



Vaasan yliopisto  
UNIVERSITY OF VAASA

Katariina Ojala

## **Brändin merkitys B2B-asiakaspolussa**

Case: ERP-toiminnanohjausjärjestelmän hankintaprosessi

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

Vaasa 2026

---

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

<b>Tekijä:</b>	Katariina Ojala				
<b>Tutkielman nimi:</b>	Brändin merkitys	B2B-asiakaspolussa:	Case:	ERP-	
	toiminnanohjausjärjestelmän hankintaprosessi				
<b>Tutkinto:</b>	Kauppatieteiden maisteri				
<b>Oppiaine:</b>	Markkinoinnin johtaminen				
<b>Työn ohjaaja:</b>	Anu Bask				
<b>Valmistumisvuosi:</b>	2026	<b>Sivumäärä:</b>	95		

---

**TIIVISTELMÄ:**

Tämän tutkimuksen tavoitteena on tarkastella brändin roolia B2B-asiakaspolulla tilanteessa, jossa asiakasyritys hankkii ERP-toiminnanohjausjärjestelmän. Tutkimuksen tarkoituksena on muodostaa kokonaisvaltainen ymmärrys brändin merkityksestä sekä tunnistaa ne tekijät, joiden kautta se vaikuttaa asiakaspolulla etenemisessä. Aiempi tutkimus brändin merkityksestä B2B-asiakaspolulla on ollut rajallista, ja ERP-järjestelmien hankintaa koskeva tutkimus on keskittynyt enemmän teknisiin ja toiminnallisiin näkökulmiin, jättäen brändin merkityksen näkökulman vähemmälle huomiolle.

Tutkimuksen teoreettinen viitekehys rakentuu ERP-järjestelmän hankintaprosessin ympärille, sisältäen brändin merkityksen, asiakaspolun vaiheet sekä B2B-kontekstin. Brändiä tarkastellaan viitekehyksessä B2B-ympäristössä erityisesti sen muodostumisen ja, kuinka se vaikuttaa päätöksentekoon. Asiakaskokemus on myös keskeisessä roolissa, sen merkityksen korostuessa brändin arvon rakentumisessa B2B-kontekstissa. Asiakaspolun eri vaiheet sekä brändin näkyminen näissä vaiheissa ovat keskeisessä roolissa teoreettisessa viitekehysten tarkastelussa.

Tutkimus toteutettiin laadullisena tapaustutkimuksena, jossa tarkastelun kohteena oli ERP-toiminnanohjausjärjestelmän hankintaprosessi. Empiirinen aineisto on kerätty puolistrukturoitujen haastattelujen avulla. Tutkimukseen osallistui kuusi yritystä, joista kolme oli toimeksiantajan nykyisiä asiakkaita ja kolme potentiaalisia asiakkaita. Haastatteluissa kerättiin aineistoa brändin merkityksestä asiakaspolun eri vaiheissa sekä siitä, miten brändi vaikuttaa päätöksentekoon.

Tutkimuksen tulokset osoittavat, että brändin merkitys korostui erityisesti asiakaspolun alkuvaiheessa. ERP-järjestelmän hankinta on yritykselle merkittävä investointi, jossa on riskejä. Tämän takia brändi toimii keskeisenä luotettavuuden ja riskin vähentämisen tekijänä. Asiakaspolulla edetessä brändin vaikutus väheni ja päätöksenteossa korostuivat enemmän muut tekijät, kuten hinta ja tekniset ominaisuudet. Brändin rooli ei kuitenkaan kokonaan poistunut, vaan se toimi taustalla. Lopulta brändin merkitys kasvoi vaihtoehtojen ollessa tasavahvoja.

Tulosten perusteella voidaan todeta, että brändillä on monivaiheinen vaikutus B2B-asiakaspolulla. Tutkimus täydentää aiempaa kirjallisuutta tuomalla esiin brändin merkitystä erityisesti monimutkaisissa ja riskisissä hankintatilanteissa. Tulokset tarjoavat myös käytännön näkökulmia toimeksiantajayritykselle, miten brändiä voi hyödyntää eri asiakaspolun vaiheissa.

---

**AVAINSANAT: Brändit, asiakaspolku, toiminnanohjausjärjestelmät, B2B-myynti**

## Sisällys

1	Johdanto	6
1.1	Tutkimuskysymykset, tavoitteet ja rajaukset	8
1.2	Tutkimuksen lähestymistapa	10
1.3	Tutkimuksen rakenne	12
1.4	Keskeiset käsitteet	13
2	Brändi ja asiakaspolku B2B-ympäristössä	15
2.1	Brändi ja sen merkitys B2B-ympäristössä	15
2.1.1	Brändi B2B-kontekstissa	17
2.1.2	Brändiarvo ja brändäys	19
2.2	Asiakaspolku	21
2.2.1	Asiakaskokemus	23
2.2.2	Asiakaspolku B2B-ympäristössä	26
2.3	Teoreettinen viitekehys	36
3	Metodologia	40
3.1	Tutkimusmenetelmä ja lähestymistapa	40
3.2	Aineistonkeruumenetelmä	42
3.3	Aineiston hankinta	44
3.4	Aineiston analysointi	46
3.5	Tutkimuksen luotettavuuden arviointi	48
4	Tulokset	51
4.1	Brändin vaikutus ennen hankintaa	51
4.1.1	Alkuvaiheessa hyödynnetyt tiedonlähteet	56
4.1.2	Brändin rooli ja merkitys ennen hankintaa	58
4.2	Brändin vaikutus hankinnan aikana	61
4.2.1	Brändi ja riskin vähentäminen hankinnan aikana	62
4.3	Brändin rooli hankintapäätöksen muodostumisessa	64
4.3.1	Brändin rooli tasatilanteessa	66
4.4	Nykyisten ja potentiaalisten asiakkaiden erot	68

4.5	Brändin merkitys B2B-asiakaspölyllä	70
5	Johtopäätökset	75
5.1	Johtopäätökset suhteessa teoreettiseen viitekehukseen	76
5.2	Teoreettinen kontribuutio	79
5.3	Käytännön suositukset	82
5.4	Jatkotutkimuksen mahdollisuudet	85
5.5	Tekoälyn hyödyntäminen pro gradu -tutkielman tukena	87
	Lähteet	88
	Liite 94	
	Haastattelun kysymykset	94

**Kuvat**

Kuva 1. Tutkimuksen rakenne. ....	13
Kuva 2. Asiakaspolku mukaillen Parment ja muut (2020, s.211) sekä Koch ja Hartmann (2022).....	23
Kuva 3. B2B-asiakaspolku (Parment ja muut, 2020, s.242). ....	29
Kuva 4. Teoreettinen viitekehys. ....	37
Kuva 5. SWOT-analyysi. ....	84

**Taulukot**

Taulukko 1. Haastateltavien taustatiedot. ....	45
Taulukko 2. Tiedonlähteiden merkitys.....	58
Taulukko 3. Hankintaan vaikuttavat tekijät.....	66
Taulukko 4. Brändin merkitys ja rooli hankinnan aikana. ....	73
Taulukko 5. Nykyisten ja potentiaalisten asiakkaiden keskeiset erot B2B-asiakaspolulla. .....	74

## 1 Johdanto

Brändin merkitys koetaan kuluttajamarkkinoilla (B2C) yleensä merkittäväksi. Esimerkiksi monet elektronisten laitteiden ostajat suosivat samaa brändiä, kuten Applea, vaikka markkinoilla olisi tarjolla vaihtoehtoja, joissa saattaa olla teknisesti parempia ominaisuuksia. Tämä viittaa siihen, että brändi voi ohjata kuluttajien ostokäyttäytymistä rationaalisten tekijöiden ohitse (Neglur & Rajeswari, 2025). Osa maailman vahvimista brändeistä toimii kuitenkin yritysten välisillä markkinoilla (B2B), kuten Microsoft, IBM ja SAP, mutta monet johtajat pitävät brändiä edelleen kuluttajamarkkinoihin liittyvänä ilmiönä (Kotler & Pfoertsch, 2007). Tämä voi osittain johtua siitä, että B2B-asiakaspolku ajatellaan usein keskittyvän ainoastaan perusteltuihin tekijöihin, kuten hintaan ja laatuun. Päätöksenteko on kuitenkin todellisuudessa monimutkaisempaa ja siinä huomioidaan myös luottamukseen ja kokemukseen liittyviä tekijöitä (Purmonen, Jaakkola & Terho, 2023).

Yritysten välisillä markkinoilla (B2B) yritykset pyrkivät luomaan pitkäaikaisia suhteita toisiin yrityksiin ja rakentamaan vaikutelmaa luotettavasta ja arvokkaasta liiketoimintakumppanista (Lasrado, Thaichon & Nyadzayo, 2023). Toisin sanoen yritykset rakentavat siten omaa brändikuvaansa. Onnistunut brändin rakentaminen helpottaa yrityksen tunnistettavuutta, erottaa sen kilpailijoista ja toimii vakuuttavana viestinä tuotteen tai palvelun arvosta ja laadusta (Becker & Jaakkola, 2020). Lisäksi vahva brändi voi vähentää hankintapäätöksen riskiä ja monimutkaisuutta asiakaspolun vaiheissa ennen hankintaa, hankinnan aikana sekä hankinnan jälkeen (Kotler & Pfoertsch, 2007; Purmonen ja muut, 2023). Onnistunut brändi voi luoda merkittävää taloudellista arvoa, sillä se mahdollistaa asiakkaisiin emotionaalisten yhteyksien rakentamisen, mikä edistää asiakasuskollisuutta (Konečný & Kolouchová, 2013). Yrityksen maine eli brändi muodostuu asiakkaan kaikista aiemmista kokemuksista eli kosketuspisteistä yrityksen kanssa. Tämän takia näitä kokemuksia on tärkeä jatkuvasti vahvistaa ja kehittää johdonmukaisesti (Becker & Jaakkola, 2020).

Yrityksille on ajan myötä yhä tärkeämpää ymmärtää asiakaspolkua, mikä kuvaa asiakkaan ja yrityksen jokaista vuorovaikutusta ennen ostoa, oston aikana ja oston jälkeen. Asiakaspolku ei kuitenkaan ole näin yksiselitteinen ja B2B-ympäristössä se muodostuu useista kosketuspisteistä ja sen liiketoimintamarkkinoiden erityispiirteet on otettava siinä huomioon (Parment, Kotler & Armstrong, 2020, s.215; Purmonen ja muut, 2023). Asiakkaat ovat nykyään yhteydessä yrityksiin useiden eri kanavien kautta, mikä tekee asiakaspolusta monimutkaisemman ja vähentää yritysten mahdollisuuksia hallita asiakkaiden kokemuksia kokonaisvaltaisesti. Tämän seurauksena monet yritykset ovat kehittäneet liiketoimintaansa ja yhteistyöverkostojaan tavoitteena luoda asiakkailleen myönteisiä kokemuksia asiakaspolun eri vaiheissa (Lemon & Verhoef, 2016).

Aiempi tutkimus brändin hyödyistä B2B-markkinoilla on ollut rajallista, minkä seurauksena monet yritykset eivät ole panostaneet brändinsä kehittämiseen (Mudambi, 2002; Leek & Christodoulides, 2011). Lisäksi brändejä koskevan tutkimuksen soveltaminen käytäntöön on osoittautunut haastavaksi, sillä suurin osa aiemmasta tutkimuksesta ei perustu teoreettiseen viitekehykseen (Leek & Christodoulides, 2011). Tilannetta monimutkaistaa myös se, että B2B-asiakaspolkuja on tutkittu vielä vähän, minkä vuoksi sekä brändin, että asiakaspolun merkitys B2B-ympäristössä on jäänyt osittain keskeneräiseksi (Purmonen ja muut, 2023).

Kuitenkin joitakin asiakaspolun eri vaiheita, kuten tarpeen tunnistamista ja ostopäätöksen tekemistä on käsitelty jonkin verran, mutta muiden kosketuspisteiden, asiakaskokemuksen ja brändin vaikutuksen tarkempi ymmärrys on B2B-hankintaprosesseissa edelleen vähäistä (Lemon & Verhoef, 2016). Brändin merkitystä B2B-hankinnoissa on tutkittu vähemmän kuin kuluttajamarkkinoilla ja useimmat tutkimukset keskittyvät enemmän brändin strategiseen arvoon tai teoreettiseen määrittelyyn. Niissä vähemmälle huomiolle on jäänyt tarkastelu brändin vaikutus asiakkaiden kokemuksiin ja päätöksiin asiakaspolun eri vaiheissa (Marvi, Zha & Foroudi, 2024).

Aiempi tutkimus ERP-järjestelmän hankinnasta tarjoaa vain vähän näkökulmia sen asiakaspolkuun, ja se on teknisempi kuin brändiä tai asiakaspolkua koskeva tutkimus. Esimerkiksi Vervillen ja Halingtenin (2003) tutkimus ERP-järjestelmän hankinnasta kuvaa asiakaspolkua, mutta se ei varsinaisesti tarkastele brändin vaikutusta asiakaspolun eri vaiheissa, vaan pääosin prosessivaihetta. Näin ollen tieteellinen kirjallisuus on yhä vähäistä, mikä yhdistää brändin, asiakaspolun ja B2B-ostokäyttäytymisen. Tämän takia tarvitaan lisää tutkimuksia brändin vaikutuksesta asiakkaiden kokemuksiin ja päätöksentekoon koko asiakaspolun aikana, erityisesti monimutkaisissa hankinnoissa kuten ERP-järjestelmien hankinnassa.

Tutkimus keskittyy siihen, miten toimeksiantajayrityksen brändi vaikuttaa B2B-asiakkaiden kokemuksiin ja päätöksiin asiakaspolun eri vaiheissa ERP-toiminnanohjausjärjestelmän hankinnan yhteydessä. Toimeksiantaja toimii IT-konsultoinnin ja IT-palveluiden toimialalla. Sen tarjoamiin tuotteisiin kuuluvat muun muassa erilaiset digitaaliset palvelut, asiakaskokemusratkaisut sekä toiminnanohjausjärjestelmät. Tutkimuksessa keskitytään erityisesti ERP-järjestelmän hankintaprosessin asiakaspolkuun ja siihen, millaisia mielikuvia yrityksen brändi herättää asiakkaissa. Tutkimus on ajankohtainen toimeksiantajalle, sillä sen tulokset voivat auttaa kehittämään yrityksen brändiä asiakkaiden sekä potentiaalisten asiakkaiden silmissä, tehostamaan markkinointiaan, vahvistamaan asiakassuhteita sekä parantamaan yrityksen kilpailuasemaa markkinoilla.

### **1.1 Tutkimuskysymykset, tavoitteet ja rajaukset**

Tämän tutkimuksen tarkoituksena on tarkastella brändin roolia B2B-asiakaspolulla tilanteessa, jossa asiakasyritys hankkii ERP-toiminnanohjausjärjestelmän. Tutkimusta ohjaavat seuraavat kysymykset:

Päätutkimuskysymys:

- *Mikä on brändin rooli B2B-asiakaspolulla ERP-järjestelmän hankintaprosessissa?*

Alatutkimuskysymykset:

- *Millaisia mielikuvia ja merkityksiä brändi rakentaa asiakasyrityksissä asiakaspolun eri vaiheissa?*
- *Miten brändi vaikuttaa toimittajien arvioinnissa ja hankintapäätöksen muodostumisessa?*
- *Missä tilanteissa brändin merkitys korostuu ja milloin muut tekijät ovat päätöksenteossa keskeisemmässä roolissa?*

Näiden kysymysten avulla pyritään muodostamaan kokonaisvaltainen ymmärrys brändin merkityksestä B2B-asiakaspolulla sekä tunnistamaan ne piirteet, joiden avulla brändi vaikuttaa asiakaspolulla etenemisessä.

Tutkimuksen ensimmäisenä tavoitteena on luoda teoreettinen viitekehys, joka rakentuu yhdistämällä brändiä, asiakaspolkua sekä näiden ilmentymistä B2B-ympäristössä käsittelevän aiemman tutkimuskirjallisuuden perusteella. Erityisesti viitekehyksessä hyödynnetään B2B-asiakaspolkua ja ERP-järjestelmän hankinnan asiakaspolkua, brändin arvoa sekä asiakaskokemusta käsittelevää tutkimusta. Teoreettisen viitekehysten avulla muodostetaan käsitys asiakaspolun eri vaiheista, jonka avulla voidaan tunnistaa, miten brändi vaikuttaa asiakaspolun eri vaiheissa yritysasiakkaan päätöksenteossa. Teoreettisen viitekehysten rakentamisen yhteydessä tarkennetaan myös keskeisten käsitteiden merkitystä B2B-ympäristössä.

Tutkimuksen toisena tavoitteena on toteuttaa haastattelut, joissa kartoitetaan toimeksiantajayrityksen nykyisten asiakkaiden asiakaspolkuja sekä tutkia, millainen rooli toimeksiantajan brändillä on asiakaspolun eri vaiheissa. Lisäksi tarkoituksena on haastatella potentiaalisia asiakkaita sekä selvittää, millaisia merkityksiä toimeksiantajayrityksen brändi herättää asiakaspolun alkuvaiheessa. Tämän jälkeen

pyritään selvittämään, miten brändi vaikuttaa asiakkaan etenemiseen asiakaspolulla kohti hankintapäätöstä ja asiakkuutta.

Kolmantena tavoitteena on analysoida haastatteluista saadut tulokset sekä tutkia, miten brändi vaikuttaa asiakaspolun eri vaiheissa, alkuvaiheen mielikuvien muodostumisesta aina lopulliseen hankintapäätökseen asti. Lisäksi pyrkimyksenä on tuottaa käytännön tietoa brändin merkityksestä suhteessa muihin päätöksentekoon vaikuttaviin tekijöihin. Näiden havaintojen pohjalta toimeksiantajayritys voi kehittää brändimielikuvaansa ja sen vaikuttavuutta asiakaspolun eri vaiheissa, kun se myy ERP-toiminnanohjausjärjestelmää.

Tutkimus rajautuu tarkastelemaan yritysten välistä liiketoimintaa ERP-toiminnanohjausjärjestelmän hankinnan kontekstissa. Tutkimuksen kohteena on toimeksiantajayrityksen toiminta Suomen markkina-alueella ja aineisto kerätään yritysasiakkailta haastatteluina. Tarkastelu keskittyy ERP-järjestelmän hankintaprosessiin, minkä vuoksi toimeksiantajayrityksen muut palvelut rajataan tutkimuksen ulkopuolelle.

## **1.2 Tutkimuksen lähestymistapa**

Tutkimus on luonteeltaan kvalitatiivinen eli laadullinen tutkimus, jossa keskeistä on tutkittavien ilmiöiden monipuolinen ymmärtäminen ja tulkinta. Laadullisessa tutkimuksessa ihmisten kokemuksiin ja tulkintoihin vaikuttavat sosiaalinen ja kulttuurinen ympäristö. (Eriksson & Kovalainen, 2016, s.4). Laadullinen tutkimus muodostuu aiempien tutkimusten ja teorioiden pohjalta, empiirisestä aineistosta sekä tutkijan itsenäisestä päättelystä ja tulkinnallisesta ajattelusta. (Saaranen-Kauppinen & Puusniekka, 2006). Laadullinen tutkimus sopii tutkimuksen luonteeksi, koska siinä

tutkitaan henkilökohtaisia kokemuksia ja merkityksiä siitä, miten yritysasiakkaat kokevat brändin eri asiakaspolun vaiheissa.

Tämän tutkimuksen lähestymistavaksi on valittu tapaustutkimus, sillä se mahdollistaa yksittäisten tai muutamien tilanteiden syvällisen tarkastelun. Tutkimuskohteena on yleensä yksittäinen tapaus, tilanne, tapahtuma tai prosessit monesta tapahtumasta. Tapaustutkimuksessa käytetään ”miten” ja ”miksi” kysymyksiä, jotka auttavat kuvaamaan, selittämään ja ymmärtämään tutkimuksen kohdetta syvällisemmin huomioiden sen olosuhteet ja taustat (Saaranen-Kauppinen & Puusniekka, 2006). Tapaustutkimus mahdollistaa toimeksiantajayrityksen brändin tarkastelun asiakaspolun eri vaiheissa, kun pyritään ymmärtämään miten ja miksi brändi vaikuttaa asiakkaiden kokemuksiin ja päätöksentekoihin.

Tutkimus toteutetaan laadullisin haastatteluin, joiden tavoitteena on kerätä aineistoa tutkimuksen teemoihin ja tutkimuskysymyksiin liittyvistä aiheista (Eriksson & Kovalainen, 2016, s.91). Liiketaloustieteelliseen tutkimukseen haastattelut soveltuvat hyvin, sillä ne tarjoavat tehokkaan ja käytännöllisen tavan tutkia ihmisten kokemuksia ja näkökulmia valittuun aiheeseen liittyen (Eriksson ja Kovalainen, 2016, s.93). Tutkimus on luonteeltaan myös vertaileva, sillä aineistossa tarkastellaan kahden asiakasryhmän näkemyksiä toimeksiantajayrityksen brändistä ja asiakaspolusta. Tapaustutkimuksessa vertailu tapahtuu tarkastelemalla ryhmien välisiä eroja ja yhtäläisyyksiä (Puusa & Juuti, 2020, luku 13).

Haastattelut toteutetaan puolistrukturoituina, jolloin tutkimuksen aiheet, teemat ja kysymykset suunnitellaan etukäteen, mutta kysymysten muotoilu ja järjestys voivat vaihdella eri haastattelu tilanteissa. Näin varmistetaan, että kaikki ennalta päätetyt aiheet käsitellään, samalla kun mahdollistetaan syventävien jatkokysymysten

esittäminen. Haastattelut eivät ole täysin muodollisia vaan niiden sävy on keskusteleva, mikä antaa haastateltavalle mahdollisuuden tuoda esiin aiheeseen liittyviä näkökulmia tiettyjen rajoitusten puitteissa. (Eriksson & Kovalainen, 2016, s.94; Saaranen-Kauppinen & Puusniekka, 2006) Puolistrukturoitu haastattelu sopii tutkimukseen, koska siinä halutaan luoda laadullinen aineisto asiakkaiden tulkinnasta ja kokemuksista toimeksiantajayrityksen brändistä eri asiakaspolun vaiheissa. Tutkimuksessa haastatellaan kuutta asiakasyritystä, joista puolet ovat jo hankkineet ERP-toiminnanohjausjärjestelmän ja puolet ovat sen potentiaalisia asiakkaita.

### **1.3 Tutkimuksen rakenne**

Tutkimus koostuu viidestä pääluvusta. Ensimmäinen luku johdattelee lukijan tutkimuksen aiheeseen, tavoitteisiin ja lähestymistapaan sekä esittelee keskeisimmät käsitteet. Johdannon jälkeen siirrytään toiseen lukuun tutkimuksen teoreettiseen viitekehykseen, jossa tarkastellaan brändin käsitettä, brändiarvon muodostumista ja brändin merkitystä osana liiketoimintaa. Teoriaosuudessa käsitellään myös asiakaspolku ja sen eri vaiheet sekä tarkastellaan B2B-ympäristön erityispiirteet näihin käsitteisiin liittyen.

Kolmannessa luvussa esitellään tutkimuksen metodologia, missä esitetään tarkemmin tutkimus- ja aineistonkeruumenetelmä. Luvussa kuvataan myös aineiston analysointiprosessi. Tutkimuksen neljäs luku keskittyy tutkimuksen tulosten esittelyyn sekä niiden tulkintaan tutkimuskysymysten näkökulmasta. Viidennessä luvussa tehdään yhteenveto tutkimuksesta, vastataan asetettuihin tutkimuskysymyksiin ja esitetään toimeksiantajayritykselle kehitysehdotuksia sekä mietitään jatkotutkimusehdotuksia.



**Kuva 1.** Tutkimuksen rakenne.

## 1.4 Keskeiset käsitteet

**B2B** eli business-to-business tarkoittaa yritysten välistä kaupankäyntiä, jossa yritys myy tuotteita ja palveluita toiselle yritykselle. B2B-markkinat eroavat kuluttajamarkkinoista erityisesti muun muassa päätöksenteon monimutkaisuuden ja useiden päätöksentekijöiden takia. B2B-markkinoilla rakennetaan kannattavia suhteita yritysasiakkaisiin, joiden avulla voidaan luoda asiakasarvoa. (Parment ja muut, 2020, s. 229).

**Brändi** mielletään yleensä nimeksi, termiksi, merkiksi, symboliksi tai niiden yhdistelmäksi, jonka avulla yrityksen tuote tai palvelu erottautuu kilpailijoiden vastaavista tuotteista ja palveluista (American Marketing Association, n.d). Brändi luo yrityksen tuotteille ja palveluille lisäarvoa markkinoilla, mutta sen määritelmä ei rajoitu pelkästään näihin

visuaalisiin elementteihin. Kellerin ja Swanithan (2020, s.32) mukaan brändiä voidaan tarkastella myös laajempänä kokonaisuutena, jolloin sen muodostuminen koostuu asiakkaiden mielikuvista ja kokemuksista sekä yrityksen maineesta ja tunnettavuudesta. Nämä kaikki brändin tekijät vaikuttavat asiakkaiden päätöksentekoon.

**Asiakaspolku** tarkoittaa asiakkaan ja yrityksen välistä vuorovaikutusta kaikissa kosketuspisteissä ennen ostoa, oston aikana sekä oston jälkeen (Purmonen ja muut, 2023). Asiakaspolku koostuu yleensä viidestä vaiheesta, tarpeen tunnistamisesta, tiedonhausta, vaihtoehtojen arvioinnista, ostopäätöksestä sekä oston jälkeisestä käyttäytymisestä (Parment ja muut, 2020, s.211). Asiakaspolku ei ole yksiulotteinen prosessi vaan sen muodostuminen yleensä koostuu eri kosketuspisteistä, jotka muodostuvat asiakkaan käsityksestä yrityksen tarjoamasta arvosta. (Lemon & Verhoef, 2016). Purmosen ja muiden (2023) mukaan B2B-ympäristössä asiakaspolku on monimutkainen, jonka päätöksentekoon osallistuu useita henkilöitä ja se sisältää enemmän vaiheita polun varrella ennen lopullista päätöstä.

**ERP-toiminnanohjausjärjestelmä** on ohjelmisto, jonka avulla yritys pystyy organisoimaan keskeisiä liiketoimintaprosessejaan. Järjestelmä yhdistää yrityksen keskeiset toiminnot kuten varaston hallinnan, talous- ja henkilöstöhallinnon yhdeksi toimivaksi järjestelmäksi. (Kohtamäki, 2017, s. 209) ERP-järjestelmien hankkiminen on usein yritykselle strateginen investointi, mikä vaikuttaa merkittävästi yrityksen prosesseihin sekä toimintamalleihin (Verville ja Halingten, 2003).

## **2 Brändi ja asiakaspolku B2B-ympäristössä**

Tässä luvussa vastataan tutkimuksen ensimmäiseen tavoitteeseen rakentamalla teoreettinen viitekehys brändin roolista ja arvosta sekä asiakaspolun muodostumisesta B2B-kontekstissa. Luku alkaa brändin käsitteen ja sen yleisen merkityksen tarkastelulla, jonka jälkeen näkökulmaa syvennetään B2B-ympäristöön. Tämän jälkeen käsitellään asiakaspolkua ja asiakaskokemusta sekä niiden muodostumista B2B-kontekstissa. Luvussa tarkastellaan myös asiakaspolun kolme keskeistä vaihetta: ennen hankintaa, hankinnan aikana ja hankinnan jälkeen. Lisäksi tuodaan esille, mikä on brändin rooli jokaisessa asiakaspolun vaiheessa. Lopuksi perehdytään tutkimuksen tapaukseen eli ERP-järjestelmän hankintaan sekä siihen liittyvän asiakaspolun perustuvaan teoriaan.

### **2.1 Brändi ja sen merkitys B2B-ympäristössä**

Brändi ja brändäys eivät ole uusia käsitteitä, vaan ne ovat olleet olemassa jo vuosisatojen ajan keinona erottaa tavarat toisistaan markkinoilla. (Keller & Swanitha, 2020, s.32). American Marketing Association (AMA) määrittelee brändin ytimekkäästi nimenä, terminä, merkinä tai symbolina, jonka avulla tuote tai palvelu erottautuu kilpailijoiden vastaavista tuotteista tai palveluista. Tämän määritelmän perusteella brändi nähdään syntyvän ensisijaisesti konkreettisten tunnisteiden kautta.

Keller ja Swanitha (2020, s.32) kuitenkin laajentavat tätä näkemystä ja kyseenalaistavat perinteisen määritelmän. Heidän mukaansa brändiä voidaan tarkastella laajempänä kokonaisuutena, mikä sisältää muun muassa mielikuvat, maineen, tunnettavuuden sekä brändiin liittyvät merkitykset. Brändi tekee tuotteesta tai palvelusta kuluttajalle ainutlaatuisen, sillä siihen sisältyy useita ulottuvuuksia, jotka erottavat sen kilpailijoistaan. Nämä erot voivat olla luonteeltaan konkreettisia, emotionaalisia tai aineettomia ja ne liittyvät siihen, mitä brändi edustaa kuluttajan näkökulmasta. Juuri

nämä tekijät vaikuttavat keskeisesti kuluttajan ostopäätökseen markkinoilla. (Keller & Swanitha, 2020, s.32).

Brändin ollessa laaja-alainen ja moniulotteinen kokonaisuus, kytkeytyy siihen useita käsitteitä, jotka määrittelevät sen merkitystä ja arvoa markkinoilla. Brändi-identiteetti ilmentää organisaation sisäistä käsitystä brändistä ja sitä millaiseksi se halutaan markkinoilla tulla ymmärretyksi. Brändi-identiteetti perustuu brändiä edustaviin visuaalisiin ja symbolisiin elementteihin, joita ovat esimerkiksi brändin nimi, logo, värimaailma ja muut muotoiluelementit. Nämä tekijät luovat brändistä tunnistettavan ja omannäköisen, minkä avulla kuluttajien on helpompi tunnistaa se muiden joukosta sekä luoda siihen yhteys. (American Marketing Association, n.d.)

AMA:n (n.d) mukaan brändipositiointi käsitetään välineenä, jonka avulla organisaatio määrittelee asemansa markkinoilla suhteessa kilpailijoihinsa. Se muodostaa perustan brändin viestinnälle, sillä sen avulla voidaan selkeästi välittää brändin arvot ja hyödyt kohdeyleisölle, mikä edistää erottautumista kilpailijoista sekä kilpailuedun luomista. Brändipositiointi toisin sanoen konkretisoi brändin identiteetin määrittelemällä brändin aseman suhteessa sen kilpailijoihin ja kuluttajiin. (American Marketing Association, n.d.)

Brändipääoma voidaan määritellä markkinoilla brändin tunnettavuuden, mielikuvan ja kuluttajien luottamuksen perusteella. Se kuvastaa brändin aineetonta arvoa kuluttajien mielissä, mikä voi ilmentyä esimerkiksi korkeampana asiakasuskollisuutena ja suurempana markkinaosuutena (American Marketing Association, n.d.). Brändipääoma kuvaa kuluttajien reaktioita tuotteeseen ja sen markkinointiin. Sitä voidaan pitää myös mittarina brändin kyvylle saavuttaa kuluttajien suosio ja sitoutuminen (Parment ja muut, 2020, s. 308).

Parment ja muut (2020, s.308) painottavat, että vahvan ja menestyvän brändin keskeinen edellytys on erottuvuus, jotta kuluttajat valitsevat sen kilpailevien brändien sijasta. Pelkkä erottuvuus ei kuitenkaan täysin riitä, vaan brändin on oltava myös kuluttajien tarpeisiin vastaava ja siten ajankohtainen. Lisäksi kuluttajien tulee olla tietoisia brändistä ja reagoida siihen myönteisesti. Näiden tekijöiden ohella brändin ja kuluttajan välille tulee muodostua vahva ja positiivinen yhteys, mikä tukee brändin pitkäaikaista menestystä (Parment ja muut, 2020, s.308).

Vahva brändi luo korkean brändipääoman, mikä tuottaa useita kilpailuetuja paitsi kuluttajien näkökulmasta myös työntekijöiden, toimittajien ja muiden sidosryhmien puolesta. Vahvan brändin ansiosta yrityksellä on enemmän valinnanvaraa markkinointikanavien, henkilöstön ja yhteistyökumppaneiden suhteen sekä suurempi neuvotteluvoima tavarantoimittajien ja jälleenmyyjien kanssa. Lisäksi vahvat brändit nauttivat korkeampaa luottamuksen ja koetun varmuuden tasoa, mikä lisää investointihalukkuutta ja tarjoaa suojan hintakilpailua vastaan. (Parment ja muut, 2020, s. 319)

### **2.1.1 Brändi B2B-kontekstissa**

Monet B2B-yritykset eivät tunnista B2B-brändien strategista arvoa, jolloin B2B-brändäystä ei pidetä tärkeänä osana yrityksen markkinointistrategiaa (Chang, Wang & Arnett, 2018). Tällöin saatetaan ajatella, että itse tuotteella tai palvelulla on ominaisuuksia, joiden avulla se erottautuu itse markkinoiden tarjoamasta. Tämä kuitenkin jättää huomioimatta sen, että markkinoilla menestyminen edellyttää brändin strategisen arvon ymmärtämistä, koska samankaltaisten tuotteiden ja palveluiden eroavaisuus tapahtuu brändien avulla (Christodoulides & Leek, 2011; Chang, Wang & Arnett, 2018). Vaikka yrityksellä olisi patentoitu ja ainutlaatuinen tuote, rakentuu brändi ensisijaisesti asiakkaiden mielikuvien ja kokemusten kautta (Becker & Jaakkola, 2020).

Brändin merkitys B2B-markkinoilla on sama kuin kuluttajamarkkinoilla, eli se helpottaa yrityksen tunnistamista ja erottautumista kilpailijoista sekä vähentää ostopäätöksen monimutkaisuutta ja siihen liittyvää riskiä (Cassia & Magno, 2019). B2B-ympäristössä brändi eroaa kuluttajabrändeistä siten, että sen vaikutus ulottuu myös yrityksen sijoittajiin, työntekijöihin, yhteistyökumppaneihin, toimittajiin ja kilpailijoihin. B2B-brändin keskeisiä tehtäviä ovat tiedonvälityksen tehostaminen, riskien vähentäminen sekä lisäarvon tuottaminen (Kotler & Pfoertsch, 2007).

Brändin merkitys korostuu myös asiakkaiden sitouttamisen vahvistamisessa. Se edellyttää, että yritys pystyy toimittamaan lupaamansa tuotteen laadukkaasti, luotettavasti ja johdonmukaisesti ajallaan. Tällöin tuotteen tai palvelun brändi korostaa konkreettisia hyötyjä, kuten toiminnallisia ominaisuuksia kun taas aineettomat hyödyt korostavat enemmän emotionaalisia arvoja, kuten mainetta, imagoa ja turvallisuuden tunnetta. Johdonmukainen viestintä tuotteen hyödyistä sekä laadun ja toimitusvarmuuden lunastaminen parantavat asiakkaiden tyytyväisyyttä ja vahvistaa se tällöin pitkäaikaisia asiakassuhteita. (Ozdemir, Gupta, Foroudi, Wright, & Eng, 2020)

B2B-brändit ovat muutakin kuin logoja ja iskulauseita, sillä ne asettavat yritykset strategisesti asemaan, jossa ne voivat vaikuttaa yritysasiakkaiden päätöksentekoprosesseihin rakentamalla luottamusta ja tuomalla esiin yrityksen vahvuuksia. Brändin avulla voidaan varmistaa pitkäaikaiset liiketoimintasuhteet, erottautua kilpailijoista, vahvistaa mainetta ja uskottavuutta sekä lisätä asiakasuskollisuutta. (Chang ja muut, 2018) Vahva B2B-brändi lisää uskollisten asiakkaiden määrää ja tällöin he eivät ole halukkaita vaihtamaan kilpailijaan vaan myös suosittelevat brändiä muille. Tämä lisää brändin kilpailuetua ja on yksi selkeä tekijä, miksi B2B-markkinoilla brändimarkkinoinnin vaikutus on suurempaa kuin kuluttajamarkkinoilla (Marvi, Zha & Foroudi, 2024).

### 2.1.2 Brändiarvo ja brändäys

Brändiarvoa pidetään yhtenä markkinoinnin keskeisimmistä käsitteistä, sillä se korostaa brändin strategista merkitystä yrityksen markkinointipäätöksissä ja kilpailuedun rakentamisessa. Keller ja Swanitha (2020, s.58) määrittelevät brändiarvon koostuvan kaikista niistä markkinointivaikutuksista, mitkä ovat seurauksia brändiin kohdistuneesta aiemmasta markkinoinnista, mikä erottaa brändätyn tuotteen tai palvelun ei-brändätystä vaihtoehdosta. Brändiarvoon liittyy keskeisesti brändäys, minkä tavoitteena on luoda lisäarvoa tuotteille ja palveluille sekä vahvistaa brändin asemaa markkinoilla (Keller & Swanitha, 2020, s.58).

B2B-markkinat ovat nykyään nopeasti muuttuvia liiketoimintaympäristöjä, minkä takia yritysten tulee keksiä keinoja pärjätäkseen kilpailussa ja brändit vaikuttavat siihen, miten yritykset voivat viestiä arvoistaan, periaatteistaan ja toimintatavoistaan asiakkailleen (Huang & Wilkinson, 2013). Yritysbrändäys strategisesti pyrkii luomaan erottuvan ja uskottavan näkyvyyden markkinoilla, mikä on samassa suunnassa yrityksen arvolupauksen kanssa sekä se samalla puhuttelee sen kohdeyleisöä (Kowalkowski, Keränen & Nijssen, 2026). Yrityksen mielikuvaa, mainetta ja kilpailuetua rakennetaan ja ylläpidetään sidosryhmien välisessä vuorovaikutuksessa, joihin kuuluu muun muassa yrityksen työntekijät, osakkeenomistajat, kilpailijat ja yhteistyökumppanit (Becker & Jaakkola, 2020; Ozdemir ja muut, 2020). Yritysbrändin keskeinen etu on sen kyky välittää johdonmukaisia viestejä kaikille sidosryhmille ja luoda näin yhtenäinen strateginen painopiste yrityksen tuotteille ja palveluille (Ozdemir ja muut, 2020).

Ozdemir ja muut (2020) korostavat, että brändiarvo muodostuu yrityksessä jatkuvan vuorovaikutuksen ja yhteistyön tuloksena eri sidosryhmien välillä. Brändiarvo ilmenee tällöin yritysbrändin mainepääomana, joka näkyy esimerkiksi työntekijöiden samaistumisena yrityksen arvoihin, asiakkaan mieltymyksenä kyseistä brändiä kohtaan sekä liikekumppaneiden halukkuutena tulla yhdistetyiksi yritysbrändiin, kun heillä on

syntynyt luottamusta siihen (Huang & Wilkinson, 2013; Ozdemir ja muut, 2020). B2B-ympäristössä yritysbrändillä on usein tuotebrändejä keskeisempi rooli kokonaisbrändiarvon muodostumisessa, sillä se vaikuttaa laajasti yrityksen uskottavuuteen, näkyvyyteen ja asemaan markkinoilla (Mudambi, 2002; Ozdemir ja muut, 2020).

Yritysbrändit lisäävät kokonaisarvoa tarjoamalla asiakkailleen erilaisia arvoja, jotka voidaan muodostaa toiminnallisiin ja emotionaalisiin hyötyihin. Toiminnalliset arvot liittyvät yrityksen osaamiseen, luotettavuuteen, toimitusvarmuuteen ja taloudellisiin hyötyihin, kun taas emotionaaliset arvot perustuvat aineettomiin ominaisuuksiin, kuten yrityksen maineeseen, tunnettavuuteen ja miellelyhtymiin. (Ozdemir ja muut, 2020) B2B-markkinoilla asiakassuhteiden rakentuminen ja ylläpitäminen on välttämätöntä, sillä hyvät suhteet asiakkaisiin tarjoavat yrityksille kilpailuetua sekä mahdollisuuden saavuttaa parempia tuloksia (Lasrado ja muut, 2023).

B2B-ympäristössä tämä lisäarvo, mikä syntyy asiakassuhteiden perusteella mahdollistaa pitkäaikaisia suhteita asiakkaisiin, mikä on B2B-markkinassa tärkein tekijä, sillä liikesuhteiden parantaminen voi samalla johtaa yrityksen suorituskyvyn parantamiseen (Lasrado ja muut, 2023). Brändiarvo edistää sekä asiakassuhteiden syntymistä, että niiden pitkäaikaista ylläpitoa, kun taas heikko ja arvostamaton brändi vähentää asiakkaiden halukkuutta sitoutua yritykseen (Leek & Christodoulides, 2011). Aineettomat tekijät, kuten yrityksen maine, uskottavuus, imago ja brändiin liittyvät miellelyhtymät vaikuttavat erityisen voimakkaasti yritysasiakassuhteisiin, sillä B2B-markkinoilla yhteistyökumppaneiden imago ja luotettavuus arvioidaan tarkasti (Ozdemir ja muut, 2020). Näin ollen brändiarvo muodostuu keskeiseksi strategiseksi resurssiksi, jonka avulla yritys voi vahvistaa asemaansa markkinoilla ja saavuttaa kestävää kilpailuetua (Keller & Swanitha, 2020, s.58).

## 2.2 Asiakaspolku

Ostopäätös on vain yksi osa laajempaa ostoprosessia, joka alkaa tarpeen tunnistamisesta ja jatkuu aina oston jälkeisiin kokemuksiin ja tunteisiin saakka. Tästä syystä yrityksille on tärkeää olla läsnä asiakkaan koko päätöksentekoprosessin ajan. Asiakaspolku kuvaa näitä ostopäätöksen eri vaiheita ja reittejä, joita asiakas käy läpi ennen ostopäätöksen tekemistä sekä sen jälkeen (Parment ja muut, 2020, s. 211; Koch & Hartmann, 2022). Asiakaspolku koostuu viidestä vaiheesta: tarpeen tunnistamisesta, tiedonhausta, vaihtoehtojen arvioinnista, ostopäätöksestä sekä oston jälkeisestä käyttäytymisestä. Rutiininomaisissa ostotilanteissa osa vaiheista saattaa jäädä vähemmälle huomiolle, mutta nämä viisi vaihetta kuvaavat niitä harkintoja ja päätöksiä, jotka syntyvät uusissa tai merkittävissä ostotilanteissa (Parment ja muut, 2020, s. 211).

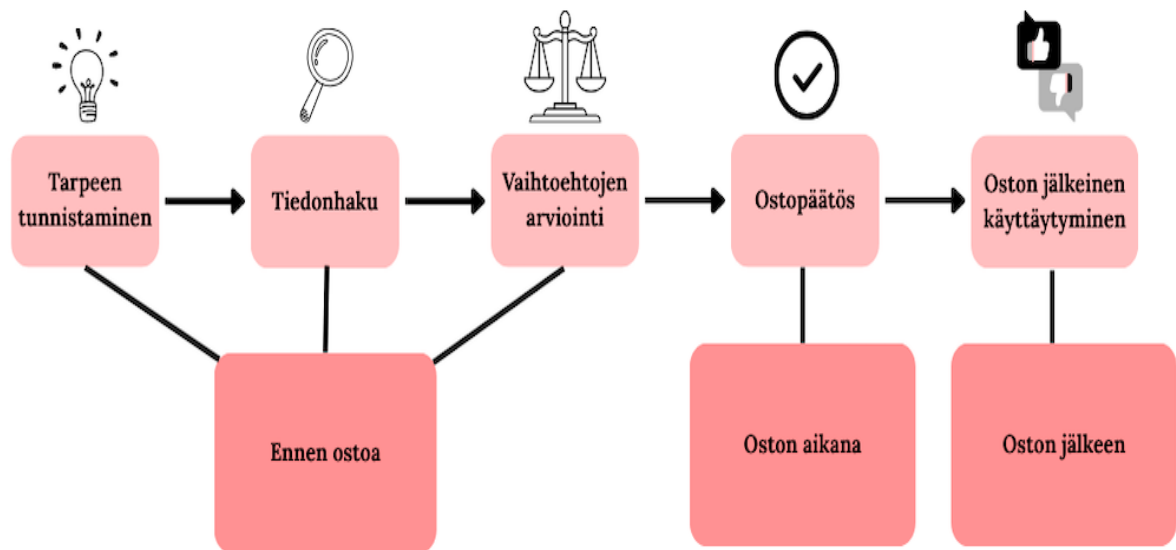
Asiakaspolku alkaa tarpeen tunnistamisesta, jonka voi aiheuttaa joko sisäiset ärsykkeet, kuten perustarpeet, tai ulkoiset ärsykkeet, esimerkiksi mainonta tai ystävän suositus. Tämän jälkeen asiakas siirtyy tiedonhakuvaiheeseen, jossa hän pyrkii vähentämään ostopäätökseen liittyvää epävarmuutta. Mitä suuremmaksi koettu riski ja sitoutuneisuus ostoon on, sitä enemmän asiakas hakee tietoa ja vertailee vaihtoehtoja. Tietoa voidaan hankkia useista lähteistä kuten esimerkiksi läheisiltä, internetistä sekä kokemuksellisista lähteistä, kuten tuotetesteistä. Näistä henkilökohtaiset lähteet, kuten perhe ja ystävät, ovat usein vaikutusvaltaisimpia, sillä ne vahvistavat käsitystä tuotteen sopivuudesta ja arvosta. (Parment ja muut, 2020, s. 212)

Tiedonhankintaa seuraa vaihtoehtojen arviointi, jossa asiakas vertailee eri brändejä ja muodostaa niistä mielikuvia erilaisten arviointikriteerien perusteella. Päätöksenteko voi joissain tilanteissa olla tunnepohjaista tai spontaanista, mutta erityisesti merkittävissä hankinnoissa se perustuu usein huolelliseen vertailuun ja perusteltuun harkintaan. (Sethna & Sethna, 2023, s.55) Arviointivaiheen jälkeen asiakas tekee ostopäätöksen mieluisimmasta vaihtoehdosta, minkä jälkeen asiakaspolku jatkuu oston jälkeiseen

vaiheeseen. Tässä vaiheessa asiakas arvioi, täyttyivätkö odotukset ja onko oston tyytyväinen (Rather & Sharma, 2016). Tyytyväinen asiakas on todennäköisemmin uskollinen ja suosittelee yritystä eteenpäin, kun taas tyytymätön asiakas voi jakaa kielteisiä kokemuksiaan muille. Tästä syystä oston jälkeisen asiakastyytyväisyyden seuranta ja palautekanavien kehittäminen on yrityksille keskeisiä keinoja asiakassuhteiden pitkäjänteiseen kehittämiseen (Parment ja muut, 2020, s. 213).

Asiakaspolku rakentuu yrityksen ja asiakkaan välisestä vuorovaikutuksesta useissa eri kosketuspisteissä, jotka voivat sijoittua ennen ostoa, oston aikana ja sen jälkeen. Nämä kosketuspisteet kuvaavat kaikkea viestintää ja kontaktia, jossa asiakas on vuorovaikutuksessa yrityksen kanssa, mikä kattaa myös fyysiset kosketukset (Følstad & Kvale, 2018). Kosketuspisteillä voi olla suora tai epäsuora vaikutus ostopäätökseen, ja asiakkaan kokemukset eri vaiheissa vaikuttavat toisiinsa sekä lopulliseen päätöksentekoon. Sama kosketuspiste, kuten esimerkiksi yrityksen verkkosivut, voi vaikuttaa eri tavoin asiakkaaseen riippuen siitä, missä vaiheessa asiakaspolkua sitä hyödynnetään (Koch & Hartmann, 2022).

Laajasti ymmärrettynä asiakaspolku kattaa kaikki kosketuspisteet ja kokemukset, jotka muodostuvat yrityksen ja asiakkaan välisessä jatkuvassa suhteessa. Aiemmat kokemukset vaikuttavat aina seuraaviin vaiheisiin, ja yksittäinen heikko kosketuspiste voi heikentää koko asiakaskokemusta. Vastaavasti yhtenäiset, johdonmukaiset ja kohdennetut kosketuspisteet mahdollistavat myönteisen brändikokemuksen rakentamisen, asiakasuskollisuuden vahvistamisen sekä kannattavien asiakassuhteiden kehittämisen. (Parment ja muut, 2020, s. 215; Koch & Hartmann, 2022) Asiakaspolun vaiheet on esitetty kuvassa 2, joka on muodostettu yhdistelemällä ja mukaillemalla Parmentin ja muiden (2020, s.211) sekä Kochin ja Hartmannin (2022) esittämiä asiakaspolkumalleja. Kuva havainnollistaa asiakaspolun keskeiset vaiheet (kuva 2).



**Kuva 2.** Asiakaspolku mukailien Parment ja muut (2020, s.211) sekä Koch ja Hartmann (2022).

### 2.2.1 Asiakaskokemus

Brändien keskeinen tehtävä on auttaa asiakkaita erottamaan tuotteet ja palvelut toisistaan sekä toimia laadun ja luotettavuuden merkinä. Tästä syystä yritykset ovat pyrkineet kasvattamaan bränditunnettavuutta, mieltymystä ja uskollisuutta asiakkaiden keskuudessa. Brändin arvo ja maine perustuu siten, myös asiakkaiden todellisiin kokemuksiin brändistä, tuotteesta ja yrityksestä. Näin brändin maine syntyy asiakkaiden kokemuksista, mitkä muodostuvat vuorovaikutuksessa yrityksen kanssa. (Peppers & Rogers, 2016, s. 4)

Yritysten keskeinen liiketoiminnallinen tavoite on hankkia, säilyttää ja kasvattaa asiakkaidensa määrää. Tämän takia keskitytään merkityksellisten ja kannattavien asiakassuhteiden rakentamiseen (Peppers & Rogers, 2016, s. 20). Asiakkaan suhde brändiin heijastaa hänen asennettaan yritystä kohtaan, mikä on muodostunut asiakkaan omista kokemuksista ja muiden mielipiteistä (Becker & Jaakkola, 2020). Asiakas ei

välttämättä tiedosta suhdetaan yritykseen, mutta hän tiedostaa kokemuksensa, jotka syntyvät yrityksen toiminnasta ja asiakkaan vuorovaikutuksesta sen kanssa (Peppers & Rogers, 2016, s. 20).

Peppersin ja Rogersin (2016, s.68) mukaan asiakaskokemus muodostuu ajan myötä asiakkaan yksittäisten vuorovaikutusten kokonaisuudesta brändin kanssa. Asiakaskokemus koostuu asiakkaan havainnoista, tuntemuksista ja vaikutelmista, minkä vuoksi ei ole keskeistä se, mitä yritys tekee, vaan se miten asiakas kokee yrityksen toiminnan. Tämän takia asiakaskokemus on asiakkaan näkökulmasta rakentuva ilmiö, mikä syntyy asiakaspolun eri vaiheissa ja kosketuspisteissä. (Lemon & Verhoef, 2016)

Tutkimuskirjallisuudessa asiakaskokemus määritellään yleisesti moniulotteiseksi kokonaisuudeksi. Se sisältää asiakkaan kognitiiviset, emotionaaliset, aistilliset ja käyttäytymiseen liittyvät reaktiot yrityksen tuotteisiin, palveluihin ja vuorovaikutustilanteisiin, ja se rakentuu asiakaspolun aikana. (Siebert, Gopaldas, Lindridge & Simoes, 2020; Lemon & Verhoef, 2016). Asiakaskokemus ei näin synny yksittäisestä kohtaamisesta, vaan se muodostuu eri kosketuspisteiden summana ajan kuluessa.

B2B-kontekstissa asiakaskokemus ilmenee usein ostajayrityksen yksilöiden tiedostamattomina ja spontaaneina reaktioina yrityksen tarjontaan liittyvissä tekijöissä asiakaspolun aikana. Nämä kokemukset voivat olla kognitiivisia, emotionaalisia, aistillisia, sosiaalisia tai käyttäytymiseen liittyviä reaktioita, jotka voivat esimerkiksi syntyä tarjousten arvioinnin, tiedonkäsittelyn tai myyjän kanssa tapahtuvan vuorovaikutuksen seurauksena. Kokemukset koetaan yksilötasolla, mutta B2B-asiakaskokemus on moniulotteinen, sillä ostopäätöksiin osallistuu useita henkilöitä tiimeissä ja yrityksissä.

Tämän takia yksilölliset kokemukset jakautuvat ja muovautuvat yrityksen sisällä. (De Keyser, Antonetti, Rouziou, Hogan & Lemon, 2025)

De Keyser ja muut (2025) jäsentävät B2B-asiakaskokemuksen psykologiseen ja operatiiviseen ulottuvuuteen, jotka ovat vuorovaikutuksessa keskenään. Psykologinen ulottuvuus tarkoittaa yksilöiden kokemusten yhdenmukaistumista yrityksen sisällä sosiaalisen vuorovaikutuksen, viestinnän ja kokemusten jakamisen kautta. Tämä tukee luottamuksen, yhteistyön ja yhteisen ymmärryksen rakentumista. Operatiivinen ulottuvuus puolestaan tarkoittaa ostaja- ja myyjäyritysten toimintojen, prosessien ja kosketuspisteiden yhteensovittamista asiakaspolun aikana. Nämä molemmat ulottuvuudet vahvistavat toisiaan, ja niiden yhteensopivuus on perusta toimivalle ja sujuvalle B2B-asiakaspolulle (De Keyser ja muut, 2025).

Asiakaskokemuksen merkitys korostuu erityisesti sen taloudellisten vaikutusten myötä, sillä kokemukset ovat liiketoiminnalle ensisijaisesti tärkeitä niiden luodessa sille arvoa (Kranzbühler, Kleijnen, Morgan & Teerling, 2018). Sekä B2B- että B2C-konteksteissa asiakaskokemus vaikuttaa asiakastyytyvyyteen, lojaalisuuteen ja yrityksen suorituskykyyn. Kuitenkin B2B-markkinoilla vaikutukset ovat usein voimakkaampia suurempien ostojen, pitkäaikaisten suhteiden ja monimutkaisempien päätöksentekoprosessien vuoksi. Asiakkaan käsitys palvelun ja tuotteen laadusta sekä vuorovaikutuksen koettu arvo vaikuttavat ratkaisevasti asiakaskokemuksen muodostumiseen, minkä vuoksi sitoutuminen ja luottamus nähdään asiakaskokemuksen keskeisinä seurauksina. (Gounaris & Almoraiş, 2024)

Lemon ja Verhoef (2016) korostavat, että asiakaskokemuksen ymmärtäminen on yrityksille yhtä tärkeää kuin asiakaspolun ymmärtäminen. Asiakkaat ovat vuorovaikutuksessa yrityksen kanssa lukuisissa kosketuspisteissä useissa kanavissa, ja

kokemuksista on tullut entistä sosiaalisempia sosiaalisen median myötä. Tämä on heikentänyt yritysten suoraa hallintaa asiakaskokemuksiin ja lisännyt tarvetta eri liiketoimintatoimintojen yhteensovittamiselle positiivisten asiakaskokemusten luomiseksi ja johtamiseksi. (Lemon & Verhoef, 2016; Kranzbühler ja muut, 2018)

Asiakkaan aikaisemmat kokemukset vaikuttavat myös heidän nykyisiin kokemuksiinsa, tyytyväisyyteen ja tulevaan ostokäyttäytymiseen. Pitkällä aikavälillä asiakkaan suhde brändiin voi vaikuttaa jopa hänen identiteettiinsä, ja rutiininomaisiksi muodostuneet päätökset sekä positiiviset kokemukset voivat luoda pitkäkestoisia ja vahvoja asiakassuhteita (Lemon & Verhoef, 2016).

### **2.2.2 Asiakaspolku B2B-ympäristössä**

Yritysten välisillä markkinoilla asiakaspolku kuvaa asiakkaan ja yrityksen välistä vuorovaikutusta ennen hankintapäätöstä, hankinnan aikana ja hankinnan jälkeen vastaavasti kuin kuluttajamarkkinoilla (Cortez & Johnston, 2025). B2B-kontekstissa asiakaspolkujen tutkimiseen ja ymmärtämiseen on alettu kiinnittämään enemmän huomiota, sillä yritykset kohtaavat yhä uusia haasteita asiakaspolkujen suunnittelussa, ohjaamisessa ja hallinnassa (Lundin & Kindström, 2023). Asiakaspolkujen avulla voidaan ymmärtää enemmän monimutkaista yritysasiakkaiden ostokäyttäytymistä (Purmonen ja muut, 2023). B2B-markkinoilla asiakaspolut ovat erityisen haastavia, koska sekä toimittaja että asiakas ovat yrityksiä, ja niiden väliset suhteet ovat yleensä pitkäkestoisia, kehittyviä ja prosessimaisia kokonaisuuksia (Lundin & Kindström, 2023).

B2B-asiakaspolku eroaa keskeisesti B2C-asiakaspolusta päätöksenteon luonteen ja rakenteen osalta. Kuluttajamarkkinoilla ostopäätöksen tekee tyypillisesti kuluttaja itse,

mutta B2B-ostoissa päätöksentekoon osallistuu useita henkilöitä eri yksiköistä. Lisäksi B2C-ostoissa koettu arvo on usein henkilökohtainen ja psykologinen, kun taas B2B-ostoissa taloudelliset hyödyt ja liiketoiminnalliset tavoitteet korostuvat enemmän. B2B-kontekstissa ostopäätöksiä pidetään yleisesti perusteltuina, mutta päätöksiä tekevät henkilöt käyttävät myös tunteita päätöksenteon mukana. Näiden tekijöiden seurauksena B2B-asiakaspolku on tyyppillisesti monimutkaisempi sen sisältäessä enemmän kosketuspisteitä ja edellyttäen erilaista osaamista ja vastuuta henkilöiltä, jotka osallistuvat ostoprosessiin. (Cortez & Johnston, 2025; Lundin & Kindström, 2023)

Monilla toimialoilla suhteet asiakkaiden ja toimittajien välillä ovat muuttuneet läheisemmiksi ja enemmän yhteistyöhön perustuviksi, koska B2B-asiakaspolulla myyjä ja ostaja ovat usein riippuvaisempia toisistaan. Tämän takia B2B-asiakaspoluilla pyritään työskentelemään tiiviissä yhteistyössä asiakkaiden kanssa kaikissa asiakaspolun vaiheissa. (Parment ja muut 2020, s.232)

Asiakaspolut voidaan määritellä kosketuspisteiden ketjuiksi, niin kuin kuluttajamarkkinoilla. Kosketuspisteillä tarkoitetaan kaikkea asiakkaan ja toimittajan välistä vuorovaikutusta tai fyysistä kontaktia, joka synnyttää jonkinlaisen kokemuksen (Følstad & Kvale, 2018). B2B-asiakaspoluilla perinteisesti keskeisiä kosketuspisteitä ovat fyysiset vuorovaikutustilanteet, kuten projektikokoukset ja asiantuntijaluonteiset kohtaamiset, mutta digitalisaation myötä myös digitaaliset kosketuspisteet ovat merkittävästi lisääntyneet. Vuorovaikutus tapahtuu yhä useimmin esimerkiksi hakukoneiden, yritysten verkkosivujen ja digitaalisten palvelualustoiden kautta (Lundin & Kindström, 2023; Cortez & Johnston, 2025).

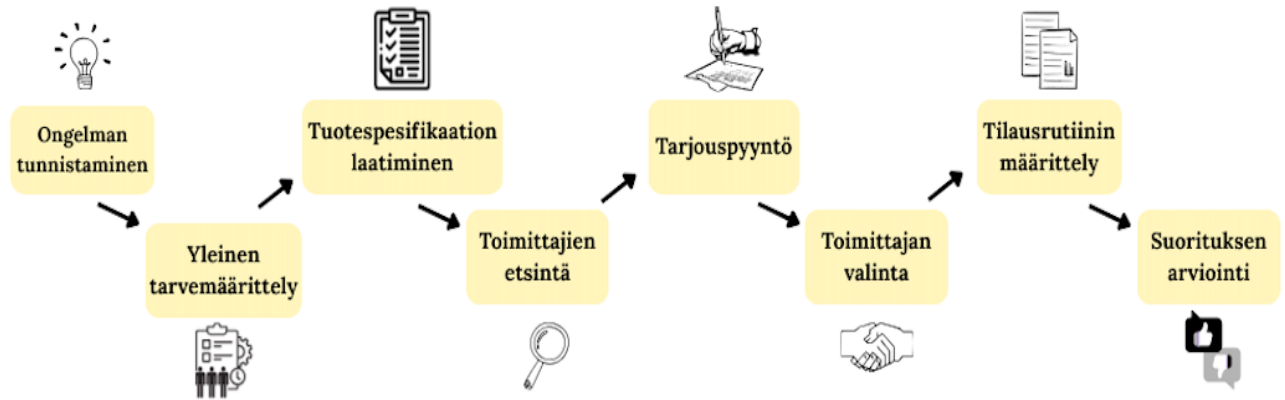
Digitaaliset kosketuspisteet voivat parantaa asiakaskokemusta tarjoamalla tukea asiakaspolun eri vaiheissa ja tehostamalla asiakaspalvelua, mutta samalla ne voivat lisätä

asiakaspolun monimutkaisuutta. Asiakaspolun lopputuloksiin ja niissä koettuihin kokemuksiin vaikuttavat myös ne, millaisia rooleja toimittajat omaksuvat eri kosketuspisteissä. Ensisijaisesti kosketuspisteet mahdollistavat asiakkaan ja toimittajan välisen vuorovaikutuksen. B2B-asiakaspolulla voi tunnistaa kolme keskeistä toimijaryhmää, joita ovat toimittajat, asiakkaat sekä kolmannet osapuolet, kuten konsultit, kilpailijat ja muut asiakkaat. (Lundin & Kindström, 2023).

B2B-asiakaspolun suunnittelu ei perustu ainoastaan tuotteeseen tai palveluun, vaan ennen kaikkea yrityksen ja asiakkaan välisiin suhteisiin. Toimittajan kyky hallita asiakaspolun eri kosketuspisteitä on ratkaisevaa asiakaskokemuksen ja kokonaisvaltaisen suoriutumisen kannalta. Tämä korostaa asiakaspolun suunnitelmallisen johtamisen merkitystä yritysten välisessä markkinoinnissa. (Cortez & Johnston, 2025; Lundin & Kindström, 2023)

Aikaisemmissa tutkimuksissa B2B-asiakaspolun on katsottu koostuvan esikauppavaiheesta, oston vaiheesta ja jälkimyyntivaiheesta. Cortez ja Johnston (2025) esittävät kuitenkin, että tämä jaottelu ei riitä kuvaamaan B2B-asiakaspolun todellista laajuutta. Heidän mukaansa asiakaspolku voi sisältää useita toisiinsa liittyviä vaiheita, kuten oston, toimituksen, käyttöönoton, ylläpidon, lisäpalvelut, raportoinnin ja maksamisen, vaikka kaikki vaiheet eivät välttämättä toteudu jokaisessa asiakaspolussa. Vastaavasti Parment ja muut (2020, s.242) muodostavat B2B-asiakaspolun vaiheet siten, että siihen kuuluvat ongelman tunnistaminen, yleinen tarvemäärittely, tuotespesifikaation laatiminen, toimittajien etsintä, tarjouspyyntö, toimittajan valinta, tilausrutiinin määrittely, suorituksen arviointi sekä sähköinen hankinta. He myös korostavat, että kaikki asiakaspolut eivät sisällä kaikkia näitä vaiheita, mutta uudet ja monimutkaiset ostopäätökset edellyttävät yleensä koko prosessin läpikäymistä. Tässä tutkimuksessa hyödynnetään ensisijaisesti Parmentin ja muiden (2020, s.242) esittämää asiakaspolkumallia, joka on alla olevassa kuvassa 3. Tämä asiakaspolkumalli vastaa

rakenteeltaan ja sisällöltään paremmin Vervillen ja Halingtenin (2003) tutkimusta, jossa tarkastellaan ERP-järjestelmien hankinnan asiakaspolkua.



**Kuva 3.** B2B-asiakaspolku (Parment ja muut, 2020, s.242).

Näiden näkökulmien perusteella voidaan todeta, että B2B-kontekstissa asiakaspolku on rakenteeltaan ja sisällöltään selvästi monimutkaisempi kuin kuluttajamarkkinoilla, mikä korostaa asiakaspolun ymmärtämisen merkitystä yritysten välisessä markkinoinnissa.

### 2.2.2.1 Ennen hankintaa

B2B-asiakaspolun ensimmäinen vaihe sijoittuu ennen varsinaista hankintaa ja se kattaa ne kaikki vuorovaikutukset, joita asiakasyrityksellä on yrityksen brändiin, tuotteisiin, palveluihin ja niitä ympäröivään tietoon. Tämä vaihe sisältää tarpeen tunnistamisen, tiedonhaun sekä vaihtoehtojen arvioinnin ennen hankintapäätöksen tekemistä (Lemon & Verhoef, 2016). Ennen hankintaa tapahtuvassa vaiheessa brändillä ja siihen liitetyillä mielikuvilla on keskeinen merkitys, sillä ne ohjaavat asiakkaan harkintaa ja auttavat vähentämään hankkimiseen liittyvää epävarmuutta sekä koettua riskiä (Lemon & Verhoef, 2016; Mudambi, 2002).

Asiakaspolun ensimmäinen vaihe on tarpeen tunnistaminen, mikä voi syntyä joko sisäisen tai ulkoisen ärsyksen seurauksena. Sisäinen ärsyke liittyy usein yrityksen toiminnallisiin muutoksiin tai ongelmiin, kuten nykyisen toimittajan suoriutumattomuuteen, tuotannon kehittämistarpeisiin tai uuden tuotteen lanseeraukseen. Ulkoinen ärsyke voi syntyä esimerkiksi markkinointiviestinnän, myyjän yhteydenoton tai keskustelujen kautta, jolloin yritys ei välttämättä ollut vielä tietoisesti etsimässä ratkaisua havaitsemaansa tarpeeseen (Kotler & Keller, 2009, s.220; Parment ja muut, 2020, s.242). Jo tässä varhaisessa vaiheessa brändillä on suuri merkitys, sillä tunnetut ja hyvämaineiset toimittajat koetaan usein turvallisemmiksi vaihtoehtoiksi erityisesti strategisissa ja monimutkaisissa hankinnoissa (Mudambi, 2002).

Tarpeen tunnistamisen jälkeen yritys siirtyy tarvemäärittelyyn, jossa määritellään hankittavan tuotteen tai palvelun keskeiset ominaisuudet ja vaatimukset. Monimutkaisissa B2B-hankinnoissa tähän vaiheeseen osallistuu usein monia yrityksessä toimivia henkilöitä kuten, asiantuntijoita ja konsultteja. Tarvemäärittelyssä arvioidaan erilaisten ominaisuuksien, kuten laadun luotettavuuden, hinnan ja palvelun tärkeysjärjestystä, mikä luo pohjan myöhemmälle toimittajavertailulle (Parment ja muut, 2020, s.242). Tässä vaiheessa toimittajabrändi voi vaikuttaa siihen, miten sen tarjoamien ominaisuuksien arvoa tulkitaan, sillä vahva brändi viestii usein kyvykkyydestä, laadusta ja toimitusvarmuudesta jo ennen yksityiskohtaista arviointia (Kotler & Keller, 2009, s. 221; Mudambi, 2002).

Tarvemäärittelyn jälkeen on tuotespesifikaatioiden kehittäminen, jossa yritys määrittelee hankinnalle tarkemmat tekniset vaatimukset. Tässä vaiheessa hyödynnetään usein arvoanalyysiä, jonka tavoitteena on tunnistaa keinoja kustannusten alentamiseen ilman, että tuotteen tai palvelun laatu heikkenee. Tässä vaiheessa brändin merkitys säilyy, koska aikaisemmat kokemukset ja toimittajan maine voivat vaikuttaa siihen, kuinka uskottavina ja realistisina sen ratkaisut nähdään. (Parment ja muut, 2020, s.243)

Seuraavaksi asiakaspolulla siirrytään toimittajien etsintään ja tarjouspyyntöihin. Hankintaa tekevä yritys selvittää potentiaalisia toimittajia esimerkiksi digitaalisten kanavien, suositusten ja aiempien yhteistyösuhteiden perusteella. Erityisesti uusissa ja monimutkaisissa hankinnoissa toimittajien etsintään käytetään runsaasti aikaa ja harkintaa (Kotler & Keller, 2009, s.225; Parment ja muut, 2020, s. 243). Tässä vaiheessa brändillä on ratkaiseva rooli, sillä ostajat eivät tyypillisesti arvioi kaikkia markkinoilla olevia vaihtoehtoja, vaan muodostavat rajatun joukon tunnetuista ja luotettaviksi koetuista toimittajista. Vahva brändi lisää todennäköisyyttä tulla kutsutuksi tarjouskilpailuun ja toimii merkinä toimittajan resursseista, osaamisesta ja pitkäjänteisestä luotettavuudesta (Mudambi, 2002).

Tarjouspyyntöjen hankinnan monimutkaisuus ja arvo vaikuttavat siihen, millaista tietoa toimittajilta edellytetään. Yksinkertaisissa hankinnoissa usein riittää esite tai myyjäkäynti, kun taas strategiset ja korkean hinnan ja riskin hankinnat edellyttävät yksityiskohtaisia kirjallisia tarjouksia ja esityksiä. Tässä yhteydessä brändi auttaa toimittajaa asemoitumaan suhteessa kilpailijoihin ja luo odotuksia palvelun laadusta ja arvosta. (Parment ja muut, 2020, s. 243)

Kokonaisuudessaan B2B-asiakaspolun vaiheet ennen hankintaa ovat brändille merkityksellisiä, koska se toimii keskeisenä ohjaavana tekijänä. Brändi vaikuttaa siihen, millaisia toimittajia harkitaan, miten riskiä arvioidaan ja kuinka nopeasti päätöksenteko etenee. Erityisesti tilanteet, joissa hankinta on kiireellinen tai strategisesti merkittävä voi hyvämaineinen ja ennestään tuttu brändi nopeuttaa asiakaspolulla etenemistä ja vähentää laajemman tiedonhankinnan tarvetta. Näin brändi ei ainoastaan tue rationaalista päätöksentekoa, vaan toimii myös keskeisenä epävarmuutta vähentävänä vaikutuksena B2B-asiakaspolun vaiheessa ennen hankinnan tekemistä. (Lemon & Verhoef, 2016; Mudambi, 2002)

### 2.2.2.2 Hankinnan aikana

B2B-asiakaspolun toinen vaihe, hankinnan tekemisen vaihe, sisältää ne kaikki vuorovaikutukset, joita hankintaa tekevä yritys käy toimittajan kanssa hankintatapahtuman aikana. Tämä vaihe sisältää toimittajan valinnan, tilauksen tekemisen sekä maksamiseen liittyvät prosessit. Hankintapäätös ei synny itsenäisesti, vaan sitä edeltävät asiakaspolun aikaisemmat kosketuspisteet, joiden seurauksena yritys on päättänyt sitoutua valittuun toimittajaan. (Lemon & Verhoef, 2016)

Kun yritys on arvioinut tarjoukset, valitsee se niistä kokonaisuutena parhaiten soveltuvan toimittajan. Arviointi perustuu usein laatuun, palveluun, hintaan, toimitusvarmuuteen ja toimittajan maineeseen. Valinnan jälkeen yritys laatii lopullisen tilauksen toimittajalta, jossa määritellään yksityiskohtaisesti tärkeät asiat kuten toimitusehdot, aikataulut ja palautuskäytännöt. Tämä vaihe konkretisoi yrityksen sitoutumisen toimittajaan ja asiakaspolulla siirrytään päätöksenteosta toteutukseen. (Parment ja muut, 2020, s. 244)

B2B-hankinnan aikainen asiakaspolku on luonteeltaan vuorovaikutteinen ja päätöksentekoon osallistuu moni henkilö yrityksestä. Ostajan ja toimittajan välinen vuorovaikutus on tässä vaiheessa keskeisessä asemassa ja päätöksentekoon vaikuttavat sosiaaliset suhteet, viestinnän laatu ja tiheys yritysten välillä. Aikaisemmat yhteistyöt toimittajan kanssa voivat helpottaa päätöksentekoa ja vähentää koettua hankintariskiä. Uuden toimittajan valinta lisää epävarmuutta ja monimutkaistaa yleensä tätä prosessia (Johnston & Lewin, 1996). Tässä vaiheessa brändin merkitys korostuu riskin hallinnan välineenä. Tunnettu ja hyvämaineinen brändi toimii luottamuksen lähteenä ja auttaa perustelemaan päätöstä yrityksen sisällä. Brändi sekä aikaisemmat asiakassuhteet vaikuttavat ostopäätöksen riskin pienentämiseen sekä se nopeuttaa päätöksentekoa (Johnston & Lewin, 1996; Mudambi, 2002).

Hankinnan aikainen asiakaskokemus muodostuu useiden peräkkäisten kosketuspisteiden ketjuna, joissa yhdistyvät kognitiiviset ja emotionaaliset tekijät. Kokemukset rakentuvat ajallisesti ja vaikuttavat siihen, miten yritys arvioi hankintapäätöstä ja siihen liittyvää riskiä. Yritys samanaikaisesti arvioi kokemustaan toimittajan kanssa ja näin hankinnan aikaiset vuorovaikutukset eivät ainoastaan viimeistele päätöstä, vaan ne myös vaikuttavat tuleviin asiakassuhteisiin. (Homburg, Jozic & Kuehnl, 2017)

### **2.2.2.3 Hankinnan jälkeen**

Hankinnan jälkeinen vaihe on B2B-asiakapolun viimeinen vaihe, ja se sisältää kaikki asiakkaan vuorovaikutukset toimittajayrityksen brändin ja toimintaympäristön kanssa varsinaisen hankintapäätöksen jälkeen. Tähän vaiheeseen kuuluvat muun muassa tuotteen tai palvelun käyttö, kulutus, käyttöönotto ja hankinnan jälkeinen sitoutuminen. Hankinnan jälkeiset kokemukset muodostuvat kaikista niistä kosketuspisteistä, jotka liittyvät tuotteeseen, palveluun tai brändiin ja joiden kautta asiakas arvioi, miten hyvin hankinta vastaa alkuperäisiä odotuksia ja lupauksia. (Lemon & Verhoef, 2016)

Tuote tai palvelu toimii keskeisenä kosketuspisteenä asiakkaan ja toimittajan välillä hankinnan jälkeen. Näiden kosketuspisteiden kautta syntyvät kokemukset vaikuttavat asiakasuskollisuuteen, uudelleenostoihin ja brändiin sitoutumiseen. Mikäli hankinnan jälkeiset kokemukset ovat positiivisia, asiakas todennäköisemmin jatkaa yhteistyötä ja syventää suhdettaan toimittajaan. Vastaavasti negatiiviset kokemukset voivat käynnistää uuden asiakaspolun, jossa asiakas alkaa etsiä vaihtoehtoisia toimittajia. (Lemon & Verhoef, 2016)

Hankinnan jälkeisessä vaiheessa yritys arvioi toimittajan suoriutumista esimerkiksi toimitusvarmuuden, palvelun laadun, tuen toimivuuden ja kokonaisarvon. Tämän arvioinnin perusteella yritys päättää, jatkuuko yhteistyö ennallaan, muuttuuko se vai päättyykö se kokonaan. Tästä syystä toimittajan vastuulla on varmistaa asiakastyytyväisyys myös hankinnan jälkeen. (Parment ja muut, 2020, s.245)

Hankinnan jälkeiset kokemukset ovat keskeisiä asiakassuhteen jatkuvuuden ja pitkäaikaisen arvon muodostumisen kannalta, sillä asiakasyritys arvioi sen perusteella brändiä kokonaisuutena (Lemon & Verhoef, 2016). Tämä vaihe konkretisoi, kuinka hyvin toimittajayrityksen resurssit ja kyvykkyydet tukevat arvonluontia asiakasyrityksen arjessa. Toimittajan on kyettävä vastaamaan asiakkaan muuttuviin tarpeisiin myös hankinnan jälkeen, mikä korostaa brändin merkitystä. Näin brändin maine toimii luottamuksen lähteenä ja tulkinnan apuna, kun asiakas jäsentää kokemuksiaan toimittajasta (Payne, Frow & Eggert, 2017).

Asiakaskokemus rakentuu hankinnan jälkeen sekä psykologisella että operatiivisella tasolla. Psykologisella tasolla asiakkaan kokemuksia muokkaavat esimerkiksi luottamus ja tyytyväisyys. Operatiivisella tasolla keskeisiä tekijöitä ovat palveluprosessien toimivuus, reagointikyky sekä kyky mukauttaa ratkaisuja asiakkaan muuttuviin tarpeisiin. Näiden ulottuvuuksien välinen yhdenmukaisuus vahvistaa asiakaskokemusta, tukee pitkäaikaista yhteistyötä sekä lisää asiakasuskollisuutta. (Payne ja muut, 2017)

Kun hankinnan jälkeiset kokemukset vastaavat tai ylittävät asiakasyrityksen odotukset, brändi vahvistuu ja asiakassuhde syvenee. Tämä edistää sitoutumista, yhteistyön laajentumista ja myönteistä suosittelua muille. Vastaavasti negatiivinen kokemus heikentää brändin uskottavuutta ja voi johtaa asiakassuhteen heikkenemiseen. Näin ollen brändi toimii hankinnan jälkeisessä vaiheessa strategisena resurssina, mikä tukee

asiakasarvon muotoutumista ja mahdollistaa kestäväen kilpailuedun muodostumista B2B-markkinoilla. (Lemon & Verhoef, 2016; Payne ja muut, 2017)

#### **2.2.2.4 ERP-hankinta B2B-asiakaspolkuna**

ERP-järjestelmän hankinta on yritykselle strategisesti merkittävä ja korkean riskin päätös, joka poikkeaa tavallisista IT-hankinnoista. ERP-hankinnan erityispiirteitä ovat sen korkea kustannustaso ja pitkäkestoinen vaikutus yrityksen toimintaan ja prosesseihin. Tämän takia ERP-hankinnat ovat monimutkaisia ja päätöksentekoprosessi on vaiheittainen, ottamalla mukaan useita toimijoita yrityksen sisältä. (Verville & Halingten, 2003)

ERP-järjestelmän asiakaspolku ennen hankintaa käynnistyy tarpeen tunnistamisesta. Järjestelmän korkea kustannustaso ja käyttöönottoon liittyvät riskit tekevät asiakaspolun alkuvaiheesta erityisen tärkeän ja kriittisen. Yritys on tässä vaiheessa tunnistanut liiketoiminnalliset ongelmat ja strategiset kehitystarpeet, mistä on syntynyt tarve ERP-järjestelmän hankinnalle. Hankinnan suunnitteluun osallistuvat yrityksen liiketoiminnan ja IT-toimintojen edustajat, ja samalla yritys määrittelee järjestelmän toiminnalliset ja tekniset vaatimukset sekä alustavat valinta- ja arviointikriteerit. Alkuvaiheessa tiedonhaku on keskeinen osa ja yritykset keräävät tietoa sisäisistä ja ulkoisista lähteistä markkinoilla olevista ERP-ratkaisuista, toimittajista ja suosituksista, joiden perusteella valitaan potentiaaliset toimittajat. (Verville & Halingten, 2003)

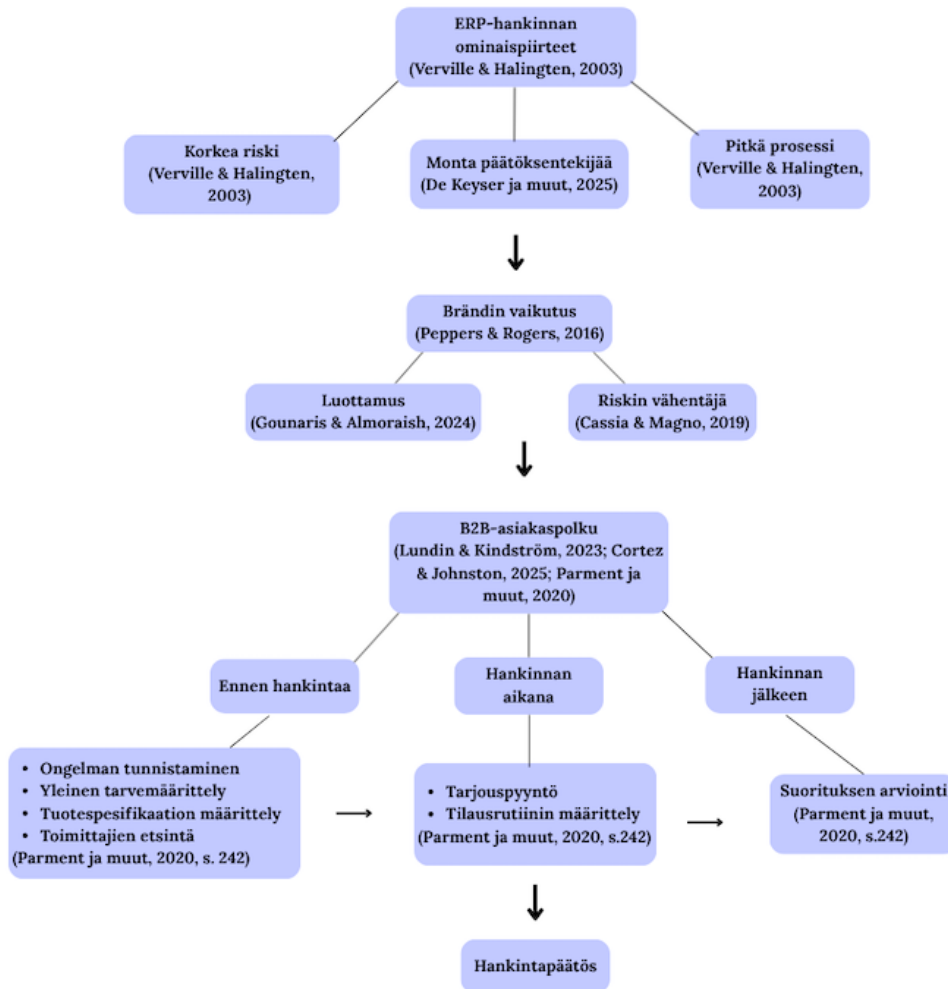
Hankinnan aikana yritykset siirtyvät vertailemaan ja arvioimaan potentiaalisia toimittajia. Tässä vaiheessa käydään neuvotteluja toimittajien kanssa ja arvioidaan saatuja tarjouksia. Arviointi kohdistuu samanaikaisesti itse toimittajaan, järjestelmän toiminnallisuuksiin ja tekniseen yhteensopivuuteen ostavan yrityksen kanssa. Brändin merkityksellä on suuri

vaikutus, koska toimittajan maine, taloudellinen vakaus ja aiemmat suositukset toimivat keskeisinä riskin hallinnan tarkastelumittareita. ERP-hankinta edellyttää pitkäaikaista yhteistyötä, minkä vuoksi luottamus toimittajaan on päätöksenteossa yksi keskeisin kriteeri. Neuvotteluissa käsitellään liiketoiminnallisia ja juridisia aiheita, kuten hinnoittelua, toimitusehtoja ja vastuita. Lopullisen hankintapäätöksen tekee yleensä yrityksen johto tai hallitus. (Verville & Halingten, 2003)

ERP-järjestelmän hankinnan viimeinen vaihe hankinnan jälkeen jatkuu koko järjestelmän elinkaaren ajan. Tässä vaiheessa konkretisoituvat hankintapäätöksen seuraukset, ja asiakas arvioi, kuinka hyvin ERP-järjestelmä ja toimittaja vastaavat alkuperäisiä lupauksia, vaatimuksia ja odotuksia. Hankinnan jälkeisiin kokemuksiin vaikuttavat operatiiviset ja psykologiset tekijät. Operatiivisella tasolla arvioidaan järjestelmän toimivuutta, käyttöönoton sujuvuutta ja toimittajan tarjoaman tuen laatua. Psykologisella tasolla tarkastellaan luottamusta toimittajaan, tyytyväisyyttä hankintaan ja kokemuksesta saatua arvoa. Nämä kokemukset vaikuttavat siihen, että jatkaako asiakas yhteistyötä vai vaihtaako se toimittajaa tulevaisuudessa. Näin hankinnan jälkeinen vaihe on keskeinen vaihe asiakassuhteen pitkäaikaisen arvon ja brändisuhteen muodostumisen kannalta. (Verville & Halingten, 2003)

### **2.3 Teorettinen viitekehys**

Yllä esitetyn kirjallisuuden perusteella ERP-hankinta, B2B-asiakaspolku ja brändin rooli muodostavat yhdessä kokonaisuuden, jonka tarkastelu edellyttää tietynlaista näkökulmaa. Tämän tutkimuksen teorettinen viitekehys yhdistää nämä keskeiset tekijät yhteen ja tarkastelee brändin vaikutusta ERP-hankinnan asiakaspolulla päätutkimuskysymyksen näkökulmasta. Alla oleva kuva (4) havainnollistaa tutkimuksen teorettisen viitekehyyksen.



**Kuva 4.** Teoreettinen viitekehys.

ERP-järjestelmän hankinta on yritykselle strategisesti merkittävä ja korkean riskin päätös, koska sen vaikutukset yrityksen prosesseihin ja toimintaan ovat pitkäkestoiset. Tämän takia päätöksenteko on monivaiheinen ja prosessiin osallistuu useita yrityksen jäseniä (Verville & Halingten, 2003). Asiakaspolun alkuvaiheessa yritykset keräävät laajasti tietoa markkinoilla olevista toimittajista ja suosituksista löytääkseen potentiaaliset vaihtoehdot (Verville & Halingten, 2003). Hankinnan edetessä toimittajia arvioidaan ja vertaillaan, jolloin maine, taloudellinen vakaus ja referenssit toimivat merkkeinä riskistä. ERP-järjestelmän hankinnan jälkeinen vaihe kestää koko järjestelmän elinkaaren ajan ja siksi se vaikuttaa brändisuhteen kehittymiseen merkittävästi. Siinä tarkastellaan

operatiivisella tasolla järjestelmän toimivuutta ja toimittajan tuen laatua sekä psykologisella tasolla luottamusta ja koettua arvoa. Näiden takia hankinnan jälkeinen vaihe on keskeinen brändisuhteen muodostumisen kannalta (Verville & Haltingen, 2003).

Brändien keskeinen tehtävä on auttaa asiakkaita erottamaan tuotteet ja palvelut toisistaan sekä toimia luotettavuuden ja laadun merkinä. Brändin maine muodostuu asiakkaiden kokemuksista ja vuorovaikutuksesta yrityksen kanssa (Peppers & Rogers 2016, s.4). B2B-asiakaskokemus on monipuolinen, koska hankintapäätöksiin osallistuu useita henkilöitä yrityksestä, minkä takia yksilölliset kokemukset jakautuvat ja muovautuvat yrityksen sisällä (De Keyser ja muut, 2025). Aiempi tutkimus osoittaa, että asiakaskokemus vaikuttaa keskeisesti asiakastyytyvyyteen, lojaalisuuteen ja yrityksen suorituskykyyn, minkä takia B2B-markkinoilla sen merkitys korostuu päätöksenteon ollessa monimutkaisempaa ja ostojen ollessa suurempia (Gounaris & Almoraish, 2024). Brändi helpottaa yrityksen tunnistamista ja erottautumista kilpailijoista, mutta yksi sen tärkeimmistä tehtävistä B2B-asiakaspolulla on vähentää siihen liittyvää riskiä (Cassia & Magno, 2019). Asiakaskokemuksen keskeisin seuraus B2B-markkinoilla on sitoutumisen ja luottamuksen rakentuminen toimittajaa kohtaan (Gounaris & Almoraish, 2024).

B2B-asiakaspolut ovat lähtökohtaisesti erilaisia kuin B2C-asiakaspolut, koska sekä toimittaja että asiakas ovat yrityksiä (Lundin & Kindström, 2023). Tämä näkyy erityisesti päätöksenteossa, sillä kuluttajamarkkinoilla ostopäätöksen tekee usein yksilö, kun taas B2B-markkinoilla päätöksentekoon osallistuu useita toimijoita yrityksen sisältä. Eroavaisuuksia on myös koetussa arvossa, sillä B2C-ostoissa koettu arvo on usein henkilökohtainen ja psykologinen, kun taas B2B-ostoissa korostuvat enemmän taloudelliset hyödyt ja liiketoiminnalliset tavoitteet (Cortez & Johnston, 2025; Lundin & Kindström, 2023).

Pääsääntöisesti B2B-asiakaspolku etenee vaiheittain ongelman tunnistamisesta toimittajan valintaan ja suorituksen arviointiin (Parment ja muut, 2020, s.242). Aikaisempi tutkimus viittaa siihen, että brändin vaikutus korostuu enemmän vaiheessa ennen hankintaa, koska yritykset muodostavat käsityksiä potentiaalisista toimittajista sekä arvioivat hankintaan liittyviä riskejä. Hyvämaineinen ja tunnettu brändi etenee asiakaspolulla herkemmin erityisesti strategisesti merkittävässä hankinnassa, koska se vähentää epävarmuutta asiakaspolun alkuvaiheessa (Lemon & Verhoef, 2016; Mudambi, 2002).

Teoreettisen tarkastelun perusteella brändin vaikutuksen voidaan olettaa vaihtelevan asiakaspolun eri vaiheissa. Asiakaspolun alku- ja hankintavaiheissa brändin merkitys korostuu, koska epävarmuus päätöksenteossa on siinä suurinta. Tässä tutkimuksessa teoreettinen viitekehys on muodostettu jäsentämään brändin roolia B2B-asiakaspolulla. Viitekehys ohjaa empiiristä analyysia tarkastelemaan alatutkimuskysymyksiä: miten brändiin liittyvät mielikuvat ja kokemukset vaikuttavat asiakasyrityksen etenemiseen ERP-hankintaprosessin eri vaiheissa, miten brändi vaikuttaa toimittajien arviointiin ja hankintapäätöksen muodostumiseen sekä missä tilanteissa muut tekijät nousevat päätöksenteossa keskeisempään rooliin.

### 3 Metodologia

Tässä luvussa käsitellään tutkimuksen toisen tavoitteen toteuttamista sekä esitellään tutkimuksen metodologiset valinnat. Luvussa kuvataan tutkimuksen lähestymistapa, aineistonkeruu sekä analyysimenetelmät, joiden avulla tarkastellaan kohdeyrityksen brändin roolia asiakaspolun eri vaiheissa sekä sen merkitystä päätöksenteossa.

#### 3.1 Tutkimusmenetelmä ja lähestymistapa

Tutkimuksessa tarkastellaan brändin vaikutusta B2B-asiakaspolulla, kun hankitaan ERP-toiminnanohjausjärjestelmä. Tutkimuksen lähestymistapa ja toteutus on laadullinen eli kvalitatiivinen tutkimus. Eskola ja Suoranta (1998, s.13) kuvaavat, että laadulliseen tutkimukseen on monia määritelmiä, jotka saattavat poiketa toisistaan. Heidän mukaansa laadullinen tutkimus merkitsee yksinkertaisesti aineiston ja analyysin kuvausta (Eskola ja Suoranta, 1998, s.13). Hirsjärvi, Remes ja Sajavaara (2007, s. 176) täydentävät tätä määritelmää siten, että laadullisessa tutkimuksessa tavoitteena on ymmärtää tutkimuskohdetta ilman, että tarkoituksena on yleistää tuloksia. Puusa ja Juuti (2020) lisäävät vielä, että laadullinen tutkimus ymmärtää tutkimuskohdetta kohteena olevien henkilöiden näkökulmasta. Tässä tutkimuksessa erityisenä kiinnostuksen kohteena ovat ihmisten kokemukset ja merkitykset, joita he kokevat brändistä hankinnan asiakaspolun aikana.

Tutkimuksessa tarkasteltava ilmiö on brändin merkitys ja vaikutus B2B-asiakaspolulla ERP-järjestelmän hankintaprosessin kontekstissa. Tämä on monimutkainen ja usein pitkäkestoinen prosessi, johon osallistuu useita päätöksentekijöitä. Tässä tutkimuksessa tarkastellaan tätä ajankohtaista ilmiötä sen ympäristössä, milloin tutkijalla on vain rajallinen vaikutus tapahtumiin. Tämän vuoksi tutkimus soveltuu toteutettavaksi tapaustutkimuksena. Tapaustutkimukselle on tyypillistä olla vahvasti kytköksissä ympäristöönsä (Puusa & Juuti, 2020, luku 13.). Tässä tutkimuksessa tapaus ei rajoitu

yksittäiseen yritykseen, vaan tarkastelun kohteena on prosessi ja ilmiö, missä brändiä pidetään merkityksiä rakentavana ja päätöksen tekoa ohjaavana tekijänä.

Tutkimus luokitellaan ensisijaisesti intensiiviseksi tapaustutkimukseksi, jossa keskitytään yhteen tapaukseen ja sen syvälliseen ymmärtämiseen. Intensiivinen tapaustutkimus on luonteeltaan usein kuvaileva ja selittävä sekä empirian ja teorian välinen vuorovaikutus on avointa. (Eriksson & Kovalainen, 2016, s.133). Tässä tutkimuksessa keskeinen kiinnostus kohdistuu siihen, miten brändi toimii osana ERP-hankintaprosessin päätöksentekoa. Tutkimus sisältää myös välineellisen tapaustutkimuksen ominaisuuksia. Välineellisessä tapaustutkimuksessa yksittäistä tapausta tarkastellaan keinona ymmärtää laajempaa ilmiötä (Eriksson & Kovalainen, 2016, s.137). Tässä tutkimuksessa ERP-järjestelmän hankintaprosessia hyödynnetään välineenä tarkastelemaan brändin roolia B2B-asiakaspolulla sekä päätöksentekoprosessissa.

Tutkimuksen luonne on eksploratiivinen ja vertaileva. Tutkimus on eksploratiivinen, koska se pyrkii tunnistamaan uusia näkökulmia brändin merkityksestä B2B-asiakaspolulla tilanteessa, jossa aikaisempi tutkimus on vielä rajallista (Eriksson & Kovalainen, 2016, s.29). Tutkimus on vertaileva, sillä siinä tarkastellaan kahden ryhmän näkemyksiä brändin merkityksestä B2B-asiakaspolulla. Tapaustutkimuksessa vertailu tapahtuu tarkastelemalla ryhmien välisiä eroja ja yhtäläisyyksiä (Puusa & Juuti, 2020, luku 13).

Tutkimuksen avulla voidaan todeta, että laadullinen tapaustutkimus soveltuu hyvin tutkimuksen tavoitteisiin. Intensiivinen ja välineellinen tapaustutkimus mahdollistaa brändin roolin tarkastelun syvällisesti tutkimuksen kontekstissa sekä tuottaa samalla laajempaa ymmärrystä brändin merkityksestä B2B-asiakaspoluilla. Tutkimuksen

tarkastellessa brändin merkitystä potentiaalisten ja nykyisten asiakkaiden näkökulmasta, tekee tutkimuksesta myös vertailevan tapaustutkimuksen.

### **3.2 Aineistonkeruumenetelmä**

Tuomen ja Sarajärven (2009, s.71) mukaan laadullisen tutkimuksen yleisimmät aineistonkeruu menetelmät ovat erilaiset haastattelutyypit. Haastattelu on tutkijan aloitteesta käytyä keskustelua, millä johdatetaan haastateltavaan aiheeseen (Puusa & Juuti, 2020, luku 6). Haastattelun ollessa vuorovaikutteista, vaikuttavat osapuolet aina toisiinsa jollakin tavoin. Haastattelun tavoite on kerätä aineisto, jonka avulla voidaan tehdä uskottavia päätelmiä tutkittavasta ilmiöstä (Hirsjärvi ja muut, 2007, s.203). Aineiston ollessa puheen muodossa edellyttää, että haastattelut tallennetaan, jotta uskottavia päätelmiä voidaan muodostaa. Haastatteluista kerätty aineisto on haastateltavien henkilökohtaista tulkintaa ilmiöstä, jota haastattelu käsittelee. Kuitenkin tutkijan tekemä analyysi aineistosta on lopulta hänen omaa puhettaan, vaikka siinä onnistuttaisiin heijastamaan tutkittavien tulkintaa. Haastatteluaineisto on tilannesidonnaista, jolloin niistä saatuja tuloksia ei tulisi liikaa yleistää (Puusa & Juuti, 2020, luku 6).

Oli kyseessä sitten haastattelu tai mikä tahansa muu menetelmä, tulisi aina sitä arvioida suhteessa tutkimuksen tavoitteisiin ja asetettuihin tutkimuskysymyksiin. Metodina haastattelun etu on siinä, että haastateltaviksi voidaan valita henkilöitä, joista etukäteen tiedetään, että heillä on tietoa tutkittavasta aiheesta. (Hirsjärvi & Hurme, 2000, s.35). Tutkijan tehtävänä on ohjata keskustelua asettamalla kysymyksiä, mutta samalla hän ei saa ohjata liikaa keskustelun suuntaa. Haastattelun etuna on myös se, että tutkijalla on mahdollisuus pyytää haastateltavaa selittämään ja täydentää sanomaansa. (Hirsjärvi ja muut, 2007, s.201). Loppujen lopuksi haastattelun keskeisin tehtävä on pyrkiä saamaan

monipuolinen kuva sekä mahdollisimman paljon tietoa kiinnostuksen kohteena olevasta ilmiöstä (Puusa & Juuti, 2020, luku 6).

Tutkimuksen haastattelut toteutetaan puolistrukturoituna haastatteluina. Puolistrukturoidussa haastattelussa kysymykset ja keskeiset teemat on määritelty etukäteen, mutta niiden järjestys sekä tarkka sanamuoto voivat vaihdella haastattelutilanteen mukaan (Tuomi & Sarajärvi, 2009, s.75). Menetelmän etuna on, että kaikilta haastateltavilta saadaan heidän omilla sanoillaan esitettyjä näkemyksiä tutkimuksen keskeisiin ja etukäteen määritelmiin aiheisiin (Hirsjärvi & Hurme, 2000, s.48). Samalla haastattelutilanne toteutetaan melko epämuodollisena ja keskustelevana, jolloin voidaan saada syvempi ymmärrys tutkittavasta ilmiöstä (Puusa & Juuti, 2020, luku 6; Eriksson & Kovalainen, 2016, s.94).

Puolistrukturoidun haastattelun haasteena on varmistaa, että kaikki suunnitellut aiheet ja kysymykset käsitellään haastattelun aikana, samalla kun keskitytään etsimään syvällisempiä vastauksia. Haastattelutilanteessa tutkijan on tärkeä säilyttää joustavuus esittäessään kysymyksiä. Kysymysrungossa ei tule pysyä tiukasti kiinni, mikäli haastateltava tuo esiin tutkimuksen kannalta merkityksellisiä näkökulmia, joita ei ole alun perin huomioitu haastattelukysymyksissä. (Eriksson & Kovalainen, 2016, s.94)

Puolistrukturoitu haastattelu valikoitui tutkimuksen aineistonkeruumenetelmäksi sen joustavuuden takia. Menetelmä mahdollistaa ennalta määriteltyjen teemojen käsittelyn kaikissa haastatteluissa, mutta samalla haastateltavien omat näkemykset ja kokemukset pääsevät esille. Haastattelukysymykset muodostettiin tutkimuksen teoreettisen viitekehyksen pohjalta. Asiakaspolku jäsennettiin ensin kolmeen vaiheeseen: aikaa ennen hankintaa, hankinnan aikana sekä hankinnan jälkeinen aika. Näiden vaiheiden

pohjalta laadittiin haastattelukysymykset, joiden avulla pyrittiin selvittämään, miten brändi on vaikuttanut ERP-järjestelmän hankintaprosessin eri vaiheissa.

### 3.3 Aineiston hankinta

Aineiston hankinnassa tutkijan tulee miettiä sen käytännön toteutuksia sekä mitkä ovat käytettävät menettelytavat (Hirsjärvi ja muut, 2007, s. 172). Ennen varsinaista haastattelua olisi hyvä päättää milloin ja missä haastattelut pidetään, kauan ne kestävät sekä miten haastatteluista saatu aineisto tallennetaan (Hirsjärvi & Hurme, 2000, s.73). Haastattelun voi toteuttaa monella eri tavalla kuten esimerkiksi ryhmä- tai yksilöhaastatteluna. Yleisin tapa on kuitenkin yksilöhaastattelu, koska ne ovat helpoiten järjestettävissä (Hirsjärvi & Hurme, 2000, s. 61). Laadullisessa tutkimuksessa pyritään ymmärtämään tutkittavaa ilmiötä mahdollisimman hyvin, jonka takia aineisto tulisi kerätä henkilöiltä, joilla on siitä mahdollisimman paljon tietoa ja kokemusta (Tuomi & Sarajärvi, 2009, s.85).

Tutkimuksen aineisto kerättiin haastattelemalla kuutta toimeksiantajayrityksen kanssa toiminutta asiakasyritystä ja ne toteutettiin yksilöhaastatteluina. Asiakasyrityksistä kolme olivat jo hankkinut toimeksiantajayritykseltä ERP-toiminnanohjausjärjestelmän, kun taas kolme olivat potentiaalisia asiakkaita, jotka olivat hankintaprosessin loppuvaiheessa. Näin tutkimukseen saatiin näkökulmia sekä toteutuneista että käynnissä olevista hankintaprosesseista. Haastateltavat yritykset valittiin yhteistyössä toimeksiantajayrityksen kanssa, jolloin ensin tiedusteltiin alustavasti asiakasyritysten kiinnostusta osallistua tutkimukseen. Tämän jälkeen tutkimukseen suostuneisiin henkilöihin oltiin yhteydessä sähköpostitse, jossa kerrottiin tarkemmin tutkimuksen tavoitteista sekä haastattelun käytännön toteutuksesta.

Haastatteluihin valittiin haastateltavat siten, että heillä oli mahdollisimman hyvä kokonaiskuva ERP-järjestelmän hankintaprosessista sekä siihen liittyvästä päätöksenteosta. Haastateltavat toimivat keskeisissä rooleissa ERP-järjestelmän hankintaprosessissa sekä olivat osallistuneet päätöksentekoon sen eri vaiheissa. Heidän roolinsa keskittyivät erityisesti hankinnan valmisteluun, esimerkiksi tarvemäärittelyyn, toimittajien kartoittamiseen sekä vaihtoehtojen arviointiin. Lopullisen päätöksenteon hankinnasta teki lopulta useimmissa tapauksissa johtoryhmä tai hallitus. Haastateltavat esitetään alla olevassa taulukossa 1 käyttäen koodia H (haastateltava) sekä haastattelun järjestysnumeroa. Tutkimuksessa käytetään jatkossa kyseisiä koodeja viittauksissa.

**Taulukko 1.** Haastateltavien taustatiedot.

	<b>Rooli yrityksessä</b>	<b>Roolin kesto</b>	<b>ERP-hankinta</b>	<b>Haastattelun päivämäärä</b>	<b>Kesto</b>
<b>H1</b>	Taluspäällikkö	3 vuotta	Nykyinen asiakas	19.2.2026	22.30 min
<b>H2</b>	Talousjohtaja	3,5 vuotta	Nykyinen asiakas	27.2.2026	29.45 min
<b>H3</b>	Taluspäällikkö	1 vuosi	Potentiaalinen asiakas	2.3.2026	24.56 min
<b>H4</b>	Talousjohtaja	5 vuotta	Potentiaalinen asiakas	12.3.2026	28.44 min
<b>H5</b>	Konsernikehitys johtaja	5 vuotta	Nykyinen asiakas	30.3.2026	19.10 min
<b>H6</b>	Talousjohtaja	2 vuotta	Potentiaalinen asiakas	1.4.2026	23.18 min

Taulukosta nähdään haastateltavien roolit yrityksessä, roolissa toimimisen kesto, onko yritys toimeksiantajayrityksen näkökulmasta nykyinen vai potentiaalinen asiakas ja milloin haastattelut olivat sekä niiden kesto. Useilla haastateltavista on kuitenkin pidempi kokemus joko samasta yrityksestä muiden roolien kautta tai vastaavista rooleista muissa yrityksissä. Tämä viittaa laajempaan kokemukseen yrityksestä ja päätöksentekoon liittyvistä tehtävistä kuin mitä nykyisen roolin kesto antaisi ymmärtää.

Haastattelut toteutettiin puolistrukturoituna haastatteluina, ja niitä varten laadittiin etukäteen haastattelun kysymykset ja runko. Haastattelukysymykset perustuivat tutkimuksen teoreettiseen viitekehykseen. Asiakaspolku jaettiin kolmeen vaiheeseen aikaan ennen hankintaa, hankintaprosessin aikana ja hankinnan jälkeinen aika. Näiden vaiheiden pohjalta laadittiin yhteensä 17 kysymystä, joista neljä oli taustakysymyksiä haastateltavista. Kysymykset kohdistuivat kaikkiin kolmeen asiakaspolun vaiheisiin ja nykyisille asiakkaille esitettiin lisäksi hankinnan jälkeistä vaihetta koskeva kysymys.

Haastatteluihin varattiin noin tunti aikaa, mutta kaikki haastattelut valmistuivat tätä nopeammin. Kolme haastatteluista toteutettiin Microsoft Teamsin välityksellä ja kolme puhelimitse. Haastattelut toteutettiin helmi-huhtikuussa 2026. Haastateltavilta pyydettiin haastattelujen alussa lupa keskustelun nauhoittamiseen sekä kerrottiin tutkimuksen anonymiteetistä. Kaikki haastattelut nauhoitettiin ja litteroitiin ennen aineiston analysointia.

### **3.4 Aineiston analysointi**

Laadullisen aineiston analyysin ydin tehtävä on tehdä kerätystä aineistosta kokonaisuus, jonka avulla voidaan tuottaa perusteltuja tulkintoja sekä tehdä tutkittavasta ilmiöstä johtopäätöksiä (Hirsjärvi ja muut, 2007, s.216). Analyysivaiheessa aineistoa luokitellaan ja tiivistetään, jotta sen keskeiset sisällöt voidaan tunnistaa ja esittää johdonmukaisesti. Laadullisessa tutkimuksessa aineiston analyysin keskeinen tavoite on onnistua sen tulkinnassa (Puusa & Juuti, 2020, luku 9).

Tuomi ja Sarajärvi (2009 s.91) kertovat, että yleisin analyysimenetelmä, mitä laadullisessa tutkimuksessa käytetään, on sisällönanalyysi. Sisältöanalyysin päämääränä on helpottaa järjestämään hankittu aineisto aluksi tiiviiseen ja selkeään muotoon siten, että sen keskeiset merkitykset ja tiedot säilyvät. (Hirsjärvi & Hurme, 2000, s.137). Puusan ja Juutin (2020, luku 9) mukaan sisältöanalyysin tekemiseen kuuluu useita vaiheita, joita voidaan soveltaa myös tässä tutkimuksessa. Analyysiprosessi koostuu seuraavista vaiheista:

1. Aineistoon tutustuminen
2. Aineiston pelkistäminen
3. Aineiston kategorisointi ja teemoittelu
4. Aineiston tulkinta

Näiden kaikkien vaiheiden tulee pyrkiä totuudenmukaisuuteen, uskottavaan tulkintaan sekä läpinäkyvyyteen. Lisäksi tutkijan on tärkeä pystyä perustelemaan tekemänsä ratkaisut, jotta analyysistä tehty tulkinta on uskottava ja johdonmukainen. (Puusa & Juuti, 2020, luku 9)

Tämän tutkimuksen aineiston analyysi toteutettiin laadullisena sisällönanalyysinä. Analyysissä ensin tutustuttiin huolellisesti litteroituun haastatteluaineistoon, jotta saatiin selkeä kokonaiskuva aineistosta. Tämän jälkeen haastattelukysymykset luokiteltiin tutkimuskysymyksiin, josta nähtiin mikä haastattelukysymys vastasi mihinkin kysymykseen. Aineistosta nostettiin keskeisiä teemoja, jotka liittyivät brändin rooliin ERP-järjestelmän hankintaprosessin eri vaiheissa.

Analyysi eteni teemoittelun kautta, jossa aineisto käytiin lävitse asiakaspolun eri vaiheiden mukaisesti ennen hankintaa, hankinnan aikana ja hankinnan jälkeen. Näiden pääteemojen alle muodostui alateemoja, jotka kuvasivat tarkemmin brändin vaikutusta

päätöksentekoon, mielikuviin sekä toimintaan eri vaiheissa. Näin analyysi yhdisti aineiston tarkastelun tutkimuksen teoreettiseen viitekehykseen.

Analyysin viimeinen vaihe sisälsi teemojen tulkitsemista suhteessa tutkimuskysymyksiin. Tulkinnan tavoitteena oli tunnistaa keskeiset merkitykset ja tavat, joiden mukaan brändi vaikuttaa B2B-asiakaspolulla. Analyysiprosessin aikana pyrittiin sisällyttämään alkuperäisen aineiston yhteys, jotta tulkinnat perustuivat totuudenmukaisiin ja mahdollisimman tarkasti haastateltavien esittämiin näkemyksiin.

### **3.5 Tutkimuksen luotettavuuden arviointi**

Laadullisessa tutkimuksessa pyritään siihen, että tutkimustulokset olisivat laadukkaita ja luotettavia (Hirsjärvi ja muut, 2009, s.226). Tutkimuksen arviointi lisää sen läpinäkyvyyttä sekä mahdollistaa tuoda esiin tutkimuksen vahvuuksia ja rajoituksia (Eriksson & Kovalainen, 2016, s. 303). Puusan ja Juutin (2020, luku 11) mukaan laadullisen tutkimuksen luotettavuutta voidaan tutkia kolmen käsitteen kautta, joita ovat uskottavuus, luotettavuus ja eettisyys.

Yksi keskeisin laadullisen tutkimuksen arviointikriteereistä on uskottavuus. Uskottavuudella viitataan siihen, kuinka tutkimuksen lukijat pitävät tutkimuksen tuloksia vakuuttavina ja todenmukaisina sekä miten tulkinnat vastaavat tutkittavien käsityksiä (Eskola & Suoranta, 1998, s.212). Tähän liittyy erityisesti aineiston asianmukainen kerääminen sekä analyysin huolellisuus ja läpinäkyvyys. Tutkimuksen tulee vakuuttaa lukijat siitä, että esitetyt havainnot ovat todella tapahtuneet ja ne on kuvattu perusteellisesti (Puusa & Juuti, 2020, luku 11). Tulosten tulee olla todenmukaisia ja varmoja, jolloin ne kuvaavat tutkittua ilmiötä tarkasti tukevilla perusteluilla.

Tutkimuksessa tehtyjen johtopäätösten tulisi antaa tarkka kuvaus tai selitys siitä mitä on tapahtunut (Eriksson & Kovalainen, 2016, s.305).

Tässä tutkimuksessa uskottavuutta pyrittiin vahvistamaan eri keinoilla. Aineisto on kerätty puolistrukturoiduilla haastatteluilla henkilöiltä, jotka ovat keskeisesti vaikuttaneet ERP-järjestelmän hankintaprosessissa, jolloin heiltä saadut vastaukset tukevat tutkimuskysymyksiä. Haastattelut on myös nauhoitettu ja litteroitu, mikä mahdollistaa aineiston tarkan tutkimisen, mikä vähentää tulkintavirheitä. Uskottavuutta pyrittiin tukemaan myös siten, että tutkimuksessa tarkasteltiin sekä nykyisiä, että potentiaalisia asiakkaita, jolloin ilmiötä tutkittiin asiakaspolun eri vaiheissa. Näin tutkimus pyrkii tarjoamaan monipuolisen kuvan siitä, miten brändi vaikuttaa B2B-asiakaspolulla.

Toinen keskeinen tutkimuksen arviointikriteeri on luotettavuus. Luotettavuus tarkoittaa sitä, että tutkimuksen toteutus on johdonmukainen sekä perusteltu ja, että toinen tutkija voi päästä samaan lopputulokseen suorittaessaan tutkimuksen uudestaan (Hirsjärvi & Hurme, 2000, s.186). Tämä edellyttää sitä, että tutkija kykenee vakuuttamaan lukijan siitä, että tutkimuksessa käytetyt lähestymistavat ja menetelmät ovat perusteltuja ratkaisemaan tutkimusongelma. Tutkimusprosessi on myös kuvattu todenmukaisesti ja systemaattisesti (Puusa & Juuti, 2020, luku 11). Laadullisessa tutkimuksessa luotettavuus liitetään myös siihen, missä määrin tutkimus olisi toistettavissa siten, että toinen tutkija päätyy samankaltaisiin tuloksiin samankaltaisella tutkimuksella (Eriksson & Kovalainen, 2016, s.305).

Tässä tutkimuksessa luotettavuutta pyrittiin vahvistamaan tutkimusprosessin yksityiskohtaisella kuvaamisella. Puolistrukturoidut haastattelut toteutettiin ennalta laaditun haastattelurungon perusteella, mikä tukee aineiston vertailtavuutta.

Haastattelujen toteutus, aineiston käsittely sekä analyysin vaiheet on kuvattu siten, että tutkimuksen etenemistä voidaan seurata vaihe vaiheelta. Luotettavuutta tukee se, että aineistonkeruu ja analyysi ovat sidottu selkeästi tutkimuskysymyksiin sekä teoreettiseen viitekehykseen. Näin tutkimuksessa tehdyt valinnat ovat johdonmukaisia ja perusteltuja tutkimuksen tavoitteisiin.

Tutkimuksen eettisyys on tärkeä arviointikriteeri laadulliselle tutkimukselle, mikä edellyttää, että tutkija noudattaa eettisiä periaatteita koko tutkimuksenprosessin ajan. Tämä koskee aineistonkeruuta, analyysia sekä tulosten raportointia. Eettisesti toteutettu tutkimus perustuu läpinäkyvyyteen ja perusteltuihin menetelmävalintoihin, mitkä sopivat hyvän tieteellisen käytännön kanssa. Tutkimuksen eettisyyteen liittyy myös se, että tutkimuksen tulee toteutua siten, ettei se aiheuta haittaa osallistujille eikä vaaranna heidän asemaansa tai toimintaansa. (Puusa & Juuti, 2020, luku 11)

Tässä tutkimuksessa eettisyys on huomioitu siten, että haastateltaville on kerrottu tutkimuksen tarkoitus ja heidän osallistumisensa vapaaehtoisuus sekä heiltä on pyydetty lupa haastatteluiden nauhoittamiseen. Tutkimuksessa on myös huolehdittu siitä, ettei yksittäisiä henkilöitä tai yrityksiä voida tunnistaa tutkimuksen tuloksista. Lisäksi aineistoa on käsitelty luottamuksellisesti ja sitä on käytetty vain tämän tutkimuksen tarkoituksiin. Näin tutkimus pyrkii noudattamaan hyvän tieteellisen käytännön periaatteita ja varmistamaan, että tutkimus toteutetaan vastuullisesti.

## 4 Tulokset

Tässä luvussa tarkastellaan tutkimuksen kolmatta tavoitetta eli empiirisen aineiston analysointia. Analyysin tarkoituksena on selvittää, miten brändi vaikuttaa B2B-asiakaspolun eri vaiheissa sekä millainen rooli sillä on lopullisen hankintapäätöksen muodostumisessa. Luku etenee haastattelurungon mukaisesti, mikä on muodostettu teoreettisen viitekehyksen perusteella. Haastattelukysymykset löytyvät tutkimuksen lopussa olevasta liitteestä. Aluksi käsitellään tuloksia taustakysymyksistä 1-4, minkä jälkeen tarkastellaan hankintaa edeltävää vaihetta koskevia kysymyksiä 5-10. Tämän jälkeen analysoidaan harkinta- ja ostoprosessin aikaisia kysymyksiä 11-13, ja lopuksi keskitytään kysymyksiin 14-17, jotka liittyvät päätöksentekoon sekä siihen vaikuttaviin tekijöihin.

### 4.1 Brändin vaikutus ennen hankintaa

Haastatteluista saatu aineisto tukee kirjallisuudessa esitettyä näkemystä siitä, että B2B-hankinnat ovat monimutkaisia sekä siihen osallistuu monta henkilöä yrityksestä. Yksittäinen henkilö ei tehnyt hankintapäätöstä vaan siihen osallistui yrityksen eri edustajia, kuten talous- ja IT-puolelta. Joissakin tapauksissa käytettiin myös ulkopuolisia asiantuntijoita hankinnan tukena. Päätöksentekijöiden sisällä esiintyi vaihtelevasti erilaisia näkemyksiä, mutta pääosin ratkaisut syntyivät keskustelun ja yhteisen arvioinnin kautta. Kuitenkin joissakin tapauksissa näkemyseroja oli pitkälle prosessin edetessä, kun taas toisissa tapauksissa päätöksenteko oli melko yksimielistä. H2 kuvasi päätöksentekoa näin:

*“Yhteistyöllä tultiin lopputulokseen ja oli hyvä, kun oli kolme eri näkökulmaa, jokaisella vähän eri tausta ja jokainen osaa kysyä vähän eri tavalla kysymyksiä”* H2, nykyinen asiakas

Haastateltavia yrityksiä yhdisti se, että syy ERP-järjestelmän hankintaan oli erityisesti nykyisten järjestelmien vanhentuminen. Monilla järjestelmä oli ollut käytössä noin 20 vuotta, minkä takia tekninen tuki oli päättymässä eikä se vastannut enää yrityksen tarpeita. Lisäksi hankintaa ohjasivat riskien hallintaan liittyvät tekijät sekä tarve yhdistää järjestelmäkokonaisuuksia. Useissa tapauksissa hankintaa oli harkittu jo pitkään, kun taas toisissa tapauksissa päätös syntyi asteittaisen tarpeen tunnistamisen ja sisäisen keskustelun seurauksena. H4 ja H5 kuvasi hankinnan syytä näin:

*“Nykyinen järjestelmä ei ole ajan tasalla ja on aika vanha räätälöity järjestelmä, ja se on ollut tiedossa pitkään, että se pitää joskus uusia”* H4, potentiaalinen asiakas

*“On vanha järjestelmä ja on alun perin hankittu jo 20 vuotta sitten ja nähtiin sen tuotteen olevan loppusuoralla, vaikka sitä on päivitetty ja muuta matkan varrella.*

*Koettiin, että riskit alkavat nousemaan, kun on niin vanha tuote, ja haluttiin modernimpaan tuotteeseen vaihtaa ja vähentää liiketoiminnan riskejä”* H5, nykyinen asiakas

Haastatteluista saadun aineiston perusteella brändi näyttäytyi keskeisenä tekijänä ERP-hankinnan alkuvaiheessa erityisesti luottamuksen, riskin ja toimittajan jatkuvuuden arvioinnin näkökulmasta. Haastateltavat H1, H2 ja H3 yhdistivät brändiin mielikuvia uskottavuudesta, vakaudesta sekä kyvystä toimia pitkäaikaisena kumppanina. Nämä mielikuvat korostuvat varsinkin ERP-järjestelmien kaltaisissa strategisesti merkittävässä ja pitkäkestoisissa hankinnoissa.

*”Brändillä on iso vaikutus, ensinnäkin mielikuvat on, että onko uskottava toimija ja on ensimmäinen asia mitä lähdetään miettimään, että halutaan toimia uskottavan pelurin kanssa ja markkinoi pitkään ja on pitkäaikainen kumppani”* H1, nykyinen asiakas

*”Brändit viestii laatua ja varmuutta”* H3, potentiaalinen asiakas

Brändi toimii tässä vaiheessa apuvälineenä, jonka avulla voidaan jaotella monimutkaisia ja hankalasti arvioitavia vaihtoehtoja. ERP-järjestelmän ollessa hankinta, missä toimittajien tekninen vertailu on haastavaa tai se vaatii parempaa asiantuntemusta, voi brändiin liittyvät mielikuvat helpottaa alustavaa arviointia niistä. Tämä ilmenee esimerkiksi siinä, että H2 ja H6 kokivat suuret ja kansainväliset toimijat turvallisina ja jatkuvuutta takaavina vaihtoehtoina, kun taas pienempiin ja tuntemattomampiin toimijoihin liitettiin korkeampi riski.

*”Kyllähän se vaikuttaa, kun jos on iso kansainvälinen ja globaali toimija niin se tietyllä tavalla tuo niinku jatkuvuuden uskoa tai tunnetta että se brändi on vahva ja iso toimija ja luotettava toimija, niin syntyy mielikuva, että sitä tukea on saatavilla ja se järjestää ja päivittää ohjelmaa tulevaisuudessa ja sitä kehitetään.”* H2, nykyinen asiakas

Samanaikaisesti brändistä nähtiin myös kriittisiä puolia, kun esimerkiksi suuret yritykset nähtiin joissakin tapauksissa jäykkinä ja vähemmän joustavina. Tämä voi heikentää niiden houkuttelevuutta varsinkin, kun alettiin miettiä mahdollisia toimittajia. Vastaavasti pienemmät yritykset nähtiin joustavampina ja asiakaslähtöisempinä, mutta niiden kohdalla riskinä koettiin resurssien riittävyys sekä pitkän aikavälin toimintavarmuus.

*“Isot talot voi olla pienen organisaation näkökulmasta liian isoja, että ne nähtiin kalliina ja kankeina taloina meidän kokoisen pelurin kanssa.”* H1, nykyinen asiakas

*“Jos on pienempi brändi, josta ei ole mitään tietoa, niin siinä on isompi riski”* H2,  
nykyinen asiakas

Aineistosta on kuitenkin havaittavissa eroja nykyisten ja potentiaalisten asiakkaiden välillä. Potentiaaliset asiakkaat korostivat brändiin liittyviä odotuksia, epävarmuutta ja riskiä, kun taas nykyiset asiakkaat miettivät brändiä enemmän aikaisemman kokemuksen ja toteutuneen yhteistyön kautta. Tämä näkyi siinä, että nykyisillä asiakkailla brändimielikuvat olivat jo vahvistuneet tai tarkentuneet kokemuksen kautta, kun taas potentiaalisten asiakkaiden näkemykset perustuivat enemmän ennako-oletuksiin ja aikaisemmin muodostuneisiin käsityksiin.

Haastateltavien vastauksista nousi esiin myös ERP-hankintoihin liittyvä yleinen epävarmuus, kuten projektien venyminen ja kustannusten kasvaminen. Näin ollen brändi ei ainoastaan rakentanut mielikuvia toimittajista, vaan toimi keskeisenä työkaluna riskin hallinnassa ja epävarmuuden vähentämisessä jo ennen varsinaista hankintavaihetta.

*“Projektit saattaa olla pitkiä ja saatetaan nähdä luotaan työntävinä”* H4,  
potentiaalinen asiakas

*“Brändit viestii laatua ja varmuutta”* H3, potentiaalinen asiakas

ERP-hankinnan alkuvaiheessa vastaajien mieleen nousivat ensisijaisesti tunnetut suuret kansainväliset ohjelmisto- ja toimittajabrändit, esimerkiksi H2, H3 ja H6 haastatteluissa nousivat esiin SAP, Microsoft ja Oracle. Näiden toimijoiden vahva asema viittasi siihen, että brändin tunnettuus ja näkyvyys vaikuttivat merkittävästi siihen, mitkä vaihtoehdot nousivat ensimmäisinä mieleen. Tunnettujen globaalien toimijoiden lisäksi esiin nousivat toimialakohtaiset ratkaisut sekä aikaisempien kokemusten ja verkostojen kautta tutut toimittajat. Tämä korosti sitä, että brändin rakentuminen B2B-kontekstissa on vahvasti sidoksissa kokemukseen ja yrityksen sen hetkiseen tarpeeseen.

*“Isoimmat kansainvälisimmät toimittajat, SAP, Microsoft, Oracle tulee ensimmäisenä mieleen” H3, potentiaalinen asiakas*

Toimeksiantajayrityksen brändi nähtiin eri tavoilla vastaajien välillä. Se nousi selkeästi esiin tilanteissa, joissa vastaajilla oli siitä aikaisempaa kokemusta tai jo olemassa oleva asiakassuhde (H1). Potentiaalisten asiakkaiden kohdalla toimeksiantajan brändin tunnistaminen perustui enemmän toimiala näkyvyyteen tai verkostojen kautta saatuun tietoon (H4). Joissakin tapauksissa toimeksiantajan brändi ei noussut esiin ensisijaisesti brändimielikuvien perusteella, vaan esimerkiksi suositusten kautta (H5).

*“Toimeksiantaja, joka oli päivän selvä, koska on meidän nykyinen toimittaja, niin oli selvää, että he olivat siinä mukana ja olisi varmaan noussut muutenkin” H1, nykyinen asiakas*

*“Isompia IT-taloja tuli mieleen ja käytiin Microsoftin kanssa keskusteluja siitä ketkä heidän kumppaneita on, että olisi luotettava toimittaja ja sieltä sitten nousi toimittajabrändit esille” H5, nykyinen asiakas*

Nykyisten ja potentiaalisten asiakkaiden välillä oli eroja siinä, miten he kokivat alussa brändien mielikuvien syntyvän. Nykyiset asiakkaat tarkastelivat brändiä enemmän omien kokemuksiensa kautta, kun taas potentiaalisten asiakkaiden näkemykset brändistä perustuivat enemmän ennako-oletuksiin.

#### **4.1.1 Alkuvaiheessa hyödynnetyt tiedonlähteet**

Haastatteluista saadun aineiston perusteella keskeisimmät tiedonlähteet ERP-hankinnan alkuvaiheessa olivat haastateltavien omat verkostot, aiemmat kokemukset sekä H1 että H6 hyödynsi myös ulkopuolisten asiantuntijoiden suosituksia. Näiden merkitys korostuu erityisesti hankinnoissa, joihin liittyy korkea riski ja pitkäaikaiset vaikutukset liiketoimintaan. Henkilökohtaiset ja tutut lähteet koetaan tällöin luotettavina tai riskiä vähentävinä tekijöinä.

*”Meillä on ulkopuolinen kumppani, joka on meidän kanssa tekemässä tätä hankintaa, niin nojataan aika paljon heidän asiantuntijuuteen, kun heillä on asiantuntijuutta näistä projekteista niin sitten heiltä tuli tiettyjä suosituksia. Johtoryhmältä tuli omien verkostojen kautta esim. olivat kuulleet mahdollisista hyvistä järjestelmistä niin näitä käytettiin.” H6, potentiaalinen asiakas*

Nykyiset asiakkaat nojasivat enemmän omiin kokemuksiinsa ja olemassa oleviin suhteisiin, mikä vähensi tarvetta suuremmalle tiedonhauulle. Potentiaaliset asiakkaat puolestaan hyödynsivät monipuolisemmin eri tiedonlähteitä, kuten verkostoja ja markkinakartoituksia muodostaakseen kokonais kuvan mahdollisista toimittajista.

Digitaaliset tiedonlähteet, kuten hakukoneet ja toimeksiantajayrityksen verkkosivut toimivat enemmän tietoa vahvistavina tekijöinä, mistä tarkennettiin jo olemassa olevia käsityksiä. Esimerkiksi toimeksiantajayrityksen verkkosivuilta käytiin hakemassa yhteystietoja tai tutustumassa muihin samankaltaisiin projekteihin. Tämän takia niiden rooli brändimielikuvien vaikuttamiseen jäi aineistossa vähäisemmiksi.

*“Riittää että löytyy yhteistiedot, kun on kyseessä niin iso hankinta, niin päätökset tehdään face-to-face tai Teamsin palaverin pohjalta.”* H3, potentiaalinen asiakas

*“Sieltä haetaan referenssejä mitä tulee vastaan muualtakin eli verkkosivut on alkuvaiheen enkä pidä mitenkään merkityksellisenä”* H4, potentiaalinen asiakas

Tekoälypohjaisten työkalujen, kuten ChatGPT:n käyttö oli hyvin vähäistä. H3 ja H4 kertoi hyödyntäneensä sitä lähinnä vain alustavaan tutkimiseen tai vaihtoehtojen listaamiseen. Sen vaikutus varsinaisiin brändimielikuviiin jäi varsin vähäiseksi, mikä viittaa siihen, että B2B-kontekstissa luottamus rakentuu edelleen vahvasti ihmisten ja kokemusten kautta.

*“ChatGPT:tä on käytetty Googlen kaltaisena hakuvälineenä et ei sen ihmeemmin.”* H3, potentiaalinen asiakas

*“Tekoäly auttoi alussa siinä, että mistä voisi lähteä etenemään (hankinnassa)”* H4, potentiaalinen asiakas

Tulokset osoittavat, että brändi rakentuu ennen hankintaa monien vaiheiden kautta, mutta verkostoilla ja omakohtaisilla kokemuksilla on suurempi merkitys tiedonlähteenä kuin esimerkiksi tekoälyllä. Suurin ero potentiaalisten ja nykyisten asiakkaiden välillä näkyi tiedonlähteissä siinä, että nykyiset asiakkaat käyttivät vahvemmin omia kokemuksia ja olemassa olevia suhteitaan, kun taas potentiaaliset asiakkaat hyödynsivät verkostoja ja ulkopuolisia lähteitä. Alla olevasta taulukosta 2 näkyy vielä, kuinka suuri merkitys eri tiedonlähteillä oli hankinnan alkuvaiheessa ja ketkä haastateltavista hyödynsi mitäkin tiedonlähdettä.

**Taulukko 2.** Tiedonlähteiden merkitys.

<b>Tiedonlähde</b>	<b>Merkitys</b>	<b>Ketkä käyttivät</b>
<b>Aikaisemmat kokemukset brändistä</b>	Korkea	H1, H2, H4 ja H6
<b>Suositukset verkostoilta</b>	Korkea	H1, H3, H4, H5 ja H6
<b>Tekoäly</b>	Matala	H3 ja H4
<b>Ulkopuoliset asiantuntijat</b>	Keskitaso	H1, H5 ja H6

#### **4.1.2 Brändin rooli ja merkitys ennen hankintaa**

Brändillä havaittiin olevan merkittävä rooli erityisesti toimittajien alkuvaiheen karsinnassa. Haastateltavien vastauksista ymmärsi, että brändi toimi tietynlaisena suodattimena, jonka perusteella päätettiin, mitä toimittajia lähestytään ja mitkä toimittajat suljetaan pois jo varhaisessa vaiheessa. Nämä määrittivät sen, mitkä toimittajat pääsivät tarjouspyyntövaiheeseen. H3 totesi brändin merkityksen tärkeyttä hankinnan alkuvaiheessa näin:

*”On tärkeä, että pääsee edes eteenpäin, että se (brändi) pitää olla ehdottomasti kunnossa”* H3, potentiaalinen asiakas

Erityisesti nykyisten asiakkaiden vastauksissa korostui, että tunnettu ja luotettava brändi toimii tärkeänä tekijänä, kun mietitään mahdollisia toimittajia. Tuntemattomia toimijoita ei harkittu melkein ollenkaan, sillä ne koettiin riskinä. Samoin brändiin liitetyt mielikuvat, kuten ketteryys, kotimaisuus ja sopivuus hankkivan yrityksen kokoluokkaan, vaikuttivat siihen, miten toimittajat asemoituivat toisiinsa nähden. Näin H5 koki brändin merkityksen hankinnan alkuvaiheessa:

*”On luotettava brändi eikä ihan uskalla tuntemattoman kelkkaan hypätä, kun aika kriittinen järjestelmä on kyseessä ja ettei omaan liiketoimintaan tuu vahinkoa, jos menee pahasti metsään, niin ei olisi tuntemattoman kelkkaan lähtenyt”* H5, nykyinen asiakas

Potentiaalisten asiakkaiden kohdalla päädyttiin tiettyihin toimijoihin suositusten, toimialakokemuksen tai verkostoilta saatujen tietojen kautta. Näin ollen esimerkiksi H4 ja H6 kokivat, että itse brändi ei ole ensisijainen valintakriteeri vaan toimittajan tulisi ennen kaikkea pystyä vastaamaan yrityksen tarpeisiin ja vaatimuksiin. Kuitenkin H3 koki, että positiivinen brändimielikuva saattoi vahvistaa toimeksiantajan asemaa ja lisätä kiinnostusta tarkempaan tarkasteluun.

*”Jos on samalta toimialalta referenssejä niin totta kai ne sitten auttaa. Meidän selvitystyössä emme ole hankkimassa brändiä vaan kokonaisuutta, mikä ratkaisisi meidän ongelmia.”* H4, potentiaalinen asiakas

Näin ollen brändi toimii enemmänkin välttämättömänä, mutta ei ensisijaisena ehtona hankintaprosessin etenemiselle, jotta yritys pääsee tarjouspyyntövaiheeseen. Näiden havaintojen perusteella brändi vähensi epävarmuutta ja ohjasi päätöksentekoa, mutta toisaalta sen merkitys oli sidoksissa siihen, kuinka hyvin toimittaja pystyi vastaamaan asiakkaan liiketoiminnallisiin tarpeisiin. Nykyisten ja potentiaalisten asiakkaiden välillä ero korostui erityisesti potentiaalisten asiakkaiden kohdalla. Heille brändi toimi enemmän riskin vähentämisen välineenä, kun taas nykyiset asiakkaat pystyivät nojaamaan aiempiin kokemuksiin, mitkä vähensivät epävarmuutta ja samalla ohjasi valintaa.

Toimeksiantajan brändi koettiin tutuksi ja se auttoi pääsemään harkittavien toimittajien joukkoon ja tarjouspyyntövaiheeseen. H3 kuvasi toimeksiantajan brändiä ja siitä muodostunutta mielikuvaa näin:

*”On ollut hyvä ja positiivinen mielikuva toimeksiantajasta ja brändistä, ja kotimaisuus on ollut siinä yksi iso plussa.”* H3, potentiaalinen asiakas

Oli kuitenkin myös tapauksia, missä itse toimittajan brändillä ei koettu olevan suurta merkitystä, esimerkiksi H6 kuvasi toimeksiantajan brändin vaikutusta päätyä harkittavien toimittajien joukkoon näin:

*”Brändillä ei ollut oikein merkitystä, että enemmän sillä tuotteella.”* H6, potentiaalinen asiakas

ERP-järjestelmän ollessa hyvin kriittinen osa liiketoimintaa, on tarjottavalla tuotteella suurin merkitys ja miten hintalaatu suhde siinä näkyy. Brändillä on toisin sanoen selkeä, mutta vaihteleva rooli, kun mietitään vaihtoehtoisia mahdollisia toimittajia. Osassa tapauksissa brändi toimi keskeisenä tekijänä, mikä mahdollisti toimeksiantajan pääsyn mukaan arviointiin, kun taas toisissa tapauksissa sen merkitys jäi vähäisemmäksi.

## 4.2 Brändin vaikutus hankinnan aikana

Hankintaprosessin edetessä hankinta vaiheeseen, brändin merkitys heikkeni suhteessa muihin valintatekijöihin. Aineiston perusteella päätöksenteko perustui enemmän muihin tekijöihin, kuten hintaan, teknisiin ominaisuuksiin, toiminnallisuuteen ja suosituksiin. Sekä nykyiset että potentiaaliset asiakkaat korostivat, että lopullisessa arvioinnissa keskeisintä oli löytää yrityksen tarpeisiin parhaiten sopiva ratkaisu, jolloin brändillä ei ollut enää suurta vaikutusta. Esimerkiksi H2, H3 ja H6 kokivat, että järjestelmän soveltuvuus liiketoimintaan koettiin tärkeämpänä kuin brändi.

*”Toiminnallisuudet ja toimivuus menee brändin edelle”* H2, nykyinen asiakas

*”Brändillä on pienin vaikutus verrattuna hintaan, teknisiin ominaisuuksiin tai referensseihin, kun halutaan ostaa hyvä järjestelmä järkevällä hinnalla”* H6,  
potentiaalinen asiakas

Nykyisten asiakkaiden vastauksissa korostui erityisesti se, että brändi oli jo aiemmassa vaiheessa rajannut vaihtoehtoja, jonka jälkeen päätöksenteko perustui enemmän teknisiin ja taloudellisiin kriteereihin. Potentiaalisten asiakkaiden kohdalla koettiin

samanlaisia ajatuksia eli, vaikka brändin tuli olla uskottava ja luotettava, perustui lopullinen päätös kokonaisuuteen ja toimittajan kykyyn vastata yrityksen tarpeisiin. H1 totesi brändin vaikutusta päätöksenteko vaiheessa näin:

*"Päätösvaiheessa sitä (brändiä) ei oikein tunnisteta siinä hetkessä ja on yksi tekijä, mutta painotetaan kustannuksia ja toiminnallisuuksia ja yritetään sitä mieltä, mikä on oman organisaation osaamistaso ja valmiustaso ottaa erilaista järjestelmää käyttöön ja se on tekninen ajatteluketju kuitenkin. Brändi on kuitenkin se mikä on esikarsinnassa rajannut tietyt talot pois" H1, nykyinen asiakas*

Näin ollen brändin rooli muuttui hankinnan vaiheen aikana. Alkuvaiheessa se toimi tietynlaisena suodattimena, mutta harkinnan vaiheessa sen merkitys väheni muiden tekijöiden tieltä. Nykyisten ja potentiaalisten asiakkaiden näkemykset olivat tässä vaiheessa samankaltaiset. Molemmat ryhmät olivat sitä mieltä, että tekniset ja taloudelliset tekijät olivat merkityksellisempiä tässä hankinnan vaiheessa kuin brändi.

#### **4.2.1 Brändi ja riskin vähentäminen hankinnan aikana**

Brändin suora vaikutus päätöksentekoon väheni hankintaprosessin edetessä, mutta sen rooli riskin vähentämisen vaikuttavana tekijänä säilyi. Brändi toimi taustalla vaikuttavana tekijänä, jonka kautta pystyttiin arvioimaan toimittajan luotettavuutta, vakautta ja suorituskykyä. H6 kuvasi tilannetta heikommasta brändistä näin:

*”Jos jostain syystä yrityksellä on kyseenalainen maine tai vaikka taustalla on epäonnistuneita projekteja niin kyllä sillä silloin on merkitystä, että silloin se voidaan nähdä riskinä.”* H6, potentiaalinen asiakas

Tuntemattomat ja heikon brändin omaavat yritykset nähtiin selvästi riskisempinä vaihtoehtoina. Vastaavasti vahva ja tunnettu brändi vähensi epävarmuutta ja se nähtiin uskottavana toimijana suoriutua projektista onnistuneesti. H5 kuvasi, miten riskiä pystyttiin ehkäistä jo alkuvaiheessa:

*”Alussa vaikuttaa, että haetaan niitä brändejä, joihin voidaan luottaa ja ehkäistään riski siinä”* H5, nykyinen asiakas

Nykyisten asiakkaiden vastauksissa korostui, että brändi koettiin erityisen tärkeänä riskin hallinnan näkökulmasta vaiheessa ennen hankintaa. Tämän jälkeen brändin merkitys väheni, mutta kuitenkin sen merkitys säilyi. Potentiaalisten asiakkaiden kohdalla riskin arviointi liittyi vahvasti toimittajien maineeseen ja aikaisempiin projekteihin. Aineistosta nousi esiin myös, että vahva brändi voidaan joissakin tapauksissa yhdistää korkeampiin kustannuksiin, mikä nähtiin tietynlaisena riskinä. Näin ollen hyvä ja vahva brändi ei välttämättä aina vähennä riskiä, vaan se voi lisätä yrityksen kustannuksia, jolloin se ei palvele kaikkia yrityksen tarpeita.

*”Jos puhutaan SAP:sta niin ne on todella kalliita niin brändistä joutuu maksamaan sen käyttöönottoprojektin takia.”* H4, potentiaalinen asiakas

Kokonaisuudessaan brändi toimi hankintaprosessin aikana keskeisenä riskin hallinnan merkityksenä, vaikka sen suora vaikutus päätöksentekoon väheni. Brändi loi perustan luottamukselle, jonka myötä rakennettiin muiden tekijöiden lisäksi tarkempi arviointi toimittajasta. Ero nykyisten ja potentiaalisten asiakkaiden välillä näkyi siinä, että potentiaaliset asiakkaat kokivat riskin suuremmin, sillä heillä ei ole vielä kokemusta uudesta toimittajasta. Sen sijaan nykyisten asiakkaiden näkemys riskistä oli perustunut jo toteutuneisiin kokemuksiin.

### **4.3 Brändin rooli hankintapäätöksen muodostumisessa**

Lopullinen toimittajavalinta muodostui aineiston perusteella tyypillisesti pitkän ja vaiheittaisen arviointiprosessin tuloksena, jossa useiden kriteereiden pohjalta arvioitiin mahdollisia toimittajia. Päätöksenteko rakentui vähitellen prosessin edetessä kohti lopullista valintaa eikä yksittäiset hetket ratkaisseet sitä.

Nykyisten asiakkaiden vastauksissa päätöksenteko syntyi monien vaiheiden kautta sekä H2 ja H5 käyttivät päätöksenteossa apunaan vertailu- ja pisteytystaulukoita. Päätös tehtiin vasta sitten, kun eri vaihtoehtojen vahvuudet ja heikkoudet oli tarkasteltu kokonaan suhteessa yrityksen omiin tarpeisiin. Potentiaalisten asiakkaiden kohdalla päätöksenteko oli vielä kesken, mutta aineistosta ilmeni, että prosessi etenee samankaltaisesti myös huomioiden saadut tarjoukset, toimialasoveltuvuudet ja suositukset.

*“Viimeiseen asti katsottiin kaikki vaihtoehdot ja tehtiin vertailutaulukko hyvien ja huonojen puolien osalta plussat ja miinukset ja sitten verrattiin niitä ja mietittin, mikä se kombo voisi olla” H2, nykyinen asiakas*

Lopullisen päätöksen muodostumisessa keskeisimmiksi ominaisuuksiksi nousivat järjestelmän toiminnallisuudet, soveltuvuus yrityksen tarpeisiin, hinta sekä toimittajan kyky toteuttaa projekti luotettavasti. Sekä nykyiset että potentiaaliset asiakkaat korostivat, että päätöksenteko perustui ensisijaisesti liiketoiminnallisiin ja teknisiin ominaisuuksiin. Brändillä ei ollut päätöksentekoon suurta merkitystä, sillä sen vaikutus oli jo aikaisemmin. H5 totesi ratkaisun perustuvan näin:

*”Hinta käytännössä sen ratkaisee mutta tämä projekti ottaa muita asioita myös huomioon”* H5, nykyinen asiakas

Nykyisten asiakkaiden vastauksissa nousi esiin, että esimerkiksi H1:n ratkaiseva tekijä oli yrityksen oma valmius ja osaamisen taso ottaa järjestelmä käyttöön. Tämän lisäksi toimeksiantajan tiimi ja yhteistyön toimivuus vaikuttivat merkittävästi lopulliseen valintaan. H2 kuvasi lopullisen ratkaisun syntyneen näin:

*”Viimeisin ratkaisu tehtiin tiimin perusteella, että kumpaan luotettiin enemmän ja kumman kanssa yhteistyö toimii paremmin, niin se oli se ratkaisu. Toiminnallisuus edellä mentiin siinä vaiheessa.”* H2, nykyinen asiakas

H5 koki hinta-laatusuhteen myös keskeisenä päätöksentekokriteerinä. Potentiaalisten asiakkaiden kohdalla koettiin tärkeäksi, että järjestelmä vastasi yrityksen tarpeisiin sekä sen soveltuvuus toimialaan. Tuloksista ilmeni, että hankintapäätöksen loppuvaiheessa päätöksenteko perustui vahvasti konkreettisiin arviointikriteereihin, jolloin brändillä ei ollut enää siinä vaiheessa kauheasti merkitystä. Tässä ero nykyisten ja potentiaalisten asiakkaiden välillä muodostui siinä, että nykyisten asiakkaiden vastaukset perustuivat toteutuneisiin päätöksiin ja kokemuksiin. Potentiaaliset asiakkaat eivät vielä olleet

päätöksenteko vaiheessa, jonka takia heidän vastauksensa perustuivat arvioihin siitä, mitä he silloin painottavat päätöksenteossa. Alla olevasta taulukosta 3 näkyy vielä kuinka eri tekijät vaikuttavat alkuvaiheessa sekä päätösvaiheessa.

**Taulukko 3.** Hankintaan vaikuttavat tekijät.

<b>Tekijä</b>	<b>Vaikutus ennen hankintaa</b>	<b>Yhtenevät näkemykset</b>	<b>Vaikutus päätöksenteossa</b>	<b>Yhtenevät näkemykset</b>
<b>Brändi</b>	Korkea	Kaikki (H1-H6)	Matala	Kaikki (H1-H6)
<b>Riski</b>	Korkea	Kaikki (H1-H6)	Korkea	Kaikki (H1-H6)
<b>Muut ominaisuudet (hinta, tekniset ominaisuudet)</b>	Keskitaso	H2, H4, H6	Korkea	Kaikki (H1-H6)
<b>Suosituks</b>	Keskitaso	H1, H3, H4, H5 ja H6	Keskitaso	H1, H3, H5 ja H6

#### 4.3.1 Brändin rooli tasatilanteessa

Brändin merkitys väheni hankintaprosessin edetessä, mutta aineiston perusteella se ei kuitenkaan kadonnut kokonaan päätöksenteosta. Kysyin haastateltavilta, että mikäli olisi kaksi tismalleen samanlaista toimittajaa samantyyppisillä ominaisuuksilla, niin olisiko brändillä sitten vaikutusta päätöksenteossa. Vastauksista ilmeni, että brändi voi tällöin olla ratkaiseva tekijä. Haastateltavat olivat sitä mieltä, että tasatilanteessa valinta todennäköisesti kallistuisi tunnettuun ja luotettavaan toimittajaan. Myös aikaisemmat kokemukset brändistä vaikuttaisi tällaisessa tilanteessa, mikä viittaa siihen, että brändin merkitys kasvaa aikaisempien kokemusten ja luotujen suhteiden perusteella. Brändi

toimisi tällöin tietynlaisena viimeisenä varmistuksena päätöksenteossa. H6 totesi brändin vaikutuksen näin:

*”Kyllä brändillä sitten olisi merkitystä, jos olisi muuten täysin samat ominaisuudet, niin jos on sellainen, jolla on hyvä brändi, joka on sellainen, että yritys haluaa kehittyä ja on mukana tällaisissa kehityksen etunojassa niin kyllä silloin sellaisella on merkitystä”* H6, potentiaalinen asiakas

Potentiaalisten asiakkaiden kohdalla tasatilanteessa valitsivat he mieluiten brändin, millä on enemmän suosituksia, olisi tunnetumpi sekä kotimainen. Näin ollen, vaikka brändi ei ole ensisijainen valintakriteeri hankintapäätöksessä, toimisi se kuitenkin päätöksenteon ratkaisijana, mikäli muut ominaisuudet eivät tee selkeitä eroja toimittajista. H3 koki brändin vaikuttavan tasatilanteessa näin:

*”Mikäli ei ole muita eroja niin kyllä sillä siinä kohtaa on aika isokin vaikutus ja mielellään tehdään yhteistyötä kotimaisen toimijan kanssa”* H3, potentiaalinen asiakas

Näin ollen brändin rooli hankintapäätöksen muodostumisessa on pieni, mutta sillä on merkitystä. Päätöksenteon loppuvaiheessa muilla ominaisuuksilla oli suurempi merkitys, kuten hinta, tekniset ominaisuudet ja soveltuvuus hankkivan yrityksen tarpeisiin. Brändin merkitys näkyi kuitenkin siinä vaiheessa, mikäli nämä ominaisuudet ovat keskenään tasavahvoja. Molemmissa ryhmissä brändin merkitys tasatilanteessa koettiin samanlaiseksi. Erona tässä oli se, että nykyisten asiakkaiden vastauksiin vaikutti enemmän aikaisemmat kokemukset, kun taas potentiaalisten asiakkaiden vastauksiin vaikutti suositukset ja tunnettavuus.

#### 4.4 Nykyisten ja potentiaalisten asiakkaiden erot

Nykyisten asiakkaiden vastauksissa korostui, että toimeksiantajayrityksen brändi vastasi pääosin hyvin ennakkoon muodostuneita mielikuvia. Haastateltavat kuvasivat kokemuksiensa täyttävän heidän odotuksiansa, minkä perusteella voidaan todeta, että brändi oli onnistunut luomaan realistisen kuvan toimeksiantajasta ennen hankintaa.

Useat vastaajat totesivat, että yhteistyö oli vastannut odotuksia ilman merkittäviä ongelmia. Esimerkiksi H1 kuvasi, että toimeksiantaja oli näyttäytynyt juuri sellaisena kuin oli ennakoitu. Samoin H5 totesi kokemusten vastanneen hyvin etukäteismielikuvia. H2 puolestaan toi esiin, että vaikka projektin aikana ilmeni yksittäisiä haasteita, kokonaisuus oli onnistunut ja vastasi odotuksia sekä hän valitsisi toimeksiantajan toimittajakseen uudelleen.

*“Kohtuullisen hyvin ja on ollut muutama hikka prosessissa ja isossa kuvassa on kaikki toiminut hyvin ja on saanut palvelua ja rahoilleen vastinetta. Isossa kuvassa projekti on mennyt hyvin, on myös miettinyt, miten tietyt asiat olisi mennyt toisen kanssa, mutta valitsisi toimeksiantajan uudestaan”* H2, nykyinen asiakas

Tulokset viittaavat, että brändi ei ainoastaan vaikuta asiakaspolun alkuvaiheessa, vaan sillä on merkitystä odotusten muodostumisessa. Kun brändimielikuva ja toteutunut kokemus vastaavat toisiaan, vahvistaa se luottamusta ja tukee asiakassuhteen jatkuvuutta.

Potentiaalisten asiakkaiden vastauksissa korostuivat odotukset toimeksiantajan kyvykkyydestä sekä epävarmuus hankintaan liittyvistä riskeistä. Brändi toimi tässä

vaiheessa enemmän odotusten luojana kuin kokemukseen perustuvana arviointikriteerinä. Keskeiset odotukset liittyivät erityisesti projektin sujuvuuteen, aikataulussa pysymiseen, toimeksiantajan asiantuntijuuteen ja valmiisiin toimintamalleihin. Esimerkiksi H4 korosti sujuvan yhteistyön ja aikataulujen merkitystä, kun taas H6 odotti toimeksiantajalta selkeitä prosesseja ja vahvaa asiantuntijuutta.

Kuitenkin vastauksissa oli havaittavissa epävarmuutta erityisesti liittyen projektin toteutukseen ja lopputulokseen. Tämä kuvaa ERP-hankinnan luonnetta korkean riskin investointina, jossa brändi toimii yhtenä keinona arvioida toimittajan luotettavuutta ennen varsinaisia kokemuksia.

*“Mikäli valinta koskee heitä niin toivotaan että yhteistyö olisi sujuvaa ja pysytään sovituissa aikahaarukassa” H4, potentiaalinen asiakas*

*“Vahva asiantuntijuus tulee sieltä toimittajan puolelta niin se on ainakin odotuksena” H6, potentiaalinen asiakas*

Nykyisten ja potentiaalisten asiakkaiden välillä keskeinen ero liittyi siihen, mihin brändin merkitys perustui. Nykyisillä asiakkailla brändi oli jo muodostunut kokemuksiksi, kun taas potentiaalisilla asiakkailla brändi toimi vielä odotusten luojana. Nykyisten asiakkaiden kohdalla brändin ja kokemuksen välinen johdonmukaisuus vahvisti käsitystä toimeksiantajan luotettavuudesta. Potentiaalisten asiakkaiden kohdalla brändi puolestaan toimi merkinä, jonka perusteella arvioitiin toimeksiantajan kykyä vastata hankinnan vaatimuksiin.

## 4.5 Brändin merkitys B2B-asiakaspolulla

Tulosten perusteella brändin merkitys vaihteli B2B-asiakaspolun eri vaiheissa, mutta se vaikutti eniten asiakaspolun alkuvaiheessa. Alkuvaiheessa, se toimii ensisijaisesti toimittajien kiinnostuksen herättämisen välineenä ja brändi ratkaisi, mitkä toimittajat pääsevät harkittavien toimittajien joukkoon tarjouspyyntövaiheeseen. H3 kertoi brändin alkuvaiheen merkityksen näin:

*”Brändi on oleellinen heti alussa, että se ensinnäkin löytyy ja herättää kiinnostuksen suhteessa muihin toimijoihin ja kyllä se alussa on se oleellisin”* H3, potentiaalinen asiakas

Alkuvaiheessa brändin merkitys oli suurin, jonka jälkeen muilla ominaisuuksilla, kuten hinnalla ja teknisillä ominaisuuksilla oli suurempi merkitys varsinaisen päätöksenteon kohdalla. H5 totesi vaiheen menneen näin:

*”Alkuvaiheessa brändillä on suurin merkitys, jotta pääsee kisaan mukaan ja kun ollaan tiukassa kisassa missä on hintasopimuksia, niin muut tekijät siinä kohtaa on merkityksellisempiä”* H5, nykyinen asiakas

Brändin keskeinen rooli liittyi epävarmuuden ja riskin vähentämiseen, mikä korostui erityisesti asiakaspolun alku- ja harkintavaiheissa. ERP-järjestelmän kaltaisessa monimutkaisessa hankinnassa toimittajan luotettavuus, jatkuvuus ja maine olivat keskeisiä arviointikriteereitä. Haastatteluissa nousi esiin, että vahva ja tunnettu brändi toimi signaalina toimittajan kyvykkyydestä ja vähensi koettua riskiä. H2 kuvasi alun vaiheen riskien hallinnan näkökulmasta näin:

*”Sitten tulee se riskien hallinta ja se mielikuva ja sellainen luotettavuus, että sä haluat taata sen jatkuvuuden niin se ratkasi sen, että tullaan brändiin ja kokoluokkaan.”* H2,

nykyinen asiakas

Potentiaalisten asiakkaiden vastauksissa korostui myös negatiivisen brändimielikuvan vaikutus. Mikä viittaa siihen, että brändi toimii myös riskin vähentämisenä, kun poistetaan epävarmat vaihtoehdot jo hankinnan alkuvaiheessa. H6 totesi asian näin:

*”Tietysti jos on kauhean negatiivinen brändi, niin kyllä se jo siinä alkuvaiheessa karsiutuu pois, että eivät halua sellaisen yrityksen kanssa tehdä yhteistyötä”* H6,

potentiaalinen asiakas

Brändillä oli keskeinen rooli asiakaspolun alkuvaiheessa herättämään kiinnostus sekä ehkäisemään mahdollinen riski, mutta sen merkitys kuitenkin väheni selkeästi päätöksentekovaiheessa. Haastattelujen perusteella lopullinen valinta perustui pääasiassa liiketoiminnallisiin tekijöihin ja ominaisuuksiin. Nykyiset asiakkaat korostivat, että päätöksentekovaiheessa painopiste siirtyi teknisiin ominaisuuksiin, kustannuksiin ja yrityksen kykyyn hyödyntää järjestelmää. H1:n mukaan brändi ei ollut enää aktiivisesti tiedostettu tekijä päätöksentekovaiheessa, vaikka se oli vaikuttanut aikaisemmin, miten toimittajat on valittu tarjouspyyntövaiheeseen. H2 ja H5 puolestaan korostivat, että tässä vaiheessa ratkaisevat tekijät liittyivät järjestelmän sopivuuteen. Myös potentiaaliset asiakkaat näkivät asian samalla tavalla. H3:n mukaan brändillä ei ollut suurta painoarvoa, mikäli järjestelmä ei vastannut yrityksen tarpeita tai hinta ei ollut kilpailukykyinen. H6 puolestaan totesi, että brändillä oli pienin merkitys verrattuna teknisiin ominaisuuksiin ja suosituksiin.

*“Alkuvaiheessa tärkein osuus ja on se mielikuva, että pääsee siihen pöytään mukaan ja pääsee mukaan kertomaan omat tekijät ja referenssikeissit ja muut. Et peli ratkaistaan siellä mielikuvilla ja mitä syvemmmälle mennään, niin on ne realiteetit et se järjestelmä, toimivuus ja miten se organisaatio ja muu” H1, nykyinen asiakas*

*“Lopussa brändillä ei ole enää merkitystä, kun on muita luotettavia brändejä mukana, niin silloin muut tekijät vaikuttavat” H5, nykyinen asiakas*

Brändin merkitys väheni asiakaspolulla edetessä, mutta se ei tarkoittanut sen katoamista kokonaan. Useissa vastauksissa nousi esiin, että brändi voi toimia ratkaisevana tekijänä, mikäli vaihtoehdot olivat muuten tasavahvoja. H2 totesi, että mikäli tuote ja tiimi olisivat olleet identtisiä, brändi olisi voinut ratkaista valinnan. Samoin H3 ja H6 korostivat, että brändillä oli merkitystä tilanteissa, joissa tekniset ja taloudelliset erot toimittajien välillä olivat pieniä. Tällöin brändiin liittyvät tekijät, kuten luotettavuus ja tunnettavuus voivat ohjata lopullista valintaa. Lisäksi joissakin tapauksissa henkilökohtaiset kokemukset ja aikaisemmat suhteet toimittajaan nousivat brändiä tärkeämmäksi tekijäksi. H5:n mukaan tuttu yritys ja olemassa olevat kontaktit voisivat ratkaista valinnan tasatilanteessa. Loppujen lopuksi brändin suurin merkitys B2B-asiakaspolulla ERP-järjestelmää hankittaessa oli vaiheessa ennen hankintaa, kun päätettiin, mitkä toimittajat pääsivät tarjouspyyntövaiheeseen, jonka jälkeen sen vaikutus heikkeni. Brändi jäi kuitenkin viimeiseksi vaikuttavaksi tekijäksi, mikäli toimittajat olivat tasavahvoja. Taulukosta 4 näkyy hankinnan vaiheet ja kuinka suuri merkitys ja rooli brändillä näissä vaiheissa oli.

**Taulukko 4.** Brändin merkitys ja rooli hankinnan aikana.

Vaihe	Brändin merkitys	Brändin rooli
Alku	Korkea	Suodatin
Harkinta	Keskitaso	Riskin vähentäjä
Päätös	Matala	Toissijainen/ tasatilanteessa ratkaiseva

Tulosten perusteella keskeinen ero nykyisten ja potentiaalisten asiakkaiden välillä liittyi siihen, mihin brändin merkitys lopulta perustui. Nykyisillä asiakkaila brändi rakentui toteutuneiden kokemusten kautta, kun taas potentiaalisilla asiakkaila se perustui odotuksiin, suosituksiin ja epävarmuuden hallintaan. Tämä näkyi erityisesti siinä, kun arvioitiin riskiä. Potentiaalisten asiakkaiden vastauksissa korostui enemmän epävarmuus hankinnasta sekä toimittajien valinnassa. Nykyisten asiakkaiden vastauksissa sen sijaan korostui enemmän heidän olemassa olevat suhteen toimeksiantajaan. Tämän perusteella brändin rooli näyttäytyi hieman erilaisena riippuen siitä, perustuiko sen arviointi kokemuksiin vai odotuksiin. Alla oleva taulukko (5) näyttää nykyisten ja potentiaalisten asiakkaiden erot siitä, miten he tarkastelivat eri B2B-asiakaspolun vaiheita.

**Taulukko 5.** Nykyisten ja potentiaalisten asiakkaiden keskeiset erot B2B-asiakaspolulla.

	<b>Nykyiset asiakkaat</b>	<b>Potentiaaliset asiakkaat</b>
<b>Brändimielikuvat</b>	Vahvistuneet omien kokemusten ja toteutuneiden yhteistöiden kautta.	Tarkastelu ennakko-oletuksien ja aikaisempien odotusten kautta.
<b>Tiedonlähteet</b>	Omat kokemukset ja olemassa olevat suhteet.	Verkostot, suositukset ja markkinakartoitukset.
<b>Riski</b>	Tarkasteltiin aikaisempien kokemusten kautta, kotimaisuus ja luotettavuus vahvoja tekijöitä.	Korkeampi riskien tarkastelu, referenssit, toimialakokemus ja verkostot isossa roolissa.
<b>Brändin rooli alkuvaiheessa</b>	Keskeinen suodatin ja riskin vähentäjä.	Keskeinen suodatin ja riskin vähentäjä.
<b>Toimittajien valinta</b>	Aikaisemmat yhteistyöt, referenssit sekä pisteytys- ja vertailutaulukot.	Referenssit, tunnettavuus ja toimialasoveltuvuus
<b>Päätöksenteko</b>	Kokemus ja konkreettinen arviointi.	Odotukset, kokonaisuus ja kyky vastata tarpeeseen.
<b>Brändin merkitys päätöksenteossa</b>	Vähäinen, mutta vaikuttaa taustalla sekä vähentää riskiä.	Vähäinen, mutta tukee luottamuksen muodostumista ja riskin vähentämistä. Toimii myös taustalla.
<b>Tasatilanne</b>	Ratkaisevassa asemassa aikaisemmat kokemukset ja luottamus.	Ratkaisevassa asemassa tunnettavuus, suositukset ja brändi.
<b>Toimeksiantajan brändi</b>	Toteutuneet kokemukset, jotka vahvistivat luotettavuutta.	Odotusten luoja sekä merkki, jonka perusteella arvioitiin toimittajan kykyä.

## 5 Johtopäätökset

Tämän tutkimuksen tarkoituksena oli selvittää, mikä on brändin rooli B2B-asiakaspolulla ERP-järjestelmän hankintaprosessissa. Tutkimuksen perusteella voidaan todeta, että brändin rooli muuttui asiakaspolun vaiheissa. Brändi korostui erityisesti asiakaspolun alkuvaiheessa, jossa se toimi keskeisenä toimittajien valintaa ohjaavana tekijänä ja riskin vähentämisen välineenä. Sen avulla yritykset valitsevat potentiaalisia toimittajia tarjouspyyntövaiheeseen ja muodostavat alustavan käsityksen näiden luotettavuudesta ja kyvykkyydestä. Hankintaprosessin edetessä brändin merkitys kuitenkin väheni, ja päätöksenteko perustui yhä enemmän tuotteen ominaisuuksiin, kuten hintaan ja teknisiin ominaisuuksiin. Brändi kuitenkin säilyi vaikuttavana tekijänä taustalla ja voisi olla ratkaiseva tekijä, mikäli vaihtoehdot ovat keskenään tasavahvoja.

Ensimmäisen alatutkimuskysymyksen osalta tulokset osoittavat, että brändi rakensi asiakasyrityksissä mielikuvia erityisesti luotettavuudesta, uskottavuudesta, vakaudesta ja kyvystä toimia pitkäaikaisena kumppanina. Nämä mielikuvat korostuivat asiakaspolun alkuvaiheessa, jossa epävarmuus oli suurimmillaan. Tulosten perusteella brändi ei kuitenkaan rakentunut ensisijaisesti yrityksen viestimien arvojen ja lupauksen kautta, vaan enemmän kokemusten, referenssien ja sosiaalisten verkostojen kautta. Erityisesti toimialakohtaiset referenssit ja muiden yritysten kokemukset vaikuttivat siihen, miten toimeksiantaja nähtiin. Asiakaspolun edetessä brändimielikuvat tarkentuivat ja perustuivat yhä enemmän henkilökohtaisiin kokemuksiin, mikä korostui erityisesti nykyisten asiakkaiden kohdalla.

Toisen alatutkimuskysymyksen osalta voidaan todeta, että brändi vaikutti merkittävästi toimittajien arviointiin erityisesti hankintaprosessin alkuvaiheessa. Brändi toimi tällöin suodattimena, jonka perusteella yritykset päättävät, mitkä toimittajat otetaan mukaan tarkempaan arviointiin ja tarjouspyyntövaiheeseen. Tunnetut ja luotettaviksi koetut

brändit etenivät helpommin hankintaprosessissa, kun taas tuntemattomat toimijat saatettiin helpommin sulkea pois korkeamman riskin vuoksi. Hankintapäätöksen muodostumisessa brändin suora vaikutus väheni ja päätöksenteko perustui teknisiin ominaisuuksiin, hintaan ja järjestelmän soveltuvuuteen. Brändi voi kuitenkin vaikuttaa taustalla päätöksentekoa tehdessä, kun mietitään luotettavuutta ja riskiä.

Kolmannen alatutkimuskysymyksen osalta tulokset osoittavat, että brändin merkitys korostui erityisesti tilanteissa, missä epävarmuus oli suurta, kuten asiakaspolun alkuvaiheessa sekä toimittajien alustavassa tarkastelussa. Lisäksi brändi korostui tilanteissa, joissa vaihtoehtojen välillä ei ollut merkittäviä eroja, jolloin se voisi toimia ratkaisevana tekijänä lopullisessa päätöksenteossa. Sen sijaan brändin merkitys väheni tilanteissa, joissa päätöksenteko perustui selkeästi liiketoiminnallisiin tekijöihin. Näissä tilanteissa muilla ominaisuuksilla oli suurempi merkitys, kun päätöksenteko perustui ensisijaisesti yrityksen liiketoiminnallisiin tarpeisiin.

Tutkimus kokonaisuudessaan osoittaa, että brändin rooli B2B-asiakaspolulla ei ole yksiselitteinen, vaan se vaihtelee asiakaspolun eri vaiheissa. Brändi toimi erityisesti alkuvaiheessa suodattimena, mikä määrittää, mitkä toimittajat pääsevät mukaan tarjouspyyntövaiheeseen. Tämän jälkeen sen merkitys väheni, mutta se säilyi taustalla vaikuttavana tekijänä koko asiakaspolun ajan.

## **5.1 Johtopäätökset suhteessa teoreettiseen viitekehukseen**

Tutkimustulokset tukevat vahvasti tutkimuksen teoreettista viitekehystä, jossa brändin roolin oletettiin vaihtelevan B2B-asiakaspolun eri vaiheissa ja korostuvan erityisesti ennen hankintaa. Tulosten perusteella brändi näyttäytyi keskeisesti luottamuksen, riskin

ja toimittajan jatkuvuuden arvioinnin välineenä, mikä on linjassa aiemman kirjallisuuden kanssa, jossa brändi nähdään toimivan laadun ja luotettavuuden signaalina (Peppers & Rogers, 2016, s.4) sekä epävarmuutta vähentävänä tekijänä (Lemon & Verhoef, 2016; Mudambi, 2002).

Teoreettisen viitekehyksen mukaisesti ERP-hankinta on monimutkainen ja korkean iskin päätöksentekoprosessi, jossa riskin hallinta on keskeistä (Verville & Halingten, 2003). Empiiriset tulokset tukevat tätä näkemystä osoittamalla, että brändi toimii erityisesti asiakaspolun alkuvaiheessa myös riskin vähentämisen välineenä. Brändiin liitetyt mielikuvat ohjasivat vaihtoehtojen analysointia. Tulosten perusteella tunnetut toimijat koettiin turvallisina ja pienemmät riskisempinä, mikä havainnollistaa viitekehyksessä esitettyä ajatusta siitä, että brändi auttaa tekemään alustavia päätöksiä. Tulokset samalla tarkentavat teoriaa siitä, että brändimielikuvat eivät aina ole positiivisia. Esimerkiksi suurten toimijoiden jäykkyys ja pienempien toimijoiden resurssiriskit osoittavat, että brändi voi joko vähentää tai lisätä epävarmuutta. Tämä hieman haastaa aikaisempaa tutkimusta siitä, että brändi on ensisijaisesti epävarmuutta vähentävä tekijä.

Tulokset kuitenkin tarkentavat teoreettista viitekehystä osoittamalla, että brändi ei rakennu ensisijaisesti yrityksen viestimien lupauksen tai arvojen kautta, vaan konkreettisten kokemusten ja referenssien kautta. Tämä tukee Gounarisin ja Almoraishin (2024) kirjallisuutta asiakaskokemuksesta ja osoittaa, että B2B-kontekstissa brändi on vahvasti sosiaalisesti rakentuva ilmiö. Erityisesti verkostojen ja suositusten keskeinen rooli vahvistaa käsitystä siitä, että asiakaskokemukset muodostuvat yritysten sisällä (De Keyser ja muut., 2025). Brändin toimiessa alussa tietynlaisena suodattimena, jonka perusteella riskiset toimittajat karsitaan pois ja valitaan ne, mitkä toimijat pääsevät mukaan tarjouspyyntövaiheeseen, syventää teoreettista ymmärrystä brändin vaikutuksesta asiakaspolulla etenemisessä.

Teoreettisen viitekehyksen mukaisesti brändin merkityksen oletettiin vähenevän hankintaprosessin edetessä. Cortez ja Johnston (2025) sekä Lundin ja Kindström (2023) myös totesivat hankintavaiheessa päätöksenteon perustuvan ensisijaisesti liiketoiminnallisiin kriteereihin, kuten hintaan ja teknisiin ominaisuuksiin. Brändi ei näin ole enää keskeinen valintakriteeri, vaan sen vaikutus siirtyy taustalle. Tulokset kuitenkin osoittavat, että brändin merkitys ei katoa kokonaan, vaan se muuttuu muotoaan asiakaspolun edetessä. Brändi säilyy koko prosessin ajan riskin arvioinnin välineenä ja erityisesti tasatilanteissa se voi olla ratkaiseva tekijä. Tämä täydentää teoreettista viitekehystä, sillä brändin rooli ei vähene vaiheittain vaan sen rooli on riippuvainen tilanteesta sekä se muuttuu muotoaan asiakaspolulla edetessä.

Hankinnan jälkeistä vaihetta koskevat havainnot tukevat viitekehyksessä esitettyä näkemystä brändisuhteen kehittymisestä kokemusten kautta. Nykyisten asiakkaiden kohdalla brändimielikuvat perustuivat toteutuneisiin kokemuksiin, mitkä vahvistivat luottamusta ja asiakassuhdetta. Tämä vastaa asiakaskokemuksen keskeistä roolia kirjallisuuden kanssa (Gounaris & Almoraish, 2024).

Kokonaisuudessaan tulokset vahvistavat teoreettisen viitekehyksen keskeisen oletuksen siitä, että brändin rooli on vaiheittain muuttuva B2B-asiakaspolulla. Samalla tulokset tarkentavat viitekehystä siten, että brändi toimii suodattimena, mikä määrittää pääsyn tarjouspyyntövaiheeseen sekä että brändi rakentuu vahvasti kokemusten ja sosiaalisten verkostojen kautta. Brändin merkitys ei myöskään vähene asiakaspolun edetessä, vaan se muuttuu muotoaan ja säilyy koko prosessin ajan vaikuttavana tekijänä taustalla. Näin empiiriset tulokset syventävät ymmärrystä brändin monimuotoisesta roolista korkean riskin B2B-hankinnoissa.

## 5.2 Teorettinen kontribuutio

Tutkimuksen teorettinen kontribuutio keskittyy brändin roolin tarkentamiseen B2B-asiakaspolulla monivaiheisen ERP-järjestelmän hankintaprosessin yhteydessä. Aiemmat tutkimukset brändin merkityksestä B2B-markkinoilla ovat olleet vähäisiä, minkä myötä brändin kehittäminen yrityksissä on ollut vähäistä (Mudambi, 2002; Leek & Christodoulides, 2011). B2B-asiakaspolkujen tutkimus on kuitenkin ollut samanaikaisesti kehittymässä ja siinä ei vielä olla tarkasteltu suuremmalla näkökulmalla brändin, asiakaskokemuksen ja päätöksenteon välistä suhdetta (Purmonen ja muut, 2023; Lemon & Verhoef, 2016). Tämän lisäksi ERP- järjestelmien hankintaprosessia koskeva tutkimus on keskittynyt enemmän prosessin näkökulmaan kuin brändin rooliin asiakaspolun eri vaiheissa (Verville & Halingten, 2003). Tämä tutkimus vastaa näin ollen edelle mainittuihin tutkimusaukkoon yhdistämällä brändin, B2B-asiakaspolun ja ERP-hankintaprosessin tarkastelun.

Tutkimuksen teorettinen viitekehys muodostettiin yhdistämällä kolme keskeistä tutkimusaluetta, ERP-järjestelmien hankintaprosessia koskevasta tutkimuksesta, B2B-asiakaspolkua ja brändin roolia koskevasta tutkimuskirjallisuudesta. Vervillen ja Halingtenin (2003) tutkimus lisäsi ymmärrystä ERP-hankinnan prosessin vaiheista sekä sen korkean riskin erityispiirteistä. B2B-asiakaspolkua koskeva kirjallisuus puolestaan mahdollisti hankintaprosessin vaiheittaisen tarkastelun. (Parment ja muut, 2020, s.242). Brändiin liittyvät tutkimukset toivat viitekehukseen näkökulmia siitä, miten yritykset arvioivat toimittajia ennen tarjouskilpailua ja kuinka brändi toimii tietynlaisena laadun ja luotettavuuden merkinä (Mudambi, 2002; Peppers & Rogers, 2016). Näiden kolmen tutkimusalueen yhdistäminen mahdollisti brändin roolin tutkisen B2B-asiakaspolun eri vaiheissa ERP-järjestelmän hankintaprosessissa.

Teoreettisen viitekehysten lähtökohtana oli, että ERP-hankinta on strategisesti merkittävä ja korkean riskin päätös yritykselle, jossa brändin rooli on olla luotettavuuden

ja laadun merkinä, jotta yritys pääsee tarjouskilpailuun mukaan. (Verville & Halingten, 2003; Lemon & Verhoef, 2016). Tutkimuksen tulokset vahvistavat tämän teoreettisesta viitekehystä, mutta samalla ne tarkentavat ja syventävät niitä monella tavalla.

Ensimmäisenä tutkimus osoittaa, että brändin rooli B2B-asiakaspolulla muuttuu vaiheiden aikana. Aiemmassa kirjallisuudessa brändin merkitystä ei olla tarkasteltu asiakaspolun eri vaiheissa. Tämän tutkimuksen tulokset kuitenkin esittävät, että brändi toimii asiakaspolun alkuvaiheessa suodattimena, jonka avulla yritykset valitsevat potentiaalisia toimittajia ja päättävät, ketkä pääsevät hankintaprosessin seuraaviin vaiheisiin, kuten tarjouskilpailuun. Samalla brändi toimii keskeisenä epävarmuuden vähentämisen välineenä. Tutkimus näin ollen tarkentaa hieman aiempaa kirjallisuutta osoittaen, että brändin keskeinen tehtävä B2B-asiakaspolulla on varmistaa pääsy tarjouspyyntövaiheeseen.

Tutkimus toiseksi syventää ymmärrystä brändin roolista, kun sitä tarkastellaan riskin hallinnan näkökulmasta. Aiempi tutkimus on tunnistanut brändin epävarmuuden vähentävänä tekijänä, mutta tämän tutkimuksen tulokset korostavat sen käytännön merkitystä. Brändin avulla yritykset rajaavat epävarmat vaihtoehdot pois ennen tarkempaa arviointia mahdollisista toimittajista. Tämän perusteella brändi ei ainoastaan vähennä epävarmuutta, vaan se myös ohjaa hankintaprosessia.

Kolmanneksi tutkimus tarkentaa brändin muodostumista B2B-kontekstissa. Teoreettisessa viitekehyksessä Gounarisin ja Almoraishin (2024) mukaan brändi rakentuu ensisijaisesti asiakaskokemuksen kautta, mutta tulokset osoittavat, että brändi rakentuu vahvasti verkostojen ja yritysten välisessä vuorovaikutuksessa. Brändimielikuvat muodostuivat ensisijaisesti referenssien, suositusten ja muiden yritysten kokemusten kautta. Nämä tulokset syventävät aiempaa ymmärrystä brändin

rakentumisesta sekä korostaa verkostojen vahvaa merkitystä asiakaskokemuksen rinnalla.

Neljänneksi tutkimus osoittaa, että brändin rooli ei vähene vaihe vaiheelta hankintaprosessin edetessä, vaan se muuttaa vain muotoaan. Brändin merkitys vähenee päätöksentekovaiheessa suhteessa taloudellisiin ja teknisiin tekijöihin, kuten Cortez ja Johnston (2025) sekä Lundin ja Kindström (2023) esitti, mutta sen vaikutus ei katoa kokonaan. Brändi säilyy kuitenkin vaikuttavana tekijänä ja voi nousta ratkaisevaksi tekijäksi, mikäli vaihtoehdot ovat keskenään tasavahvoja. Tämä täydentää aiempaa tutkimuskirjallisuutta osoittamalla, että brändin rooli on sidoksissa ympäristöönsä ja eri tilanteissa sen rooli voi olla merkittävä.

Näiden lisäksi tutkimus yhdistää asiakaskokemuksen, brändin ja asiakaspolun tarkastelun luoden uutta näkökulmaa B2B-markkinoinnin tutkimukseen. Tulokset osoittavat, että brändi ei ole pelkästään markkinoilla syntyvä mielikuva, vaan se realisoituu asiakaskokemuksissa ja yritysten välisessä vuorovaikutuksessa. Nämä korostavat brändin ja asiakaskokemuksen välistä yhteyttä sekä niiden yhteistä vaikutusta asiakaspolun eri vaiheissa.

Tutkimus kokonaisuudessaan pyrki vastaamaan kirjallisuudessa tunnistettuun tutkimusaukkoon yhdistämällä brändin, B2B-asiakaspolun ja ERP-järjestelmän hankintaprosessin. Suurin vaikutus tutkimuksella on ERP-hankintaprosessin tarkastelussa brändin merkityksestä sen asiakaspolulla, sillä sen aiempi tutkimus keskittyi enemmän teknisen puolen prosesseihin. Tutkimus laajentaa näin aiempaa ymmärrystä osoittamalla brändin roolin olevan B2B-asiakaspolulla vahvasti sidoksissa hankintaprosessin eri vaiheisiin. Tutkimus tuo erityisesti esille brändin keskeistä roolia

alkuvaiheen suodatuksessa sekä epävarmuuden hallinnan välineenä korkean riskin hankinnoissa.

### 5.3 Käytännön suositukset

Tutkimustulokset tarjoavat useita käytännön merkityksiä toimeksiantajayrityksen brändin kehittämiseen ja hyödyntämiseen B2B-asiakaspolulla. Keskeisin havainto on, että brändin tärkein tehtävä ei ole ratkaista lopullista päätöstä toimeksiannosta, vaan varmistaa pääsy mukaan tarjouspyyntövaiheeseen. Tämän vuoksi brändin kehittämisessä tulisi kiinnittää erityistä huomiota tekijöihin, jotka vaikuttavat asiakkaiden alustavaan arviointiin.

Ensinnäkin referenssien merkitys korostui keskeisenä brändin rakentajana. Toimeksiantajan tulisi panostaa onnistuneiden projektien viestintään, erityisesti painottamalla toimialakohtaisia referenssejä. Potentiaalisille asiakkaille on tärkeää nähdä konkreettisia esimerkkejä vastaavista projekteista, jotka vähentävät epävarmuutta ja lisäävät luottamusta toimeksiantajaan.

Toiseksi asiakaskokemus nousee keskeiseksi tekijäksi brändin kehittämisessä. Brändimielikuvat rakentuvat vahvasti kokemusten ja suositusten kautta, jonka takia jokainen projekti toimii samalla brändin rakentamisen välineenä. Erityisesti negatiivisten kokemusten vaikutus voi olla merkittävä, sillä ne voivat levitä verkostojen kautta ja vaikuttaa potentiaalisten asiakkaiden käsityksiin. Tämän vuoksi toimeksiantajan tulisi kiinnittää huomiota asiakastyytyväisyyden mittaamiseen ja mahdollisten ongelmatilanteiden nopeaan ratkaisemiseen.

Kolmanneksi henkilöstön rooli brändin edustajina korostuu. Tulosten perusteella asiakkaat eivät arvioi pelkästään yritystä, vaan myös sen tiimejä ja työntekijöitä. Näin ollen työntekijöiden osaaminen, vuorovaikutustaidot ja toimintatavat vaikuttavat suoraan brändimielikuvaan. Toimeksiantajan tulisi varmistaa, että henkilöstö ymmärtää roolinsa brändin edustajina ja toimivat siten yrityksen arvojen mukaisesti.

Toimeksiantajan kannattaa hyödyntää myös kotimaisuutta kilpailuetunaan, sillä tulokset osoittavat, että osa asiakkaista arvosti kotimaisia toimijoita ja kokivat ne luotettavina kumppaneina. Tulosten perusteella toimeksiantajan verkkosivujen rooli hankinnassa oli pieni, mutta se tuki sitä. Tämän vuoksi verkkosivujen tulisi tarjota selkeää ja uskottavaa tietoa referensseistä, asiakasprojekteista ja yhteystiedoista. Sisällön tulisi perustua konkreettisiin näyttöihin yrityksen osaamisesta.

Tulosten perusteella toimeksiantajan brändiä voidaan tarkastella myös alla olevan SWOT-analyysin (kuva 5) avulla, josta näkee brändin keskeiset vahvuudet, heikkoudet, mahdollisuudet ja uhat.

# SWOT-Analyysi

<p><b>Vahvuudet</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Vahvat referenssit ja onnistuneet projektit</li> <li>• Hyvä maine</li> <li>• Kotimainen</li> <li>• Pörssiyhtiö ja yrityksen koko</li> <li>• Osaavat tiimit</li> </ul>	<p><b>Heikkoudet</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Brändin riippuvuus kokemuksista</li> <li>• Vaihteleva tunnettavuus ja mielikuvat</li> <li>• Brändin rajallinen vaikutus päätöksentekoon</li> <li>• Mielikuvia korkeammasta hinnasta</li> </ul>
<p><b>Mahdollisuudet</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Referenssien hyödyntäminen</li> <li>• Asiakaskokemuksen hyödyntäminen</li> <li>• Henkilöstön kehittäminen</li> <li>• Positiivisten suositusten ja word of mouthin vahvistaminen</li> <li>• Kotimaisuuden korostaminen</li> </ul>	<p><b>Uhat</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Mahdolliset negatiiviset kokemukset</li> <li>• Kilpailijat, joilla on paremmat referenssit tai vahvempi tunnettavuus</li> <li>• Brändin heikompi merkitys päätöksenteossa</li> </ul>

**Kuva 5.** SWOT-analyysi.

Toimeksiantajan keskeisiin vahvuuksiin kuuluvat vahvat referenssit ja onnistuneet asiakasprojektit, jotka rakentavat luottamusta yrityksen osaamisesta. Lisäksi yrityksen ollessa pörssiyhtiö ja kotimainen, nähtiin niiden lisäävän uskottavuutta ja vakautta asiakkaiden näkökulmasta. Osaavat työntekijät ja tiimit tukivat positiivisen brändimielikuvan rakentumista.

Heikkouksina voidaan pitää brändin riippuvuutta asiakaskokemuksista sekä brändin rajallista vaikutusta päätöksenteossa. Erityisesti negatiiviset kokemukset voivat vaikuttaa potentiaalisten asiakkaiden brändimielikuvaan, sillä muiden kokemukset vaikuttavat tämän kaltaisissa hankinnoissa. Lisäksi brändin tunnettavuus potentiaalisen asiakkaiden keskuudessa vaihteli, minkä takia toimeksiantaja ei välttämättä pääse harkittavien toimittajien joukkoon ja siten tarjouspyyntövaiheeseen.

Toimeksiantajan mahdollisuuksina on hyödyntää tehokkaammin referenssejä, varsinkin tuoden esiin eri toimialojen onnistuneita samankaltaisia projekteja. Myös asiakaskokemuksen kehittäminen ja henkilöstön roolin vahvistaminen brändin edustajina vahvistaa brändiä. Tämä mahdollistaa positiivisten suositusten vahvistamisen verkostoissa. Kotimaisuuden korostaminen ja positiivisten asiakaskokemusten hyödyntäminen markkinoinnissa voivat vahvistaa brändin asemaa.

Uhkia toimeksiantajalle voidaan pitää negatiivisten kokemusten leviäminen verkostojen kautta sekä kilpailijat, joilla on parempi tunnettavuus ja toimialakohtaiset referenssit. Myös brändin heikko rooli päätöksenteon loppuvaiheessa on uhka, mikäli toimeksiantajan tuotteet eivät ole kilpailukykyisiä.

Tulosten ja SWOT-analyysin perusteella toimeksiantajan brändin keskeinen rooli liittyy erityisesti hankintaprosessin alkuvaiheeseen. Vahva brändi mahdollistaa pääsyn mukaan tarjouspyyntövaiheeseen, mutta tämän jälkeen kilpailu ratkaistaan pääasiassa tuotteen, hinnan ja osaamisen perusteella.

#### **5.4 Jatkotutkimuksen mahdollisuudet**

Tämä tutkimus mahdollistaa useita jatkotutkimusehdotuksia, joita voidaan tarkastella niin laadullisin kuin määrällisin keinoin. Tutkimus toteutettiin rajatussa ERP-hankinnan kontekstissa, joten jatkotutkimuksessa voisi olla hyödyllistä tarkastella brändin roolia eri toimialoilla sekä muissa B2B-hankinnoissa. Tähän on syynä se, että tämän tutkimuksen tulokset osoittivat brändin merkityksen korostuvan erityisesti korkean riskin hankinnoissa, jolloin sen rooli voi vaihdella tilanteesta ja hankinnasta riippuen.

Laadullinen jatkotutkimus sopisi erityisesti brändin merkityksen syvällisempään ymmärtämiseen. Tarkastelun kohteena voisi olla esimerkiksi se, miten brändin rooli vaihtelee eri toimialoilla sekä, miten päätöksenteosta vastuussa olevat henkilöt kokevat ja arvioivat brändiä hankintaprosessin eri vaiheissa. Näin lisääntyisi tieto brändin roolista, koska tämän tutkimuksen tulokset viittaavat siihen, että brändin merkitys ei ole identtinen, vaan se voi vaihdella riippuen päätöksentekijän näkökulmasta. Lisäksi olisi perusteltua tutkia tarkemmin suositusten ja verkostojen merkitystä brändimielikuvien ja varsinkin negatiivisten kokemusten leviämistä sekä niiden vaikutusta B2B-ympäristössä. Tämä voisi tuoda uutta näkökulmaa ilmiöstä, koska tämän tutkimuksen tulokset osoittivat yksittäisen negatiivisen kokemuksen pystyvän vaikuttamaan toimittajan arviointiin jo ennen hankintaprosessin alkamista. Hankinnan jälkeinen vaihe avaa myös mahdollisuuksia jatkotutkimukselle esimerkiksi tutkimalla pitkällä aikavälillä brändimielikuvien muokkautumista asiakaskokemusten perusteella. Tämä voisi olla mielenkiintoinen lisätutkimus, koska tässä tutkimuksessa keskityttiin enemmän hankinnan alkuvaiheeseen ERP-hankinnan luonteen takia.

Määrällinen jatkotutkimus voisi puolestaan mahdollistaa tässä tutkimuksessa tehtyjen havaintojen testaamista, esimerkiksi laajemmalla aineistolla. Siinä voisi tarkastella brändin vaikutusta asiakaspolun eri vaiheissa sekä vertailla sen merkitystä suhteessa muihin tekijöihin, kuten hintaan, teknisiin ominaisuuksiin ja referensseihin. Se olisi perusteltua tämän tutkimuksen tulosten perusteella, koska ne osoittivat brändin toimivan alkuvaiheessa suodattimena, mutta sen merkitys väheni päätöksenteon edetessä. Tämän lisäksi olisi mahdollista analysoida tilastollisesti brändin vaikutusta koettuun riskiin, minkä perusteella syventyisi ymmärrys brändin roolista keskeisenä epävarmuuden pienentäjänä riskisissä B2B-hankinnoissa.

Toimeksiantajan näkökulmasta jatkotutkimus voisi kohdistua erityisesti brändin kehittämisen keskeisiin tekijöihin. Esimerkiksi yksi mahdollinen tutkimusaihe voisi

selvittää, millaisilla referensseillä on suurin vaikutus potentiaalisten asiakkaiden arviointiin sekä missä kanavissa niiden tulisi olla esillä. Tämä on perusteltua siksi, koska tämän tutkimuksen tulokset osoittivat referenssien olevan yksi tärkeimmistä tekijöistä brändin mielikuvien muodostamisessa sekä siinä, mitkä toimittajat pääsevät tarjouspyyntövaiheeseen mukaan. Lisäksi toimeksiantaja voisi tutkia tarkemmin asiakaskokemuksen merkitystä brändin rakentumisessa. Jatkotutkimuksessa voisi esimerkiksi analysoida asiakastytyväisyyttä ja tunnistaa tekijöitä, jotka vaikuttavat positiivisten tai negatiivisten kokemusten muodostumisessa. Tämä on ajankohtaista, sillä tämän tutkimuksen tulokset osoittivat yksittäisten kokemusten vaikuttavan brändimielikuviin.

Kaiken kaikkiaan jatkotutkimusmahdollisuudet ovat laadullisen tutkimuksen näkökulmasta mahdollistamassa syvempää ymmärrystä brändin merkityksestä ja muodostumisesta. Määrällisen tutkimuksen jatkotutkimusmahdollisuudet ovat enemmän havaintojen kuten eri tekijöiden vaikutusten tarkemman mittaamisen puolella. Toimeksiantajan näkökulmasta jatkotutkimusmahdollisuudet tarjoavat keinoja syventää ymmärrystä brändin roolista, mikä mahdollistaa brändin kehittämisen sekä kilpailuaseman vahvistamisen. Näiden ehdotusten perusteella jatkotutkimus voisi syventää ja laajentaa ymmärrystä brändin roolista erilaisissa hankinnoissa B2B-kontekstissa.

## **5.5 Tekoälyn hyödyntäminen pro gradu -tutkielman tukena**

Tässä pro gradu -tutkielmassa hyödynnettiin tekoälypohjaista työkalua (ChatGPT-5.2) akateemisen kirjoittamisen parantamisessa, lähdeviitteiden tarkastamisessa sekä kielenhuollossa. Lopullinen vastuu tekstin sisällöstä ja laadusta on tutkielman tekijällä.

## Lähteet

- American Marketing Association. (n.d). *Branding*. Noudettu 15.12.2025 osoitteesta <https://www.ama.org/topics/brand-and-branding/>
- Becker, L. & Jaakkola, E. (2020). Customer Experience: Fundamental premises and implications for research. *Journal of the Academy of Marketing Science*, 48(4), 630-648. Noudettu 17.4.2026 osoitteesta <https://link-springer-com.proxy.uwasa.fi/content/pdf/10.1007/s11747-019-00718-x.pdf>
- Cassia, F. & Magno, F. (2019). A framework to manage business-to-business branding strategies. *EuroMed Journal of Business*, 14(2), 110-122. Noudettu 18.4.2026 osoitteesta <https://www-emerald-com.proxy.uwasa.fi/emjb/article-pdf/14/2/110/564166/emjb-08-2018-0047.pdf>
- Chang, Y., Wang, X. & Arnett, D. (2018). Enhancing firm performance: The role of brand orientation in business-to-business marketing. *Industrial Marketing Management*, 72, 17-25. Noudettu 18.4.2026 osoitteesta <https://www-sciencedirect-com.proxy.uwasa.fi/science/article/pii/S0019850117305400>
- Christodoulides, G. & Leek, S. (2011). A literature review and future agenda for B2B branding: Challenges of branding in a B2B context. *Industrial Marketing Management*, 40, 830-837. Noudettu 24.10.2025 osoitteesta <https://www-sciencedirect-com.proxy.uwasa.fi/science/article/pii/S0019850111000654>
- Cortez, R. & Johnston, W. (2025). Deploying the B2B customer journey: a pragmatic framework for implementation. *The Journal of Business & Industrial Marketing*, vol 40(5), 1241-1259. Noudettu 2.1.2026 osoitteesta <https://www-emerald-com.proxy.uwasa.fi/jbim/article-pdf/40/5/1241/10060999/jbim-02-2025-0106.pdf>
- De Keyser, A., Antonetti, P., Rouziou, M., Hogan, J.E., & Lemon, K. N. (2025). Understanding the B2B Customer Experience and Journey: A Convergence-based lens. *Journal of Retailing*, 101(2), 123-139. Noudettu 3.1.2026 osoitteesta

<https://www-sciencedirect-com.proxy.uwasa.fi/science/article/pii/S0148296325003042>

- Eskola, J., & Suoranta, J. (1998). *Johdatus laadulliseen tutkimukseen*. Vastapaino
- Eriksson, P. & Kovalainen, A. (2016). *Qualitative Methods in Business Research*. SAGE Publications
- Følstad, A. & Kvale, K. (2018). Customer journeys: a systematic literature review. *Journal of Service Theory and Practice*, vol 28(2), 196-227. Noudettu 28.12.2025 osoitteesta <https://www-emerald-com.proxy.uwasa.fi/jstp/article-pdf/28/2/196/1666610/jstp-11-2014-0261.pdf>
- Gounaris, S. & Almoraish, A. (2024). A Dynamic, Relational Approach to B2B Customer Experience: A Customer-Centric Perspective. *Journal of Business Research*, 170, 114321. Noudettu 5.1.2025 osoitteesta <https://www-sciencedirect-com.proxy.uwasa.fi/science/article/pii/S0148296324001103>
- Hirsjärvi, S., & Hurme, H. (2000). *Tutkimushaastattelu: Teemahaastattelun teoria ja käytäntö*. Yliopistopaino
- Hirsjärvi, S., Remes, P., Sajavaara, P., & Sinivuori, E. (2007). *Tutki ja kirjoita* (13., osin uudistettu painos.). Kustannusosakeyhtiö Tammi
- Homburg, C., Jozić, D. & Kuehnl, C. (2017). Customer experience management: Toward implementing an evolving marketing concept. *Journal of the Academy of Marketing Science*, 45(3), 377-401. Noudettu 7.1.2026 osoitteesta <https://link-springer-com.proxy.uwasa.fi/article/10.1007/s11747-015-0460-7>
- Huang, Y., & Wilkinson, I. F. (2013). The dynamics and evolution of trust in business relationships. *Industrial Marketing Management*, 42(3), 455-465. Noudettu 18.4.2026 osoitteesta <https://www-sciencedirect-com.proxy.uwasa.fi/science/article/pii/S0019850113000357>

- Johnston, W.J., & Lewin, J.E. (1996). Organizational buying behavior. *Journal of Business Research*, 35(1), 1-15. Noudettu 7.1.2026 osoitteesta <https://www-sciencedirect-com.proxy.uwasa.fi/science/article/pii/0148296394000778>
- Keller, K. & Swaminathan, V. (2020). *Strategic Brand Management: Building, Measuring and Managing Brand Equity*. Pearson. <https://bookshelf.vitalsource.com/reader/books/9781292314990/pageid/0>
- Koch, C. & Hartmann, M. (2023). Importance of the quality of touchpoints for customer journey analysis – evidence from the B2B sector. *Electronic Commerce Research*, vol 23, 1515-1538. Noudettu 29.12.2025 osoitteesta <https://link-springer-com.proxy.uwasa.fi/content/pdf/10.1007/s10660-022-09654-5.pdf>
- Kohtamäki, M. (2017). *Real-time strategy and business intelligence: Digitizing practices and systems*. Palgrave Macmillan
- Konečný, M., Kolouchová, D. (2013). The importance of brand on B2B markets: Expert interviews with HILTI AG Managers. *Central European Business Review Research Papers*, vol 2 (4). Noudettu 24.10.2025 osoitteesta <https://www.proquest.com/docview/1647600111?parentSessionId=SJwg%2BK6PQ4vZrGKOyRAgY7gSr9itSWF5EVQx%2BUMrWFW%3D&accountid=14797&source=Scholarly%20Journals>
- Kotler, P. & Pfoertsch, W. (2007). Being known or being one of many: the need for brand management for business-to-business (B2B) companies. *Journal of Business & Industrial Marketing*, 22/6, 357-362. Noudettu 24.10.2025 osoitteesta <https://www-emerald-com.proxy.uwasa.fi/jbim/article-pdf/22/6/357/1290150/08858620710780118.pdf>
- Kowalkowski, C., Keränen, J., & Nijssen, E. J. (2026). How B2B branding research measures up: A systematic review of key themes, theories, and methods. *Industrial Marketing Management*, 134, 381-394. Noudettu 18.4.2026 osoitteesta <https://www-sciencedirect-com.proxy.uwasa.fi/science/article/pii/S0019850126000490>

- Kranzbühler, A., Kleijnen, M. H., Morgan, R. E., & Teerling, M. (2018). The Multilevel Nature of Customer Experience Research: An Integrative Review and Research Agenda. *International Journal of Management Reviews: IJMR*, 20(2), 433-456. Noudettu 18.4.2026 osoitteesta <https://onlinelibrary-wiley-com.proxy.uwasa.fi/doi/epdf/10.1111/ijmr.12140>
- Lasrado, F., Thaichon, P., & Nyadzayo, M. (2023). Exploring the role of relationship management and relationship quality in B2B: empirical insights and future research directions. *Journal of Business & Industrial Marketing*, vol. 38(5), 1055-1086. Noudettu 17.4.2026 osoitteesta <https://www-emerald-com.proxy.uwasa.fi/jbim/article-pdf/38/5/1055/1322764/jbim-05-2021-0267.pdf>
- Lemon, K. & Verhoef, P. (2016). Understanding customer experience throughout the customer journey. *Journal of Marketing*, 80(6), 69–96. Noudettu 22.10.2025 osoitteesta <https://journals-sagepub-com.proxy.uwasa.fi/doi/pdf/10.1509/jm.15.0420>
- Lundin, L. & Kindström, D. (2023). Digitalizing customer journeys in B2B markets. *Journal of Business Research*, vol 157. Noudettu 2.1.2026 osoitteesta <https://www.sciencedirect.com/science/article/pii/S0148296322011043?via%3Dihub>
- Marvi, R., Zha, D., & Foroudi, P. (2024). Elevating B2B branding in a global context: Integrating existing literature and proposing a forward-thinking conceptual framework. *Industrial Marketing Management*, 120, 247–272. Noudettu 13.11.2025 osoitteesta <https://www-sciencedirect-com.proxy.uwasa.fi/science/article/pii/S0019850124000968>
- Mudambi, S. (2002). Branding importance in business-to-business markets: Three buyer clusters. *Industrial Marketing Management*, 31(6), 525–533. Noudettu 21.10.2025 osoitteesta <https://www-sciencedirect-com.proxy.uwasa.fi/science/article/pii/S0019850102001840>

- Neglur, I. & Rajeswari, P. (2025). Case study Apple: Exploring the effects of brand power through nudge theory. *Journal of Information Technology*, vol 15(2). 265-272.  
Noudettu 17.4.2026 osoitteesta <https://journals-sagepub-com.proxy.uwasa.fi/doi/pdf/10.1177/20438869241241086>
- Ozdemir, S., Gupta, S., Foroudi, P., Wright, L. T., & Eng, T.-Y. (2020). Corporate branding and value creation for initiating and managing relationships in B2B markets. *Qualitative Market Research: An International Journal*, 23(4), 627–661. Noudettu 12.11.2025 osoitteesta <https://doi-org.proxy.uwasa.fi/10.1108/QMR-12-2017-0168>
- Parment, A., Armstrong, G., & Kotler, P. (2020). *Principles of Marketing Scandinavian Edition, 3rd Edn, UPDF EBook*. Pearson Education, Limited.
- Payne, A., Frow, P. & Eggert, A. (2017). The customer value proposition: Evolution, development, and application. *Industrial Marketing Management*, 87, 18-30.  
Noudettu 7.1.2026 osoitteesta <https://link-springer-com.proxy.uwasa.fi/article/10.1007/s11747-017-0523-z>
- Peppers, D. & Rogers, M. (2016). *Managing Customer Experience and Relationships: A Strategic Framework*. Third Edition. John Wiley & Sons, Incorporated.
- Purmonen, A., Jaakkola, E., & Terho, H. (2023). B2B customer journeys: Conceptualization and an integrative framework. *Industrial Marketing Management*, 113, 74-87. Noudettu 23.10.2025 osoitteesta <https://www-sciencedirect-com.proxy.uwasa.fi/science/article/pii/S0019850123000974>
- Puusa, A., Juuti, P., & Aaltio, I. (2020). *Laadullisen tutkimuksen näkökulmat ja menetelmät*. Gaudeamus
- Rather, R. A., & Sharma, J. (2016). Brand Loyalty with Hospitality Brands: The Role of Customer Brand Identification, Brand Satisfaction and Brand Commitment. *Pacific Business Review International*, 9(2). Noudettu 18.4.2026 osoitteesta <https://www.proquest.com/docview/3109504945?parentSessionId=A5LXZ5d40>

[Tp0cpsIG1bhmTiGTqFNLPdh4VaX8hzyM3M%3D&accountid=14797&sourcetype=Scholarly%20Journals](https://www.fsd.tuni.fi/fi/palvelut/menetelmaopetus/kvali/Scholarly%20Journals)

Saaranen-Kauppinen, A. & Puusniekka, A. (2006). *Kvalitatiivisen tutkimuksen verkko-opas*. Tampereen yliopisto. Noudettu 23.10.2025 osoitteesta <https://www.fsd.tuni.fi/fi/palvelut/menetelmaopetus/kvali/>

Sethna & Sethna, Z. (2023). *Consumer behaviour*. Sage Publications Ltd.

Siebert, A., Gopaldas A., Lindridge. & Simoes, C. (2020). Customer Experience Journeys: Loyalty Loops Versus Involvement Spirals. *Journal of Marketing*, vol 84(4), 45-66. Noudettu 3.1.2026 osoitteesta <https://journals-sagepub-com.proxy.uwasa.fi/doi/full/10.1177/0022242920920262>

Tuomi, J., & Sarajärvi, A. (2009). *Laadullinen tutkimus ja sisällönanalyysi* (6. uud. laitos.). Kustannusosakeyhtiö Tammi.

Verville, J. & Halington, A. (2003). A six-stage model of the buying process for ERP software. *Industrial Marketing Management*, 32(7), 585-594. Noudettu 8.1.2026 osoitteesta <https://www-sciencedirect-com.proxy.uwasa.fi/science/article/pii/S0019850103000075>

## **Liite**

### **Haastattelun kysymykset**

#### **Taustakysymykset:**

1. **Voisitko kuvailla omaa rooliasi yrityksessäsi ja millainen rooli sinulla on ERP-järjestelmän hankintaa koskevassa päätöksenteossa?**
2. **Kuinka kauan olet toiminut tässä tehtävässä?**
3. **Ketkä kaikki osallistuivat päätöksentekoon ja oliko ryhmän sisällä erilaisia näkemyksiä toimittajista?**
4. **Millaisessa tilanteessa ERP-järjestelmän hankintaa alettiin harkita?**

#### **Vaihe ennen hankintaa:**

5. **Mitä ERP-toimittajan brändi tarkoittaa teille ja millaisia mielikuvia siihen liittyy?**
6. **Mitä toimittajia tai brändejä tuli ensimmäisenä mieleen hankintaa harkittaessa?**
7. **Mistä lähteistä haitte tietoa ja käytettiinkö tekoälypohjaisia työkaluja apuna? Mikäli kyllä, miten se vaikutti käsityksiin eri toimittajista tai niiden brändeistä?**
8. **Missä vaiheessa ja mihin tarkoitukseen kävitte toimittajien verkkosivuilla? Oliko jotain tietoja, joita olisitte tarvinneet päätöksenteon tueksi, mutta joita oli hankala löytää?**
9. **Millaisia mielikuvia teillä on toimeksiantajayrityksestä—ennen varsinaista hankintaprosessia? Mihin tekijöihin nämä mielikuvat perustuivat ja vaikuttiko mielikuvat kiinnostuksen heräämiseen tai pois sulkemiseen? (esimerkiksi markkinointi, suositukset, aiemmat kokemukset tai yrityksen näkyvyys)**
10. **Miten tärkeänä piditte yrityksen brändiä tai mainetta ERP-toimittajaa harkittaessa alkuvaiheessa?**

#### **Harkinta ja oston aikainen vaihe**

11. **Miten brändi vaikutti siihen, että toimeksiantajayritys päätyi mukaan harkittavien toimittajien joukkoon?**

**12. Millainen merkitys brändillä oli päätöksentekovaiheessa verrattuna esimerkiksi hintaan, teknisiin ominaisuuksiin tai referensseihin?**

**13. Millä tavalla toimittajan brändi vaikutti koettuun riskiin ERP-hankinnassa?**

**Päätöksenteko**

**14. Missä vaiheessa lopullinen toimittajavalinta alkoi muodostua ja mikä oli lopulta ratkaisevin tekijä toimittajan valinnassa? (Nykyisille asiakkaille)**

**15. Jos kaksi toimittajaa olisi ollut muuten tasavahvoja, millainen rooli brändillä olisi ollut valinnassa?**

**Lopuksi:**

**16 a. (Nykyisille asiakkaille) Miten kokemukset toimeksiantajayrityksen kanssa ovat vastanneet etukäteen muodostuneita brändimielikuvia?**

**16 b. (Potentialisille asiakkaille) Millaisia odotuksia teillä on toimeksiantajayrityksen brändiin liittyen mahdollisen yhteistyön osalta?**

**17. Missä asiakaspolun vaiheessa brändillä oli suurin vaikutus päätöksentekoon, ja miten tämä vaikutus konkreettisesti näkyi? Missä vaiheessa muut tekijät syrjäyttivät brändin merkityksen?**