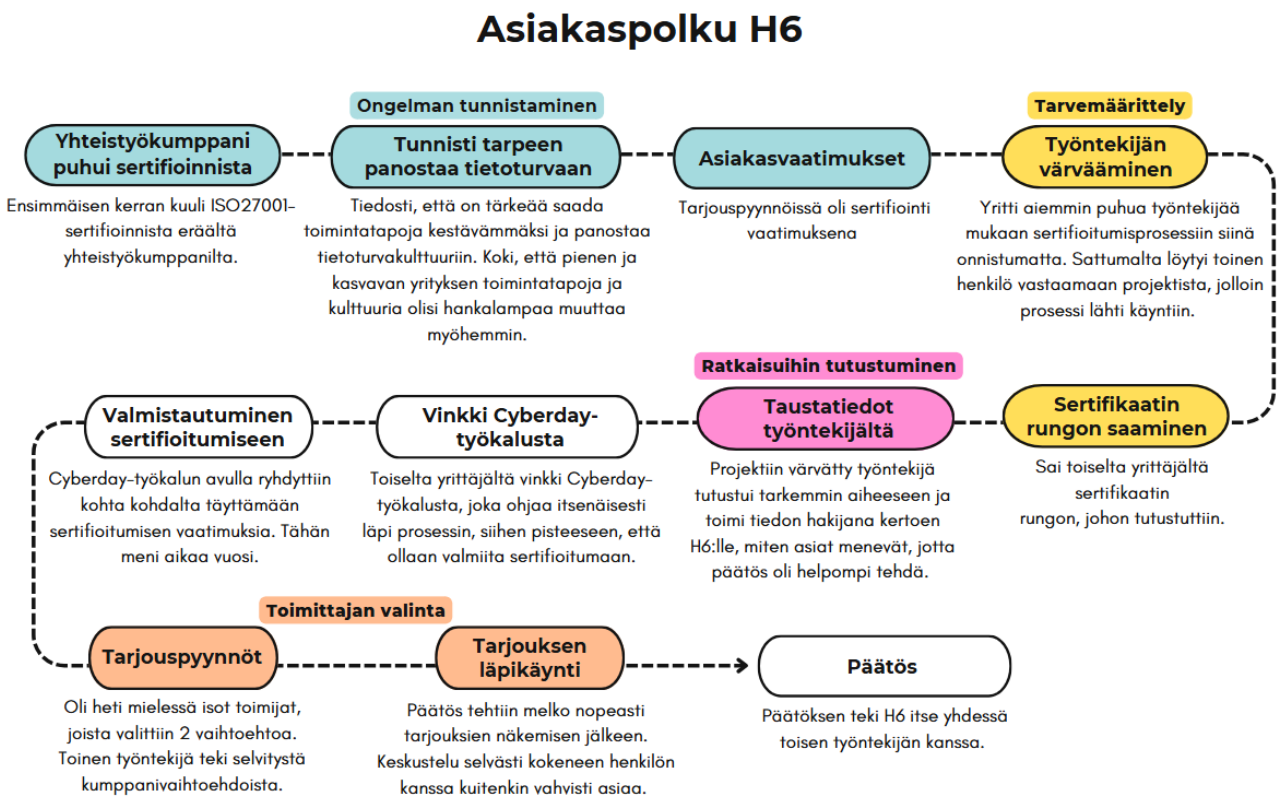
Kahden haastateltavan (H4 ja H6) asiakaspolut eroavat muista sen verran, että ne eivät suoraan sijoitu kumpaankaan edellä mainituista poluista. H4:n kohdalla tilanne on se, että se sisältää piirteitä hieman molemmista edellä esitetystä asiakaspolusta ja sijoittuu

näiden kahden asiakaspolun välimaastoon. H6:n kohdalla sen sijaan ostajan rooli on ollut muista sen verran poikkeava, että sitä ei voida sijoittaa kumpaankaan tyypillisistä asiakaspoluista, vaikka omaakin joitain samoja elementtejä. H6 on nimittäin kyseisen yrityksen toimitusjohtaja ja sitä myöten hänen roolinsa lopullisen päätöksen tekijänä poikkeaa muista haastateltavista.

Merkittävimmin H4:n polku poikkeaa muista siinä, että ongelman tunnistamisessa kyseessä ei ole ollut asiakasvaatimus, vaan halu saada puhdas yrityskuva. Kyseinen yritys käsittelee henkilötietoja, joten heille on tärkeää saada luottamus omasta tietoturvan tasosta sekä osoittaa se myös asiakkaille, vaikka he eivät sitä suoraan vaadikaan. H4:n tapauksessa myöskään johtoa ei ole tarvinnut millään tavoin vakuuttaa projektista, sillä hankinta-ajatus on lähtenyt johdolta itseltään. H4:n polku noudattaa suoraviivaista asiakaspolkua siinä mielessä, että ostaja (H4) on tullut henkilövaihdoksen myötä projektiin mukaan kesken kaiken toimittajan valinta vaiheessa. Tämän vuoksi hän ei ole osallistunut tiedonhakuvaiheeseen, vaan suoraviivaisen asiakaspolun tapaan siirtyy lähes suoraan toimittajan valintaan. Tämä on myös hyvä esimerkki siitä, miten erilaisia tilanteita B2B-ostoprosessin taustalla voi olla. Suoraviivaiselle asiakaspolulle tyypillisesti, myös H4:llä on tuntemusta ja osaamista standardeista. Kuitenkin suoraviivaisesta polusta hieman poiketen H4 katsoo referenssit hieman tarkemmin, monivaiheisen asiakaspolun tapaan. Vaikka tiedonhaku jää lähes olemattomaksi H4:n kohdalla, on hän käynyt läpi kattavasti ISO27002 tietoturvan hallintakeinot -dokumenttia. H4:n asiakaspolku löytyy kokonaisuudessaan liitteestä 5.

Seuraavaksi tarkastellaan H6:n asiakaspolkua, joka on myös kokonaisuudessaan esitetty kuviossa 10. H6 tiedosti, että tietoturvakulttuuriin kannattaa panostaa, sillä pienen ja kasvavan yrityksen toimintatapoja olisi hankalampaa muuttaa myöhemmin. Hän oli kuullut sertifioinnista yhteistyökumppaniltaan, mutta myös hänen kohdallaan asiakasvaatimukset ovat olleet isossa roolissa projektiin ryhtymiselle. H6 värväsi projektiin tiedonhakua ja toimittajan selvitystä varten oman työntekijän, joka tutustui aiheeseen ja kertoi H6:lle, miten asiat menevät, jotta hänen oli helpompi tehdä päätös.

H6 ei siis itse tehnyt tiedonhakua, vaan muista haastateltavista poiketen, sai tiedot valmiiksi esitettynä. Myös H6 kohdalla oli tutustuttu sertifikaatin runkoon, mutta toisin kuin muut, he olivat saattaneet yrityksessä kaiken sertifiointivalmiiksi toisen yrittäjän suositteleman Cyberday-työkalun avulla ennen kuin toimittajaehdokkaita kontaktoitiin. Valmistautumiseen kului noin vuosi, jonka jälkeen pyydettiin tarjoukset ja käytiin keskustelut kahden toimittajaehdokkaan kanssa. Lopuksi H6 teki päätöksen yhdessä toisen työntekijän kanssa.



Kuvio 10. H6:n asiakaspolku kokonaisuudessaan.

5 Johtopäätökset

Tässä luvussa tarkastellaan tutkimuksen keskeisiä löydöksiä ja vedetään yhteen tärkeimmät johtopäätökset. Tarkoituksena on paitsi esittää päätelmiä tutkimustuloksista, myös antaa käytännön ehdotuksia siitä, kuinka toimeksiantajayritys voi hyödyntää näitä tuloksia markkinointinsa kehittämisessä. Lopuksi pohditaan tutkimuksen tarjoamia mahdollisuuksia jatkotutkimukselle.

Tutkimus vastasi selkeään tarpeeseen tutkia asiakaspolkuja ja ostajapersoonia B2B-asiantuntijapalveluiden, erityisesti tietoturvasertifiointien, kontekstissa. Aiempi tutkimus on keskittynyt pääasiassa B2C-sektoriin ja asiakaspolun myöhempiin vaiheisiin, jolloin uusasiakashankinnan kannalta keskeinen asiakaspolun alkuvaihe on jäänyt vähemmälle huomiolle. Tutkimus yhdistää asiakaspolut ja ostajapersoonat kokonaisvaltaiseksi lähestymistavaksi, tarjoten toimeksiantajalle syvän asiakasymmärryksen.

Tutkimustulokset ovat ajankohtaisia toimeksiantajayritykselle, koska sen tavoitteena on lähteä kehittämään asiakaspolkuja uusasiakashankintaa ajatellen. On ylipäätään merkittävää digitaalisen aikakauden myötä, jos yhä enemmän yrityksiä saadaan sertifioimaan tietoturvaprosessit. Yritykset käsittelevät valtavia määriä erilaisia tietoja digitaalisessa muodossa, mukaan lukien asiakastietoja ja liiketoimintatietoja. Sertifioimisen avulla yritykset voivat varmistaa, niiden tietoturvaprosessien olevan asianmukaisia ja ajan tasalla, mikä auttaa tunnistamaan riskejä ja kehittämään toimenpiteitä muun muassa tietomurtojen ja kyberuhkien ehkäisemiseksi. Tämä myös edistää yhteiskunnallista vastuuta, sillä sertifioidut organisaatiot tukevat turvallisen digitaalisen ympäristön rakentamista, mikä hyödyttää koko yhteiskuntaa.

Tutkimuksen teoreettinen viitekehys niin ostajapersoonista kuin asiakaspoluista ja niiden johtamisesta B2B-kontekstissa tarjosi hyödyllisen ja toimivan esiymmärryksen tutkimukselle, ja onnistui vastaamaan tutkimuksen ensimmäiseen tavoitteeseen. Teoriassa erityisen tärkeässä asemassa oli kuvion 4 viitekehys asiakaspolun

rakentumisesta, sillä se ohjasi vahvasti koko tutkimuksen kulkua. Kaikki haastateltavat kertoivat tunnistavansa samanlaisia vaiheita omassa asiakaspolussaan. Tutkimus siis vahvistaa kyseisen teoriassa esitetyn asiakaspolun viitekehyksen olevan varsin pätevä tarkasteltaessa B2B-asiakaspolkuja. Tämän viitekehyksen ympärille rakennettiin haastattelurunko, jota täydennettiin myös kuvion 7 ostajapersoonien viitekehyksen elementeillä. Haastattelut osoittautuivat toimivaksi menetelmäksi, joka mahdollisti syvällisen ymmärryksen tutkimuskohteesta. Tämän ymmärryksen pohjalta rakennettiin kaksi ostajapersoonaa, vastaten samalla tutkimuksen toiseen tavoitteeseen. Jatkamalla aineiston analysointia, pystyttiin hahmottamaan haastateltavien ostopäätöksen kronologista kulkua, ja mallintamaan nämä asiakaspolut visuaaliseen muotoon. Tällä vastattiin tutkimuksen kolmanteen tavoitteeseen.

Tutkimus vahvisti osan teoriassa esitetyistä näkökulmista. Joidenkin lähteiden välillä oli ristiriitaa esimerkiksi siitä, millainen rooli myyntihenkilöstöllä on B2B-asiakaspoluilla tänä päivänä. Useat lähteet esimerkiksi Hänti (2021) ja Gartner (2023) esittävät, että myyjien rooli ei ole enää kovin tärkeä ja asiakkaat toivovat jopa myyjävapaata asiakaspolkua. Tämän tutkimuksen valossa kuitenkin myyjäkontaktilla on vielä erittäin tärkeä paikka haastavan asiantuntijapalvelun ostossa, joka puolestaan vahvistaa Maestron (2019) esittämää tutkimustulosta. Tarjouksien läpikäyminen ja myyjän tapaaminen Teams-keskusteluissa ennen ostopäätöstä oli kaikille haastateltaville tärkeää ja joillain jopa vahva päätöksenteon kriteeri. Myyjäkontaktin sijoittumisessa asiakaspolulla tutkimus puoltaa Häntin (2021, s. 41) väitettä siitä, että keskustelut myyjien kanssa tapahtuvat myöhään, vasta silloin kun suuri osa asiakaspolusta on jo takana. Kaikkien haastateltavien kohdalla nimittäin Teams-keskustelu on viimeinen tai viimeisimpiä kosketuspisteitä asiakaspolulla ennen lopullista ostopäätöksentekoa. Myös Maestron (2019) huomio siitä, että yksi suurimmista oston esteistä yrityspäättäjillä on korkea hinta, näyttää vahvistuvan tämän tutkimuksen valossa. Nimittäin kaikki toimeksiantajan tarjouksen hylänneet mainitsivat yhdeksi suureksi hylkäämisen syyksi korkean hinnan, jolle ei tunnistettu lisäarvoa.

Teoria painottaa paljon sisältöjen tärkeyttä ja esimerkiksi Kert ja Leino (2020) toteavat, että päätöksentekijät tekevät yhä suuremman osan ostoprosessista itsenäisemmin. Gartnerin (2018) raportissa itsenäinen tiedonhaku vie 27 % ostopäättäjän ajankäytöstä asiakaspolulla. Tätä näkökulmaa ei pystytty täysin vahvistamaan. Toisaalta on huomioitava, että kyseisestä palvelusta sisältöjä ei edes toistaiseksi ole merkittävästi tarjolla. Se voi osaltaan vaikuttaa siihen, että ajankäyttö tiedonhakuvaiheessa jää vähäiseksi, ja toisaalta siihen, että asiantuntijamyyjien kanssa käytyjen keskustelujen tärkeys brändiomisteisena kosketuspisteenä korostuu. Tutkimuksen tuloksista voidaan päätellä, että ajankäytön jakautuminen asiakaspolun eri vaiheisiin riippuu myös paljon ostettavan palvelun luonteesta sekä ostajan taustasta ja ennakko tiedoista suhteessa ostettavaan palveluun. Esimerkiksi tässä tapauksessa palvelu nojautuu tiettyyn tarkoin määriteltyyn standardiin tehden palvelusta yhteneväisen kaikilla toimittajilla. Samalla standardi palvelun taustalla takaa sen, että mitä tahansa standardia ennakkoon tuntevilla on jo valmiiksi ymmärrystä aiheesta ja sitä kautta täysin erilaiset valmiudet palvelun ostoon kuin niillä, jotka eivät ole tutustuneet mihinkään standardiin. Näin ollen ne, joille standardit ovat uusia, joutuvat tekemään paljon työtä selvitellessään palvelun taustoja. Luonnollisesti heillä on tällöin monivaiheisempi tiedonhakuvaihe.

5.1 Yhteenveto ja kehitysehdotukset

Toimeksiantajan kannalta keskeinen haaste asiakaspoluilla vaikuttaa olevan brändiomisteisten kosketuspisteiden vähyys ja niitä kohtaan koettu epäluotettavuus. Lisäksi moni tärkeä kosketuspiste on asiakasomisteinen, kuten esimerkiksi suositukset, ja näihin toimeksiantajan on haastavaa päästä vaikuttamaan. On siis selvää, että toimeksiantajan tulee ottaa näkyvämpi rooli asiakaspolkujen johtamisessa. Sen pitää pystyä tunnistamaan paremmin asiakkaiden tarpeita ja liikkeitä asiakaspoluilla.

Kuten Lemon ja Verhoef (2016) toteavat, yrityksen on hyvä ymmärtää omat vaikutusmahdollisuutensa asiakaspolkuun tunnistamalla kosketuspisteet, joihin voi vaikuttaa ja toisaalta olla tietoinen niistä, joihin ei voi itse vaikuttaa. Tämän tutkimuksen

perusteella vaikuttaa siltä, että selkeästi vahvin toimeksiantajayrityksen brändiomisteinen kosketuspiste, joka esiintyy kaikissa asiakaspoluissa, on tarjouksen jättäminen ja sen esittely Teams-keskustelussa, jossa asiantuntija pääsee suoraan keskustelukontaktiin asiakkaan kanssa. Tämä on kuitenkin asiakaspolkujen loppupäässä oleva kosketuspiste ja kun tavoitteena on saada enemmän tarjouspyyntöjä sisälle toimeksiantajan suuntaan, on toimittava jo aiemmin. Alkupään sisällöt ovat tärkeitä myös sen vuoksi, että suosituksilla ilmeni valtava merkitys asiakaspoluilla ja tähän sosiaalisesti omisteiseen kosketuspisteeseen on erittäin hankala vaikuttaa enää siinä kohtaa, kun näitä sisäisiä keskusteluja käydään. Siksi onkin vaikutettava jo aiemmin, että saadaan yrityksen nimi nousemaan keskusteluissa. Hänti (2021, s. 49) toteaa, että yrityksen halu osallistua asiakkaan alan keskusteluihin ja jakaa osaamistaan avaa helposti väyliä asiakkaisiin ja samalla heidän verkostoihinsa. Yksi vaihtoehto voisi olla esimerkiksi tietoinen ajatusjohtajuuden rakentaminen yhteistyökumppanin avustuksella.

Valitettavasti tutkimustuloksista ei selviä muita tarkoin määriteltyjä brändiomisteisia kosketuspisteitä, jotka johtaisivat esimerkiksi tietyn hyvin toimivan verkkosisällön pariin. Hyvä asia on se, että toisaalta myöskään yhdenkään kilpailijan sisältö ei korostunut tässä mielessä. Sisältöjen avulla ja inbound-markkinointiin panostamalla huomattavasti nykyistä enemmän, voidaan pyrkiä sitouttamaan asiakkaita brändiomisteisiin kosketuspisteisiin jo aikaisemmassa vaiheessa. Kurvisen ja Sepän (2016) mukaan inbound-markkinointi perustuu luottamuksen rakentamiseen osaamisen osoittamisen kautta ja sen tarkoitus on luoda kestävää kilpailuetua. Tulokset eivät siis näy heti, mutta pitkäjänteisellä asiakaspolkujen rakentamisella perustuen inbound-markkinointiin, voidaan saavuttaa pitkäaikaisia tuloksia. Nämä inbound-markkinoinnin sisällöt tulisi kohdistaa tiedonhaun kosketuspisteisiin, jolloin ostajat yrittävät ymmärtää, mitä sertifiointiprosessi käytännössä vaatii yritykseltä.

Koska päätös sertifiointiprosessiin lähtemisestä on niin selkeä, ja joskus päätös tehdään jopa ennen kuin tutustutaan tarkemmin, mitä se käytännössä tarkoittaa, on auttavaa sisältöä kannattavampaa tehdä kuin sisältöä siitä, miksi kannattaa sertifioitua. Yhtenä

ongelmana jopa nähtiin, että tämänkaltaista myyvää sisältöä on jopa liikaa, joten tulisi keskittyä asiakasta aidosti auttavaan sisältöön. Kaikki asiakaspolun kosketuspisteet eivät ole yhtä tärkeitä, eikä ne vaadi samanlaista panostusta ja huomiota. Esimerkiksi juuri ongelman tunnistamisessa ostajat eivät tunnu tarvitsevan enää lisää vahvoja brändiomisteisia kosketuspisteitä ohjaamaan heitä prosessiin lähtemiseen.

Tarjouksen jättäminen ja siitä keskusteleminen potentiaalisen asiakkaan kanssa on, kuten todettu, tällä hetkellä vahva kosketuspiste. Se ei tarkoita, etteikö tätäkin kosketuspistettä voisi vielä kehittää entistä vahvemmaksi. Esimerkiksi haastattelujen perusteella monet pohtivat kustannuksia tässä vaiheessa, ja ne ovat asiantuntijapalvelussa usein eri yrityksillä eri tavoin esitetty. Tämä voi aiheuttaa hämmennystä, joten tarjousmateriaalissa kannattaisi mahdollisesti selkeyttää asiaa esimerkiksi kirjoittamalla auki eri kustannusmallit. Lisäksi materiaalissa voisi olla esimerkiksi tarjouksen pyytäneelle yritykselle laadittu aikatauluarvio. Näiden lisäksi tarjousmateriaalissa voisi perustella miksi kannattaisi valita toimittajaksi juuri toimeksiantajayritys. Kuten tutkimuksessa on käynyt ilmi, toimeksiantajalla vaikuttaa olevan kilpailijoitaan kalliimpi hinta, mutta ostajat eivät tunnista lisäarvoa, jota lisähinta tarjoaisi. Tarkoituksena olisi antaa suora vastaus siihen, mikä on toimeksiantajan tarjoama erityisyys. Toki se vaatii toimeksiantajalta ajatustyötä ja kilpailuetunsa tunnistamista.

Kolmas asia tarjousmateriaalin parantamisessa voisi olla referenssien tuominen osaksi prosessia. Referenssit ovat tutkimuksen mukaan tärkeä osa asiakaspolkuja, sillä ne käydään läpi joko suullisesti tai kirjallisesti sekä suoraviivaisessa että monivaiheisessa asiakaspolussa. Jos referenssit olisivat tuotuna suoraan osaksi tarjousprosessia, ei ostajan tarvitsisi niitä erikseen pyytää tai etsiä. Tämä voi myös auttaa erottautumaan kilpailijoista. Haastatteluissa kävi myös ilmi, ettei referenssejä ollut edes löytynyt toimeksiantajan verkkosivuilta, joten ne tulisi ehdottomasti tuoda näkyvämpään rooliin. Esimerkiksi pelkät logot referenssiasiakkailta voisi olla helppo toteuttaa luonnolliseksi osaksi tarjousprosessia ja kuvastaa miten moninaisesti sertifioituja on tehty erilaisille

yrityksille. Vielä toimivampi olisi, jos logojen lisäksi mukana olisi lyhyet kommentit kuvaamassa yhteistyötä.

5.1.1 Erottautumistekijät

Lahtinen ja muut (2022) toteavat, että siinä kohtaa kun yritys tuntee ostajapersooniensa tarpeet ja tekijät, joilla voi erottautua kilpailijoistaan, se pystyy tunnistamaan kilpailuetunsa. Heidän mukaansa selkeäkin kilpailuetu on todellinen kilpailuetu kuitenkin vasta sitten, kun se onnistutaan viestimään mieleenpainuvalla tavalla kohderyhmälle. Sen vuoksi siinä kohtaa, kun kilpailuetu on pystytty tunnistamaan, se tulisi kääntää arvolupaukseksi. Heidän mukaansa kilpailuedun ydin viestitään selkeästi arvolupauksen kautta, jotta asiakas ymmärtää yrityksen tarjoaman arvon ja valitsee sen kilpailijoiden sijaan. Arvolupauksen tulisi ohjata kaikkia markkinoinnin viestejä ja on myös tärkeää, että yritys pystyy luomaan asiakkaalle sitä arvoa, mitä lupaa (Lahtinen ja muut, 2022).
Tutkimuksen haastateltavilta kysyttiin, miksi he hyväksyivät tai hylkäsivät toimeksiantajan tarjouksen, tarkoituksena kartoittaa näitä kilpailuedun tuovia erottautumistekijöitä. Kaikki vastauksissa esille nousseet tekijät tähän kysymykseen on esitetty taulukossa 2, jossa vihreällä pohjalla on tarjouksen hyväksyneiden mainitsemia asioita ja punaisella pohjalla tarjouksen hylänneiden mainitsemia asioita. Taulukko sisältää siis kaikki mainitut tekijät, jolloin sama henkilö on voinut mainita useamman, jonka vuoksi sarakkeitakin on useampi kuin vastaajia.

Taulukko 2. Toimeksiantajayrityksen tarjouksen hyväksymisen ja hylkäämisen syyt.

Voitetut	Hävityt
Tarjouksen kirjallinen materiaali	Yrityksen koko ja paljonko sertifiointeja on tehty
Kokemukset ja suositukset	Löytyykö referenssejä ja kuinka paljon
Keskustelut	Hinta (iso tekijä)
Tunne, että halutaan ymmärtää omaa yritystä	Työskentelytavat & joustavuus
Suositukset	Yrityksen digitalisoituminen
Yrityksen maine (herättää luottamusta omissa asiakkaissa)	Millaisia palveluita tuotetaan auditoinnin jälkeen
Ennestään tuttu yritys	Joustavuus aikataulu-asioissa
Iso ja kokenut toimija	Hinta 2 x kalliimpi kuin kilpaileva ratkaisu (ei tunnista lisäarvoa)
Tarjouksen esittelyn vaikuttavuus & vakuuttavuus	Hinta (merkittävin valintakriteeri)

Taulukosta voidaan huomata, että tarjouksen hyväksyneiden osalta päätökseen on vaikuttanut vahvasti kolme asiaa, jotka ovat saadut suositukset ja aiemmat kokemukset, keskustelut asiantuntijan kanssa tarjouksen läpikäynnin yhteydessä sekä yrityksen maine. Tarjouksen hylänneiden osalta vastaukset ovat hieman moninaisempia, mutta erityisesti yksi tekijä, eli korkea hinta nousi jokaisen vastauksessa. Muita tekijöitä on muun muassa joustavuus, palvelut auditoinnin jälkeen, digitalisoituminen ja sertifiointien tai referenssien määrä. Myös yrityksen koko mainittiin, jolla mahdollisesti viitattiin, että yrityksen koko ei ollut sopiva omaan yritykseen nähden, sillä haastattelussa kyseinen henkilö mainitsi, että on hankala arvioida minkä kokoisen toimittajan he tarvitsevat. Hyväksyneillä siis vaikutti vahvasti suositukset ja vasta asiakaspolun loppupäässä käytävät tarjouskeskustelut. Hylänneiden osalta taas korostui kilpailijaa korkeampi hinta, jonka myötä ei odotettu saavan lisäarvoa. Myös auditoinnin jälkeen tarjotut palvelut ja joustavuus kallistuivat kilpailijoiden eduksi.

Johtopäätöksenä voidaan todeta, että toimeksiantajalla ei ole tällä hetkellä vahvoja erottautumiskeinoja. Toimeksiantajan vahvuutena vaikuttaa kuitenkin olevan

ammattitaitoiset ja vakuuttavat asiantuntijat. Asiantuntijuus on pystytty viestimään sekä keskusteluissa asiakkaan kanssa, että palvelun kautta saadun kokemuksen myötä, jolloin toimeksiantaja on ollut esillä sosiaalisissa kosketuspisteissä suosituksien myötä. Nämä ovat tärkeitä ja hyviä asioita, mutta asiakaspolulla olisi tärkeää pystyä olemaan mukana asiakasta auttamassa jo aiemmassa vaiheessa. Tähän voisi auttaa nimenomaan aiemmin mainittu ajatusjohtajan roolin vahvistaminen, sillä asiantuntijuutta selvästi on jo yrityksen sisällä, se pitää vain saada näkyvämmäksi.

Lahtisen ja muiden (2022) mukaan, jos asiakkaalla ei ole syytä ostaa tietyltä yritykseltä, tehdään osto aina hinnan perusteella. Tämä väite vahvistuu myös tämän tutkimuksen tuloksissa, sillä useampi vastasi, että hinta oli iso syy toimeksiantajan tarjouksen hylkäämiselle, sillä hinnan tuomaa lisäarvoa ei tunnistettu. Kuten Lahtinen ja muut (2022) totevat, erottautuminen kilpailijoista on siis tärkeää, koska se antaa asiakkaalle syyn ostaa. Heidän mukaansa erottautuminen edellyttää kriittistä analyysiä siitä, mitä yhteistä ja mitä eroa yrityksellä on suhteessa kilpailijoihinsa. Lisäksi näistä tulee tunnistaa ne asiat, jotka ovat asiakkaalle merkityksellisiä. Lahtinen ja muut (2022) varoittavat sortumasta ympäripyöreisiin iskulauseisiin, kuten "hyvä palvelu", "osaavat asiantuntijat", "laaja-alainen kokemus" tai "avaimet käteen -konsepti", sillä ne eivät kerro asiakkaalle konkreettisesti mitään. Edellä mainitut asiat ovat asiakkaalle usein itseisarvoja, joita vähimmilläänkin olettavatkin saavansa. Lisäksi Lahtinen ja muut (2022) mainitsevat, että monet kilpailijat pyrkivät erottautumaan näillä samoilla iskulauseilla, jolloin kukaan ei erotu edukseen. Sen sijaan heidän mukaansa merkitykselliset erottautumistekijät ovat sellaisia asiakkaan arvostamia asioita, joita ei muut yritykset tarjoa. He mainitsevat myös, että erottautumisessa ei ole kyse siitä, että palvelun tulisi olla parempi kuin kilpailijoilla, vaan kyse on siitä, että se osataan paketoida ja viestiä oikealla tavalla, joka puhuttelee haluttua kohderyhmää.

Kuten todettu, toimeksiantajan olisi siis tärkeää vielä tarkemmin pohtia omaa kilpailuetuaan, eli sitä, miksi asiakkaan tulisi valita juuri heidät toimittajakseen. Kun se pystytään tunnistamaan, tulisi se muuttaa ostajapersoonalähtöiseksi arvolupaukseksi,

johon koko henkilöstö sitoutuu, ja sitä lähdetään viestimään asiakkaille kaikissa kanavissa. Lahtinen ja muut (2022) esittävät yhtenä erottautumiskeinona markkinointiviestintää, joka on sitä, miltä yritys kuulostaa. Heidän mukaansa erottautuvassa markkinointiviestinnässä jaetaan hyödyllistä tietoa sen sijaan, että keskittyisi itse yrityksen tai sen tuotteiden erinomaisuuteen. He antavat esimerkin, että eikö olisikin mukavampi viedä lapsi päiväkotiin, jonka sivuilla kerrotaan konkreettisesti lapsen ensimmäisestä päivästä kuin sellaiseen, joka kertoo päiväkodin olevan täynnä kasvatuksen ammattilaisia. Toinen Lahtisen ja muiden (2022) esimerkki erottautumiskeinoista on asiakaskeskeisyys, jolloin asiakkaan palvelu ja asiakaskokemus asetetaan kaiken keskiöön. Tutkimustuloksista käy ilmi, että haastateltavat eivät kokeneet saavansa toimeksiantajalta lisäarvoa kalliimmalle hinnalle ja osa mainitsi, että toimeksiantaja ei tarjoa palveluita auditoinnin jälkeen. Mahdollisesti kilpailuetua voisi yrittää rakentaa sertifioinnin elinkaarenaikaisen tuen ympärille nostaen samalla asiakaskokemuksen keskiöön.

5.1.2 Ostajapersoonien jalostaminen ja hyödyntäminen

Aineistosta nousi esille luontevasti kaksi ostajapersoonaa ja kaksi tyypillistä asiakaspolkua. Vaikka ostajapersoonat luotiin erillisinä asiakaspoluista, pystyttiin analyysin edetessä tunnistamaan, että ostajapersoona 1 eli Mikko Monivaiheinen linkittyy selkeästi monivaiheiseen asiakaspolkuun kun taas ostajapersoona 2 Simo Suoraviivainen linkittyy suoraviivaiseen asiakaspolkuun. Näin ollen voidaan katsoa, että tietyt ostajapersoonat kulkevat tietynlaisen asiakaspolun ja ostajapersoonaa sekä asiakaspolkua voidaan tarkastella yhtenäisenä kokonaisuutena kokonaisvaltaisen asiakasymmärryksen saamiseksi. Seuraava askel on pohtia, miten ja missä kohtaa tuota asiakaspolkua halutaan olla vahvemmin esillä. Kun ostajapersoonilla on erilaiset draiverit, oston esteen ja muut ominaisuudet, ei heille voida myydä samoilla argumenteilla. Sen vuoksi asiakaspolkuja suunnitellessa on pidettävä mielessä, mille ostajapersoonalle sisältöä tehdään. Toki yhteneväisyyksiäkin löytyy, ja osin voidaan hyödyntää myös samoja sisältöjä.

Ostajapersoonien välillä yksi merkittävä ero on se, että Mikko Monivaiheinen ymmärtää tietoturva-asioita mutta ei standardia kun taas Simo Suoraviivaisella on vahva osaaminen standardeista. Kokemattomuus standardeista on todennäköisesti yksi iso tekijä sille, että asiakaspolulla käytetään enemmän aikaa tiedon etsintään. Simo Suoraviivaisen kohdalla päätöksenteko jää helposti muiden kiireiden jalkoihin, joka taas voi olla seurausta siitä, että on vaikeaa tarttua asioihin, jotka tuntuvat epämääräisiltä. Tällöin päätöksenteko pitkittyy, kun asiaan tarttuminen tuntuu vaikealta. Häntä mietityttää muun muassa onko yrityksellä tarpeeksi osaamista ja resurssia, ja kun ostajapersoonalle päästään selkeyttämään näitä asioita, myös ostamisen prosessi ajallisesti todennäköisesti lyhenee. Vaikka suoraviivainen asiakaspolku on kosketuspisteiden määrän osalta lyhyempi kuin monivaiheinen asiakaspolku, se ei kerro siitä, että ajallisesti ostoprosessi olisi välttämättä huomattavasti nopeampi. Jokainen kosketuspiste ottaa oman aikansa, ja joskus voi mennä pitkiäkin aikoja ennen kuin päätöksiä tehdään ja päästään siirtymään seuraavaan kosketuspisteeseen.

Tutkimuksen tuloksena syntyi kaksi ostajapersoonaa, joilla toimeksiantaja voi lähteä liikkeelle asiakaspolkujen kehittämisessä. Hänti (2021, s. 47) ohjaa laatimaan pääostajapersoonia varten sisältösuunnitelman, jota testataan ensin pilotein ja tuloksien mukaan skaalataan laajempiin vastaavalla persoonalla oleviin asiakasryhmiin. Myös Kurvinen ja Seppä (2016) suosittelevat rakentamaan sisältömatriisin, jonka avulla voidaan hahmottaa, minkälaista tietoa ostajapersoonat tarvitsevat ostoprosessin eri vaiheissa. Heidän mukaansa sisältömatriisin rakentamiseksi on tunnistettava asiakkaan keskeiset ongelmat, haasteet ja kiinnostuksen kohteet, jotta niistä voidaan tuottaa sisältöä ja ja sijoittaa ne matriisissa kunkin ostajapersoonan omaan ostoprosessin vaiheeseen. He huomauttavat myös, että kaikki ostajapersoonat eivät välttämättä ole läsnä koko ostoprosessin ajan. Tämä selvisi myös tutkimuksen tuloksista, joissa osalla ostoprosessi painottui enemmän alkupään tiedonhankintaan ja osalla enemmän toimittajan valintaan ja tarjouskeskusteluihin.

Ostajapersoonia laadittaessa kävi ilmi, että tarve on usein todella selkeä, sillä vaatimus tulee usein asiakasrajapinnasta, joka on hyvä motivaattori sertifioitumiselle. Ei siis tarvita juurikaan sisältöä, joka varsinaisesti myy palvelua. Sen sijaan, jotta toimeksiantaja tulisi valituksi toimittajaksi, on autettava asiakasta ymmärtämään esimerkiksi mitä prosessi heiltä vaatii ja miten toimeksiantaja heitä tukee siinä. Tanni (2022) muistuttaa, että nykyään ostajat hakevat samaistumisen tunnetta, selkeyttä ja konkretiaa. Hänen mukaansa asiakaspoluille ei houkutella yleisellä, tuotekeskeisellä tai yrityslähtöisillä sisällöillä. Tutkimustuloksia hyödyntäen, toimeksiantajalle luotiin taulukon 3 sisältömatriisi, jossa on sisältöaiheiden ehdotuksia eriteltynä ostajapersoonille. Taulukko toki vaatii toimeksiantajayritykseltä vielä omaa panosta ja useamman henkilön sparrausta, kun pohditaan, millaisia sisältöjä todellisuudessa kannattaa ja voidaan lähteä toteuttamaan. Taulukon 3 sisältömatriisi on siis lähinnä suuntaa antava hahmotelma suositellusta etenemistavasta sisältöjen suunnittelussa.

Taulukko 3. Sisältömatriisi.

Ostajapersoona	Ongelman tunnistaminen	Ratkaisuihin tutustuminen	Tarvemäärittely	Toimittajan valinta	Validointi
Ostajapersoona 1 Mikko Monivaiheinen	Miten ISO/IEC 27001 parantaa tietoturvaa? Miten välttyä tietomurroilta?	Mitä tarkoittaa SMS ja miten sitä ylläpidetään? Kuinka laaja johtamisjärjestelmän tulee olla? Miten standardia luetaan? Samaistuttavat tilannekuvat Miten valmistautua sertifiointiin?	Videosarja: sertifiointiprosessin resurssit, työmäärä ja kustannukset, asiakasyritykset mukana videosarja, esitellään toimeksiantajan digitaalisen vaatimustenhallintaratkaisun kautta, että monessa yrityksessä asiat ja dokumentoinnit on jo olemassa mutta tietoa ei ole järjestelty (ei vaadi suurta muutosta) Checklist -mitä pitää huomioida prosessiin lähtiessä	Referenssejä (muiden kokemuksia yhteistyöstä) Videosarja, millaista yhteistyö toimeksiantajan kanssa on ollut. Asiakasyrityksiä mukana kertomassa	Valmis PowerPoint-pohja tai infografiikka, joka avaa sertifioinnin kustannukset Kuinka perustella sertifioinnin liiketoimintahyödyt johdolle
Ostajapersoona 2 Simo Suoraviivainen	Miten hyödyntää sertifikaattia viestinnässä? Miten ISO/IEC27001 auttoi organisaatiota x	Webinaarit/ live-tapahtumat, joissa voi suoraan keskustella ammattilaisten kanssa, jotta saa varmemman olon yhteistyön aloittamisesta. Puhujina myös olemassa olevia asiakkaita, joilta saa ns. suoraan suositukset Varhaisen vaiheen asiakasreferenssi, joka tuo samaistumisen tunnetta	Mitä osaamista sertifiointi vaatii yritykseltä? Mistä irroittaa resursseja sertifioitumista varten? Opas - arvioi tarvittavat resurssit (vertaiskokemuksia) Miten välttää tavallisimmat sudenkuopat prosessin aikana?	Mahdollisuus keskustella asiantuntijan kanssa "Minidokkari" asiakasprojektista, millaista käytännön yhteistyö on sen jälkeen kun tarjous on hyväksytty.	Budjettilaskuri Miten argumentoida organisaation sisällä sertifioinnin hyödyt

Vaikka tämä tutkimus tuotti toimeksiantajalle kaksi valmista ostajapersoonaa, on huomioitava, että ostajapersoonien kehittäminen on jatkuva prosessi. Esimerkiksi Hänti (2021, s. 47) toteaa, että ostajapersoonia varten tulee kerätä tietoa ja koostaa eri lähteistä saaduista havainnoista jatkuvaa kuvaa, sillä muutokset asiakkaan maailmassa

ja toiminnassa on otettava huomioon. Jotta markkinointia voidaan tehdä asiakaslähtöisesti vastaten asiakkaiden aitoihin haasteisiin, on tärkeää, että ostajapersoonat otetaan toimeksiantajayrityksessä aktiivisesti käyttöön ja hyödynnetään niitä markkinoinnissa. Esimerkiksi Tanni (2022) antaakin tähän liittyen näkökulman, jossa markkinoinnin resursseja ja budjetteja lähestyttäisiinkin kanavien sijaan ostajapersoonien kautta. Hänen ehdotuksessaan sen sijaan, että päätetään kohdistaa esimerkiksi markkinointi- ja myyntibudjetista 45 prosenttia messuihin, päätettäisiinkin, että kohdennetaan tiettyyn ostajapersoonaan tietty prosenttiosuus markkinointibudjetista. Tämän jälkeen myynti ja markkinointi saisivat joustavasti suunnitella keinovalikoimaa, jolla näitä ostajapersoonia opastetaan asiakaspolulla. Tanni (2022) toteaa lisäksi, että keskittyessä tärkeimpiin ostajapersooniin, kerätty data ohjaa ketterästi markkinoinnin ja myynnin asiakaslähtöisiä valintoja parhaiten tuottaviin keinoihin ja kanaviin. Se antaa joustavuutta tekemiseen verrattuna siihen, että kanavat ja keinot valitaan vuotta aikaisemmin, ja ilman mitään analyysia asiakaspersoonista tai kohdentamisesta (Tanni, 2022).

5.1.3 Asiakaspolkujen kehittäminen automaatiota hyödyntäen

Edelman & Singer (2015) uskovat, että yrityksien kyky muokata asiakaspolkuja on tulevaisuudessa ratkaiseva kilpailutekijä, ja niitä tulisi johtaa kuin mitä tahansa tuotetta. Kuten aiemmin todettu, Edelmanin ja Singerin (2015) mukaan asiakaspolkujen johtaminen voi tapahtua optimoimalla yksittäisiä kosketuspisteitä. Kochin ja Haartmanin (2022) mukaan asiakaskokemukseen vaikuttaa eri kosketuspisteiden suhde ja yhteys ostoprosessin aikana. Kosketuspisteiden optimointia, niiden suhdetta ja yhteyttä voidaan johtaa automaation avulla, jolloin Edelmanin ja Singerin (2015) mukaan voidaan toteuttaa aiemmin monimutkaisia prosesseja nopeasti ja helposti. Heidän mukaansa automaatio luokin olennaisen perustan sitouttaville asiakaspoluille. Tällä hetkellä toimeksiantajalla ei ole vielä automaatiota hyödyntäviä asiakaspolkuja tietoturvasertifionnin asiakkaille. Liikkeelle lähdetään siis hyvin alkutekijöistä, joka

toisaalta antaa mahdollisuudet rakentaa ne kerralla kunnolla. Alkuun on tuotettava suuri määrä sisältöjä hyödyntäen esimerkiksi taulukon 3 sisältömatriisia.

Runsailla sisällöillä ja automaatiota hyödyntämällä päästään tekemään markkinointia pitkäjänteisesti ja auttamaan asiakasta päätöksentekoprosessissa. Tähän mennessä toimeksiantaja on hyödyntänyt markkinoinnissa esimerkiksi LinkedIn-kampanjoita. Tanni (2022) huomauttaa kuitenkin, että kampanjoilla ei jää asiakkaan mieleen eikä pysty antamaan niillä tarvittavaa tukea. Hänen mukaansa kampanjat jäävät ostoprosessissa hyvin pieneen rooliin ja tähän kaivattaisiin suuri henkinen muutos markkinoinnissa. Kehitysehdotuksena on siis keskittyä näiden kampanjoiden sijaan laadukkaiden sisältöjen pitkäjänteiseen tuottamiseen ja niiden hyödyntämiseen pitkällä aikavälillä.

Sisältöjen tuottamisessa kannattaa myös hyödyntää myynnin ja markkinoinnin yhteistyötä. Esimerkiksi Kurvinen ja Seppä (2016) huomauttavat, että markkinointi ei usein ole suorassa kosketuksessa asiakkaisiin, joten heiltä saattavat toisinaan unohtua asiakkaan realiteetit. He ehdottavatkin, että myynti voisi ottaa markkinoinnin mukaan myyntipuheluihin ja asiakastapaamisiin, jotta markkinointi näkisi millaisista asioista asiakkaiden kanssa keskustellaan ja millaisia haasteita heillä on. Näin markkinointi näkee omin silmin, millaisia materiaaleja myynti mahdollisesti tarvitsee sekä pystyy entistä paremmin tuottamaan sisältöjä, jotka auttavat asiakasta ostoprosessin eri vaiheissa (Kurvinen ja Seppä, 2016). Inbound-markkinointi onkin jatkuvaa kehitystä, eikä se käytännössä tule koskaan valmiiksi, sillä uusia sisältöjä ja ideoita tarvitaan aina.

5.2 Pohdinta ja jatkotutkimuksen mahdollisuudet

Tutkimuksen aihe oli todella mielenkiintoinen, ja asiakkaan ajattelun ja ostoprosessin tutkiminen tuntui hyödylliseltä markkinoinnin kehittämisen näkökulmasta. Aihe oli kuitenkin myös todella haastava, sillä kuten Pöyhönen ja muut (2023) toteavat, on hankalaa lähestyä systemaattisesti ja loogisesti niin perustavanlaatuisesti epäloogista aihetta kuin ihmisen käyttäytyminen. Lisäksi he huomauttavat, että asiakkaita tutkiessa

pitää muistaa, että ihminen ei pääasiassa itsekään tiedä syitä käyttäytymiselleen. Pöyhönen ja muut (2023) nostavat esille myös sen, että asiakastutkimuksessa voidaan ottaa tarkasteluun ajattelu, tunteet ja toiminta, joista kyselyillä ja kuten tässä tutkimuksessa haastatteluilla pysytään ajattelun tasolla. Jos mukaan otettaisiin vielä tunteet, vaatisi Pöyhösen ja muiden (2023) mukaan tunnereaktioiden voimakkuuden tutkiminen fysiologisia mittauksia ja toiminnan tutkiminen taas vaatisi datan keräämistä.

Tutkimuksessa on siis ollut välttämätöntä hyväksyä se tosiasia, että sen puitteissa ei ole mahdollista tunnistaa kaikkia asiakkaan käyttäytymiseen vaikuttavia tekijöitä. Se ei kuitenkaan tee tutkimuksesta vähemmän arvokasta, vaan kaikki asiakasymmärryksen saaminen ja asiakkaan ajattelun ymmärtäminen on toimeksiantajalle tärkeää tietoa, sillä ilman sitä toimittaisiin vain arvailujen varassa. Toimeksiantaja on todennut, että tutkimustuloksia voidaan nyt jo vahvistaa laajemmin arkitodellisuudessa. Tarkoittaen tällä sitä, että tutkimuksessa luotujen ostajapersoonien kohtaamia haasteita on noussut viime aikoina esille myös asiakaspalautteissa ja toimeksiantajan järjestämissä tapahtumissa käydyissä keskusteluissa asiakkaiden kanssa. Lisäksi tutkimustuloksia, kuten ostajapersoonia ja mallinnettuja asiakaspolkuja on jo tutkimusprosessin aikana otettu käyttöön toimeksiantajayrityksessä. Niistä saatua asiakasymmärrystä on hyödynnetty ensimmäisten automaatioiden raakaversioiden suunnittelussa.

Tutkimuksen tuloksia voidaan myös myöhemmin jatkojalostaa, vahvistaa tai laajentaa haluttuun suuntaan uusilla tutkimuksilla. Voidaan esimerkiksi ottaa tarkasteluun myös asiakaspolun loppupää, eli ostonjälkeinen aika, jolloin asiakas siirtyy kuvion 3 mukaiseen uskollisuussilmukkaan. Tutkimusaiheita voisi löytää siitä, miten saadaan tietoturvasertifioinnin saavuttaneet yritykset laajentamaan sertifiointeja myös muihin osa-alueisiin ja muihin standardeihin. Tutkimuskysymykset voisivat liittyä siihen, mikä saa yritykset pysymään asiakkaana tai mitkä tekijät vaikuttavat tahtoon lähteä laajentamaan sertifiointeja. Myös asiakaskokemus ja asiakastyytyväisyys ovat käsitteitä, joita kannattaisi tarkastella tarkemmin, kun puhutaan asiakasuskollisuudesta.

Jos toimeksiantaja haluaa tulevaisuudessa laajentaa ostajapersoonia tämän tutkimuksen aineiston ulkopuolelle, voisi yksi kohderyhmä olla asiakkaan asiakas. Kohderyhmä on toki laaja, mutta voisi olla hyödyllistä lisätä tietoisuutta sertifioinnista ja tietoturvasta. Sen lisäksi, että tämänkaltaisen tiedon lisääminen on yleisesti hyödyllistä, se voi saada asiakkaan asiakkaat vaatimaan tietoturvasertifiointeja enenevissä määrin, joka hyödyttää suoraan toimeksiantajaa. Riskinä on toki se, että myös kilpailija hyötyy tästä, mutta markkinoinnin keinoin voidaan pyrkiä maksimoimaan oma hyöty. Toinen kohderyhmä, jota voitaisiin tutkia tarkemmin on päätöksentekijät eli yrityksen johto. Tämän tutkimuksen haastatteluaineisto ei riitä tekemään yleistettävää ostajapersoonaa yrityksen johdosta, sillä muuten se olisi vain kuvaus yhdestä henkilöstä, kun haastatteluihin osallistui vain yksi, joka vastasi lopullisesta päätöksenteosta. Yrityksen johdolla on kuitenkin merkittävä rooli asiakaspoluilla ja jokaisen haastateltavan kohdalla johto osallistui asiakaspolkuun tavalla tai toisella esimerkiksi päättäen lopullisen toimittajan tai lähdetäänkö ylipäätään sertifioitumaan.

Uusien kohderyhmien lisäksi jatkotutkimusmahdollisuudet voisivat kohdistua myös tässä tutkimuksessa luotuihin ostajapersooniin ja niiden vahvistamiseen. Kerättyä haastatteluaineistoa voitaisiin vahvistaa uusilla vastaavilla haastatteluilla ja sulauttamalla niiden tulokset tähän tutkimukseen. Haastatteluiden lisäksi asiakasymmärrystä voidaan vahvistaa keräämällä asiakasdataa esimerkiksi asiakaspalautteista, tutkimalla asiakkaiden hakukäyttäytymistä, seuraamalla keskusteluja sosiaalisessa mediassa tai teettämällä kyselytutkimuksia. Lisäksi hyvä keino on haastatella yrityksen omia myyjiä, jotka ovat päivittäin yhteydessä asiakkaisiin ja sitä kautta saavat tärkeää tietoa asiakkaiden haasteista, toiveista ja tarpeista, jotka muuten saattavat jäädä vain myyjien tietoon. Hänti (2021, s. 46) tuo esille myös näkökulman, että asiakashaastatteluista saatua tietoa voidaan täydentää luomalla haastatteluaineistosta hypoteeseja, joita vahvistetaan teknologiaa hyödyntäen isommilla tietomäärillä. Lopuksi voidaan todeta, että asiakaspolkujen ja asiakaskokemuksen johtaminen on jatkuva prosessi, eikä työ tule koskaan täysin valmiiksi, sillä asiakkaiden odotukset muuttuvat tänä päivänä jatkuvasti (Gerd & Eskelinen, 2018).

Lähteet

AKM Consulting Oy. (2024). *Sertifiointi.* Noudettu 31.1.2024 osoitteesta Sertifiointi - www.sertifiointi.com

Berman, S. (n.d.). *How the B2B Buying Process Works – Understand the main stages and the key factors that influence B2B decision making*. Industrial marketer. Noudettu 5.2.2024 osoitteesta https://industrialmarketer.com/how-b2b-buying-process-works/

Bloom, Paul N. (1984). Effective marketing for professional services. *Harvard Business Review,* 62 (5), 102–110. https://hbr.org/1984/09/effective-marketing-for-professional-services

Edelman, C. & Singer, M. (2015). Competing on Customer Journeys. *Harvard Business Review*, 89–100. https://hbr.org/2015/11/competing-on-customer-journeys

Eriksson, P. & Koistinen, K. (2005). *Monenlainen tapaustutkimus*. Noudettu 15.5.2024 osoitteesta https://helda.helsinki.fi/server/api/core/bitstreams/a8adc2c5-9541-449d-88f9-72e97cf60a7a/content

Eriksson, P. & Kovalainen, A. (2008). *Qualitative Methods in Business Research. SAGE Publications*.

Eriksson, P. & Kovalainen, A. (2016). *Qualitative Methods in Business Research. SAGE Publications*.

FINAS. (2024). *Sertifiointiorganisaatiot*. Noudettu 31.1.2024 osoitteesta https://www.finas.fi/akkreditointi/Akkreditointialueet/Sivut/Sertifiointiorganisaatiot.aspx

Følstad, A. & Kvale, K. (2018). Customer journeys: a systematic literature review. *Journal of Service Theory and Practice,* 28(2), 196–227. https://doi.org/10.1108/JSTP-11-2014-0261

Gartner. (2018). *B2B Sales Strategy to Win More Customers & Deals* -tutkimusraportti. Noudettu 15.3.2024 osoitteesta https://www.gartner.com/en/sales/insights/win-more-b2b-sales-deals. Rajattu pääsy.

Gartner. (2019). *CSO Update The new B2B buying journey and its implication for sales* - tutkimusraportti. Noudettu 15.3.2024 osoitteesta https://www.gartner.com/en/sales/insights/cso-update. Rajattu pääsy.

Gassen, R. (2022). *Digitaalinen työympäristö.* Alma Talent. Helsinki.

Gerdt, B. & Eskelinen, S. (2018). *Digiajan asiakaskokemus – Oppia kansainvälisiltä huipuilta.* Alma Talent. Helsinki.

Hirsjärvi, S. & Hurme, H. (2008). *Tutkimushaastattelu – Teemahaastattelun teoria ja käytäntö.* Gaudeamus Helsinki University Press.

Huhn, J. (2023). *14 Essential B2B Marketing Strategies To Grow in 2023*. ReferralRock. Noudettu 12.3.2024 osoitteesta https://referralrock.com/blog/b2b-marketing-strategies/

Hänti, S. (2021). *Asiakkaista ansaintaan – Asiakaskeskeinen liiketoimintamalli.* Alma Talent. Helsinki.

ISO-organisaatio. (2022). *ISO/IEC 27001:2022*. Noudettu 20.2.2024 osoitteesta https://www.iso.org/standard/27001

Junnila, S. (2018). *Hälinästä kokonaisuudeksi – Ostajapersoonat ja asiakaspolut markkinoinnin työkaluna.* Noudettu 27.5.2024 osoitteesta https://www.hopkins.fi/artikkelit/halinasta-kokonaisuudeksi-ostajapersoonat-ja-asiakaspolut-markkinoinnin-tyokaluna/

Kemp, E., Borders, A., Anaza, N. & Johnston, W. (2017). The heart in organizational buying: marketers' understanding of emotions and decision-making of buyers. *Journal of Business & Industrial Marketing* 33/1. 19–28. https://doi.org/10.1108/JBIM-06-2017-0129

Koch, C. & Hartmann, M. (2022). Importance of the perceived quality of touchpoints for customer journey analysis – evidence from the B2B sector. *Electronic Commerce Research*, 23:1515-1538. https://doi.org/10.1007/s10660-022-09654-5

Kolehmainen, A. (2023). *Tietoturvasertifikaatit käyvät kaupaksi – niihin liittyy kuitenkin väärinymmärryksiä.* Tivi. Noudettu 5.2.2024 osoitteesta https://www.tivi.fi/uutiset/tietoturvasertifikaatit-kayvat-kaupaksi-niihin-liittyy-kuitenkin-vaarinymmarryksia/a8607aa5-da7b-41cb-9781-5d00941d9a0a

Kurvinen, J. & Seppä, M. (2016). *B2B-markkinoinnin ja myynnin pelikirja: yritysjohdon opas myyntiin ja markkinointiin.* Kauppakamari.

Lahtinen, N., Pulkka, K., Karjaluoto, H. & Mero, J. (2022). *Digimarkkinointi.* Alma Talent. Helsinki.

Lassila, E., Heikka, E-L. & Nätti, S. 2023. Supporting value co-creation through interaction during the pre-purchase customer journey: empirical evidence from B2B HR service. *The Journal of business & industrial marketing,* 38:13, 63-73. https://www.emerald.com/insight/content/doi/10.1108/JBIM-12-2021-0552/full/html

Lemon, K. & Verhoef, P. (2016). Understanding customer experience throughout the customer journey. *Journal of Marketing*, 80(6), 69–96. https://doi.org/10.1509/jm.15.0420

Lundin, L. & Kindström, D. (2023). Digitalizing customer journeys in B2B markets. *Journal of business research* 157. https://doi.org/10.1016/j.jbusres.2022.113639

Maestro (2019). *Osaatko ostajaa* -tutkimusraportti. Noudettu 15.3.2024 osoitteesta https://maestro.fi/osaatko%20ostajaa/. Rajattu pääsy.

Purmonen, A., Jaakkola, E., & Terho, H. (2023). B2B customer journeys: Conceptualiza tion and an integrative framework. *Industrial Marketing Management*, 113, 74 87. https://doi.org/10.1016/j.indmarman.2023.05.020

Puusa, A. & Juuti, P. (2020). *Laadullisen tutkimuksen näkökulmat ja menetelmät.* Gaudeamus Oy.

Pöyhönen, P., Santavuori, H. & Mustonen, S. (2023). *Asiakastutkimus – Perusteet ja käytännöt.* Alma Talent. Helsinki.

Rodriguez, M. (2020). *Trust and transparency becoming essential to engage current B2B buyers, according to new siriusdecisions research*. DemandGen Report. Noudettu 12.3.2024 osoitteesta https://www.demandgenreport.com/industry-news/trust-and-transparency-becoming-essential-to-engage-current-b2b-buyers-according-to-new-siriusdecisions-research/6290/

Rosenbaum, M., Mauricio, L. & Germán, C. (2017). How to create a realistic customer journey map. *Business Horizons,* 60:1, 143– 150. https://doi.org/10.1016/j.bushor.2016.09.010

Sonmez, M. & Moorhouse, A. (2010). Purchasing professional services: which decision criteria? *Management Decision,* 48:2, 189–20. https://doi.org/10.1108/00251741011022572

Steward, D., Narus, J., Roehm, M. & Ritz, W. (2019). From transactions to journeys and beyond: The evolution of B2B buying process modelling. *Industrial Marketing Management 83, 288-300*. https://doi.org/10.1016/j.indmarman.2019.05.002

Suomen Standardoimisliitto SFS ry. (2024a). *Mitä standardi tarkoittaa?* Noudettu 31.1.2024 osoitteesta https://sfs.fi/standardeista/mika-on-standardi/

Suomen Standardoimisliitto SFS ry. (2024b). *ISO/IEC 27000 Tietoturvallisuuden standardisarja.* Noudettu 31.1.2024 osoitteesta https://sfs.fi/standardeista/tutustu-standardeihin/suositut-standardit/iso-iec-27000-tietoturvallisuuden-standardisarja/#Turvaa

Suomen virallinen tilasto (SVT). (2019). *Tietotekniikan käyttö yrityksissä - Tietoturva.* Helsinki: Tilastokeskus. Noudettu 5.2.2024 osoitteesta https://stat.fi/til/icte/2019/icte_2019_2019-12-03_kat_007_fi.html

Tanni, K. (2022). *B2B-Ostamisen uusi aika – opasta asiakas luoksesi.* Helsingin seudun kauppakamari.

Toman, N., Adamson, B. & Gomez, C. (2017). The New Sales Imperative – B2B purchasing has become too complicated. You need to make it easy for your customers to buy. *Harvard Business Review*. https://hbr.org/2017/03/the-new-sales-imperative

Tuomi, J. & Sarajärvi, A. (2018). *Laadullinen tutkimus ja sisällönanalyysi.* Helsinki: Tammi.

Uusitalo, I. (2022). *Mitä asiakaspolut ovat ja miten niitä voi mallintaa?* Noudettu 27.5.2024 osoitteesta https://www.salesforce.com/fi/blog/2020/asiakaspolut.html

Valonen, T. (2019). *Nosta tietoturva pakollisesta pahasta voimavaraksi!* Kauppalehti. Noudettu 5.2.2024 osoitteesta

https://www.kauppalehti.fi/kumppaniblogit/vieraskyna/nosta-tietoturva-pakollisesta-pahasta-voimavaraksi/bd7dfe54-5258-5722-b768-83d54c2f3a28

Witell, L., Kowalkowski, C., Perks, H., Raddats, C., Schwabe, M., Benedettini, O. & Burton, J. (2020). Characterizing customer experience management in business markets. *Journal of Business Research*, 420-430. https://doi.org/10.1016/j.jbusres.2019.08.050

Liitteet

Liite 1. Haastattelurunko

Alkuun…

- Mikä on tittelisi ja kuinka kauan olet toiminut nykyisessä tehtävässäsi?
- Millaisista asioista vastaat työssäsi?
- Mikä motivoi sinua työssäsi?
- Millainen oli roolisi palvelun ostamisessa? Mikä oli roolisi päätöksentekoprosessissa?

Kanavavalinnat & kommunikointi

- Millä tavoin kommunikoit mieluiten yhteistyökumppanien kanssa? (esim. sähköposti, some, kasvotusten, puhelimitse, Teams…)
- Kun tarvitset tietoa, miten lähdet etsimään sitä?
- Millaisessa muodossa haluaisit sisällön olevan, kun tarvitset tietoa jostakin? (Esim. video, artikkeli, somepostaus, webinaarit, infograafit…)
- Missä some-kanavissa vietät eniten aikaasi? (FB, LI, Instagram, TikTok, Twitter…)

Ongelman tunnistaminen

- Minkä ongelman halusit ratkaista?

Ratkaisuihin tutustuminen

- Mistä kuulitte tietoturvasertifioinnista tai mistä se tuli ensimmäisen kerran mieleenne? Oliko ongelmaanne muita ratkaisuvaihtoehtoja kuin sertifiointi?
- Mistä tiedosta/ sisällöstä (esim. artikkeli, webinaari, keskustelu, verkkosivu) oli eniten hyötyä tutustuessasi tietoturvasertifiointiin palveluna?
- Löysitkö helposti juuri sinun tarpeitasi vastaavaa sisältöä?
- Millaista tietoa/ sisältöä olisit kaivannut enemmän, eli mikä olisi helpottanut päätöksentekoasi?

- Entä tuntuiko jokin löytämäsi sisältö mielestäsi turhalta tai hankalalta ymmärtää?
- Millaisia kosketuspisteitä? Millaisia haasteita?

Tarvemäärittely

- Mitkä ajattelitte olevan tärkeimmät hyödyt, joita tietoturvasertifiointi voisi tarjota organisaatiollenne?
- Millaiset asiat vaikeuttivat päätöksentekoa tämän hankinnan suhteen? Aiheuttiko jokin asia epävarmuutta?
- Mitä kosketuspisteitä? Millaisia haasteita?

Toimittajan valinta

- Mikä rakentaa mielestäsi luottamusta yhteistyökumppaniin? Entä mitkä ovat tärkeimmät toimittajan valintakriteerit?
- Minkä koet olleen tärkein tekijä sille, että päädyit hyväksymään/ hylkäämään toimeksiantajan tarjouksen?
- Mitä kosketuspisteitä? Millaisia haasteita?

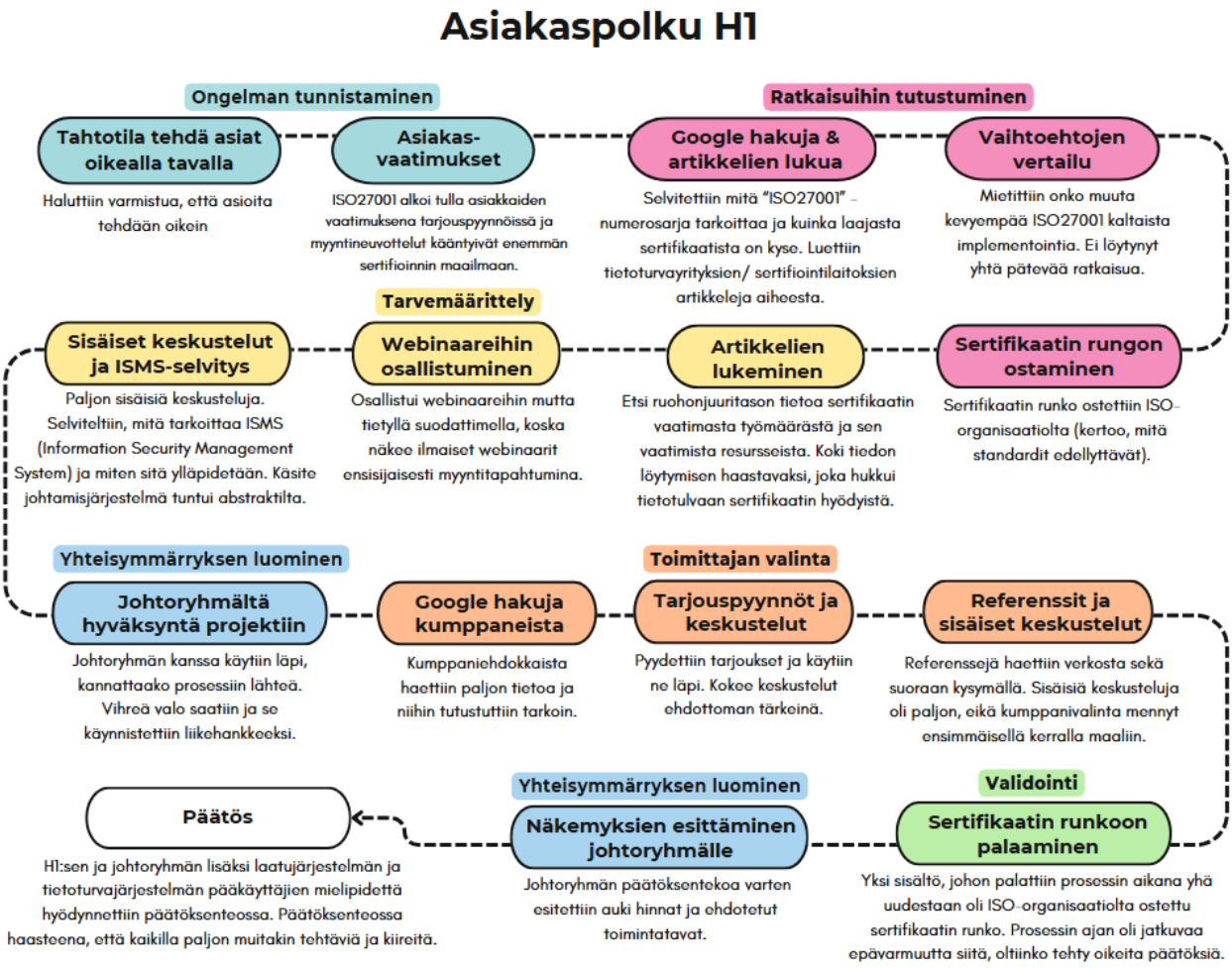
Validointi

- Koetko myyntihenkilöiden kanssa keskustelemisen tärkeänä osana ostopäätöksentekoasi? Miksi/ miksi et?
- Palasitko uudestaan joihinkin sisältöihin, joihin olit aiemmin jo tutustunut? Mihin?
- Mitä kosketuspisteitä? Millaisia haasteita?

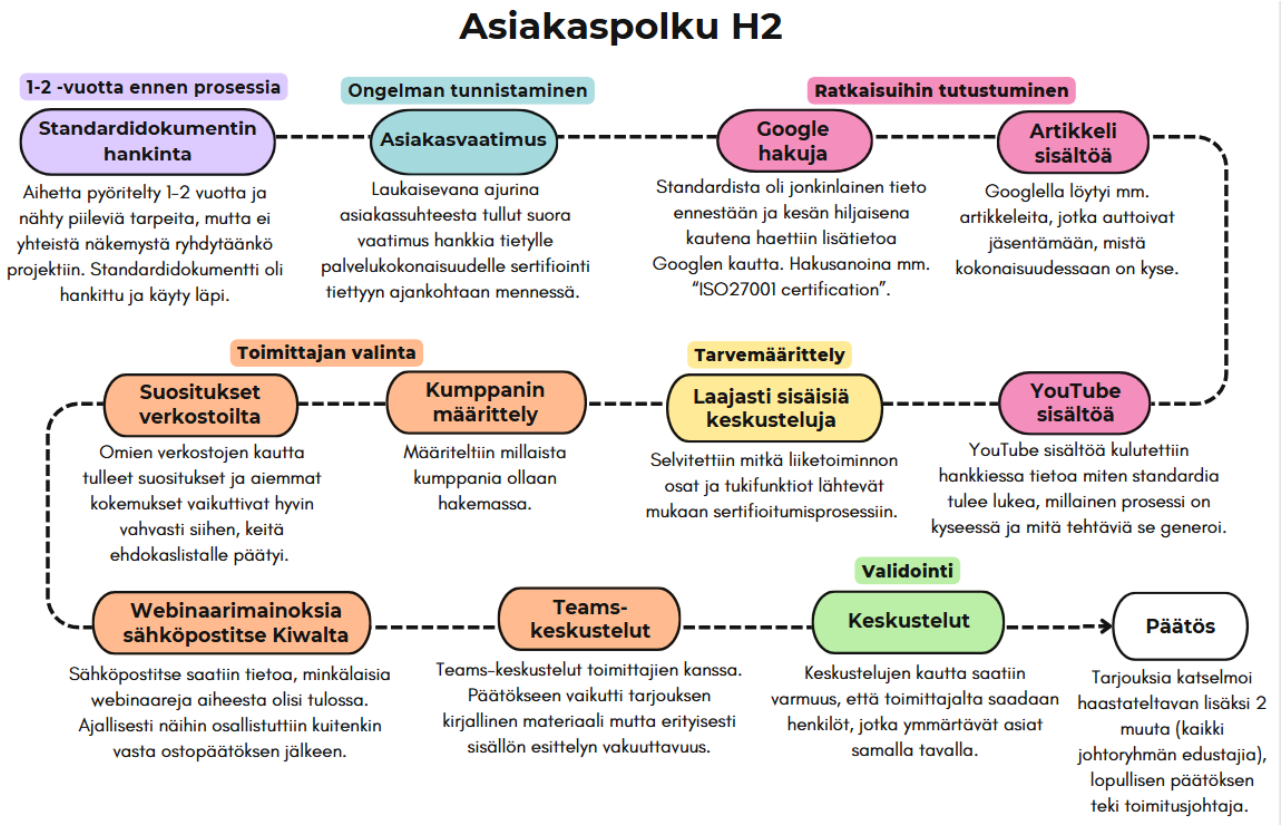
Yhteisymmärryksen luominen

- Kuinka monta henkilöä lopulta osallistui ostopäätöksentekoon? Millainen rooli heillä oli päätöksenteossa? Miten heidät vakuutettiin?
- Kuinka kauan arvioit koko ostoprosessin kestäneen ongelman tunnistamisesta tarjouksen pyytämiseen?
- Mitä kosketuspisteitä? Millaisia haasteita?

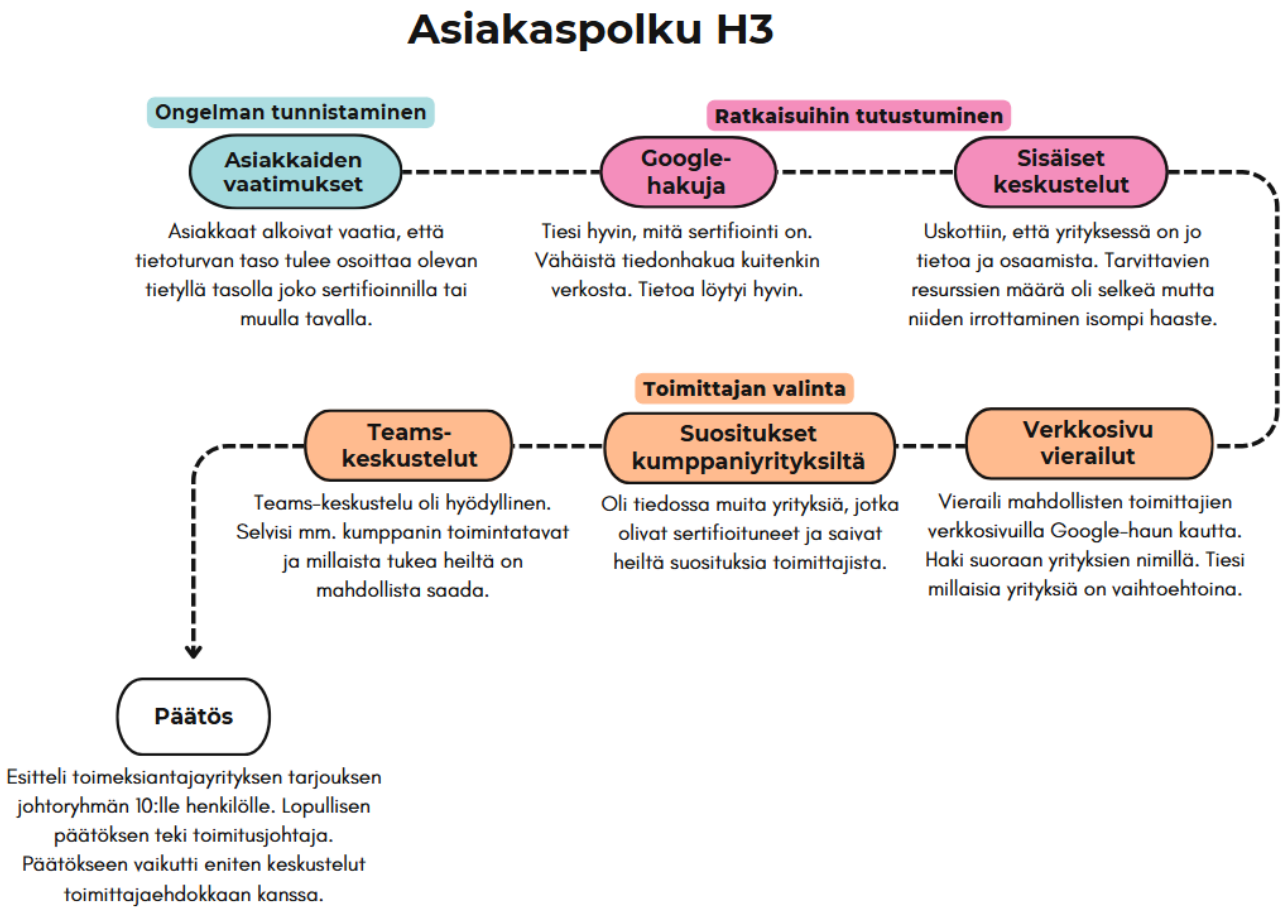
Liite 2. Asiakaspolku H1



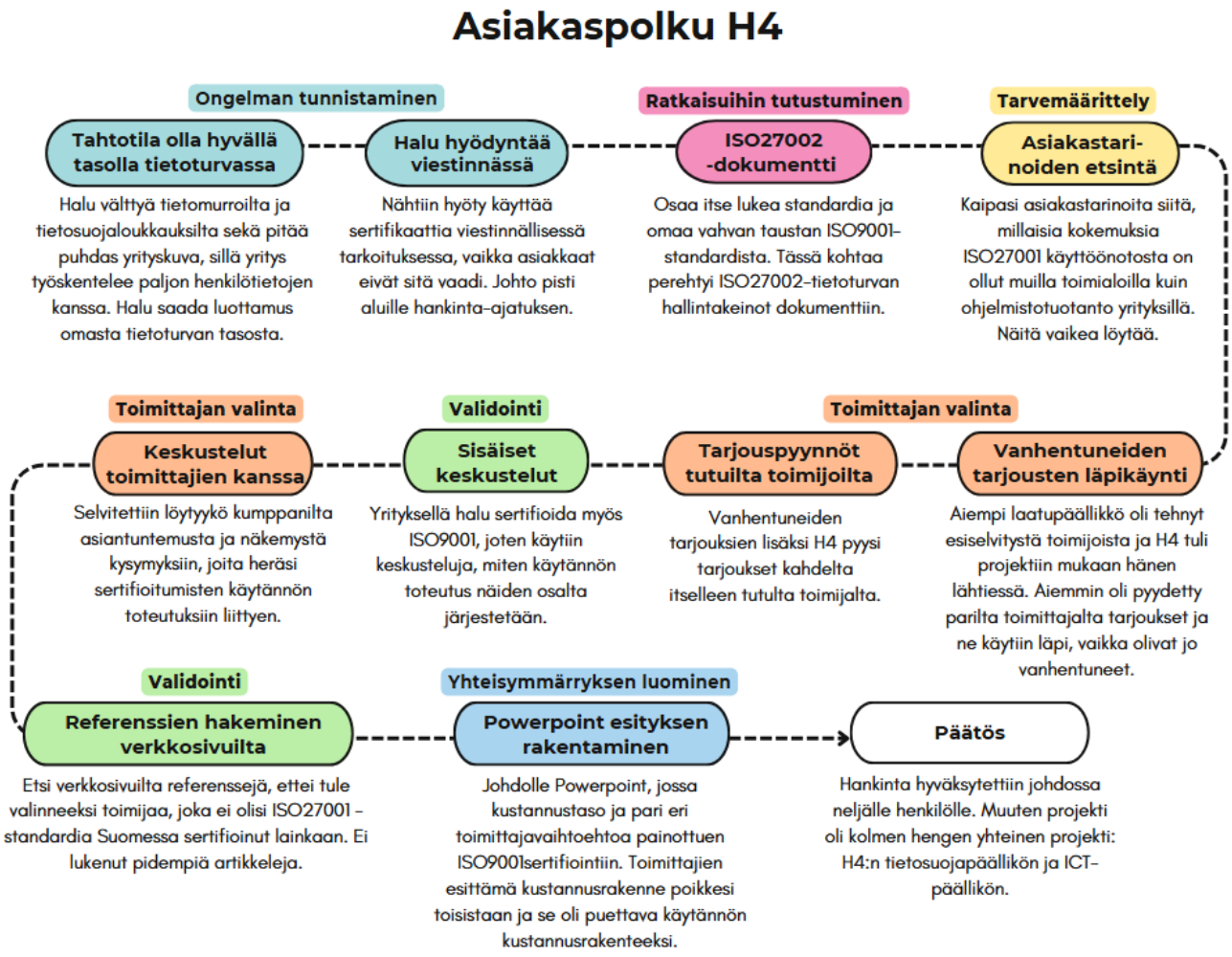
Liite 3. Asiakaspolku H2



Liite 4. Asiakaspolku H3



Liite 5. Asiakaspolku H4



Liite 6. Asiakaspolku H5