

Eetu Eloranta

**OSTAJAPERSONIEN JA PERSONOIDUN SISÄLLÖN
HYÖDYNTÄMINEN DIGITAALISESSA SISÄLLÖN-
TUOTANNOSSA B2B-SEKTORILLA**



JYVÄSKYLÄN YLIOPISTO
INFORMAATIOTEKNOLOGIAN TIEDEKUNTA
2024

TIIVISTELMÄ

Eloranta, Eetu

Ostajapersoonien ja personoidun sisällöntuotannon hyödyntäminen digitaalisessa sisällöntuotannossa B2B-sektorilla

Jyväskylä: Jyväskylän yliopisto, 2022, 70 s.

Tietojärjestelmätiede, pro gradu -tutkielma

Ohjaaja(t): Karjaluo, Heikki

Yritysten ostoprossien siirtyessä yhä vahvemmin verkkoon, on personoitu digitaalinen sisältö ja verkkosivun personointi merkittävässä roolissa nykyaikaisessa digitaalisessa markkinoinnissa yritysasiakkaille. Nykyaikaiset B2B-sektorilla toimivat yritykset eivät enää viestinnällisesti pyri tavoittamaan mahdollisimman laajaa kohderyhmää. Sen sijaan ne pyrkivät ymmärtämään yritysostajien motiiveja ja ongelmia ostoprosessin aikana ja pyrkivät tuottamaan personoidumpaa sisältöä ostajan tarpeiden mukaisesti. Tähän tavoitteeseen päästäkseen on hyödynnetty ostajapersoonien määrittämistä työkaluna, jolloin perinteisestä segmentoinnista poiketen pyritään aidosti ymmärtämään yritysostajan motiiveja ja juurisyitä siihen miksi asiakas ostaa, pelkkien demografisten, psykografisten tai maantieteellisten tekijöiden sijaan. Digitaalista sisällöntuotantoa personoidaan ostajan tarpeiden mukaan ja verkkosivulla pyritään vastaamaan niihin ongelmiin, joiden kanssa asiakkaat kamppailee. Ostajapersoonat ja personoitu digitaalinen sisällöntuotanto on kuitenkin akateemisessa tutkimuksessa varsin tutkimaton aihealue. Sekä tietojärjestelmätieteen, että markkinoinnin akateemisesta tutkimuksesta puuttuu kokonaisvaltainen koonti siitä millaisia haasteita ostajapersoonien muodostamiseen ja sen hyödyntämiseen liittyy, sekä millaisia hyötyjä ostajapersoonien muodostamisella sekä digitaalisen sisällön ja verkkosivun personoinnilla saavutetaan ja miten sisällön personointi kannattaisi toteuttaa B2B-sektorilla. Akateemisesta tutkimuksesta ei ole myöskään selvää konsensusta siitä, miten ostajapersoonia muodostetaan. Tässä tutkimuksessa pyrin ensin kirjallisuuskatsauksen avulla selvittämään miten ostajapersoonia luodaan, tämän jälkeen selvitan miten B2B-sektorin yritykset voivat hyödyntää ostajapersoonia ja personoitua digitaalista sisällöntuotantoa osana digitaalista sisällöntuotantoa. Tämän jälkeen toteutan laadullisen haastattelututkimuksen, jossa case-yritystä ja markkinoinnin ammattilaisia haastatteleamalla tutkimme ilmiötä tarkemmin yksittäisen yrityksen kontekstissa.

Asiasanat: personointi, ostajapersoonat, digitaalinen sisältömarkkinointi, B2B-ostaminen, Digitaalinen sisällöntuotanto

ABSTRACT

Eloranta, Eetu

Name of the publication: Digital content creation in b2b-sector: Utilization of buyer personas and personalized content

Jyväskylä: University of Jyväskylä, 2020, 70 pp.

Information Systems Science, Pro Gradu thesis

Supervisor(s): Karjaluoto, Heikki

As the purchasing processes of companies move more and more to the online environment, personalized digital content and website personalization plays a significant role in modern digital marketing for business customers. Modern companies operating in the B2B-sector no longer aim to reach the widest possible target group in terms of communication, but often try to understand the motives and problems of business buyers during the purchase process and aim to produce more personalized content in accordance with the buyer's needs. To reach this goal, buyer personas have been used as a tool, where, in contrast to traditional segmentation, the aim is to truly understand the motives of the business buyer and the root causes of why the customer buys, instead of just demographic, psychographic, or geographic factors. Digital content creation is often personalized according to the buyer's needs, and the website aims to answer the problems that customers struggle with. Buyer personas and personalized digital content creation is, however, a rather unexplored subject area in academic research. Academic research in both information systems science and marketing lacks a comprehensive summary of what kind of challenges are involved in forming buyer personas and their utilization, as well as what benefits are achieved by forming buyer personas and personalizing digital content and websites, and how content personalization should be implemented in the B2B-sector. There is also no clear consensus from academic research on how to form a buyer persona. In this study, we first aim to find out with the help of a literature review how buyer personas are created, how companies in the B2B-sector can utilize buyer personas and personalized digital content as part of digital content creation. After this, we carried out a qualitative interview study, whereby interviewing the case company and marketing professionals we investigate the phenomenon in more detail in the context of an individual company.

Keywords: personalization, buyer personas, digital content marketing, B2B buying, Digital content creation

KUVIOT

Kuva 1 Kirjallisuuskatsauksen teoreettinen pohja.....	9
---	---

TAULUKOT

Taulukko 1 Personoidun sisällöntuotannon merkitys digitaalisessa sisällöntuotannossa B2B-sektorilla.....	30
Taulukko 2 Ostajapersonien ja personoidun sisällöntuotannon hyödyt B2B-sektorin yrityksissä.....	54
Taulukko 3 Ostajapersonien ja personoidun sisällöntuotannon haasteet B2B-sektorin yrityksissä.....	56

SISÄLLYS

TIIVISTELMÄ

ABSTRACT

KUVIOT JA TAULUKOT

1	JOHDANTO	8
2	B2B-OSTAMINEN JA DIGITAALINEN SISÄLLÖNTUOTANTO	10
2.1	B2B-ostaminen.....	10
2.2	B2B-ostamisen ajankohtaiset ilmiöt	12
2.3	Digitaalinen sisällöntuotanto	13
2.3.1	Markkinoinnin automaatio digitaalisen sisällön jakelussa	15
3	PERSOONAT JA PERSONOITU SISÄLLÖNTUOTANTO	17
3.1	Persoonat ja ostajapersoonat	17
3.1.1	Persoonat ja ostajapersoonat.....	18
3.1.2	Ostajapersoonien muodostamisen hyödyt	18
3.1.3	Haasteet ostajapersoonien muodostamisessa	19
3.1.4	Persoonien muodostaminen	20
3.1.5	Ostajapersoonien muodostaminen automaattisesti.	21
3.1.6	Verkkosisällön personointi ja jakelu.....	22
3.2	Yritysassiakkaille personoitu sisällöntuotanto ja sen hyödyt.....	25
4	CASE-TUTKIMUS: OSTAJAPERSONIEN JA PERSONOIDUN SISÄLLÖN MERKITYS DIGITAALISESSA SISÄLLÖNTUOTANNOSSA B2B-SEKTORILLA	32
4.1	Tutkimuksen tausta ja menetelmän valinta.....	32
4.2	Tutkimusmenetelmät	32
4.3	Tapausyrityksen taustat.....	33
4.3.1	Tarve ostajapersoonien määrittämisen taustalla	33
5	TULOKSET.....	35
5.1	Ostajapersoonien muodostaminen	35
5.1.1	Ostajapersoonien muokkaaminen	38
5.1.2	Tapausyrityksen kokemus muodostetuista ostajapersoonista ..	39
5.2	Ostajapersoonien hyödyntäminen käytännössä	39
5.2.1	Ostajapersoonat osana personoitua digitaalista sisällöntuotantoa:	39
5.2.2	Muita ostajapersoonien hyödyntämiskohteita.....	40
5.2.3	B2B-sektorin erityispiirteet ostajapersoonien muodostamisessa ja personoidussa sisällöntuotannossa	41
5.2.4	Onnistumisen mittaaminen ostajapersoonatyön jälkeen	42
5.3	Ostajapersoonien muodostamisen ja personoidun digitaalisen sisällöntuotannon haasteet	42

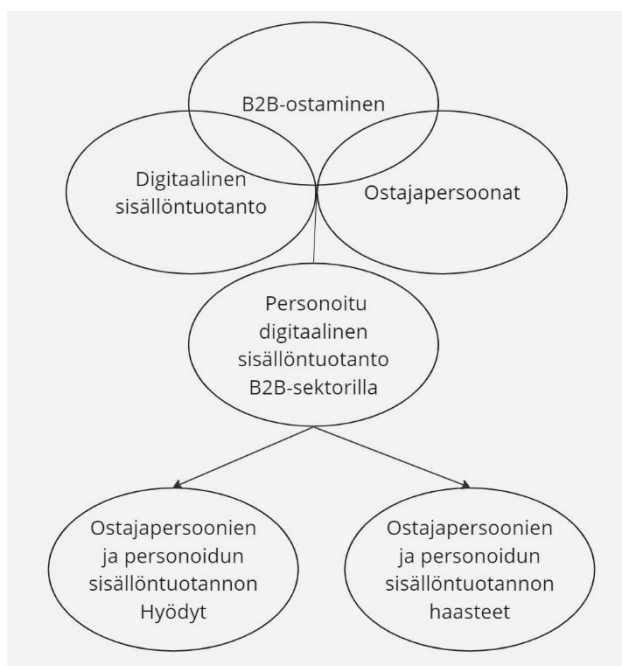
5.3.1	Potentiaalisen ostajan tunnistaminen.....	42
5.3.2	Puutteellisesti määritellyt ostajapersoonat.....	43
5.3.3	Puuttuvat tavoitteet	44
5.3.4	Laaja ja monimutkainen palvelutarjooma	44
5.3.5	Erottautumistekijöiden puuttuminen	44
5.3.6	Resurssien puute	45
5.3.7	Ostajapersoonien jalkauttaminen osaksi tekemistä	45
5.3.8	Kaupat harvinaisia ja toisistaan erilaisia.....	46
5.3.9	Ostajapersoonat on määritelty liian laajasti	46
5.3.10	Yrityksen tietämys kohdemarkkinasta ostajapersoonia määrittäessä.....	46
5.3.11	Ostopersoonien soveltuvuus kohdemarkkinaan	47
5.3.12	Tyypilliset haasteet ostajapersoonien muodostamiseen informaatioteknologian alalla.....	47
5.4	Ostajapersoonien muodostamisen hyödyt	48
5.4.1	Hyödyt personoidussa sisällöntuotannossa.....	49
6	JOHTOPÄÄTÖKSET	51
6.1	Teoreettiset johtopäätökset.....	51
6.2	Liikkeenjohdolliset johtopäätökset	56
6.3	Pohdinta ja jatkotutkimusaiheet.....	57
	LÄHTEET.....	60

1 JOHDANTO

Yleinen työkalu, jota käytetään erilaisten yritysostajien tunnistamiseen, on ostajapersoonat. Ostajapersoonana on puoli-fiktiivinen kuvaus asiakkaasta, jonka tarkoituksena on esittää mitä potentiaaliset asiakkaat tekevät ja ajattelevat (Akre, Rajan, Ahamed, Al Amri & Al Daisi, 2019). Luomalla ostajapersoonat erilaisille yritysostajille, voi organisaatio luoda erilaista sisältöä ostajien motiivien tarpeiden ja ongelmien mukaisesti ja kohdentaa eri ostajapersoonille erilaista sisältöä, jolloin viesti tavoittaa asiakkaat myös oikea-aikaisesti. Terho, Mero, Siutla ja Jaakkola (2022) tutkimuksessaan suorittamista haastatteluista kävi ilmi, että B2B-sektorilla toimivien yritysten johtajat korostivat tarvetta muodostaa ostajapersoonia, sillä organisaatiotason tarpeiden tunnistaminen ei ollut heidän mukaansa riittävä peruste segmentoinnille, kun otetaan huomioon asiakasyritysten eri toimijat. Koska eri ostajapersoonilla on erilaiset motiivit, tarpeet ja syyt ostaa yrityksen tarjoamaa tuotetta tai palvelua, on tärkeää, että digitaalisessa sisällöntuotannossa hyödynnetty sisältö on suunniteltu erilaisten ostajien tarpeiden mukaan. Digitaalinen markkinointi määritellään markkinoinnin tehtävien suorittamisena hyödyntäen digitaalista mediaa, dataa ja teknologiaa (Chaffey & Ellis-Chadwick, 2019). Pandey, Nayal ja Rathore (2020) toteavat laajan kirjallisuuskatsauksena pohjalta, että digitaalista markkinointia on tutkittu B2B-yritysten kontekstissa vain vähän. Myöskään personoidusta sisällöntuotannosta ei ole olemassa paljon olemassa olevaa tieteellistä tutkimusta, ja B2B-sektorilta verkkosivusisällön tai verkkosivujen personoinnista on tätäkin vähemmän tietoa. Tässä tutkimuksessa selvitän miten ostajapersoonia luodaan, millaisia haasteita ostajapersoonien ja personoidun sisällöntuotannon tekemiseen liittyy, sekä sitä millaisia hyötyjä ostajapersoonien muodostamisella ja personoidun sisällöntuotannolla voidaan saavuttaa B2B-yrityksen kontekstissa. Tutkimusaihe on tärkeä, niin akateemisesta, kun käytännönkin näkökulmasta. Akateemisesta näkökulmasta saamme tärkeää tietoa siitä, miten B2B-yritykset huomioivat personoidun sisällöntuotannon digitaalisessa sisällöntuotannossa ja millaisia haasteita ja hyötyjä ostajapersoonien hyödyntämisestä ja personoidusta sisällöntuotannosta on

tunnistettavissa. Lisäksi tutkimuksemme toimii keskustelunavauksena siinä, miten ostajapersoonia ylipäättään muodostetaan ja kannattaisi muodostaa b2b-sektorin yrityksissä. Käytännön näkökulmasta tutkimus tuo lisätietoa siitä, miten b2b-sektorin yritykset voivat hyödyntää ostajapersoonia ja personoitua sisällöntuotantoa saavuttaakseen liiketoiminnallisia hyötyjä.

Toteutan ensin kirjallisuuskatsauksen olemassa olevan akateemisen tutkimuksen pohjalta ja varsinainen tutkimus toteutetaan laadullisena haastattelututkimuksena. Tietokantoina on hyödynnetty Google Scholaria, IEEE explorea, sekä Scopusta. Kuvio 1 kuvaa kirjallisuuskatsauksen teoreettista pohjaa. Hyödynnän tietojärjestelmätieteen, sekä markkinoinnin alalta digitaalisen sisällöntuotantoon, B2B-ostamiseen ja ostajapersooniin liittyvää relevanttia tieteellistä kirjallisuutta, mikä luo teoreettisen pohjan varsinaisiin tutkimuskysymyksiin vastaamiseen. Kirjallisuuskatsauksessa hyödynnän ennen kaikkea sellaista kirjallisuutta, jossa on tutkittu personoidun sisällön tuottamista yritysasiakkaille. Soveltuvissa määrin hyödynnän lisäksi web-personoinnin kirjallisuutta, jossa on tutkittu myös kulluttajia.



Kuva 1 Kirjallisuuskatsauksen teoreettinen pohja

- Tutkimuskysymys 1: Miten B2B-sektorin yrityksissä muodostetaan ostajapersoonia?
- Tutkimuskysymys 2: Millaisia hyötyjä ostajapersoonien määrittäminen ja personoitu digitaalinen sisällöntuotanto tuo B2B-sektorin yrityksille?
- Tutkimuskysymys 3: Millaisia haasteita liittyy ostajapersoonien määrittämiseen ja personoituun digitaaliseen sisällöntuotantoon B2B-sektorilla?

2 B2B-OSTAMINEN JA DIGITAALINEN SISÄLLÖNTUOTANTO

2.1 B2B-ostaminen

Yritysten ostokäyttäytyminen ja siihen liittyvät prosessit poikkeavat huomattavasti yksilöiden ostokäyttäytymisestä. Seuraavaksi selvitän millaisia erityispiirteitä yritysasiakkaiden ostokäyttäytymiseen liittyy. Lisäksi käyn läpi yritysostamiseen liittyviä ajankohtaisia teemoja, jotka vaikuttavat yritysostajien ostokäyttäytymiseen.

Yksilöiden sijaan B2B-sektorilla asiakkaat ovat usein suuria organisaatioita (Jussila, Kärkkäinen & Aramo-Immonen, 2014). Organisaatiot ostavat tuotteita kohdatakseen nimenomaan organisaation asiakkaiden tarpeet ja impulsiivinen ostaminen on harvinaista (objektiiviset kriteerit kuten tuotantotarpeiden ja aikataulujen täytyminen pienin kustannuksin ohjaavat usein valintaprosessia) (Grewal, Lilien, Bharadwaj, Jindal, Kayande, Lusch & Sridha, 2015). Habibin, Hamiltonin, Valosin ja Callaghanin (2015) mukaan yritysasiakkaat ovatkin vähemmän hedonistisia ja nautintoa etsiviä verrattuna kuluttaja-asiakkaisiin. Toisekseen ostoprosessiin osallistuu useita henkilöitä (Grewal ym., 2015 ; Habibi ym., 2015). Näin ollen vaikutuksessa olevat sidosryhmät voivat vaikuttaa ostopäätökseen (Grewal ym., 2015) ja ostaminen tapahtuu ammattitaitoisten ostohenkilöiden toimesta (Jussila ym., 2014). Lisäksi ostajat harkitsevat useita eri kriteerejä tehdessään päätöksiä ostoksista, etsivät paljon tietoa ostettavista tuotteista ja vertailevat eri vaihtoehtoja objektiivisesti. Koska ostoprosessiin osallistuu useita henkilöitä on bränditietoisuuden ja preferenssien mittaaminen tästä syystä haastavampaa yritysasiakkailta (Habibi ym., 2015). Suurempi määrä päätöksentekijöitä vaatii myös suuremman määrän erilaisia kanavia kommunikointiin ja erilaisia viestejä (Habibi ym., 2015). B2B-ostoprosessi on myös ajallisesti pitkä ja saattaa sisältää merkittävän määrän neuvotteluja (Habibi ym., 2015 ; Grewal ym., 2015). Ajallisesti pitkä ostoprosessi hankaloittaa tarkan datan keruuta

yritysassiakkaan käytöksestä ennen ostoa ja nostaa virheiden todennäköisyyttä datassa (Habibi ym., 2015).

Yrityksille tarjotuissa palveluissa palvelutarjooma voi olla myös monimutkainen (Jussila ym., 2014 ; Grewal ym., 2015) ja sisältää pelkän tuotteen lisäksi esimerkiksi koulutusta, teknistä tukea, rahoitusta tai kuljetusehtoja (Grewal ym., 2015) Näin ollen ostajan tai myyjän on vaikea määrittää mikä on paras ratkaisu ostajalle (Grewal ym., 2015). Vastaavasti myös Habibi ym. (2015) toteavat B2B-yritysten tuotteiden olevan usein monimutkaisempia, kuin kuluttajille suunnatut tuotteet ja palvelut, aiheuttaen yrityksille markkinoiville yrityksille suuremman tarpeen kommunikoida tuotteista. Habibi ym. (2015) mukaan yritysasiakkaiden ostot ovat tyypillisesti myös arvokkaampia kuin kuluttajien ostokset ja näin ollen asiakkaan kokemus ostoksen riskistä on usein korkeampi. Asiakkaita on normaalisti määrällisesti vähemmän kun kuluttajasektorilla (Jussila ym., 2014) ja asiakassuhteet sisältävät usein enemmän suoraa intensiivisempää kommunikointia asiakassuhteessa verrattuna kuluttaja-asiakkaisiin (Habibi ym., 2015 ; Jussila ym., 2014)) Habibin ym. (2015) mukaan yritysostajat ovat myös paljon valveutuneempia verrattuna kuluttaja-asiakkaisiin. He toteavat lisäksi, että tuotteiden monimutkaisuus, suurien rahamäärien vaihdanta ja tiiviimmät asiakassuhteet vaativat personoidumpaa ja rikkaampaa markkinointiviestintää ja mediastrategiaa.

Grewal ym. (2015) painottavat modernin B2B-ostamisen prosessin koostuvan neljästä meneillään olevasta osasta : toteutus (implementation), arviointi (evaluation), uudelleenarviointi (reassessment) ja vahvistus (confirmation). Vaiheet ovat heidän mukaansa samanaikaisia, eivätkä peräkkäisiä, joten jokaisen vaiheen toimintaa on jatkuvasti käynnissä. He määrittivät nämä vaiheet seuraavalla tavalla :

Toteutus : “ Toteutus kattaa kaikki toimet, jotka suoritetaan tavaroiden ja palveluiden hankkimiseksi ja vastaanottamiseksi suoraan, nykyisen ostopäätöksen parametrien puitteissa “

Arviointi : “ Arviointiin kuuluu kaikkien kaupan parametrien puitteissa toteutettujen ostotoimintojen, kuten myyjän suorituskyvyn arvioinnin tai hankintakustannusmittareiden seuraamisen, vaatimustenmukaisuuden ja tehokkuuden tutkiminen. “

Uudelleenarviointi : “ Uudelleenarviointi on niiden perusteiden tarkastelua, joihin nykyiset B2B-ostopäätökset perustuvat, mukaan lukien nykyisten ostotoimintojen arvionnista tehdyt johtopäätökset ; muutokset ostajan sisäisiin kykyihin, tarpeisiin tai prioriteetteihin, sekä ulkoiset tekijät, kuten uudet mahdollisuudet ja uhat, mahdollisten toimittajien tarjoukset ja kehittyvät markkina- tai sääntelyvaatimukset. “

Vahvistus : “ Strateginen uudelleenarviointi johtaa ostajan päätöksen vahvistamiseen, joko nykyisen ostopäätöksen uusimisena tai pienenä muutoksena tai siten uuden päätöksen tutkimiseen neuvotteluihin ja määrittelyyn. ”

Grewal ym. (2015) jakaa B2B-ostojen tavat vielä kolmeen tyyppiin, mitkä ovat rutinoituneet vaihtokauppaan perustuvat suhteet (routinized exchange relationships), orgaaniset ostosuhteet (organic buying relationships) ja transaktioon perustuvat ostotoimet (transactional buying operations). Rutinoituneet vaihtokauppaan perustuvat suhteet ovat sellaisia ostosuhteita, joihin liittyy toistuvia, rutiinimaisia vuorovaikutuksia ostavan ja myyvän organisaation välillä. Orgaaniset ostosuhteet ovat sellaisia ostosuhteita, jotka vaativat jatkuvaa ihmisten osallistumista, vuorovaikutusta ja sopeutumista ostavan ja myyvän organisaation välillä. Transaktioon perustuvat ostotoimet ovat kertaluonteisia sopimuksia, jotka eivät aseta velvoitteita tai odotuksia ostavalle tai myyvälle organisaatiolle liiketoiminnan harjoittamisesta (Grewal ym., 2015). Rauyruen ja Miller (2007) painottavat, että B2B-sektorilla palveluntarjoajien tulee ymmärtää asiakasyrityksiään, sillä yritysasiakkailla on heidän liiketoiminnalleen ominaisia ainutlaatuisia piirteitä.

2.2 B2B-ostamisen ajankohtaiset ilmiöt

Yritysostajat pyrkivät usein hankkimaan tuotteita sellaisilta toimittajilta, jotka pystyvät toimittamaan tuotteen halvimmalla, tarkoitaen usein tuotteiden ostamista kehittyvien markkinoiden maista (Grewal ym., 2015). Toiseksi heidän mukaansa monilla tuottajilla on haasteita löytää erottautumistekijöitä tuotteistaan, mikä osaltaan ohjaa ostajia keskittymään hintaan. Lisäksi ostajat etsivät usein toimittajia nimenomaan sen perusteella miten toimittaja pystyy tekemään läheistä yhteistyötä ostavan yrityksen kanssa (Grewal ym., 2015). Kun yritykset pyrkivät ulkoistamaan ydinliiketoimintaansa kuulumattomia toimintoja, tarjoaa tämä mahdollisuuksia toimittajille erottautua kilpailijoista, ymmärtämällä kuinka luoda arvoa yhdessä ostajien kanssa (Grewal ym., 2015).

Grewal ym. (2015) nostavat myös verkostoitumis-ajattelun (increasing network thinking capabilities) tuomat mahdollisuudet, asiakastiedon tason kasvun, sekä parantuneet segmentointikyvykkyudet keskeisiksi trendeiksi B2B-ostamisessa. Kehittynyt segmentointi mahdollistaa sen, että toimittajaorganisaatiot pystyvät paremmin erottamaan ratkaisua etsivät ostajat, hintaa etsivistä ostajista (Grewal ym., 2015). Segmentoinnilla tarkoitetaan ostajajoukkojen tai markkinasegmenttien tunnistamista yrityksen potentiaalisista asiakkaista. (Tynan & Drayton, 1987) Verkostoitumisajattelulla Grewal ym. (2015) tarkoittavat sitä, että myyjät pyrkivät saavuttamaan arvon yhteisluontia ja sekä myyjä, että ostaja ovat vastuussa uusien teknologioiden tuomisesta markkinoille. Tämä taas vaatii heidän mukaan myyjiltä nykyisin uusia taitoja, kuten suhteiden rakentamiseen liittyvä taitoja. CRM-järjestelmillä tarkoitetaan sellaisia tietojärjestelmiä, jotka mahdollistavat organisaatioille asiakkaiden kontaktoinnin ja asiakasdatan keräämisen, varastoinnin ja analysoinnin ja näin ollen ne antavat kokonaisvaltaisen

kuvan yrityksen asiakkaista (Khadakarami & Chan, 2014). Kehitysaskeleet CRM-järjestelmiin ja muihin metodeihin liittyen mahdollistavat B2B-yrityksille mahdollisuuden rakentaa yhteistyöhön perustuvia suhteita tärkeimpien ostajien kanssa (Grewal ym., 2015).

Grewalin ym. (2015) mukaan yritysostajat jakautuvat sosiaalisen ostamisen myötä perinteisiin ostajiin ja sosiaalisiin ostajiin. Sosiaaliset ostajat hyödyntävät laajalti sosiaalista mediaa ja online-yhteisöjä ostoprosesseissaan. Digitalisaation ja verkosta saatavan informaation saatavuuden parantuminen, on helpottanut yritysostajien mahdollisuuksia vertailla, tutkita ja tilata tarjouksia, ja on muuttanut näin ollen asiakkaiden ostoprosesseja (Singer & Edelman, 2015; Steward, Narus & Roehm, 2018).

Grewalin ym., (2015) mukaan varhaisissa B2B-ostoprosessin vaiheissa yrityksen verkkosivut ovat pääasiallinen informaation lähde ja hakukoneet ovat näin ollen merkittävässä asemassa yrityksille tarkoitetun sisällön löytämisessä. Lisäksi ostoprosessit ovat muodostuneet asiakaskeskeisimmiksi informaatioteknologian kehityksen myötä ja asiakkaat voivat olla yhteydessä myyjään missä tahansa ostoprosessin vaiheessa oman harkintansa mukaan (Grewal ym., 2015). Tuotteisiin liittyvän informaation suuri volyyymi johtaa lisäksi helposti siihen, että teknologiaorientoituneet B2B-ostajat vaativat myyjältä enemmän (Grewal ym., 2015). Myös analytiikan kehittyminen mahdollistaa asiakkaille virtaviivaisemman ostamisen yrityksen tuotteiden odotetun kysynnän mukaisesti (Grewal ym., 2015). Ostoprosessin harkinta ja neuvotteluvaiheessa informaatioteknologian kehittyminen on mahdollistanut useampien sidosryhmien mukana olon ostopäätöksissä (Grewal ym., 2015). Toisekseen organisaatioilla on käytössään mitattava määrä informaatiota, kuten käyttäjäarvioita, jotka auttavat arvioimaan potentiaalisia palveluntarjoajia (Grewal ym., 2015). Lisäksi heidän mukaansa informaatioteknologian kehittyminen on mahdollistanut informaation jakamisen esimerkiksi online-foorumien, paneelikeskustelualustojen, blogien, webinaarien ja online- esittelyjen muodossa. Tämä kannustaa asiakkaita oppimaan ja sillä voidaan nähdä olevan vaikutuksia myytävän palvelun käytön tehostamiseen ja asiakastyytyvyyteen, huomattavasti matalammilla kustannuksilla.

2.3 Digitaalinen sisällöntuotanto

Digitaalisen median (verkkosivut, blogit, sosiaalisen median alustat ja muut verkosta löytyvät kanavat) ansiosta yritysasiakkailta on mahdollisuus saada tietoa suuresta määrästä tuotteita ja palveluita ja auttaa heitä tekemään informoidumpia päätöksiä (Pandey ym., 2020). Digitaalista sisältöä ovat esimerkiksi verkkosivuille tuotettu sisältö, blogikirjoitukset ja sosiaalisen median postaukset. Internetin merkityksen kasvu yritysasiakkaiden ostopäätöksissä on motivoinut yrityksiä luomaan sellaista digitaalista sisältöä, joka saa potentiaaliset asiakkaat olemaan vuorovaikutuksessa yrityksen kanssa; tätä trendiä on sittemmin alettu kutsumaan sisältömarkkinoinniksi (Järvinen & Taiminen, 2016).

Terhon ym. (2022) mukaan yritysostajien ostoprosessin siirtyminen verkkoympäristöön, on tehnyt digitaalisesta sisältömarkkinoinnista strategisen prioriteetin palveluntarjoajille. Ostoprosessien osien siirtyminen verkkoon vaatii yrityksiltä valmiutta tarjota informaatiota asiakasyrityksille ostoprosessin eri vaiheisiin. Järvisen ja Taimisen (2016) mukaan korkealaatuinen digitaalinen sisältö tuottaa aidosti arvoa asiakkaille, pelkän tuotteiden tai palveluiden mainostamisen sijaan. Vastaavasti Terho ym. (2022) toteavat, että digitaalisen sisällöntuotannon toimeenpano ja jakaminen vaatii asiakaslähtöistä lähestymistapaa. Pelkän palveluiden mainostamisen sijaan yritysten on siis tunnettava kohderyhmänsä tarpeet, jotta tuotettu sisältö on kirjoitettu asiakkaan tarpeet ja ostomotiivit huomioiden. Arvokkaan ja relevantin sisällön tunnistaminen vaatii yritykseltä kykyä olla tietoinen kohdeasiakkaan tarpeista (Järvinen & Taiminen, 2016). Yritysten on siis tunnettava asiakkaidensa tarpeet, jotta tuotettu sisältö vastaa mahdollisimman tehokkaasti näihin tarpeisiin ja saa asiakkaat toimimaan halutulla tavalla esimerkiksi yrityksen verkkosivulla.

Sisältömarkkinointi on B2B-markkinoijien käyttämä lähestymistapa, jolla vastataan B2B-ostamisessa vaikuttavien useiden päätöksentekijöiden tarpeisiin (Habibi ym., 2015). Hollebeekin ja Mackyn (2019) mukaan sisältömarkkinoinnin aktiviteetit voivat olla tapahtumia, kuten konferensseja mitkä sisältävät henkilökohtaisia tapaamisia asiakkaiden kanssa tai verkossa näkyvää sisältöä kuten webinaareja tai yrityksen luomaa sisältöä brändätyille verkkosivuille. Tässä tutkielmassa keskitymme nimenomaan jälkimmäiseen sisältömarkkinoinnin muotoon, eli digitaaliseen sisältömarkkinointiin. Sisältömarkkinointi voidaan määritellä asiakasta sitouttavana relevantin, houkuttelevan, ajankohtaisen sisällön luomisena, jakeluna ja jakamisena, sopivana ajankohtana ostoprosessin aikana, minkä tarkoituksena on kannustaa asiakkaita konvertoitumaan haluttuihin liiketoiminnallisiin päämääriin (Hollebeek & Macky, 2019; Holliman & Rowley, 2014; Järvinen & Taiminen, 2016). ”Digitaalinen sisältömarkkinointi on digitaalisen markkinointiviestinnän lähestymistapa, joka tuottaa tietoa asiakaspoluista, kehittää arvokasta sisältöportfoliota, mikä helpottaa keskeisten ostajien ongelmanratkaisua asiakkaan matkan eri vaiheissa ja sitouttaa asiakkaita jakamalla heidän ajankohtaisiin tarpeisiinsa sopivaa sisältöä” (Terho ym., 2022). Järvinen ja Taiminen (2016) toteavat, että suuri osa nykyisestä tiedosta B2B-sisältömarkkinointiin liittyen on kaupallisten tutkimuslaitosten suorittamia ja akateeminen kirjallisuus aiheesta on edelleen vähäistä.

Järvisen ja Taimisen (2016) mukaan korkealaatuinen digitaalinen sisältö tuottaa aidosti arvoa asiakkaille, pelkän tuotteiden tai palveluiden mainostamisen sijaan. Pelkän palveluiden mainostamisen sijaan yritysten on siis tunnettava kohderyhmänsä tarpeet. Jotta yritykset pystyvät palvelemaan entistä valveutuneempaa asiakaskuntaansa mahdollisimman hyvin, on digitaalisessa sisällöntuotannossa hyödynnettävien digitaalisten sisältöjen vastattava näitä kohderyhmän tarpeita. Arvokkaan ja relevantin sisällön tunnistaminen vaatii yritykseltä kykyä olla tietoinen kohdeasiakkaan tarpeista, minkä mahdollistaa asiakkaiden aktiivinen kuunteleminen esimerkiksi palautteiden ja sosiaalisen median monitoroinnin avulla (Järvinen & Taiminen, 2016). Sosiaalisen median monitoroinnilla

tarkoitetaan työkaluja, joiden avulla voidaan kuunnella sosiaalisen median käyttäjiä, sekä analysoida ja mitata heidän toimiaan suhteessa yritykseen tai brändiin (Stavrakantonakis, Gagliu, Kasper, Toma & Thalhammer, 2012). Yritysten on siis tunnettava asiakkaidensa kokemukset ja tarpeet, jotta tuotettu sisältö vastaa mahdollisimman tehokkaasti näihin tarpeisiin ja saa asiakkaat toimimaan halutulla tavalla esimerkiksi yrityksen verkkosivulla. Kuten mainitsin aiemmin, yritysasiakkaiden ostoprosessit ovat siirtyneet etenevässä verkkoympäristöön. Yritysten verkkosivujen rooli on näin ollen nostanut suuresti arvoa viestinnällisenä kanavana. Verkkosivusisällön rooli yritysten viestimisessä on noussut näin ollen erityisen tärkeäksi.

2.3.1 Markkinoinnin automaatio digitaalisen sisällön jakelussa

Markkinoinnin automaatiolla tarkoitetaan markkinoinnin prosesseja automatisoivan ohjelmiston käyttöä (Bagshaw, 2015). "Markkinoinnin automaatio sisältää ohjelmiston, jota voidaan käyttää sisällön jakamiseen, käyttäjän ennalta määrittämien spesifien sääntöjen mukaan" (Järvinen & Taiminen, 2016). Markkinoinnin automaatiojärjestelmien palveluntarjoajat usein mainostavat, että heidän työkalunsa mahdollistavat yrityksille markkinoinnin ja myynnin käyttöliittymien yhteensovittamisen tavalla, joka parantaa ja kiihdyttää liidien pisteyttämiseen ja liideistä huolehtimiseen liittyvissä prosesseissa ja mahdollistaa kohdistamisen potentiaalisille ostajille personoidun sisällön avulla (Järvinen & Taiminen 2016). Järvinen ja taiminen (2016) toteavat kuitenkin, että sisällöntuotannon ja markkinoinnin automaation yhdistämisen hyötyjä ei ole vielä akateemisessa tutkimuksessa tutkittu.

Web-analytiikan ja markkinoinnin automaation erottavat toisistaan markkinoinnin automaatiojärjestelmien kyky tunnistaa yksittäisiä asiakkaita ja seurata heidän käyttäytymistään pitkiä aikoja. Vastaavan tyyppiset ominaisuudet ovat rajoitettuja web-analytiikan työkaluissa kuten Google Analytics -työkalussa (Järvinen & Taiminen, 2016). Heimbach, Kostyra ja Macky (2019) näkevät markkinoinnin automaation täydentävän interaktiivista markkinointia ja suoramarkkinointia, lisäämällä automatisoituja prosesseja. Markkinoinnin automaatio myös eroaa asiakkuudenhallintajärjestelmistä ja sähköpostimarkkinoinnista, sillä siinä hyödynnetään useita datan lähteitä ja kommunikoidaan reaaliajassa useilla tavoilla, kuten verkkosivuilla, älypuhelimien sovelluksissa ja sähköpostissa (Heimbach ym., 2019). Järvinen ja Taiminen (2016) kiteyttävät, että vaikka sisältömarkkinoinnin ja markkinoinnin automaation tekniikat tuovat lupaavia mahdollisuuksia B2B-ostamisen kentälle, emme kuitenkaan tarkalleen tiedä miten yritykset pystyisivät ottamaan käyttöön nämä työkalut ohjatakseen potentiaaliset ostajat sitoutumaan eri ostoprosessin vaiheissa.

Mero, Tarkiainen ja Tobon (2020) havaitsivat, että markkinoinnin automaation käyttöönoton aikana jopa suuret B2B-yritykset noudattavat yrittäjämäistä logiikkaa päätöksenteossa. Toisekseen he osoittivat, että käyttöönottoprosessin aikana päätöksenteon logiikka noudattaa iteratiivista kaavaa, jossa yrittäjämäisen ja kausaalisen päätöksenteon logiikka vaihtelee. Kausaalisella

päätöksenteolla tarkoitetaan strategista, tavoitteisiin ohjautuvaa ja suunniteltua päätöksentekoa, joka sopii parhaiten strategiseen liiketoiminnalliseen suunniteluun. Yrittäjämäisessä logiikassa sen sijaan tehdään päätöksiä saatavilla olevien resurssien pohjalta ja pyritään olemassa olevien resurssien pohjalta saavuttamaan mahdollisimman hyviä lopputuloksia.

3 PERSONAT JA PERSONOITU SISÄLLÖNTUOTANTO

Personoitua sisällöntuotantoa ja ostajapersoonia hyödynnetään laajalti B2B-sektorin yrityksissä. Yritykset kirjoittavat asiakkaita kiinnostavista teemoista sosiaaliseen mediaan artikkeleita, verkkosivujen blogiosiot täyttyvät laajoista sisältöportfolioista, joihin pyritään ohjaamaan liikennettä esimerkiksi sosiaalisen median -mainonnan ja hakukonemarkkinoinnin avulla. Akateemisesta tutkimuksesta puuttuu kuitenkin kokonaisvaltainen koonti siitä millaisia asioita yritykset saavuttavat personoidulla digitaalisella sisällöntuotannolla ja sen hyödyntämisellä markkinoinnin automaatiassa. Tässä luvussa määrittelen ostajapersoonakäsitteen ja selvitan millainen merkitys ostajapersoonilla, ja verkkosivujen personoinnilla on B2B-sektorin yrityksissä.

3.1 Persoonat ja ostajapersoonat

Markkinoinnin alalla on jo vuosikymmenien ajan pyritty tunnistamaan erilaisia asiakasryhmiä, joille markkinointitoimenpiteitä kohdistetaan. Yksinkertaisimmillaan puhutaan markkinan segmentoinnista, eli sen jakamisesta osiin joidenkin asiakkaiden ominaisuuksien perusteella. Käytännössä segmentoinnin tarkoituksena on hyödyntää olemassa olevaa tietoa segmenteistä ja suunnitella sellaisia toimia, jotka houkuttelevat olemassa olevia tai olemassa olevaa asiakassegmenttiä (Dickson & Ginter, 1987). Segmentointia voidaan tehdä esimerkiksi maantieteellisten tai psykografisten tekijöiden pohjalta. Perinteinen segmentointi koetaan usein kuitenkin riittämättömäksi tavaksi jaotella ostajia ryhmiin, sillä siinä harvemmin huomioidaan asiakkaan ostopäätöksen taustalla olevat motiivit ja ongelmat, joiden kanssa asiakas kamppailee. Hollimanin ja Rowleyn (2014) mukaan arvokkaan sisällön luominen asiakasyrityksille vaatiikin ymmärrystä asiakasyrityksen tietotarpeista, sekä heidän ostonharkinnan kierrosta. Perinteistä segmentointia tarkempi asiakkaiden profilointi ei ole ajatuksena uusi akateemisessa tutkimuksessa. Jo Wind ja Cardozo (1974) ehdottivat yritysasiakkaiden segmentointiin toteutustapaa, jossa huomioidaan kohdesegmentissä laajemmin kohderyhmän ominaispiirteitä. Tutkimuksessaan he kuvasivat niitä termillä mikrosegmentit. Mikrosegmentin tunnistamiseen hyödynnettäviä ominaisuuksia saattoivat olla heidän mukaansa esimerkiksi:

- Asema yrityksen viranomais- ja viestintäverkoissa
- Henkilökohtaiset ominaisuudet kuten persoonallisuus ja demografinen sijainti
- Oston koettu tärkeys
- Tiettyjen ostopäätökseen vaikuttavien tekijöiden suhteellinen merkitys
- Asenteet myyjä kohtaan

- Säännöt liittyen päätöksentekoon

Perinteistä segmentointia tarkemman potentiaalisten asiakasryhmien tunnistaminen ei ole siis ajatuksena uusi, mutta siitä on kirjallisuudessa käytetty erilaisia nimityksiä. Ostajapersoonana on yksi näistä termeistä. Ostajapersoonat ovat verrattain laajalti käytetty termi yrityksien toimesta, mutta tieteellisessä kirjallisuudessa sillä ei ole vielä vakiintunutta asemaa. Kuitenkin viime vuosina termin hyödyntäminen on yleistynyt myös akateemisessa tutkimuksessa. Seuraavaksi määrittele ostajapersoonat -termin tarkemmin.

3.1.1 Persoonat ja ostajapersoonat

Ostajapersoonat ovat asiakassegmentin tyypillisten tarpeiden ja kokemusten tunnistamiseen tarkoitettu työkalu (Lemon & Verhoef, 2016). Ostajapersoonat -termi on vielä melko vähän käytetty tieteellisessä kontekstissa, vaikka digimarkkinoinnin toimialalla sitä käytetään yleisesti. Tuoreemmissa tieteellisissä tutkimuksissa termiä on jo hyödynnetty. Ostajapersoonat on puolifiktiivinen kuvaus asiakkaasta, minkä tarkoituksena on esittää mitä potentiaaliset asiakkaat tekevät ja ajattelevat (Akre ym., 2019). Lehnert Goupil ja Brand (2020) määrittelevät samaan tyyliin ostajapersoonan fiktiiviseksi esitykseksi kuluttajakunnasta. Heidän mukaansa ostajapersoonat on tärkeää tunnistaa, jotta voidaan kommunikoida kohdeyleisölle. Ostajapersoonaa voidaan pitää hahmona, jolla on sellaisten potentiaalisten asiakkaiden jaetut piirteet ja intressit, jotka todennäköisesti ovat tekemisissä yrityksen kanssa (Lehnert ym., 2020). Vaikkakin Lehnert ym. (2020) määrittelevätkin ostajapersoonan fiktiiviseksi, hekin painottavat, että ostajapersoonat määritetään oikeiden asiakkaiden piirteiden kautta. Heidän mukaansa ostajapersoonat vievät perinteisen segmentoinnin syvemmälle tasolle pyrkien ymmärtämään demografisten ja ammattimaisten komponenttien lisäksi myös asiakkaiden tavoitteet ja haasteet, joita he kohtaavat. Näin ollen he kiteyttävät, että ostajapersoonan ymmärtäminen tarkoittaa kohdeyleisön motivaatioiden, huolien, ostovastarinnan, kipujen ja ahdistusten ymmärtämistä.

3.1.2 Ostajapersoonien muodostamisen hyödyt

Seuraavaksi käyn läpi kirjallisuudessa tunnistetut hyödyt, joita persoonien tai ostajapersoonien tunnistamisessa ja hyödyntämisessä on havaittu. Ostajapersoonien ja persoonan käsitettä on tietojärjestelmätieteen tutkimuksessa usein tutkittu nimenomaan käyttöliittymäsuunnittelun näkökulmasta, mutta myös markkinointia sivutaan tieteellisessä

kirjallisuudessa. Tiedetään, että persoonien luominen auttaa käyttöliittymäsuunnittelijoita kehittämään käyttäjäystävällisiä käyttöliittymiä, sekä auttaa selvittämään asiakkaan vaatimukset ja sitouttamaan asiakasta järjestelmän kehityksen aikana (Caballero, Moreno & Seffah, 2014). Tutkimuksessaan Caballero ym. (2014) vahvistivat, että persoonat ovat hyvä työkalu:

1. Määrittämään mitä tuotteet tulisi tehdä ja miten niiden tulisi käyttäytyä
2. Toimia viestintälinjan välittäjänä sidosryhmien, ohjelmoijien ja muiden suunnittelijoiden välillä
3. Rakentamaan yhteisymmärrystä ja sitouttavuutta suunnitteluun niin käyttöliittymäsuunnittelun, järjestelmän ominaisuuksien kuin järjestelmäkehityksenkin näkökulmasta.
4. Suunnittelun tehokkuuden mittaamiseen
5. Toimimaan osana muita tuotteeseen liittyviä toimintoja, kuten markkinointia ja myynnin suunnittelua.

Näin ollen ostajapersonien määrittämisellä voi olla B2B-sektorin yrityksille hyvin monijakoisia hyötyjä niin yrityksen ydinkohderyhmien ymmärtämiseen kuin näiden kohderyhmien palvelemiseen eri tavoilla lähtien jo verkkosivujen suunnittelusta ostajapersonien tarpeiden mukaisesti.

Salmisen, Kaaten, Kamelin, Jungin ja Jansenin (2021) mukaan kun datasta muodostetaan persoonia, voidaan helpottaa keskittymistä haluttuihin kohderyhmiin, ja näin ollen myös määrittää onko oikeat käyttäjän tarpeet huomioitu esimerkiksi viestinnässä ja tuotteen suunnittelussa. Lisäksi persoonat edesauttavat kommunikointia organisaation sisällä, niiden ollessa mieleenpainuvampia, kun esimerkiksi taulukot ja numerot (Salminen ym., 2021). Tämä näkyy heidän mukaansa esimerkiksi siinä, että yrityksessä olevien päätöksentekijöiden ja muiden työntekijöiden on helpompaa kommunikoida tehokkaasti toistensa kanssa. Kolmantena hyötynä Salminen ym. (2021) nostavat koetun empatian käyttäjiä kohtaan, mikä mahdollistaa päätöksentekijöiden kokonaisvaltaisen ymmärryksen muista, Tämä taas osoittautui olevan hyödyllistä erilaisissa suunnittelutehtävissä, kuten mainosten suunnittelussa.

3.1.3 Haasteet ostajapersonien muodostamisessa

Persoonien muodostamiseen liittyen on tunnistettu kirjallisuudessa myös haasteita. Riippumatta onko persoonat muodostettu kvalitatiivisen vai kvantitatiivisen datan pohjalta tiettyjä haasteita voi ilmetä. Näitä ovat ostajapersonien abstraktius ja epätarkkuus ja monimutkaisen kuluttajakäyttäytymisen ilmiöiden yksinkertaistaminen (Salminen, Guan, Jung, Chowdhury & Jansen, 2020). Lisäksi Salminen ym. (2020) toteavat haasteeksi sen, että persoonat ovat vain yksi metodi käyttäjälähtöiseen suunnitteluun ja muut menetelmät saattavat ovat joihinkin käyttötarkoituksiin parempia. Laadullisten menetelmien avulla muodostetuissa

persoonissa korostuu lisäksi seuraavat haasteet: korkeat kustannukset, objektiivisuuden puute, skaalautuvuuden puute, se, että data edustaa vain osaa asiakaskunnasta, sekä datan vanhentuminen asiakkaiden käyttäytymisen muuttuessa (ostokäyttäytyminen, hakukäyttäytyminen ja sisällön kulutus) (Salminen ym., 2020). Myös Salminen, Jansen, Kwak ja Jung (2018) tunnistivat yhdeksi persoonien luomisen haasteeksi kustannukset. Haasteiksi sekä automaattisesti luoduissa, että manuaalisesti luoduissa ostajapersoonissa on lisäksi nostettu persoonan uskottavuus, hämmennys liittyen ostajapersoonaan ja koettu epäjohdonmukaisuus (Salminen, Sengun, Jansen & Jung, 2019). Koetulla hämmennyksellä ja epäjohdonmukaisuudella tarkoitetaan ostajapersoonaa hyödyntävän suunnittelijan kokemia tuntemuksia liittyen ostajapersoonassa olevaan informaatioon ja sen hyödyntämiseen. Muita haasteita, joita kirjallisuudessa on tunnistettu persoonien luomiseen liittyen ovat se, että persoonien luominen vie paljon aikaa, persoonat eivät edusta objektiivista totuutta vaan tekijän puolueellisuus saattaa vaikuttaa persoonaan ja se, että persoonat ovat abstrakteja kuvauksia asiakkaasta (Salminen, Jansen ym., 2018). Salmisen, Jansenin ym. (2018) mukaan persoonien arvioinnissa haasteita voivat olla se, että persoonat eivät ole uskottavia, tarkkoja tai varmistettavia, persoonien tieto ei välttämättä ole relevanttia päätöksentekijöille ja se, että persoonat eivät välttämättä ole johdonmukaisia. Persoonien käytössä heidän mukaansa korostuu haasteina, se, että persoonia ei hyödynnetä, se, että persoonia hyödynnetään perustelemaan ennakkokäsityksiä ja se, että persoonat muuttuvat ajan kuluessa. Salmisen, Jansenin ym. (2018) mukaan verkkoanalytiikan kehittyminen on lisäksi tuonut uusia haasteita kuten kasvaneen kompleksisuuden, turhan tiedon määrän kasvun ja ennusteiden puutteen osaksi ostajapersoonien luomista ja hyödyntämistä.

3.1.4 Persoonien muodostaminen

Metodit, käytänteet ja työkalut ostajapersoonien muodostamiseen vaihtelevat suuresti. Kuten aikaisemmin kävimme läpi tiedeyhteisöissä, ollaan yksimielisiä kuitenkin siitä, että ostajapersoonan tulee olla esitys organisaation aidosta asiakkaasta, eikä siis täysin fiktiivinen. Seuraavaksi kerron miten ostajapersoonia muodostetaan olemassa olevan tieteellisen kirjallisuuden pohjalta.

Persoonat muodostetaan useimmiten kvalitatiivisten menetelmien avulla ja vain harvoin hyödyntäen kvantitatiivista dataa (Salminen ym., 2020). Akre ym. (2019) luovat case-tutkimuksessaan pankille kaksi ostajapersoonaa; mies-milleniaalin ja nais-milleniaalin. Kysymykset, joihin heidän mukaansa tulee vastata kunkin luodun ostajapersoonan osalta ovat:

- Mitä persoona tekee päivittäin?
- Mitä hän haluaa saavuttaa?

- Onko hänellä rahallisia velvoitteita?
- Minkä kanssa hän kamppailee?
- Mitä kohtaan hän osoittaa kiinnostusta?
- Mikä on hänen palkkansa?
- Mikä on hänen päivittäinen haasteensa?

Lehnert ym. (2020) toteavat, että tehokkaan ostajapersoonan luomiseksi sen tulisi vastata ydinkysymyksiin liittyen persoonan demografisiin tietoihin, kuten positioon yrityksessä, koulutustasoon ja muihin vaikuttaviin tekijöihin päätöksen teossa. Lisäksi tulisi käyttää aikaa persoonan motivaatioiden, huolien, oston esteiden ja kysymyksiin, joita asiakas kysyy eri ostosprosessin vaiheissa. Näin heidän mukaansa voidaan saavuttaa ymmärrys erilaisista emotionaalisista tekijöistä persoonan ostoprosessissa. On myös tärkeää kehittää ostajapersoonat, jotka ovat yksityiskohtaisia, mutta ei kuitenkaan niin yksityiskohtaisia, että eri ilmenntymät samasta persoonasta jäävät kuvauksen ulkopuolelle (Lehnert ym., 2020). Lisäksi ostajapersoonan määrittelyssä tulisi myös päättää millaisia tapahtumien pohjalta persoona menee internetiin ja lähtee etsimään tietoa ja mitä lopputulosta hän etsii (Lehnert ym., 2020). He totesivat lisäksi, että ostajapersoonia tulisi tarkastella uudestaan olosuhteiden muuttuessa ja niitä tulee pystyä muuttamaan tarvittaessa.

Kontekstuaalisia kuvia lisäämällä persoonan informatiivisuus kasvaa (Salminen, Nielsen, Jung, An, Kwak & Jansen, 2018). On kuitenkin vaikeaa tai mahdotonta kontrolloida tulkintoja persoonasta ja näin ollen myös ostajapersoonan tiedoista (Salminen, Nielsen ym., 2018). Kuvien käyttämisessä osana ostajapersoonia, kuvien määrä ei ole olennaista, vaan niiden tyyppi ja näin ollen Salmisen, Nielsenin ym., (2018) mukaan, vaikka kuvat olisivatkin samasta henkilöstä, ostajapersoonissa tulisi noudattaa varovaisuutta käytettäessä useampaa kuvaa.

3.1.5 Ostajapersoonien muodostaminen automaattisesti.

Persoonia voidaan luoda myös erilaisten automaattisten työkalujen avulla, jotka hyödyntävät dataa ja tilastollisia menetelmiä. Automaattisella persoonan luomisella tarkoitetaan prosessia, jossa luodaan datan pohjalta esityksiä käyttäjistä tai asiakastilastoista (Salminen ym., 2019). He havaitsivat, että vaikka automaattisesti luoduissa persoonissa hyödynnetään tehokkaita laskennallisia tekniikoita ja kvantitatiivista dataa, samat haasteet koskevat automaattisesti luotuja persoonia, kun manuaalisesti luoduissa persoonissa. Vaikka persoonat luodaan automaattisesti datan pohjalta, ne pääasiallisesti koetaan autenttisina ja ovat tässä mielessä saman kaltaisia, kun manuaalisesti luodut persoonat (Salminen ym., 2019).

Salminen ym. (2021) muodostivat tutkimuksessaan kaksi erilaista kohderyhmää mainosten suunnittelua varten hyödyntäen Anin, Kwakin, Jungin, Salmisen ja Jansenin (2018) esittämää standardisoitua algoritmista menetelmää.

Anin ym. (2018) menetelmä käyttää verkkoanalytiikasta saatavilla olevaa dataa automaattisten persoonakuvausten muodostamiseen segmenteistä, jotka havaitaan datajoukosta. Menetelmässä standardisointi poistaa subjektiivisen kokemuksen vaikutukset persoonan luonnista, sen ollessa myös tyypillinen huolenaihe persoonien muodostamisessa (Salminen ym., 2021). Heidän tutkimuksessa todettiin, että luoduissa persoonissa ei voitu ottaa huomioon käyttäjiltä saatuja lainauksia tai tavoitteita, johtuen persoonien muodostamiseen käytettävän työkalun rajoituksista tutkimuksen ajankohtana. Näin ollen persoonan muodostamisessa ei pystytty hyödyntämään dataa esimerkiksi tavoitteista tai asiakkaan mahdollisista huolista tai ongelmista. Toista heidän suunnittelemaa persoonaa kuvattiin seuraavalla tavalla: "Veera on 26-vuotias nainen, joka asuu Suomessa ja työskentelee johtamisen parissa. Hän tykkää lukea lahjakorteista, parhaista lahjaideoista ja elämyslahjoista mobiililaitteellaan. Hänen keskimääräinen sivustollansa vietetty aika on 3.4 minuuttia ja hän käy keskimäärin yhden istunnon ajan 6.1:llä sivulla. Useimmiten hän saapuu verkkosivulle Googlen kautta." Lisäksi persoonassa oli myös kuva, joka kuvaa sitä miltä ostajapersoonaa voisi näyttää. Salmisen ym. (2021) tutkimuksessa havaittiin, että tällaisten ostajapersoonien luominen paransi mainosten klikkausprosenttia, tekijöiden ollessa kokeneita mainostajia, jotka ovat aiemmin tehneet persoonien parissa töitä. Lisäksi empatian ilmaiseminen lisääntyi heidän tekemisään mainosteksteissä, kun mainokset luotiin ostajapersoonan pohjalta. Persoonien luomisella ei kuitenkaan todettu olevan tilastollisesti merkitsevää vaikutusta ostoaikomukseen tai todelliseen ostotapahtumaan. Kun ostajapersoonat pystytään luomaan, niin että ne koetaan autenttiseksi automaattisesti, koskee myös automaattisesti luotuja persoonia samat haasteet, kun manuaalisesti luotuja. Näitä haasteita ovat persoonan uskottavuus, hämmennys liittyen ostajapersoonaan ja koettu epäjohtonmukaisuus. (Salminen ym., 2019).

Kuten aiemmin käsittelimme ostajapersoonia muodostaessa, on tärkeää käyttää aikaa persoonan motivaatioiden, huolien, oston esteiden ja kysymysten käsittelyyn, joita persoona kohtaa eri ostoprosessin vaiheissa. Näin ollen Salmisen ym. (2021) luomissa persoonissa ei täysin saada huomioitua kaikkia niitä аспекteja, jotka on kirjallisuudessa havaittu parhaiksi käytänteiksi. Kuitenkin vaikuttaisi siltä, että jo tämän tyyppisestä persoonan muodostamisesta voi olla selviä hyötyjä, kun organisaatiossa luodaan viestinnällisiä elementtejä mainoksiin tai verkkosivulle.

3.1.6 Verkkosisällön personointi ja jakelu

Olemassa oleva tietojärjestelmätieteen tutkimus verkkosivujen personoinnista on pitkälti toteutettu kuluttajaliiketoiminnan perspektiivistä, usein verkkokauppojen näkökulmasta. Web-personointiin liittyvästä tutkimuksesta saadaan kuitenkin tärkeää tietoa asiakkaiden käyttäytymisestä verkkosivuilla. Kuten aiemmin kävimme läpi, yritysasiakkaiden ostoprosessi on paljon kompleksimpi kuin kuluttaja-asiakkaiden ja ostoprosessiin osallistuu useimmiten enemmän kuin yksi henkilö. Tästä huolimatta verkkosivuilla vieraillessa keskiössä on

kuitenkin aina yksilö, johon voidaan yleistää tietyt lainalaisuudet. Tätä tukee myös se, että yritysostajien ostoprosessit ovat siirtyneet suurelta osin verkkoon. Edellä mainituista syistä myös web-personoinnin tutkimuskentältä saadaan tärkeää tietoa ennen kaikkea siitä millaisilla asioilla yritysasiakkaiden ostoprosessiin voidaan vaikuttaa. Tässä luvussa käymme läpi web-personoinnin olennaiset käsitteet ja sen mitä tiedämme web-personoinnin vaikutuksista kuluttajien käyttäytymiseen.

Web-personoinnilla tarkoitetaan sellaista toimintaa, jossa verkkosivulta löytyviä palveluita tai informaatiota mukautetaan käyttäjän tai käyttäjäjoukon tarpeiden mukaan, käyttäen hyödyksi informaatiota käyttäjän navigoinnista verkkosivulla ja yksilön mielenkiinnonkohteista yhdessä verkkosivuilta löytyvän sisällön ja verkkosivun rakenteen kanssa, ilman, että käyttäjän täytyy erikseen pyytää sitä (Eirinaki & Vazirgiannis, 2023). Eirinakin ja Vziargiannisksen (2023) mukaan web-personointi voidaan jakaa tarkemmin neljään prosessiin

1. Verkkodatan keruu
2. Datan mallintaminen ja kategorisointi
3. Kerätyn datan analysointi
4. Päätökset toteutettavista toimista

Nämä vaiheet voidaan toteuttaa erilaisien järjestelmien avulla, jotka voidaan Eirinakin ja Vaziargiannuksen (2023) mukaan jakaa jälleen neljään alakategoriaan 1) sisältöpohjaisiin suodatusjärjestelmiin, 2) yhteistyösuodatusjärjestelmiin, 3) sääntöpohjaisiin suodatusjärjestelmiin ja 4) web-käytön louhimiseen. Sisältöpohjaisissa suodatusjärjestelmissä järjestelmä seuraa verkkosivuvierailijan käyttäytymistä ja suosittelee tuotteita, jotka ovat samankaltaisia, mistä hän on aiemmin pitänyt. Yhteistyösuodatusjärjestelmät kutsuvat käyttäjiä arvioimaan verkkosivuilta löytyviä asioita tavoitteena paljastaa käyttäjän kiinnostuksen kohteet ja mieltymykset ja palauttaa sellaista informaatiota, jonka järjestelmä ennustaa kiinnostavan käyttäjää. Sääntöpohjaisissa suodatusjärjestelmissä käyttäjiä pyydetään vastaamaan kysymyksiin, minkä pohjalta heille näytetään hänen kiinnostuksen kohteitaan vastaavaa sisältöä. Web-käytön louhimisella tarkoitetaan prosessia, jossa tilastollisten- ja datan louhintamenetelmien avulla etsitään hyödyllisiä kaavoja verkkolokitietojen pohjalta. Tässä prosessissa löydettyjen kaavojen pohjalta sitten personoidaan verkkosivustoa pohjautuen käyttäjän profiiliin ja käyttäytymiseen (Eirinaki & Vazirgiannis, 2023). Tamin ja Hon (2006) löydökset osoittivat, että kuluttaja-asiakkaat, jotka vastaanottavat personoituja viestejä verkkosivulla, kokevat viestit hyödyllisemmiksi ja ovat myös valmiita tutkimaan personoituja viestejä pidempään, verrattuna ei-personoitujen viestien vastaanottajiin. Heidän mukaansa personoidulla viestinnällä on myös potentiaalia vähentää informaatioahkyä ja auttaa päätöksenteossa.

Thongpapanl ja Ashraf (2011) tutkivat miten erilaiset verkkosivujen ominaisuudet vaikuttavat verkkokaupan myyntiin täyttämällä verkkosivuilla vieraillevien asiakkaiden tarpeet ja edesauttamalla positiivisia ostoaikomuksia. Tutkimuksessa todettiin, että verkkosivusisällön määrän osalta ei ole selvää

konsensusta tiedeyhteisössä, eli suuri määrä verkkosivusisältöä ei ole automaattisesti hyvä asia. Sen sijaan relevantti, helposti lähestyttävä ja helposti saavutettava informaatio verkkosivulla korreloi positiivisesti asiakastyytyväisyyden ja ostoaikomusten kanssa verkkokaupoissa. Toisekseen yksilölle kustomoidun informaation vaikutusten todettiin vaikuttavan positiivisesti myyntiin. Pitkäaikainen positiivinen vaikutus myyntiin ei ole siis rinnastettavissa yksinomaan verkkosivusisällön määrään verkkokaupassa, vaan informaation saavutettavuuteen ja relevanssiin. Vaikkakin verkkosisällön ja verkkosivujen personoinnin tutkimus tietojärjestelmätieteen alalla on pitkälti toteutettu kuluttaja-asiakkaiden perspektiivistä, on markkinoinnin alan akateemisessa tutkimuksessa otettu myös yritysasiakkaiden näkökulmaa personoinnissa laajemmin huomioon.

Järvinen ja Taiminen (2016) tutkivat case-tutkimuksessaan monikansallista B2B-sektorin yritystä, jonka markkinointistrategian tavoitteena oli luoda ja välittää vakuuttavaa, relevanttia ja arvokasta sisältöä pohjautuen yksilöllisiin asiakkaan tarpeisiin. Sisällöntuotannon osalta yritys panosti nimenomaan digitaaliseen sisällöntuotantoon kattaen esimerkiksi webinaarit, uutiskirjeet, blogitekstit, sosiaalisen median postaukset, infograafit, kuvat ja videot. Tapaus-yritys hyödynsi markkinoinnin automaatiota sisällön jakamisessa kohderyhmille, jotta dataa voitiin kerätä ja jakaa oikea-aikaisesti potentiaalisten ja nykyisten asiakkaiden tarpeiden mukaisesti. Kokemukset yrityksessä markkinoinnin automaation hyödyntämisessä osana sisältömarkkinoinnin strategiaa olivat positiivisia. Yrityksen markkinoinnin ja myynnin prosessit ovat tehostuneet automatisoitujen prosessien ansiosta, kommunikointi asiakkaille ja sisällön jakelu on saatu suurelta osin automatisoitua, myyntiliidien määrä kasvoi. Liidit olivat myös laadukkaampia, vapauttaen myynnin resursseja laadunvalvonnasta. Lisäksi markkinoinnin konttribuutio myynnissä tuli läpinäkyvämmäksi kuin aiemmin. Tapaus tutkimuksesta voidaan löytää selkeitä yhtymäkohtia verkkosivujen personointiin liittyvästä tietojärjestelmätieteen tutkimuksesta kuluttajasektorilla. Vaikuttaisi siltä, että relevantin (asiakkaalle kustomoidut verkkosivu- ja muut sisällöt), sekä helposti saavutettavan (markkinoinnin automaatiolla toteutettu automatisoitu ajankohtainen jakelu) sisällön vaikutukset yrityksen kaupalliseen suoriutumiseen pätevä myös yritysasiakkaiden osalta. Huomattavaa on, että puhuttaessa web-personoinnin tutkimuksesta tietojärjestelmätieteen alalla, useimmiten tarkoitetaan juuri erilaisten datan louhinnan ja muiden työkalujen käyttöä yksittäisen käyttäjien tunnistamiseen. Kun web-personointia on tutkittu pääasiallisesti verkkokauppojen näkökulmasta, ei web-personoinnista tehtyjä löydöksiä voi kuitenkaan täysin yleistää koskemaan yritysasiakkaille personoituja verkkosivuja. Se kuitenkin vaikuttaa olevan selvää, että oli kyse verkkokaupasta tai sitten B2B-sektorin yrityksen verkkosivuista, asiakkaalle relevantti ja ajankohtainen informaatio ohjaa asiakasta toteuttamaan toivottuja toimenpiteitä toimittaessa verkkoympäristössä.

Seuraavaksi luvussa paneudumme tarkemmin siihen, miten markkinoinnin kirjallisuudessa huomioidaan verkkosivujen sisällön merkitys, jotta ymmärrämme miten personoitu sisältö vaikuttaa nimenomaan yritysostajien ostoprosessiin.

3.2 Yritysasiakkaille personoitu sisällöntuotanto ja sen hyödyt

Opreana ja Vinerean (2015) määrittelevät inbound-markkinoinnin prosessiksi, jossa luomalla ja tavoittelemalla erilaisia orgaanisia taktiikoita internetissä, pyritään tavoittamaan kuluttajia ja muuntamaan heidät asiakkaiksi. Sisältömarkkinointi on yksi inbound-markkinoinnin muoto (Holliman & Rowley, 2014). Vieira, De Almeida, Agnihotri, Da Silva ja Arunachalam (2019) havaitsivat tutkimuksessaan, että inbound-markkinointiin investoiminen voi auttaa yrityksiä tavoittamaan potentiaaliset asiakkaat verkkoympäristössä. Inbound-markkinoinnilla luodaan spesifiä ja kustomoitua sisältöä, jolla pyritään kääntämään liidi maksavaksi asiakkaaksi (Vieira ym., 2019). Tutkimuksensa pohjalta Vieira ym. (2019) havaitsivat, että asiakkaiden tarpeiden mukaan kustomoidulla sisältömarkkinoinnilla on tärkeä merkitys liidien luomisessa ja niiden muuntamisessa maksaviksi asiakkaiksi kehittyvillä markkinoilla. Kuten Grewal ym. (2015) totesivat, erityisesti ostoprosessin alkuvaiheessa yritysten verkkosivut ovat keskeinen informaation lähde yritysostajalle, ja hakukoneiden merkitys on tässä vaiheessa merkittävä. lisäksi niin sanotut sosiaaliset ostajat ovat yleistyneet myös yritysostajien keskuudessa. Kun yritysasiakkaiden ostoprosessit siirtyvät enemmässä määrin verkkoympäristöön, ja yritysasiakkaat etsivät tietoa yritysten verkkosivuilta, on loogista, että ne yritykset, jotka panostavat digitaaliseen sisältömarkkinointiin tavoittavat myös potentiaalisia asiakkaita verkkoympäristössä tehokkaammin. Tutkimusnäyttö vahvistaa tämän logiikan myös todeksi laadukkaan ja personoidun digitaalisen sisällöntuotannon osalta.

Digitaalisella sisällöntuotannolla onkin todettu olevan merkittävä rooli yritysasiakkaiden haalimisessa liideiksi ja lopulta myös varsinaisessa kaupan edistämässä. Mitä enemmän yritysasiakas kuluttaa palveluntarjoajan digitaalisia tapahtumia, kuten verkkosivuilta löytyvää sisältöä tai webinaareja, sitä enemmän myyntiliidejä ja voitettuja mahdollisuuksia saavutetaan (Wang, Malthouse, Calder & Uzunoglu, 2019). Voitettut mahdollisuudet korostuvat eniten korkealla johdossa olevien päättäjillä (Wang ym., 2019). Myös Järvisen ja Taimisen (2016) tapaustutkimuksessa personoidulla sisällöntuotannolla ja sen hyödyntämisellä markkinoinnin automaatioissa oli positiivinen vaikutus myyntiliidien määrään ja laatuun. Tapausyrityksen liidien laatu ja määrä kasvoi merkittävästi sisällöntuotannon ja markkinoinnin automaation prosessien yhdistämisen jälkeen. Yritys saavutti valtavia liiketoiminnallisia hyötyjä markkinoinnin automaation ja personoidun sisällöntuotannon yhdistämisellä. Yrityksen mukaan korkealaatuinen

sisältö tulee suunnitella kohdeasiakkaan tarpeiden mukaan, luoden aidosti arvoa asiakkaille pelkän tuotteen tai palvelun mainostamisen sijaan. Käytännössä sisällön rooli on siis asiakkaan ongelman ratkaiseminen tai ohjeistaminen sellaisissa ongelmissa, joissa he ovat kaikkein epävarmimpia. Wangin ym. (2019), sekä Järvisen ja Taimisen (2016) esittämät tutkimustulokset perustelevat myös ostajapersoonatyypin ajattelun merkitystä sisältömarkkinoinnissa. Kun pyritään perinteisen segmentoinnin sijaan aidosti ymmärtämään asiakkaan ongelmia ja tarpeita ja hyödynnetään tätä myös sisällöntuotannossa, saadaan asiakkaita kuluttamaan heille relevanttia sisältöä. Kun yritykset taas kuluttavat enemmän digitaalista sisältöä, sillä voi olla vaikutuksia liidien määrän kasvuun ja laadun parantamiseen.

Taimisen ja Raneweeran (2019) mukaan ongelmanratkaisun korostaminen ja relevantin informaation ja ideoiden jakaminen vaikuttavat brändin sitoutavuuteen, eli siihen miten sitoutuneita yritysasiakkaat ovat brändiä kohtaan. Jos sisällöntuotannossa pystytään tunnistamaan ongelmat, joiden kanssa potentiaalinen asiakas kamppailee, tai muuten tuottamaan asiakkaalle relevanttia sisältöä, voi sitoutuneisuuden kasvu johtaa pidempiin asiakassuhteisiin, johtuen todennäköisesti niihin liiketoiminnallisiin hyötyihin, josta Wang ym. (2019), sekä Järvinen ja Taiminen (2016) raportoivat. Hutchins ja Rodriguez (2018) osoittivat lisäksi, että B2B-sektorin yritykset voivat sosiaalisen mediassa toteutetun sisältömarkkinoinnin avulla parantaa brändi-imagoaan, millä voi olla heidän mukaansa positiivista vaikutusta brändin koettuun arvoon. Kun brändi koetaan arvokkaana yritysasiakkaat maksavat mieluummin kalliimpaa hintaa yrityksen palveluista, suosittelevat yritystä myös muille ja ovat halukkaampia kokeilemaan myös yrityksen palvelutarjoaman muita tuotteita (Bendixen, Bukasa & Abratt, 2004). Aiemmin B2B-ostamiseen liittyvissä luvussa selvitimme myös, että yritysasiakkaiden ostokäyttäytymiseen liittyy suurempi koettu riski verrattuna kuluttaja-asiakkaisiin esimerkiksi johtuen yrityksiltä yrityksille tehtävien ostojen keskimääräistä suuremmasta rahallisesta arvosta verrattuna kuluttajien tekemiin ostoksiin. Habibi ym. (2015) toteavat, että sosiaalisessa mediassa julkaistulla sisällöllä voidaan vaikuttaa koettuun riskiin vähentävästi.

Myös yritysostajat ovat tunnistaneet tarvitsevansa ja kaipaavansa ostoprosessin eri vaiheisiin lisää digitaalista sisältöä. Alamäen ja Korpelan (2021) tutkimuksessa haastateltiin ostajia asiakasyrityksistä. Haastattelujen pohjalta todettiin, että yritysostajat kokevat tarvitsevansa lisää informaatiota asiakaspolun eri vaiheissa ja näin ollen myös digitaaliselta sisällöntuotannolta vaaditaan eri asioita eri vaiheisiin. Haastattelujen pohjalta tunnistettiin, että informaatiotarve voi olla tilanteen mukaan uuden kysynnän luominen, arvolupauksen demonstroiminen, asiakasarvon realisoitumisen takaaminen, markkinan kehittymisestä viestiminen, ymmärryksen lisääminen uusista tuotteista tai palveluista, perustiedoista viestiminen (esimerkiksi hinnoittelu tai yhteystiedot) tai suoran kommunikation tehostaminen. Kysynnän luomiseen he ehdottavat sisällöntuotannolta uusien ideoiden, referenssitarinoiden tai asiakasarvostelujen julkaisemista. Arvolupauksen demonstroimiseen Alamäki ja Korpela (2021) ehdottavat työkalua mallintamiseen tai arviointiin. Asiakasarvon realisoitumisen takaamiseen he

ehdottavat erilaisia suunnittelutyökaluja. Markkinan kehittymisestä viestimiseen he ehdottavat markkina- ja trendianalyysien julkaisua. Ymmärryksen lisäämiseen uusista tuotteista ja palveluista he ehdottavat videoita, kuvauksia palveluista ja portfolioista. Perustiedoista viestimiseen he ehdottavat sisältöä, josta käy ilmi asiakkaalle oleelliset perustiedot, kuten puhelinnumero ja hintatiedot.

Terhon ym. (2022) tutkimus antaa kattavan kuvan siitä, miten personoitua sisällöntuotantoa voidaan hyödyntää B2B-sektorin yrityksissä. Tutkimuksessaan he haastattelivat johtajia 36 yrityksestä eri toimialoilta, jotka ovat aktiivisia digitaalisessa sisältömarkkinoinnissa. Tutkimuksensa pohjalta he ehdottivat mallia, jossa digitaalisen sisältömarkkinoinnin kukin kolmesta avaintoiminnan ulottuvuudesta koostuu kolmesta alatoiminnosta. Näitä alatoimintoja suoritetaan rinnakkain ja jatkuvasti. Ensimmäinen Terhon ym. (2022) ehdottama avaintoiminnan ulottuvuus on tiedon luominen asiakaspoluista, jossa alatoimintoina ovat ostajapersoonien muodostaminen tunnistamalla avainostajat tai tärkeimmät ostoprosessiin osallistujat ja heidän liiketoiminnalliset ongelmansa. Toisena avaintoiminnan alatoimintoina on asiakaspolkujen kartoittaminen, jotta ymmärretään eri ostajapersoonien tärkeimmät kosketuspisteet ja informaation tarpeet eri ostopolun vaiheessa. Kolmantena avaintoiminnan alatoimintoina on asiakkaan sitoutuneisuuden (engagement) analysointi, jotta voidaan arvioida asiakkaan ostoprosessin vaihetta. Toinen Terhon ym. (2022) ehdottama avaintoiminnan ulottuvuus on portfolion luominen arvokkaasta sisällöstä. Ulottuvuuden alatoiminnoiksi on nostettu asiakkaan ongelmaa kehystävän sisällön luominen, asiakkaan ongelman ratkaisuun liittyvän sisällön luominen, sekä synergististen sisältöpolkujen luominen. Kolmas Terhon ym. (2022) ehdottama avaintoiminnan ulottuvuus on asiakkaiden sitouttaminen sisällön jakamisen avulla. Ulottuvuus jakautuu kolmeen alatoimintoon, jotka ovat orgaanisen sisällön näkyvyyden parantaminen digitaalisissa kanavissa, sisältöartikkeleiden ajantasainen jakaminen ja ostajapersoonien ”tönäiseminen” eteenpäin heidän ostopoluillaan. Taulukossa 1 kokoon kirjallisuudessa havaitut tärkeimmät tulokset ja havainnot personoidun sisällöntuotannon merkityksestä B2B-sektorilla.

Kirjoittajat	Konteksti	Pääargumentit/avaintulokset
Terho ym. (2022)	Tutkimuksessa hyödynnettiin kirjallisuuskatsausta digitaalisen sisältömarkkinoinnin keskeisten periaatteiden ja oletusten selvittämiseen. Haastattelututkimuksessa haastateltiin ensin 34 osallistujaa 18 eri yrityksestä ja toisella haastattelukierroksella 22 osallistujaa 18 yrityksestä. Osallistujat valittiin yrityksistä, joissa panostetaan digitaaliseen sisältömarkkinointiin	<ul style="list-style-type: none"> • Kolme digitaalisen sisällöntuotannon pääaktiiviteettia ovat tiedon luominen asiakaspoluista, arvokkaan sisällön portfolion luominen ja asiakkaiden sitouttaminen jakamalla sisältöä.
Järvinen ja Taiminen (2016)	Case-tutkimus, jossa kohteena monikansallinen B2B-sektorin yritys. Case-tutkimuksessa tutkittiin miten digitaalisen sisältömarkkinoinnin strategiat voidaan yhdistää markkinoinnin automaation kanssa.	<ul style="list-style-type: none"> • Sisältömarkkinointistrategiat voidaan integroida myynninprosesseihin markkinoinnin automaation avulla ja sen avulla voidaan säästää liiketoiminnallisia hyötyjä kuten lisää liidejä ja laadukkaampia liidejä • Tuotetun digitaalisen sisällön tulee vastata asiakkaan ongelmiin ja tarpeisiin sen sijaan, että keskityttäisiin pelkästään tuotteen mainostamiseen
Wang ym. (2019)	Tutkimuksessa hyödynnettiin suuren kansainvälisen konsultointipalveluita tarjoavan yrityksen paneelitetöitä neljän vuoden ajalta ja ne sovitettiin satunnaisten negatiivisten binomiaaliregressiomallien kanssa.	<ul style="list-style-type: none"> • Mitä enemmän yritysasiakas kuluttaa palveluntarjoajan digitaalista sisältöä esimerkiksi verkkosivulla tai webinaarien muodossa, sitä enemmän myyntiliidejä ja voitettuja mahdollisuuksia

		saadaan kyseiseltä yritykseltä.
Taiminen ja Raneweera (2019)	Sähköpostilla toteutettu kyselytutkimus, jossa hyödynnettiin suuren B2B-yrityksen sähköpostilistaa. Hypoteesina ollut Tutkimusmallia analysoitiin kovarianssiin perustuvalla rakenneyhtälömallinnuksella.	<ul style="list-style-type: none"> • Brändiin sitouttavia tekijöitä digitaalisessa sisällöntuotannossa ovat ongelmanratkaisun korostaminen, relevantin informaation ja ideoiden jakaminen, sekä panostaminen aihepiirien tulkintaan analysointiin ja selittämiseen.
Holliman ja Rowley (2014)	Haastattelututkimus, jossa 15 B2B- sisältömarkkinoinnin kanssa tekemisessä olevaa haastateltavaa Iso-Britanniasta, Yhdysvalloista ja Ranskasta viideltä eri toimialalta.	<ul style="list-style-type: none"> • Arvokkaan sisällön luominen asiakasyrityksille vaatii ymmärrystä asiakasyrityksen tietotarpeista, sekä heidän ostonharkinta syklistään • Arvokas sisältö on hyödyllistä, relevanttia, mukaansatempaavaa ja ajankohtaista.
Vieira ym. (2019)	<ul style="list-style-type: none"> • Case-tutkimus Brasilialaisesta digitaalisen myynnin hallinnan palveluita tarjoavasta yrityksestä 	<ul style="list-style-type: none"> • Houkuttelumarkkinointiin investoiminen voi auttaa yritystä tavoittamaan potentiaaliset asiakkaansa online- ympäristössä • Personoidulla houkuttelumarkkinoilla on ratkaiseva rooli myynnissä ja asiakashankinnassa
Alamäki ja Korpela (2021)	<ul style="list-style-type: none"> • Haastattelututkimuksessa haastateltiin sekä myynnin hallinnan ammattilaisia ja 	<ul style="list-style-type: none"> • Yritysostajat tarvitsevat lisää informaatiota asiakaspulun eri vaiheissa ja näin digitaaliselta sisällöntuotannolta

	yritysostamisesta vastaavia henkilöitä, minkä pohjalta toteutettiin data-analyysi	vaaditaan eri asioita eri vaiheisiin.
Hutchins ja Rodriguez (2018)	<ul style="list-style-type: none"> Tutkimuksessa analysoitiin NewsCredin 50 parasta sisällöntuotannon yritystä mukana olleita 11 B2B-sektorin yrityksiä. Kolme äänestyskierrosta, joissa digitaalisen sisällöntuotannon ammattilaiset ja markkinoijat äänestivät 5 parasta brändiä. Äänestystuloksia analysoitiin Goleman (1995) mallilla emotiivisesta älykkyydestä ja selvitettiin, onko äänestystulosten taustalla olevat syyt taustaltaan emotiivisen älykkyyden taitoihin liittyviä. 	<ul style="list-style-type: none"> Digitaalinen sisällöntuotanto sosiaalisessa mediassa voi auttaa parantamaan asiakkaiden mielikuvaa brändistä ja edesauttaa näin myös brändin koettua arvoa yritysasiakkaiden silmissä.

Taulukko 1 Personoidun sisällöntuotannon merkitys digitaalisessa sisällöntuotannossa B2B-sektorilla.

Tutkimusnäyttö osoittaa, että organisaation tuottaman sisällön tulee keskittyä asiakasyritysten ajankohtaisten ongelmien ratkaisemiseen, sen sijaan, että pelkästään mainostettaisiin tuotetta tai palvelua. Sisällön tulee lisäksi olla hyödyllistä, ajankohtaista ja mukaansatempaavaa. Kirjallisuuskatsauksessa kävi ilmi, että personoidulla sisällöntuotannolla on tärkeä merkitys asiakasyrityksiä palvellessa. Personoitu sisällöntuotanto voi auttaa tavoittamaan asiakkaat ja potentiaaliset asiakkaat verkkoympäristössä, vähentää koettua riskiä ostoon liittyen, sekä auttaa yritystä brändipääoman kehittämisessä ja sitouttaa yritysasiakkaita. Lisäksi on saatu lupaavaa näyttöä siitä, että personoitu digitaalinen sisällöntuotanto voi kasvattaa liidien määrää ja parantaa niiden laatua, johtaen liiketoiminnallisesti tuottavampiin lopputuloksiin.

Lupaavaa näyttöä on saatu myös siitä, miten markkinoinnin automaatiota voidaan hyödyntää osana sisällöntuotannon jakelua ja kohdentamista. Vaikka digitaalista sisällöntuotannon ja markkinoinnin automaation yhteispeliä on tutkittu vasta vähän, kirjallisuudessa korostui vahvasti sisällön ajankohtaisuuden ja oikea-aikaisuuden merkitys. Markkinoinnin automaatiojärjestelmät taas mahdollistavat sisällön reaaliaikaisen jakamisen valituille kohderyhmille, mikä

viittaisi siihen, että markkinoinnin automaation hyödyntäminen osana sisältömarkkinoinnin strategiaa voi edesauttaa liiketoiminnallisten hyötyjen saavuttamista.

Seuraavissa luvuissa vastaan ensimmäisessä luvussa esitettyihin tutkimuskysymyksiin. Toteutan laadullisen haastattelututkimuksen, missä haastattelen B2B-sektorin yrityksessä toimivaa johtajaa sekä kahta markkinoinnin ammatti-laista.

4 CASE-TUTKIMUS: OSTAJAPERSONIEN JA PERSONOIDUN SISÄLLÖN MERKITYS DIGITAALISESSA SISÄLLÖNTUOTANNOSSA B2B-SEKTORILLA

4.1 Tutkimuksen tausta ja menetelmän valinta

Tässä luvussa käyn läpi empiirisen tutkimuksen toteutuksen vaiheineen. Ensin käyn läpi tutkimusmenetelmät, jonka jälkeen kerron tarkemmin tutkimuksen toteutuksen eri vaiheista. Tutkimuksessa tutkin yksittäisen B2B-sektorin organisaation näkökulmasta miten yrityksessä on muodostettu ostajapersoonat ja miten personoitua sisällöntuotantoa ja verkkosivun personointia hyödynnetään osana yrityksen markkinointistrategiaa. Tutkimuksen motiivina on selvittää miten ostajapersoonia muodostetaan B2B-sektorin yrityksissä ja millaisia haasteita ja hyötyjä ostajapersoonien muodostamiseen ja personoituun sisällöntuotantoon liittyy. Tutkimuksen tavoitteena on täydentää persoonatutkimuksen kenttää lisäten tietoa ostajapersoonien muodostamisesta sekä ostajapersoonien ja personoituun digitaaliseen sisällöntuotantoon liittyvistä hyödyistä ja haasteista. Tässä luvussa käsittelen ensin tutkimuksen tutkimusmenetelmät ja tapausyrityksen taustat.

4.2 Tutkimusmenetelmät

Tutkimusmenetelmäksi valikoitui empiirinen tapaustutkimus, joka toteutetaan puolistrukturoitujen haastattelujen muodossa. Haastattelen kysymyspatteriston pohjalta yritystä, joka on toteuttanut personoitua sisällöntuotantoa osana omaa digitaalisen sisältömarkkinoinnin strategiaansa. Lisäksi kahdessa erillisessä haastattelussa haastattelemme yrityksen markkinointikumppania, joka on ollut mukana muodostamassa yrityksen ostajapersoonia ja tuottamassa digitaalista sisältöä yrityksen verkkosivuille. Haastattelun yritysjohtajan haastattelussa keskitytään ennen kaikkea tapausyrityksen kokemiin hyötyihin ja haasteisiin. Markkinoinnin ammattilaisten haastatteluissa kysymyksiä on aseteltu laajemmin koskemaan myös aihepiiriä yleisesti. Menetelmäksi valikoitui puolistrukturoitu haastattelu, sillä aihetta on tutkittu melko vähän. Näin ollen mikäli haastattelussa käy ilmi joitain olennaisia teemoja, joita alkuperäisessä kysymyspatteristossa ei ole otettu huomioon, mutta jotka kuitenkin ovat tutkimuksen aihepiirien kannalta olennaisia, voidaan myös näistä kysyä tarkentavia kysymyksiä haastattelun aikana. Tiedossa on ennalta, että yritys on hyödyntänyt muun muassa ostajapersoonien määrittelyä osana omaa digitaalista sisältömarkkinointiaan.

4.3 Tapausyrityksen taustat

Tässä tutkimuksessa on haastateltu B2B-sektorilla toimivaa IT-alan yritystä, joka tekee erilaisia laadunvarmistuspalveluita- ja ratkaisuja älylaitteiden, autoteollisuuden ja lääketeollisuuden toimialoille. Älylaitepuolelta tapausyritys pyrkii tavoittelemaan suuria kansainvälisiä laitevalmistajia kuten Google ja Samsung. Autoteollisuuden puolelta Volvo ja BMW ovat esimerkkejä heille olennaisista kohdeyrityksistä. Heidän kohdeyrityksillään on lisäksi omat alihankinta ja kumppanuusketjunsä, joista löytyy myös pienempiä yrityksiä asiakkaiksi. Tapausyrityksen palvelut eivät ole kaikista edullisimpia, joten asiakasyrityksillä on oltava maksukykyä. Näin ollen myös myynti- ja markkinointiponnistelut kohdistuvat isoihin yrityksiin.

“Käytännössä autetaan asiakkaita, jotka tekee vahvasti ohjelmistopainoisia laitteita varmistumaan siitä, että laitteen laatu oikeasti on sillä tasolla millä sen kuuluu olla.” [B2B-johtaja]

Pääasiakassegmenttejä heillä on kolme kappaletta: älylaitteet, lääketeollisuuspuolen laitevalmistajat ja viimeisimpänä autoteollisuus. Älylaitteiden- ja lääketeollisuuden puolelta heillä on pitkä kokemus, mutta autoteollisuuden puoli on vielä verrattain uusi aluevaltaus yritykselle.

“Ohjelmistojen määrä autoissa kasvaa ihan järkyttävää vauhtia ja se on luonnollinen uusi markkina meille minne tähdätään.” [B2B-johtaja]

4.3.1 Tarve ostajapersonien määrittämisen taustalla

Tapausyrityksessä ei oltu aiemmin määritelty ostajapersonia, joten markkinointitoimiston toteuttamat ostajapersonat olivat ensimmäiset yritykselle määritellyt ostajapersonat. Reilu vuosi sitten haastateltu B2B-johtaja liittyi tapausyrityksen toimintaan mukaan. Tällöin tuotekehitys yrityksessä oli erinomaisessa tilanteessa, mutta viestinnän ja markkinoinnin tilanne oli heikko.

“Alkuperäinen yrityksen arvolupaus ja viesti oli yleiselläkin tasolla hyvin häilyvä ja epämääräinen. Olit sitten mistä tahansa meidän asiakassegmentistä tuli meidän verkkosivuille, ei saanut mitään kiinni. Tuli semmonen fiilis että näillä ei oo mitään mulle, vaikka oikeasti oli paljonkin.” [B2B-johtaja]

Tämän pohjalta yrityksessä tehtiin päätös markkinoinnin rakenteen laittamisesta uusiksi, niin, että heillä on segmenttikohtainen arvolupaus, eli kohdennettu

viesti jokaiselle kolmesta asiakassegmentistä. Tämän pohjalta myös ostajapersoonat koettiin tarpeelliseksi.

“Luonnollisestikin kun mennään tästä vähän eteenpäin niin tarvittiin ostajapersoonien määrittelyt, jotta pystytään sen perusteella tekemään puhuttelevaa viestintää tarkemmin eri persoonille.” [B2B-johtaja]

Haastateltu B2B-johtaja oli argumentoinut asian puolesta ja yrityksen johto oli ymmärtänyt tarpeen, mistä sai alkunsa strategiatyö johon liittyi ostajapersoonien määrittäminen. Strategiatyö ja ostajapersoonat päädyttiin ostamaan markkinointitoimistolta. Myös verkkosivusisältöjä ostettiin palveluna markkinointitoimistossa toimivalta sisällöntuottajalta. Haastattelin tutkimukseen kyseisestä markkinointitoimistosta sisällöntuottajaa, joka on ollut mukana tekemässä tapausyritykselle digitaalista sisältöä, sekä markkinointistrategia, jonka tiimissä strategia- ja ostajapersoonatyö oli toteutettu. Seuraavassa luvussa käyn läpi varsinaisen tutkimuksen tulokset.

5 TULOKSET

5.1 Ostajapersoonien muodostaminen

Tässä alaluvussa vastaamme tutkimuskysymykseen “Miten B2B-sektorin yrityksissä muodostetaan ostajapersoonia?” Kuten kirjallisuudessa kävin läpi, tavoissa määrittellä ostajapersoonia esiintyy vaihtelua ja ei ole olemassa vain yhtä prosessia, jolla ostajapersoonia tällä hetkellä muodostetaan B2B-sektorin yrityksistä. Markkinoinnin ammattilaisten näkemykset ovat yhtenäisiä kirjallisuuskatsauksessa johdettuihin näkemyksiin siitä, että ostajapersoonat tulee määrittää niin, että demografisten tai maantieteellisten tekijöiden sijaan. Tavoitteena on siis aidosti päästä käsiksi siihen mitkä ovat asiakkaan motiivit ostopäätöksen taustalla, sekä millaisten ongelmien kanssa hän kamppailee. Myös haastateltujen markkinoinnin ammattilaisten näkemykset olivat yhteneväisiä kirjallisuudesta löytyvien huomioiden kanssa.

“Hyvästä ostajapersoonasta käy ilmi mitä pitää sanoa, että asiakas kiinnostuu, vakuuttuu ja haluaa ostaa. [Markkinointistrategi].”

On myös tärkeää huomioida, että digitaalisessa sisällöntuotannossa ostajapersoonilla on merkittävä rooli, sillä ostajapersoonat auttavat sisällöntuottajaa kirjoittamaan sisältöä, joka on olennaista kohderyhmälle.

“Pohjimmaisena ostajapersoonissa on se, että mikä on oikeasti tarve tai “driveri” taustalla, välittämättä esim. sukupuolesta. Ja sitten myös mitkä on sille tärkeitä tekijöitä, että se alkaisia harkitsemaan esim. tapausyritystä vaihtoehtona. Voidaan esimerkiksi tunnistaa persoonista selkeitä oston esteitä ja luoda sellaista verkkosisältöä, joka kumoaa näitä esteitä.” [Sisällöntuottaja]

Tapausyritykselle määritettiin ostajapersoonat markkinointitoimiston toimesta marras-joulukuussa 2022. Tapausyrityksen ostajapersoonien määrittäminen alkoi siitä, että yritystä pyydettiin ensin itse määrittämään kolme ostajapersoonaa otsikkotasolla. Otsikkotason ostajapersoonia ei pyydetä markkinointistrategin toimesta viestinä, vaan ne käydään läpi yrityksen kanssa yhteisessä aloituspalaverissa. Välillä ostajapersoonat on kuitenkin otsikkotasolla mietitty yrityksen toimesta väärästä näkökulmasta.

“On esimerkiksi määritelty kolme ostajapersoonaa, jotka voisivat hyvin olla sama ostajapersoonaa. Joudutaan tämän pohjalta monesti sparrailemaan. Tästä syystä asiakas ei laita ostajapersoonia viestillä, vaan ne käydään aloituspalaverissa läpi asiakkaan kanssa, jolloin niitä voidaan miettiä yhdessä. Useimmiten sekä asiakas, että me on mietitty ennen palaveria mitä ostajapersoonat voisivat mahdollisesti olla, joten ei lähdetä tyhjältä pöydältä liikkeelle. [Markkinointistrategi]”

Tapausyrityksen osalta tässä vaiheessa kuitenkin otsikkotason määritelmät olivat hyvin soveltuvat. Tämän jälkeen markkinointistrategi selvitti yritykseltä, että ketä yrityksen henkilöstöstä kannattaa haastatella ostajapersoonien määrittämistä varten. Henkilöstöhaastattelut ovat markkinointistrategin mukaan tärkein tietolähde ostajapersoonien määrittämisessä. Myyjät tai asiakaspalvelijat ovat tyypillisesti parhaita henkilöitä ostajapersoonahaastatteluihin.

“Mieluiten haastatellaan myyjiä tai asiakaspalveluhenkilöstöä, koska he ovat jatkuvasti vuorovaikutuksessa asiakkaiden kanssa. Markkinoinnin henkilöstö ei yleensä ole paras haastateltava, koska markkinointi ei yleensä keskustele asiakkaiden kanssa.” [Markkinointistrategi]

Jos yrityksessä on tehty aiemmin kyselytutkimusta tai ostajapersoonat, näitä materiaaleja voidaan myös hyödyntää osana ostajapersoonien määrittelyä. Lisäksi markkinointistrategi totesi, että voidaan myös itse tehdä kyselytutkimuksia, silloin kun ne koetaan tarpeelliseksi. Myös kilpailijoiden verkkosivuja käytetään tietolähteenä ostajapersoonien määrittelyssä.

“Jos joku on tehnyt asiat tosi hyvin ja heillä on sama kohderyhmä, niin kilpailijoiden verkkosivuista saa myös ajatusta.” [Markkinointistrategi]

Lisäksi mahdollisia tietolähteitä ovat yrityksen asiakkaalle tehdyt haastattelut.

“Monessa keississä soitetaan lyhyt puhelu myös asiakkaan asiakkaalle, eli haetaan vähän loppukäyttäjän näkökulmaa. Tätä ei kuitenkaan koskaan käytetä lähteenä, koska se voi vääristää aika paljon otannan ollessa yleensä verrattain pieni.” [Markkinointistrategi]

Analytiikasta saatua dataa markkinointistrategin mukaan käytetään vain harvoin ostajapersoonien määrittämisessä, sen vaatiessa hyvin selkeän tapauksen. Soveltuvissa tapauksissa analytiikasta on voitu saada sivustovierailijoiden pohjalta tietää kolme sivua, joissa eniten vierailaan ja näistä on tulkittu kolme

tärkeintä ostohalun synnyttäjää. Analytiikan potentiaalinen markkinointistrategi kuitenkin näkee ostajapersoonien määrittämisessä tapauksissa, joissa verkkosivusto ja sisältö verkkosivuilla on toteutettu järkevästi. B2B-sektorilla toimivassa yrityksessä tämä voisi tarkoittaa markkinointistrategian mukaan esimerkiksi sitä, että ylänavigaatioissa on selkeästi yrityksen tarjoamat ratkaisut. Markkinointitoimistossa nämä voisi hänen mukaansa olla 1. lisää liidejä, 2. tunnettuutta brändille ja 3. näkyvyyttä tuotteelle. Tällaista tietoa voidaan hyödyntää, jos verkkosivusto on toteutettu niin, että kuhunkin vaihtoehdoista on yhtä helppo päätyä. Markkinointistrategian mukaan yleisesti ottaen yrityksissä ei näin ole, minkä takia analytiikkaa harvoin hyödynnetään ostajapersoonien määrittämisessä. Hän painotikin, että ylivoimaisesti tärkein tietolähde ostajapersoonien määrittämiselle on yrityksen henkilöstöhaastattelut.

Tapausyrityksen tilanteessa markkinointistrategian tehtävä oli sitten lähteä tarkentamaan määriteltyjä persoonia, kuten mitä ostohalun synnyttäjiä, mitä vähimmäisvaatimuksia tuotteelle ja mitä erottautumistekijöitä kullekin ostajapersoonalle on. Tässä vaiheessa tarkoitus on haastatella niitä, jotka organisaatioissa tuntee parhaiten millaisia ostajapersoonat. Tapausyrityksen ostajapersoonien määrittämisessä haastateltiin myyjiä. Kun oikeat henkilöt yrityksestä on löydetty, sovitaan haastattelut, joissa käydään tarkemmin läpi esimerkiksi määriteltyjen persoonien arjen ongelmia, tavoitteita, ostohalun käynnistäjiä, sekä oston esteitä. Haastatteluja on tyypillisesti noin 5 kappaletta ja ne toteutetaan yleensä puhelintai Microsoft Teams-haastattelujen muodossa. Lisäksi tässä vaiheessa voidaan soittaa myös asiakkaan asiakkaille, mikäli koetaan tarpeelliseksi. Haastattelujen jälkeen kootaan haastattelun pohjalta tiedot yhteen ja aletaan muodostamaan ostajapersoonia. Tapausyrityksen ostajapersoonat muodostettiin Powerpoint-tiedostoon. Powerpointin lisäksi muita työkaluja ei oikeastaan käytetä ostajapersoonien muodostamisen prosessissa. Nykyisin saatetaan kuitenkin hyödyntää kielimalleihin pohjautuvia tekoälyratkaisuja tuomaan lisänäkemyksiä persooniin.

”Saatetaan esimerkiksi ChatGPT:n kautta kysyä lisänäkemyksiä. Tällöin ChatGPT:lle syötetään esimerkiksi tiedot: ”Olet tällainen markkinointijohtaja tällaisessa yrityksessä. Listaa minkälaisia ongelmia sinulla voi olla arjessasi.” Tätä kuitenkin hyödynnetään ennen kaikkea lisänäkemyksenä, ei ensisijaisena tietolähteenä.” [Markkinointistrategi]

Automaattisia prosesseja ei käytetä markkinointitoimistossa tällä hetkellä ostajapersoonien muodostamisessa, vaan ostajapersoonien muodostaminen pohjautuu täysin ihmisiltä tulevaan informaatioon.

”Periaatteessa voisi luoda tekoälyn avulla jotain työkalua, jota voisi hyödyntää, mutta tällä hetkellä ei ole käytössä.” [Markkinointistrategi]

Muodostamisen jälkeen ostajapersoonat purettiin tapausyritykselle erillisessä purkupalaverissa ja yrityksen henkilöstö pystyi antamaan kommentteja. Tapausyrityksestä viisi henkilöä oli mukana purkupalaverissa. Tässä vaiheessa tarkistettiin, että onko ostajapersoonissa jotain kehitettävää tai onko jotain olennaista

jäänyt pois. Tässä vaiheessa ostajapersoonia muokataan vielä tarvittaessa purkupalaverissa tehtyjen löydösten pohjalta.

Ostajapersoonat määriteltiin tapausyrityksessä kahdelle kolmesta heidän pääliiketoiminta-alueistansa. Pääliiketoiminta-alueita ovat autoteollisuus, älylaitteet ja lääketeollisuus. Näistä lääketeollisuudelle ei määritelty vielä ostajapersoonia, sillä se on asiakasmäärällisesti pienin segmentti, minkä takia haastatelluja olisi ollut vaikea järjestää.

”Myös sen takia, että se ei ole meille varsinainen kasvun alue, on tehty strateginen päätös, että kasvua lähdetään hakemaan muualta, etenkin autoteollisuuden puolelta. Lisäksi olisi ollut älytön määrä lisää työtä, jos olisi yritetty kolmas segmentti samassa aikataulussa runnoa läpi.” [B2B-johtaja]

Autoteollisuuden ja älylaitteiden osalta kumpaankin liiketoiminta-alueeseen määriteltiin 3 kappaletta ostajapersoonia. Aina ostajapersoonia ei määritellä kuitenkaan näin spesifisti, vaan myös suppeampia määrittelyjä tehdään riippuen yrityksestä.

”Tapausyrityksen tilanteessa kevyempi versio olisi voinut olla, että autoteollisuuspuolelle toteutettaisiin yksi ostajapersoonia ja älylaittepuolelle toinen ostajapersoonia.” [Sisällöntuottaja]

5.1.1 Ostajapersoonien muokkaaminen

Markkinointistrategin mukaan ostajapersoonat kannattaa ainakin kerran vuodessa tarkistaa, että ne varmasti ovat ajan tasalla, sekä aina tarvittaessa. Päivittämien niissä tapauksissa, kun yrityksen strategiaa muutetaan tai muuten tunnetaan, että kohderyhmä on merkittävästi vaihtunut.

”Oli huonosti luotu ostajapersoonia, jos se ei enää vuoden päästä olisi se mihin tähdätään. Ostajapersoonat vaativat päivittämistä, jos jotkin asiat muuttuneet merkittävästi. Jos tapahtuu esimerkiksi isoja muutoksia tai jostain muuta yllättävää kilpailukentässä tai ostokäyttäytymisessä, on syytä tarkistaa, että ostajapersoonat ovat edelleen ajan tasalla.” [Markkinointistrategi].

Haastattelussa puhuttaessa haasteista liittyen ostajapersoonien muodostamiseen toimialalle, josta yrityksellä on rajattu kokemus, B2B-johtaja tunnisti tarpeen tarvittaessa muokata ostajapersoonia.

”Se varmaan pitäisi olla iteratiivinen prosessi, että sitä mukaa kun oma ymmärrys kehittyy niin sitä persoonaakin hiotaan enemmän ja enemmän kohdilleen. Ja sitten ehkä muodostetaan lisää persoona kun huomataan, että onkin joku tärkeä tyyppi joka on alussa jäänyt huomiotta.” [B2B-johtaja]

Tapausyritys ei ole kokenut vielä tarvetta muokata olemassa olevia ostajapersoonia, mutta B2B-johtaja arvioi, että kun autoteollisuuden puolella ollaan saatu lisää kokemusta, sieltä voi löytyä lisää persoona, joille pitää tehdä määrittelyt.

“Voi olla, että pitkällä juoksulla joku niistä voi olla tärkeämpi kun ne mitkä on nyt määritetty. Sitä tässä seurataan aktiivisesti” [B2B-johtaja]

5.1.2 Tapausyrityksen kokemus muodostetuista ostajapersonista

Haastattelussa kysyttäessä B2B-johtajalta, että miten hyvin määritellyt ostajapersonat kuvaavat yrityksenne asiakaskuntaa 1–10 asteikolla, hän arvioi että 8–9 arvoisesti.

“Sanoisin ensiksi, että ne on ollut käytössä meillä reilut puoli vuotta, joten mielipide vielä jalostuu. Mulla on itsellä semmoinen fiilis, että ajan myötä, kun asiakaskuntaa oppii tuntemaan paremmin, niin sitten ehkä huomaa jotain vivahteita, jotka on jäänyt huomaamatta, kun on määrittelyt tehty. Ei ole mitään isoa puutetta kuitenkaan ainakaan toistaiseksi huomattu.” [B2B-johtaja]

B2B-johtajan kokemus on, että ostajapersonien rooli heidän tavoitteiden saavuttamisessa on merkittävä, sillä kaikissa myyntiponnisteluissa ja materiaaleissa käytetään persoonia hyväksi. Ostajapersonat koetaan tietyllä tapaa myös kilpailuetuna tapausyrityksessä.

“Sikäli kun kilpailijat ei ole tehnyt sitä yhtä hyvin tai ollenkaan, niin onhan se kilpailuetu meille.” B2B-johtaja

5.2 Ostajapersonien hyödyntäminen käytännössä

5.2.1 Ostajapersonat osana personoitua digitaalista sisällöntuotantoa:

Digitaalisia sisältöjä toteutettiin ennen ostajapersonien määrittämistä tapausyrityksessä todella eri tavalla kun ostajapersonien määrittelyn jälkeen. Sisältöjä ei pyritty kirjoittamaan tietylle kohderyhmälle, vaan se oli paljon vapaamuotoisempaa.

“Tämä oli aikaa ennen kun itse olin talossa. Sen mitä oon kysellyt niin jos blogipostausta miettii niin prosessi meni niin, että jollakin oli idea, että tämmösestä aiheesta ois kiva kirjoitella jotakin, josta sitten kirjoitettiin jotakin. Sitä tarinaa ei todellakaan kirjoitettu siitä näkökulmasta, että tää nyt tähtää johonkin tiettyyn kohderyhmään tai persoonaan. Se oli vaan kyseisen kirjoittajan ajatuksenvirta.” [B2B-johtaja]

Samaa esiintyy osittain vieläkin yrityksen itse kirjoittamissa digitaalisissa sisällöissä. Verkkosisältöjen editointikierroksilla on välillä pitänyt B2B-johtajan mukaan miettiä, että mitä yritetään sanoa ja kenelle.

“Niitä on joutunut joskus sitten aika reippaastikin editoimaan, että se tarina oikeasti kohdentuu.” [B2B-johtaja]

Tapausyrityksessä ostajapersoonia on hyödynnetty niiden määrittelyn jälkeen osana digitaalista sisällöntuotantoa sekä yrityksen itsensä toimesta, että ulkoisena palveluna ostetun markkinointitoimiston sisällöntuottajan toimesta. Ostajapersoonilla on tärkeä rooli nykyisessä digitaalisessa sisällöntuotannossa.

“Varsinkin sen takia, että tapausyrityksen toimiala on erittäin haastava ymmärtää, ostajapersoonatyö on tämän takia erityisen tärkeää ennen digitaalisen sisällöntuotannon aloittamista.” [Sisällöntuottaja]

Haastateltu sisällöntuottaja oli toteuttanut kolme verkkosivusisältöä ostajapersoonien pohjalta. Nämä sisällöt toteutettiin autoteollisuuspuolen ostajapersoonille ja verkkosivusisällöt kirjoitettiin täysin ostajapersoonia varten. Yhdellä toteutetulla sivulla on esimerkiksi puhuteltu autoteollisuuden kolmea ostajapersoonaa. Vastaavasti älylaite-puolen ostajapersoonille on yrityksen itsensä toimesta tehty samanlainen sivu, jossa puhutellaan kolmea älylaitepuolen ostajapersoonista. Lisäksi markkinointitoimiston sisällöntuottajien toimesta on tehty yksi ladattava e-book ja kaksi asiakastarinaa, jotka on toteutettu tietylle toimialalle. Sisällöntuottajan mukaan kaikissa näissä ostajapersoonat ovat toimineet tärkeänä taustatietona. Autoteollisuuden asiakastarinassa keskiössä on tuote- ja laatuäälliköt, ei niinkään määritelty technical lead-persoonaa. Toinen asiakastarina on taas toteutettu älylaitepuolelle ja myös siellä pyritään puhuttelemaan enemmän päättäjiä. Toteutettu e-book taas pyrkii puhuttelemaan enemmän technical lead-persoonaa.

Ostajapersoonien määrittelyn jälkeen B2B-yritysjohtaja on kokenut, että digitaalisen sisällöntuotannon tekeminen on systemaattisempaa. Tämä on näkynyt erityyppisten verkkosisältöjen tuotannossa yleisesti yrityksessä.

“Aina kun jotain aletaan tekemään niin ekana mietitään, että kenelle tätä tehdään ja ketä lukijaa varten. Kaikki blogipostaukset koitetaan mieltä niin, että se aina jollekin tietylle kohderyhmälle. Jos pidetään webinaareja, niin nekin koitetaan vastaavasti kohdentaa.” [B2B-johtaja]

5.2.2 Muita ostajapersoonien hyödyntämiskohteita

Tapausyritys ei ole tehnyt vielä maksettua mainontaa, joten maksetussa mainonnassa kuten sosiaalisen median mainonnassa tai Google- mainonnassa ostajapersoonia ei ole vielä hyödynnetty. Myöskään osana markkinoinnin automaatiota ostajapersoonia ei ole juurikaan hyödynnetty. Kuitenkin kun asiakasyritys tekee suoraan sähköpostimainontaa, siellä koitetaan viesti katsoa niin, että se puhuttelee kohdennuksessa olevaa persoonaa paremmin. Aikomuksena on kuitenkin tulevaisuudessa tehdä maksettua mainontaa, jossa huomioidaan ostajapersoonat. B2B-johtajan mukaan tulevat markkinointikampanjat tullaan sekä viestinnällisesti, että kohdennuksien näkökulmasta miettimään ostajapersoonien mukaan.

“Tarkoitus on ottaa käyttöön ja totta kai ne kampanjat joita tullaan tekemään niin luonnollisesti tähdätään taas tiettyyn persoonaan. Linkkari on ehkä meille se tärkein kanava, jossa mainonta sitten tehdään niin oon kateellut sitä linkkarin tapaa luoda kohderyhmiä markkinointikampanjoille,

niin ei pitäisi olla kauheen vaikea muodostaa persoonakohtaisia kohde-ryhmiä sitten siellä” [B2B-johtaja]

Järjestelmäkehityksessä ja käyttöliittymäsuunnittelussa ostajapersonien hyödyntämisen tarve on tunnistettu, mutta ei vielä täysin kuitenkaan otettu käyttöön.

“Käyttöliittymässä varmaan pitäisi näkyä hieman enemmän. Siitä on ollut vähän keskustelua viime aikoina, nyt kun ollaan oman järjestelmän ja käyttöliittymän seuraavaa versioita alettu miettimään. Käyttöliittymässä kuitenkin tavallaan on omat osiot niitä ostajapersonia varten. Siellä pitäisi ehkä panostaa enemmän niihin asioihin, mitkä sitä tiettyä persoonaa kiinnostaa.” [B2B-johtaja]

Henkilöstön perehdyttämisessä tapausyritys on hyödyntänyt ostajapersonia ja aikomus on myös hyödyntää niitä kun uusia rekrytointeja tehdään.

“Siinä vaiheessa kun persoonan määrittelyt alkoivat valmistumaan, nehan katselmoitiin tosi tarkkaan ja kaikilta meiltä, jotka ovat jollain tavalla asiakasrajapinnassa pyydettiin kommentit. Siinä tavallaan tuli se koulutuskin käytyä siinä mielessä, että jos oli jotain mitä kyseinen myyjä ei ollut ajatellut niin sitten huomasi, että ahaa!” [B2B-johtaja]

Tarkoitus B2B-johtajan mukaan näin ollen myös on, että esimerkiksi messutapaamisissa myyjä tai markkinoija keskustelussa potentiaalisen asiakkaan kanssa kun käy ilmi, että missä roolissa asiakas on, että painotetaan vastaavaa persoonaa kiinnostavia asioita myynnissä.

5.2.3 B2B-sektorin erityispiirteet ostajapersonien muodostamisessa ja personoidussa sisällöntuotannossa

Markkinointistrategin mukaan B2B-sektorilla on huomattavasti helpompi rajata ostajapersonan tavoitteet verrattuna kuluttuja puolen yrityksiin.

“B2B-sektorilla se jolle tuote pitää myydä on palkattu syystä X. Tavoite siis tiedetään. Tämä tuote auttaa tässä asiassa ja sitten kun se sanoitetaan niin, että tämä tuote auttaa sinua saavuttamaan tämän asian minkä takia sut on palkattu yritykseen niin ostajapersonien muodostaminenkin on paljon helpompaa. B2C-sektorilla helposti mennään helposti ajansäästö rahansäästö ynnä muilla ei niin konkreettisilla tavoitteilla. Usein tavoite on siis B2B-sektorin yrityksillä tosi paljon konkreettisempi. [Markkinointistrategi]”

Sisällöntuottaja totesi haastattelussa, että loppujen lopuksi B2B-sektorilla toteutetussa digitaalisessa sisällöntuotannossa ei ole merkittäviä erityispiirteitä. Hänen mukaansa kuitenkin B2B-sektorilla täytyy tarkempaan miettiä, että kuka se henkilö on, jota halutaan puhutella.

“B2C-puolella tyypillisesti asiakas lukee sisältöä vapaa-ajalla, kun taas B2B-puolella täytyy miettiä ihmisen ammatti ja sen hyödyt työn kannalta.” [Sisällöntuottaja]

IT-alalla lisäksi täytyy hänen mukaansa huomioida tarkkaan persoonan tietoisuuden taso, eli onko kohderyhmä sellaisia, jotka vasta opiskelevat aihetta, vai niitä, jotka oikeasti tuntevat termistön ja kirjoittaa sisältöä tietoisuuden taso huomioiden.

5.2.4 Onnistumisen mittaaminen ostajapersonatyön jälkeen

Ostajapersonien määrittämisen jälkeen on mahdollista seurata ostajapersonatyön asettamalla tavoitteita ja seuraamalla relevantteja mittareita.

“Tyypillisesti tavoitteeksi asetetaan esimerkiksi, että halutaan joltain näiltä 20 yritykseltä yhteydenotto tai konversio kuluvan vuoden aikana. Saadaan siis tarjouspyyntö ideaaliasiakkaalta ja seurataan tämän tavoitteen toteutumista. [Markkinointistrategi]”

Markkinointistrategin mukaan ostajapersonien vaikutuksia mainontaan voidaan myös mitata tarkastelemalla yksittäisen mainoksen suoriutumista tekemällä ostajapersonaa puhutteleva mainos ja vertaamalla sen suoriutumista vanhan mainoksen suoriutumiseen.

“Yhdessä esimerkissä klikkausprosentti kolminkertaistui ja saavutettiin lisäksi edullisemmat klikkihinnat. [Markkinointistrategi].”

Sisällöntuotannossa taas verkkoanalytiikkaan liittyvien mittareiden avulla voidaan arvioida persoonalle kirjoitetun sisällöntuotannon toimivuutta.

“Nettisivulta löytyvässä tekstin tai artikkelin osalta voidaan seurata erilaisia mittareita kävijäliikenteestä. Esimerkiksi miten asiakkaat etenevät sivulla, kuinka kauan aikaa he ovat viettäneet sivulla, kuinka kauan tekstiä luetaan ja jos on mahdollista seurata liidejä, niin ne tietysti myös.” [Sisällöntuottaja]

Tapausyrityksessä ei ole verkkosivuliikenteen seurannan lisäksi konkreettisesti seurattu mitään tiettyjä metriikoita ostajapersonien tai personoidun digitaalisen sisällöntuotannon suoriutumisen arviointiin.

5.3 Ostajapersonien muodostamisen ja personoidun digitaalisen sisällöntuotannon haasteet

5.3.1 Potentiaalisen ostajan tunnistaminen

Tapausyrityksessä yhtenä haasteena koettiin vaikeus tunnistaa asiakkaan rooli ja sitä kautta se mitä persoonaa hän edustaa. Joskus jää epäselväksi onko kyseessä jopa määriteltyjen persoonien ulkopuolelle menevä rooli.

“Aina ei voi olla ihan varma siitä vastapuolesta etenkin jos ollaan uuden asiakkaan tai henkilön kanssa tekemisissä, että mikä se hänen rooli siellä tarkalleen ottaen on ja meneekö se johonkin näistä kolmesta persoonasta mitkä on määritelty vai johonkin muuhun.” [B2B-johtaja]

B2B-johtajan mukaan kyseessä on yleisempikin ongelma yrityksen tapauksessa, sillä asiakkaat on suuria yrityksiä ja ostoprosessit monimutkaisia. Tästä syystä usein ostoprosessiin osallistuu enemmän henkilöitä, kun on määritelty ja osa henkilöistä voi olla sellaisia taustalla toimivia tahoja, mistä ei koskaan saada edes tietää.

“Nyt on kolme persoonaa määritelty liiketoiminta-alueen kohden, niin se ei kuitenkaan kata sitä koko ostokomiteaa siellä asiakkaan puolella. Tästä on joskus alkanut myös miettimään, että olisiko sitä pitäisikö ostajapersoonia kenties jollakin tapaa laajentaa ja jos niin miten. Eniten mietityttää ne henkilöt siellä toisella puolella mistä me ei tiedetä.” [B2B-johtaja]

Persoonat on siis B2B-johtajan mukaan määritelty niiden roolien mukaan, ketkä he tuntevat asiakkaansa puolelta, mikä on yleensä keskijohtoa, ei ylintä johtoa. Hän toteaa tämän olevan yleinen ongelma nimenomaan B2B-sektorilla, ei siis vain heidän ongelmansa.

“Semmonen tapaus tulee mieleen, että kaupat oli jo sovittu alemman yrityksen johdon kanssa, eli sillä tasolla millä ostajapersoonat on määritelty. Sitten kun se meidän tietämättä meni ylemmän johdon käsittelyyn ja asiakkaan CTO sanoi että "ei" ja oikeastaan meillä ei materiaaleja tai markkinointiponnisteluja ole, jotka olisi tehty ylemmän johdon tavoittamiseksi. Näitä tilanteita voi silloin tällöin tulla ja faktahan on että etenkin silloin kun asiakkuuden arvo alkaa kasvamaan niin päätös pitää käydä hyväksyttämässä korkealla asiakkaan johtoportaan. Tämä on ongelma tällä hetkellä sillä, siihen ei ole mitään keinoja tähdätä tai sitä ei ole oikeastaan edes yritetty.” [B2B-johtaja]

B2B-johtaja lisäksi myös mainitsi, että joskus ongelma on myös se, että asiakkaan yhteyshenkilöstä on vaikea ottaa selvää mikä hänen roolinsa tarkalleen ottaen on yrityksessä. Asiakkaan yhteyshenkilöt eivät halua välttämättä avata omaa rooliaan yrityksessä. Myös tästä syystä yhteyshenkilön yhdistäminen tiettyyn ostajapersoonaan voi olla haastavaa B2B-johtajan mukaan.

“Sitten tehdään hulluna linkkariselvityksiä ja katotaan työhistoriaa ja titteleitä ja mietitään, että kukahan tää on ja kuinka merkittävä osa on päätöksentekoprosessissa.” [B2B-johtaja]

5.3.2 Puutteellisesti määritellyt ostajapersoonat

Puutteellisesti määritellyt ostajapersoonat ovat usein haaste. Usein tällaisissa ostajapersoonissa ei ole huomioitu tärkeitä asiakkaan ostomotiveihin vaikuttavia tekijöitä.

“Usein tulee vastaan asiakkaita jotka sanovat, että heillä on ostajapersoonat määritelty jo. Todellisuudessa ne on kuitenkin tehty tyyliin: Matti Meikäläinen yritysjohtaja 50v, eli siellä keskitytään henkilön profiiliin ja määrittellään asioita kuten Matilla on vaimo ja kaksi lasta, ja heillä on omakotitalo ja koira. Ongelmana on siis se, että ostajapersoonalla ei tässä tapauksessa ole mitään tekemistä sen kanssa, että on kyseessä vaikkapa tuotepäällikkö autoteollisuudessa.”[Sisällöntuottaja].

Sisällöntuottajan mukaan huonosti määritellyistä ostajapersoonista saattaa löytyä oston esteitä, mutta oston driveri on kuitenkin jätetty määrittämättä.

5.3.3 Puuttuvat tavoitteet

Jos yrityksellä ei ole selkeitä liiketoiminnallisia tavoitteita, voi myös ostajapersoonien muodostaminen haastavaa.

“Näissä tapauksissa markkinointi ylipäätään toteutetaan niin, että halutaan, että yritys haluaa lähinnä liidejä ja näkyvyyttä. Nämä kuitenkin pitäisi tahtua aina kun markkinointia tehdään. [Markkinointistrategi]”

5.3.4 Laaja ja monimutkainen palvelutarjoama

Joskus ostajapersoonien määrittelyssä haastavaksi muodostuu se, että yrityksille on laaja skaala erilaisia palveluita ja näin ollen tunnistettavien persoonien määrä on erittäin suuri. Näissä tapauksissa on usein vaikea määrittää mihin raja vedetään ostajapersoonien määrittelyssä.

“Esimerkkinä koulutuslalla toimiva yritys, jolla on todella paljon erilaisia koulutuksia kuten HR-koulutusta, markkinointikoulutusta, johtamiskoulutusta, viestintäkoulutusta. Jokaisessa näistä koulutuksista on tunnistettavissa 3 pääostajapersoonaa. Jos on esimerkiksi 10 erilaista koulutusta, niin on vaikea määrittää mihin vetää rajan ostajapersoonien määrittelyssä. Näissä tapauksissa jokin paljon kevyempi malli ostajapersoonien määrittelyyn olisi paikallaan, esimerkiksi meidän mallin sijaan. [Markkinointistrategi]”

5.3.5 Erottautumistekijöiden puuttuminen

Markkinointistrategi nosti yhdeksi haasteeksi erottautumistekijöiden puuttumisen yritykseltä. Markkinointistrategin mukaan on haasteellista jos yrityksellä ei ole selvää erottautumistekijää eli jos yritys ei “teoriavinkkelistä” ole kovinkaan hyvä yritys ja eivät eroa mitenkään kilpailijoista.

“Näissä tapauksissa voidaan toki kuvantaa ostajapersoonat, mutta tarkoitus on kuitenkin puhutella asiakasta niin, että se kiinnostuu tosi voimakkaasti. Jos ei mitään sellaista pintaa, että minkä takia, niin on tosi vaikeaa. [Markkinointistrategi]”

Hän mainitsi isännöintitoimistot tästä tyyppilliseksi toimialaksi, jossa erottautumistekijät ovat aidosti vähissä.

“Pienet sanoo, että me ollaan ketterä ja ei mene paljon hallinnollisiin kuluihin. Isot sanoo, että ollaan iso ja meillä hallinto toimii hyvin. Toisaalta tässä tapauksessa suurin osa varmaan puhuu sivuillaan niin ympäripyöreästi, että sekin voi olla erottautumistekijä että on ymmärrettävä ja selkeä verkkosisällöissään [Markkinointistrategi]”

5.3.6 Resurssien puute

Yleisesti ostajapersoonien jalkauttamisessa osaksi digitaalista sisällöntuotantoa ja muuta markkinointia yhdeksi haasteeksi nostettiin resurssien puute.

“Ostajapersoonien jalkauttaminen oikeasti vaatii verkkosivuston muokkaamista ja sisällöntuotantoa. Yleinen haaste on, että näihin ei ole resursoitu aikaa tai rahaa.” [Markkinointistrategi]

Resurssien puutetta ei suoraan tunnistettu haasteeksi kysyttäessä tapausyrityksen kohtaamista haasteita ostajapersoonien hyödyntämisessä. Kuitenkin tunnistettiin, että syy miksi maksettua mainontaa ei ole vielä lähdetty tekemään on B2B-johtajan mukaan ajanpuute.

“Ajanpuute on oikeastaan haaste kaikessa. Ei se ajankäytöllisesti ole ylitsepääsemätön ongelma. Isompi ongelma on se, että pitää vaan tehdä. Aina on jotakin muuta tärkeämpää kun maksulliset kampanjat, etenkin kun niitä lähdetään ensi kertaa tekemään niin vaatii vähän suunnittelua.” [B2B-johtaja]

5.3.7 Ostajapersoonien jalkauttaminen osaksi tekemistä

Joissakin tapauksissa myös edellä mainittu resurssien puute voi vaikuttaa siihen, että tehtyä ostajapersoonatyötä ei saada jalkautettua. Ostajapersooniejn jalkauttaminen yleisesti osaksi tekemistä on tunnistettu erillisenä haasteena, sillä ongelmat jalkauttamisessa voivat johtua myös monesta muusta asiasta kuin resurssien puutteesta. Sisällöntuottaja mainitseekin yleiseksi haasteeksi liittyen digitaaliseen sisällöntuotantoon, että strategiatyö ja ostajapersoonat tehdään, mutta ostajapersoonia ei jalkauteta tekemiseen. Vaikkakin tapausyritys on onnistuneesti jalkauttanut ostajapersoonia osaksi heidän digitaalista sisällöntuotantoon, tunnustetaan tämä haaste myös heidän puolella. Kysyttäessä haasteita liittyen perso-noituun digitaaliseen sisällöntuotantoon, tapausyritys nosti haasteeksi sen, että sisällöntuotannossa unohtuu puhutella ostajapersoonia.

“Ehkä se näkyy edelleen siinä, että koko asia unohdetaan ja sitten editoidaan.” [B2B-johtaja]

Toinen ostajapersoonien jalkauttamiseen liittyvä haaste, joka tunnistettiin tapausyrityksessä on ostajapersoonien jalkauttaminen myyntityöhön.

“Osa myyntihenkilöstöstä on vanhan koulukunnan kaveria, jotka ovat tehneet myyntityötä 20-30 vuotta. Ne on ehkä tottunut vähän erityyppiseen ajattelutapaan. Ne on alkaneet tekemään myyntiä silloin kun ostajapersoonia ei ollut konseptina olemassa, niin joskus on vaikea muistutella että muistathan että meillä on eri tyyppisiä materiaaleja riippuen kenelle juttelet, niin älä aina lähetä sitä samaa presistä.” [B2B-johtaja]

5.3.8 Kaupat harvinaisia ja toisistaan erilaisia

Markkinointistrategin mukaan tapausyrityksen tilanteessa kaupat voivat olla todella suuria ja toisistaan erilaisia, mikä luo haastavan lähtökohdan ostajapersoonien muodostamiselle. Tämä on hänen mukaan varsin tyyppillinen haaste B2B-sektorin yrityksillä.

“Kokemuspohja myyjilläkin voi rajoittua vain kolmeen keissiin, vaikka olisi ollut pidempäänkin talossa, kun yksittäiset kaupat on niin suuria. Yrityksen sisällä voi olla todella erilaisia näkemyksiä asiakkaista. Tämän takia lopun yhteinen purkukeskustelu on tärkeä. Kaikki on kuulemassa, että allekirjoitetaanko tehdyt persoonat vai nouseeko jotain muuta. [Markkinointistrategi]”

5.3.9 Ostajapersoonat on määritelty liian laajasti

Haasteeksi voi myös muodostua, jos ostajapersoonat on määritelty liian laajasti. Tällöin yksittäisen määritellyn persoonan sisällä on tarvetta useammalle kuin yhdelle viestinnälliselle lähestymistavalle.

“Joskus määritellyn ostajapersoonan sisältä löytyykin esimerkiksi 3 ostajapersoonaa. Haaste voi olla, kun pitää lähteä tarkentamaan, että viesti voi jäädä pintapuoliseksi, kun pitäisi puhutella oikeasti eri näkökulmista ostajapersoonan sisältä löytyviä persoonia” [Sisällöntuottaja]

5.3.10 Yrityksen tietämys kohdemarkkinasta ostajapersoonia määrittäessä

Tapausyrityksen historia on älylaitteissa ja he ovat melkein 10 vuotta toimineet kyseisellä toimialalla. Autoteollisuuden puolelta ostajapersoonia tehdessä yrityksellä oli kokemusta alle puoli vuotta. Tästä koettiin epävarmuutta ostajapersoonien muodostamisen aikana.

“Siinä sitten vähän arvellutti se, että kuinkakohan hyvät niistä mahtaa tulla. Meidän oma tietämys oli vähän rajoitettua ja asiakkaiten määrä jota

pystyttiin haastattelemaan ei ollut kauhean pitkä. Siinä sitten vähän mentiin riskillä, että valittiin ne kolme persoonaa mitkä haluttiin määritellä, mutta kuinka tärkeitä ja merkittäviä ne on sen asiakkuuden kannalta niin se oli vähän niin kuin että tehdään nyt näillä kun ei parempaakaan arvausta pystytä tekemään.” [B2B-johtaja]

B2B-johtaja arvioi, että start-up yrityksille, jotka ovat vasta miettimässä markkinoille menoa ja asiakastuntemus on heikkoa, ei välttämättä ensimmäinen persoona-versio ole täydellinen.

Se varmaan pitäis olla iteratiivinen prosessi, että sitä mukaa kun oma ymmärrys kehittyy niin sitä persoonaakin hiotaan enemmän ja enemmän kohilleen. Ja sitten ehkä muodostetaan lisää persoonia kun huomataan, että onkin joku tärkeä tyyppi joka on alussa jäänyt huomiotta.

5.3.11 Ostopersoonien soveltuvuus kohdemarkkina

B2B-johtajan yksi vastuu-alueista on uusille markkinoille meno. Hän mainitsi tähän liittyen haasteeksi Japanin markkinasta erilaisen ostoprosessin B2B-sektorilla. Hän arvioi jopa, että ostajapersoonat ei työkaluna toimi hyvin Japanin markkinassa.

“Mulla on sieltä aiempaakin kokemusta aika paljon ja siellä on vähän sellainen tilanne, että japanilaisessa päätöksenteossa ei ole päätöksentekijää ja se on jatkuvaa konsensuksen hakua organisaation sisällä. Jos vertaa länsimaiseen yritykseen jossa on ostokomitea, jossa jotkut vai sanoa mielihiteensä, mutta ne voidaan myös helposti sivuuttaa. Japanissa taas jos kaikki ei ole samaa mieltä niin mitään ei tapahdu. Henkilöiden määrä johon pitää pystyä vaikuttamaan ja pitää puhua puolelleen tavalla tai toisella on suurempi mikä tekee prosessista paljon monimutkaisempaa. Myyntisyklit on paljon pidempiä ja se prosessi on kaikkee muuta kun läpinäkyvä. Se viedään hyvin systemaattiselle tasolle ja jokaiselle päätökselle tehdään erillinen dokumentti.” [B2B-johtaja]

5.3.12 Tyypilliset haasteet ostajapersoonien muodostamiseen informaatioteknologian alalla

Ostajapersoonien määrittämisessä informaatioteknologian alalla toimiville yrityksille korostuu markkinointistrategin mukaan usein tuotteiden monimutkaisuus, pitkät harkinta-ajat sekä myyntiprosessin monimutkaisuus.

“Voi olla tosi vaikea IT-tyypin myydä päättävälle taholle, että me tarvitaan tällainen palvelu tai tuote. Ja usein myös yrityksellä saattaa olla haasteita sanoittaa sitä monimutkaista asiaa yrityspäätäjälle.” [Markkinointistrategi]

5.4 Ostajapersoonien muodostamisen hyödyt

Tässä luvussa selvitämme millaisia hyötyjä ostajapersoonien muodostamisesta voidaan saavuttaa toteutettujen haastattelujen perusteella. Tapausyrityksen osalta saavutetut hyödyt markkinointistrategin mukaan kiteytyvät siihen, että yritys on saavuttanut selkeyttä, ”focusta” ja suuntaa kaikessa tekemisessään, eli selvyyttä siihen, että ”tätä kohti me lähdemme ja näitä ihmisiä me halutaan tavoitella”.

”Varsinkin kun näitä ei ollut niin vahvasti määritelty aiemmin, niin se auttaa arjen tekemistä ja markkinoinnin aloittamista tosi paljon. Heti paljon relevantimpaa markkinointia tehdään kohderyhmälle.” [Markkinointistrategi]

Tapausyrityksen haastattelussa hyödyt koettiin samansuuntaisesti.

”Kyllä se näkyy selkeästi siitä, että kun kommunikoidaan asiakkaan suuntaan, on se tapa sitten mikä tahansa niin se asiakas kiinnostuu siitä viestistä paljon helpommin kun aiemmin. Se keskustelu lähtee paljon luontevammin käyntiin. Se ei enää sellaista tuputtamista vaan tosiaan se asiakkaan mielenkiinto herää paljon paremmin kuin aiemmin. Ja se keskustelu lähtee luontevammin käyntiin, sekä johtaa todennäköisemmin tuloksiin tällä kertaa.” [B2B-johtaja]

Ostajapersoonien määrittämisellä saavutettiin myös tapausyrityksessä heti alkuun selkeitä hyötyjä liittyen myyntisyklin lyhenemiseen ja uusasiakashankintaan.

”Välitön hyöty on ollut meille myyntisyklin lyhenemisessä. Keskustelu lähtee nopeammin käyntiin, se rullaa paremmin eteenpäin ja vastapuoli ymmärtää nopeasti mistä on kyse ja minkä takia keskustelua käydään. Ei ole sellaista kun aiemmin, että piti miettiä että miten tässä tän oman tarjonnan tälle sanoittaisi. Valmiit työkalut näihin liittyen totta kai se johtaa pitkällä tähtäimellä myös myynnin kasvuun. Syklit lyhenee ja sitä kautta saadaan enemmän kauppaa vuodessa aikaan.” [B2B-johtaja]

Tapausyrityksessä on huomattu, että myyntisykli on konkreettisesti lyhentynyt merkittävästi ja uusasiakashankinnasta on tullut paljon helpompaa ja nopeampaa ostajapersoonien määrittelyn myötä. Konkreettisista hyödyistä ostajapersoonien määrittämisestä B2B-johtaja mainitsi lisäksi liidien laadun selkeän parantamisen verkkosivulla.

”No kyllähän se näkyy inboundissa kun saitille tulee kävijöitä, niin jos aiemmin piipahdettiin ja häivyttiin, nyt tulee sisällönlatauksia ja relevantteja yhteydenottopyyntöjä ihan eri tahtiin.” [B2B-johtaja]

Markkinointistrategi lisäksi mainitsi saavutetuiksi hyödyiksi yhtenäisyyden viestinnässä, eli sen, että kanavasta riippumatta toistetaan yhtenäistä viestiä. Esimerkkinä myös myyjien ja markkinoijien perehdyttämisessä voidaan

markkinointistrategin mukaan saavuttaa hyötyjä. Markkinointistrategin mukaan ostajapersoonien määrittely on auttanut todella paljon digitaalisessa sisällöntuotannossa tapausyrityksen osalta. Ostajapersoonien määrittelemisen mahdollistaa markkinointistrategin mukaan koko markkinoinnin rakentamisen asiakkaan ostoprosessin ympärille, jolloin pitkiäkin ostoprosesseja pystytään tukemaan ja pysytään asiakkaan mielessä koko ajan. Tällä taas on suuri vaikutus siihen miten hyvänä toimijana yritys koetaan. Ostajapersoonien yhtenä tarkoituksena voidaan ajatella olevan myös mainonnan tuoman tuloksen parantaminen.

“Niiden tehtävänä on parantaa mainonnan tuomaa tulosta, tehdä markkinoinnista focusoidumpaa, luoda siitä enemmän palvelumaista kun tykkyttävää. Tiedetään mitä asiakas mieltii ostoprosessin aikana, joten on "helppo" rakentaa markkinointi.” [Markkinointistrategi]

5.4.1 Hyödyt personoidussa sisällöntuotannossa

Sisällöntuottajan haastattelussa korostui ostajapersoonien tärkeys osana asiakasta puhuttelevan digitaalisen sisällön tuottamista.

“Kun tiedetään kenelle kirjoitetaan, on helppo nostaa ne oikeat kulmat sisältöön.” [Sisällöntuottaja]

Tapausyrityksen näkökulmasta sisällöntuottaja nosti yhdeksi digitaalisen hyödyksi, että toteutetun whitepaper:in kautta oli heti tullut yritykselle kauppaa.

“Kun puhutellaan oikeata kohderyhmää, asiakkaat kiinnostuu.” [Sisällöntuottaja]

Samansuuntaisesti hyötyjä on koettu myös tapausyrityksessä. Kuten ostajapersoonien määrittämisen osalta myös personoidun digitaalisen sisällöntuotannon osalta keskeiseksi hyödyksi nostettiin liidien laadun selvä parantuminen.

“No varmaan sekin osaltaa on johtanut siihen, että inbound-kontaktien laatu on selvästi parempi. Sisältö mitä on tuotettu puhuttelee kävijää ja jokainen tavallaan löytää sen oman juttunsa sieltä, on innostuneempi ottamaan yhteyttä ja kysymään lisää.” [B2B-johtaja]

Sekä ostajapersoonien määrittämisen, että digitaalisen sisällöntuotannon osalta tapausyritys koki merkittäväksi hyödyksi liidien laadun parantumisen. Verkkosivuliidien laatu on parantunut tapausyrityksessä selvästi kun verkkosivuviestintää on tehty ostajapersoonille. Kokonaismäärä on lisäksi kasvanut jonkun verran, mutta B2B-johtaja arvioi tähän vaikuttavan monen muunkin asian. Haastateltu sisällöntuottaja toteuttaa useille asiakkaistansa digitaalista sisällöntuotantoa jatkuvana palveluna. Yksittäistä sisältöä kirjoittaessa ei aina vielä näe kokonaiskuvaa sisällöntuotannossa osana asiakkaan ostopolkua.

“Saattaa alkuun näyttää siltä, miksi nyt tehdään tällainen sisältö, mutta kun näitä tehdään kuukausittain niin ostopolku alkaa pikkuhiljaa rakentumaan, jolloin asiakkaan on helpompi liikkua sivulla ja saa vastaukset kaikkiin kysymyksiinsä. Käytännössä kaikki sisällöt lisää asiakkaan tietoisuutta ja johtaa kohti ostoa. Itseasiassa kanavarajojen yli myös esim. Google-mainonnassa ja sosiaalisen median mainonnassa voidaan nostaa ostajapersoonille tuotua sisältöä.”[Sisällöntuottaja]

6 JOHTOPÄÄTÖKSET

6.1 Teoreettiset johtopäätökset

Ensimmäinen tutkimuskysymys oli ”Miten yrityksissä muodostetaan ostajapersoonia?” Tässä tutkimuksessa selvitin yksittäisen B2B-sektorin yrityksen prosessin ostajapersoonien muodostamiseen. Ostajapersoonat muodostettiin yhteistyössä markkinointitoimiston kanssa, kun tarve ostajapersoonien tunnistamisesta oli havaittu tapausyrityksessä. Ensimmäisessä vaiheessa aloituspalaverissa kokoontuivat yrityksen edustajat ja markkinointitoimistosta ne henkilöt, jotka olivat mukana ostajapersoonien määrittämisessä. Ensin kohdeyrityksen henkilöt määrittivät otsikkotasolla ostajapersoonat ja tämän pohjalta ostajapersoonia lähdettiin tarkentamaan. Tietolähteenä ostajapersoonien määrittämisessä käytettiin ennen kaikkea myyjien ja asiakaspalveluhenkilöstön haastatteluja. Myös loppuasiakkaita haastateltiin tietolähteenä, mutta henkilöstön haastattelut olivat ylivoimaisesti tärkein informaation lähde ostajapersoonien muodostamisessa. Haastatteluista kävi ilmi, että myös kilpailijoiden verkkosivuja, kyselytutkimuksia ja joskus analytiikasta saatua dataa voidaan käyttää osana persoonien muodostamista. Ostajapersoonat dokumentoitiin Powerpoint-tiedostoon. Ostajapersoonat käytiin sitten läpi yhteisessä purkupalaverissa, jossa oli mukana kaikki olennaiset henkilöt tapausyrityksen puolelta. Tässä vaiheessa vielä pystyttiin tarvittaessa tarkentamaan tai muokkaamaan ostajapersoonia, jos palaverissa havaittiin, että jotain jäi uupumaan.

Persoonien muodostamiseen ei vaikuttaisi olevan olemassa yhtä selvää prosessia tai konsensusta markkinoinnin tai tietojärjestelmätieteen alalla parhaista käytänteistä. Tämän osalta kontribuutio tässä tutkimuksessa on ennen kaikkea yhden sellaisen prosessin tuominen ilmi, minkä avulla B2B-sektorin yritys on saavuttanut merkittäviä liiketoiminnallisia hyötyjä. Kirjallisuuden ja tutkimushaastattelujen pohjalta on kuitenkin tunnistettavissa toistuvia teemoja,

jotka tuovat oman kontribuutionsa persoonatutkimukseen. Haastateltujen markkinoinnin asiantuntijoiden näkemykset ostajapersoonien määrittelyyn liittyen olivat yhtenäisiä kirjallisuudessa esitettyjen löydösten kanssa. Tutkimustulokset ovat siis yhtenäisiä aiemman kirjallisuuden kuten Lehnertin ym. (2020) näkemysten kanssa siitä, että hyvin muodostetun ostajapersoonan tulee sisältää tietoa asiakkaan kokemuksesta haasteista, oston esteistä, persoonan tavoitteista ja ostohaluun vaikuttavista tekijöistä, sen sijaan, että pysyttäisiin vain demografisten tai maantieteellisten tekijöiden tasolla. Vaikuttaisi, että näin toteutettuna ostajapersoonien määrittämisen hyödyt saavutetaan todennäköisemmin. Hyödynnettävien ostajapersoonien muodostamisessa keskiössä vaikuttaisi olevan yrityksen asiakkaiden ymmärtäminen. Ostajapersoonat ovat ennen kaikkea työkalu, jolla yritykset 1. tunnistavat asiakkaansa ja 2. työkalu, minkä avulla tiedetään miten asiakkaalle kommunikoida, niin että siitä seuraa yritykselle liiketoiminnallisia hyötyjä.

Tieteellisessä kirjallisuudessa esiintyi myös esimerkkejä, joissa ostajapersoonat ovat määritelty hyvin pintapuolisella tasolla, eli osassa tutkimuksia edellä mainittuja tekijöitä ei oltu huomioitu. Akre ym. (2019) eivät muodostetuissa ostajapersoonissa ottaneet kantaa esimerkiksi persoonan ostomotiiveihin, oston esteisiin tai tarpeisiin. Salmisen ym. (2021) tutkimuksessa ostajapersoonat muodostettiin lähinnä verkkosivukäyttäjyymiseen pohjalta kuten vierailtujen sivujen ja käytetyn hakukoneen pohjalta, kuitenkin hyödyntämättä dataa esimerkiksi asiakkaiden motiiveista tai oston esteistä. Jo tällaisten ostajapersoonien määrittäminen vaikutti mainosten klikkausprosenttiin, kun mainoksen ostajapersoonan pohjalta loi kokenut mainostaja. Myös empatian ilmaiseminen lisääntyi mainosteksteissä. Varsinaiseen ostokäyttäjyymiseen tällaisilla persoonilla ei kuitenkaan todettu olevan tilastollista yhteyttä. Näin ollen vaikuttaisi ja myös markkinoinnin ammattilaisten ja B2B-johtajan haastattelut antavat osviittaa siitä, että suurimmat hyödyt saavutetaan ostajapersoonista, silloin kun niissä mennään määrittelyssä syvemmälle asiakkaan ostomotiiveihin ja ongelmiin.

Tarve ostajapersoonien muokkaamiseen tarvittaessa oli teema, joka tunnistettiin sekä haastatteluissa, että kirjallisuudessa. Lehnert ym. (2020) totesivat tutkimuksessaan, että ostajapersoonia tulisi tarkastella uudestaan olosuhteiden muuttuessa ja niitä tulee pystyä muuttamaan tarvittaessa. Kuluttajakäyttäjyymisen muutoksien tai yrityksen sisällä tapahtuvien muutokset voivat esimerkiksi aiheuttaa tarvetta persoonien muokkaamiselle jälkikäteen myös markkinoinnin ammattilaisten haastattelujen mukaan. Myös tapausyrityksessä arveltiin, että määriteltyjä ostajapersoonia joudutaan vielä täsmentämään, kun tietoa asiakkaista kertyy enemmän. Muodostettujen persoonien tulee kirjallisuuden ja haastattelujen mukaan pohjautua aitoihin asiakkaisiin (Lehnert ym., 2020; Lemon & Verhoef, 2016; Akre ym., 2019) Tapausyrityksessä koettiin, että määritellyt ostajapersoonat kuvaavat hyvin heidän asiakkaitaan.

Toinen tutkimuskysymys oli "Millaisia hyötyjä ostajapersoonat ja persoonoitu digitaalinen sisällöntuotanto tuo B2B-sektorin yrityksille". Tutkimuksesta kävi ilmi, että ostajapersoonien muodostamisesta ja niiden hyödyntämisestä osana digitaalista sisällöntuotantoa voi olla moniulotteisia hyötyjä yrityksille.

Tapausyrityksessä ostajapersoonien määrittämisellä oli saavutettu selkeyttä viestintään asiakkaille. Ostajapersoonien määrittämisen jälkeen kaikessa kommunikoinnissa asiakkaiden suuntaan oli havaittu, että asiakas kiinnostuu viestistä helpommin, kun aiemmin, keskustelu asiakkaan kanssa lähtee helpommin käyntiin, mikä johtaa myös helpommin liiketoiminnallisesta näkökulmasta otolisiin tuloksiin. Personoidun sisällön merkitys tästä näkökulmasta on tunnistettu aiemmin kirjallisuudessa. Thongpapanlin ja Ahsrafin (2011) tutkimuksessa osoitettiin, että personoidulla verkkosivustosisällöllä on positiivinen vaikutus yksilön asiakastytyväisyyteen ja ostoaikomukseen verkkoympäristössä. Tapausyrityksessä yrityksen myyntisykli oli ostajapersoonatyön jälkeen lyhentynyt merkittävästi ja uusasiakashankinnasta oli tullut huomattavasti helpompaa ja nopeampaa. Ostajapersoonat ovat yrityksessä toimineet myös merkittävänä inbound-markkinoinnin työkaluna, kun verkkosivustosisällöissä oli puhuteltu ostajapersoonia. Tapaustudkimuksessaan Vieira ym. (2019) selvittivät, että inbound-markkinointiin investoiminen voi auttaa yritystä tavoittamaan potentiaaliset asiakkaansa verkkoympäristössä. Samoin he totesivat, että personoidulla houkuttelumarkkinoilla on ratkaiseva rooli myynnissä ja asiakashankinnassa. Tutkimukseni tukee heidän väittämiään, sillä tutkimukseni tapausyritys on selvästi onnistunut houkuttelumarkkinointiin investoimalla tavoittamaan potentiaaliset asiakkaat tehokkaammin verkosta (liidien laadun merkittävä parantuminen). Asiakashankinnassa ja myynnissä houkuttelumarkkinoinnilla on tapausyrityksessä ollut merkittävä rooli niin myyntiprosessin nopeuttamisessa, kuin liidien laadun parantumisessa. Personoidun sisällöntuotannon osalta vastaavasti keskeisimmäksi hyödyksi nostettiin liidien laadun merkittävä parantuminen. Lisäksi liidien määrään oli tapausyrityksessä tunnistettu kasvaneen. Tähän kuitenkin saattoi myös B2B-johtajan mukaan vaikuttaa muut tekijät, joten sitä ei suoraan yrityksessä koettu ostajapersoonien tai personoidun sisällöntuotannon aikaansaamisena. Kuitenkin Wangin ym. (2019) tutkimuksessa havaittiin, että mitä enemmän yritysasiakkaat kuluttavat palveluntarjoajan digitaalista sisältöä esimerkiksi verkkosivuilla, sitä enemmän myyntiliidejä saadaan, joten on mahdollista, että personoidulla digitaalisella sisällöntuotannolla on ollut myös tapausyrityksen tilanteessa vastaavanlainen vaikutus liidien määrään. Vaatisi kuitenkin lisää tutkimusta, jotta yhteys voitaisiin varmistaa. Taulukossa 2 kokoaan tärkeimmät tunnistetut ostajapersoonien muodostamisen ja personoidun sisällöntuotannon hyödyt.

Ostajapersoonien ja personoidun sisällöntuotannon hyödyt B2B-sektorilla	Tunnistettu tapausyrityksessä
Viestinnän selkeys kanavasta riippumatta	Kyllä

Kohdennetumpi viestintä puhuttelee asiakkaita	Kyllä
Ostosyklin lyheneminen	Kyllä
Uusiasiakashankinnan helpottuminen	Kyllä
Liidien laadun parantuminen	Kyllä
(Liidien määrän kasvaminen)	Osittain tunnistettu

Taulukko 2 Ostajapersoonien ja personoidun sisällöntuotannon hyödyt B2B-sektorin yrityksissä

Kolmas tutkimuskysymys oli ”Millaisia haasteita liittyy ostajapersoonien muodostamiseen ja personoituun digitaaliseen sisällöntuotantoon B2B-sektorilla. Jussila ym. (2014) ja Grewal ym. (2015), sekä Habibi ym. (2015) nostivat B2B-sektorille ominaisiksi erityispiirteiksi monimutkaisen palvelutarjooman ja ostoprosessien monimutkaisuuden. Osa tässä tutkimuksessa tunnistetuista haasteista liittyy selvästi B2B-sektorille ominaisiin piirteisiin. Näitä haasteita olivat laaja ja monimutkainen palvelutarjooma, kauppojen harvinaisuus ja erilaisuus toisiinsa nähden ja sekä ostoprosessin monimutkaisuuteen liittyvät tunnistetut haasteet. B2B-sektorin erityispiirteisiin liittyvien haasteiden tunnistaminen on teoreettisesta näkökulmasta erityisen tärkeää, sille se tuo tärkeää tietoa nimenomaan B2B-sektorille ominaisista haasteista, jotka eivät välttämättä vastaavassa määrin muodostu haasteeksi kuluttajapuolen ostajapersoonissa.

Ostajapersoonien muodostamiseen olennaisesti liittyvät tässä tutkimuksessa tunnistetut haasteet olivat puutteellisesti määritellyt ostajapersoonat, liian laajasti määritellyt ostajapersoonat, sekä ostajapersoonien soveltuvuus kohde-markkinaan. Kirjallisuudessa vastaavasti liian laajasti määriteltyihin ja puutteellisesti määriteltyihin ostajapersooniin liittyviä haasteita oli myös tunnistettu. Salminen ym. (2020), sekä Salminen, Jansen ym. (2018) tunnistivat haasteeksi persoonan abstraktiuden. Salmisen, Jansenin ym. (2018) tutkimuksessa vastaavasti esiin nousseita haasteita olivat se, että persoonat eivät ole uskottavia tai, että persoonista löytyvä tieto ei välttämättä ole relevanttia päätöksentekijöille. Kirjallisuudessa Salminen ym. (2020) totesivat myös ostajapersoonien epätarkkuuden olevan yksi haaste ostajapersoonissa. Tapaustutkimuksen yrityksessä ei koettu ongelmia persoonien abstraktiuden suhteen tai koettu, että ostajapersoonia ei voitaisi hyödyntää päätöksenteossa, mikä antaa alustavaa tutkimustietoa siitä, että kyseiset haasteet voivat olla vältettävissä, jos ostajapersoonat muodostetaan niin, että otetaan huomioon ostomotiivit, oston esteet ja ongelmat, joiden kanssa

asiakkaat kamppailevat. Tämä hypoteesi vaikuttaisi olevan linjassa aiemman tutkimustiedon kanssa, sillä Lehnert ym. (2020), Lemon ja Verhoef (2016) ja Akre ym. (2019) olivat yhtä mieltä ostajapersoonien luomisen keskiössä on olennaisesti kohdeyleisön tarpeiden, motivaatioiden, huolien ja tavoitteiden ymmärtäminen. Tällaisilla ostajapersoonilla on myös tapausyrityksessä saavutettu konkreettisia hyötyjä. Haastateltu B2B-johtaja arvioi, että heidän siirtyessään Japanin markkinoille, ei ostajapersoonat ole kyseisillä markkinoilla välttämättä oikea työkalu. Myös aiemmassa kirjallisuudessa Salminen ym. (2020) totesivat, että ostajapersoonat ovat vain yksi käyttäjälähtöisen suunnittelun työkalu ja joihinkin tapauksiin ostajapersoonat eivät ole paras metodi.

Personoidun sisällöntuotantoon liittyen tärkeimmät tunnistetut haasteet olivat resurssien puute ja ostajapersoonien jalkauttaminen osaksi tekemistä. Tämä oli myös aiemman tutkimuksen kanssa linjassa, sillä Salminen, Jansen ym. (2018) tunnistivat yleiseksi haasteeksi sen, että persoonat on luotu, mutta niitä ei hyödynnetä käytännössä.

Lisäksi tutkimuksessa tunnistettiin organisatorisia haasteita ostajapersoonien muodostamiseen liittyen. Näitä olivat selkeiden tavoitteiden puuttuminen yritykseltä, erottautumistekijöiden puuttuminen, sekä yrityksen heikko tietämys kohdemarkkinasta. Tapausyrityksellä ei ollut itsellään haasteita erottautumistekijöiden puuttumisen tai tavoitteiden puuttumisen kanssa, joten tapausyrityksestä ei saatu näihin haasteisiin vahvistusta. Taulukossa 3 kokoon tärkeimmät tunnistetut ostajapersoonien muodostamisen ja personoidun sisällöntuotannon haasteet ja niiden tyypit.

Haasteen tyyppi	Ostajapersoonien ja personoidun sisällöntuotannon haasteet B2B-sektorilla
B2B-sektorin erityispiirteet	<ul style="list-style-type: none"> • Laaja ja monimutkainen palvelutarjoama • Kauppojen harvinaisuus ja erilaisuus toisiinsa nähden • Ostoprosessin monimutkaisuus (pitkät harkinta-ajat, tuotteiden tai myyntiprosessin monimutkaisuus).
Ostajapersoonien määrittelyyn liittyvät haasteet	<ul style="list-style-type: none"> • Puutteellisesti määritellyt ostajapersoonat • Liian laajasti määritellyt ostajapersoonat • Ostajapersoonien soveltuvuus kohdemarkkinaan

Organisatoriset haasteet	<ul style="list-style-type: none"> • Tavoitteiden puuttuminen • Erottautumistekijöiden puuttuminen • Yrityksen heikko tietämys kohdemarkkinasta
Ostajapersoonien jalkauttamiseen liittyvät haasteet	<ul style="list-style-type: none"> • Resurssien puute • Ostajapersoonien jalkauttamisen osaksi tekemistä

Taulukko 3 Ostajapersoonien ja personoidun sisällöntuotannon haasteet B2B-sektorin yrityksissä

6.2 Liikkeenjohdolliset johtopäätökset

Yritysassiakkaiden asiakkaiden ostoprosessien siirtyminen verkkoympäristöön on muuttanut verkkosivujen viestinnällisen roolin erityisen tärkeäksi. Ostajapersoonien muodostamisen osalta on selvää, että sekä laadullisesti muodostetuissa, että määrällisen datan pohjalta muodostetuissa ostajapersoonissa on omia haasteita, jotka yritysten kannattaa ottaa huomioon ennen ostajapersoonia muodostamista. On kuitenkin selvää, että mikäli laadukasta määrällistä dataa, ei ole saatavilla, päästään laadullisesti muodostetuilla ostajapersoonilla todennäköisesti saavuttamaan hyödyt tehokkaammin. Ennen kaikkea ostajapersoonien muodostamisessa tärkeää vaikuttaisi olevan se, että onnistuuko persoonat tunnistamaan keskeisimpien asiakasryhmien tärkeimpiä motiiveja käyttäytymisessä ostoprosessin eri vaiheissa, oston esteitä, sekä tärkeimpiä ohjaavia tekijöitä ostopäätöksessä. Näihin kannattaa siis myös yrityspäätäjien kiinnittää huomiota. Toisekseen tärkeää on ottaa ostajapersoonat käyttöön osaksi tekemistä ja varata tarpeeksi myös tarpeeksi resursseja persoonien jalkauttamiseen, jotta hyödyt voidaan saavuttaa. Liikkeenjohdollisesta näkökulmasta on siis tärkeää, että esimerkiksi sisällöntuotantoon on varattu tarpeeksi resursseja ja, että luodut ostajapersoonat otetaan aidosti käyttöön osaksi viestintää eri kanavissa ja yrityksen prosesseissa. Keskiössä ostajapersoonien pohjalta tehdyssä digitaalisessa sisällöntuotannossa on houkuttelevan ja kiinnostavan sisällön tuottaminen potentiaalisille ostajille ostoprosessin eri vaiheisiin. Kuten tutkimuksessa käy ilmi, verkkosivustolta löytyvän sisällön määrän sijaan, yritysten kannattaa panostaa laadukkaaseen sisältöön, joka puhuttelee ostajapersoonia heidän ostoprosessinsa eri vaiheissa. Yritysten kannattaa myös kiinnittää erityistä huomiota tässäkin

tutkimuksessa mainittuihin haasteisiin, joita liittyy ostajapersoonien muodostamiseen ja personoituun digitaaliseen sisällöntuotantoon. Yritysten tulisi varmistua siitä, että ostajapersoonia muodostaessa pystytään tunnistamaan ne avainhenkilöt, jotka ovat organisaatiossa vaikuttamassa ostopäätöksen tekemiseen, jotta puhutellaan oikeaa henkilöä ja persoonien pohjalta kirjoitetut sisällöt puhuttelevat oikeaa kohderyhmää. Ostajapersoonien määrittelyssä yritysten kannattaa varmistaa, että persoonat sisältävät olennaiset tiedot persoonan ostajapersoonista, eivätkä jää pinnalliselle tasolle. Tutkimuksen perusteella ostajapersoonista tulisi löytyä ainakin tietoa persoonan tärkeimmistä oston esteistä, käyttäytymisen motiiveista ostoprosessin eri vaiheissa ja suurimmista ongelmista, joita asiakas kohtaa ostoprosessinsa aikana, sekä ostoon ohjaavista tekijöistä kyseisen persoonan osalta. B2B-sektorin yrityksille laaja ja monimutkainen palvelutarjooma ja ostoprosessin monimutkaisuus tuo omat haasteensa ostajapersoonan tunnistamiseen. Kuten tutkimustuloksista kävi ilmi, yritysten kannattaa tarkistaa aika ajoin, että ostajapersoonat ovat edelleen ajan tasalla.

6.3 Pohdinta ja jatkotutkimusaiheet

Tutkimuksen pohjalta selvisi, että ostajapersoonista ja personoidusta digitaalisesta sisällöntuotannosta on verrattain vähän aiempaa tutkimusta niin markkinoinnin, kuin tietojärjestelmätieteenkin kirjallisuudessa. Vielä vähemmän asiaa on tutkittu nimenomaan B2B-sektorin näkökulmasta. Vaikka ostajapersoonat ja personoidun digitaalisen sisällöntuotannon hyödyntäminen, eivät varsinaisesti ole uusia asioita monellekaan yritykselle, akateemisessa tutkimuksessa ostajapersoonat, ostajapersoonien ja personoidun sisällöntuotannon hyödyt ja haasteet ovat vielä varsin tutkimatonta aluetta. Ostajapersoonien muodostamisen osalta tutkimuksessa selvisi, että tärkeintä on panostaa ostajapersoonissa siihen, että ne vastaavat olennaisiin kysymyksiin persoonan ostoprosessin aikana kokemista ostonesteistä, ostomotiiveista ja tavoitteista. Tutkimuksessa kävi ilmi myös, että ostajapersoonilla sekä personoidulla digitaalisella sisällöntuotannolla voi olla merkittäviä liiketoiminnallisia hyötyjä B2B-sektorin yrityksille, mukaan lukien liidien laadun parantuminen, viestinnän selkeytyminen ja asiakasta puhuttelevamman sisällön tuottaminen. Lisäksi merkittävä määrä erilaisia ostajapersoonien muodostamiseen, ja personoituun digitaaliseen sisällöntuotantoon liittyviä haasteita tunnistettiin. Tapaustutkimukseni toi lisänäkökulmaa aiheesta tuoden yksittäisen B2B-sektorin yrityksen näkökulman koettuihin hyötyihin ja haasteisiin, vahvistaen aiempaa tutkimusnäyttöä erityisesti ostajapersoonien luomisen prosessin ja personoidun sisällöntuotannon hyötyjen osalta. Lisäksi tutkimuksessa saatiin dokumentoitua haasteita niin tapausyrityksen näkökulmasta, kun laajemminkin yleisiä haasteita, joita organisaatiot kohtaavat liittyen ostajapersooniin ja personoituun digitaaliseen sisällöntuotantoon.

Ensimmäisessä sisältöluvussa käsittelin B2B-ostamiseen ja digitaaliseen sisällöntuotantoon liittyvää kirjallisuutta, toisessa sisältöluvussa käsittelin ostajapersooniin ja personoituun digitaaliseen sisällöntuotantoon liittyvää relevanttia

kirjallisuutta. Kaksi ensimmäistä lukua muodostivat teoreettisen pohjan varsinaiseen tutkimuskysymykseen vastaamiseen. Kolmannessa luvussa kävin läpi tutkimuksessa hyödynnetyt menetelmät ja tapausyrityksen taustan. Neljännessä sisältöluvussa vastasin varsinaisiin tutkimuskysymyksiin laadullisen haastattelututkimuksen pohjalta

Tutkimuksella on kontribuutiota akateemisesta ja käytännön näkökulmasta. Tutkimukseni toi tapaustutkimuksen muodossa dokumentoidun esimerkin prosessista, jolla ostajapersoonat ja personoitu sisällöntuotanto ovat olleet vaikuttamassa merkittävästi tapausyrityksen liiketoiminnallisten tavoitteiden saavuttamiseen. Toiseksi

Siinä missä ostajapersoonien ja personoidun sisällöntuotannon hyödyt ja haasteet ovat olleet kiinnostuksen kohteena jo pitkään käytännön liiketoiminnassa, akateemisessa maailmassa asiaa on tutkittu erittäin vähän. Näin ollen tutkimus toimii myös keskustelunavauksena ja sysäyksenä potentiaaliselle jatkotutkimukselle aiheesta, kooten jo tiedettyjä asioita olemassa olevan kirjallisuuden pohjalta ja tuoden aiheeseen uutta näkökulmaa tapaustutkimuksella ostajapersoonien onnistuneesta jalkauttamisesta digitaaliseen sisällöntuotantoon.

Tässä tutkimuksessa on myös rajoitteita. B2B-sektorin yritykset ovat liiketoiminnallisesti keskenään erilaisia, joten tarvittaisiin lisää tutkimuksia erityyppisistä organisaatioista, jotta voitaisiin yleistää käytännössä toimivia yleistettäviä malleja ja tarkempia prosesseja ostajapersoonien määrittämiselle tai sisällöntuotannon personoimiselle ostajapersoonan mukaan. Tietyllä tapaa rajoitteena voidaan pitää tutkimuksessa myös aiemmin tutkimustiedon puutetta. Aiempaa tutkimusta on verrattain vähän, ja tietojärjestelmätieteen tutkimuksen puolelta aiemmat tutkimukset ovat pitkälti käyttöliittymäsuunnittelun kontekstista, toisaalta myös markkinoinnin alalla jo ostajapersoonien määritelmässä on huomattavia eroja sen osalta, että mitä tietoja persoonan tulee pitää sisällään. Jotta laajempi ymmärrys aihepiiristä akateemisesta näkökulmasta kasvaisi, vaadittaisiin sekä tietojärjestelmätieteen, että markkinoinnin alalta aiheesta lisää tutkimusta.

Ostajapersoonan luonti vaikuttaisi olevan edelleen hyvin pitkälti vuorovaikutukseen pohjautuva prosessi ja pääasiallisena lähteenä toimivat ihmiset. Tekoälyn ottaessa jatkuvasti yhä suurempia harppauksia myös ostajapersoonien luonnin prosessissa oli syytä tutkia miten automatisoidut prosessit, ja datan louhinnan työkalut edesauttaisivat prosessia. Jatkotutkimusaiheiksi näin ollen olisi syytä tutkia miten automatisoitu ostajapersoonien luonti saisi hyödynnettyä tietoa kohdeasiakkaiden tavoitteista, oston esteistä, sekä motiiveista osana ostajapersoonan muodostamista. Toiseksi jatkotutkimusaiheeksi ehdottaisin laajempaa empiiristä tutkimusta ostajapersoonien määrittelyn hyödyistä. Organisaatioiden ollessa keskeisiltä muuttujiltaan toisistaan poikkeavia olisi akateemisesta näkökulmasta hedelmällistä, jos ilmiötä voitaisiin tutkia laajemmalla tutkimusotannalla. Näin voitaisiin mahdollisesti tunnistaa yleistettävämpiä elementtejä, jotka vaikuttavat ostajapersoonien muodostamisen ja digitaalisen sisällöntuotannon avulla saavutettuihin hyötyihin. Ostajapersoonien pohjautuessa usein laadulliseen haastatteludataan yrityksiltä on yrityksen heikko tietämys kohde-markkinasta erityisen kiinnostava tunnistetuista haasteista tässä tutkimuksessa.

Ei ole aikaisempaa tutkimusta siitä, että miten esimerkiksi vasta aloittaneessa yrityksessä tulisi määritellä ostajapersoonat, jos asiakaskunta on tuntematonta. Näin ollen ehdotan kolmanneksi jatkotutkimusaiheeksi ostajapersoonien muodostamista nuorissa startup-yrityksissä.

LÄHTEET

- Akre, V., Rajan, A., Ahamed, J., Al Amri, A., & Al Daisi, S. (2019, November). Smart Digital Marketing of Financial Services to Millennial Generation using emerging technological tools and buyer persona. In *2019 Sixth HCT Information Technology Trends (ITT)* (pp. 120-125). IEEE.
- Alamäki, A., & Korpela, P. (2021). Digital transformation and value-based selling activities: seller and buyer perspectives. *Baltic Journal of Management*, 16(2), 298-317.
- An, J., Kwak, H., Jung, S. G., Salminen, J., & Jansen, B. J. (2018). Customer segmentation using online platforms: isolating behavioral and demographic segments for persona creation via aggregated user data. *Social Network Analysis and Mining*, 8(1), 54.
- Bagshaw, A. (2015). What is marketing automation?. *Journal of Direct, Data and Digital Marketing Practice*, 17, 84-85.
- Bendixen, M., Bukasa, K. A., & Abratt, R. (2004). Brand equity in the business-to-business market. *Industrial Marketing Management*, 33(5), 371-380.
- Caballero, L., Moreno, A. M., & Seffah, A. (2014). Persona as a tool to involving human in agile methods: contributions from hci and marketing. In *Human-Centered Software Engineering: 5th IFIP WG 13.2 International Conference, HCSE 2014, Paderborn, Germany, September 16-18, 2014. Proceedings 5* (pp. 283-290). Springer Berlin Heidelberg.
- Chaffey, D., & Ellis-Chadwick, F. (2019). *Digital Marketing*. Harlow, England: Pearson UK.
- Dickson, P. R., & Ginter, J. L. (1987). Market segmentation, product differentiation, and marketing strategy. *Journal of Marketing*, 51(2), 1-10.
- Dwivedi, Y. K., Ismagilova, E., Hughes, D. L., Carlson, J., Filieri, R., Jacobson, J., ... & Wang, Y. (2021). Setting the future of digital and social media marketing research: Perspectives and research propositions. *International Journal of Information Management*, 59, 102168.
- Eirinaki, M., & Vazirgiannis, M. (2003). Web mining for web personalization. *ACM Transactions on Internet Technology (TOIT)*, 3(1), 1-27.
- Fan, H., & Poole, M. S. (2006). What is personalization? Perspectives on the design and implementation of personalization in information systems. *Journal of Organizational Computing and Electronic Commerce*, 16(3-4), 179-202.
- Goleman, D. (1995). *Emotional Intelligence* Bantam Books. New York.
- Grewal, R., Lilien, G. L., Bharadwaj, S., Jindal, P., Kayande, U., Lusch, R. F., ... & Sridhar, S. (2015). Business-to-business buying: Challenges and opportunities. *Customer Needs and Solutions*, 2(3), 193-208.

- Habibi, F., Hamilton, C. A., Valos, M. J., & Callaghan, M. (2015). E-marketing orientation and social media implementation in B2B marketing. *European Business Review*.
- Heimbach, I., Kostyra, D. S., & Hinz, O. (2015). Marketing automation. *Business & Information Systems Engineering*, 57, 129-133.
- Hollebeek, L. D., & Macky, K. (2019). Digital content marketing's role in fostering consumer engagement, trust, and value: Framework, fundamental propositions, and implications. *Journal of Interactive Marketing*, 45, 27-41.
- Holliman, G., & Rowley, J. (2014). Business to business digital content marketing: marketers' perceptions of best practice. *Journal of Research in Interactive Marketing*.
- Hutchins, J., & Rodriguez, D. X. (2018). The soft side of branding: leveraging emotional intelligence. *Journal of Business & Industrial Marketing*.
- Järvinen, J., & Taiminen, H. (2016). Harnessing marketing automation for B2B content marketing. *Industrial Marketing Management*, 54, 164-175.
- Jussila, J. J., Kärkkäinen, H., & Aramo-Immonen, H. (2014). Social media utilization in business-to-business relationships of technology industry firms. *Computers in Human Behavior*, 30, 606-613.
- Khodakarami, F., & Chan, Y. E. (2014). Exploring the role of customer relationship management (CRM) systems in customer knowledge creation. *Information & Management*, 51(1), 27-42.
- Lehnert, K., Goupil, S., & Brand, P. (2020). Content and the customer: inbound ad strategies gain traction. *Journal of Business Strategy*, 42(1), 3-12.
- Lemon, K. N., & Verhoef, P. C. (2016). Understanding customer experience throughout the customer journey. *Journal of Marketing*, 80(6), 69-96.
- Mero, J., Leinonen, M., Makkonen, H., & Karjaluoto, H. (2022). Agile logic for SaaS implementation: Capitalizing on marketing automation software in a start-up. *Journal of Business Research*, 145, 583-594.
- Mero, J., Tarkiainen, A., & Tobon, J. (2020). Effectual and causal reasoning in the adoption of marketing automation. *Industrial Marketing Management*, 86, 212-222.
- Opreana, A., & Vinerean, S. (2015). A new development in online marketing: Introducing digital inbound marketing. *Expert Journal of Marketing*, 3(1).
- Taiminen, K., & Ranaweera, C. (2019). Fostering brand engagement and value-laden trusted B2B relationships through digital content marketing: The role of brand's helpfulness. *European Journal of Marketing*.
- Tam, K. Y., & Ho, S. Y. (2006). Understanding the impact of web personalization on user information processing and decision outcomes. *MIS Quarterly*, 865-890.

- Thongpapanl, N., & Ashraf, A. R. (2011). Enhancing online performance through website content and personalization. *Journal of Computer Information Systems*, 52(1), 3-13.
- Tynan, A. C., & Drayton, J. (1987). Market segmentation. *Journal of Marketing Management*, 2(3), 301-335.
- Pandey, N., Nayal, P., & Rathore, A. S. (2020). Digital marketing for B2B organizations: structured literature review and future research directions. *Journal of Business & Industrial Marketing*
- Rauyruen, P., & Miller, K. E. (2007). Relationship quality as a predictor of B2B customer loyalty. *Journal of Business Research*, 60(1), 21-31.
- Salminen, J., Guan, K., Jung, S. G., Chowdhury, S. A., & Jansen, B. J. (2020, April). A literature review of quantitative persona creation. In *Proceedings of the 2020 CHI Conference on Human Factors in Computing Systems* (pp. 1-14).
- Salminen, J., Jansen, B. J., An, J., Kwak, H., & Jung, S. G. (2018). Are personas done?: Evaluating the usefulness of personas in the age of online analytics. *Persona Studies*, 4(2), 47-65.
- Salminen, J., Kaate, I., Kamel, A. M. S., Jung, S. G., & Jansen, B. J. (2021). How does personification impact ad performance and empathy? An experiment with online advertising. *International Journal of Human-Computer Interaction*, 37(2), 141-155.
- Salminen, J., Nielsen, L., Jung, S. G., An, J., Kwak, H., & Jansen, B. J. (2018, April). "Is More Better?" Impact of Multiple Photos on Perception of Persona Profiles. In *Proceedings of the 2018 Chi Conference on Human Factors in Computing Systems* (pp. 1-13).
- Salminen, J., Sengün, S., Jung, S. G., & Jansen, B. J. (2019, March). Design issues in automatically generated persona profiles: a qualitative analysis from 38 think-aloud transcripts. In *Proceedings of the 2019 Conference on Human Information Interaction and Retrieval* (pp. 225-229).
- Singer, D. C., & Edelman, D. (2015). Competing on Customer Journeys. *Harvard Business Review*, 88-100.
- Stavrakantonakis, I., Gagiou, A. E., Kasper, H., Toma, I., & Thalhammer, A. (2012). An approach for evaluation of social media monitoring tools. *Common Value Management*, 52(1), 52-64.
- Steward, M. D., Narus, J. A., Roehm, M. L., & Ritz, W. (2019). From transactions to journeys and beyond: The evolution of B2B buying process modeling. *Industrial Marketing Management*, 83, 288-300.
- Terho, H., Mero, J., Siutla, L., & Jaakkola, E. (2022). Digital content marketing in business markets: Activities, consequences, and contingencies along the customer journey. *Industrial Marketing Management*, 105, 294-310.

- Vieira, V. A., de Almeida, M. I. S., Agnihotri, R., da Silva, N. S. D. A. C., & Arunachalam, S. (2019). In pursuit of an effective B2B digital marketing strategy in an emerging market. *Journal of the Academy of Marketing Science*, 47, 1085-1108.
- Wang, W. L., Malthouse, E. C., Calder, B., & Uzunoglu, E. (2019). B2B content marketing for professional services: In-person versus digital contacts. *Industrial Marketing Management*, 81, 160-168.
- Wind, Y., & Cardozo, R. N. (1974). Industrial market segmentation. *Industrial Marketing Management*, 3(3), 153-165.