



# Yritysasiakkaiden ostoprosessi palveluliiketoiminnassa

Jani Kantero

2022 Laurea



Laurea-ammattikorkeakoulu

## Yritysasiakkaiden ostoprosessi palveluliiketoiminnassa

Jani Kantero  
Liiketalouden koulutus  
Opinnäytetyö  
Joulukuu, 2022

Jani Kantero

**Yritysasiakkaiden ostoprosessi palveluliiketoiminnassa**

Vuosi

2022

Sivumäärä

32

---

Tämän opinnäytetyön tavoitteena oli kartoittaa toimeksiantajayrityksen X yritysasiakkaiden ostokäyttäytymistä ja ostopäätökseen vaikuttavia tekijöitä. Haastattelujen avulla selvitettiin, mistä yritysasiakkaiden ostoprosessi rakentuu ja millä tekijöillä on eniten vaikutusta ostopäätöksen syntymiseen konsultointipalveluja ostettaessa. Lisäksi tavoitteena oli selvittää, kuinka moni ostavassa organisaatiossa osallistuu ostopäätökseen, sekä mikä on yksi tärkein ostopäätökseen vaikuttava tekijä.

Opinnäytetyö koostuu teoriapohjasta, jossa käsitellään B2B-markkinoiden tyypillisiä ominaisuuksia ja yritysasiakkaiden ostokäyttäytymistä, sekä tutkimusosasta, jossa kartoitetaan teoriapohjaan nojaten, mitä ostokäyttäytymisestä ja ostoprosessista tiedetään sisäisesti.

Tutkimusosa toteutettiin kvalitatiivisena tutkimuksena ja tutkimusmenetelmänä käytettiin teemahaastattelua. Työssä haastateltiin yritys X:n myyjiä kartoittaakseen sisäistä tietoa.

Teemahaastattelu valittiin, jotta haastateltavien olisi mahdollista vastata omin sanoin ja ymmärrettäisiin tutkimuskohteen ominaisuuksia ja merkityksiä.

Haastattelujen perusteella luotiin SWOT-analyysi, josta käy ilmi sisäinen tieto yritysasiakkaiden ostokäyttäytymisestä omassa toimintaympäristössään. Tutkimuksen tuloksia voidaan hyödyntää myyntiprosessien kehittämisessä.

Jani Kantero

**Purchase process of b2b customers in the service business**

Year	2022	Pages	342
------	------	-------	-----

---

The aim of this thesis was to map out the purchasing behavior of the corporate customers in the commissioning company X and the factors affecting the purchase decision. With the help of interviews, the purchase process of corporate customers was studied and the factors that have the most influence on the purchase decision of consulting services. In addition, the goal was to find out how many people in the buying organization participate in the purchase decision, as well as what was one of the most important factors influencing the purchase decision.

The thesis consists of a theoretical basis, which discusses the typical characteristics of the B2B market and the purchasing behavior of business customers, and a research part, which maps what is internally known about purchasing behavior and the purchasing process. The research part was carried out as a qualitative study and the research method used was a themed interview. The work involved interviewing company X's salespeople to map out internal information. The theme interview was chosen so that the interviewees could answer in their own words and that it would be able to understand the properties and meanings of the research object.

Based on the interviews, a SWOT analysis has been created, which reveals internal information about the purchasing behavior of corporate customers in company's own operating environment. The results of the research can be used in the development of sales processes in the future.

Keywords: b2b, purchase behavior, purchase decision process

## Sisällys

1	Johdanto .....	6
2	B2B -markkinat.....	8
2.1	B2B -markkinoiden ominaisuudet .....	8
2.2	B2B-myyntiympäristönä .....	9
2.3	Ostokäyttäytyminen .....	10
2.3.1	Ostokäyttäytymiseen vaikuttavat tekijät .....	10
2.3.2	Digitalisaation vaikutukset ostokäyttäytymiseen .....	12
2.4	Ostoprosessi .....	13
2.4.1	Ostopäätösprosessin lähtökohdat .....	13
2.4.2	Ostoprosessin vaiheet.....	15
3	Haastattelututkimus .....	19
3.1	Haastattelujen toteutus.....	20
3.2	Haastattelututkimuksen havainnot .....	21
3.2.1	Ostoheräte.....	21
3.2.2	Vaihtoehtojen arviointi .....	21
3.2.3	Ongelmien ratkaisu.....	22
3.2.4	Ostaminen .....	24
3.2.5	Ostonjälkeinen käyttäytyminen .....	25
3.3	SWOT-analyysi .....	26
4	Yhteenveto .....	27
	Lähteet .....	29
	Kuviot.....	31
	Liitteet .....	32

## 1 Johdanto

Tässä opinnäytetyössä tavoitteena on kartoittaa toimeksiantajayrityksen X yritysasiakkaiden ostokäyttäytymistä ja ostopäätökseen vaikuttavia tekijöitä. Haastatteleamalla toimeksiantajayrityksen myyjiä selvitän, mistä yritysasiakkaiden ostoprosessi rakentuu ja millä tekijöillä on eniten vaikutusta ostopäätöksen syntymiseen konsultointipalveluja ostettaessa. Lisäksi tavoitteena on selvittää, kuinka moni ostavassa organisaatiossa osallistuu ostopäätökseen, sekä mikä on yksi tärkein ostopäätökseen vaikuttava tekijä. Tässä opinnäytetyössä kartoitetaan, mitä ostokäyttäytymisestä ja ostoprosessista tiedetään sisäisesti. Tutkimuksen tulosten perusteella pystytään tulevaisuudessa kehittämään myyntiprosessia ja sen vaiheita. Toimeksiantajayrityksessä työskentelee paljon uransa alkuvaiheessa olevia myyntihenkilöitä, joten tämän työn tuloksia voidaan myös hyödyntää heidän kehittämisessään.

Tämä opinnäytetyö on toteutettu toimeksiantona suomalaiselle yritykselle X, joka on perustettu vuonna 1990. Yritys toimii viidessä eri toimipisteessä, päätoimipaikka on Helsingissä. Yritys on julkisesti noteerattu Helsingin pörssissä ja työllistää tänä päivänä noin 100 henkilöä. Yhtiön päätoimiala on liikkeenjohdon konsultointi ja se tarjoaa useita eri palveluita asiakkailleen muun muassa yritysvalmennuksia, sekä erilaisia mediapalveluita. Yritys X auttaa myös asiakkaitaan uusasiakashankinnassa ja onkin tällä saralla erittäin tunnettu Suomen markkinoilla.

Työskentelen itse kyseisessä yrityksessä markkinoijan roolissa uusasiakashankinnan parissa, joten oli luontevaa hyödyntää tätä kontaktia opinnäytetyön tekemisessä. Keskustelin yrityksen talous-, sekä henkilöstöjohtajan kanssa mahdollisuuksista opinnäytetyön tekemiseen ja heidän ajatuksensa, sekä oma kiinnostukseni myynti- ja asiakastyötä kohtaan saivat minut paneutumaan kyseiseen aiheeseen.

Tämä opinnäytetyö koostuu neljästä luvusta ja se on pyritty luomaan loogiseksi kokonaisuudeksi, jotta se olisi helposti lukijan ymmärrettävissä. Työ tehtiin tutkimustyypisenä, jossa haastateltiin yrityspäittäjiä ja -asiantuntijoita. Ensimmäiseen lukuun sisältyy johdannon lisäksi lyhyt esittely tutkielman tarkoituksesta ja tavoitteista, sekä opinnäytetyön rakenteesta.

Toisessa luvussa (Kuvio 1) käydään läpi tietoperustan pohjalta yritysten välistä liiketoimintaa, eli B2B liiketoimintaa. Aluksi tarkastellaan yleisellä tasolla B2B-markkinoita, jonka jälkeen syvennytään tarkemmin toimintaympäristöön, sekä B2B-markkinoiden ominaisuuksiin. Koska tutkielma on rajattu nimenomaan yritysten väliseen kauppaan, on tärkeää ymmärtää B2B-markkinan erot kuluttajapuolen liiketoimintaan.

Toisessa luvussa käsitellään myös yritysasiakkaiden ostokäyttäytymistä ja ostoprosessin etenemistä. Teoriaan nojaten käydään läpi ostokäyttäytymiseen vaikuttavia tekijöitä ja ostoprosessin vaiheita. Maailman kehityksen vuoksi myös digitalisaation vaikutusta ostokäyttäytymiseen on erikseen huomioitu.

Tämän jälkeen käydään kolmannessa luvussa läpi valittu tutkimusmenetelmä, sekä tutkimuksen toteutus. Tutkimuksesta saatuja tuloksia ja havaintoja tarkastellaan erikseen. Opinnäytetyön viimeisessä luvussa on yhteenveto tehdystä työstä ja käydään läpi johtopäätökset tehdystä tutkimuksesta. Lopussa myös arvioidaan, miten tutkimus on onnistunut sen tavoitteisiin nähden. Opinnäytetyön tekijä arvioi myös omaa oppimistaan ja kehittymistään prosessin aikana.



Kuvio 1: Opinnäytetyön rakenne.

## 2 B2B -markkinat

Tässä luvussa käsitellään B2B eli yritysasiakkaiden ostopäätösprosessia. B2B on käsite, joka tulee englanninkielisestä termistä business to business, eli vapaasti suomennettuna yritykseltä yritykselle. Sillä tarkoitetaan yritysten välistä kaupankäyntiä kuluttajille myymisen sijaan. B2B -palveluilla tarkoitetaan palveluita, joissa ostajana toimii yritys tai jokin muu organisaatio (Ojasalo & Ojasalo 2010, 19).

### 2.1 B2B -markkinoiden ominaisuudet

Ymmärtääkseen yritysten ostokäyttäytymistä kokonaisvaltaisesti, on tärkeää ymmärtää B2B -markkinoita ominaisuuksineen ja toimintatapoineen. B2B -markkinoilla sekä myyjän että ostajan roolissa on yritys, tai jokin muu organisaatio. Yritykset ostavat usein tuotteita ja palveluita käytettäväksi toisten tuotteiden tai palveluiden tuottamisessa, joita sitten myydään tai tuotetaan toisille organisaatioille tai loppukäyttäjille eli kuluttajille. (Ojasalo & Ojasalo 2010, 24.)

Tyypillistä B2B -markkinoilla on se, että ostajia on suhteellisen vähän, kuten myös kilpailevia myyjiä. Tuotteet ja palvelut räätälöidään asiakkaita varten näiden toiveita ja tarpeita vastaviksi. Palvelu, toimitus ja saatavuus ovat erittäin tärkeitä, sillä niillä voi olla ratkaisevia vaikutuksia ostajan liiketoiminnan kannalta. Ostoprosessiin osallistuu monesti useita eri organisaation tasoja ja osastoja ja ostajina toimii usein juuri siihen koulutettuja ammattiostajia. (Ojasalo & Ojasalo 2010, 25.)

Kuluttajamarkkinasta poiketen, B2B -markkinassa voi monesti korostua myyjän ja ostajan väliset henkilösuhteet ja yhteydenpito on usein henkilökohtaisemmalla tasolla. Tämä näkyy selvästi myyntityössä, sillä hyviä asiakassuhteita pyritään luomaan uskollisuutta ja pidempiä asiakkuuksia varten. (Ojasalo & Ojasalo 2010, 25.)

B2B- markkinassa toimivalle yritykselle on tavallista, että kysyntä sen tuotteille tai palveluille on johdettua kysyntää (Ojasalo & Ojasalo 2010, 25). Tämä tarkoittaa sitä, että tietyn tuotteen tai palvelun kysyntä johtuu liittyvien, tarvittavien tuotteiden tai palvelujen kysynnästä. Johdetulla kysynnällä on kolme erillistä komponenttia: työvoima, jalostetut materiaalit ja raaka-aineet. Esimerkiksi televisioiden kysyntä luo johdetun kysynnän kotiteatterituotteille. Tästä johtuen kysyntä B2B -markkinoilla tavallisesti voimakkaasti vaihtelevaa ja epäjatkovaa (Ojasalo & Ojasalo 2010, 25).

Hinnoittelu yritysten välisessä kaupassa ei ole mitenkään vakio. Useimmiten hinnat syntyvät joko tarjouskilpailun, tai monimutkaisen ostoprosessin tuloksena (Ojasalo & Ojasalo 2010, 25).

B2B -palveluiden myyntiprosessi sisältää kaikki samat elementit, jota tavallisesti kuluttajana kohdataan kulutushyödykkeen ostotilanteessa. Kulutushyödykkeen myyjällä on tavallisesti korkeintaan noin tunti aikaa saada kauppa päätökseen siitä, kun asiakas on ilmoittanut mahdollisesta tarpeestaan. B2B -palveluiden myyjän aikaperspektiivi kuitenkin ulottuu kuukausien tai vuosien päähän siitä, kun yritysasiakkaan tarve on todettu ja kauppa on saatu päätökseen. (Roune & Joki-Korpela 2008, 12-13)

## 2.2 B2B-myyntiympäristönä

B2B -palveluiden myynti- ja ostoprosessit ovat aikaa vievää toimintaa. Hankkeissa on useimmiten mukana useampia henkilöitä, joilla kullakin on oma tehtävän määrittämä roolinsa. Päätös tietyn tuotteen tai palvelun hankinnasta ja toimittajavalinnasta on usein moniportainen prosessi, missä oikeiden päätöksentekijöiden ja heidän päätöksentekokriteerien sisäistäminen on yritysmyyjän suurimpia haasteita. (Roune & Joki-Korpela 2008, 13.)

Kauppan olevan ratkaisun kokonaisuus kehittyy ja hahmottuu aina paremmin myyntiprojektin kuluessa. Myyjä saa asiakkaalta vaatimusspesifikaation, eli käsityksen tarpeesta, mikä muuntautuu sitä taustaa vasten, mitä myyjäorganisaation aikaisemmin toimittamat ratkaisut ovat sisältäneet. Ratkaisu, josta lopullinen kauppasopimus solmitaan, eroaa useimmiten monissa kohdin asiakkaan vaatimusspesifikaatiosta. (Roune & Joki-Korpela 2008, 13.)

Palveluiden hankintaan osallistuvat henkilöt käyttäytyvät hyvin eri lailla tehdessään hankintoja ns. toisten rahalla, verrattaessa omalla rahalla hankintaan omaan tarpeeseen. Toimiessaan tehtävän määrittämässä rooleissa, henkilöillä on kuitenkin myös omat henkilökohtaiset intressinsä valvottavanaan. (Roune & Joki-Korpela 2008, 13.)

Roune ja Joki-Korpelan (2018, 14) mukaan B2B -markkinassa asiakassuhde ja myyjän vastuu ei suinkaan pääty toimitussopimuksen allekirjoitukseen ja toimitusasiakirjojen siirtoon toimituksesta vastaavalle projektipäällikölle. Myyjän olisi hyvä seurata projektia läpi sen toteutuksen joko seurantaryhmän jäsenenä, tai epävirallisesti varmistuen lisäkauppamahdollisuudet projektin aikana ja sen jälkeen. Tällä tavoin hän kehittää suhdeverkostoaan asiakkaaseen ja pystyy valmistelemaan seuraavaa projektimyyntimahdollisuutta.

Jatkuvasti muuttuva toimintaympäristö ja kasvava kilpailu edellyttävät menestyviltä yrityksiltä aina luovempia ja monimutkaisempia palveluiden toimituskokonaisuuksia. Hyvältä myyjältä vaaditaan kykyä yhdistellä yrityksensä ydinvoimavaroja alihankintaverkostojen ja yhteistyöyri- tysten osaamiseen, joista muodostuu asiakkaan toiveet ja toimittajan näkökulmasta kannattavat ratkaisut. (Roune & Joki-Korpela 2008, 16)

## 2.3 Ostokäyttäytyminen

Koska yrityksen menestymisen kannalta tärkein yksittäinen tekijä on asiakas, on jokaisen myyjän ymmärrettävä asiakkaitaan ja heidän ostamistaan menestyäkseen omassa työssään. Ostajaa, eli asiakasta ei kiinnosta millaisia prosesseja myynti sisältää. Asiakasta kiinnostaa miten hänet kohdataan ja miten yhdessä luodaan suhde, jossa voidaan luottaa toisiin ja aidosti pyritään kehittämään kummankin osapuolien tuloksia. Asiakkaalle on tärkeää, että myyjä on kiinnostunut tästä ostajana, ihmisenä ja asiakasyrityksenä, sekä omalla toiminnallaan pyrkii parantamaan kummankin työntekeä. (Balac 2009, 15.)

Tämän opinnäytetyön tutkimus keskittyy B2B- asiakkuuksiin ja näiden ostokäyttäytymiseen. Yritysmarkkinat ovat kuluttajamarkkinoita suurempia, johtuen hyödykkeiden kulkemisesta useampien välikäsien kautta ennen kuin kuluttajamarkkinoille päätymistä. B2B- markkinat eroavat myös B2C- markkinoista muun muassa kysynnän, ostojen luonteen, päättäjähenkilöiden sekä päätösprosessien mukaan. Yhtäläisyyksiä toki myös on yritysten ja yksityishenkilöiden välillä. Kummassakin tapauksessa ostajana toimii ihminen ja ostopäätökset tehdään tarpeiden tyydyttämiseksi. (Kotler, Armstrong, Harris & Piercy 2013, 177.)

### 2.3.1 Ostokäyttäytymiseen vaikuttavat tekijät

Myyjien tulisi ymmärtää, että ihminen tekee kaikki päätökset tunteella, eikä järjellä. Tämän sisäistämällä on suuri muuttava vaikutus omaan tekemiseen. Päätökset ovat tunnepohjaisia ja ne oikeutetaan itselle käyttämällä järkiperusteisia syitä. (Rope 2009, 22.)

Yritysmyyynnissä toimivan on tärkeää ymmärtää ja sisäistää asiakkaiden ostopäätökseen vaikuttavat tekijät. Myyjä pystyy käyttämään hyväksi asiakkaan arvostamia asioita palvelussaan, ymmärtäessään asiakkaan prosessit. (Balac 2009, 17.) B2B- asiakkaat tuntevat paineita ostamisen tavoitteiden saavuttamisesta ja niihin liittyvistä riskeistä. Yritysten ostokäyttäytymiseen vaikuttavat samat persoonallisuustekijät, mitä myös kuluttaja-asiakkaisiin. Rubanovitsch ja Aminoff (2015, 15) toteavatkin B2B- ja B2C-markkinoiden lähentymisestä ja liiketoimintaa voisikin nykyään määritellä käsitteellä human to human, eli H2H.

Yrityksen ostokäyttäytymiseen vaikuttaa useat voimat neljällä eri tasolla. Nämä tasot ovat ympäristö, organisaatio, ryhmä ja yksilö. Ympäristöllisiä tekijöitä on muun muassa muutokset taloudessa, kaupan säätelyssä teknologian kehityksessä, joilla on vaikutuksia ostosuunnitelmiin. Organisaatiotason tekijät ovat yrityksen tavoitteita, strategisia prioriteetteja sekä ostamisen rooli. Ryhmätason tekijät ovat puolestaan muun muassa ostajan roolit, oston tyyppi ja millaiset tekijät ovat tärkeitä toimittajia arvioitaessa. Loppujen lopuksi on kuitenkin tärkeää huomioida, että yksilöt tekevät ostopäätökset, joten ostokäyttäytymiseen vaikuttavat yksilö-

ta-son voimat. Kaikilla yksilöillä on oma persoonansa, tiettyjä oppeja kokemuksesta, tarkka tehtävä yrityksessä ja omat mielikuvat siitä, miten parhaalla tavalla saavutetaan sekä omat, että organisaation tavoitteet. Ostajat paneutuvat syvemmin ostopäätösprosessiin, mikäli ostopäätöksellä on suurempi henkilökohtainen panos. (Hutt & Speh 2010, 71.)

Myös suuri riskien vähentämisen halu ostopäätöksissä motivoi ostajia suuresti. Riskejä aiheuttavia tekijöitä ovat muun muassa epävarmuus ostoprosessin lopputuloksesta sekä huonon päätöksen aiheuttamien seurausten suuruus. Ostoyksikkö on sitä suurempi, mitä suurempia riskejä ostoprosessiin liittyy. Mitä suurempia riskejä on olemassa, sitä pidempään ostoprosessi kestää ja tietoa etsitään enemmän useista lähteistä, mutta toisaalta myös tuttuja toimittajia saatetaan suosia. Tilanteissa, joissa on suuret riskit laatu ja jälkimarkkinointi on usein hintaa tärkeämpiä tekijöitä. (Hutt & Speh 2010, 83.)

Ostajatyypit vaikuttavat suuresti siihen, millaisia kriteerejä painotetaan arvioitaessa tuotteita ja palveluja. Markkinoinnissa ja myynnissä on tärkeää huomioida tosiasia, että esimerkiksi insinöörillä ja yrityksen ylimmän johdon käsitykset ja kriteerit voivat olla hyvinkin erilaisia. Ihmisen taustat myös vaikuttavat siihen, miten tietoa prosessoidaan. Yksilöt yleensä hyväksyvät tietoa, mikä tukee heidän olemassa olevia uskomuksia ja asenteita. Sama pätee myös ärsykkeiden huomiointiin, käsittelyyn ja mieleen palauttamiseen. Yksilöt helposti rakentavat valmiin ajatusmallin päälle, ja jättävät huomiotta viestit, mitkä eivät ole heille relevantteja. (Hutt & Speh 2010, 83.)

Vaikka hinta on usein tärkeässä asemassa päätöksiä tehdessä, ei edullista hintaa etsivät asiakkaat ole suinkaan ainoa asiakasryhmä. Asiakasryhmiä, joille hinta ei ole ensisijainen tekijä, ovat muun muassa ostamisen helppoudesta, ostoelämyksestä ja laadukkaasta asiakaspalvelusta nauttivat ostajat. Jotta voidaan havainnollistaa ostajien tavoitteita, huolia ja mieltymyksiä, voidaan ostajat jaotella ostajaprofiileihin. Ostajaprofiilien perusteella pystytään ymmärtämään paremmin ostajien motiiveja, arvoja ja päätöksentekoa. (Rubanovitsch & Aminoff 2015, 43.)

Ostopäätöksessään ostaja huomioi hintaa, laatua, tunnettuutta, saatavuutta, palvelua, markkinointia, kokemuksia sekä vastuullisuutta ja ekologisuutta. Myyjälle on siis tärkeää pystyä ymmärtämään painoarvojen muutokset tarpeiden ja odotusten mukaan. Mikäli yksittäisen tekijän painoarvo on suuri, vaikuttaa se laskevasti muiden tekijöiden painoarvoon. Esimerkiksi mikäli laatu on erittäin tärkeä tekijä, hinnan merkitys laskee. Myyjän onkin siis tärkeää selvittää juuri kyseisten ostoprosessien ne tekijät, joilla on suurin painoarvo, joita sitten hyödynnetään, kun asiakkaalle tarjotaan ratkaisua. Ostajan näkökulmasta on epärealistista, että tarjottavat tuotteet tai palvelut olisivat parasta, halvinta, ympäristölle suotuisinta ja vieläpä täysin kotimaista. (Balac 2009, 151.)

Palveluelementillä on suuri arvostus ostajissa, sillä hyvä palvelu mahdollistaa kustannussäästöjä ostaja organisaatiossa. Yritykset tahtovat usein keskittyä omaan liiketoimintaan, koska sen he parhaiten osaavat, jolloin palvelu voi mahdollistaa osaavat kumppanit. Tämän merkitys on suuri esimerkiksi silloin, kun ostajalla ei ole riittävää tietoa tai taitoa jotakin asiaa koskien. (Balac 2009, 156.)

### 2.3.2 Digitalisaation vaikutukset ostokäyttäytymiseen

Viime vuosikymmenten aikana, digitalisaatiolla on ollut suuria vaikutuksia ostokäyttäytymiseen. Ostajilla on parempi mahdollisuus nykyään tutustua loputtomiin tuote- ja palveluvalikoimiin. Muutoksilla on haasteita tuottava vaikutus myyjäorganisaatioille, sillä tuotteiden ominaisuudet ja hintatiedot ovat yhä helpommin saatavilla internetissä. Tämä tarjoaa mahdollisuuden etsiä edullisempia vaihtoehtoja helposti, mikäli hinta on suuri vaikuttava tekijä. Paikallisia toimijoita hankaloittaen, on nykyään kansainvälisiä toimijoita tarjoamassa omia tuotteitaan ja palveluitaan kotimarkkinoilla. Digitalisaation myötä ostajien tietoisuus kasvaa jatkuvasti, mikä vaikuttaa negatiivisesti myyjään. Ennen varsinkin myynnin alkupää oli helppompaa ja muun muassa kylmäsoitot tehokkaampia. (Rubanovitsch & Aminoff 2015, 24.)

Nykyään ostopäätös voidaan tehdä täysin ilman, että kohdataan myyjää, sillä ostajat voivat käyttää erilaisia digitaalisia kanavia muodostaessaan käsityksen eri vaihtoehtoista. Tietomäärän ja helpon saatavuuden lisäksi ostokäyttäytymisen muutokseen vaikuttaa myös ostoprosessin vaivattomuus. Neuvotteluja voidaan käydä mistä päin maailmaa tahansa jopa veloitusetta videopuheluiden välityksellä. Tästä huolimatta, yhä alle prosentti kokonaismyynnistä on verkon kautta täysin toteutettua. (Rubanovitsch & Aminoff 2015, 37.)

Digitalisaation vaikutus on nähtävissä myös asiakkaiden aktiivisuudessa. Ostajat ovat nimenomaan aktiivisempia mitä ennen. Ostotoiminta on yhä itsenäisempää, mikä hankaloittaa myyjän työtä, sillä ostoprosessi voi olla jo hyvinkin pitkällä ennen kontaktia myyjään ja asiakas saattaa olla jo päättänyt, kenen kanssa tahtoo asioida. Se ei kuitenkaan tarkoita sitä, että asiakkaan ostoprosessissa ei voisi jatkuvasti tapahtua muutoksia ja myyjällä on suuri vaikutus siinä. (Laine 2015, 119.)

Digitalisaation myötä asiakkaiden tietoisuus on kasvanut, mikä johtaa siihen, että heidän odotuksensa ostamista ja myös myyjiä kohtaan on kasvanut. Ostaja ei tahdo mennä myyjän tarpeiden mukaan, vaan tahtoo itse kontrolloida prosesseja, parhaan hyödyn saamiseksi. Tämä tarkoittaa siis sitä, että asiakkaat kaipaavat yhä osaavampia myyjiä, jotta ostoprosessit ovat mahdollisimman vaivattomia. (Laine 2015, 120-121.)

Suositteluiden käytön yleistyminen on yksi suuri digitalisaation aikaansaannos. Tuttavilta, kollegoilta ja muilta tekijöiltä kysellään, millaisia palveluita he suosittelisivat käyttämään, tai minkä käyttöä pyrkii välttämään. Muun muassa blogiteksteissä monesti suositellaan tuotteita tai palveluita ihan kysymättäkin ja nämähän ovat lähes kaikkien nähtävissä. Suositusten hyödyt liiketoiminnalle ovat väistämättömiä, sillä viittä uutta suositusta kohden saadaan keskimäärin kaksi uutta asiakasta. (Rubanovitsch & Aminoff 2015, 55.)

## 2.4 Ostoprosessi

Ostoprosessi on asiakkaan toimintojen ketju, joka johtaa ostotapahtumaan ja myyjän kannalta parhaassa tapauksessa uuteen ostoon. Kun yritys tunnistaa ostoprosessin eri osat ja tekijät, pystyy se todennäköisesti tarjoamaan asiakkailleen relevanttia informaatiota heidän sitä tarvittaessa. (Manning ym. 2014, 178.) Ostoprosessi ymmärrettäessä lisääntyy asiakasymmärrys, joka tarkoittaa tiedostamattomien sekä tiedostettujen tarpeiden, odotusten ja toiveiden ymmärtämistä. Asiakasymmärryksen kautta organisaatio voi kehittää markkinointiaan, tuotesuunnitteluaan sekä palveluaan. (Payne, Storbacka & Frow 2007, 86.)

Kuten aiemmin mainittiin yritys- ja kuluttajamyynnin prosessien samankaltaisuudesta, ovat myös ostoprosessit samankaltaisia. Eroavaisuuksia kuitenkin löytyy mitä tulee B2B ostoprosessiin verrattaessa kuluttajapuolen prosesseihin. Kun kuluttajat ostavat omiin tarpeisiinsa usein impulsiivisesti ja vedoten tunneperäisiin syihin, yritykset ja muut organisaatiot puolestaan pyrkivät ostaessaan tyydyttämään työyhteisön ja tuotannon tarpeita toimintastrategiassa linjatuin perustein. Organisaation ostoprosessissa on monesti useampia päätöksentekijöitä ja loppukäyttäjiä ja ostetut tuotteet ovat usein asiakkaalle räätälöityjä. (Manning ym. 2014, 178.)

Asiakasymmärrystä kuvaa hyvin se, että asiakkaan luo ei pitäisi koskaan mennä myynti mielessä, ellei tiedä vastausta kysymykseen, miksi juuri hänen tulisi tehdä kauppaa minun ja yrityksen kanssa. Vastauksen pitää olla asiakkaan saamat hyödyt ja edut. Niiden on perustuttava asiakkaan tavoitteisiin, ei myyjän. (Fox 2005, 7.)

### 2.4.1 Ostopäätösprosessin lähtökohdat

Ostopäätösprosessin kulku määrittyy itse ostavan organisaation toimesta, tämän lähtökohtien perusteella. Sekä myönteisesti, että kielteisesti prosessin kulkuun vaikuttaa valinnalle määritellyt kriteerit kuten esim. budjetti, nykyiset asiakkuus suhteet, kilpailijat sekä päätäntätoimien yhteisymmärrys. Näitä tekijöitä voidaan kutsua nimellä oston ajurit. Myyjän kannalta on

tärkeää pystyä tunnistamaan nämä oston ajurit, jotta saadaan selvitettyä, miksi asiakas haluaa ostaa juuri heiltä. (Mattila & Rautiainen 2010, 116.)

Tiedonhankintavaiheesta vastaavat henkilöt ovat yksilöitä, joten heidän henkilökohtaisia valinnan kriteereitään on haastavaa selvittää. He pyrkivät löytämään koko yritykselle ja sen työyhteisölle suotuisimmat vaihtoehdot omia arvojaan ja tarpeen määrittämiä ehtoja mukailleen. Markkinointiviestinnän vaikutukset ovat kuitenkin erilaisia eri ihmisiin kohdistuessa. Toiselle voi olla tärkeää visuaalinen ja toiselle yksinkertainen ja professionaalinen yleisilme. Tietoa hankkivien henkilöiden kiinnostuksenkohteilla on myös piileviä vaikutuksia tiedonhankintaan. (Mattila & Rautiainen 2010, 117.)

Yritysten päättäjät ovat jaettavissa kolmeen eri kategoriaan, joilla on eri näkökulmien edustus. Funktiojohto on asiakasorganisaation parasta asiantuntemusta ja suurinta intressiä hankintatilanteessa edustava. Talous- ja operatiivinen johto puolestaan heijastaa usein käyttäjien tai hyödyn realisoijien odotuksia, missä korostuvat tehokkuus-, kustannus- ja käytettävyysskriteerit sekä pääomien tehokkaaseen käyttöön rahoituksen kustannuksiin liittyvät kysymykset. Kolmantena näkökulmana on yrityksen ylin johto, joka panostaa strategian muovaamiseen ja toimeenpanoon, sekä omistaja- tai sidosryhmäarvon luomiseen. (Mattila & Rautiainen 2010, 98.)

Mikäli halutaan tutustua tarkemmin henkilöiden ostokäyttäytymiseen, voidaan personoida päättäjiä huomioiden heidän päätöksen tekoon vaikuttavat sosiaaliset, demografiset ja kulttuurilliset taustatekijät. Ostajapersoonat määrittyvät arkkityyppeinä tavallisimmista asiakkaista. Tämä kertoo sen, millaisia henkilöitä potentiaaliset asiakkaat ovat, millaista on käyttäytyminen ostaessa ja tietoa kerätessä, sekä millaiset asiat ovat heille muutenkin tärkeitä. Ostajapersoonien määrittäminen helpottaa myyjiä ja markkinoijia hahmottamaan näiden ongelmia ja tapoja ostaa. (Adamson, Dixon & Toman 2012.)

Ostajapersoonat voidaan jakaa seitsemään eri persoonaan, joilla on vaikutusta ostopäätökseen. Aikaansaaja on motivoitunut yrityksen kehityksestä ja pyrkii jatkuvasti etsimään uusia ideoita ja ratkaisuja ja tuo näitä aktiivisesti esille. Opettajalle tyypillistä on jakaa intohimoisesti näkökulmia ja saada suostuteltua muita toimimaan haluamallaan tavalla. Skeptikko on taas kriittinen ajattelija. Tämä jatkuvasti kyseenalaistaa asioita. Hän löytää epäkohdan kaikesta ja on siksi varovainen ja konkreettinen edetessään suunnittelussa. Oppaat puolestaan innokkaasti jakavat kaiken mitä organisaatiossa parasta aikaa tapahtuu. Opas jakaa ulkopuolisilta vaikeasti tavoitettavaa tietoa. Ystävä on yhteistyökykyinen ja myyjälle helposti lähestytävä. Hän verkostoituu helposti muiden yrityksessä työskentelevien henkilöiden kanssa. Kiipeilijä tavoittelee vain omaa etuaan edistämällä asioita omien mieltymyksien mukaisesti. Tämän henkilön motivaation lähde on palkinnot onnistuneesta työstä. Blokkaaja on sisäänpäin

kääntynyt, eikä tahdo olla tekemisissä ulkopuolisten tahojen kanssa. Blokkaaja myös tyytyy helposti vallitsevaan tilanteeseen. (Adamson, Dixon & Toman 2012.)

Edellä mainitut seitsemän persoonaa voidaan vielä jakaa kahteen ryhmään; puhujat ja suorittajat. Puhujat, eli kiipeilijä, opas ja ystävä ovat avoimia neuvottelemaan myyjätahojen kanssa ja ovat helposti lähestyttäviä henkilöitä. Heillä on kuitenkin monesti hankaluuksia saada asioita vietyä läpi organisaatiossa niin, että se johtaisi kauppoihin sujuvasti. Suorittajat, eli aikaansaaja, opettaja ja skeptikko puolestaan saavat aikaan muutoksia organisaatioiden sisällä. He pystyvät jakamaan uusia ideoita ja vievätkin ostoprosessit huolellisemmin ja tehokkaammin maaliin, mitä muut. (Adamson, Dixon & Toman 2012.)

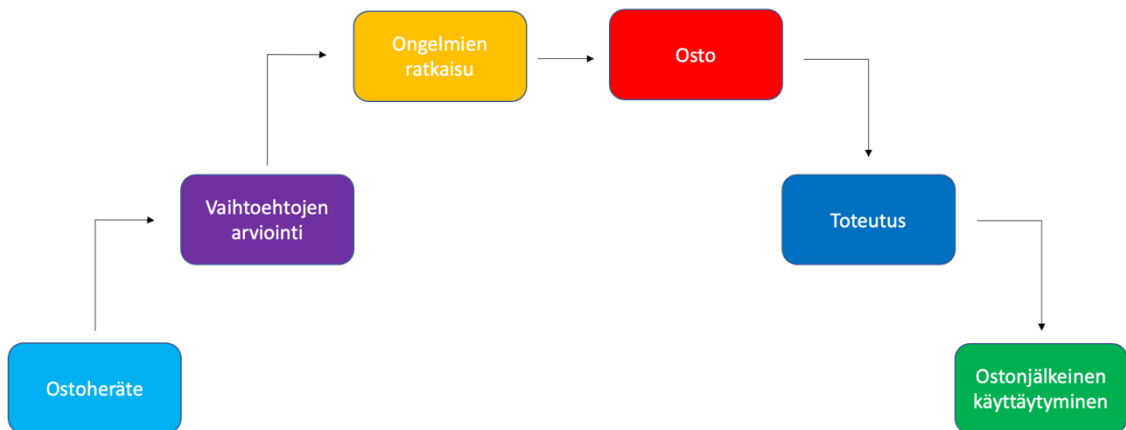
#### 2.4.2 Ostoprosessin vaiheet

Asiakkaat, toimintaympäristöt ja markkinat ovat muuttuneet radikaalisti viimeisten vuosien aikana. Asiakkaiden ostokyky on noussut uudelle tasolle ja ostokäyttäytyminen on muuttunut. B2B-asiakkaat tahtovat ottaa yhä aktiivisemmän roolin osto- ja myyntiprosesseissa ja vähentää kontaktia myyjiin, sillä he eivät halua tulla turhaan häirityksi. Näin ollen, ostoprosessi on muuttunut entistä itseohjautuvammaksi. Tästä johtuen asiakkaat ovat yhä enemmän myyjän näkymättömissä ja ote asiakkaisiin sekä asiakasymmärrys jää myyjän kannalta puutteelliseksi. (Laine 2015, 9.) Noin 60% nykypäivän ostoprosesseista etenee ilman neuvottelua palveluntarjoajien kanssa (Adamson, Dixon & Toman 2012).

B2B liiketoiminnassa yksittäiset asiakkuudet ovat merkittäviä, sillä pyritään luomaan pitempiaikaisia ja kestäviä asiakassuhteita. Yritysten ostopäätösprosessit vaihtelevat sen mukaan, onko kyseessä ensiosto, muokattu uusintaosto, vai suora uusintaosto. Myyjän kannalta on tärkeää tunnistaa ostopäätöksen luonne oikein, sillä asiakkaan prosessia ei voida pakottaa myyjän haluttuun muottiin ja pahimmassa tapauksessa lopputuloksena voi olla menetetty kauppa, jos tilanne tulkitaan väärin. (Mattila & Rautiainen 2010, 121.)

Ensiostotilanteessa valinta on tehty huolellisesti ja harkiten tarkkojen kriteerien mukaisesti. Ensiostos on asiakkaalle ainutkertainen tai ensimmäinen hankinta, jossa koettu kompleksisuus ja riskitaso voi olla korkea. Ensiostoksella on oleellinen vaikutus asiakassuhteen syntymiseen. Muokattu uusintaosto ei ole yhtä vaativa kaupanteon ja suunnittelun kannalta, sillä ensiosto on luonut tälle hyvän pohjan. Muokatussa uusintaostossa tarpeesta riippuen ongelmat saatetaan joutua tunnistamaan ja määrittelemään uudestaan, sekä luomaan uusi ratkaisu sopivammilla elementeillä. Tilanteista riippuen eri ostoprosessin vaiheita saatetaan joutua toistamaan. Suora uusintaosto on kaupan molemmille osapuolille vähiten vaativa, sillä kauppa toteutetaan samoilla ehdoilla kuin edellinenkin. (Mattila & Rautiainen 2010, 121.)

Manning ym. (2014, 189) mukaan yrityksen ostoprosessi voidaan jaotella kuuteen eri vaiheeseen. Ostoprosessin kuusi eri vaihetta on kuvattuna kuviossa 2.



Kuvio 2: Organisaation ostoprosessi (Manning ym. 2014, 189, muokattu.)

## 1. Ostoheräte

Yrityksen ostopäätösprosessi alkaa ostoherätteestä. Ostoheräte voi olla mikä tahansa ongelma, tai yrityksen strategian toteutumisessa ilmenevä puute, johon kaivataan ratkaisuja. Se voi nousta esiin esimerkiksi sisäisissä palavereissa, tyytyväisyyskyselyissä, yleisissä keskusteluissa tai työyhteisön keskinäisen kommunikoinnin tuloksena. (Manning ym 2014, 189.) Liikkeenjohdon konsultoinnissa se voi tarkoittaa esim. sitä, ettei tietyllä yrityksellä ole aikaa tai muita resursseja keskittyä myynnin alkupäähän ja se tarvitsee apua siinä.

## 2. Vaihtoehtojen arviointi

Toinen vaihe ostopäätösprosessissa on vaihtoehtojen arviointi, jolloin organisaation toimihenkilö etsii tietoa eri lähteistä ja vertailee vaihtoehtoja. Tavallisesti hän peilaa toimittajien arvoja ja toimintamalleja omiinsa. Toisessa vaiheessa oleellista on palveluntarjoajien markkinointimateriaalien ja potentiaalisen asiakkaan kaipaaman informaation kohtaaminen. Vaihtoehdot arvioidaan luonnollisesti sen mukaan, mikä palveluntarjoaja mahdollisesti pystyisi tarjoamaan yrityksen tarpeisiin parhaiten sopivia vaihtoehtoja. (Manning ym 2014, 190.)

## 3. Ongelmien ratkaiseminen

Ostopäätösprosessin kolmas vaihe on ongelmien ratkaiseminen. Se on olennainen palvelun tuottamisen kannalta. Tässä vaiheessa kaupan osapuolet neuvottelevat ja myyjä pyrkii ratkaisemaan asiakkaan huolet ja ongelmat lopullista ostoa koskien. Mikäli palvelut onnistutaan räätälöimään ja sopimuksen yksityiskohdat muotoilemaan asiakkaan toiveiden ja ehtojen mukaisesti, luodaan paremmat onnistumisen mahdollisuudet kaupan päättämiseksi positiivisesti. Tämän vaiheen jälkeen yleensä seuraa joko kaupan teko, tai kaupasta vetäytyminen, riippuen siitä päästäänkö yhteisymmärrykseen. (Manning ym 2014, 190.)

## 4. Osto

Kun kaikki asiakkaan esteet ja huolenaiheet on selvitetty, ostopäätös tehdään. Ammattitaitoiset myyjät luovat arvoa monin tavoin tässä ostoprosessin vaiheessa. Ensinnäkin he tekevät kaiken tarpeellisen varmistukseksi, että osto on vaivaton. Tämä voi tarkoittaa yhteistyötä asiakkaan kanssa parhaan rahoituksen järjestämiseksi tai tuotteen toimituksen ja asennuksen valvontaa. Myyjät luovat lisäarvoa ryhtymällä asiakkaiden ”puolesta puhujiksi” omissa organisaatioissaan. Tämä voi tarkoittaa neuvottelua eri osastojen kanssa tilauksen nopeuttamiseksi. Ostajat haluavat työskennellä myyjien kanssa, jotka pystyvät ratkaisemaan nopeasti tilauksen täyttämiseen liittyvät ongelmat. (Manning ym. 2014, 190.)

## 5. Toteutus

Manning ym. (2014, 190) mukaan ensimmäinen ostos on vasta alkua asiakassuhteessa. Toistuva myynti tapahtuu, kun toimittaja pystyy osoittamaan kykynsä luoda lisäarvoa eri tavoin myynnin jälkeen. Arvon luominen voi tapahtua esim. oikea-aikaisella toimituksella, erinomaisella palvelulla, tai jollain muulla, minkä asiakas kokee tärkeäksi.

## 6. Ostonjälkeinen käyttäytyminen

Projektin käyttöönoton ja toteutuksen läpivienti ja onnistuminen peilaavat ostonjälkeiseen käyttäytymiseen, johon negatiivisella kokemuksella on usein voimakkaimmat vaikutukset. Positiiviset palvelukokemukset aikaansaavat asiakastyytyvyyttä. Uusintaoston todennäköisyydet kasvavat hyvällä asiakastyytyvyydellä, vaikkei se suoraan takaa mitään. (Manning ym 2014, 182.)

Ostoprosessissa ostava organisaatio tekee tutkimustyötä löytääkseen parhaan ratkaisun tarpeilleen ja parhaimmassa tapauksessa ostajan tekemä ennakkotyö voi lyhentää myyntiprosessia. Monissa tapauksissa myyjät aloittavat myyntiprojektin alkutekijöistä, mikä voi johtaa jopa huonoon asiakaskokemukseen, mikäli ostava organisaatio on jo tutustunut myyjän tarjontaan ja toimintaan. Myyjän tulisi perusajatuksena asiakaskohtaamisissa sitä, että ostaja tuntee jo tuotteen tai palvelun perustiedot, mutta janoaa inspiroivia tarinoita ostopäätöksensä tueksi. Voidakseen siis tarjota syvällisemmän katsauksen tarjonnastaan ja innostaakseen asiakasta ostamaan, myyjän on tunnettava oman palvelunsa ja asiakkaansa taustatiedot. (Rubanovitsch & Aminoff 2015, 38.)

Ostaminen on ostajan työtä ja hän pyrkii tekemään työnsä hyvin ja tehokkaasti, niin kuin kuka tahansa muukin. Ostava henkilö haluaa tehdä kaupat, vaikka myyjän puolesta monesti voi tuntua päinvastaiselta. Onnistunut ostoprosessi päättyy luonnollisesti kauppaan, mikä ratkaisee ongelman, palvelee loppukäyttäjää ja parantaa mahdollisesti ostavan organisaation tulosta. (Balac 2009, 169.)

### 3 Haastattelututkimus

Tutkimusmenetelmät jaotellaan määrällisiin eli kvantitatiivisiin ja laadullisiin eli kvalitatiivisiin menetelmiin. Kvantitatiivisissa tutkimuksissa tyypillisesti kysytään samoja asioita samassa muodossa isolta joukolta vastaajia esimerkiksi kyselyn muodossa. Määrälliset tutkimukset ovat omiaan tilanteissa, jossa halutaan testata olemassa olevan teorian paikkansapitävyyttä. Teema-, avoin ja ryhmähaastattelu, sekä havainnointi ovat puolestaan tyypillisiä laadullisia tutkimusmenetelmiä. Laadullisia tutkimuksia toteutetaan, kun tutkimuksen kohdetta ei tunneta niin hyvin entuudestaan ja halutaan ymmärtää sitä paremmin. Laadullisessa tutkimuksessa ei saada tutkittavia yhtä paljon ja tarkoituksena on nimenomaan hankkia suppeasta kohteesta paljon tietoa ja ymmärtää ilmiötä paremmin ja kokonaisvaltaisemmin. (Ojasalo, Moilanen & Ritalahti 2014, 104-105.)

Haastattelu on yleinen tiedonkeruumenetelmä tutkimus- ja kehittämistöissä, sillä Haastattelulla saadaan uutta aineistoa, mikä avaa uusia näkökulmia tutkimuskohteesta. Monissa tapauksissa haastattelu käytetään myös tukena muiden menetelmien kanssa. Haastattelut vaihtelevat kestoltaan, mutta tyypillisesti haastattelut suoritetaan noin 1-2 tunnissa. Haastattelijan kannalta on hyvä äänittää haastattelut, jotta saadaan myöhemmin kuunneltua haastattelu ja tässä vaiheessa voikin löytää jopa uusia asioita haastattelusta. Äänittäminen edellyttää luonnollisesti haastateltavan luvan. (Ojasalo ym 2014, 106-107.)

Haastattelussa luodaan tilanne, jossa ollaan suorassa vuorovaikutuksessa haastateltavan kanssa, mikä mahdollistaa sen, että tiedonhankintaa on mahdollista tehdä itse haastattelun aikana ja voidaan saada esille vastausten takana olevia motiiveja. Haastateltavan on saatava mahdollisuus tuoda esiin omia asioita mahdollisimman vapaasti. (Hirsijärvi & Hurme 2008, 35.)

Haastattelun toteuttamisessa voi piillä myös haasteita. Haastateltava voi mahdollisesti pitää tilannetta pelottavana, tai jopa uhkaavana, mikä saattaa aiheuttaa haastattelun luotettavuudelle kärsimystä. Haastateltavat voivat tällaisessa tilanteessa olla taipuvaisia antamaan sosiallisesti suotavia vastauksia, koska haluavat esiintyä hyvänä kansalaisena ja suojella imagoa. (Hirsijärvi, Remes & Sajavaara 2013, 205.)

### 3.1 Haastattelujen toteutus

Opinnäytetyön tavoite oli vastata kysymykseen, mitkä eri tekijät vaikuttavat organisaation ostopäätöksen syntymiseen ja selvittää, mistä organisaation ostoprosessi rakentuu. Tämän vuoksi oli järkevää toteuttaa tutkimus kvalitatiivisena eli laadullisena tutkimuksena. Laadullisella tutkimuksella pyritään ymmärtämään kohteen ominaisuuksia, sekä merkityksiä. Tarkoituksena on luoda laajaa, yksityiskohtaista tutkimustietoa. Laadullisella tutkimuksella voidaan tuottaa lukijalle realistista tietoa, jota ei muunlaisella tutkimusmenetelmällä voitaisi saada selville. (Vilkkä 2021.)

Päätin käyttää opinnäytetyön tutkimusmenetelmänä puolistrukturoitua teemahaastattelua. Teemahaastattelulle on tyypillistä, että jokin haastattelun lähtökohta on kiinnitetty. Esimerkiksi kysymykset voivat olla kaikille muodoltaan samat, mutta niiden järjestyksessä voi olla vaihtelua. Mahdollista on myös se, että kysymykset ovat samoja kaikille, mutta vastaukset eivät ole sidottuja vastausvaihtoehtoihin. Haastatteluja viedään tiettyjen teemojen varassa yksityiskohtaisten kysymysten sijaan. (Hirsijärvi & Hurme 2008, 47.) Hirsijärven & Hurmen (2008, 48) mukaan teemahaastattelu huomioi ihmisten tulkinnat asioista ja heidän asioillensa antamat merkitykset ovat keskeisiä. He toteavat myös, että merkitykset syntyvät vuorovaikutuksessa.

Tutkimus suoritettiin haastattelemalla kasvotusten toimeksiantajayrityksen kahta myyntikonsulttia, sekä myyntijohtajaa. Haastateltavat henkilöt valikoituivat toimeksiantajan ehdotuksesta. Haastattelukysymykset oli laadittu siten, että haastateltavat pystyivät nimeämään konkreettisia tapauksia ja kertomaan niistä omin sanoin. Jotta saataisiin mahdollisimman rehellisiä vastauksia, haastateltavat pysyvät anonymeinä madaltaakseen kynnystä aitojen mielipiteiden esittämiseen. Haastattelut toteutettiin marraskuussa 2022 kahden viikon aikana yksityisissä neuvotteluhuoneissa, jotta pystyttiin minimoimaan ylimääräiset häiritteijät ja keskustelut pystyttiin viemään läpi rennossa hengessä. Äänitin kaikki haastattelut, jotta niistä saisi kaiken mahdollisen irti.

Haastattelujen kysymyksiä oli 14 ja ne jaettiin viiteen teemaan teorian pohjalta. Teemat jakautuvat edellä esittämäni kuusivaiheisen ostoprosessin mukaan luonnollisessa aikajärjestyksessä. Haastattelujen teemoittaminen kronologisesti helpotti sekä minua, että haastateltavaa pysymään tiettyssä teemassa.

### 3.2 Haastattelututkimuksen havainnot

Tässä luvussa käydään sanallisesti läpi haastatteluista saadut havainnot. Havainnot on avattu (Manning ym. 2014) mallin mukaisesti kronologisessa aikajärjestyksessä.

#### 3.2.1 Ostoheräte

Ensimmäisessä teemassa selvitettiin haastateltavien omien kokemusten perusteella myyjän näkökulmasta ostoprosessin käynnistymistä. Haastateltavat kertoivat, että palvelubisneksessä ostoheräte voi syntyä niin sanotusti sattumanvaraisesti jossakin kahvipöytäkeskustelussa, tai jossain muussa tilanteessa keksitään, että nyt olisi tarve tietynlaiselle palvelulle. Kuitenkin varsinkin yritys X liiketoiminnassa ostoheräte useimmissa tapauksissa synnytetään myyjän toimesta. Myyjä käy keskusteluja joko nykyisten tai potentiaalisten asiakkaidensa kanssa ja näissä keskusteluissa pyritään herättämään asiakkaiden piileviä tarpeita, tai palauttamaan mieleen edellä mainittuja kahvipöytäkeskusteluja, joissa mahdollisia tarpeita on jo aikaisemmin syntynyt. Myyjän kohtaaminen on siis merkittävä herättäjä kiinnostukselle ostoprosessin käynnistämiseksi.

Tietty osuus kuitenkin on sellaista, että asiakas on jo tietoinen siitä, mitä he haluavat ja tähän olemassa olevaan tarpeeseen tarjotaan apua. Tämä tilanne on asiakkaan kannalta hyvä, sillä se pystyy suoraan kilpailuttamaan saatavuuksia, hintoja, laatuja, sekä muita toimitusehtoja. Myyjän kannalta se on kuitenkin haastavaa, koska monissa tapauksissa asiakas luulee tietävänsä mitä tarvitsevat, mutta myyjän tulee löytää ne todelliset tarpeet, sekä ratkaisut niihin ja vakuuttaa asiakas siitä, että juuri tämän tarjoamat ratkaisut ovat vastaus heidän haasteisiinsa. Tällä on hidastavia vaikutuksia myyjän työhön, sillä kyselyiden määrä asiakkaiden toimesta ja todellisten tarpeiden määrä eivät ole synkassa keskenään.

#### 3.2.2 Vaihtoehtojen arviointi

Edellisen teeman pohjalta seuraava teema on palveluita tarjoavien toimittajien vertailu ja vaihtoehtojen arviointi. Tarkoitus oli selvittää mitä ja millaisia lähteitä ja kanavia tyypillisesti asiakkaat käyttävät vaihtoehtoja vertaillessaan ja mitkä tekijät tyypillisesti vaikuttavat eniten toimittajan valintaan. Haastateltavien mukaan tänä päivänä tärkeimpiä lähteitä tiedon keräämiseen on internet. Internetistä on helppo löytää tietoa vaihtoehtoisista palveluntarjoajista ja heidän tarjonnastaan.

Referenssien vertailu on yritysten välisessä kaupassa erittäin suuressa asemassa. Tunnetut toimijat ja tarinat aikaisemmista onnistuneista yhteistöistä luovat luottamusta ja uskoa osaamiseen asiakkaan päässä. Asiakkaat pyytävät myyjiltä referenssitarinoita ja myyjän on syytä varautua niihin huolellisesti mikäli mahdollista, sillä mitä tarkemmin pystytään kerto-

maan saavutetuista hyödyistä liiketoiminnassa, sitä enemmän ostajalla herää mielenkiintoa ja tarpeita asiaa kohtaan.

Asiantuntijabisneksessä vertaillaan myös paljon yksittäisiä tiimejä, eikä pelkästään organisaatiota kokonaisuutena. Tiimin referensseillä ja kokemuksella voi myös olla merkittävä vaikutus toimittajaa valitessa.

Merkittävimpiä kanavia ja työkaluja toimittajien vertailuun nousi internetin lisäksi muutama muu. Niin sanotulla puskaradiolla, eli muilta kuulluilla jutuilla pystytään hyvin myös vertailemaan. Tämä on merkittävässä asemassa, sillä kuullun perusteella on niin helppoa luoda omia mielipiteitä asioista. Totuusperät puskaradiossa on kuitenkin hankala todentaa. Monet asiakkaat tykkäävät myös lähettää myyjille niin kutsuttuja supplier formeja. Nämä ovat eräänlaisia lomakkeita, joilla selvitetään tarkemmin toimittajien tarjontaa ja toimintaa. Ostava yritys voi myös itse täyttää lomakkeita esimerkiksi haastatteleamalla julkisia referenssejä tai tekemällä muuta avointa tutkimusta aiheesta.

Kaikkien haastateltavien mukaan toimittajien ollessa vertailukelpoisia esimerkiksi tarjotessa täysin samaa palvelua, on hinta lähes aina tärkein yksittäinen tekijä toimittajaa valitessa. Tässä tullaan kuitenkin siihen, että hinta-laatusuhdetta onkin erittäin vaikea vertailla. Esimerkiksi konsulttipalvelua ostettaessa konsultin ns. päivän kunto vaikuttaa laatuun erittäin paljon. Myös henkilökemioiden toimiminen voidaan luokitella laatutekijäksi. Joku saattaa olla valmis maksamaan hieman enemmän samasta palvelusta, mikäli yhteistyö on mutkattomampaa ja saumattomampaa. Ostajat ovat ajoittain laiskoja vertailemaan, mikä johtuu siitä, että ei ole objektiivisia kriteereitä tehdä vertailua. Esimerkkinä voidaan sanoa, että toisen tarjoajan toimittaessa saman palvelun kuusi viikkoa hitaammin ovat euromääräinen hinta ja silmämääräinen hinta kaksi täysin eri asiaa. Asianmukaisesti ja laadukkaasti toimittajia vertailakseen on prosessiin satsattava reilusti aikaa sekä muita resursseja. Monesti ostoprosessin aikana tätä laiminlyödään.

### 3.2.3 Ongelmien ratkaisu

Kolmannessa teemassa oli tarkoitus selvittää, kuinka myyntineuvottelut tyypillisesti etenevät, kun on löydetty mahdollisesti kiinnostava palveluntarjoaja. Käytiin läpi myös sitä, kuinka myyjän ja asiakkaan eli ostavan tahon roolit näyttäytyvät tässä vaiheessa prosessia.

Haastattelussa kävi ilmi, että neuvotteluvaihe on yhä oikean tarpeen tunnistamista. Tämä johtuu siitä, että kuten edellä on mainittu, useissa tapauksissa asiakas ei ole vielä pystynyt tarkalleen tunnistamaan tarpeitansa. Neuvotteluvaihe on siis käytännössä yhteistyötä, jossa pyritään saamaan esille todellinen tarve ja yhdessä etsiä paras mahdollinen ratkaisu siihen.

Varsinainen tekninen sopimusneuvottelu, missä väännetään hinnasta, maksuehdoista ja muista mahdollisista ehdoista tulee vasta ihan neuvottelujen loppupäässä. Käytännössä usein tällöin on kumpikin osapuoli jo henkisesti sopinut, että kauppa syntyy ja projekti toteutetaan.

Myyjän kannalta tämä tilanne on aina otollinen, koska yhdessä on jo saatu herätettyä ja tunnistettua tarve, jolloin myyjällä on hyvä asema hintaneuvotteluissa. Myyjä pystyy vetoamaan siihen, että toteutettava hanke on asiakkaalle niin tuottava, että myös myyjän on saatava siitä oikea hinta. Myyjän saadessa kunnollinen kate työstään on se myös ostajan etu. Neuvottelutaidon perusoppeihin kuuluu se, että pitäisi tehdä sellaisia diilejä, jotka kumpikin osapuoli on valmis tekemään uudestaan. Tärkeä osa reilua ostamista on se, että myös myyjälle jää omasta potista jotakin. Monissa tapauksissa, jossa toimittajaa nyhdetään, on palvelun laatu mahdollisesti heikompaa.

Tyypillisesti myyntineuvottelut kestävät muutaman kuukauden. Ensimmäisessä tapaamisessa jutellaan ja selvitetään ongelmia ja tarpeita. Tämän jälkeen keskustellaan uudestaan heränneistä tarpeista ja myyjä tekee ehdotuksen ongelmien ratkaisemiseksi. Tämän jälkeen yhdessä tarkennetaan, mitä halutaan tarkalleen tehdä. Sopuun päästyään kaikista nyansseista molemmat osapuolet allekirjoittavat sopimuksen, jolloin kauppa syntyy.

Neuvottelujen näkökulmasta myyjän rooli näyttäytyy siis siten, että hän yrittää mahdollisimman pitkään ja paljon löytää asioita, joissa se voi asiakasta auttaa ja niin sanotusti avata kireitä lukkoja. Jokaisen lukon avaaminen antaa myyjälle lisämahdollisuuksia auttaa asiakasta. Tässä jatkuvasti myyjän neuvotteluasema paranee ja hänen on mahdollista saada korkeampi hinta.

Monesti tässä vaiheessa asiakkaan ajatukset ovat häntä itseä vastaan. Asiakkaat ajattelevat, että mikäli ei kerro kaikkea tarpeellista myyjälle, on saatavissa hinnallisesti parempi diili. Mikäli asiakas ei kerro myyjälle, missä kaikessa tämä voisi auttaa, ei myyjä voi hyödyntää neuvotteluasemaansa yhtä hyvin. Tämä kääntyy kuitenkin hyvin usein ostajaa vastaan, sillä silloin myyjä ei pystykään esittämään parasta ratkaisua ongelmaan, vaan joutuu keksimään jotain sattumanvaraisempaa. Esimerkiksi jos asiakas kertoo budjetin olevan kaksi rahayksikköä ja myyjä on ehdottanut palvelua kolmella rahayksiköllä. Tällöin myyjä voikin tarjota vain osan alkuperäisestä ehdotuksesta. Mutta kuitenkin, jos asiakas olisikin valmis panostamaan kolme rahayksikköä täyteen palveluun, on se todennäköisesti kannattavampaa, kuin laittaa kaksi rahayksikköä palveluun, jota ei välttämättä kannattaisi edes vajaana toteuttaa. Tämä on suuri ongelma ostamisessa ja kilpailuttamisessa.

### 3.2.4 Ostaminen

Ostoprosessin neljättä vaihetta kartoittaessa selvitettiin työn kannalta erittäin oleellisia asioita, eli millaiset tekijät konkreettisesti vaikuttavat lopullisen ostopäätöksen syntymiseen. Ostopäätöksen syntymiseen vaikuttavia tekijöitä organisaatiotasolla on aika lailla kaikki organisaation sisällä toimivat henkilöt. Ostava henkilö punnitsee muun muassa sitä mitä oma henkilö miettii asiasta. Hänen on oltava tietoinen siitä, onko hän itse sellaisessa asemassa, että voi itse allekirjoittaa sopimukset ja onko hänellä budjettivastuu. Tärkeä asia päätöstä tehdessä on myös se, mitä oma tiimi miettii asiasta ja minkälainen maine hänelle syntyy kyseisen ostoksen tehdessään. Edellä mainitut koskevat useissa tapauksissa kaikkia ostajia asemasta riippumatta. Yksi haastateltavista kertoi, että monesti isojen yritysten toimitusjohtajatin puntaroivat, mitä johtoryhmä on asiasta mieltä. Hän kertoi omakohtaisen esimerkin, jossa oli neuvotellut toimitusjohtajan kanssa ja henkisesti sopimus oli jo syntynyt, mutta tämän oli vielä juteltava johtoryhmänsä kanssa kuitenkin asiasta. Tämä saa toiset ihmiset luotamaan häneen, kun hän esittelee asiansa etukäteen, eikä vain ilmoita ostaneensa jokin tietyn palvelun.

Yksilötasolla ostajan päätöksiin vaikuttaa erittäin merkittävästi ajatukset siitä, ettei hän vain tee tyhmää päätöstä laittaessaan tarkasti budjetoituja varoja johonkin projektiin. Siitä syntyy ostajalle moraalinen velvoite varmistaa, että kaupan toinen osapuoli hoitaa hommansa asianmukaisesti. Mikäli projektissa ilmenee jotakin ongelmia tarjoajan puolelta, saa se ostajan näyttämään muiden silmissä äärimmäisen hölmöltä. Omien kasvojen säilyttäminen ostosta tehdessä on siis tärkeä tekijä ostopäätöksen syntymiselle. Ostava yksilö arvostaa usein myös kokemusta, eli tekee mieluummin yhteistyötä ihmisen kanssa, josta pitää, kuin sellaisen kanssa, josta ei niinkään pidä. Tämä korostuu varsinkin pitkissä yhteistöissä. Ostaja voi laittaa hinnan sille, mitä on valmis maksamaan siitä, että saa työskennellä mukavamman ihmisen kanssa. Tämä hinta vaihtelee yksilöittäin.

Ostopäätöksen syntymisen estävät tekijät voidaan jakaa karkeasti kahteen osaan. Toinen on se, että asiakkaan budjetti ei riitä. Se on todellinen este, mikä myyjien on toisinaan vaikea ymmärtää tai hyväksyä. Toinen osuus on se, että asiakas ei ole täysin ymmärtänyt myyjän tarjoaman ratkaisun lisäarvoa. Tässä tullaan siihen, että myyjä ei ole ymmärtänyt tarpeeksi hyvin asiakkaansa liiketoimintaa tai tarpeita.

Kun mietitään sitä, kuka lopullisesti päättää ostopäätöksen syntymisestä, on se loppupeleissä useissa tapauksissa toimitusjohtaja tai hallitus. Asia voidaan kääntää niin päin, että lopullisesti kuka voi päättää, että ei osteta, voi myös päättää myyjän kannalta positiivisesti. Myyjälle tämä ei välttämättä näy mitenkään, mutta lopulliset päätökset tehdään useimmiten ylimmässä johdossa.

### 3.2.5 Ostonjälkeinen käyttäytyminen

Haastattelun viimeisessä teemassa käsiteltiin sitä, kun on saatu sopimus jostakin tietystä toimituksesta aikaan. Merkittävä osuus tässä vaiheessa asiakkaalle on, että projekti saadaan hyvin ja mutkattomasti käyntiin. Mikäli on luvattu toimittaa jotain ja heti alussa jokin menee pieleen, on siitä erittäin vaikea lähteä jatkamaan. Tässä ei tarvita haastateltavien mukaan kuitenkaan mitään taikatemppeja, vaan riittää kun saa hyvin toteutettua ne asiat, mistä on sovittu.

Kommunikaatio on tärkeä osa toimivaa asiakassuhdetta. Myyjän pitäisi olla vilpittömästi kiinnostunut asiakkaan liiketoiminnasta. Ostajan puolestaan pitäisi hyväksyä se, että myyjä jututtaa häntä sen takia, jotta voi paremmin ymmärtää ja tarjota ratkaisuja myös jatkossa. Määrällä ei ole niin suurta merkitystä yhteydenpidossa, kuin frekvenssillä. Asiakkaat kokevat tärkeäksi, että kuulevat aika-ajoin missä projektin suhteen mennään. Tämä luo tarvittua turvallisuuden tunnetta. Myyjäorganisaation onnistuessa luomaan sellaisen toimintamalli, jossa jokaiseen esimerkiksi projektipalaveriin frekvenssistä riippuen saa tuotua jotain uusia ratkaisuja ja samalla pystyessään toimittamaan kaikki aiemmin luvatut asiat, ovat uusintaostot enemmän sääntö, kuin poikkeus.

Haastattelujen lopuksi selvitin, millaisia vaikutuksia megatrendeillä on asiakkaiden ostokäyttäytymiseen. Kaikki haastateltavat sanoivat, että digitalisaatiolla on ollut valtava vaikutus yritysten väliseen kaupankäyntiin ja asiakkaiden ostokäyttäytymiseen. Tämä näkyy eniten tiedonhaun helppoutena. Nykyään pystytään niin helposti hankkimaan tietoja niin palveluista, kuin palveluntarjoajista. Ennen asiakkailla oli ongelma, että jos tiesi tarvitsevansa jotain, ei ollutkaan niin helppoa tietää mistä sen saisi. Digitalisaatio on kääntänyt ostokäyttäytymisen täysin pääläelleen. Aikaisemmin, varsinkin laman aikaan kysyntää oli enemmän, kuin tarjontaa. Nykyään taas saa periaatteessa mitä vain, milloin vain, missä vain, on ostaminen muuttanut huomattavasti helpommaksi. Ostajalla on täten enemmän valtaa, kun pystyy vertailemaan ja sitä kautta yhä parempi neuvotteluasema.

### 3.3 SWOT-analyysi

SWOT-analyysi on eräänlainen strategiatyökalu, jolla voidaan kuvata organisaation projektien vahvuuksia, heikkouksia, mahdollisuuksia ja uhkia. Analyysin luonteen takia se on oiva menetelmä moneen tarkoitukseen ja sitä voidaan hyödyntää joko toiminnan koko laajuuden, tai jonkin tietyn osa-alueen tarkastelussa. Jotta analyysin tuloksista saadaan mahdollisimman hyviä ja vertailukelpoisia, on tärkeää pystyä rajaamaan kulloinkin analysoitavana oleva kohde tarkasti. (Lindroos & Lohivesi 2010, 218.)

Koska monet luokiteltavat asiat ovat subjektiivisia, eli merkitys voi muuttua tarkastelun näkökulmasta riippuen, voivat SWOT-analyysin tulokset olla ristiriitaisia, koska samat asiat voidaan nähdä sekä heikkouksina, että vahvuuksina. Useampaa SWOT-analyysia rinnakkain käyttämällä voidaan ehkäistä ristiriitoja ja näin ollen aikaansaada vertailukelpoisempaa dataa. Selkeästi valmiiksi rakennetulla SWOT-analyysillä voidaan tehdä päätelmiä, joilla on mahdollista muuttaa arvioidut heikkoudet vahvuuksiksi ja niin ikään uhat mahdollisuuksiksi. (Lindroos & Lohivesi 2010, 219.)

Kuviossa 3 on kuvattu haastatteluiden perusteella Yritys X:n tämänhetkinen sisäinen tieto yritysasiakkaiden ostokäyttäytymisestä omassa toimintaympäristössään. Tuloksia voidaan hyödyntää jatkossa yrityksen myyntiprosesseja kehittäessä ja uran alkuvaiheessa olevien myyntihenkilöiden kouluttamisessa.

+	-
VAHVUUDET	HEIKKOUEDET
<b>Halu ja resurssit jatkuvaan kehitykseen</b> <b>Tietoisuus ostoprosessin vaiheista</b> <b>Ymmärrys asiakassuhteen ylläpidosta / kehittämisestä</b>	<b>Asiakkaan liiketoiminnan ymmärtäminen</b> <b>Eritasoisuus myyjien välillä</b>
MAHDOLLISUUDET	UHAT
<b>Myyntiprosessien kehittäminen</b> <b>Ostokokemuksen parantaminen -&gt; lisäostot</b> <b>Myyntin lisääminen</b> <b>Asiantuntijoiden osaamisen kasvattaminen</b> <b>Kilpailukyvyyn parantaminen</b>	<b>Referenssien vähäinen hyödyntäminen</b> <b>Toimittajien vertailun helppous</b> <b>Kova kilpailu</b>

Kuvio 3: SWOT-analyysi

Kuten kuvioista 3. voidaan tulkita, on yritys X:llä jo varsin hyvä ymmärrys asiakassuhteiden hallinnasta, mikä on ehdoton vahvuus ajatellen myynnin kehittämistä. Yrityksellä on myös halua ja hyvät resurssit jatkuvaan kehittämiseen. Näitä aktiivisesti hyödyntämällä on mahdollista vähentää kovan kilpailun aiheuttamaa uhkaa ja vahvistaa omaa asemaa markkinassa.

Koska Yrityksessä X halutaan panostaa uran alkuvaiheessa oleviin myyjiin, on se osana kokonaisuutta heikkous, sillä laatuvaihtelua heidän ja kokeneempien tekijöiden välillä esiintyy. Tämä on kuitenkin tiedossa ja tasoerot vähenevät, mikäli pystytään hyödyntämään oikealla tavalla kehittämisen resurssit.

Yritys X:llä on paljon hyviä mahdollisuuksia toimintaympäristössään. Sisäistämällä organisaatiotasolla asiakkaidensa ostoprosessit, on mahdollista saavuttaa korkeampaa kilpailukykyä, sekä kasvattaa myyntiä. Voidaan todeta yritys X:n olevan varsin hyvässä asemassa markkinassaan ja kehityspotentiaalia jatkossa erittäin paljon.

#### 4 Yhteenveto

Tämä opinnäytetyö toteutettiin yhteistyössä toimeksiantaja Yritys X kanssa. Tutkimuksen tavoitteena oli kartoittaa toimeksiantajayrityksen X yritysasiakkaiden ostokäyttäytymistä ja ostopäätökseen vaikuttavia tekijöitä. Haastattelemalla toimeksiantajayrityksen myyjiä oli tarkoitus selvittää, mistä yritysasiakkaiden ostoprosessi rakentuu ja millä tekijöillä on eniten vaikutusta ostopäätöksen syntymiseen konsultointipalveluja ostettaessa. Lisäksi tavoitteena oli selvittää, kuinka moni ostavassa organisaatiossa osallistuu ostopäätökseen, sekä mikä on yksi tärkein ostopäätökseen vaikuttava tekijä. Opinnäytetyön aihe valikoitui toimeksiantajan ehdotuksesta, kun keskustelimme siitä, mistä olisi eniten hyötyä sekä yritykselle, että minulle itselle.

Opinnäytetyöprosessi alkoi kesällä 2022 ja valmistui joulukuussa 2022. Tutkimuksen aikana perehdyttiin teoriaan B2B-markkinoista ja yritysten ostokäyttäytymisestä. Teoriaan nojaten luotiin kvalitatiivinen puolistrukturoitu teemahaastattelu ja haastateltiin toimeksiantajayrityksen kahta myyntikonsulttia, sekä myyntijohtajaa. Haastattelujen avulla pystyttiin tuottamaan arvokasta ja yksityiskohtaista dataa sekä toimeksiantajan hyödynnettäväksi, että opinnäytetyön tekijän kehitykseksi. Tästä olisi hyvä jatkaa validoimalla saadut havainnot esimerkiksi haastattelemalla asiakkaita, tai toteuttamalla kyselytutkimus.

Opinnäytetyöprosessi oli haastava, mutta samalla äärimmäisen opettava. Aiheen valinta oli itsessään hankalaa, mutta sain onnekseni hyvää sparrausta työnantajani puolesta. Lähdekirjallisuutta oli paljon tarjolla ja työn edistäminen vei enemmän aikaa, mitä aluksi luulin. Sain prosessin aikana hyvää oppia eri tutkimusmenetelmistä, kuin asiakasrajapinnassa toimimisesta

työelämässä. Uskon tekemäni työn olevan hyödyksi niin itselleni, kuin toimeksiantajalleni tulevaisuudessa.

## Lähteet

### Painetut

Aminoff, J. & Rubanovitsch, M. 2015. Ostovallankumous. 1. painos. Helsinki: Oy Imperial Sales Ab.

Balac, M. 2009. Ostajan opas myyjälle. 1. painos. Helsinki: Yrityskirjat.

Bergström, S. & Leppänen, A. 2015. Yrityksen asiakasmarkkinointi. 16. painos. Helsinki: Edita.

Fox, J. 2005. Sateentekijä - Neuvoja asiakkaiden saamiseksi ja pitämiseksi. 1. painos. Helsinki: Rastor.

Hirsijärvi, S & Hurme, H. 2008. Tutkimushaastattelu - Teemahaastattelun teoria ja käytäntö. 1. painos. Helsinki: Gaudeamus.

Hirsijärvi, S., Remes, P, & Sajavaara, P. 2013. Tutki ja kirjoita. 18. painos. Helsinki: Tammi.

Hutt, M. & Speh, T. 2010. Business Marketing Management: B2B. 1. painos. Cincinnati: South-Western College Pub.

Kotler, P., Armstrong, G., Harris, L. & Piersy, N. 2013. Principles Of Marketing. 7. painos. Edinburgh Gate: Pearson Education Limited.

Laine, K. 2015. Myynti on Rikki - B-to-B-Myyntin uusi aika. 1. painos. Helsinki: Talentum.

Manning, G. & Reece, B. 2014. Selling Today - Creating Customer Value. 10.painos. Edinburgh: Pearson education limited.

Mattila, P., & Rautiainen, M. 2010. Putki - johda markkinointia ja myyntiä yhdessä. 1. painos. Helsinki: Talentum.

Ojasalo, K., Moilanen, T. & Ritalahti, J. 2014. Kehittämistyön menetelmät. 3. painos. Helsinki: Sanoma Pro.

Ojasalo, J. & Ojasalo, K. 2010. B-to-B-palvelujen markkinointi. 1. painos. Helsinki: WSOY

Rope, T. 2009. Perusmyyjästä supermyyjäksi. 1. painos. Keuruu: Otava.

Roune, T. & Joki-Korpela, E. 2008. Tuloksia ratkaisujen myyntiin. 1.painos. Jyväskylä: Gummerus.

## Sähköiset

Payne, A. F., Storbacka, K. & Frow P. 2007. Managing the co-creation of value. Journal of the Academy of Marketing Science 36. Viitattu 15.9.2022.

[https://www.researchgate.net/publication/225408318\\_Managing\\_the\\_Co-Creation\\_of\\_Value](https://www.researchgate.net/publication/225408318_Managing_the_Co-Creation_of_Value)

## Kuviot

Kuvio 1: Opinnäytetyön rakenne ..... Virhe. Kirjanmerkkiä ei ole määritetty.

Kuvio 2: Organisaation ostoprosessi..... Virhe. Kirjanmerkkiä ei ole määritetty.

## Liitteet

Liite 1: Haastattelurunko .....	33
---------------------------------	----

## Liite 1: Haastattelurunko

### 1. Ostoheräte

- Mikä kokemuksesi perusteella käynnistää asiakkaiden ostoprosessin?
- Millainen rooli ja vaikutus myyjällä on ostoprosessin alussa?

### 2. Vaihtoehtojen arviointi

- Mitä lähteitä tai kanavia hyödynnetään toimittajia vertailtaessa?
- Mitkä tekijät vaikuttavat eniten toimittajan valintaan?

### 3. Ongelmien ratkaisu

- Miten neuvottelut tyypillisesti etenevät?
- Miten tässä kohtaa ostajan ja myyjän roolit näyttävät?

### 4. Osto

- Millaiset organisaatiotason tekijät vaikuttavat ostopäätökseen?
- Millaiset yksilötason tekijät vaikuttavat ostopäätökseen?

- Millaiset tekijät vaikuttavat ostopäätökseen positiivisesti / negatiivisesti?
- a) Ostavan yrityksen kannalta
- b) Myyjän kannalta
- Millaisia ovat tyypilliset esteet ostopäätöksen syntymiselle?
- Kuka hankinnasta lopullisesti päättää?

#### 5. Ostonjälkeinen käyttäytyminen

- Mikä on mielestäsi oleellista toimivan asiakassuhteen ylläpitämisessä?
- Mikä parantaa todennäköisyyttä uusintaostoille?

#### 6. Täsmentäviä kysymyksiä

- Millaisia vaikutuksia koet digitalisaatiolla olevan yritysten ostokäyttäytymiseen?
- Miten muut megatrendit näkyvät ostokäyttäytymisessä?