



LAUREA
AMMATTIKORKEAKOULU

Uuden edellä

Organisaation ostokäyttäytyminen ja ostopäätökseen vaikuttavat tekijät - Case Yritys X

Rautiainen, Inka

2013 Leppävaara

Laurea-ammattikorkeakoulu
Laurea Leppävaara

Organisaation ostokäyttäytyminen ja ostopäätökseen vaikuttavat tekijät - Case Yritys X

Rautiainen Inka
Liiketalouden koulutusohjelma
Opinnäytetyö
Toukokuu, 2013

Inka Rautiainen

Organisaation ostokäyttäytyminen ja ostopäätökseen vaikuttavat tekijät - Case Yritys X

Vuosi 2013 Sivumäärä 93

Asiakkaan ostamisen ja siihen kytkeytyvien tekijöiden ymmärtämistä voidaan pitää markkinoinnin kulmakivenä. Voidaan sanoa, että "mitä paremmin markkinoija asiakaskunnan ja sen ostokäyttäytymisen tietää ja tuntee, sitä parempi perusta markkinoinnin onnistumiselle on rakennettu".

Tämän opinnäytetyön toimeksiantaja on uudistamassa markkinointiaan ja haluaa selvittää asiakkaiden ostokäyttäytymistä järjestelmä Y:n osalta, jotta markkinointia voidaan kehittää oikeaan suuntaan. Opinnäytetyön tarkoituksena oli selvittää asiakkaan ostoprosessia sekä järjestelmäkumppanin valintaan vaikuttavia tekijöitä. Tavoitteena oli löytää ne tekijät, jotka tuovat kilpailuetua järjestelmä Y:n kumppaniehdokkaana. Lisäksi tavoitteena oli antaa yritykselle kehitysehdotuksia koskien markkinointia. Tutkimusongelma tiivistettiin kysymykseen " Millainen on asiakkaan ostoprosessi järjestelmä Y:n hankinnassa ja mitkä tekijät siihen vaikuttavat?".

Tutkimuksen tukena toimii teoreettinen viitekehys, jossa käsitellään b2b-markkinointia, organisaation ostokäyttäytymistä, ostopäätökseen vaikuttamista sekä tietojärjestelmän hankintaa. Valitut teoriat pohjustivat hyvin tutkimuksen empiiristä osaa.

Tutkimus toteutettiin triangulaationa, jossa käytettiin sekä kvalitatiivista että kvantitatiivista tutkimusmenetelmää. Monimetodisella lähestymistavalla pyrittiin mahdollisimman kattavaan kokonaiskuvaan. Tutkimus toteutettiin kahdessa osassa, jotka erosivat myös tiedonkeruu -menetelmiltään. Ensin suoritettiin tutkimuskysely, joka lähetettiin koko perusjoukolle eli kaikille toimeksiantajan asiakkaille, jotka olivat ostaneet järjestelmä Y:n. Tämän jälkeen toteutettiin haastattelut, joiden avulla pyrittiin laadullisesti tutkimusongelman syvällisempään ymmärtämiseen. Haastattelu toteutettiin teemahaastatteluna, jossa aihealueet oli määritelty ennalta.

Tutkimuksella saatiin arvokasta tietoa asiakkaan ostokäyttäytymisestä sekä niistä tekijöistä, jotka vaikuttavat kumppanin valintaan järjestelmä Y:n hankinnassa. Tuloksien pohjalta kehitysehdotukseksi nousi suhde- ja referenssitoimintaan panostaminen. Referenssitoimintaa alettiin kehittää jo tutkimuksen aikana. Toisessa kehitysehdotuksessa on nostettu esille asiakkaalle merkityksellisiä tekijöitä, joihin markkinoinnissa tulisi kiinnittää huomiota. Merkittäviä valintakriteerejä asiakkaalle ovat muun muassa yrityksen ammattitaito ja kokemus, järjestelmän käytettävyyden sekä tarpeisiin vastaaminen. Lisäksi esitettiin jatkotutkimusehdotuksia.

asiasanat b2b-markkinointi, ostokäyttäytyminen, ostopäätös, tietojärjestelmä

Rautiainen, Inka

Organizational buying behavior and criteria for decision-making: a case study of Company X
Year 2013 Pages 93

An understanding of the factors affecting the customer's purchasing is the cornerstone of marketing. The more knowledge the seller has of the clientele and its buying behaviour, the more success in marketing has been created.

This thesis was commissioned by company X, which is renewing its marketing strategy. The purpose of the thesis was to identify the factors influencing the buying behaviour of the customers of company X, so that marketing strategy could be developed in the right direction. The aim was to find the common factors influencing the competitive criteria for company X. The research attempted to address the question of the nature of the customers' buying process of system Y and the factors that influence this.

This thesis outlines the theoretical framework supporting the study, which is based on b2b-marketing, organizational buying behaviour, criteria for the decision-making and the factors affecting the purchasing of an information system. The chosen theories underlay the empirical research conducted for the thesis project.

The research was conducted using the triangulation research method, which is a combination of qualitative and quantitative research methods. Using parallel methods allowed a more reliable reporting of the results. The research was implemented in two parts which also differed in their methods of collecting criteria for the research. The first part was a research inquiry which was sent to all the customers of the company that had bought system Y. Following this the customers were interviewed. The purpose was to understand more profoundly the qualitative questions of the research. The interview was done as a theme interview in which the subjects were determined in advance.

Valuable information on the customer's buying behaviour as well as the factors affecting preference for the supplier were brought forth with the research. Based on the study investments in public and reference relations arose as a development proposal. In actual fact the advancement of reference relations was already initiated during the research. A second proposal highlighted the factors which are significant for the customer and which should be taken into account in marketing activity. Meaningful criteria for a purchase decision are inter alia expertise and experience of the company, usability of the system and response to the need.

Keywords b2b- marketing, buying behavior, purchase decisions, information systems

Sisällys

1	Johdanto.....	7
1.1	Työn tausta ja tavoite.....	7
1.2	Tutkimusongelma	8
1.3	Työn rakenne.....	9
2	Business to business - markkinointi	9
2.1	B2b - markkinoinnin ominaispiirteet.....	11
2.2	B2b-palvelun/tarjooman markkinointi	12
3	Organisaatio ostajana	13
3.1	Organisaation ostoprosessi	14
3.2	Ostopäätökseen vaikuttavat henkilöt.....	18
4	Ostopäätökseen vaikuttaminen.....	22
4.1	Ostopäätöskriteerit	25
4.2	Markkinointiviestintä	29
5	Tietojärjestelmän hankinta	34
5.1	Valmistelu	34
5.2	Valinta.....	35
5.3	Arviointikriteerit	37
6	Empiirisen tutkimuksen toteutus.....	39
6.1	Metodologia	40
6.1.1	Kvantitatiivinen menetelmä.....	41
6.1.2	Kvalitatiivinen menetelmä.....	41
6.1.3	Triangulaatio	42
6.2	Ensimmäinen osa: kysely.....	43
6.2.1	Otanta	44
6.2.2	Kyselyn toteutus.....	44
6.2.3	Kyselylomakkeen rakentaminen	45
6.2.4	Aineiston analysointi.....	48
6.3	Toinen osa: Haastattelut.....	49
6.3.1	Otanta	50
6.3.2	Haastattelurungon suunnittelu.....	50
6.3.3	Aineiston analysointi.....	51
6.4	Tutkimuksen luotettavuus	53
6.4.1	Tutkimuskysely	53
6.4.2	Haastattelut.....	56
7	Tutkimustulokset	58
7.1	Kysely.....	58
7.1.1	Vastaajien taustatiedot	58

7.1.2	Eteneminen järjestelmä Y:n hankinnassa.....	60
7.1.3	Kumppanin valinta	61
7.1.4	Valintaan vaikuttavat tekijät.....	63
7.2	Haastattelut.....	67
7.2.1	Hankinnan käynnistyminen	67
7.2.2	Hankinnassa eteneminen.....	68
7.2.3	Kilpailuttaminen.....	69
7.2.4	Valintakriteerit	70
7.2.5	Henkilökohtainen myyntityö.....	73
8	Johtopäätökset ja pohdinta	74
9	Kehitysehdotukset	78
9.1	Suhde- ja referenssitoiminnan kehittäminen.....	78
9.2	Merkityksellisten asioiden painottaminen	81
9.3	Jatkotutkimukset.....	82
	Lähteet	83
	Kuviot	85
	Taulukot	86
	Liitteet.....	87
	Liite 1 Saatekirje.....	87
	Liite 2 Kyselylomake.....	88
	Liite 3 Haastattelurunko	92

1 Johdanto

Pohjoismaisilla tietotekniikan palvelumarkkinoilla riittää kysyntää. Yritykset tavoittelevat uusien tietotekniikkaympäristöjen avulla tehokkaampaa liiketoimintaa. Vuonna 2012 IT- markkinat kasvoivat 1,9 %. Kasvua tapahtui erityisesti ohjelmistomarkkinoilla. Marketvision arvion mukaan tietotekniikan palvelumarkkinoiden kasvu tulee jatkumaan vuonna 2013. Kasvuksi odotetaan noin kahta prosenttia. (Taloussanomien 2013; Tieto 2013; Prosys 2013; Marketvision 2013.)

Vahvan kysynnän lisäksi IT- markkinoilla on myös paljon tarjontaa. Tietojärjestelmiä kehitetään jatkuvasti ja tarjoilla on useita vaihtoehtoisia järjestelmäratkaisuja. Samalla yhtä järjestelmäratkaisua saattaa myydä useat eri toimittajat, joten toimittajat joutuvat jatkuvasti kilpailemaan asiakkaista. (Taloussanomien 2013; Marketvision 2013.)

Suuren tarjonnan vuoksi markkinointi on noussut IT- alalla keskeiseksi menestystekijäksi. Menestyäkseen markkinoinnissa sekä markkinoilla, tulee yrityksen tuntea asiakkaan ostokäyttäytymistä ja tyydyttää asiakkaiden tarpeet kilpailijoita paremmin (Bergström & Leppänen 2009, 10). Organisaationaalisen ostamisen tarkasteleminen on erityisesti b2b-markkinoinnissa tärkeää, sillä markkinointiratkaisujen tulisi pohjautua asiakkaan ostotoimintaan. Asiakkaan ostamisen sekä siihen kytkeytyvien tekijöiden ymmärtämistä voidaankin pitää markkinoinnin kulmakivenä. (Ojasalo & Ojasalo 2010, 35.)

1.1 Työn tausta ja tavoite

Tässä opinnäytetyössä tutkitaan ostoprosessiin ja -päätökseen vaikuttavia tekijöitä business to business - markkinoilla. Aihetta lähestytään markkinoinnillisesta näkökulmasta sekä tapauskohtaisesti järjestelmä Y:n ostamiseen keskittyen. Tarkoituksena on selvittää asiakkaan ostokäyttäytymistä sekä järjestelmäkumppanin valintaan vaikuttavia tekijöitä.

Opinnäytetyön taustalla on erityisesti toimeksiantajan tarve sekä opinnäytetyön tekijän mielenkiinto business to business-markkinointia kohtaan. Opinnäytetyön tekijä suoritti liiketalouden opintoihinsa sisältyvän työharjoittelun toimeksiantajalla markkinointiharjoittelijana. Keskusteltaessa mahdollisesta opinnäytetyöstä, nousi esille toimeksiantajan tekeillä oleva markkinoinnin uudistamishanke. Koska markkinoinnin tulisi perustua asiakkaan ostamiseen, opinnäytetyön tekijä ehdotti asiakkaan ostokäyttäytymisen tutkimista. Toimeksiantaja koki aiheen hyödylliseksi erityisesti hankkeesta johtuen ja halusikin selvittää asiakkaiden ostokäyttäytymistä järjestelmä Y:n osalta.

Kanasen (2010, 32.) mukaan opinnäytetyön tutkimustulokset pitäisi saada hyödyntämään käytännön työelämää. Tämän opinnäytetyön tavoitteena onkin toteuttaa empiirinen tutkimus, jonka tuloksia sekä johtopäätöksiä toimeksiantaja voi hyödyntää markkinoinnin uudistamishankkeessaan.

Solatie (1997, 10.) mukaan markkinatutkijoiden tavoitteena on aina tarjota tietoa, jonka avulla yritykset pystyvät tekemään parempia päätöksiä. Markkinointitutkimuksen yksi käyttöalue on myynnin lisäämiseen tähtäävät tutkimukset, joissa haetaan vastausta esimerkiksi kysymykseen "mitkä tekijät vaikuttavat asiakkaan ostopäätökseen" (Solatie 1997, 10 & 18). Tämän opinnäytetyön tavoitteena on selvittää asiakkaan ostokäyttäytymistä sekä valintakriteerejä, jotta markkinointia voidaan tehostaa oikeanlaisilla ratkaisuilla. Tutkimus on toteutettu toimeksiantajan toiveiden mukaisesti ja se kytkeytyy hyvin yrityksen suurempaan markkinoinnin uudistamisprojektiin.

Opinnäytetyön aiheen valintaa tukee toimeksiantajan tarpeen lisäksi sen ajankohtaisuus. Tänä päivänä tarjontaa on niin paljon, että markkinoinnilta vaaditaan paljon. Oikeanlaisten markkinointiratkaisujen elinehtona on asiakkaan ostokäyttäytymisen ymmärtäminen.

Business-to-business -markkinoinnista on verrattain vähän suomenkielisiä kirjallisuuslähteitä sekä aiempia opinnäytetöitä, joten tutkimus on tästäkin näkökulmasta ajankohtainen. Työn tekijä on opinnoissaan suuntautunut markkinointiin, joten siltä osin aihe on sopiva.

1.2 Tutkimusongelma

Tutkimusongelman määrittäminen on tutkimuksen onnistumisen kannalta elintärkeää. Mikäli ongelmaa ei voida määritellä, on ratkaisun ehdottaminen mahdotonta. (Kananen 2010, 31.)

Tämän opinnäytetyön tutkimuksen tarkoituksena on selvittää, miten asiakkaat toimivat järjestelmä Y:n hankinnassa sekä mitkä tekijät vaikuttavat järjestelmäkumppanin valintaan. Tavoitteena on löytää ne tekijät, joilla Yritys X voi vaikuttaa asiakkaan ostopäätökseen järjestelmä Y:n hankinnassa.

Tämän opinnäytetyön tutkimusongelma on tiivistetysti: Millainen on asiakkaan ostoprosessi järjestelmä Y:n hankinnassa ja mitkä tekijät siihen vaikuttavat?

Tutkimusongelman hahmottamista auttavat yleensä siitä johdatettavat tutkimuskysymykset. Näihin tutkimuskysymyksiin pyritään löytämään vastaukset tutkimusaineiston avulla. (Kananen 2010, 11 & 31.)

Tämän opinnäytetyön ongelmaa on avattu seuraavilla tutkimuskysymyksillä:

- Miten asiakas etenee järjestelmä Y:n hankinnassa?
- Mitä markkinointikanavia asiakas hyödyntää?
- Mitkä tekijät vaikuttavat ostopäätökseen?
- Mitkä ovat asiakkaan kumppanin valintakriteerit?
- Mitkä ovat asiakkaan järjestelmän valintakriteerit?

1.3 Työn rakenne

Tämä opinnäytetyö etenee teoriaosuuden kautta empiiriseen tutkimukseen. Teoreettinen osa muodostaa tutkimukselle viitekehysten, eli sen avulla luodaan edellytykset tutkimuksen ymmärtämiseksi. Teoreettinen viitekehys rakentuu tutkimuksen kannalta oleellisesti teoriakirjallisuudesta. Tässä opinnäytetyössä teoreettinen viitekehys on jaettu neljään osaan. Ensimmäisessä osassa käsitellään business to business - markkinointia ja sen ominaispiirteitä. Tämän jälkeen tarkastellaan organisaation ostokäyttäytymistä sekä keinoja, miten ostopäätökseen voidaan vaikuttaa. Osuudessa käsitellään organisaation ostoprosessia, ostopäätökseen vaikuttavien henkilöiden joukkoa, ostavaan organisaatioon vaikuttavia tekijöitä sekä tarkemmin ostopäätöksikriteerejä. Osuuden lopussa käsitellään markkinointiviestintää siltä osin, kun tutkimuksen kannalta keskeiseksi nähtiin. Teorian viimeisessä osiossa käsitellään ostamista tietojärjestelmähankinnan näkökulmasta. Osuus koostuu tietojärjestelmän ostoprosessista sekä valintakriteereistä.

Teoriaosuuden jälkeen siirrytään työn empiiriseen osaan, joka koostuu Yritys X:n markkinointitutkimuksesta. Empiirisessä osuudessa on kuvattu tutkimuksen suunnittelu ja toteutus vaihe vaiheelta. Lopuksi analysoidaan tutkimustuloksia, tehdään johtopäätöksiä ja annetaan kehitysehdotuksia.

2 Business to business - markkinointi

Markkinointi on yrityksen toimintaa, jonka tavoitteena on mahdollistaa kannattavan liiketoiminnan harjoittaminen yhteistyössä asiakkaiden kanssa. Toiminnan tarkoituksena on tutkia, luoda ja aikaansaada arvoa tyydyttämään kohdemarkkinan tarpeita. Laajimmillaan se voidaan nähdä ajattelutapana, joka sisältää kaikki ne toiminnot, joilla organisaatiolle voidaan tuoda rahaa. Sen tarkoitus voidaan tiivistää seuraavasti: asiakkaiden ja heidän tarpeidensa tunnistaminen, tarpeisiin vastaaminen taloudellisesti kannattavalla toiminnalla ja kilpailijoita paremmin, sekä tästä tarjoomasta asiakkaille viestiminen houkuttelevalla tavalla. (Hollanti & Koski 2007, 16-17; Kotler 2005, 1.)

Kalkan ja Mäben (2005, 8.) ovat tulkinneet, että markkinoinnin päätehtävänä on erilaisten, toisiinsa viritettyjen välineiden suunnitelmallinen käyttö asiakkaan ja yrityksen välisen vaihtoprosessin muodostamiseksi, jolloin tavoitteena on myyntituloksen varmistaminen ja parantaminen.

Business to business - markkinointi tarkoittaa nimensä mukaisesti markkinointia, jossa sekä myyvänä että ostavana tahona on yritys tai jokin muu organisaatio, jolle markkinointi suunnataan. Muulla organisaatiolla tarkoitetaan julkisia organisaatioita (esim. valtion ja kunnan virastot) sekä aatteellisia organisaatioita (esim. järjestöt ja yhdistykset). Business to business - markkinoinnista käytetään myös nimityksiä yritysmarkkinointi ja organisaatiomarkkinointi sekä lyhenteitä b-to-b tai b2b-markkinointi. (Rope 1998, 9-13; Ojasalo & Ojasalo 2010, 24; Brennan, Canning & McDowell 2010, 6.)

B2b - markkinointia on pitkään pidetty täysin erilaisena ja irrallisena siitä, millaista kuluttajamarkkinointi on. Lisäksi on oletettu, ettei palvelujen markkinoinnissa voida toimia samalla tavalla kuin tavaroiden markkinoinnissa. Ropen (1998, 9.) mukaan näin ei kuitenkaan ole. Markkinoijan tavoitteena on aina tehdä tarjontansa paremmaksi ja houkuttelevammaksi kuin kilpailijoilla. Markkinoija pyrkii aina saamaan ostajan valitsemaan oman tarjontansa, tuotteen tai palvelun, huolimatta siitä, onko ostajana kuluttaja tai organisaatiossa työskentelevä henkilö. (Rope 1998, 9-10.)

B2b -markkinoinnin perusoivalluksena Rope (1998, 10.) pitää sitä, ettei markkinoinnin kohde-ryhmänä ole organisaatio, vaan siellä työskentelevät ihmiset. Siksi ihmisen käyttäytyminen ja asiakkaan arvojen ymmärtäminen on b2b -markkinoinnissa yhtä tärkeää kuin kuluttajamarkkinoinnissa.

On kuitenkin otettava huomioon, että organisaation tavoilla ja toimintamalleilla on paljon vaikutusta. Vaikka ostajana toimii ihminen, tulee ostaja ennen kaikkea nähdä yksilönä, jolla on tietty toimintamalli organisaation osana. B2b-markkinoilla ostotoiminta on usein ammatti- maista ja monimutkaisempaa kuin kuluttajamarkkinoilla. (Ojasalo & Ojasalo 2010, 26; Rope 1998, 10.)

Erilaisen ostokäyttäytymisen lisäksi b2b -markkinoilla on muitakin erityispiirteitä, jotka markkinoinnin toteuttamisessa tulee huomioida. Oleellinen asia b2b -markkinoille on se, ettei ostaja osta henkilökohtaiseen tarpeeseen, vaan organisaation tarpeeseen. Tämä asettaa hankintapäätökselle erilaisen lähtökohdan, sillä se perustuu organisaation tehtäviin liitettäviin toimintatarpeisiin. (Rope 1998, 13-14.)

Muita yleistettäviä erityispiirteitä yritysmarkkinoinnille ovat muun muassa henkilökohtaisen myyntityön tärkeä rooli, asiakassuhteiden suuri merkitys sekä asiakkaalle toimitettavat kokonaisratkaisut, jotka ovat usein räätälöityjä. (Rope 1998, 15; Ojasalo & Ojasalo 2010, 26.)

Keskeiset eroavaisuudet b2b- ja kuluttajamarkkinoilla pohjautuvat nimenomaan yritysmarkkinoiden erilaiseen ostokäytäntöön ja siksi markkinointia toteuttaessa tulisi ymmärtää organisaation ostamiskäyttäytymistä. Ropen (1998, 10.) mukaan sen ymmärtäminen on yksi avaintekijöistä yritysmarkkinoilla.

2.1 B2b - markkinoinnin ominaispiirteet

Kuten edellä on todettu, b2b-markkinointia toteutettaessa tulee huomioida b2b-markkinoiden ominaispiirteet, vaikka siihen voidaan soveltaa markkinoinnin yleisiä teorioita sekä ohjeistuksia. Näitä erityispiirteitä on havainnollistettu esittämällä b2b-markkinoinnin ja kuluttajamarkkinoinnin eroavaisuuksia taulukossa 1. Eroavaisuudet ovat luonnollisesti karrikoivia ja yleistäviä, sillä todellisuudessa rajapinnat näiden välillä ovat häilyviä.

	B2b -markkinointi	Kuluttajamarkkinointi
Markkinat	<ul style="list-style-type: none"> - Potentiaalisten asiakkaiden määrä rajoittunut - Maantieteellisesti keskittynyt - Harvoja keskenään kilpailevia myyjiä 	<ul style="list-style-type: none"> - Potentiaalisten asiakkaiden määrä lähes rajaton - Maantieteellisesti hajautunut - Paljon kilpailevia myyjiä
Tuotteet ja palvelut	<ul style="list-style-type: none"> - Mahdollisesti monimutkainen tuote/palvelu - Usein räätälöityjä asiakkaan tarpeeseen - Palvelu, toimitus ja saatavuus erittäin tärkeitä - Ei osteta henkilökohtaiseen käyttöön - Suuri huoltotarve 	<ul style="list-style-type: none"> - Yksinkertainen tuote/palvelu - Standardoitu - Palvelu, toimitus ja saatavuus jossain määrin tärkeitä - Ostetaan henkilökohtaiseen käyttöön - Vähäinen huoltotarve
Ostokäyttäytyminen	<ul style="list-style-type: none"> - Hankinnan perustana organisaation tarpeiden tyydyttäminen - Monimutkainen ja -vaiheinen ostoprosessi - Ostajina koulutetut "ammattilaiset" - Vaikeasti määriteltävä oston päättäjäryhmä - Useat organisaation tasot ja osastot vaikuttavat ostamiseen - Tehtäviin ja toimintaan liittyvät ostomotiivit korostuvat 	<ul style="list-style-type: none"> - Hankinnan perustana yksilön tarpeiden tyydyttäminen - Yksinkertainen ostoprosessi - Ostajana yksilö, "ei-ammattilainen" - Helposti määriteltävä oston päättäjä - Perhe, ystävät, ym. vaikuttavat ostamiseen - Sosiaaliset ja psykologiset ostomotiivit dominoivat
Myyjän ja ostajan väliset suhteet	<ul style="list-style-type: none"> - Suora yhteys valmistajan ja käyttäjän välillä - Tekninen asiantuntemus arvokasta - Henkilösuhteet myyjän ja ostajan välillä - Merkittävä tiedonvaihto osapuolten välillä on henkilökohtaista - Vakaat ja pitkäaikaiset suhteet rohkaisevat uskollisuuteen 	<ul style="list-style-type: none"> - Ei suoraa yhteyttä valmistajan ja käyttäjän välillä - Vähemmän teknistä asiantuntemusta - Persoonattomat suhteet - Osapuolten välinen henkilökohtainen viestintä on vähäistä - Muuttuvat ja lyhytaikaiset suhteet - Lyhytaikaiset suhteet rohkaisevat vaihtamiseen
Jakelukanavat	<ul style="list-style-type: none"> - Lyhyitä, suoria 	<ul style="list-style-type: none"> - Epäsuoria, monia suhteita
Markkinointiviestintä	<ul style="list-style-type: none"> - Painopiste henkilökohtaisessa myyntityössä 	<ul style="list-style-type: none"> - Painopiste mainonnassa
Hinta	<ul style="list-style-type: none"> - Kallis hankintahinta - Tarjouskilpailun tai monimutkaisen ostoprosessin tuloksesta syntyvä 	<ul style="list-style-type: none"> - Edullinen hankintahinta - Yleensä listahinta

Taulukko 1: B2b markkinoinnin ja kuluttajamarkkinoinnin yleisiä eroja (mukailen Ojasalo & Ojasalo 2010, 25; Rope 1998, 15)

Vaikka taulukon erot ovat yleistettyjä, on sieltä nähtävissä muutama ratkaiseva tekijä, jotka ovat säännönmukaisia ja vaikuttavat merkittävästi markkinointitoimiin. Näitä merkittäviä b2b - markkinoinnin kuluttajamarkkinoinnista erottavia tekijöitä ovat jo aiemmin mainitut organisaation ostoprosessi verrattuna henkilökohtaiseen ostamiseen, organisaation tarpeet hankintaperustana sekä ostamisen ammattimaisuus. Markkinointiratkaisuja tehdessä nämä tekijät tulisi aina huomioida. Lisäksi hyvin yleisiä ominaispiirteitä ovat henkilökohtaisen myyntityön ja asiakassuhteiden merkitys sekä räätälöidyt kokonaisratkaisut. (Rope 1998, 16; Ojasalo & Ojasalo 2010, 26.)

2.2 B2b-palvelun/tarjooman markkinointi

Markkinoidessa palvelua tai tarjoomaa b2b - markkinoilla, tarvitaan tietoa ja taitoa usealta eri alueelta. B2b - markkinoiden ominaispiirteiden lisäksi tulee huomioida tekijät, jotka vaikuttavat palvelun markkinoinnissa (Ojasalo & Ojasalo 2010, 21).

Palveluilla tarkoitetaan tekoja, toimintoja sekä prosesseja, joiden lopputulos ei ole fyysinen tavara ja jotka edustavat taloudellista arvoa. Niitä voidaan yleisesti kuvata neljällä klassisella erityispiirteellä, joilla ne eroavat tavaroista. Näitä ovat aineettomuus, heterogeenisyys eli vaihtelevuus, tuotannon ja kulutuksen samanaikaisuus sekä katoavaisuus eli varastoimattomuus. Klassisten erityispiirteiden rinnalle on nostettu myös muita piirteitä, kuten asiakasvuorovaikutus sekä asiakassuhde. (Ojasalo & Ojasalo 2010, 15.)

Palvelujen ja tuotteiden erottaminen toisistaan on usein hankalaa, sillä rajapinta niiden välillä on hämärä. Usein tuotteet koostuvat sekä fyysisestä tavarasta että aineettomasta palvelusta. Tällaisissa yhdistelmissä on aina eri suhteessa aineellista ja aineetonta tuotetta, joten rajanveto palvelun ja tavaran välille on vaikeaa. (Ojasalo & Ojasalo 2010, 15.)

Ominaispiirteiden sijaan palvelujen ymmärtämisessä hedelmällisempää onkin usein pohtia arvon luomista, joka voi tapahtua fyysisillä tuotteilla, aineettomilla palveluilla tai näiden yhdistelmällä. Tässä keskipisteeksi nousee käyttöarvo, jolla tarkoitetaan sitä, että arvon määrittelee ja kuluttaa asiakas. Näin ollen ei siis voida keskittyä vain valmistuskustannuksiin tai myyntihintaan. Lähestyessä asiaa tästä arvon luomisen näkökulmasta, ei tavaroiden ja palvelujen välisen rajan määrittäminen ole oleellinen kysymys. (Ojasalo & Ojasalo 2010, 16.)

Tavaran ja palvelun yhdistelmää kutsutaan tarjoomaksi. Tarjoomalla voidaan tarkoittaa myös mitä tahansa muuta asiaa, joka pystytään valmistamaan ja jonka asiakas haluaa ostaa. Idea on siinä, että asiakas maksaa kokemuksesta. Tarjooman arvo määräytyy sen käyttöhetkellä ja juuri niin kuin asiakas sen kokee. (Hollanti & Koski 2007, 88; Ojasalo & Ojasalo 2010, 17.)

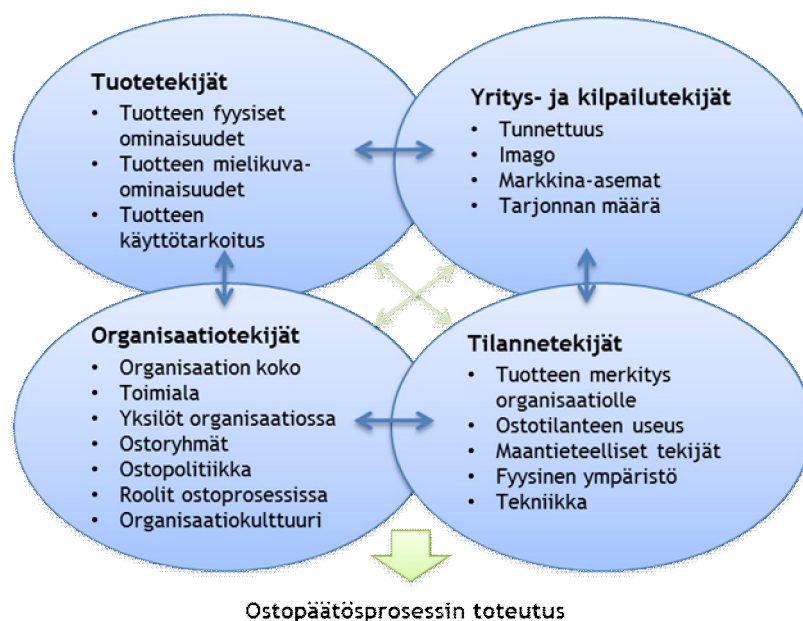
Tarjooma saattaa tänä päivänä olla hyvinkin monimutkainen yhdistelmä fyysisistä tavaroista, tuotetuista palveluista sekä asiakkaan itsensä osallistumisesta (co-creation). Tästä kokonaisuudesta yhdistelmästä muodostuu lopulta kokonaisvaltainen asiakaskokemus sekä arvo, jotka muodostuvat palvelun tarjoajan sekä asiakkaan välisestä yhteistoiminnasta käyttöhetkellä. Yhdistelmä voi koostua tuotteen ja palvelun lisäksi esimerkiksi tapahtumasta, kokemuksesta, henkilöstä, paikasta, aatteesta, omistus- tai käyttöoikeudesta. (Hollanti & Koski 2007, 88: Ojasalo & Ojasalo 2010, 17.)

Arvon muodostumista yhteistoiminnalla tarkoitetaan sitä, että yrityksen tehtävän on tänä päivänä ennen kaikkea auttaa ja mahdollistaa asiakasta itseään tuottamaan arvoa itselleen. Asiakasta pyritään auttamaan muokkaamalla resursseja sellaiseen muotoon, että asiakas voi saavuttaa tavoittelemaansa tuottavaa kokonaisvaltaista kokemusta. Resurssien muokkaamisella puolestaan tarkoitetaan niin omien kuin yhteistyökumppaneiden sekä asiakkaan itsensä tiedon ja taidon kehittämistä. (Ojasalo & Ojasalo 2010, 17.)

3 Organisaatio ostajana

Asiakkaan ostamisen sekä siihen kytkeytyvien tekijöiden ymmärtämistä voidaan pitää markkinoinnin kulmakivenä. Ostotoiminnan ymmärtäminen luo pohjan markkinoinnin suunnittelulle (Ojasalo & Ojasalo 2010, 35). Erityisesti b2b - markkinoinnin perustana on tarkastella organisaationaalista ostamista, sillä markkinointitratkaisujen tulisi pohjautua asiakkaan ostotoimintaan. Rope (1998, 17.) toteaa, että "mitä paremmin markkinoija asiakaskunnan ja sen ostokäyttäytymisen tietää ja tuntee, sitä parempi perusta markkinoinnin onnistumiselle on rakennettu".

Organisaatioiden ostokäyttäytymisessä on hyvin paljon eroavaisuuksia, sillä ostotoimintaan vaikuttavia tekijöitä on paljon. Kuviosta 1 nähdään, mitkä tekijät yhdessä vaikuttavat siihen, miten ostopäätösprosessi toteutuu. Ostotoimintaan ja erityisesti päätöksentekoon vaikuttavista tekijöistä kerrotaan tarkemmin kappaleessa 4.



Kuvio 1: B2b-markkinoilla ostamiseen vaikuttavat tekijät (Rope 1998, 18)

Organisaation ostokäyttäytymisen kaksi tärkeintä ymmärrettävää asiaa ovat organisaation ostoprosessi sekä ostopäätökseen vaikuttavien henkilöiden joukko. Seuraavaksi tarkastellaan näitä tekijöitä lähemmin.

3.1 Organisaation ostoprosessi

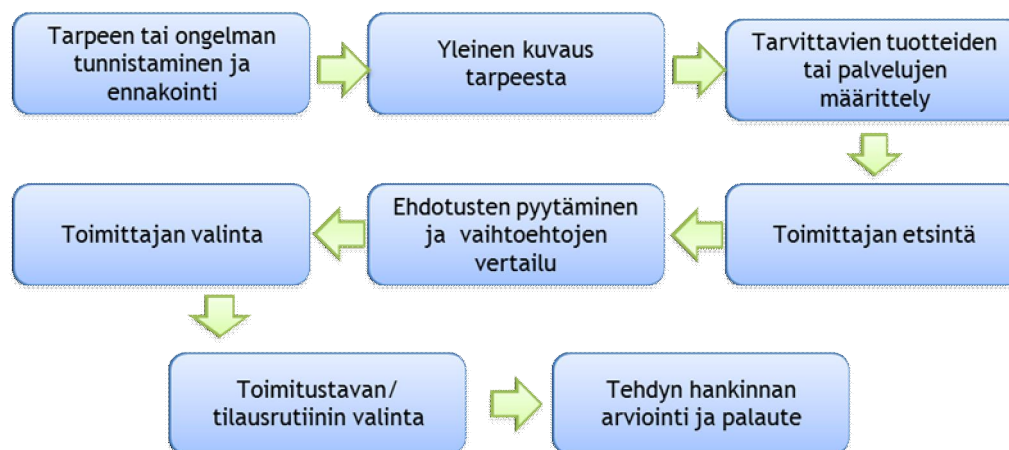
Organisaation ostaminen on prosessi, ei ainoastaan yksittäinen tapahtuma. Prosessi sisältää monia vaiheita, joista jokainen antaa johonkin asiaan päätöksen. (Hutt & Seph 2010, 65.)

Organisaation ostoprosessin vaiheistuksesta on useita versioita, mutta niissä kaikissa on nähtävissä selkeä yhteinen perusrakenne. Jopa b2b- ja kuluttajamarkkinoiden ostoprosessien vaiheistukset ovat perusrakenteeltaan samankaltaisia. Huomattavampi ero onkin siinä, että nämä eri vaiheet ovat yritysmarkkinoilla usein sisällöltään monimutkaisempia ja niihin osallistuu useampi henkilö. (Rope 1998, 19.)

Ostamisen perusvaiheet (niin b2b- kuin kuluttajamarkkinoilla) ovat tarpeiden tiedostaminen ja määrittely, vaihtoehtoisten ratkaisujen selvitys, hankintalähteiden haku, vaihtoehtojen arviointi, päätös, ostaminen ja kokemukset. Näiden eri vaiheiden ymmärtäminen auttaa markkinoijaa osallistumaan eli niin sanotusti puuttumaan prosessiin viedäkseen sitä eteenpäin aina ostopäätöksen toteutumiseen saakka. (Rope 1998, 19-20.)

Ojasalojen (2010, 38.) mukaan organisaation ostoprosessi on tyypillisesti monivaiheinen ja monimutkaisempi kuin kuluttajan ostaminen. Kuvioon 2 on koottu organisaation ostoprosessin yleiset vaiheet kolmen eri näkemyksen (Brennan, ym. 2010, 37-42; Hutt & Speh 2010, 65-70;

Ojasalo & Ojasalo 2010, 38-41.) pohjalta. Ostoprosessin vaiheet vaihtelevat sen mukaan, onko kyseessä uuden asian ostaminen, muokattu uudelleenosto tai suora uudelleen osto (Brennan ym. 2010, 39). Kuviossa 2 esitetty kaavio pätee erityisesti tilanteissa, joissa organisaatio ostaa tuotetta/palvelua ensimmäistä kertaa tai silloin kun ostettava tuote/palvelu on monimutkainen.



Kuvio 2: Organisaation ostoprosessi

Prosessin ensimmäinen vaihe on tarpeen tai ongelman tunnistaminen ja ennakointi. B2b-markkinoilla hankintaperustana ovat organisaation tehtäviin liitettävät tarpeet (Rope 1998, 14). Hankinnan käynnistäjät voidaan jakaa kahteen tekijään. Ensimmäinen liittyy jälleenyntiin, jolloin kysyntä on usein johdettua. Se aiheutuu arvoketjussa seuraavana olevan tuotteen tai palvelun kysynnästä, eli asiakas ostaa oman asiakkaansa tarpeesta johtuen. Kysyntä on näissä tilanteissa voimakkaasti vaihtelevaa, koska se on riippuvainen asiakkaan omasta kysynnästä (esim. autojen valmistuksen tarvittavien tuotteiden kysyntä kasvaa, kun autojen kysyntä kasvaa). Toisena hankinnan käynnistäjänä tekijänä ovat kaikki organisaation toiminnan kehittämiseen, tehostamiseen tai laajentamiseen liittyvät tarpeet. (Brennan ym. 2010, 37; Ojasalo & Ojasalo 2010, 39.)

Rope (1998, 21.) jakaa tarpeet toiminta- ja täydennystarpeisiin. Toimintatarpeet liittyvät organisaation perustehtäviin. Toimintatarpeisiin kuuluvat esim. raaka-aineiden sekä tuotantokoneiden hankinta. Täydennystarpeet eivät ole yhtä välttämättömiä kuin toimintatarpeet, vaan ovat toimintaa mahdollisesti parantavia tarpeita. Näitä ovat esimerkiksi markkinointitutkimukset ja konsultointipalvelut. Koska täydennystarpeet eivät ole välttämättömiä, niiden markkinoinnissa tulee ensin myydä tuotteen/palvelun idea. Asiakas ei välttämättä itse tunnista tarvettaan, joten markkinoijan tulee vakuuttaa asiakas tuotteen/palvelun hyödyllisyydestä sekä merkityksellisyydestä. (Rope 1998, 21.)

Ostoprosessin käynnistämisen tekijät voidaan jakaa myös sisäisiin ja ulkoisiin ärsykkeisiin. Sisäinen tarve voi syntyä esimerkiksi tilanteissa, jossa käyttäjä on tyytymätön nykyisen toimittajan palveluun tai ostoryhmä hintaan. Ulkoisena ärsykkeenä voi toimia myyjä, joka saa ostajan vakuuttumaan hankinnan mahdollisuuksista kehittää yrityksen toimintaa. (Hutt & Speh 2010, 66.)

Kun ongelma tai mahdollisuus on havaittu, laaditaan siitä tyypillisesti yleinen kuvaus. Tarkoituksena on määritellä, miten ongelma on mahdollisesti ratkaistavissa. Tämän jälkeen määritellään tarvittavat tuotteet ja palvelut. Määrittely sisältää spesifikaatiot tarvittavasta tuotteesta/palvelusta (käytäntö), sen fyysisistä tarpeista (tekninen), tuotteen toimituksesta (prosessi) sekä tuotteen käyttämisestä odotettavista hyödyistä (aikaansaannos). (Brennan ym. 2010, 37; Hutt & Speh 2010, 65.) Spesifikaatioiden tulee yleensä olla hyvin tarkkoja. Tässä vaiheessa prosessia mukana on usein teknisiä asiantuntijoita sekä ostettavan tuotteen tai palvelun käyttäjiä (Ojasalo & Ojasalo 2010, 39).

Kun ostettava tuote/palvelu on määritelty, etsitään toimittajia, jotka pystyvät vastaamaan ostettavaan tuotteeseen/palveluun. Jos kyseessä on uusi hankinta, etsitään tässä vaiheessa useita potentiaalisia toimittajia. Jo aiemmin tehdyn tai samankaltaisen hankinnan kohdalla etsintä voidaan kohdistaa vain muutamaan toimittajaan, erityisesti strategisten kumppanuuksien kohdalla. (Ojasalo & Ojasalo 2010, 39; Brennan ym. 2010, 37.)

Seuraavaan vaiheeseen valittavien toimittajien määrään vaikuttavat myös hankinnan hinta ja sen merkityksellisyys (Brennan ym. 2010, 37). Tämän vaiheen markkinoinnillisessa onnistumisessa on ennen kaikkea kyse näkyvyydestä sekä tavoitettavuudesta. Hyvä maine on erittäin merkityksellinen. (Rope 1998, 23.)

Toimittajien etsintää helpottaa tänä päivänä Internet, josta löytyy valtava määrä erilaisia tietolähteitä. Ostava organisaatio voi kartoittaa itselleen kokonaiskuvan haluamastaan toimialasta, jonka jälkeen yksittäisten toimittajien etsintä ja arviointi on helpompaa. (Iloranta & Pajunen-Muhonen 2012, 231.)

Iloranta ja Pajunen-Muhonen (2012, 231-232.) mainitsevat toimittajamarkkinoihin ja potentiaaliin toimittajiin tutustumiseen seuraavanlaisia tapoja:

- Tutut ja kollegat, joiden kokemukset ja havainnot ovat yleensä merkityksellisiä
- Yrityksen omat sidosryhmät kuten tavarantoimittajat, joilla saattaa olla asiantuntijoita kyseisestä hankinnasta (kokevat usein asiakkaan auttamisen tärkeäksi)
- Ammattilehdet ja muut alan julkaisut
- Muiden yritysten hankintasivustot (palvelevat erityisesti suuria ja tunnettuja yrityksiä)
- Messut ja näyttelyt, joiden kautta saa alan kehityksestä ja tarjoomasta hyvän yleiskatsauksen

- Korkeakoulut, yliopistot ja näiden opiskelijat saattavat olla huomionarvoinen tietolähde

Organisaation ostamiselle on tyypillistä, että potentiaalisilta toimittajilta pyydetään yksityiskohtaiset tarjoukset. Usein toistuvissa ja teknisesti yksinkertaisissa hankinnoissa tarjous voi olla hyvinkin yksinkertainen, jopa ainoastaan puhelinsoitto tuoteluettelon perusteella. Kuitenkin usein, etenkin monimutkaisissa ja kalliissa hankinnoissa, vaaditaan kirjallisia ja yksityiskohtaisia tarjouksia. Vaiheen tarkoituksena on selvittää toimittajien kykyä ja sopivuutta kyseiseen hankintaan. (Ojasalo & Ojasalo 2010, 39-40; Iloranta & Pajunen-Muhonen 2012, 234.)

Ostopäätökseen vaikuttavat henkilöt (buying centerin jäsenet) arvioivat jätetyt tarjoukset. Brennanin ym. (2010, 38) mukaan vertailua tehdään kahdesta näkökulmasta: toisaalta tarkastellaan tarjonnan ja hankinnan vaatimuksien yhteensopivuutta ja toisaalta toimittajaa yleisesti kumppaniehdokkaana. Näiden tärkeysjärjestys riippuu erityisesti siitä, onko hankkeella yksityiskohtaisia vaatimuksia sekä siitä, haetaanko pidempiaikaista kumppanuutta. Tarjouksista valitaan usein muutama potentiaalinen toimittaja, joiden kanssa käydään henkilökohtaisissa tapaamisissa neuvottelemassa hinnoista sekä toimitus- ja muista ehdoista. Vertailuvaiheen laajuus riippuu hankinnan monimutkaisuudesta sekä sen riskeistä. Näistä samoista syistä johonkin, myös päätöksen tekoon osallistuvien sekä valintakriteerien määrä vaihtelee suuresti. (Brennan ym. 2010, 38; Ojasalo & Ojasalo 2010, 40.) Päätöksenteon valintakriteereitä on avattu tarkemmin kappaleessa 4.1.

Kun toimittaja on valittu, seuraa toimitustavan/tilausrutiinin valinta. Ostava organisaatio ei hyödy ostetusta tuotteesta ennen kuin se on toimitettu organisaation käyttöön. Siksi toimituksesta ja sen suoritusajasta neuvotteleminen on tärkeä osa ostoprosessia. Vaihe saattaa sisältää tavaroiden vastaanottamista, tarkistusta, maksamista sekä tietojen syöttämistä organisaation tietojärjestelmiin. Mahdollisesti hyvinkin useat vastaanottorutiinit aiheuttavat kustannuksia, joita pyritään luonnollisesti välttämään esimerkiksi strategisilla kumppanuuksilla. (Ojasalo & Ojasalo 2010, 40; Brennan ym. 2010, 38.)

Ostoprosessin viimeisenä vaiheena on tehty hankinnan arviointi ja palaute. Ostava organisaatio arvioi, miten ostettu tuote/palvelu toimii suhteessa odotuksiin, joiden pohjalta ostotehtiin. Arvioinnin kohteena ovat sekä tuote/palvelu että toimittaja. Tuotetta/palvelua verrataan esimerkiksi sille asetettuihin spesifikaatioihin ja toimittajaa arvioidaan esimerkiksi täsmällisyyden ja palvelun laadun mukaan. Tämä vaihe on markkinoinnin kannalta keskeinen, sillä se vaikuttaa kyseisen asiakkaan lisäksi nopeasti markkinoilla leviävään imagoon. (Ojasalo & Ojasalo 2010, 40; Rope 1998, 24.)

Brennanin (2010, 38.) mukaan tämä vaihe toteutetaan usein hyvinkin muodollisesti arviointilomakkeella, jonka käyttäjät täyttävät. Arviointiin sisältyy usein eri henkilöiden tekemiä ra-

portteja. Arviointia voidaan käsitellä näiden raporttien pohjalta ostavan ja myyvän organisaation välillä. Vaihtoehtoisesti arviointi voi tapahtua vapaamuotoisemmin jokapäiväisen kommunikoinnin ohessa.

3.2 Ostopäätökseen vaikuttavat henkilöt

Organisaation ostokäyttäytymisen yksi olennaisista käsitteistä on "buying center", joka tarkoittaa ostopäätökseen vaikuttavien henkilöiden joukkoa. Tähän joukkoon kuuluvat kaikki ne henkilöt, joiden ajatukset, sanomiset tai toimet vaikuttavat ostoprosessiin ja sen lopputulokseen. Joukolla ei tarkoiteta ainoastaan organisaation mahdollista hankintaosastoa, vaan siinä voi olla jopa organisaation ulkopuolisia, siihen jollain tapaa kytkeytyneitä henkilöitä. (Ojasalo & Ojasalo 2010, 35.)

Buying center sisältää henkilöitä, joilla on erilaisia rooleja. Roolit voidaan ryhmitellä aloitteentekijöihin, käyttäjiin, vaikuttajiin, portinvartijoihin, ostajiin, päätöksen tekijöihin ja kontrolloijiin. (Brennan ym. 2010, 43; Ojasalo & Ojasalo 2010, 35.)

Ostoprosessin käynnistäjinä ovat aloitteentekijät, jotka näkevät yrityksen toiminnassa ongelman tai mahdollisuuden, joka edellyttää uuden tuotteen tai palvelun hankkimista. Aloitteentekijä voi työskennellä millä tahansa organisaation tasolla. (Ojasalo & Ojasalo 2010, 36.)

Käyttäjinä toimivat ostettavaa tuotetta tai palvelua konkreettisesti käyttävät henkilöt, joten he tarkastelevat hankintaa käyttömukavuuden ja toimivuuden kannalta. Käyttäjä toimii usein myös hankinnan aloitteentekijänä. Brennanin ym. (2010, 43.) mukaan käyttäjät saattavat myös osallistua hankinnan spesifikaatioprosessiin sekä etenkin tuotteen/palvelun suorituskyvyn arviointiin ostamisen jälkeen. (Ojasalo & Ojasalo 2010, 36; Rope 1998, 25.)

Vaikuttajilla on keskeinen rooli ostettavien tuotteiden sekä toimittajien valinnassa. Vaihtoehtoja vertaillaan heidän tuottaman informaation avulla, eli he ovat usein tärkeässä roolissa määriteltäessä spesifikaatioita ja ostokriteerejä. He arvioivat mitkä tuotteet tyydyttävät parhaiten organisaation tarpeet sekä suosittelevat ostoryhmälle vertailtavia toimittajia. Vaikuttajina toimivat usein tekniset asiantuntijat, mutta myös edellä mainitut käyttäjät. (Brennan ym 2010, 43; Ojasalo & Ojasalo 2010, 36.)

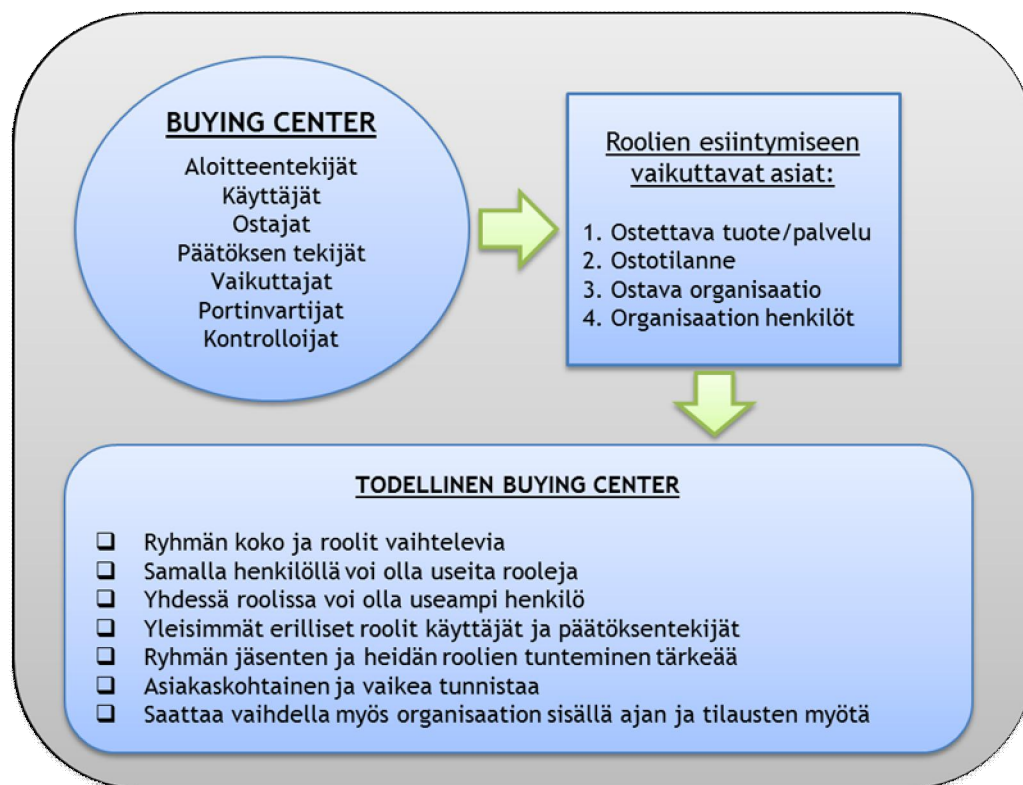
Portinvartijat niin sanotusti vartioivat sitä, kuinka paljon ja millaista tietoa päätöksentekoon osallistuvat henkilöt saavat. Portinvartija toimii niin sisään kuin ulospäin yrityksestä, eli sen tehtävänä on kontrolloida tiedonkulkua kaikkien ostoprosessiin osallistuvien henkilöiden välillä. Portinvartija voi olla esimerkiksi sihteeri, joka yhdistää puhelut johtajalle tai hankintaagentti, joka suodattaa myyjäehdokkaiden lähettämiä tietoja. (Ojasalo & Ojasalo 2010, 36; Brennan ym. 2010, 43.)

Ostajat vievät ostoprosessia eteenpäin niin, että tarve saadaan tyydytettyä ja hankinta olisi kokonaisuudessaan mahdollisimman edullinen yritykselle. Nämä henkilöt ovat suoraan yhteydessä myyvään tahoon, neuvottelevat hankinnasta ja tekevät tilauksen. Ostajien valtuudet neuvotella vaihtelevat suuresti organisaatioiden sekä hankintojen välillä. Muodollinen vastuu ostosopimuksista on yleensä ostajilla. Vaikka ostaja ei välttämättä itse valitse varsinaista tuotetta, on hänellä kuitenkin suuri vaikutus tämän päätöksen muuttujiin. (Brennan ym. 2010, 43; Ojasalo & Ojasalo 2010, 36.)

Ropen (1998, 26.) mukaan ostajia voidaan pitää myyjien vastaparina. Heille ammattimaisuus on tyypillinen piirre. Siinä missä myyjät osaavat vaatia tarjonnalleen hintaa, osaavat ostajat halvalla ostamisen keinot.

Päätöksentekijät tekevät varsinaisen ostamispäätöksen. Joskus lopullinen päätösvalta on ostajalla, mutta usein lopullinen valta hankintapäätöksen teossa on organisaation ylemmällä ryhmällä tai henkilöllä (Ojasalo & Ojasalo 2010, 36). Brennanin ym. (2010, 43.) mielestä päätöksentekijöihin voidaan lukea myös henkilöitä, joilla ei ole muodollista valtaa. He lukeutuvat päätöksentekijöihin siksi, että heidän mielipiteillään on merkittävä vaikutus ostajaryhmään.

Todellisuudessa nämä roolit eivät toteudu näin rajattuina ostotehtävän mukaisina toimintamalleina, eikä ryhmä sisällä niin monia osapuolia (Rope 1998, 28). Kuviossa 3 on havainnollistettu buying centerin muodostumista todellisuudessa huomioiden siihen vaikuttavat tekijät. Todellisen ostopäätöksen vaikuttavien henkilöiden joukon tunnistaminen on markkinoijalle eduksi, mutta se on hyvin haastavaa. Kuvioista nähdään teoreettinen buying center sekä tekijät, jotka vaikuttavat todellisen buying centerin muodostumiseen.



Kuvio 3: Todellisen buying centerin muodostuminen

Vaikka buying center teoriassa koostuu seitsemästä eri roolista, ei se todellisuudessa tarkoita seitsemän henkilön joukkoa. Ryhmän koko sekä siihen kuuluvien henkilöiden roolit sekä aktiivisuus prosessin eri vaiheissa vaihtelevat suuresti. Samalla henkilöllä voi olla yhdessä ostoprosessissa useita eri rooleja ja toisaalta yhdessä samassa roolissa voi olla useampia henkilöitä. Sama henkilö voi toimia prosessissa esimerkiksi aloitteentekijänä, käyttäjänä ja vaikuttajana. Toisaalta samassa ryhmässä voi olla kymmenen eri käyttäjää. (Ojasalo & Ojasalo 2010, 37.)

Useimmiten buying center sisältää erillisistä rooleista ainakin käyttäjä- ja päätöksentekijäroolit. Nämä roolit yhtyvät aidosti ainoastaan yhden henkilön yhtiöissä. Kuten kuviosta nähdään, kaikkien muiden roolien esiintymiseen vaikuttavat neljä tekijää: ostettava tuote/palvelu, ostotilanne, ostava organisaatio ja organisaatiossa työskentelevät henkilöt. (Rope 1998, 28.)

Ostettavan asian vaikutus buying centeriin riippuu esimerkiksi hankinnan suuruudesta, sen monimutkaisuudesta tai vaikeudesta sekä erityisasiantuntemuksen tarpeesta. Buying center on todennäköisesti pieni, jos ostettava tuote on yksinkertainen. Sitä vastoin monimutkaisissa hankinnoissa buying center on todennäköisesti suuri. (Rope 1998, 29; Ojasalo & Ojasalo 2010, 37.)

Ostotilanteen vaikutuksella tarkoitetaan muun muassa hankinnan ainutkertaisuutta sekä sen merkityksistä (niin taloudellisista, toiminnallisista kuin teknisistä) organisaatiolle pidemmällä aikavälillä. Esimerkiksi vaikuttajat ovat sitä keskeisemmässä roolissa, mitä merkityksellisempi hankinta on pidemmällä aikavälillä. (Rope 1998, 29.)

Kolmas buying centeriin vaikuttava tekijä on ostava organisaatio. Ryhmän muodostumiseen vaikuttaa oleellisesti muun muassa organisaation koko ja rakenne sekä toimintojen keskittyneisyys. Karkeasti voidaan yleistää, että mitä suurempi organisaatio, sitä suurempi buying center todennäköisesti on ja päinvastoin. (Rope 1998, 29.)

Lisäksi ryhmän muodostumiseen vaikuttavat organisaatiossa työskentelevien henkilöiden aktiivisuus, päätöksenteko sekä muut henkilökohtaiset piirteet. (Rope 1998, 29.)

Harvinaisin rooleista erillisenä henkilönä on portinvartija. Myös vaikuttajan rooli on etenkin pienissä organisaatioissa harvinaisempi. Kuitenkin joissakin hankinnoissa, kuten teknistä asiantuntemusta vaativissa projekteissa se on yleinen. Tämänkaltaisissa, esimerkiksi tietojärjestelmien hankinnassa/hallinnassa, voi toimia useitakin vaikuttajia, jolloin roolissa toimii järjestelmäasiantuntijat. (Rope 1998, 29.)

Kaikki edellä mainitut tekijät osoittavat, ettei buying centerin muodostuminen ole yksiselitteistä vaan ryhmä muodostuu aina tapauskohtaisesti. Koska vaikuttavia tekijöitä on paljon, myös ostoprosessin osallistujarooleista on sovelluksia lähes yhtä monia kuin on yrityksiäkin. Lisäksi buying center vaihtelee organisaation sisällä eri tilausten myötä. Ostettavasta tuotteesta ja ostotilanteesta riippuen, buying center voi olla enemmän tai vähemmän muodollinen ja vastuutasojen painoarvo saattaa vaihdella suuresti. Sen vuoksi b2b -markkinointiratkaisut tulisi suunnitella tapauskohtaisesti ja ostettavaan tuotteeseen ja ostotilanteeseen perustuen. (Brennan ym. 2010, 44; Rope 1998, 29; Ojasalo & Ojasalo 2010, 37.)

Buying centerin ymmärtäminen, eli siinä vaikuttavien henkilöiden sekä heidän rooliensa tunnistaminen on myyjälle kuitenkin tärkeää. Tämä mahdollistaa markkinoijaa ja myyjää tekemään ratkaisuja, jotka tyydyttävät rooleissa toimivien henkilöiden yksilölliset tarpeet. Osaataan ottaa yhteyttä oikeisiin henkilöihin ostoprosessin eri vaiheissa sekä antaa oikeanlaista tietoa tai vaikutteita oikeille henkilöille. (Brennan ym. 2010, 43; Ojasalo & Ojasalo 2010, 37.)

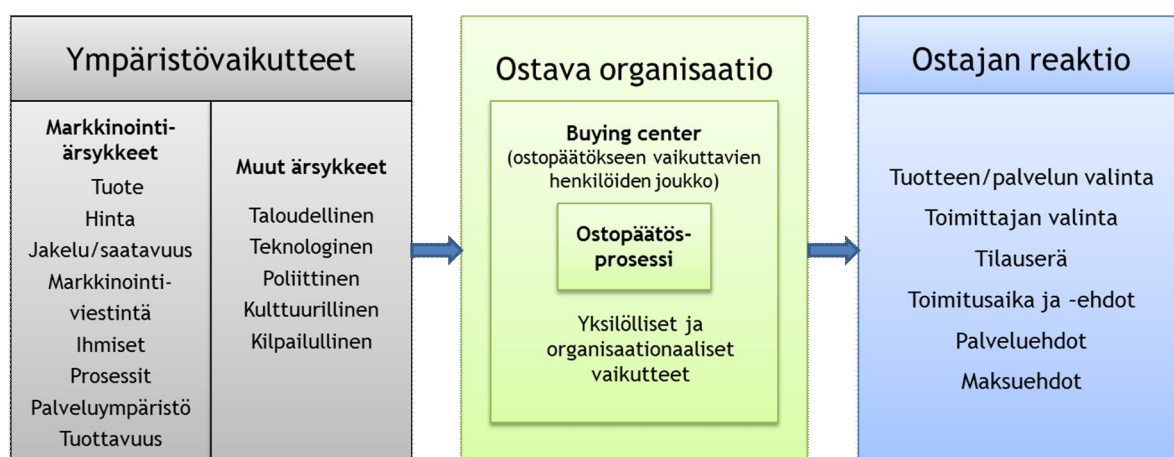
Esimerkiksi uuden, ostajalle vieraan tuotteen ostotilanteessa, on markkinoijalla mahdollisuus vaikuttaa jopa tuotteen spesifikaatioihin olemalla kontaktissa ryhmän jäseniin jo päätösprosessin alkuvaiheessa. Näin myyjä voi jo etukäteen vaikuttaa ostoprosessin myöhempään vaiheeseen, jossa valitaan tuotteelle toimittajaa. (Brennan ym. 2010, 44.)

Buying centeriä ymmärtääkseen markkinoijan tulee aina linkittää se tuotteen ja ostopäätöksen lisäksi dynaamiseen ympäristöön. Tällä tarkoitetaan, että markkinoijan täytyy kiinnittää huomiota ostoryhmän rakenteisiin ja ihmisten välisiin suhteisiin ostoprosessin eri vaiheissa. Esimerkiksi tunnistamalla henkilöt, joilla yhteys muihin osastoihin tai jopa johtoon, on myyjällä parempi mahdollisuus vaikuttaa ostopäätökseen. (Brennan ym. 2010, 44.)

4 Ostopäätökseen vaikuttaminen

Kuten edellä on esitetty, organisaation ostoprosessi on hyvin monivaiheinen ja monien vaikutteiden myötä etenevä kokonaisuus. Jotta asiakkaan ostoprosessin ja siinä tapahtuviin päätöksiin voidaan vaikuttaa, on ensin ymmärrettävä mitkä kaikki tekijät siihen vaikuttavat. Tässä kappaleessa käydään läpi ostavaan organisaatioon vaikuttavia tekijöitä sekä tarkemmin organisaation ostopäätöskriteerejä (kappale 4.1). Tämän jälkeen käsitellään markkinointiviestintää (kappale 4.2), koska markkinointiviestinnän keinoilla näihin päätöksiin voidaan vaikuttaa.

Organisaatioiden ostokäyttäytymisessä on hyvin paljon eroavaisuuksia, sillä ostotoimintaan vaikuttavia tekijöitä on paljon. Kotlerin ja Armstrongin (2012, 195.) kehittämästä mallista (kuvio 4) nähdään, mitkä erilaiset ärsykkeet vaikuttavat ostavaan organisaatioon.



Kuvio 4: Organisaation ostokäyttäytymismalli (mukaillen Kotler & Armstrong 2012, 195)

Organisaation ulkopuolelta tulevia ärsykeitä kutsutaan ympäristövaikutteiksi, jotka voidaan jakaa markkinointiärsykkeisiin ja muihin ärsykkeisiin. Markkinointiärsykeitä ovat Kotlerin mallissa niin kutsutun 4P-mallin neljä markkinoinnin kilpailutekijää, eli tuote (product), hinta (price), jakelu/saatavuus (place) ja markkinointiviestintä (promotion). Kuvioon on lisätty palvelujen markkinoinnissa käytetyn 8P-mallin neljä muuta kilpailutekijää: ihmiset eli henkilöstö ja asiakkaat (people, participants), prosessit ja toimintatavat (processes), palveluympäristö

(physical evidence) sekä tuottavuus ja laatu (productive & quality). (Kotler & Armstrong 2012, 195; Bergström & Leppänen 2009, 166; Ojasalo & Ojasalo 2010, 29.)

Ihmiset ja henkilöstö on lisätty kilpailutekijäksi, koska niiden vaikutus on palveluliiketoiminnassa merkittävä. Palvelun onnistumiseen ja sitä kautta asiakkaan tyytyväisyyteen vaikuttaa henkilöstömäärän lisäksi ennen kaikkea palvelun laatu sekä ihmisten käyttäytyminen. Tämä kilpailutekijä on nimellä ihmiset, koska sillä tarkoitetaan myös asiakkaita. Palvelumielikuva syntyy aina henkilöstön ja asiakkaan yhteisestä toiminnasta ja mielikuvasta. (Bergström ym. 2009, 166.)

Prosessit ja toimintatavat voivat olla kilpailuetuna, jos yritys onnistuu luomaan asiakaslähtöisen, kilpailijoita paremman tavan palvella ja toimia eri tilanteissa. Prosessin lisäksi ostajaan vaikuttaa palveluympäristö, joka voi olla merkittäväkin tekijä. (Bergström ym. 2009, 166-167.)

Ojasalot (2010, 29.) kuvaavat kahdeksatta kilpailutekijää kolikolla, jossa laatu ja tuottavuus ovat sen kaksi puolta. Hyvällä laadulla saadaan tyytyväisempiä ja uskollisempia asiakkaita. Hyvä laatu kuitenkin vaatii yleensä lisäpanoksia, jotka puolestaan nostavat hintoja ja se saattaa näin vähentää kysyntää. Näiden välisen tasapainon löytäminen onkin tärkeää.

Muut ympäristöärsykkeet voidaan jakaa taloudellisiin, teknologisiin, poliittisiin, kulttuurillisiin ja kilpailullisiin tekijöihin. B2b-markkinoilla taloudellisilla tekijöillä on merkittävä vaikutus. Ostajat kiinnittävät huomiota ostohetkellä vallitsevan kysynnän sekä taloudellisen tilanteen lisäksi talouden tulevaisuuden näkyymiin. Kotlerin ja Armstrongin (2012, 198.) mukaan monet organisaatiot haluavat ostaa suurempia varastoja varmistaakseen asianmukaisen toimituksen omille asiakkailleen. Teknologisten, poliittisten ja kilpailullisten tekijöiden lisäksi tulee aina huomioida kulttuurilliset tekijät. Tavoilla voi olla voimakas vaikutus ostajan käyttäytymiseen, erityisesti kansainvälisillä markkinoilla. (Kotler & Armstrong. 2012, 198.)

Nämä kaikki ympäristöärsykkeet (markkinointi- ja muut tekijät) vaikuttavat ostavaan organisaatioon. Ostoaktiivisuuden kannalta keskeisessä asemassa ovat ostopäätökseen vaikuttavien henkilöiden joukko (buying center) sekä yrityksen ostopäätösprosessi, joita käsitelty tarkemmin kappaleessa 3. Kuviosta 4 nähdään myös, että organisaation reaktio on yksilöllisten ja organisaationaalisten vaikutteiden yhteistulos. (Kotler & Armstrong 2012, 195.)

Jokaisella organisaatiolla on omat tavoitteet, käytännöt, toimitavat ja -ympäristöt, jotka b2b-markkinoijan on huomioitava. Tärkeimpiä kysymyksiä markkinoinnin kannalta ovat: Kuinka moni organisaatiossa osallistuu ostopäätökseen? Keitä he ovat? Mitkä ovat heidän valinta-

kriteerinsä? Mitkä ovat yrityksen käytännöt ja ostajalle asetetut rajoitteet? (Kotler & Armstrong 2012, 198.)

Jo aiemmin, kappaleessa 3.2, puhuttiin buying centeristä ja sen eri roolien vaikutuksesta ostoprosessiin. Näiden roolien lisäksi markkinoijan tulee huomioida ostoprosessiin osallistuvien ihmisten omat, yksilölliset vaikutteet. Jokainen ostoprosessiin osallistuva henkilö vaikuttaa ostopäätöksiin omien motiiviansa, näkemystensä, havaintojensa sekä mieltymystensä pohjalta. Siksi markkinoijan tulee huomioida osallistujien yksilölliset tekijät kuten ikä, koulutus, ammatillinen tuntemus sekä luonne. Ostajat eroavat usein myös ostotyyliltään. Toiset ovat hyvin teknillisiä ostajia, jotka tekevät perusteellisia analyyseja kilpailevista tarjouksista ennen toimittajan valintaa. Toiset taas ovat hyvinkin vaistonvaraisia neuvottelijoita. (Kotler & Armstrong 2012, 198.)

Koska b2b-markkinoilla ostoprosessissa on usein monia osallisia, tulee markkinoijan ja myyjän huomioida myös heidän vaikutuksensa toisiinsa. Myyjä voi yrittää ymmärtää ostajien välisiä vaikutuksia. Se on kuitenkin vaikeaa, koska osallisten välistä viestintää toisilleen ei voida varmuudella ymmärtää. Tärkeää on huomata, ettei vaikutus välttämättä ole aina niin sanotusti ylhäältä alaspäin. Joskus alemmalla tasolla työskentelevällä voi olla suurempi vaikutusvalta hankinnassa kuin korkeammalla tasolla työskentelevällä. (Kotler & Armstrong 2012, 198.)

Näiden kaikkien tekijöiden kokonaisuus vaikuttaa ostajan valintoihin koko ostoprosessin ajan. Kotlerin mallissa päätökset jaetaan kuuteen eri osaan: tuotteen/palvelun valinta, toimittajan valinta, tilauserä, toimitusaika, toimitus- ja palveluehdot sekä maksusopimukset. (Kotler & Armstrong 2012, 195.)

Bergströmin ja Leppäsen (2009, 149.) mielestä tärkeimpiä tekijöitä, joilla organisaation päätöksentekoon voidaan vaikuttaa, ovat:

- tuotteen ominaisuudet, ongelmanratkaisukyky ja tarjottu kokonaisuus
- tuotteen ja tuotekokonaisuuksien helppo saatavuus ja toimitusvarmuus
- myyjän luotettavuus ja asiantuntemus
- hintatason ja kaupan ehtojen sopivuus (maksu- ja sopimusehdot)
- toimitusten pitävyys ja nopeus sekä laatustandardien noudattaminen
- informaation saaminen
- asiantuntevuus asiakaspalvelussa ja asiakassuhteen hoidossa
- oston jälkeiset palvelut (esim. takuut, huolto ja ylläpito)

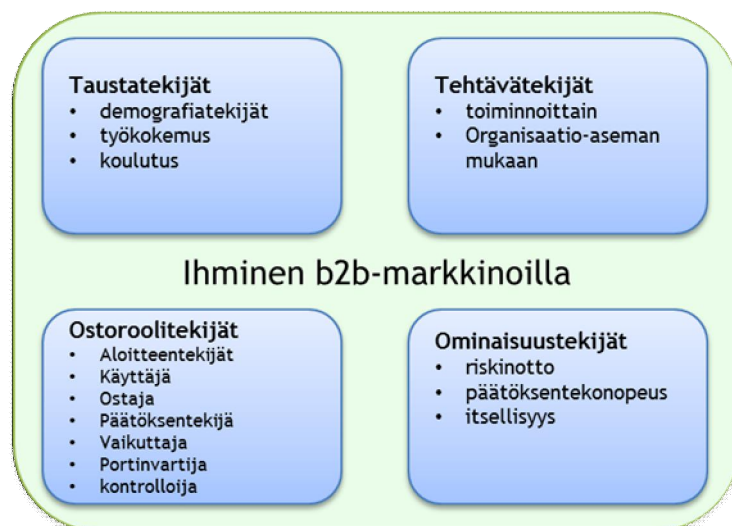
4.1 Ostopäätöskriteerit

Puhuttaessa tuotteen tai palvelun toimittajan valinnasta, tarkoitetaan yleensä niitä ostopäätöstä edeltäviä toimia, joilla toimittajia arvioidaan ja vertaillaan keskenään ja joiden pohjalta lopullinen valinta tehdään. Näitä toimia ohjaavat valintakriteerit, jotka vaihtelevat tilanteittain. Valinta on niin monen asian yhteinen summa, ettei yleisiä joka tilanteessa päteviä valintakriteerejä edes voida määritellä. (Ojasalo & Ojasalo 2010, 46-48.)

Kuten jo kappaleessa 3 todettu, organisaation ostoprosessi alkaa yleensä tarpeen tunnistamisen jälkeen vaatimusten määrittelyllä. Erityisesti isoissa hankinnoissa ostaja laatii ostokriteerit toimitettavalle tarjoomalle jo ennen, kuin ottaa myyjään yhteyttä. Ostopäätöskriteerit voidaan laatia jopa asiantuntijan avustuksella ja ne voivat sisältää erilaisia laatustandardeja tai -sertifikaatteja. (Hollanti & Koski 2007, 157.)

Vaikka kriteerit ovat hyvin pitkälle tuote-, palvelu- ja organisaatiokohtaisia, voidaan valintaprosessista löytää joitakin tekijöitä, joilla on useissa tapauksissa vaikutusta. (Ojasalo & Ojasalo 2010, 48.)

Usein ajatellaan, että b2b-markkinoilla ostopäätöskriteerit ovat ainoastaan rationaalisia (esim. hinta). Tämä liittyy uskomukseen, että päätöksentekijänä toimisi organisaatio ja siellä työskentelevät henkilöt olisivat vain päätöksenteon välikappaleita. Todellisuudessa päätöksen tekee kuitenkin aina ihminen. Siksi myös b2b-markkinoilla päätöksiin vaikuttaa rationaalisten valintakriteereiden lisäksi sosiaaliset ja emotionaaliset tekijät. Organisaatiossa työskentelevien henkilöiden henkilökohtaisilla mieltymyksillä ja näkemyksillä voi olla ratkaisevakin vaikutus siihen, mikä tuote tai yritys valitaan. Kuviosta 5 nähdään ihmisen henkilökohtaiset osto-toimintaan vaikuttavat tekijät b2b-markkinoilla. (Rope 1998, 23 & 42; Ojasalo & Ojasalo 2010, 40.)



Kuvio 5: Ihmisen henkilökohtaiset ostotoimintaan vaikuttavat tekijät b2b-markkinoilla (muokailen Rope 1998, 42)

Rationaalisten valintakriteereiden lisäksi b2b-markkinoilla pätee siis markkinoijan perussääntö, että kaikki myydään tunteella. Eron kuluttaja- ja organisaatio-ostajan välille aiheuttaa usein päätöksen perustelemisen tarve. B2b-markkinoille on tyypillistä, että hankinta pitää aina pystyä perustelemaan rationaalisesti. Tämä merkitsee sitä, että pohjimmiltaan emotionaalisen (esim. henkilösuhteisiin pohjautuva) päätöksen tueksi vaaditaan rationaalisia ominaisuuksia (esim. laatutekijät), joilla ostopäätöstä voidaan perustella muille. (Rope 1998, 48.)

B2b-markkinoiden ostotoiminnasta keskeistä on se, ettei kyseessä ole vain yksi päätös, vaan useiden päätösten jono. Kuten kappaleessa 3.1 on esitetty, organisaation ostoprosessi on monivaiheinen ja jokainen vaihe sisältää päätöksen jostakin asiasta. Rope (1998) on tiivistänyt tarjokkaiden välillä tapahtuvan päätösjonon kahteen vaiheeseen: valinta mahdollisista tarjokkaista eli vaihtoehtoiset tuotteet sekä valinta harkittavana olleista tarjokkaista eli "parhaan hakeminen". Näiden vaiheiden lopputuloksena toteutetaan parhaan tuotteen ostos. (Rope 1998, 44.)

Verrattaessa tätä kahden vaiheen jakoa kuviossa 2 esitettyyn ostoprosessiin, voidaan ajatella, että ensimmäinen vaihe vastaa ostoprosessin neljättä "toimittajan etsintä"-vaihetta. Ropen (1998, 44.) kahtiajaossa ensimmäinen vaihe sisältää valinnan niistä yrityksistä, joille annetaan mahdollisuus kilpailuun osallistumisesta. Tämä valinta ilmenee usein tarjouspyyntönä. Näin se vastaa aiemmin esitetyn ostoprosessin viidettä vaihetta, eli ehdotusten pyytämistä ja vaihtoehtojen vertailua.

Ropen mukaan tätä ensimmäistä vaihetta kutsutaan perusvalinnaksi, jossa valintakriteerit ovat edellytysluonteisia tekijöitä. Tällä tarkoitetaan, että seuraavaan vaiheeseen valitaan yritykset, jotka periaatteessa ovat mahdollisia hankintakohteita. Edellytysluonteisia tekijöitä ovat esimerkiksi toimitusvarmuus, yrityksen vakavaraisuus, laatutaso ja toimituskapasiteetti. Markkinoijalle on tärkeää saada tunnettuuden ohella luotua omasta tuotteestaan sellainen mielikuva, joka täyttää nämä edellytysluonteiset tekijät. (Rope 1998, 44-45.)

Iloranta ja Pajunen-Muhonen (2012, 235.) kuvaavat tätä perusvalintaa yhteistyön edellytysten arvioinniksi, jossa toimittajia arvioidaan kyvyltään, kapasiteetiltaan ja kilpailukyvyltään. Et-sintäaiheessa arvioinnin kohteita ovat esimerkiksi toimittajayritysten koko, kannattavuus ja tunnettuus. Liiketoimintaympäristöä arvioidaan muun muassa siitä näkökulmasta, millaiset edellytykset toimittajalla on kilpailukykyisyyteen halutun tarjooman kustannustekijöissä.

Ensimmäisessä vaiheessa valittujen, eli mahdollisten tarjokkaiden joukosta tehdään lopullinen valinta. Tässä valinnassa korostuvat Ropen (1998, 47-48.) mukaan seuraavat kriteerit:

- 1 Edullisuus: Tämä pätee erityisesti ammattiestajaorganisaatioiden kohdalla, joiden tavoitteena on saada hankinta mahdollisimman halvalla.
- 2 Laatu: Tällä tarkoitetaan tuotteen laatuun liittyviä ominaisuuksia, joita voi olla lähes mitkä tahansa, esim. kestävyys, tekniikka, toimintanopeus sekä vähäinen huoltotarve.
- 3 Luotettavuus eli imago: Imagoa mitataan muun muassa markkinaosuudella, tyytyväisillä asiakaskokemuksilla sekä referenssilistoilla. Tämä valintakriteeri korostuu erityisesti asiantuntijaorganisaatioiden, kuten konsulttitoimistojen valinnassa. Palvelua on vaikea mitata, joten asiakas hakee päätöksensä perustaksi vakuuttamistietoja (eli uskoo hyvään palveluun, kun niin monet muutkin ovat sitä käyttäneet).
- 4 Henkilösuhteet: Henkilösuhteilla on usein merkittävä vaikutus lopulliseen valintaan, vaikka sitä ei usein ääneen mainita. Tämä korostuu etenkin hankinnoissa, joiden tarjonnassa on vaikea havaita selkeitä toiminnallisia eroja.

Rope (1998, 48.) muistuttaa, ettei nämä neljä valintatekijää ole toisiaan poissulkevia, vaan päinvastoin toisiaan tukevia. Esimerkiksi hyvän imagon taustalla saattaa olla tuotteiden hyvä laatu.

Iloranta & Pajunen-Muhonen (2012, 234.) kehottavat ostajaa arvioimaan tarjousehdotuksia ainakin seuraavien asioiden kannalta:

- Tilanteen ymmärtäminen (Onko toimittaja ymmärtänyt ostajan tilanteen oikein?)
- Tarpeet ja tavoitteet (Vastaako tarjous tarpeita? Onko toimittajan ehdotuksessa jotain tärkeää, jota ostaja itse ei ole ajatellut?)

- Ratkaisun sopivuus (Onko ratkaisu ostajalle sopiva? Mitä etuja ratkaisulla on? Mitä riskejä ratkaisussa on?)
- Hinta, kustannukset, hyödyt ja riskit (Onko hinta-laatusuhde hyvä? Mitä muita kustannuksia hankintaan liittyy? Mitä riskejä ehdotukseen ja toimittajaan liittyy?)
- Toimivan yhteistyön edellytykset (Onko toimittaja aidosti kiinnostunut hankinnasta ja ostajasta? Mikä asema ostajalla on toimittajan asiakkaana? Miten yhteistyö käytännössä toimisi? Miten ongelmatilanteissa toimittaisiin?)
- Toimittajan osaaminen

Toimittajia arvioidaan tarjousten lisäksi mahdollisesti asiakasreferenssien, laatupalkintojen ja sertifiointien perusteella (Iloranta & Pajunen-Muhonen 2012, 234.)

Ojasalot (2010, 58.) ovat esittäneet myyntiprosessikuvauksessaan yleisiä periaatteita, jotka vaikuttavat kaupan päättämiseen. Näistä seuraavat periaatteet ovat yleistettäviä periaatteita, jotka vaikuttavat siihen, keneltä palvelu ostetaan.

- 1 Validointiperiaate: Asiakas ostaa todennäköisemmin tuotteen tai palvelun, jonka heidän kaltaisensa yritys on ostanut.
- 2 Auktoriteettiperiaate: Asiakas ostaa todennäköisemmin sellaiselta myyjältä, jota hän pitää asiantuntijana.
- 3 Harvinaisuusperiaate: Harvinaista tuotetta tai palvelua pidetään usein arvokkaana ja haluttavampana.
- 4 Ystävyyasperiaate: Asiakas ostaa mieluummin henkilöltä, josta hän pitää.

Laatu on usein merkittävä ostopäätöskriteeri. Sen merkitys on yleensä sitä suurempi, mitä monimutkaisempi hankinta on teknisesti kyseessä. (Ojasalo & Ojasalo 2010, 40.)

Laatu on hyvin laaja käsite ja sen arviointi on usein hankalaa. Arviointia monimutkaistaa se, että tänä hankinnan kohteena on tänä päivänä yleensä tarjooma. Kuten jo kappaleessa 2.2 kuvattiin, tarjooma voi olla useastakin eri osatekijästä rakentuva kokonaisuus. Erityisesti palvelua sisältävä tarjooma monimutkaistaa laadunarviointia. Koska palvelu on aineetonta ja kyse on usein ainutkertaisesta kokemuksesta, on laadun mittaaminen vaikeampaa kuin yksittäisen tavarän. (Hollanti & Koski 2007, 89.)

Ojasalo & Ojasalo (2010, 52.) ehdottavatkin, että toimittajien palvelua arvioidaan sen mukaan, onko se räätälöityä ainutkertaista palvelua, jota on vaikea kopioida. Lisäksi arvioidaan, mitä ostajan tarpeita palvelu tyydyttää. Avoimeksi jää, kuinka näitä tekijöitä voidaan mitata ja vertailla kilpailijoiden kesken.

Jos laatua tarkastellaan asiakkaan kannalta, tulee huomio kiinnittää kahteen eri kokonaisuuteen. Ensimmäisenä ovat ominaisuudet, joita asiakas palvelulta odottaa. Toisena ovat toimenpiteet, jotka asiakas palvelun toteutuksen aikana kokee. Palvelun toteutuksen laatu koostuu kolmesta eri osatekijästä: lopputulos eli tekninen laatu, toimenpiteet eli toiminnallinen laatu sekä toimittajan brändi. Ydinajatuksena on, että tarjooman laatu koostuu kaikista ominaisuuksista, joita asiakas siinä arvostaa. (Hollanti & Koski 2007, 89-90.)

Jos laatua tarkastellaan toimittajan kannalta, se nähdään yleensä objektiivisena asiana. Toimittaja pyrkii parantamaan laatua tuotekehityksen ja - tutkimuksen avulla. Laatua ilmenetään usein laatustandardeilla ja - testeillä. Hinta toimii sekä asiakkaalle että tuottajalle laadun mittarina, vaikkei sitä voida täysin luotettavana pitää. (Hollanti & Koski 2007, 89: Ojasalo & Ojasalo 2010, 52.)

Laatu saa jatkuvasti uusia ulottuvuuksia, sillä ostajien tietoisuus kasvaa koko ajan. Nykyään asiakkaan huomio kohdistuu tuotteen ominaisuuksien ja palvelun lisäksi myös yhteiskunnallisiin ja ekologisiin tekijöihin. Hyvään laatuun mielletään usein ympäristötekijöiden huomioiminen sekä yhteiskuntavastuu. Tänä päivänä toimittajien eettisyys voi olla merkittäväkin tekijä laatua arvioidessa. (Hollanti & Koski 2007, 89.)

4.2 Markkinointiviestintä

Markkinointiviestintä on osa tämän opinnäytetyön teoriaa, sillä sen avulla yritys välittää kohderyhmälle tietoa itsestään ja tarjoomastaan. Viestinnällä pyritään myös vaikuttamaan asiakkaan ostoprosessiin niin, että ostopäätös syntyy. Asiakkaan tietoisuuteen pääseminen on edellytyksenä sille, että voidaan tulla valituksi. Tunnettuuden luomisen sekä tuotteista, hinnoista ja ostopaikoista tiedottamisen lisäksi markkinointiviestinnän tavoitteena on vedota kohderyhmän emotionaalisiin tarpeisiin liittämällä niihin positiivisia mielikuvia. Näin asiakas kiinnostuu tarjoomasta, ottaa sen mukaan vertailuun, jonka seurauksena saattaa ostaa sen. Tiivistettynä voidaan sanoa, että markkinointiviestinnällä vaikutetaan tietoon, tunteisiin ja toimintaan. (Hollanti 2007, 126-127; Bergström & Leppänen 2009, 328-330.)

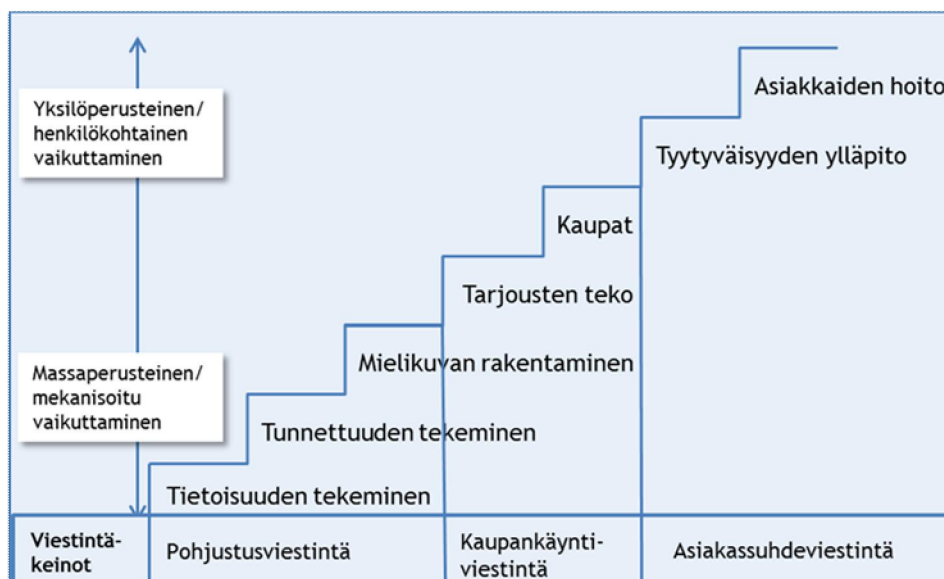
Vaikka tavoitteena on vaikuttaa ostajaan, muistuttaa Hollanti (2007, 126), että markkinointiviestintä on vastaanottajan ja lähettäjän molemminpuolista tiedonvälitystä. Perinteisten markkinointitoimien (esim. myynti ja mainonta) rinnalle vuorovaikutteisessa markkinointiprosessissa tulee nostaa myös viestintä. Tämä perustuu siihen, että kaikki organisaation toimet sekä ostajan ja myyjän välisissä vuorovaikutustilanteissa tapahtuvat asiat vaikuttavat asiakkaaseen. (Grönroos 2010, 357-378.)

Kun puhutaan b2b-markkinoilla toteuttavasta markkinointiviestinnästä, voidaan Ropen (1998, 146.) mielestä esittää kaksi viestinnän peruseriaatetta. Ensinäkin b2b-markkinointiviestinnän tarkoitus on viedä organisaation ostoprosessia tietoisesti eteenpäin. Viestintää tulee tapahtua ostoprosessin jokaiseen vaiheeseen, jotta ostaja saadaan tietämättömyydestä ensioston kautta pysyvään asiakassuhteeseen. Toisena periaatteena Rope esittää sen, että b2b-markkinoilla viestinnän on aina vaikutettava useampaan henkilöön, koska ostoon vaikuttavia henkilöitä on monia. Jokaiseen buying centerin jäsenen pitäisi yrittää vaikuttaa mahdollisimman henkilökohtaisella tasolla juuri siinä vaiheessa, kun he ovat ostoprosessissa mukana.

Markkinointiviestintä on yksi markkinoinnin neljästä klassisesta kilpailutekijästä. Markkinointiviestintää voidaan myös pitää koko markkinoinnin toteutuskeinona, jonka sisältö rakentuu markkinoinnin muiden kilpailutekijöiden (8p-malli) pohjalta. (Hollanti 2007, 126; Grönroos 2010, 357.)

Yleisesti markkinointiviestinnän keinot eli markkinointimix jaetaan neljään osatekijään: mainonta (advertising), henkilökohtainen myyntityö (personal selling), myynninedistäminen (SP, sales promotion) sekä tiedotus- ja suhdetoiminta (PR, public relations) (Bergström & Leppänen 2009, 332). Hollanti & Koski (2007, 129.) nostavat vielä kaksi keinoa omaksi osatekijäkseen: julkisuus ja sponsorointi. B2b-markkinoilla markkinointiviestinnän keinoista tärkeässä asemassa ovat tarkoin kohdistettu suoramainonta sekä henkilökohtainen myyntityö (Bergström & Leppänen 2009, 33). Tässä opinnäytetyössä markkinointimixin keinoista tarkemmin käsitellään tiedotus- ja suhdetoiminta, sillä se todettiin tutkimuksen perustella tärkeäksi keinoksi järjestelmä Y:n markkinoinnissa.

Markkinointiviestintää voidaan pitää ostoprosessin vastaparina, sillä sen tarkoitus on vaikuttaa tähän prosessiin ja edistää sitä aina ostopäätökseen asti. Siksi markkinointiviestinnän toimintamekanismia voidaan kuvata ostoprosessin askelkuvion mukaisesti (kuvio 6) Kuviossa markkinointiviestintä jaetaan kolmeen eri osa-alueeseen: pohjustusviestintä, kaupankäyntiviestintä ja asiakassuhdeviestintä. (Rope 1998, 142.)



Kuvio 6: Yritysmarkkinoinnin markkinointiviestinnän toimintamekanismi (Rope 1998, 142)

Kuviosta voidaan tulkita, että viestintätö on prosessi, jossa vaihe vaiheelta viedään asiakas tietämättömydestä ensioston kautta tuloksellisiin asiakassuhteisiin. Jokaisella vaiheella on omat viestintäkeinonsa.

B2b-markkinoinnin viestintäkeinot voidaan jakaa myös massaperusteisiin ja yksilöperusteisiin keinoihin. Tämä jako perustuu näkökulmaan, jossa keinoja tarkastellaan kohderyhmän mukaan. Massaperusteisilla pyritään vaikuttamaan mahdollisimman suureen kohdejoukkoon ja yksilöperusteisilla kohdistettuun vastaanottajaan. (Rope 1998, 142-143.) Jakoa voidaan ajatella myös siltä kannalta, että yksilöperusteiset keinot ovat myyntiin tähtäviä ja massaperusteiset mainontaperusteisia. Myyntiin tähtäävät keinot perustuvat ihmisten väliseen vuorovaikutukseen ja massaperusteiset tiedotus- ja mainosvälineisiin. (Hollanti & Koski 2007, 128.) Kuviosta 7 nähdään, miten keinot jakautuvat massaperusteisista keinoista ylöspäin mennessä yhä yksilöperusteisempiin keinoihin. Mitä ylemmäs pyramidissa mennään, kontaktien määrä vähenee, vuorovaikutteisuus lisääntyy ja markkinointiviestin ymmärtämisen hallinta vahvistuu. (Hollanti & Koski 2007, 129.)



Kuvio 7: B2b-markkinoinnin viestintäkeinojen peittopyramidi (Rope 1998, 143)

Tiedotus- ja suhdetoiminta on Ropen mallissa (esitetty kuviossa 6) yksi pohjustusviestinnän keinoista. Pohjustusviestinnällä tarkoitetaan viestintää, joka tapahtuu ennen varsinaista myyntityötä. Tämän myyntivaihetta edeltävän viestintätöyön tavoitteena on luoda hyvä perusta varsinaiselle kaupanteolle (Rope 1998, 147). Vaiheen tärkeimmät tavoitteet rakentuvat Ropen (1998, 147-148.) mielestä kolmeen osaan: tunnettuus, imago ja sidosryhmätuki. Ensimmäisenä mainitulla tarkoitetaan sitä, että yritykselle ja tuotteelle saadaan luotua sellainen tunnettuus, joka antaa hyvän pohjan varsinaiselle myyntivaiheelle. Imagolla tarkoitetaan tässä kohtaa sitä, että tämän tunnettuuden rinnalle on rakennettu selkeä imago tavoite, jonka mielikuvasisältö pyritään luoda kohderyhmään. Kolmantena tavoitteena on sidosryhmätuki, joka merkitsee kaikkien keskeisten menestykseen vaikuttavien sidosryhmien saamista tuotteen tai yrityksen tueksi. Sidoryhmiä voivat olla esimerkiksi yrityksen oma henkilöstö, tiedotusvälineet sekä asiakasreferenssit. (Rope 1998, 147-148.)

Rope (1998, 148-162.) luokittelee b2b-markkinoinnin pohjustusviestinnän viiteen osaluokkeeseen: tiedotustoiminta, messutoiminta, verkkoviestintä, referenssitoiminta ja sidoryhmätoiminta. Tässä opinnäytetyössä tiedotus- ja sidoryhmätoiminta esitetään yhdessä tiedotus- ja suhdetoimintana. Kuten kappaleessa 4.2 esitetty, tiedotus- ja suhdetoiminta ovat yleisesti jaoteltuna yksi markkinointimixin neljästä osatekijästä.

Suhdetoiminnalla pyritään vaikuttamaan mielikuviin ja asiakkaiden kiinnostukseen (Vuokko 2003, 281). Hyvä tunnettuus luo vankan pohjan varsinaiselle myyntivaiheelle. Tämän tunnettuuden rinnalle tulee rakentaa imago, jonka mielikuvasisällöllä vaikutetaan asiakkaan ostopäätökseen. Tiedotus- ja suhdetoiminnalla on suuri merkitys yrityksen imagon kannalta. Sen avulla voidaan tavoittaa vastaanottajat tehokkaammin kuin mainonnalla. Lisäksi sen vaikutus voi olla paljon suurempi kuin mainonnan, sillä viestien uskottavuus voi olla korkeampi. Yrityksen tukena toimivia sidosryhmiä ovat esimerkiksi yrityksen oma henkilöstö, alinhenkilöt, rahoittajat, tiedotusvälineet sekä asiakasreferenssit. (Vuokko 2003, 285; Bergström & Leppänen 2009, 457; 138.)

Tiedotus- ja suhdetoiminnan tavoitteena on saada ilmaista julkisuutta, saavuttaa sidosryhmien ymmärtämystä ja näin rakentaa yrityksen imagoa (Vuokko 2003, 285). Toisin sanoen tavoitteena on aikaansaada eri sidosryhmien keskuudessa myönteinen suhtautuminen yritykseen eli synnyttää yrityksestä positiivinen kuva (Bergström & Leppänen 2009, 457; 138).

Suhdetoiminnassa oleellista on verkostoituminen. Verkostoituminen tarkoittaa sitä, että yritykset muodostavat yhteistyökumppanien verkon, jonka toimintaa hyödynnetään markkinoinnissa. Tämän verkon yritykset suosittelvat toistensa tuotteita ja toimivat niiden markkinointikanavina. (Bergström & Leppänen 2009, 305.)

Toiminnan kohteina ovat useat eri tahot, joten myös toteutuskeinoja on paljon. Kohteet voidaan jakaa sisäisiin ja ulkoisiin. Sisäisiä tiedotus- ja suhdetoiminnan kohteita ovat yrityksen oma henkilökunta, omistajat, hallintoelimet, eläkkeelle jääneet työntekijät sekä henkilöstön omaiset. Sen tiedottamiskeinoja ovat esimerkiksi henkilöstölehdet, tiedotteet ja ilmoitustaulut. Sisäisiä suhdetoiminnan keinoja ovat esimerkiksi erilaiset virkistäytymismahdollisuudet. (Bergström & Leppänen 2009, 457.)

Ulkoisia tiedotus- ja suhdetoiminnan kohteita ovat erityisesti julkiset tiedotusvälineet. B2b-markkinoinnin tiedotustoiminnassa avainasemassa ovat ammattilehdet. Ammattilehtiä voidaan hyödyntää lehdistötiedotteilla sekä ammattiartikkeleilla. Lehdistötiedotteiden tavoitteena on uutisluonteinen julkisuus. Uutisluonteisia viestejä uskotaan yleensä paremmin kuin yrityksen omia viestejä, kuten mainoksia. Tiedotusvälineiden uutisluonteiset julkaisut ovat tyypillisiä ammattiosaamisen alueilla, esimerkiksi tietotekniikassa. Ammattiartikkelit ovat yrityksen henkilöstöä edustavien tai toimittajien kirjoittamat artikkelit, joissa käsitellään asiaan liittyvää aihetta. Jotta toimittajien kirjoittamat ammattiartikkelit palvelisivat yrityksen markkinointia, on yrityksen luotava hyviä toimittajasuhteita. (Bergström & Leppänen 2009, 457; Rope 1998, 149-150.)

Julkisten tiedotusvälineiden lisäksi ulkoista suhdetoimintaa ovat suhteiden hoitaminen erilaisiin yhteistyökumppaneihin, esimerkiksi alihankkijoihin, tavarantoimittajiin, rahoittajiin ja viranomaisiin. (Bergström & Leppänen 2009, 457.)

Lisäksi ulkoista tiedotus- ja suhdetoimintaa ovat muun muassa erilaiset tiedotusmateriaalit (yritysesitteet, toimintakertomukset, ym.), vierailijaryhmien vastaanotto, PR-tapahtumat (avoimet ovet, ym.), henkilöstön esiintyminen julkisesti seminaareissa, koulutustilaisuuksissa ym. ja hyväntekeväisyys. (Bergström & Leppänen 2009, 458.)

5 Tietojärjestelmän hankinta

Tietojärjestelmien roolien merkitys yritystoiminnassa on tänä päivänä hyvin suuri. Järjestelmien avulla pyritään liiketoiminnan tehostamiseen, kustannuksien leikkaamiseen sekä voiton kasvattamiseen. Sisäisen tarpeen lisäksi paineen järjestelmähankintaan voi aiheuttaa yhteiskumppaneiden vaatimus tai kilpailijoiden toimenpiteet (kun pystyvät tarjoamaan parempaa lisäarvoa). Kettusen (2002, 18.) mukaan ”tietojärjestelmällä tarkoitetaan järjestelmäkokonaisuutta, jonka tarkoitus on tietoja käsittelemällä tehostaa tai helpottaa jotakin toimintaa tai tehdä toiminta mahdolliseksi”. (Kettunen 2002, 17-18.)

Koska tietojärjestelmät ovat vastaavanlaisia liiketoiminnalle hyötyä tavoittelevia investointeja kuin kaikki muutkin yritysten tekemät investoinnit, tulee tietojärjestelmäinvestointia perustella ja käsitellä samalla tavalla kuin muita investointeja. (Kettunen 2002, 23.)

Tietojärjestelmän hankinta on monivaiheinen prosessi, jota suositellaan aina huolellisesti valmistettavaksi. Tietotekniikan liiton kehittämän 4V-mallin mukaan tietojärjestelmän hankinta koostuu neljästä eri päävaiheesta: valmistelu, valinta, valvonta ja viimeistely. Ohjeistus on tarkoitettu sekä valmisohjelmisto- että räätälöidyille tietojärjestelmille. Valmistelu sisältää määrittelyn tarpeesta ja järjestelmävaatimuksista sekä projektin läpivientisuunnitelman. Valintavaihe on monivaiheinen prosessi, josta tarkemmin kappaleessa 5.2. (Tietotekniikan liitto 2005, 9; Kettunen 2002, 65.)

Seuraavaksi käydään läpi näitä vaiheita siltä osin, kun ne ovat tämän opinnäytetyön kannalta merkittäviä. Valmistelun osalta selvitetään vaatimuksien määrittelyä ja valinta vaihetta laajemmin. Valvonta ja viimeistely eivät ole tässä opinnäytetyössä oleellisia.

5.1 Valmistelu

Kettunen (2002, 65.) pitää järjestelmähankinnan valmistelua edellytyksenä sille, että hankinnan kilpailutus tulee onnistumaan. Huolellinen valmistelu mahdollistaa kilpailijoiden ja tarjouksien vertailun. Vaihe on sekä ostajalle että myyjälle tärkeä hankinnan onnistumisen kannal-

ta. Tässä opinnäytetyössä valmistelua käsitellään vain järjestelmävaatimusten määrittelyn osalta, sillä muu ei ole tutkimukselle oleellista.

Vaatimusten määrittelyn lähtökohtana ovat tarpeet ja ongelmat eli ne kohdat, joissa nykytila ei vastaa tarpeita. Tässä kohtaa on hyvä huomata, että vaatimusten sisältö on riippuvainen nimenomaan siitä, kenen näkökulmasta se tehdään. Järjestelmävaatimukset voidaan lajitella toiminnallisiin, teknisiin ja laadullisiin vaatimuksiin. (Tietotekniikan liitto 2005, 25; Kettunen 2002, 73.)

Järjestelmävaatimuksien lisäksi määritellään toimitusvaatimukset, kuten taloudelliset ja sopimukselliset ehdot, kilpailumenettelyt, systeemyön vaiheistus, aikataulut, projektimenettelyt, jne. (Tietotekniikan liitto 2005, 25.)

Järjestelmä- ja toimitusvaatimusten välillä on usein keskinäisiä riippuvuuksia. (Tietotekniikan liitto 2005, 25.)

Erityiset laadulliset vaatimukset voidaan jakaa laatutekijöittäin (ISO9126) seuraavanlaisesti: tietoturva, muu toiminnallinen laatu, luotettavuus, käytettävyys, tuotannollinen tehokkuus, ylläpidettävyys sekä siirrettävyys. (Tietotekniikan liitto 2005, 123 & 129.)

Tietoturvalla tarkoitetaan muun muassa suojausta, salausta sekä varmistusta. Luotettavuuteen sisältyvät vikatietoisuus sekä toipumisvalmius. Käytettävyyttä ilmentävät esimerkiksi opittavuus, ymmärrettävyys ja ohjaavuus. Tuotannollista tehokkuutta voi olla nopeus tai resurssien käyttö. Ylläpidettävyys sisältää monia osa-alueita, kuten johdonmukaisuus, testattavuus, virheilmoitukset ja muutettavuus. (Tietotekniikan liitto 2005, 129-130.)

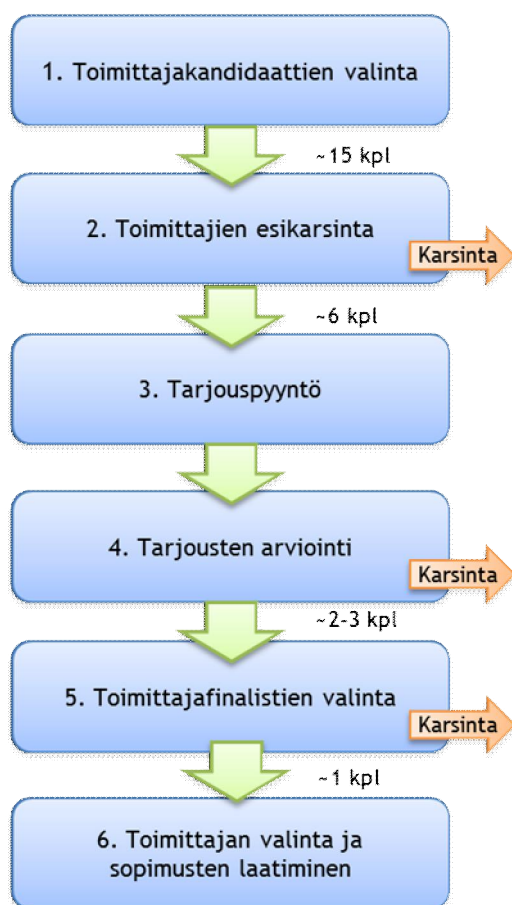
Organisaatiot voivat toteuttaa vaatimusmäärittelyn myös ulkopuolisen konsultin avulla, koska se on aikaa vievä prosessi. Joskus määrittely tehdään yhteistyössä projektin lopullisen toimitajan kanssa. (Kettunen 2002, 76-77.)

5.2 Valinta

Tietojärjestelmäprojekteissa valintaprosessi ja siinä tapahtuva kilpailuttaminen on yleensä monivaiheinen ja aikaa vievä. Prosessin laajuus on suoraan riippuvainen siitä, kuinka suuri järjestelmähankinta on kyseessä. (Kettunen 2002, 104.)

Kuviosta 8 nähdään mistä eri vaiheista valintaprosessi eli tietojärjestelmähankinnan kilpailuttaminen voi koostua. Tämä prosessin vaiheistus on mukautettu versio Tietotekniikan liiton (2005, 44.) ja Kettusen (2002, 105.) malleista.

Verrattaessa tätä prosessimallia yleiseen organisaation ostoprosessimalliin (kuvio 2), nähdään että malli on yksityiskohtaisempi kuvaus ostoprosessin vaiheista 4-6 (toimittajan etsintä, ehdotusten pyytäminen ja vaihtoehtojen vertailu sekä toimittajan valinta).



Kuvio 8: Tietojärjestelmähankintaprosessi (mukailleen Tietotekniikanliitto 2005, 44; Kettunen 2002, 105)

Kilpailuttamisprosessi alkaa potentiaalisten toimittajien etsimisellä, joita Kettusen (2002, 105.) mukaan valitaan noin 15. Tietoa etsitään esimerkiksi Internetin hakupalvelun avulla, jolloin suositellaan hakusanojen käyttämistä sekä IT-alan uutisaineistoon kohdistamista. Myös IT-alan seminaarit ovat hyviä tiedonhakupäilyä. (Kettunen 2002, 106.)

Ennen varsinaista kilpailutusta Kettunen (2002, 107.) suosittelee vielä esikarsinnan toteuttamista. Tässä vaiheessa karsitaan ne toimittajat, joilla ei arvion mukaan ole riittävää osaamista tai uskottavuutta hankkeen toimittamiselle. Esikarsinta tehdään, koska kilpailun tehokkuuden vuoksi mukaan ei kannata ottaa enemmän kuin 5-6 toimittajaa. Esikarsinnassa voidaan käyttää myös määrämuotoista kyselylomaketta, jossa kartoitetaan toimittajien kokemusta ja

osaamista. Kolmantena keinona on ulkopuolisten konsulttien käyttö. (Kettunen 2002, 107-108.)

Karsinnan jälkeen lähetetään tarjouspyyntö, joka perustuu aiemmin määriteltyihin vaatimusmäärittäisiin. Tarjouksia arvioidaan ja pisteytysten mukaan suoritetaan karsinta, eli valitaan muutama toimittaja finaaliin. Arviointikriteerejä on avattu tarkemmin kappaleessa 5.3 (Kettunen 2002, 109; Tietotekniikan liitto 2005, 62-63.)

Toimittajafinalistien kanssa toteutettavat jatkoneuvottelut ovat tarjouskilpailun vaativin osa. Finalisteja vertaillaan tutustumalla toimittajiin henkilökohtaisissa tapaamisissa. Näissä tapaamisissa vertaillaan toimittajien ammattitaitoa ja kokemusta. Erityisesti referenssit ovat tärkeä keino, kun arvioidaan toimittajaehdokkaan onnistumismahdollisuutta. Lisäksi toimittajan näkemyksiin ja osaamiseen voidaan tutustua aikaisempien projektien dokumenttien sekä toimittajan tuotekuvausten tai käyttöohjeiden avulla (Tietotekniikan liitto 2005, 63-64.)

Erityisesti tilanteessa, jossa ostetaan valmista tuotetta eli järjestelmää, järjestetään yleensä demo-tilaisuus, jossa toimittajat esittelevät oman järjestelmänsä toiminnallisuutta. Tilaisuuteen osallistuu yleensä päätöstentekijöiden lisäksi järjestelmän käyttäjät sekä projektille suunnitellut projektipäälliköt. Parhaiten ratkaisujen vertaileminen onnistuu järjestelmän koekäytöllä. Se on kaikkein perusteellisin, mutta samalla kallein ja työläin tapa tutustua toimittajaan sekä ehdotettuun ohjelmistoratkaisuun. Toimittajat vaativat yleensä koekäytöstä normaalia projektimaksua tai konsultointikorvausta. (Kettunen 2002, 122; Tietotekniikan liitto 2005, 64.)

Lopullinen toimittaja valitaan neuvottelujen ja siinä esitettyjen tarkempien tarjousten pohjalta. Päätöksessä huomioidaan tarjouksista saadut pisteet, toimittajien vahvuudet ja heikkoudet, toimittajien tarkennetut tarjoukset sekä valintaryhmän mielikuva toimittajista. (Kettunen 2002, 124.)

5.3 Arviointikriteerit

Tietotekniikan liiton mukaan tärkeimpiä arvioinnin kohteita ovat useimmiten tarjottu ratkaisu ja palvelu, hinta ja toimitusaikataulu. Muita tärkeitä kohteita ovat toimittajan arviointi organisaationa, toimittajan käsitys hankittavasta kohteesta sekä sen tilanteesta ja ympäristöstä, kokonaistoimitussuunnitelma, käytettävät sopimusehdot, maksuehdot ja -aikataulu, ylläpidon saatavuus, omistus ja tekijänoikeuskysymykset sekä takuu. (Tietotekniikan liitto 2005, 67.)

Vaikka tietojärjestelmähankintoja analysoidaan erilaisilla arviointikriteereillä ja pisteytyksillä, ei tässäkin tapauksessa tule unohtaa, että tunteilla on aina vaikutusta ostopäätökseen.

Hankinnan buying centerin jäsenet saattavat tuntea joitakin toimittajaehdokkaista entuudestaan. Kokemuksia voi olla hyviä tai huonoja ja niiden merkitys voi olla suuri. B2b -ostamiseen kuuluu olennaisesti myös henkilökohtaiset tapaamiset, joten myyjällä voi olla suurikin merkitys valinnassa. Arvioidessa toimittajia, annetaan pisteitä ehkä helpommin niille, joiden kanssa on ollut helppo asioida. Kettunen (2002, 121.) korostaa henkilökemioiden toimivuuden tärkeyttä koko prosessin toteutuksen kannalta. Hänen mielestään tämä korostuu erityisesti projektipäällikön ja yhteyshenkilön osalta. (Tietotekniikan liitto 2005, 68; Kettunen 2002, 120-121.)

Valittaessa järjestelmälle toimittajaa arviointikriteereinä ovat muun muassa (Tietotekniikan liitto 2005, 55; Kettunen 2002, 115.):

- toimittajan taloudellista tilaa koskevat vaatimukset (vakavaraisuus-, koko-, ym. vaatimukset)
- osaaminen vaaditulta alueelta
- referenssit ja näiden lausunnot
- toimituskyky ja aikataulujen hallinta
- projektien läpiviennin menetelmäosaaminen
- projektijohtamisen malli
- laatu järjestelmä/sertifioinnit (esim. ISO9000)
- tarjouksen yksityiskohtaisuus ja laatu
- ongelman ymmärtäminen
- asiakkaan toimialan tuntemus
- henkilökemiat asiakkaan ja toimittajan välillä
- luotettavuus

Vaatimukset ostettavasta ohjelmistoratkaisusta voidaan jakaa jo aiemmin kuvatulla tavalla toiminnallisuutta ja teknistä ratkaisua sekä laatutekijöitä koskeviin vaatimuksiin.

Toiminnallisuustekijöitä ovat muun muassa käytettävyys, tietoturva, suorituskyky, ylläpidettävyys sekä laajennettavuus. Teknologiaosaamista voidaan arvioida esimerkiksi referenssien, avoimuuden ja innovatiivisuuden perusteella. (Tietotekniikan liitto 2005, 50 & 141-142.)

Kettusen (2002, 115.) tarjottuja ratkaisuja arvioidaan seuraavien tekijöiden mukaan:

- tarpeen ymmärtäminen
- ratkaisun innovatiivisuus
- soveltuvuus ongelmaan
- tietokantateknologia
- käytetty ohjelmointikieli
- tietoturva

- käytettävyys
- ylläpidettävyys
- integroitavuus
- suorituskky
- arvioitu työmäärä

Näiden tekijöiden lisäksi arvioidaan hintaa, eli koko hankkeen kokonaiskustannuksia. Siinä huomioidaan ohjelmiston hinnan lisäksi projektityön sekä ylläpidon hinta. (Tietotekniikanliitto 2005, 141; Kettunen 2002, 115.)

Projektin toteutusta koskevia vaatimuksia ovat aikataulu ja toimituksen vaiheistus, vaadittavat palvelut: kuten toimintaprosessin kuvaaminen ja kehittäminen, ohjelmiston kehittäminen, käyttöönoton tai käytön tukeminen sekä projektointivaatimukset. Projektin toteutuksen osalta arvioinnissa huomioidaan myös projektipäällikkö ja muu projektiryhmä, työmalli sekä laatu-järjestelmät. (Tietotekniikan liitto 2005, 51-52; Kettunen 2002, 115.)

Sopimusehdoissa määritellään käytettävät sopimusmallit, maksuehdot ja - aikataulu, ylläpito, omistus- ja tekijänoikeuskysymykset sekä hinnoittelu. (Tietotekniikan liitto 2005, 53.)

6 Empiirisen tutkimuksen toteutus

Kuten aiemmin todettu, tämän opinnäytetyön tavoitteena on toteuttaa markkinointitutkimus, josta on hyötyä toimeksiantajan uudistamishankkeessa.

Markkinoinnin tarkoitus on edistää tuotteen tai palvelun myyntiä eli toisin sanoen markkinoinnin avulla yritetään herättää asiakkaan mielenkiinto ja saada hänet ostamaan. Kun tavoitteena on vaikuttaa asiakkaaseen, täytyy tietää keinot eli tuntea asiakas. Siksi markkinointitutkimus on nimenomaan asiakkaiden kuuntelemista. (Solatie 1997, 10.)

Markkinointitutkimusta käytetään usein markkinatutkimuksen synonyymina. Nämä ovat kuitenkin kaksi eri asiaa. Markkinatutkimuksella tarkoitetaan tietojen keräämistä tietyiltä markkinoilta. Markkinointitutkimus, kuten tämä opinnäytetyö, on puolestaan markkinoinnin kokonaisvaltaista tutkimusta, eli kaikkien markkinointimixin osatekijöiden tutkimista. Markkinointitutkimuksessa tutkitaan esimerkiksi seuraavia asioita: miten yritys tavoittaa asiakkaat, mitä asiakkaat haluavat tai miksi he käyttävät kilpailijan tuotteita. (Solatie 1997, 10.)

Tämän markkinointitutkimuksen tarkoitus on selvittää, miten asiakkaat toimivat järjestelmä Y:n hankinnassa sekä mitkä tekijät vaikuttavat järjestelmäkumppanin valintaan.

Seuraavissa kappaleissa kuvataan tutkimuksen kulkua: mitä metodeja ja menetelmiä tutkimuksessa käytettiin sekä miten tutkimuksen tiedonkeruu toteutettiin.

6.1 Metodologia

Metodologia tarkoittaa kaikkia niitä menetelmiä, joita tutkimuksessa käytetään. Tutkimusmenetelmät jaetaan yleisesti kvantitatiiviseen ja kvalitatiiviseen menetelmään. Ne eroavat keskenään niin tiedonkeruu-, analyysi, kuin tulkintavaiheessakin. Molemmissa tutkimuksessa on omat menetelmänsä, jotka soveltuvat erilaisten tilanteiden tai ilmiöiden tutkimiseen. (Kananen 2010, 11; Vilkkä 2005, 49.)

Tutkimusmenetelmän valinta on tutkimuksen onnistumisen kannalta keskeistä. Erilaiset menetelmät tuottavat erilaisia aineistoja, joten valinta liittyy kysymykseen tutkimuksen tiedonintressistä. Tiedonintressi vastaa kysymykseen, millaista tietoa tutkimuksella tavoitellaan eli millä tutkimusaineistolla tutkimusongelma saadaan parhaiten ratkaistua. (Mäntyneva, Heinonen & Wrange 2008, 28; Vilkkä 2005, 49.)

Kvantitatiivisen eli määrällisen tutkimuksen tiedonintressinä on saavuttaa numeraalista tietoa. Tavoitteena on selvittää jotakin asiaa numeraalisesti ja teknisesti. Kvalitatiivinen eli laadullinen tutkimus tavoittelee tietoa, joka auttaa ilmiön tai asian ymmärtämisessä. Siinä tiedonintressinä on selittää merkityksiä, joita ihminen toiminnalleen antaa. (Vilkkä 2005, 49-50.)

Vaikka tutkimusmenetelmät jaetaankin usein yllä esitetyn mukaisesti määrälliseen ja laadulliseen tutkimukseen, voidaan niitä käyttää myös yhdistelmänä. Tämä tarkoittaa triangulaatiota eli monimetodista lähestymistapaa. Triangulaatiossa voidaan yhdistää erilaisia tutkimusmetodeja, tutkimusaineistoja, lähestymistapoja tai tutkijoita. Menetelmällä pyritään lisäämään tutkimuksen kattavuutta ja näin vähentämään mahdollisia luotettavuusvirheitä. Triangulaation avulla voidaan saada parempi ja monipuolisempi kokonaiskuva tutkittavasti asiasta. (Vilkkä 2005, 53-54; Kananen 2010, 73.)

Tässä opinnäytetyössä käytetään triangulaatiota, jossa käytetään sekä kvalitatiivista että kvantitatiivista menetelmää. Tutkimus toteutetaan kahdessa osassa, jotka eroavat myös tiedonkeruumenetelmiltään. Ensimmäisen osan alkuperäinen tarkoitus oli selvittää koko järjestelmä Y:n Suomen asiakaskunnan ostokäyttäytymistä ja tutkimus on suunniteltu sen mukaisesti. Tutkimuksen myöhemmässä vaiheessa kohderyhmä vaihtui, mutta tutkimus toteutettiin alkuperäisen suunnitelman mukaisesti. Siinä käytetään menetelmätriangulaatiota eli sekä määrällistä että laadullista menetelmää ja tiedonkeruu toteutetaan kyselylomakkeella. Toisella osiolla pyritään laadullisesti asian syvällisempään ymmärtämiseen toteuttamalla haastattelut toimeksiantajan omille asiakkaille.

Triangulaation käyttämisessä, eli menetelmien yhdistämisessä on oleellista pohtia, saadaanko yhdistelmällä parempia tuloksia. Seuraavissa kappaleissa käydään läpi molempien menetelmien piirteitä ja perustellaan, miksi on päädytty triangulaatioon.

6.1.1 Kvantitatiivinen menetelmä

Kvantitatiivisessa, eli määrällisessä tutkimuksessa käytetään numeerista tietoa, joka on saatu tietyin mittarein. Menetelmällä tutkitaan lukumääriin liittyviä kysymyksiä, kuten kuinka paljon ja miten usein. Lisäksi menetelmä vastaa kysymykseen miksi. Menetelmä antaa yleisen kuvan muuttujien, eli mitattavien ominaisuuksien välisistä suhteista ja eroista. Määrällinen tutkimus perustuu tilastollisiin menetelmiin ja sen otos on yleensä suuri. (Mäntyneva, Heinonen & Wrange 2008, 28, 31-32 & Vilka 2005, 53 & Vilka 2007, 13.)

Tämän tutkimuksen tavoitteena on antaa toimeksiantajalle vaikutteita, joiden avulla markkinointia voidaan kehittää tehokkaammaksi. Kasvattaakseen liiketoimintaa yrityksen on tavoitettava yhä enemmän asiakkaita. Jotta markkinoinnilla tavoitetaan asiakkaat, on tiedettävä muun muassa suosituimmat markkinointiväylät. Siksi tässä tutkimuksessa halutaan selvittää, kuinka paljon asiakkaat ovat käyttäneet eri markkinointiväyliä etsiessään tietoa järjestelmätoimittajista. Tutkimuksessa lasketaan useita muitakin määriä. Halutaan esimerkiksi selvittää, kuinka paljon tietyt tekijät ovat vaikuttaneet ostopäätökseen koko asiakaskuntaa ajatellen.

Kvantitatiivisessa tutkimuksessa lähtökohtana on tutkimusongelma, johon haetaan ratkaisua tiedolla. Tieto strukturoidaan eli tutkittavan asian ominaisuudet suunnitellaan ja vakioidaan, jotta niitä voidaan mitata. (Kananen 2008b, 11; Vilka 2007, 14.) Tämä tutkimus perustuu teoriaan, jonka pohjalta ilmiötä on vakioitu ja muotoiltu kysymyksiin.

Määrällisessä tutkimuksessa teoriaa hyödynnetään mittaamisessa. Tämän tutkimuksen ensimmäisessä osiossa, eli suurelle otokselle suunnitellussa kyselyssä käytetäänkin teoriaan pohjautuvia mittareita ja tietoa on tarkoitus käsitellä määrälliselle tutkimukselle tyypillisesti ja toimeksiantajan toiveesta numeroin. (Vilka 2007, 18.)

6.1.2 Kvalitatiivinen menetelmä

Kvalitatiivisessa, eli laadullisessa tutkimuksessa käytetään lukujen sijaan yleensä erilaista sanalliseen tai muuten tutkittavaan muotoon saatettavaa aineistoa. (Mäntyneva, Heinonen & Wrange 2008, 28.) Menetelmä vastaa kysymyksiin mitä, miten ja miksi. (Vilka 2005, 53.) Menetelmän avulla pyritään niin sanotusti löydöksiin. Sen tavoitteena on ilmiön syvällisempi

ymmärtäminen, eli tulkita ja antaa merkityksiä tutkittavalle asialle. (Kananen 2008a, 24; Mäntyneva, ym. 2008, 31-32.)

Laadullinen tutkimus pyrkii selvittämään miksi ja miten ihmiset toimivat niin kuin toimivat. Mäntyneva ym. mainitsee kirjassaan kvalitatiivisen tutkimuksen vastaavan esimerkiksi kysymykseen, miksi asiakas päätyy ostamaan tietyn tuotteen, ja miten heidän ostopäätökseen voidaan mahdollisesti vaikuttaa? (Mäntyneva, Heinonen & Wrangle 2008, 69.) Esimerkki on hyvin samankaltainen kuin tämän opinnäytetyön tutkimus. Tämän tutkimuksen tavoitteena on ymmärtää asiakkaan ostokäyttäytymistä ja motiiveja järjestelmä Y:n hankinnassa. Laadullinen menetelmä vastaa hyvin tutkimuksen tiedonintressiin.

Solatie (1997, 18.) mainitsee yhdeksi laadullisen tutkimuksen käyttöalueeksi myynnin lisäämiseen tähtäävät tutkimukset. Tällaisessa tutkimuksessa haetaan vastausta ainakin seuraaviin kysymyksiin: miksi asiakas ostaa tuotetta/palvelua sekä mitkä tekijät vaikuttavat ostopäätökseen. B2b-markkinoinnissa laadullisella tutkimuksella voidaan saada arvokasta tietoa myös seuraaviin kysymyksiin: millä perustein asiakas valitsee yrityksen, mitkä ovat asiakkaan vaatimukset ja arvostukset sekä miten asiakkaan päätöksentekoprosessi toimii (Solatie 1997, 18.) Tässä opinnäytetyössä etsitään vastausta juuri edellä mainittuihin kysymyksiin, eli laadullinen menetelmä on perusteltua.

Tutkimuksen toinen osio eli haastattelu antaa selityksiä ostokäyttäytymiselle ja mahdollistaa näin asiakkaan ymmärtämisen. Laadullista tutkimusta käytetäänkin erityisesti tilanteissa, jossa halutaan lisää ymmärrystä määrällisen tutkimuksen tuloksiin. Esimerkiksi kvantitatiivisen tutkimuksen kertoessa, että tuotteen ostokriteerinä on laatu, voidaan laadullisella tutkimuksella selvittää, mitä tämä laatu käytännössä tarkoittaa. (Solatie 1997, 11.) Tästä johtuen tässä opinnäytetyössä toteutetaan laadullinen haastattelu ensimmäisen osion eli kyselyn jälkeen.

Laadullisessa tutkimuksessa ei käytetä määrälliselle tutkimukselle tyypillisiä tilastollisia tai muita määrällisiä keinoja. Otos on myös verrattain suppea, mutta harkittu. (Kananen 2008a, 24. & Mäntyneva, Heinonen & Wrangle 2008, 28, 31-32.)

6.1.3 Triangulaatio

Triangulaatiolla tarkoitetaan tutkimuksen monimetodista lähestymistapaa. Tässä opinnäytetyössä käytetään sekä määrällistä että laadullista tutkimusmenetelmää, jotta tutkittavasta asiasta saadaan kattava kokonaiskuva. Tutkimus toteutetaan kahdessa osassa, jotka eroavat myös tiedonkeruu menetelmiltään. Triangulaatiossa tarkastellaan ilmiötä mahdollisimman monesta näkökulmasta, jolla pyritään lisäämään tutkimuksen kattavuutta ja näin vähentämään mahdollisia luotettavuusvirheitä. (Vilkkä 2005, 53.)

Tutkimuksen lähtökohtana on toimeksiantajan toive tutkimuskyselystä, joka lähetettäisiin kaikille järjestelmä Y:n Suomessa ostaneille organisaatioille. Toiveena on saada tietoa asiakkaiden ostoprosessista, jotta markkinointia osataan kehittää oikeaan suuntaan.

Toimeksiantaja on kiinnostunut numeraalisesta tiedosta järjestelmä Y:n asiakkaiden ostokäyttäytymisestä, jotta markkinointia voitaisiin kanavoida oikein. Tutkimuksen tavoitteena on löytää tekijöitä, jotka asiakaskunnan kesken ovat määrällisesti eniten vaikuttaneet kumppanin valintaan sekä ostopäätökseen. Suurelle joukolle lähetettävä tutkimuskysely on tyypillinen määrällisen tutkimuksen tiedonkeruumenetelmä.

Toimeksiantajan tavoitteena on markkinoinnin kehittäminen ja sitä kautta myynnin kasvattaminen. Tältä opinnäytetyöltä toimeksiantaja toivoo ymmärrystä asiakkaan ostokäyttäytymiseen, jotta he voisivat kehittää markkinointiaan asiakaslähtoisemmäksi. Koska tämä on tyypillinen laadullisen tutkimuksen käyttöalue, halusi opinnäytetyön tekijä syventää tutkimusta ottamalla tutkimukseen myös laadullisen lähestymistavan.

Tutkimuksen ensimmäisessä osassa, eli tutkimuskyselyssä käytetään sekä määrällistä että laadullista lähestymistapaa. Laadullinen lähestymisen kyselyyn tekee muun muassa puolistrukturoitujen sekä avoimien kysymysten käyttäminen.

Tutkimuksen toinen osa eli haastattelu toteutetaan laadullisella lähestymistavalla. Opinnäytetyön tekijä haluaa toteuttaa tämän osion, jotta tutkittavaan asiaan saadaan syvyyttä. Laadullisella tutkimuksella pyritään antamaan selityksiä asiakkaan ostokäyttäytymiselle ja antaa toimeksiantajalle näin mahdollisuuksia ymmärtää asiakasta paremmin. Haastattelut toteutetaan tutkimuskyselyn jälkeen, jotta sen tuloksia voidaan käyttää haastattelun perustana. Haastattelulla etsitään ymmärrystä kyselyn tuloksiin.

6.2 Ensimmäinen osa: kysely

Tutkimusaineiston keräämiseen on useita eri menetelmiä. Yleisimpiä tiedonkeruumenetelmiä ovat postikysely, Internetkysely, lomakehaastattelu ja systemaattinen havainnointi. (Vilka 2007, 27.) Tiedonkeruumenetelmän valintaa ohjaa tiedonintressi, eli se mitä halutaan saada selville. Myös erilaiset rajoitteet, kuten kohderyhmän tavoitettavuus ja kustannukset vaikuttavat menetelmän valintaan. (Mäntyneva, Heinonen & Wrangle 2008, 47.)

Kun tutkimuksen kohteena on henkilö ja hänen mielipiteensä tai käyttäytyminen, käytetään tiedonkeruumenetelmänä usein tutkimuskyselyä. Kyselyssä kaikille vastaajille esitetään samat, vakioidut kysymykset samassa järjestyksessä ja samalla tavalla. Se soveltuu hyvin tilanteeseen, jossa tutkittavien määrä on suuri ja he ovat hajallaan. (Vilka 2007, 28.) Tämän tut-

kimuksen ensimmäisen osan tarkoitus oli alun perin selvittää kaikkien järjestelmä Y:n hankkineiden asiakkaiden ostokäyttäytymistä sekä valintakriteerejä. Sekä tavoiteltavan tiedon, että suuren ja maantieteellisesti hajanaisen kohderyhmän vuoksi tutkimuskysely nähtiin sopivana tiedonkeruumenetelmänä. Lisäksi toimeksiantajan toive tutkimuskyselyn toteuttamisesta oli alun perinkin opinnäytetyön lähtökohtana. Tutkimuksen toteuttaminen ei kuitenkaan onnistunut suunnitellun mukaisesti, kun järjestelmä Y:n konserni ei suostunutkaan tutkimuskyselyn lähettämiseen. Tästä johtuen tutkimuskyselyn kohderyhmäksi muutettiin toimeksiantajan omat asiakkaat, jotka ovat ostaneet järjestelmä Y:n.

6.2.1 Otanta

Tutkimuksen otos otetaan otannalla perusjoukosta. Perusjoukko tarkoittaa kohderyhmää, jonka näkemyksiä ja mielipiteitä halutaan selvittää. Perusjoukko tulee aina määritellä ja rajata tarkasti. (Kananen 2008b, 70; Mäntyneva ym. 2008, 39.) Tämän tutkimuksen perusjoukkona on kaikki toimeksiantajan asiakkaat, jotka ovat ostaneet järjestelmä Y:n.

Otos tarkoittaa perusjoukosta otannalla otettua ryhmää, joka edustaa koko perusjoukkoa. (Mäntyneva ym. 2008, 37.) Otos valitaan otantamenetelmällä perusjoukosta niin, että se antaa riittävän edustavan otoksen siitä. Otos on edustava, kun se vastaa ominaisuuksiltaan perusjoukkoa. (Vilka 2007, 52.)

Kun tämän tutkimuksen kohderyhmä vaihtui toimeksiantajan omiksi asiakkaiksi, pieneni perusjoukko huomattavasti. Perusjoukoksi jäi ainoastaan 34 organisaatiota, joten tutkimus toteutettiin kokonaisotannalla. Kokonaisotanta tarkoittaa, että jokainen perusjoukon henkilö tutkitaan. Sitä suositellaan määrällisissä tutkimuksissa aina, kun perusjoukon lukumäärä on alle sata. (Vilka 2007, 52; Heikkilä 2008, 33.)

6.2.2 Kyselyn toteutus

Tutkimuskysely toteutettiin verkkokyselynä SurveyMonkey-onlinetyökalulla. Kysely (liite 2) lähetettiin toimeksiantajan asiakkaille sähköpostitse lokakuussa 2012. Sähköpostissa oli saatekirjeen (liite 1) lisäksi linkki kyselylomakkeeseen.

Kyselytutkimuksessa korkea vastausprosentti on tutkimuksen onnistumisen kannalta tärkeää. Siksi tämän tutkimuksen kysely on pyritty laatimaan siten, että se motivoi vastaamaan. Motivointiin pyrittiin huolellisesti laaditulla, kohteliaalla saatekirjeellä. Saatekirjeessä pyrittiin antamaan tiivistetty kuvaus tutkimuksesta sekä mahdollisimman selkeät ja yksinkertaiset vastausohjeet. Saatekirje suunniteltiin visuaalisesti toimeksiantajan ilmeen mukaiseksi ja kysely lähetettiin jokaiselle asiakkaalle henkilökohtaisesti toimeksiantajan yhteyshenkilön säh-

köpostiosoitteesta. Varsinaisena motivaattorina käytettiin sitä, että kaikille tutkimukseen osallistuneille luvattiin kiitoksena lahjaksi Dan Arielyn kirja "Predictably Irrational: The Hidden Forces That Shape Our Decisions".

Kysely on suunniteltu alkuperäisen kohderyhmän mukaisesti. Koska uusi kohderyhmä oli mukana myös alkuperäisessä kohderyhmässä, voitiin kysely lähettää sellaisenaan.

Seuraavassa kappaleessa käydään läpi kyselylomakkeen rakentamista. Lomake on suunniteltu huolellisesti vaihe vaiheelta. Jotta tutkimuslomake olisi mahdollisimman toimiva, rakennettiin kysely yhteistyössä toimeksiantajan kanssa. Heillä on näkemyksiä siitä, mitkä kysymykset ovat heidän liiketoiminnassaan oleellisia sekä kysymyksissä käytettävien käsitteiden tai sanojen ymmärrettävyydestä heidän asiakkaidensa kohdalla. Vilkan (2007, 36.) mukaan tutkittavaa asiaa koskevien teoreettisten käsitteiden muuttaminen ymmärrettävälle tasolle onkin yksi määrällisen tutkimuksen tärkeimmistä vaiheista. Työntekijä esitti lähes valmiin lomakkeen kaksi kertaa toimeksiantajalle ennen lopullisen lomakkeen rakentamista. Lopuksi valmis lomake testattiin vielä useammalla henkilöllä, joiden kommenttien perusteella lomake viimeisteltiin.

6.2.3 Kyselylomakkeen rakentaminen

Kyselylomake tulee rakentaa niin, että se edesauttaa tutkimusongelman ratkaisua. Erityisesti määrällisessä tutkimuksessa käytettävä kyselylomake vaatii huolellista suunnittelua, sillä huonosti rakennetulla lomakkeella ei saada aikaan hyvää tutkimusta. (Kananen 2008b, 15; Mäntyneva ym. 2008, 53.)

Tässä opinnäytetyössä tutkimuslomakkeen laadinta on edennyt Mäntynevan ym. (2008, 53.) ohjeistuksen mukaisesti:

- 1 Tutkimustavoitteen selkeyttäminen
- 2 Kysymysten sisällön määrittely
- 3 Kysymysten muotoilu
- 4 Kysymystyyppien valinta
- 5 Kysymysten järjestely loogisiksi kokonaisuuksiksi
- 6 Lomakkeen ulkoasun hiominen
- 7 Lomakkeen esitetaus ja tarvittavat muokkaukset

Kyselylomake laadittiin teoreettisen viitekehyksen pohjalta ja siinä on huomioitu tutkittavan aihealueen keskeiset osatekijät. Mäntyneva ym. (2008, 53.) ohjeistaakin, että tutkijan tulisi ensin jäsentää itselleen tutkimukseen sisällytettävät osa-alueet, joilla tutkimusongelma saa-

daan ratkaistua. Vasta suurempien kokonaisuuksien hahmotettuaan tutkija voi perustellusti rakentaa yksittäiset tutkimuskysymykset. (Mäntyneva ym. 2008, 53.)

Tutkimuskyselyn tarkoitus on mitata tutkittavan kohteen ominaisuuksia ja se tapahtuu valituilla muuttujilla. Muuttujalla tarkoitetaan ominaisuutta, jota mitataan. Määrällisessä tutkimuksessa nämä muuttujat on purettava pieniin osa-alueisiin, kuten kysymyksiin ja sen vastausvaihtoehtoihin. Tätä vaihetta kutsutaan operationalisoinniksi. Erityisesti kyselymenetelmässä operationalisoinnin merkitys on suuri. Kysymysten ja käsitteiden tulee olla sellaisia, että jokainen vastaaja ymmärtää ne samalla tavalla, jotta tutkimustulos on luotettava. (Vilkkä 2007, 36-37; Kananen 2008b, 18.)

Tutkimuksen luotettavuus ja laatu on suoraan riippuvainen tutkimuskyselyn kysymyksistä. Siksi kysymysten huolellinen suunnittelu on tärkeää. Kananen (2008b, 25.) kysymys on toimiva, jos vastaaja ymmärtää kysymykset oikein, vastaajalla on kysymysten edellyttämä tieto ja vastaaja haluaa antaa kysymyksiin liittyvän tiedon. Näiden kaikkien kolmen tekijän tulee onnistua, jotta kysely onnistuu. Huomiota tulee kiinnittää myös siihen, ettei tarpeettomia kysymyksiä kysytä. Liian pitkällä kyselyllä on suora vaikutus vastaajakatoon. (Mäntyneva ym. 2008, 53.)

Tämän tutkimuksen lomakkeen suunnitelmassa on pyritty huomioimaan Mäntynevan ym. (2008, 56.) ohjeistuksen mukaisesti seuraavat tekijät:

- 1 Onko tämä kysymys tarpeellinen tutkimuksen tavoitteen kannalta?
- 2 Onko tämä kysymys helposti ymmärrettävä?
- 3 Saako tällä tavalla muotoillulla kysymyksellä kerättyä tarpeellisen tiedon?
- 4 Onko vastaajilla tarvittavat tiedot, jotta he pystyvät vastaamaan tähän kysymykseen?
- 5 Onko vastaaja todennäköisesti halukas vastaamaan tähän kysymykseen?

Kysymyslomakkeen tulee olla looginen, ulkoasultaan helppolukuinen ja kysymysten helposti vastattavia. Kysymykset tulisi ryhmitellä aihepiireittäin ja niiden tulisi edetä yleisestä yksityisempään. Lomakkeen ensimmäisten kysymysten tulisi olla helppoja, ja vaikeimmat kysymykset on hyvä esittää myöhemmin. (Kananen 2010, 92-93; Kananen 2008b, 30.)

Tässä opinnäytetyössä on käytetty Surveymonkeyn kyselypohjaa, jonka ulkoasun sai muokattua helppolukuiseksi ja etenemisen loogiseksi. Kyselyyn tehtiin muun muassa kaksi "kysymyshyppyä" eli vastaaja siirtyy esimerkiksi kuudennesta kysymyksestä suoraan kymmenenteen, mikäli hän vastaa kysymyksen ensimmäisen vastausvaihtoehdon.

Kysymykset on pyritty rakentamaan niin, että ne ovat helposti ymmärrettäviä, eivätkä johdeta vastaajaa tietynlaiseen vastaukseen. On myös huolehdittu, ettei yhdessä kysymyksessä kysytä kahta eri asiaa.

Kyselylomake on jaettu viiteen eri osa-alueeseen. Kysely koostuu pääosin monivalintakysymyksistä, eli vastausvaihtoehdot on annettu valmiiksi. Vastaukset ovat näin helposti käsiteltävissä ja vertailtavissa. Osa monivalintakysymyksistä on puolistrukturoituja, eli valmiiden vaihtoehtojen lisäksi on asetettu avoin kysymys "muu, mikä?" -vaihtoehto (Vilka 2007, 68-69.) Puolistrukturoiduilla kysymyksillä varmistetaan myös ne vastaukset, joita ei osattu ennakoita kyselyn laadinnassa. Lisäksi kysely sisältää kaksi avointa kysymystä, joilla haetaan spontaaneja, laadullisia tuloksia.

Kyselyn ensimmäisessä osiossa esitetään yksinkertaiset taustakysymykset, jotta vastaaja ei joudu aloittamaan liian vaikeista kysymyksistä. Liian haastava kysymys kyselyn alussa saattaa turhauttaa vastaajan ja pahimassa tapauksessa kasvattaa vastaajakatoa. Taustatietoja kerätään sekä vastaajista (asema yrityksessä) että heidän edustamistaan yrityksistä (toimiala, liikevaihto ja henkilöstömäärä). Taustatietokysymysten vastausvaihtoehdot perustuvat Tilastokeskuksen luokituksiin (Tilastokeskus 2008).

Kyselyn toisessa osiossa selvitetään yrityksen etenemistä järjestelmä Y:n hankinnassa. Tämä osio sisältää kaksi strukturoitua monivalintakysymystä. Ensimmäisessä kysytään, onko yritys valinnut ensin järjestelmän vai järjestelmäkumppanin, vai onko valinta tehty kokonaisuutena. Toisessa kysymyksessä selvitetään, onko yritys ostanut järjestelmän jo olemassa olevalta kumppaniltaan vai uudelta kumppanilta. Kysymys sisältää kysymyshypyn, eli vastaajaa siirtyy automaattisesti kymmenenteen kysymykseen, mikäli hän on ostanut järjestelmän jo olemassa olevalta kumppanilta. Näin hän ei joudu vastaamaan kysymyksiin, jotka koskevat kumppaninvalintaprosessia.

Kolmannessa osiossa kartoitetaan yrityksen kumppaninvalintaprosessia. Ensimmäisessä kysymyksessä selvitetään, minkä kanavien kautta yritys on saanut tietoa kumppaniehdokkaista sekä heidän tarjouksistaan. Toinen ja kolmas kysymys koskee kumppaniehdokkaiden kilpailuttamista. Tämä kohta sisältää avoimen kysymyksen siitä, miten yritys on analysoinut kumppaniehdokkaita kilpailutustilanteessa. Kysymys on jätetty avoimeksi, jotta vastaajalla on vapaus vastata kattavammin ja laadukkaammin. Tämän osion viimeisessä kysymyksessä selvitetään kuka tai ketkä ovat tehneet päätöksen järjestelmän ostamisesta.

Neljännessä osiossa kartoitetaan tekijöitä, jotka ovat vaikuttaneet yritysten kumppanin ja järjestelmän valintaan järjestelmä Y:n hankinnassa. Tämä osa sisältää kolme nominaali- eli laatuerosteikollista monivalintakysymystä, jossa vastaaja valitsee kolme tekijää, jotka ovat

vaikuttaneet eniten heidän valintaansa. Kysymykset koskevat kumppanin, ratkaisutarjouksen sekä järjestelmän valintaa. Lisäksi osiossa selvitetään ostopäätökseen vaikuttavia tekijöitä, jotka liittyvät henkilökohtaiseen myyntityöhön. Näitä tekijöitä selvittää asteikkokysymyksellä, eli vastaaja määrittelee, kuinka paljon eri tekijöillä on ollut vaikutusta. Asteikko on viisiportainen: erittäin paljon, melko paljon, melko vähän, erittäin vähän ja ei vaikutusta. (Kananen 2011, 35-36.) Lopuksi esitetään avoin kysymys ”Miten ja millä ominaisuuksilla kumppani voi mielestänne erottautua edukseen muista kumppaneista?”. Kysymyksellä haetaan spontaaneja ja laadullisia tuloksia. Kysymyksellä on mahdollista löytää tuloksia, joita ei suunniteluvaiheessa ole osattu määritellä.

Kyselyn viimeisessä osassa kerätään yhteystiedot, jotta vastaajalle voidaan toimittaa kiitoskirje luvattu kirja.

6.2.4 Aineiston analysointi

Määrälliselle tutkimukselle oleellista on otoksen suuruus ja vastausprosentti. Tämän tutkimuksen kyselyyn saatiin 16 vastausta. Kun tätä verrataan kyselyn kohderyhmään (34 henkilöä) on vastausprosentti 47, jota voidaan pitää todella hyvänä. Vastaajien määrä ei kuitenkaan ole määrälliselle tutkimukselle riittävä, sillä lopullisesta kohderyhmästä johtuen otos jäi hyvin pieneksi. Jotta tuloksia voisi analysoida tilastollisilla menetelmillä, on suositeltava vastaajien vähimmäismäärä sata. Koska liian pieni otos voi tuottaa tilastollisesti virheellistä tutkimustietoa, ei tämän tutkimuskyselyn tuloksia käsitellä tilastollisin tunnusluvin. (Vilkkä 2007, 17; Kananen 2011, 140; Puhakka 2005.)

Kyselyn tulokset esitetään kuitenkin määrälliselle tutkimukselle tyypillisesti graafisten kuvioiden avulla. Kuviot havainnollistavat tekstiä ja antavat nopeasti luettavaa ja helposti ymmärrettävää tietoa. Kaikkien kuvioiden sisältö tulkitaan myös sanallisesti, jotta niiden merkitys ymmärretään oikein. (Vilkkä 2007, 134-135; Mäntyneva ym. 2008, 59.)

Tutkimusaineiston esittäminen riippuu siitä, millaista asteikkoluokituksia aineiston keräämiseen on käytetty. Tässä tutkimuksessa tuloksia esitetään pylväs- ja piirakkakuvioiden avulla. (Mäntyneva ym. 2008, 59.)

Pylväskuviot soveltuvat kuvaamaan muuttujien frekvenssijakaumia, jotka on mitattu nominaaliasteikolla (kuten tässä tutkimuksessa). Ne kuvaavat havaintojen määrää jossakin luokassa. Muuttujien tunnusluvut esitetään toisistaan erillisinä, erikokoisina pylväinä, joko pysty- tai vaakatasossa. (Vilkkä 2007, 134 & 139.)

Piirakkakuviot soveltuvat suhteellisten osuuksien kuvaamiseen. Ne kuvaavat jokaisen muuttujan suhteellista osuutta verrattuna koko aineistoon. (Vilka 2007, 142.)

Määrällinen tutkimus ei koskaan ole valmis siinä vaiheessa, kun tulokset on esitetty numeroin tai taulukoin. Tutkimustulosten esittämisen jälkeen tuloksia täytyy hahmottaa ja tulkita. Tutkijan on tehtävä tuloksista johtopäätöksiä, joista nähdään tulosten merkitys suhteessa tutkimusongelmaan ja -kysymyksiin. (Vilka 2007, 147.)

6.3 Toinen osa: Haastattelut

Tutkimuksen toisen osan tarkoituksena on tuoda tutkimukseen syvyyttä eli laadullisia tuloksia. Laadullisen tutkimuksen tiedonkeruumenetelmiä ovat haastattelut, havainnointi, dokumentit, toimintatutkimus ja tapaustutkimus. Tämän tutkimuksen tavoitteena on selvittää asiakkaan ostoprosessia sekä tekijöitä, jotka siihen vaikuttavat. Koska halutaan tietää, miten asiakas toimii ja miksi niin toimii, on paras keino kysyä asiaa häneltä itseltään. Siksi tutkimuksen toisen osan tiedonkeruu toteutetaan haastatteluna. (Kananen 2008a, 57; Mäntyneva ym. 2008, 75.)

Haastattelumuodot voidaan jakaa kolmeen luokkaan: lomake- eli strukturoituhaastattelu, teema- eli puolistrukturoituhaastattelu sekä avoin haastattelu. Tässä opinnäytetyössä käytetään teema- eli puolistrukturoitua haastattelua. Siinä haastattelun teemat, eli aihealueet on määritelty ennalta. Lisäksi aiheiden alle on asetettu tukikysymyksiä, joiden avulla haastattelua voidaan viedä eteenpäin. Haastattelut etenevät keskusteluluonteisesti, eikä kysymyksillä ole tarkkaa esitysmuotoa tai järjestystä. (Vilka 2005, 101; Kananen 2008a, 73; Hirsjärvi ym. 2010, 208.)

Haastattelut ovat yksilöhaastatteluja. Haastateltaviin otettiin yhteyttä sähköpostilla, jossa kerrottiin tutkimuksen tarkoituksesta, toteutuksesta sekä teemoista. Lisäksi kerrottiin, miten haastateltavien anonymiteetti tullaan turvaamaan. Haastattelut toteutettiin puhelimitse lokka-marraskuun vaihteessa vuonna 2012. Puhelun alussa kerrottiin vielä lyhyesti sähköpostissa esitetyt asiat, varmistettiin haastateltavan suostumus osallistumiseen sekä ohjeistettiin keskustelunomaiseen haastatteluun, jossa edetään haastateltavan ajatusten mukaisesti.

Teemahaastattelu valmistellaan rakentamalla haastattelurunko, jonka perustana ovat tutkimuksen tavoite, tutkimustehtävät sekä mahdollinen teoriaviitekehys (Mäntyneva ym. 2008, 73). Tässä opinnäytetyössä haastattelun rakentamisessa hyödynnettiin myös tutkimuksen ensimmäisen osan, tutkimuskyselyn tuloksia.

Seuraavissa kappaleissa kerrotaan tarkemmin haastattelun otannasta, haastattelurungon rakentamisesta sekä tutkimusaineiston analysoinnista.

6.3.1 Otanta

Laadullisessa tutkimuksessa ei käytetä tilastollisia otantamenetelmiä, vaan tutkimuksen kohde yleensä valitaan. Valinta perustuu tiedon saantiin, eli tutkimuksen kohteeksi valitaan henkilöt, joilta saadaan tutkittavan asian kannalta parasta tietoa. (Mäntyneva, ym. 2008, 69; Kananen 2008a, 75-76.)

Kun tavoitteena on ymmärtää tiettyä toimintaa, on keskeistä, että haastateltavat tietävät tutkittavasta asiasta ja että heillä on asiasta omaa kokemusta. Siksi haastateltavien valintaa ei voi tehdä sattumanvaraisesti, vaan valinnan on oltava harkittua. Koska tämän tutkimuksen tarkoitus on ymmärtää järjestelmä Y:n ostaneiden asiakkaiden ostokäyttäytymistä ja siihen vaikuttavia tekijöitä, ovat toimeksiantajan asiakkaat paras kohderyhmä. (Mäntyneva ym. 2008, 72.)

Laadullisessa tutkimuksessa tavoitteena ovat laadulliset tutkimustulokset, joten aineiston kappalemäärän sijaan oleellista on aineiston sisällöllinen laajuus. (Vilka 2005, 109.)

Vaikka otoksen suuruus ei ole laadullisessa tutkimuksessa keskeisintä, on liian pienessä otoksessa riski, etteivät tulokset edusta koko kohderyhmää. Otoksen suuruutta määrittää aineiston kylläisyys. Haastatteluiden määrää ei tulisi lisätä enää silloin, kun uutta tietoa ei juuri oleteta enää saavan, vaikka otosta kasvatettaisiin. (Mäntyneva ym. 2008, 73.)

Tämän haastattelun kohderyhmänä ovat toimeksiantajan omat asiakkaat ja otanta tehtiin valitsemalla tutkimuskyselyyn vastanneista kolme henkilöä, joilta uskottiin saavan parasta tietoa tämän tutkimuksen kannalta. Haastatteluja ei aikataulullisista syistä ehditty toteuttaa useampia. Lisäksi kolmas haastattelu peruuntui, joten haastatteluotoksena on kaksi henkilöä: asiakas A (tietohallinnonjohtaja) sekä asiakas B (talousjohtaja). Molemmat haastateltavat ovat vastanneet myös tutkimuksen ensimmäiseen osaan, tutkimuskyselyyn.

6.3.2 Haastattelurungon suunnittelu

Haastattelurunko on pyritty rakentamaan niin, että se seuraa niin sanotusti "juonta", eli etenee ostoprosessin mukaisesti ja aina yleisemmästä kysymyksestä yksityisempään. Juonellisuus lisää Vilkan (2005, 113.) haastateltavan motivaatiota vastata kysymyksiin, sillä se etenee hänen odotustensa mukaisesti. Näin haastateltavaa ei rasiteta yllättävillä eikä toisaalta toistuvilla kysymyksillä. Yleisemmästä yksityisempään kysymykseen siirtyminen myös niin sanotusti

poraudutaan syvemmälle asiaan. Näin haastateltavalle saattaa helpommin tulla mieleen oleellisia asioita. (Vilka 2005, 113; Kananen 2008a, 77.)

Haastattelurunko (liite 3) rakentuu kuudesta teemasta. Teemojen alle on määritelty tukikysymyksiä, joiden avulla haastattelua voidaan viedä eteenpäin. Kysymykset toimivat haastatelijan tukena silloin, kun haastateltava ei osaa itse omin sanoin asiasta kertoa, eikä kaikkia kysymyksiä välttämättä kysyä. Jotta saavutetaan laadullista tutkimustulosta, on kysymyksissä pyritty välttämään kysymyksiä, joihin haastateltava voi vastata kyllä tai ei. Laajempiin vastauksiin on pyritty siten, että haastateltavaa pyritään kuvailemaan eri asioita. Tarkentavissa kysymyksissä käytetään kysymyksiä, mitä, miten ja miksi. (Vilka 2005, 105.)

Myös haastatteluissa tutkittavan taustatiedoilla on merkitystä. Taustatietojen avulla tutkija tietää, kuinka paljon haastateltavalla on kokemusta ja asiantuntemusta tutkittavasta asiasta. Näin kysymykset osataan esittää riittävän ymmärrettävästi sekä analysoida tuloksia haastateltavan näkökulmasta pitäen. Haastatteluja ennen tutustuttiin haastateltavan vastauksiin tutkimuskyselyssä sekä hänen edustamaansa yritykseen ja asemaan siellä. (Vilka 2005, 110.)

Kysymykset perustuvat tutkimuksen tavoitteeseen sekä tässä opinnäytetyössä esitettyyn teoriaan. Kysymysten rakentamisessa hyödynnettiin myös tutkimuskyselyn tuloksia ja haastattelussa haettiin tarkennusta siellä nousseisiin asioihin. Kysymykset on pyritty rakentamaan niin, etteivät ne ole liian johdattelevia eivätkä toisaalta liian monimutkaisia. (Mäntyneva ym. 2008, 72.)

6.3.3 Aineiston analysointi

Laadullisessa tutkimuksessa aineiston käsittelyä ja analysointia leimaa joustavuus. Samaa aineistoa voidaan käsitellä useilla eri menetelmillä ja tutkija voi jopa vaihtaa menetelmää missä vaiheessa tahansa. (Kananen 2008a, 58.)

Tässä opinnäytetyössä haastattelujen tavoitteena on selvittää asiakkaan ostoprosessia sekä tekijöitä, jotka siihen ovat vaikuttaneet. Koska tavoitteena on saada asiakkaan omia näkemyksiä asiasta, on analyysimenetelmäksi valittu sisällön analyysi. Sisällön analyysin tavoitteena on kuvata aineistoa sanallisesti tiivistetyssä muodossa eli saada ilmiöstä selkeä kuvaus. Sisällön analyysi on laadullisen tutkimuksen perusanalyysimenetelmä, jota voidaan käyttää kaikissa laadullisissa tutkimuksissa. Analyysin avulla etsitään merkityssuhteita ja kokonaisuuksia. (Kananen 2008a, 5; Vilka 2005, 140; Mäntyneva ym. 2008, 76.)

Sisällön analyysin vaiheet voidaan jakaa kuuteen osaan. Ensin aineisto litteroidaan. Sen jälkeen aineistoon perehdytään keskustelemalla sen kanssa ja muodostetaan siitä kokonaisnä-

kemys. Tämän jälkeen aineisto pelkistetään ja jaetaan osiin, jotta sen kanssa voidaan niin sanotusti käydä vuoropuhelua tutkimuskysymysten mukaisesti. Lopuksi aineisto jäsenellään ja kuvataan. (Kananen 2008a, 94; Vilkka 2005, 140.)

Tiedonkeruun jälkeen tutkimusaineisto on ensimmäiseksi muutettava sellaiseen muotoon, että sitä voidaan tutkia ja käsitellä manuaalisesti. Haastatteluaineiston osalta tällä tarkoitetaan nauhoitusten kirjoittamista tekstimuotoon. Tätä vaihetta kutsutaan litteroinniksi. (Vilka 2005, 115; Kananen 2008a, 80.)

Litterointi mahdollistaa tutkimusaineiston järjestelmällisen läpikäynnin sekä huolellisen analysoinnin. Litterointi tehdään yleensä mahdollisimman sanatarkasti. Litteroinnin täytyy aina vastata haastateltavien lausumia, eikä se saa väärentää merkityksiä, joita tutkittavat ovat sanomisillaan tarkoittaneet. Litterointia voidaan tehdä eritasoisesti, riippuen siitä, mitä tutkimuksella tavoitellaan. Oleellista on esittää tutkimustekstissä litteroinnin tarkkuus, koska tutkimuksen luottamuksellisuus on siitä riippuvainen. Tässä opinnäytetyössä litterointi on tehty sanatarkasti, mutta äänenpainoja tai elehdintöjä ei ole merkitty. (Vilka 2005, 116; Kananen 2008a, 80-81.)

Keskustelu aineiston kanssa on tärkeää tehdä huolellisesti, jotta haastateltavien sanomisien oikea tarkoitus tulee selväksi. Tässä tutkimuksessa haastattelut luettiin useaan kertaan, jotta niistä saatiin hyvä kokonaisnäkemys. Laadullisen tutkimuksen aineistoon perehtyessä löytyy usein kiinnostavia ilmiöön liittyviä asioita, joita ei välttämättä ole osattu etukäteen ajatella. (Mäntyneva ym. 2008, 76; Kananen 2008a, 94.)

Analyysin kolmas vaihe eli tutkimusaineiston pelkistäminen on laadullisessa menetelmässä tärkeää. Pelkistäminen tarkoittaa, että aineistosta karsitaan tutkimuksen kannalta epäoleellinen informaatio. Tässä vaiheessa aineisto täytyy pilkkoa osiin eli luokitella, teemoitella tai tyypitellä. Tässä tutkimuksessa käytetään teemoittelua, joka on teemahaastatteluaineiston tyypillinen analyysitapa. (Vilka 2005, 140; Mäntyneva 2008, 77; Kananen 2008a, 91.)

Teemoittelussa on periaatteessa kyse luokittelusta, mutta painoarvo on siinä, mitä kustakin teemasta on sanottu. Teemoittelu tehdään siis yleisemmällä tasolla eikä lukumäärillä välttämättä ole merkitystä. (Kananen 2008a, 91; Mäntyneva ym. 2008, 77.)

Sisällön analyysissä keskeistä on analyysirungon muodostaminen, johon kerätään aineistosta teemaan liittyvät kohdat. Tässä tutkimuksessa analyysirunkona käytetään väljää teemahaastattelurunkoa, eli mukaan voidaan poimia myös sen ulkopuolelle jääviä kohtia. Näistä asioista muodostetaan uusia teemoja. Tässä tutkimusraportissa aineisto esitetään tämän rungon mu-

kaisesti ja mukaan sisällytetään teemoittelulle tyypillisesti aitoja vastaajien tekstisitaatteja. (Kananen 2008a, 91; Mäntyneva ym. 2008, 78.)

Sitaatteja käytettäessä haastateltavien anonymiteetin turvaaminen on tutkimuseettisistä syistä tärkeää. Raportissa esitetään sitaatit niin, ettei vastaajia voida yksilöidä ja tunnistaa. (Mäntyneva ym. 2008, 77.)

6.4 Tutkimuksen luotettavuus

Tieteellisessä tutkimuksessa on aina syytä arvioida sen luotettavuutta. Tutkijan tulee miettiä tutkimuksen luotettavuutta jo suunnitteluvaiheessa, sillä oikeilla menetelmillä luodaan laadukas lopputulos. Vaikka luotettavuus on tutkijan mielessä koko tutkimusprosessin aikana, voi silti tapahtua virheitä, jotka heikentävät tuloksia. Siksi luotettavuuden arviointi on tärkeää. (Kananen 2011, 128.)

Tässä opinnäytetyössä menetelmiin perehdyttiin etukäteen huolellisesti, jotta tutkittavasta asiasta saataisiin mahdollisimman hyvin tuloksia. Mahdollisimman kattavaan kokonaiskuvaan pyrittiin triangulaatiolla, joka lisää tutkimuksen kattavuutta ja vähentää näin mahdollisia luotettavuusvirheitä. (Vilkkä 2005, 53; Kananen 2010, 72.)

Pelkkä triangulaation käyttö ei varmista tutkimuksen luotettavuutta. Triangulaatio on eri menetelmien yhdistämistä, joten tutkimuksen kokonaisluotettavuuden kannalta oleellista on näiden eri menetelmien luotettavuus. Seuraavissa kappaleissa käydään läpi tutkimuksen molempien osien luotettavuutta. Kappaleessa 6.4.1 arvioidaan tutkimuskyselyn luotettavuutta määrällisen tutkimuksen arviointimenetelmin ja kappaleessa 6.4.2 haastatteluja laadullisen tutkimuksen arviointimenetelmin. Näiden perustelujen myötä tutkimusta voidaan pitää luotettavana.

Molempien osien luotettavuutta lisää myös se, etteivät ne ole keskenään ristiriitaisia. Haastattelun tulokset vahvistavat tutkimuskyselyn tuloksia. Lisäksi luotettavuutta kasvattaa se, että tutkimuksen molemmat osat on osattu suunnata oikeille henkilöille. Kyselyn osalta tämä oletamus perustuu vastaajien asemaan yrityksessä. Haastattelujen osalta oikean henkilön tavoittamisessa ei riskiä ollut lainkaan. Yhteys otettiin suoraan henkilöön, joka on toiminut yrityksen yhteyshenkilönä järjestelmä Y:n kaupassa.

6.4.1 Tutkimuskysely

Määrällisessä tutkimuksessa luotettavuutta arvioidaan pohtimalla sen validiteettia ja reliabiliteettia. Validiteetti eli pätevyys tarkoittaa sitä, että mitataan oikeita asioita. Toisin sanoen

se tarkoittaa mittarin eli tutkimusmenetelmän kykyä mitata sitä, mitä on tarkoitus mitata. Reliabiliteetti eli luotettavuus tarkoittaa tutkimuksen kykyä antaa "ei-sattumanvaraisia" tuloksia. Tämä tarkoittaa sitä, että tutkimuksesta tulisi saada samat tulokset, jos tutkimus toistetaan. (Kananen 2010, 128; Hirsjärvi ym.2010, 231.)

Tutkimuksen kyky mitata tarkoitettua asiaa riippuu siitä, miten hyvin tutkimuksen tekijä onnistuu operationalisoimaan aiheen teorian. Tämä tarkoittaa käytännössä sitä, miten hyvin tutkimuksen tekijä onnistuu tutkimuslomakkeen eli mittarin laatimisessa. Pätevä tutkimus ei saisi sisältää systemaattisia virheitä, eli ongelmia mittarien ja kysymyksien ymmärtämisessä. Siksi pätevyyden pohtiminen on erityisen tärkeää jo suunnitteluvaiheessa (Vilkkä 2007, 150; Vilkkä 2005, 161.)

Tässä tutkimuksessa kyselylomakkeen suunnittelu tehtiin perusteellisesti, kuten kappaleessa 6.2.3 on kuvattu. Tutkimuksen pätevyyttä kasvattaa muun muassa perehtyminen tutkimuskirjallisuuteen, eli kyselylomakkeen rakentamista koskeviin ohjeistuksiin, jolloin vältyttiin tyypillisiltä systemaattisilta virheiltä. Kuten kappaleessa 6.3.2 kerrottu, lomake rakennettiin yhteistyössä toimeksiantajan kanssa sekä testattiin henkilöillä, jotka osaavat arvioida kysymysten ymmärrettävyyttä. Lisäksi lomake testattiin henkilöillä, jotka työskentelevät kohderyhmän kanssa vastaavanlaisissa asemissa, jonka jälkeen lomakkeeseen tehtiin korjauksia. Kyseilyn luotettavuutta kasvattaa myös jo aiemmin testattujen mittarien käyttö (Kananen 2010, 130.) Tässä opinnäytetyössä käytettiin esimerkiksi taustamuuttujina valmiita Tilastokeskuksen luokituksia, joten niitä voidaan pitää pätevinä.

Tämän tutkimuksen pätevyyttä lisää myös tutkimuksen huolellinen raportointi. Tutkimuksessa tehdyt valinnat on perusteltu ja koko tutkimusprosessi on pyritty kuvaamaan mahdollisimman tarkasti. Tämä mahdollistaa tutkimuksen toteuttamisen uudelleen, jolloin validiteettia voidaan pitää hyvänä (Mäntyneva, ym. 2008, 34).

Tutkimuskyselyssä esiintyy myös epäpätevyyttä. Kaksi vastaajaa, jotka aloittivat kyselyyn vastaamisen viimeisenä vastauspäivänä, jättivät kyselyn kesken. He vastasivat ainoastaan taustakysymyksiin, joten on mahdollista, että muut kysymykset olivat heidän mielestään liian vaikeita. On myös mahdollista, että he kokivat olevansa väärinä henkilöitä vastaamaan tähän kyselyyn.

Kvantitatiivinen tutkimus on luotettava, jos sen tulokset ovat pysyviä. Tällä tarkoitetaan, että käytetyt menetelmät ja mittarit antavat samanlaiset tulokset, jos tutkimus toistetaan. (Kananen 2010, 69; Mäntyneva ym. 2008, 34.)

Tämän opinnäytetyön luotettavuutta ei testata uusintamittauksella, sillä se ei ole opinnäytetyössä tarpeellista. Tätä tutkimusta voidaan pitää riittävän luotettavana, sillä sen kaikki vaiheet on huolellisesti perusteltu ja dokumentoitu. Näin tutkimus voidaan toteuttaa uudelleen. On kuitenkin muistettava, että tutkimus ja sen luotettavuus on aina sidonnainen aikaan ja paikkaan (Vilka 2005, 161). Tämän tutkimuksen tulokset ovat luotettavia juuri tutkittavan järjestelmän osalta, tässä paikassa ja tässä ajassa.

Luotettavuuden kannalta toteutuksen tarkkuuden arviointi on keskeistä. Tutkimus on luotettava, kun se ei sisällä satunnaisvirheitä esimerkiksi otoksesta, vastausprosentista ja epätarkkuudesta johtuen. (Vilka 2007, 149-150.)

Tässä tutkimuskyselyssä kohderyhmä vaihtui suunnitteluvaiheen jälkeen. Se ei kuitenkaan alenna tutkimuksen luotettavuutta, sillä lopullinen kohderyhmä sisältyi jo aiempaan kohderyhmään. Siksi suunnitellut kysymykset olivat sopivia edelleen kohderyhmän vaihduttua. Validiteetin kannalta on tärkeää, että otos vastaa koko kohderyhmää eli populaatiota (Kananen 2010, 129). Koska tässä tutkimuskyselyssä käytettiin kokonaisotantaa, ei otannan kannalta voi esiintyä epäpätevyyttä. Kohderyhmä on myös perustellusti valittu, koska järjestelmä Y:n ostaneet asiakkaat ovat varmasti oikeita henkilöitä vastaamaan järjestelmä Y:n ostamista koskevaan tutkimukseen.

Luotettavien eli ei-sattumanvaraisten tulosten kannalta tutkimuksen otoskoko ja vastausprosentti ovat merkittäviä arvioinnin kohteita (Vilka 2007, 149). Koska tämän tutkimuksen otoskoko on etenkin määrälliselle tutkimukselle hyvin pieni, voivat tulokset olla sattumanvaraisia. Voidaan kuitenkin olettaa, että tulokset ovat luotettavia tutkimuksen kohderyhmässä, sillä vastauksia saatiin kuusitoista. Tätä 47 % vastausprosenttia voidaan pitää hyvänä (Puhakka 2005).

Luotettavuutta arvioitaessa tutkijan tulee myös arvioida epätarkkuusvirheitä, joita tutkimusprosessin aikana on mahdollisesti tapahtunut. Epätarkkuusvirheitä voi syntyä esimerkiksi huolimattomasta tietojen syöttämisestä koneelle tai mittausvirheistä johtuen huonoista kysymyksistä tai vastausvaihtoehdoista. (Vilka 2007, 149-150.)

Varsinaisia huolimattomuusvirheitä ei tässä tutkimuksessa esiinny tietojen syöttämisen osalta, sillä tutkimus toteutettiin verkossa SurveyMonkey - työkalulla, jolla tuloksia voitiin myös käsitellä. Lisäksi tiedot sai ladattua suoralla tiedostolla Excel-ohjelmaan, jolla raportin kuvat on rakennettu.

Tutkimuskysymyksissä käytettiin usein "muu, mikä" - vastausvaihtoehtoa, jotta välttyttiin tämänkaltaisilta mittausvirheilä. Vaihtoehdolla varmistettiin myös ne vastaukset, joita ei osattu etukäteen odottaa.

Tutkimuskyselyn kokonaisluotettavuutta voidaan pitää melko hyvänä, sillä tutkittu otos edustaa kohderyhmää eli populaatiota ja mittaamisessa on melko vähän satunnaisuutta (Vilka 2005, 161-162.)

Tulee kuitenkin aina muistaa, että tutkimuksessa voi esiintyä systemaattisia virheitä, jotka heikentävät sekä tutkimuksen reliabiliteettia että validiteettia. Systemaattinen virhe voi joutua esimerkiksi siitä, että vastaaja valehtelee tai kaunistelee asioiden tilaa sekä siitä, että vastaaja muistaa väärin. (Vilka 2007, 153.)

6.4.2 Haastattelut

Laadullisen tutkimuksen luotettavuutta on vaikeampi arvioida kuin määrällisen tutkimuksen. Tämä johtuu siitä, ettei laadullisen tutkimuksen arviointi voida suoraan soveltaa reliabiliteetti- ja validiteettikäsitteitä. Ne ovat luonnontieteistä kehittyneitä mittareita, joten ne perustuvat ajattelemattomaan ainekseen, joka toimii säännönmukaisesti. Kun tutkitaan ihmistä, joka voi aina toimia yllättäen selittämättömällä tavalla, on sattumalla vaikutusta. Moni laadullisen tutkimuksen tekijä ajatteleeikin aiheellisesti, että ihminen ja yksittäinen ilmiö on aina ainutlaatuinen, eikä kahta samanlaista ole olemassa. Siksi määrällisen tutkimuksen mittausten käyttö ei sellaisenaan sovellu laadulliseen tutkimukseen. (Kananen 2010, 68-69.)

Laadullisessa tutkimuksessa korostuu se, ettei tutkimuksen toteuttamista ja luotettavuutta voi pitää toisistaan erillisinä tapahtumina. Luotettavuuden kriteerinä on nimenomaan tutkija itse sekä hänen rehellisyytensä, sillä tutkijan tekemät valinnat ovat arvioinnin kohteena. Laadullisessa tutkimuksessa luotettavuuden avaintekijänä onkin dokumentaatio. Tarkka selostus tutkimuksen toteuttamisesta lisää sen luotettavuutta. Ensinäkin tutkijan tulee koko tutkimusprosessin ajan perustella tekemiään ratkaisuja ja valintoja. Toisekseen tutkijan tulee kuvailla aineiston tuottamisen olosuhteita mahdollisimman selkeästi ja totuudenmukaisesti. (Hirsjärvi ym. 2010, 233; Kananen 2010, 69; Vilka 2005, 158.)

Tässä opinnäytetyössä on pyritty dokumentoimaan tehtyjä valintoja sekä muita tutkimuksen kulkuun vaikuttaneita tekijöitä koko prosessin ajan. Työn tekijä on perustellut kaikkia tutkimuksessa tehtyjä menetelmä- ja muita valintoja. Työssä on esitetty mistä valintojen joukosta valinnat on tehty ja miksi. Tämä lisää tutkimuksen uskottavuutta, koska lukijan on mahdollista seurata tutkijan ajatuksenjuoksua prosessisin aikana (Kananen 2008a, 128). Myös muita tutkimukseen vaikuttavia tekijöitä on pyritty dokumentoimaan ja selittämään mahdollisim-

man tarkasti. Esimerkiksi tutkimuksen kohderyhmän vaihtumisen syyt ja siitä seuraavat vaikutukset on selitetty tutkimusraportissa.

Vaikka luotattavuuden ydintekijänä on laadullisessa tutkimuksessa dokumentointi, voidaan sitä arvioida myös muilla keinoilla. Näitä luotettavuuden arviointikeinoja ovat aineiston riittävyys, kattavuus sekä sen siirrettävyys. (Kananen 2008a, 124; Kananen 2010, 70.)

Aineiston riittävyttä mitataan aineiston kylläntymisellä eli saturaatiolla. Aineiston saturaatio tarkoittaa, että tutkimukseen tulisi ottaa uusia havaintoyksiköjä niin kauan, kun niistä voidaan saada tutkimukseen jotain uutta. Kylläntymispiste saavutetaan, kun samat vastaukset alkavat toistua. (Kananen 2010, 70.)

Kun haastattelujen luotettavuutta arvioidaan riittävyyden näkökulmasta, voidaan luotettavuus todeta melko heikoksi. Vaikka haastateltavien välillä oli samankaltaista vastauksia, ei voida vielä puhua vastausten toistuvuudesta. Kahden henkilön otoksella voidaan saada myös sattumalta samankaltaisia tuloksia.

Aineiston kattavuudella tarkoitetaan sitä, että aineistoa tulkitaan kokonaisuutena (Kananen 2008a, 125.) Tässä tutkimuksessa haastattelut on luettu useaan otteeseen. Ne on purettu huolellisesti osiin ja luokiteltu yhtenäiseksi kokonaisuudeksi niin, ettei tulkintoja ole perustettu aineiston yksittäisiin, satunnaisiin osiin.

Vaikka laadullisella tutkimuksella, eli tässä tapauksessa haastatteluilla ei pyritä yleistettävyyteen, niin luotettavuutta arvioidaan myös siirrettävyydellä. Sillä tarkoitetaan tutkimustulosten pitävyyttä vastaavanlaisissa tapauksissa. Tältä kannalta luotettavuuden perustana on jälleen huolellinen dokumentointi. (Kananen 2010, 70–71.)

Kuten jo kappaleessa 6.3.3 on todettu, haastattelujen analysoinnin kannalta luotettavuutta lisää niiden nauhoittaminen sekä sanatarkka litterointi. Jos haastattelutilanteessa käytetään pelkkää tutkijan muistia, on jonkin oleellisen asian unohtumisessa valtava riski. Haastattelun nauhoittaminen on myös sen autenttisuuden edellytyksenä. (Kananen 2008a, 122.)

Laadullisen tutkimuksen luotettavuusriskinä on lisäksi aina tutkija itse. Tutkijan omilla arvoilla saattaa olla vaikutusta tutkimustuloksiin. Haastattelussa tutkijan ja tutkittavan välillä on vaikutusta toisiinsa. Tutkija saattaa esimerkiksi liian rajaavilla kysymyksillä niin sanotusti ohjata haastateltavaa tiettyyn vastaukseen. (Kananen 2008a, 122.)

Tässä tutkimuksessa tämä luotettavuusriski on otettu huomioon ja tutkija on pyrkinyt puolueettomuuteen. Tämä riski on myös tiedostettu koko tutkimuksen ajan, joten sen vaikutusta

on pyritty estämään. Esimerkiksi haastattelujen alussa haastateltavia on ohjeistettu kertomaan juuri ne asiat, joita heille mieleen tulee. Heille on kerrottu, että kysymykset ovat vain haastattelun tukena, joilla keskustelua saadaan eteenpäin. Heitä ohjeistettiin kertomaan, mitä mieleen tulee ja haastattelussa edettiin heidän kommenttiensa mukaisesti. Haastateltavia pyydettiin myös lopuksi kertomaan, jos heidän mielestään jokin oleellinen asia jäi käsittelemättä.

Toisaalta etukäteen suunniteltu haastattelurunko lisäsi luotettavuutta siltä osalta, että ainakin asiat, joihin toivottiin vastausta, tulivat käsitellyksi. Haastattelurungon laatua kasvatti se, että se rakennettiin teorian ja tutkimuskyselyn tulosten pohjalta. Näin varmistettiin, että oleelliset asiat tulivat käsitellyksi.

7 Tutkimustulokset

Tässä kappaleessa esitetään tutkimustulokset. Kappaleessa 7.1 esitetään tutkimuskyselyn ja kappaleessa 7.2 haastattelun tulokset.

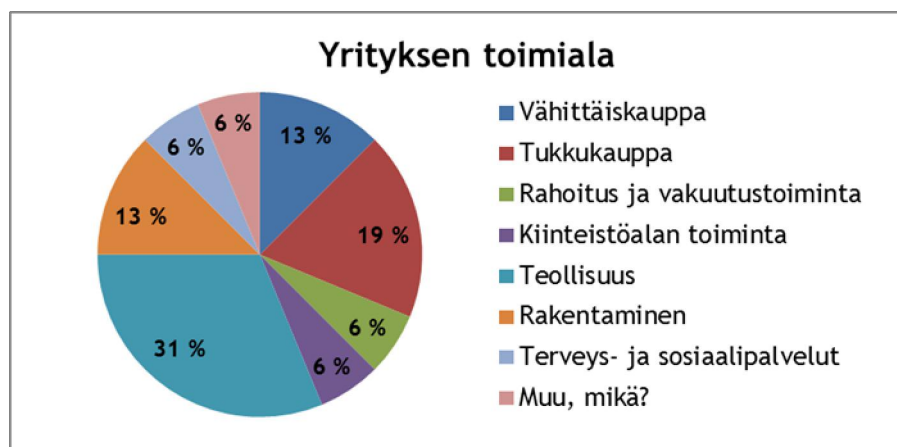
7.1 Kysely

Kyselyn tutkimustulokset on jaettu neljään kappaleeseen: vastaajien taustatiedot, eteneminen järjestelmä Y:n hankinnassa, kumppanin valinta ja valintaan vaikuttavat tekijät. Tutkimustuloksia havainnollistetaan kuvioiden avulla.

7.1.1 Vastaajien taustatiedot

Tutkimuskyselyn taustatiedoista nähdään, että vastaajat edustavat eri toimialoja hyvin laajalaisesti. Kyselyyn vastanneiden edustamat yritykset eroavat myös kooltaan melko paljon.

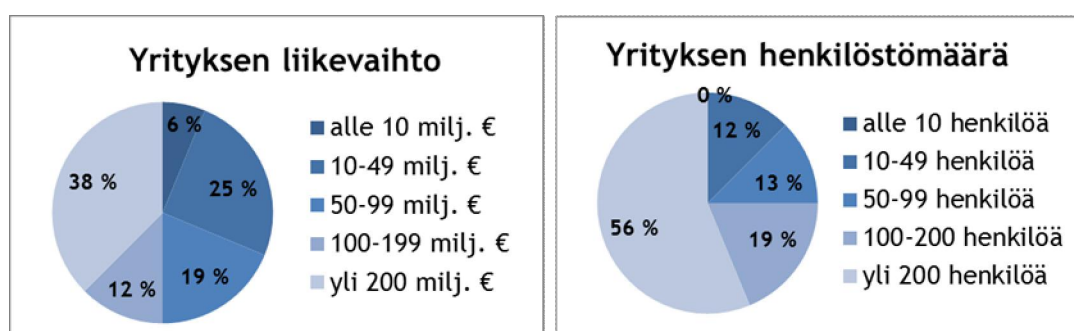
Kuten kuviosta 9 käy ilmi, kyselyyn vastanneiden edustamien yritysten toimialoja ovat: vähittäiskauppa, tukkukauppa, rahoitus ja vakuutustoiminta, kiinteistöalantoiminta, teollisuus, rakentaminen sekä terveys- ja sosiaalipalvelut. "Muu, mikä?" -vaihtoehto edustaa IT-alan yritystä. Eniten vastauksia saatiin teollisuusosalta, johon kuului kuusi kuudestatoista vastaajasta.



Kuvio 9: Yritysten toimiala

Kuviosta 10 nähdään, että vastaajat edustivat erikokoisia yrityksiä. Puolet eli kahdeksan vastaajista edusti yrityksiä, joiden liikevaihto on yli 100 milj. euroa. Liikevaihdoltaan 10-99 milj. euroa olevia yrityksiä edusti seitsemän vastaajaa ja liikevaihdoltaan alle 10 milj. euroa olevia yrityksiä edusti vain yksi vastaajista.

Yli puolet eli 12 vastaajista edustivat yrityksiä, joissa työskentelee yli 100 henkilöä. Alle 10 henkilöä työllistäviä yrityksiä ei vastaajien joukossa ollut lainkaan.



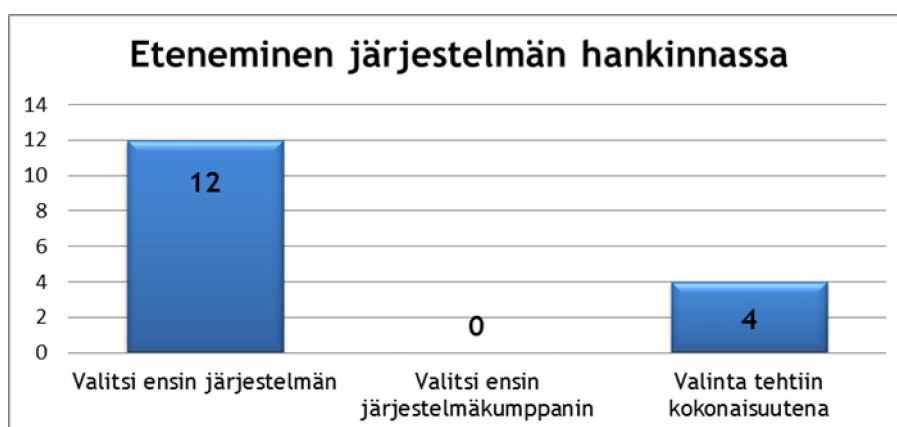
Kuvio 10: Yritysten liikevaihto ja henkilöstömäärä

Kyselyyn vastanneet toimivat yrityksissään seuraavissa asemissa: talousjohtaja (6 vastaajista), tietohallinnonjohtaja, liiketoimintapäällikkö, IT-kehityspäällikkö, IT-asiantuntija, projekti-päällikkö, ostopäällikkö, tietohallintopäällikkö, laatu- sekä palvelujohtaja. Vastaajien yritys- asemista voidaan päätellä, että tutkimuskysely on osattu suunnata oikeille henkilöille ja voidaan olettaa, että kaikilla vastaajilla on ollut mahdollisuus vaikuttaa järjestelmä Y:n hankintaa koskeviin päätöksiin. Olettamus perustuu siihen, että tietojärjestelmähankinnoissa päätöksiä tekevät yleensä vastaavanlaisissa asemissa työskentelevät henkilöt.

Kyselyyn vastanneet henkilöt ja heidän edustamansa yritykset ovat jakautuneet niin laajalaisesti, ettei tutkimustuloksia kannata luokitella tai vertailla keskenään taustatietojen mukaisesti.

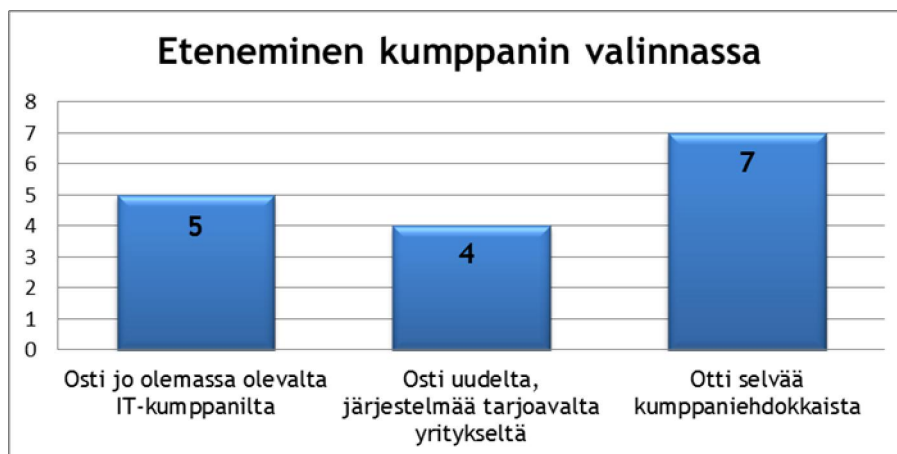
7.1.2 Eteneminen järjestelmä Y:n hankinnassa

Kuten kuviosta 11 nähdään, hankintaprosessi on useimmilla vastaajista alkanut sopivan järjestelmän etsimisellä. Kyselyyn vastanneista suurin osa, eli 12 vastaajaa etenivät hankinnassa niin, että valitsivat ensin haluamansa järjestelmän. Vastaajista vain neljä vastasi etsivänsä sopivaa kokonaisuutta (kumppani ja järjestelmä). Kukaan vastaajista ei valinnut ensin järjestelmäkumppania.



Kuvio 11: Eteneminen järjestelmän hankinnassa

Tutkimuskyselyn kuudennessa kysymyksessä "Miten yrityksessänne toimittiin kumppanin valinnassa, kun ostitte järjestelmä Y:n?" vastaukset jakautuivat melko tasaisesti (kuviota 12). Jo ennestään olemassa olevalta IT-kumppanilta järjestelmän osti viisi vastaajaa. Vastaajista neljä osti järjestelmän uudelta, sitä heille tarjoavalta yritykseltä. Alle puolet eli seitsemän vastaajaa otti kumppaniehdokkaista selvää.



Kuvio 12: Eteneminen kumppanin valinnassa

Kysymykseen "Kuka/ketkä yrityksessänne tekivät päätöksen järjestelmä Y:n ostamisesta?" tuli useita erilaisia vastauksia. Kysymys esitettiin monivalintaisena, jossa vaihtoehtoina olivat toimitusjohtaja, talousjohtaja, tietohallinnonjohtaja sekä "muu, mikä?". Vastaajia kehoitettiin valitsemaan useampi vaihtoehto, jos päätös tehtiin yhdessä. Kuudestatoista vastaajasta neljä sanoi toimitus- ja talousjohtajan tehneen päätöksen. Kaksi vastaajista sanoi sen olleen talous- ja tietohallinnonjohtajan päätös. Myös kaksi vastaajaa sanoi sen olleen vain toimitusjohtajan päätös ja yksi talousjohtajan. Muita vastauksia olivat "toimitusjohtaja ja johtoryhmä", "toimitus- ja laatujohtaja", "talous- ja tietohallinnonjohtaja", "toimitus-, talous- ja myyntijohtaja", "toimitus- ja talousjohtaja sekä projektin ohjausryhmä", "toimitus-, talous-, ja tietohallinnonjohtaja" sekä "toimitusjohtaja, talousjohtaja, tietohallinnonjohtaja ja hankintaosasto". Vastauksista nähdään, että päätös on yleensä tehty yhdessä muutaman tai useamman henkilön kanssa ja päätöksentekijöitä oli useissa eri asemissa työskenteleviä henkilöitä. Eniten päätökseen osallistui toimitus- ja talousjohtaja ja toiseksi eniten tietohallinnonjohtaja.

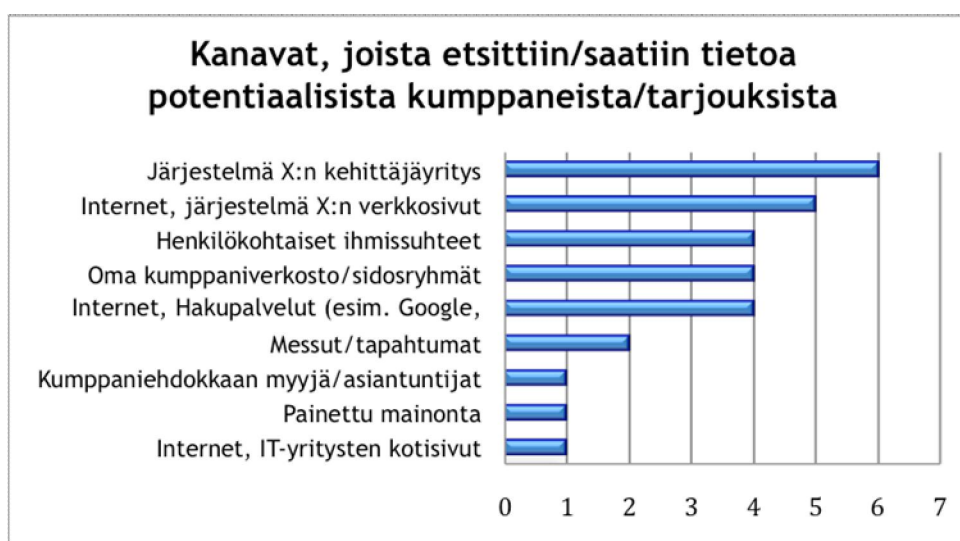
7.1.3 Kumppanin valinta

Kumppanin valintaa koskeviin kysymyksiin vastasi vain 11 vastaajaa, sillä näitä kysymyksiä ei esitetty viidelle vastaajalle, jotka ostivat järjestelmä Y:n jo olemassa olevalta IT-kumppaniltaan.

Tämän osion ensimmäisessä kyselyssä selvitettiin, mitä kanavia yritykset käyttivät etsiessään tietoa potentiaalisista kumppaneista ja tarjouksista. Kysymyksessä vastaajia pyydettiin merkitsemään kaikki käyttämänsä kanavat. Kuten kuviosta 13 nähdään, käytetyimmiksi kanaviksi nousivat järjestelmä Y:n kehittäjäyritys sekä järjestelmä Y:n omat verkkosivut. Yhdestätoista vastaajasta 6 vastasi etsineensä tietoa järjestelmä Y:n kehittäjäyrityksen kautta ja 5 järjes-

telmä Y:n omilta kotisivuilta. Toiseksi käytetyimmiksi kanaviksi nousivat henkilökohtaiset ihmissuhteet, oma kumppaniverkosto/sidosryhmät sekä Internetin hakupalvelut, joita oli käytänyt neljä yhdestätoista vastaajasta.

Tietoa oli saatu tai etsitty myös messuilta/tapahtumista, järjestelmäkumppaniehdokkaan myyjiltä/asiantuntijoilta, painetun mainonnan välityksellä sekä kumppaniehdokkaiden omilta kotisivuilta. Kukaan vastaajista ei saanut tai ollut etsinyt tietoa riippumattomien asiantuntijoiden tai konsulttien kautta, sähköpostimainonnan tai puhelinmyynnin välityksellä eikä sosiaalisten medioiden kautta.



Kuvio 13: Kanavat, joista etsittiin/saatiin tietoa potentiaalisista kumppaneista/tarjouksista

Kysymys kumppaniehdokkaiden kilpailuttamisesta jakoi vastaajat puoliksi (kuvio 14) Yhdestätoista vastaajasta viisi eli 45 % oli kilpailuttanut ja kuusi eli 55 % ei ollut kilpailuttanut kumppaniehdokkaita järjestelmä Y:n hankinnassa.



Kuvio 14: Kumppaniehdokkaiden kilpailuttaminen

Kumppaniehdokkaita kilpailuttaneille vastaajille esitettiin avoin kysymys:

”Miten analysoitte tai vertailitte kumppaniehdokkaita kilpailutustilanteessa?”. Kolme viidestä vastaajasta kertoi arvioineensa kumppaniehdokkaita haastattelujen tai tapaamisten perusteella. Yksi näistä kolmesta vastaajasta kertoi sopineensa tapaamisen järjestelmä Y:n kehittäjäyrityksen ehdotuksesta. Kaksi vastaajasta ei kertoneet minkä pohjalta arviointi tehtiin, vaan kertoivat millä kriteereillä ehdokkaita vertailtiin. Toinen heistä kertoi vertailleensa kokemusta, osaamista sekä hintaa ja toinen hintaa sekä tapaa toimia. Yksi kuudesta vastaajista nosti haastattelujen rinnalle CV:t ja referenssit.

”Edellinen kumppani sotki laskutustaan ja ahdisteli liian usein yhteydenotolla. Uusi kumppani valittiin järjestelmä Y:n kehittäjäyrityksen ehdotuksen ja tapaamisten perusteella.”

”Haastattelut, CV:t ja referenssit.”

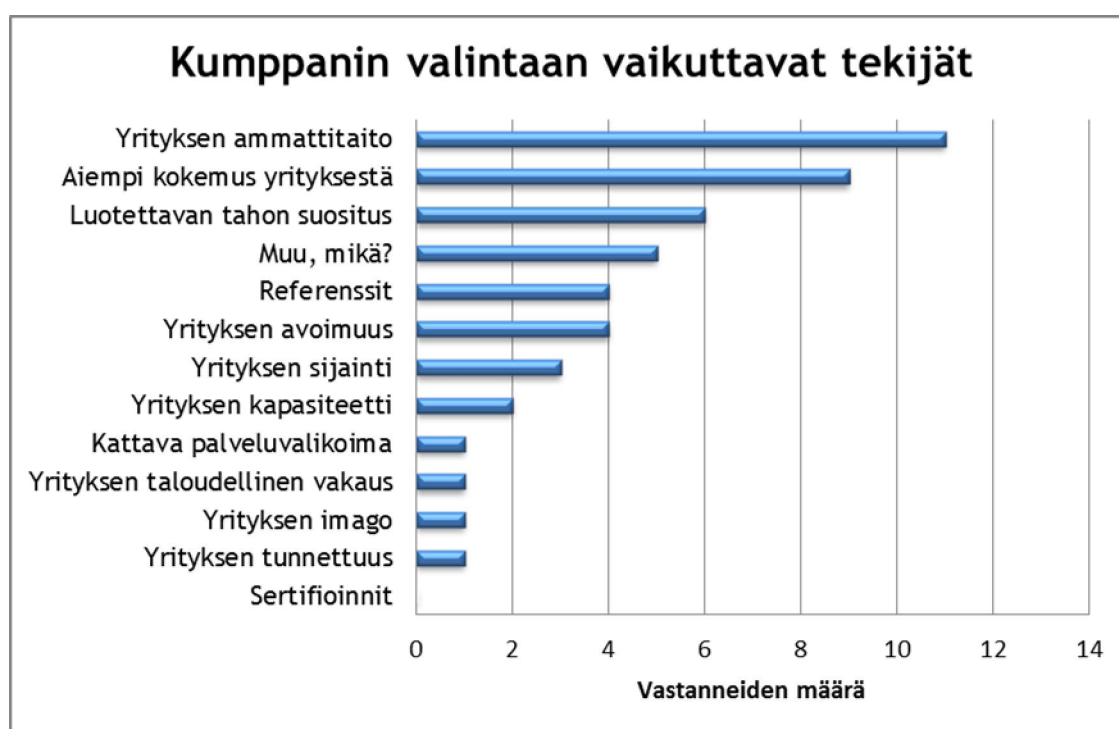
”Vertasimme sekä hintaa että tapaa toimia.”

7.1.4 Valintaan vaikuttavat tekijät

Tutkimuskyselyn neljännessä osassa selvitettiin kumppanin, ratkaisutarjouksen sekä järjestelmä Y:n valintaan vaikuttavia tekijöitä.

Kumppanin valinnassa merkittävimpiä tekijöitä olivat yrityksen ammattitaito sekä aiempi kokemus yrityksestä (kuvio 15). Yrityksen ammattitaidon valitsi kuudestatoista vastaajasta 11 ja

aiemman kokemuksen yrityksestä 9. Muita usein vaikuttavia tekijöitä olivat luotettavan tahon suositus, referenssit, yrityksen avoimuus ja yrityksen sijainti. Vaikuttaviksi tekijöiksi oli valittu myös yrityksen kapasiteetti, kattava palveluvalikoima, yrityksen taloudellinen vakaus, imago ja tunnettuus. "Muu, mikä?" vaihtoehdon valitsi viisi kuudestatoista vastaajasta ja vastauksia olivat: kumppanin valintaan vaikuttavat tekijät: aiempi kokemus konsultista, toimitettava ohjelma, aiempi yhteystyö sekä järjestelmä Y:n kehittäjäyrityksen suositus ("kun kyseessä oli järjestelmä, jonka konsultoinnista ei ollut kokemusta. Muussa tilanteessa olisimme kilpailutaneet laajemmin.").



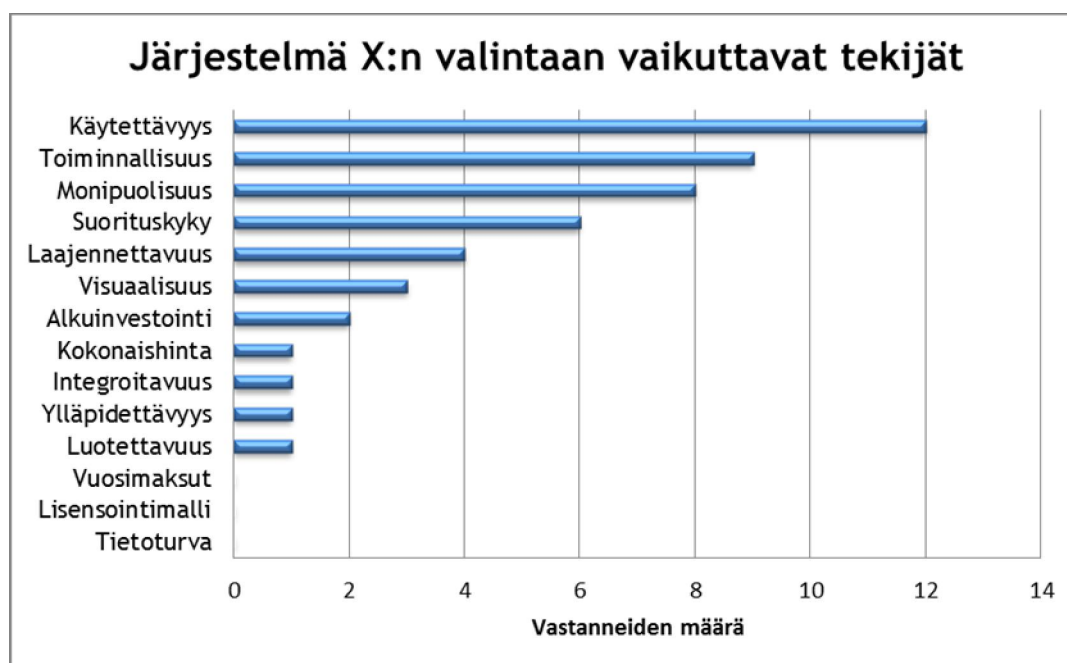
Kuvio 15: Kumppanin valintaan vaikuttavat tekijät

Kuviosta 16 nähdään, että ratkaisutarjouksen valintaan vaikutti huomattavasti eniten se, että ratkaisu vastasi tarpeita, jonka valitsi 13 kuudestatoista vastaajasta. Toiseksi eniten valitut vaihtoehdot olivat laatu ja hinta. Myös toimitusajalla, konsultoinnilla, prototyypeillä ja tuotemalleilla, palvelun saatavuudella (esim. ylläpito, huolto), sopimusmallilla ja palvelukuvauksen selkeydellä oli merkitystä. Kukaan vastaajista ei valinnut omistus- ja tekijänoikeuskysymyksiä tai maksupolitiikkaa. Tässä kysymyksessä kaikki löysivät sopivat vastausvaihtoehdot, eikä "Muu, mikä?" -kysymykseen tullut yhtään vastausta.



Kuvio 16: Ratkaisutarjouksen valintaan vaikuttavat tekijät

Järjestelmä Y:n valintaan vaikuttavista tekijöistä esille nousi vahvasti käytettävyys, jonka valitsi 12 kuudestatoista vastaajasta (kuvio 17). Seuraavaksi eniten vaikutusta on järjestelmän toiminnallisuudella (9 vastaajaa), monipuolisuudella (8 vastaajaa), suorituskyvyllä (6 vastaajaa) sekä laajennettavuudella (4 vastaajaa). Esille nousivat myös visuaalisuus, kokonaishinta, integroitavuus, ylläpidettävyys ja luotettavuus. Kukaan vastaajista ei valinnut vuosimaksua, lisensointimallia tai tietoturvaa vaikuttavaksi tekijäksi.



Kuvio 17: Järjestelmä Y:n valintaan vaikuttavat tekijät

Kuviosta 18 nähdään, että asiakkaat kokivat henkilökohtaisessa myyntityössä tärkeimmiksi asiakkaan kuuntelemisen ja ymmärtämisen, asiantuntevuuden sekä myyjän kiinnostuksen hanketta kohtaan. Kyselyssä eri tekijöiden vaikutusta arvioitiin asteikolla 0-5, joissa 0 tarkoitti "ei vaikutusta ja 5 "erittäin paljon vaikutusta". Nämä kolme eniten vaikuttavaa tekijää saivat keskiarvokseen 4,4. Seuraavaksi eniten vaikutusta koettiin olevan joustavuudella, selkeällä viestinnällä ja rehellisyydellä, jotka saivat keskiarvokseen 4-4.1. Selkeästi vähiten vaikutusta koettiin olevan myyjän yhteydenpidolla eri muodoissa, joiden keskiarvo jäi alle 3. Kuviossa keskiarvot on esitetty kolmen desimaalin tarkkuudella, jotta erot hahmottuisivat selkeämmin.



Kuvio 18: Henkilökohtaiseen myyntityöhön liittyvien tekijöiden vaikutus ostopäätökseen

Avoimeen kysymykseen siitä, miten ja millä ominaisuuksilla kumppani voi vastaajien mielestä erottautua edukseen muista kumppaneista, saatiin kattavasti vastauksia. Vastauksista kävi ilmi, että asiakkaan kuuntelemisella ja ymmärtämisellä on suuri merkitys. Tämä nousi esille seitsemässä vastauksessa, muun muassa seuraavanlaisesti:

"Aito kiinnostus ja asiakkaan kuunteleminen ja ymmärtäminen."

"Aidosti haluaa ymmärtää sekä perehtyä toimialaan, jolla asiakas toimii"

"Asiakastarpeiden kuuntelemisella, välineosaamisella ja projektihallinnan tehokkuudella."

"Asiakkaan liiketoimintaan perehtymällä ja tarjoamalla sitä kautta mahdollisuuksia helpottaa toimintaa"

Palvelun merkitys nousi esille kolmessa vastauksessa, joissa mainittiin sekä palveluasenne että palvelun nopeus. Muutama vastaajista nosti myös osaamisen/ammattitaidon merkityksen esille. Vastauksissa mainittiin muun muassa välineosaaminen, prosessiosaaminen, järjestelmä Y:n tekninen osaaminen ja tietokantojen tuntemus sekä projektihallinnan tehokkuus.

*”Järjestelmä Y:n tekninen osaaminen ja tietokantojen tuntemus (lähdejärjestelmät), asiakkaan tarpeiden ymmärtäminen (ei välttämättä myyminen), jos asiakkaalla on raportointitarpeet mietitty huolella strategian mukaan. Se ke-
nellä on paras panos/tuotos-suhde pärjää pitkällä aikavälillä. Konsultoin-
tiosaamisen levittäminen on kumppanin jatkuvuuden kannalta tärkeää.”*

Myös referenssit ja hyvä myyntityö nousivat esille. Yksi vastaajista koki tärkeäksi, että yritys tekee mitä lupaa. Yhdelle vastaajalle merkityksellistä oli se, ettei jokaista minuuttia lasketa, vaan keskitytään isompiin kokonaisuuksiin. Lisäksi yksi vastaaja nosti esille sovelluksen rajat-
tomat laajennus- ja sovellettavuusmahdollisuudet.

7.2 Haastattelut

Tässä kappaleessa käsitellään kahden haastattelun tutkimustuloksia. Haastateltavia ja heidän edustamistaan yrityksistä on käytetty tunnisteita A ja B, jotta heidät voidaan erottaa toisistaan. Tämän opinnäytetyön toimeksiantajasta puhuttaessa käytetään jo tämän raportin aiemmissa vaiheissa käytettyä tunnistetta ”Yritys X”.

7.2.1 Hankinnan käynnistyminen

Tutkimustuloksena ilmeni, että molemmilla haastateltavien edustamilla yrityksillä oli tarve järjestelmä Y:n kaltaiselle hankinnalle, mutta vain toisella yrityksellä tarve toimi selkeänä hankinnan käynnistäjänä.

Haastateltava A kertoo, että hankinnan käynnistyminen oli jo itsessään pitkä prosessi ja hankinta käynnistyi vähitellen. Asian tiimoilta oli käyty useita keskusteluja erilaisissa yhteyksissä niin omien kollegoiden kuin myös Yritys X:n (tämän opinnäytetyön toimeksiantajan) kanssa.

A: ”Hanke käynnistyi vähitellen ja lähti useasta keskustelussa erinäisissä yhteyksissä kollegoiden ja myös Yritys X:n kanssa. Tämä kyseinen ratkaisu tuli sillä tavalla mukaan.”

Yritys B:n kohdalla hankinta käynnistyi selkeän tarpeen havaitsemisella. Hankinta oli osana konsernin pidempiaikaista taloushallinnollista uudistamisprojektia, jossa uudistettiin ensin

laskennan järjestelmä ja sen jälkeen haluttiin kehittää johdon raportointia. Samanaikaisesti myös konsernin tytäryhtiö oli tunnistanut saman tarpeen, joten hanketta lähdettiin edistämään yhteistyössä.

B: "Oli selkeä puute prosessissa ja järjestelmäkokonaisuudessa. Samanaikaisesti tuli yhdestä meidän tytäryhtiöstä tarve eli he olivat omassa liiketoiminnassaan tunnistaneet tämän saman."

Haasteltava B kertoo, ettei hankkeelle varsinaisesti tehty tarvekuvausta, vaan haastateltava hyödynsi omaa aiempaa työkokemustaan muiden yritysten palveluksessa. Hänellä oli kokemusta siitä, kuinka tämän kaltaisia sovelluksia toteutetaan. Haastateltava B:n mielestä tarve oli selkeä ja tiedettiin millaista ratkaisua siihen haettiin.

B: "Tarve oli aika ilmeinen, kun meiltä tämänkaltaisen sovellusalue, lukuun ottamatta manuaalista raportointia, puuttui. Oli helppo keksiä, mitä tarvitaan."

7.2.2 Hankinnassa eteneminen

Haastattelujen perusteella henkilökohtaisilla suhteilla ja sidosryhmillä on merkittävä rooli hankinnan etenemisessä. Molemmat haastateltavista kuuluivat järjestelmä Y:stä omilta henkilökohtaisilta tutuilta, jotka olivat järjestelmä Y:stä innoissaan. Toiseksi yhteiseksi tekijäksi haastateltavien välillä havaittiin se, että molemmilla oli mielikuva siitä, että haluaisivat nimenomaan järjestelmä Y:n. Eli hankinnassa lähdettiin etsimään sopivaa kumppania tämän järjestelmän toimittamiseksi.

Haastateltava A kertoo aloittaneensa selvitystyön tutkimalla järjestelmä Y:n omia verkkosivuja ja ja totesi sieltä löytyvän todella paljon yhteistyökumppaneita. Haastateltava A otti järjestelmä Y:n kehittäjäyritykseen yhteyttä kysyäkseen, ketä he suosittelevat järjestelmäkumppaniksi. Lisäksi hän selvitti omilta henkilökohtaisilta suhteiltaan, ketä he suosittelevat. Näiden suositusten perusteella vertailuun valittiin 4-5 kumppaniehdokasta.

A: "Tutkin järjestelmä Y:n omia verkkosivuja ja totesin, että siellä on hirveä määrä yhteistyökumppaneita ja sitten soitin järjestelmä Y:n kehittäjäyritykselle ja kysyin, keitä he suosittelevat. Ja kysyin myös omilta kavereilta, keitä he suosittelevat."

Haastateltava B hyödynsi selvitystyössä omia henkilökohtaisia suhteitaan. Henkilökohtaisilla suhteilla hän tarkoitti entisiä työkavereitaan, joiden kanssa oli aiemmin työskennellyt samois-

sa yrityksissä. Kyse ei siis ollut yritys B:n virallisista yhteistyökumppaneista. Järjestelmä Y oli tullut puheeksi muissa yhteyksissä, kun haastateltavan entiset työkaverit olivat kehuneet järjestelmää.

B: "Ne oli mun entisiä kollegoita eri tahoilta, jotka olivat muissa yhteyksissä tuoneet esille miten hyvä järjestelmä tämä on ja olivat siitä innostuneita."

Haastateltava B kertoo, ettei hankkeessa jouduttu tekemään kovin suurta alkuselitystyötä. Hänellä oli itsellään melko selkeä käsitys siitä, mitä oltiin hankkimassa. Haastateltavalla oli oletttamus, että järjestelmä Y olisi heille kustannustasoltaan ja tekniikaltaan sopiva ratkaisu, joten järjestelmävaihtoehtojen vertaileminen oli melko vähäistä.

Hankkeessa edettiin niin, että haastateltava B järjesti omien henkilökohtaisten suhteidensa kautta referenssikäyntejä sellaisiin yrityksiin, joilla järjestelmä Y oli käytössä.

7.2.3 Kilpailuttaminen

Tutkimushaastattelussa merkittävämmäksi eroavaisuudeksi haastateltavien hankintaprosessissa nousi kilpailuttamisvaihe. Haastateltava A kuvaili kilpailutusprosessia monivaiheiseksi, jossa kilpailijoita karsittiin vähitellen. Yritys B:ssä varsinaista kilpailutusprosessia ei haastateltavan mukaan ollut lainkaan.

Haastateltava A kertoo, että kilpailutustilanteeseen otettiin suositusten perusteella 4-5 ehdokasta. Kumppaniehdokkaiden vertaileminen lähti siitä, että heille annettiin materiaalia yrityksen tarpeista ja pyydettiin esittämään ratkaisuehdotuksia.

Haastateltava A oli sitä mieltä, että kilpailutustilanteessa tärkeitä olivat myös referenssit eli se, mitä kumppaniehdokkaat olivat aiemmin tehneet. Valintaan vaikutti myös ehdokkaiden tulevaisuus järjestelmä Y:n kehittämisessä, eli se miten he aikoivat omaa osaamistansa ja järjestelmää kehittää. Vertailuvaiheesta jatkoon valittiin muutama kumppaniehdokas, joiden kanssa sovittiin tapaamiset. Tapaamisissa keskusteltiin hankinnan toteuttamisesta yksityiskohdaisemmin.

Haastateltava B kertoo, ettei varsinaista kilpailuttamista toteutettu lainkaan. Hintareferenssejä oli pyydetty muualtakin, mutta hinnoittelussa ei haastateltavan mukaan ole juuri eroavaisuuksia. Ratkaisuvaihtoehtoista otettiin selvää itsenäisellä selvitystyöllä ja päätökset perustuivat omaan kokemukseen. Kilpailevista järjestelmäratkaisuista ei tarjouksia pyydetty, koska asiakas oli vakuuttunut järjestelmä Y:stä. Haastateltavan mukaan muilla potentiaalisilla

välineillä ei päästä samaan kustannusluokkaan. Haastateltava B oli sitä mieltä, että järjestelmä Y:n ominaisuudet ovat hyvät suhteessa hintaan.

Haastattelujen perusteella voidaan todeta, että hankintaprosessiin osallistuu asiakkaan puolelta useita henkilöitä. Lisäksi haastatteluissa kävi ilmi, että hankinnan kokoluokasta johtuen ostopäätöksen tekee johtoasemassa työskentelevä henkilö.

Haastateltava A kertoo, että varsinaiseen kilpailutusprosessiin osallistui noin kolme henkilöä konsernin eri osa-alueilta. Haastateltava A edusti itse noin puolta konsernia ja toista osaa edusti toinen ryhmä. Konsernin eri osa-alueiden edustajat hakivat yhteistyössä yhteistä järjestelmäkumppania. Yhteisen kumppanin etsiminen oli mahdollista, koska heillä oli haastateltavan mukaan samanlaiset arvot.

Yritys B:ssä hankintaprosessiin osallistui emoyhtiön puolelta haastateltavan lisäksi controller. Haastateltava kertoi, että prosessissa edettiin yhteistyössä controllerin kanssa. Lisäksi hankinnassa oli mukana tytäryhtiö. Hankintaprosessin alkuvaiheessa tytäryhtiö harkitsi myös toisen järjestelmän hankkimista, mutta päätyivät emoyhtiön kanssa samaan ratkaisuun, kun saivat järjestelmä Y:stä esittelyn ja vakuuttuivat sen ominaisuuksista. Haastateltava B kertoo, että hankintaa oli tämän yksimielisyyden myötä helppo viedä yhteistyössä eteenpäin.

B: "Tytäryhtiöllä oli harkinnassa yksi toinen väline tähän tarpeeseen, mutta kun he saivat järjestelmä Y tietoutta ja siitä esittelyn, niin muuttivat samalle kanalle kuin me. Tämä tietenkin helpotti päätöksen tekoa, kun oli yksimielisyys molempien tahojen puolelta."

Molemmissa yrityksissä ostopäätöksen teki johtoasemassa työskentelevä henkilö. Haastateltava B kertoo, että hanke esiteltiin toimitusjohtajalle, joka teki lopullisen ostopäätöksen. Yritys A:ssa ostopäätös syntyi tietohallinnon- ja talousjohtajan yhteispäätöksestä.

B: "Tämä on niin kuin kokoluokaltaan sellainen hankinta, joka kuuluu toimitusjohtajan päätösvaltuuksiin ja niin me esiteltiin tämä hanke hänelle ja hän sitten sen virallisen päätöksen hankinnan pystyi tekemään."

7.2.4 Valintakriteerit

Haastattelut vahvistivat tutkimuskyselyn tuloksia kumppanivalintakriteereistä: yrityksen ammattitaidolla eli osaamisella, aiemmalla kokemuksella ja henkilösuhteilla sekä referensseillä on suuri merkitys.

Haastateltava B:n mukaan järjestelmäkumppanin teknisellä osaamisella on suuri merkitys, koska se vaikuttaa niin moneen asiaan. Esimerkiksi hankkeen koordinoiminen on toimittajan vastuulla. Suurin odotus kohdistuu toimituksen alkuvaiheeseen, eli järjestelmän nopeaan ja varmaan asentamiseen. Haastateltava B korostaa, että ihmisten täytyy olla yhteistyökykyisiä ja vuorovaikutustaitoisia, jotta osaavat ohjata projektia eteenpäin. Nämä taidot ovat osa ammattitaitoa ja niillä on tärkeä asema esimerkiksi siinä vaiheessa, kun toimittaja opettaa asiakasta käyttämään järjestelmää.

Haastattelujen perusteella voidaan todeta, ettei ammattitaidon arvioimiseen ole varsinaisia menetelmiä, vaan arviointi tapahtuu asiakkaan tuntuman perusteella. Tuntuma syntyy prosessin aikana käytyjen keskustelujen pohjalta. Myös henkilösuhteilla on tässä kohtaa vaikutusta. Haastateltava B muistuttaa, ettei jonkun henkilön tunteminen riitä, vaan kyse on siitä, että on kokemusta hyvästä laadusta. Kokemuksen ei välttämättä tarvitse olla kyseisestä toimittajasta, vaan esimerkiksi siellä työskentelevästä henkilöstä, jonka ammattitaitoon on aiempien kokemusten perusteella syntynyt luottamus.

B: "Se on se tuntuma. Eli käytännössä silloin kun käydään näitä keskusteluja toimittajavaihtoehtojen kanssa, niin minusta se aika hyvin selviää. Tietenkin sen myötä, miten toimittaja on paneutunut tähän yrityksen kokoluokkaan ja siihen perus ongelmiikkaan ja hankkinut perustietoja siitä minkälaiseen yritykseen tätä ollaan tekemässä. Ja se kyllä niistä keskusteluista minusta välittyy."

Haastateltava A kertoo, että neuvotteluihin pyydettiin jo alkuvaiheilla mukaan varsinaisia projektin tekijöitä (vähintään projektin arkkitehtiroolissa olevia henkilöitä). Ei siis tyydytty pelkkiin myyntitilanneneuvotteluihin, vaan haluttiin konkreettisia keskusteluja projektin etenemisestä, jotta ammattitaitoa voitiin arvioida.

Yritys X:n vahvuudeksi voidaan haastattelujen perusteella todeta vakuuttava osaaminen pienemmissä, käytännön läheisissä projekteissa.

B: "Jotkut toimittajat on orientoituneita isompiin projekteihin ja tavallaan formaaleimpiin projektimalleihin ja jotkut taas skaalautuu tässä käytännön läheisempään pienempään projektin, mikä tässä meidän tapauksessa on kysymyksessä ja siitä tämä edustamasi yhtiö oli vakuuttava."

Haastattelujen avulla pyrittiin selvittämään, mitä tarkoitetaan laadulla ja hinnalla, jotka nousivat kyselytutkimuksessa merkittäviksi tarjouksen valintakriteereiksi. Haastateltavilta kysyttiin myös, miten näitä arvioidaan.

Haastateltava B näkee laadun sovelluksen teknisenä toiminnallisuutena sekä toimintavarmuutena. Hän muistuttaa, että uudenlaisen tekniikan hankinnassa tärkeä kysymys on, toimiiko se. Järjestelmä Y:n kohdalla yritys sai referenssien kautta käsityksen, että se toimii kuten on luvattu. Lisäksi yritys vakuuttui referenssien kautta järjestelmän käytettävyydestä, mikä on haastateltavan mukaan keskeinen termi laadun arvioinnissa.

B: "Ehkä näkisin tässä, että se on tätä sovelluksen teknistä toiminnallisuutta ja sitä toimintavarmuutta."

Haastateltava A:n mielestä laadulla tarkoitetaan toimittajan kykyä ymmärtää asiakkaan tarve. Lisäksi hän mainitsee järjestelmän tuottavuuden. Hänen mukaansa yrityksellä ei ole laadun mittareita, mutta hinta-laatusuhteesta puhuttaessa kartoitetaan, että työn laatu on kohdallaan.

Molemmat haasteltavista sanovat, että laadulla on tässä hankinnassa enemmän merkitystä kun hinnalla. Tämä ei kuitenkaan ollut kummankaan mielestä yksiselitteistä. Haastateltava B kertoo, että käytännössä markkinoiden kalliimpiin sovelluksiin ei välttämättä olisi edes ollut varaa. Toisaalta hänen mielestään järjestelmä Y oli juuri sellainen sovellus, joita he tarpeeseensa kaipasivat. Haastateltava itse näkee järjestelmä Y:n jopa markkinoiden johtavana sovelluksena sekä hinnaltaan että teknologialtaan. Siksi valinta oli hänen mielestään helppo.

Hinnan arvioinnista kysyttäessä haastateltava B nostaa esille sen, etteivät lisensointimallit tai vuosimaksut poikkea järjestelmätoimittajien kesken merkittävästi, joten ne eivät olleet keskeisiä tekijöitä toimittajavalinnassa. Oleellisimmaksi vertailukohteeksi hinnan osalta hän mainitsee alkuinvestoinnin.

Haastateltava A:n mielestä lisensointimalleissa voi olla paljon ongelmallisia kohtia, jotka saattavat olla ongelma haitaksi pitkäikäisen järjestelmän kohdalla. Hänen uskoo, että järjestelmä Y voi olla useita (jopa kymmenen) vuotta käytössä. Koska järjestelmä todennäköisesti tulee kehittymään tässä ajassa, on hinnoittelun joustavuudella merkitystä.

Käytettävyydestä kysyttäessä kävi ilmi, että se on merkittävä järjestelmävalintakriteeri. Käytettävyydellä tarkoitetaan nimenomaan sitä, että ohjelmistoa on helppo ja erittäin nopea käyttää. Lisäksi esille nousivat havainnollisuus sekä käyttöönoton helppous.

A: "Nopea ja helppo käyttää. Pidettiin ratkaisuna hyvänä. Nopeus, mikä tässä analyysien tekemisessä on, niin on ihan eri luokkaa kun mitä perinteisillä välineillä pystynyt tekemään."

B: " Käytettävyys on hyvällä tasolla, se on erittäin havainnollinen se käyttöliittymä ja se analyysipuoli siinä."

7.2.5 Henkilökohtainen myyntityö

Haastattelujen perusteella voidaan todeta, että myyjässä arvostetaan ongelmanratkaisukykyä, realistista otetta sekä tilannetajua. Myös tuotetuntemus on erityisen tärkeää, koska kyseessä on monimutkaisempi hankinta.

A: " No, kyllä varmaan se on että niin kuin ratkaisun.. ratkaisun testaamiskykyä myös. että pystyy niin kuin ehdottamaan ja miettimään asiakkaan kanssa yhdessä, et miten tämä kannattaisi ratkaista."

B: "Arvostan tuota sellaista realistista otetta ja tilannetajua. Plus tietenkin sen oman myytävän tuotteen riittävän hyvää hallintaa. Nämä on teknisesti kuitenkin musta sen verran monimutkaisia asioita, että sitä tuotetuntemusta ei tässä voi sivuuttaa."

Haastateltava A:n mukaan on lisäksi tärkeää, että myyjä aktivoi omaa myyntiään kaikissa tilanteissa niin, että asiakkaalle löytyisi sopivin ratkaisu. Haastateltava toivoo myyjältä tässä tilanteessa rehellisyyttä kalleimman järjestelmän myymisen sijaan. Tämä on hänen mukaansa pidempiaikaisen yhteistyön edellytyksenä.

Myyjän kokemuksen haastateltava B kokee tärkeäksi siltäkin kannalta, että myyjällä on esittää referenssejä. Hänen mielestään on tärkeää, että myyjä osaa kertoa vastaavanlaisten toimitusten hyvistä puolista, mutta myös haasteista. Hän tarkentaa, että myyntitilanteessa realismi on asia, joka talousihmisiin vetoaa yleensä eniten. On osattava antaa realistisia lupauksia, jotta niissä voidaan myös pysyä.

Lisäksi haastateltava B pitää tärkeänä, että myyjä on tutustunut asiakasyritykseen etukäteen. Se tehostaa tapaamisia, koska osataan heti esittää asiakasreferenssejä samasta kokoluokasta ja toimialasta. Perehtyneisyys näkyy myös siinä, että osataan heti esittää sopivaa ratkaisua.

Haastateltavat uskovat, ettei myyjän ensivaikutelmalla ole heihin suurta vaikutusta.

A: "Hmh.. Tietenkin ensivaikutelmalla on aina vaikutus.. Mut se ainakin, että olen kauan ostanut kaikenlaista niin tiedostan sen jos se on muhun vaikuttamassa eli ei sillä ole vaikutusta."

B: "Ei sillä minusta niin iso merkitys ole kuin yleisesti sanotaan. Sanotaan, että ensivaikutelma määrittelee kaiken. Mä en usko siihen, vaan enemmän siihen että mitä sitten kun asiaa käydään läpi, niin tulee ilmi.. Mielestäni ensivaikutelman vaikutus on varsin vähäinen."

Pahimpia myyjän virheitä kysyttäessä esille nousivat asiakkaan aliarvioiminen ja tarpeiden vähätteleminen, huono perehtyneisyys asiakkaaseen, työmäärien aliarvioiminen, aikataulusta viivästyminen, epärealistinen tavoitehakuisuus sekä ylenpalttinen tyrkyttäminen. Haastateltava A:n mielestä raja sopivan ja liiallisen myymisen rajaa on kuitenkin vaikea määrittää. Hänen mielestään voi tapahtua niinkin, ettei myyjältä saa riittävästi tietoa.

B: "Ajatellaan nyt vaikka tällaista järjestelmän toimitusta, niin se että aliarvioidaan työmääriä, mitä tähän liittyy.. Koska silloin jos työmäärät on alhaiset, niin myös tietenkin hinta-arvio on alhainen.. Se sitten myöhemmin kosta tuu. Nii, se on se huono perehtyneisyys ja tällainen tavallaan niin kuin epärealistinen tavoitehakuisuus, ne on ehkä ne virheet..."

8 Johtopäätökset ja pohdinta

Tämän tutkimuksen tavoitteena oli selvittää asiakkaan ostokäyttäytymistä sekä valintaan vaikuttavia tekijöitä järjestelmä Y:n hankinnassa. Kuten teoreettisessa viitekehyksessä käy ilmi, markkinoinnin kulmakivenä on asiakkaan tarpeiden, ostokäyttäytymisen ja valintaan vaikuttavien tekijöiden ymmärtäminen. Tämä tutkimus antaa arvokasta tietoa näistä tekijöistä järjestelmä Y:n hankinnassa. Seuraavissa kappaleissa nostetaan esille näitä tekijöitä, jotka markkinoinnissa tulisi huomioida.

Koska tutkimuksen kohderyhmäksi määräytyi lopulta Yritys X:n omat asiakkaat, ei tuloksista voida päätellä niitä tekijöitä, joista johtuen asiakkaita on jäänyt saamatta. Eli tutkimus ei kerro vastausta siihen, miksi osa asiakkaista ei ole valinnut yritystä. Sen sijaan tutkimus paljastaa arvokasta tietoa yrityksen vahvuuksista eli kilpailuetua tuovista tekijöistä.

Tutkimuksesta ei nouse esille selkeää järjestelmä Y:n kohderyhmää, sillä vastaajia oli usealta eri toimialalta ja eri kokoluokista. Voidaan kuitenkin todeta, että järjestelmä on suurempien organisaatioiden hankinta. Suurin osa vastaajista edusti organisaatioita, joiden liikevaihto on yli 100 milj. euroa ja henkilöstömäärä yli 100. Tämä tulee huomioida markkinoinnissa, sillä kuten kappaleessa 2 todettu, b2b - markkinoilla ja erityisesti suurten organisaatioiden ostaminen on yleensä ammattimaisempaa ja monivaiheisempaa.

Kuten kappaleessa 3 on todettu, asiakkaan ostotoiminnan ymmärtäminen luo pohjan markkinoinnin suunnittelulle. Ostoprosessi sisältää usein monia vaiheita, joista jokainen antaa johonkin asiaan päätöksen. Mitä aikaisempaan ostoprosessin vaiheeseen markkinoija pääsee osallistumaan, sitä paremmin asiakkaan ostopäätökseen voidaan vaikuttaa. Tutkimustulokset osoittavat, että tämä on järjestelmä Y:n markkinoinnissa tärkeää.

Markkinoijan tulee muistaa, että lähtökohtana on organisaation tarve. Järjestelmä Y on täydennystarpeisiin kuuluva hanke, eli se ei ole yhtä välttämätön kuin toimintatarve. Tämän vuoksi markkinoinnissa tulee ensin myydä hankinnan idea. Tutkimustulokset tukevat teoreettista viitekehystä, jonka mukaan tarve ei välttämättä ole hankinnan käynnistäjänä. Monilla organisaatioilla on tämänkaltaiselle järjestelmälle tarve, mutta hankinnan käynnistää usein ulkoinen ärsyke, kuten myyjä. Tutkimustulokset vahvistavat, ettei ostaja välttämättä tiedosta itse tarvetta, vaan kiinnostuu ulkoisen ärsykkeen johdosta. Järjestelmä Y:n markkinoinnissa onkin oleellista päästä mahdollisimman aikaisessa vaiheessa ostoprosessiin mukaan. Kun myyjä on mukana jo tarpeen kuvauksessa, on asiakkaalle helpompi myydä oma kokonaisratkaisu.

Koska useimmat asiakkaista valitsevat ensin järjestelmän ja ovat hyvin varmoja järjestelmä Y:n sopivuudesta, on markkinoinnissa keskityttävä siihen, mikä tekee yrityksestä hyvän toimittajan juuri kyseiselle järjestelmälle. Huomiota tulee kiinnittää myös näkyvyyteen eli siihen, miten asiakas löytää Yritys X:n etsiessään järjestelmä Y:lle sopivaa toimittajaa. Tärkeintä on ylläpitää hyvää suhdetta järjestelmä Y:n kehittäjäyritykseen.

Kuten kappaleessa 3.1 esitetty, uuden hankinnan kohdalla etsitään yleensä useita kumppaniehdokkaita. Järjestelmä Y:n kohdalla on useimmiten kyse uudesta hankinnasta ja tutkimustulokset osoittavat, että monet näin tekevätkin. Ropen (kpl 3.1) mukaan tämän vaiheen markkinoinnillisessa onnistumisessa on ennen kaikkea kyse näkyvyydestä sekä tavoitettavuudesta. On tärkeää näkyä juuri niissä kanavissa, joita asiakkaat hyödyntävät. Tärkeimpiä tiedonhankintakanavia järjestelmä Y:n hankinnassa ovat järjestelmä Y:n kehittäjäyritys ja järjestelmän verkkosivut. Tämä korostaa entisestään sitä, kuinka tärkeää on ylläpitää hyvät suhteet järjestelmä Y:n kehittäjäyritykseen. B2b-markkinoille tyypillisesti myös henkilökohtaiset suhteet ja kumppaniverkostot koetaan tärkeäksi tiedonlähteeksi. Kuulopuheilla on iso vaikutus jo hankinnan käynnistymisessä. Haastatteluista ilmenee, että kiinnostus järjestelmään syntyy helposti tutun suosituksesta. Tutkimus osoittaa, että tiedonhankinnassa hyödynnetään henkilökohtaisia suhteita koko prosessin ajan. Tämä nostaa suhde- ja referenssitoiminnan keskeiseen asemaan.

Näistä edellä mainituista havainnoista voidaan tehdä johtopäätös, että järjestelmä Y:n hankinnassa on kaksi selkeää lähtökohtaa. Ensimmäisessä lähtökohdassa asiakas on valmiiksi kiin-

nostunut nimenomaan järjestelmä Y:stä ja etsii sille sopivaa kumppania todennäköisesti järjestelmä Y:n kehittäjän kautta. Toisessa lähtökohdassa asiakas ei tiedosta tarvitsevansa järjestelmää, jolloin myyjän on myytävä tarjooman idea. Tämä tarkoittaa sitä, että ideaa tulee kaupata suoraan potentiaalisille asiakkaille. Ideaa tulisi kaupata esimerkiksi yrityksen jo olemassa oleville asiakkaille tai uusille asiakkaille esimerkiksi konsultointitoiminnan tai tapahtumien yhteydessä. Idean myymisessä kannattaa hyödyntää referenssejä. Referenssien avulla asiakkaalle voidaan osoittaa, millaista hyötyä toinen asiakas on järjestelmällä saavuttanut ja kuinka asiakas voi itse saavuttaa tämän saman hyödyn.

Tutkimustulokset osoittavat, että järjestelmä Y:n ostoprosessi eroaa erityisesti kilpailutusvaiheessa. Osa asiakkaista ei toteuta varsinaista kilpailutusta lainkaan ja osalla se on monivaiheinen prosessi. Kuten kappaleessa 3.1 on esitetty, markkinoinnissa tulee muistaa, että kumppaniehdokkaita tarkastellaan kahdesta näkökulmasta: toisaalta tarkastellaan tarjonnan ja hankinnan vaatimusten yhteensopivuutta ja toisaalta toimittajaa yleisesti kumppaniehdokkaana.

Useimmiten kumppaniehdokkaiden vertailu tai varsinainen kilpailutustilanne sisältää haastateluja ja tapaamisia eli henkilökohtainen myyntityö on avainasemassa. Tässä kohti tulee muistaa kappaleessa kaksi esille nostettu tosiasia, ettei markkinoinnin kohderyhmänä ole organisaatio, vaan siellä työskentelevät ihmiset. Organisaation tavoilla on b2b-markkinoilla paljon vaikutusta, mutta ihmisten yksilöllisiä vaikutteita ei tule unohtaa.

Kuten kappaleissa 3.2 ja 4 esitetty, buying centerin jäsenten ja niiden erilaisten roolien tunnistaminen olisi markkinoinnissa eduksi. Tämän tutkimuksen avulla saatiin selvyttä ainoastaan päätöksentekijä-roolista. Hankinnan kokoluokasta johtuen ostopäätöksen tekee johtotasemassa työskentelevä henkilö. Useimmiten päätöksen tekee toimitus- ja talousjohtaja. Toiseksi eniten päätökseen osallistuu tietohallinnonjohtaja. Usein päätös tehdään yhdessä näiden henkilöiden kesken.

Tutkimustulokset vahvistavat myös teoreettista viitekehystä siltä osin, että ostopäätös on useimmiten usean eri päätöksen ja mielipiteen seuraus. Markkinoinnissa tuleekin muistaa, että päätöksentekijöihin voidaan lukea myös henkilöitä, jotka eivät päätöstä muodollisesti tee. Näitä henkilöitä ovat ne, joiden mielipiteillä on ostajaryhmään vaikutusta. Kotlerin (2012, 198.) mukaan on myös tärkeää huomata, ettei vaikutus välttämättä ole aina niin sanotusti ylhäältä alaspäin. Markkinoinnin kannalta buying centerin parempi tuntemus olisi tärkeää, joten sen tarkempi tutkiminen on esitetty yhtenä jatkotutkimusehdotuksena.

Kuten aiemmin todettu, organisaation ostoprosessi on monivaiheinen ja monien vaikutteiden myötä etenevä kokonaisuus. Jotta asiakkaan ostopäätöksiin voidaan vaikuttaa, on ensin ym-

märrettävä mitkä tekijät siihen vaikuttavat. Tutkimuksella saatiin arvokasta tietoa asiakkaiden valintakriteereistä järjestelmä Y:n hankinnassa. Koska tutkimukseen osallistujat ovat yritys X:n asiakkaita, voidaan tuloksista saatuja ominaisuuksia pitää yritys X:n vahvuuksina. Nämä vahvuudet toimivat kilpailuetuna, joten niihin panostaminen on ehdottoman tärkeää.

Kuten kappaleessa neljä on esitetty, ostajat pyytävät usein tarkkojakin tarjouksia, joiden avulla kumppaniehdokkaita vertaillaan. Tutkimuksen mukaan tarpeisiin perustuvan kokonaisratkaisun rakentaminen on tärkeää. Vertailuvaiheessa referenssit ovat keskeisessä asemassa. Asiakkaat arvostavat ammattitaitoa ja kokemusta, joten vakuuttavat referenssit tuovat kilpailuetua.

Tutkimuksessa ylivoimaisesti tärkeimmäksi kumppanivalintakriteeriksi nousi yrityksen osaaminen eli ammattitaito. Osaamisella tarkoitetaan tässä tapauksessa teknistä osaamista järjestelmä X:n osalta, tietokantojen tuntemusta, prosessiosaamista, asiakkaiden tarpeiden ymmärtämistä, konsultointiosaamista sekä kokemusta vastaavanlaisista hankkeista. Kumppanilta toivotaan nopeaa ja varmaa palvelua sekä yhteistyökykyistä ja vuorovaikutustaitoista henkilökuntaa. Näitä edellä mainittuja kriteerejä ei voida varsinaisesti pitää ensimmäisen vaiheen edellytysluontoisina tekijöinä, sillä niiden arvioiminen vaatii syvempää perehtymistä.

Tutkimuksen mukaan varsinaista menetelmää osaamisen arvioinnille ei ole, vaan arviointi tapahtuu tuntuman, aiemman kokemuksen sekä referenssien pohjalta. Yritys X:n vahvuutena on osaaminen pienissä, käytännönläheisissä projekteissa. Osaamisen ja kokemuksen merkitys tuli tutkimuksen useassa osiossa esille. Kilpailutustilanteessa vertailua tehtiin paljon referenssien perusteella, koska haluttiin kumppani, jolla aiempaa kokemusta vastaavasta toimituksesta. Yritys X:n kilpailuasemaa vahvistaa sen asema järjestelmä Y:n kehittämisessä. Asiakkaat arvostavat sitä, että yritys pyrkii jatkuvasti kehittämään sekä omaa toimintaansa että järjestelmän toiminnallisuutta. Kumppanin valintaan vaikuttaa merkittävästi myös se, onko asiakkaalla kokemusta yrityksestä tai siellä työskentelevästä henkilöstä (jonka laatuun voi luottaa) sekä luotettavan tahon suositus. Nämä seikat vahvistavat edelleen suhdetoiminnan ja verkostoitumisen tärkeyttä.

Kuten kappaleessa neljä on esitetty, yritykset pyytävät usein tarjouksia, jolloin voidaan helposti vertailla esimerkiksi hintaa. Hintaa pidetäänkin tärkeänä valintakriteerinä. Tutkimus kuitenkin paljastaa, ettei yritys X eroa hinnoittelullaan merkittävästi kilpailijoistaan. Hintaa hedelmällisempää onkin pohtia laatua sekä hinta-laatu-suhdetta. Kuten kappaleessa 4 esitetty, hyvällä laadulla saavutetaan tyytyväisempiä ja uskollisempia asiakkaita. Näiden asiakkaiden avulla taas parannetaan yrityksen imagoa, kun kuulopuheet ovat positiivisia. Siksi laatuun on panostettava.

Laadun tulee näkyä koko ratkaisukokonaisuudessa. Sillä tarkoitetaan niin järjestelmän teknistä toiminnallisuutta ja toimintavarmuutta kuin toimittajan kykyä ymmärtää asiakkaan tarve. On muistettava, ettei järjestelmämyynti ole vain teknistä toimittamista, vaan palvelukokonaisuus, jossa pyritään kumppanuussuhteeseen. Kuten kappaleessa 2 on esitetty, palvelun myymisessä on tärkeintä pohtia arvon luomista. Asiakas määrittelee tarjoaman käyttöarvon, joten siksi asiakkaan tarpeiden ymmärtämistä voidaan pitää markkinoinnin avaimena. Keskeisessä roolissa ovat asiakkaan kuunteleminen ja myyjän kiinnostus hanketta kohtaan. Yrityksen on vakuutettava asiakas ainutkertaisella palvelullaan. Tutkimus osoittaa, että palvelussa arvostetaan oikeanlaista asennetta sekä palvelun nopeutta. Myyjältä toivotaan ennen kaikkea perehtyneisyyttä asiakkaaseen, rehellisyyttä sekä joustavuutta.

Laadulla tarkoitetaan myös järjestelmän käytettävyyttä, joka onkin tutkimuksen mukaan tärkein järjestelmävalintakriteeri. Käytettävyydellä tarkoitetaan, että ohjelmistoa on helppo ja nopea käyttää. Lisäksi käytettävyyttä kasvattaa havainnollisuus sekä käyttöönoton helppous. Muita tärkeitä järjestelmävalintakriteerejä ovat toiminnallisuus, monipuolisuus ja suorituskyky.

Johtopäätöksenä valintakriteereistä voidaan todeta, että kilpailuetua yritykselle tuo osaaminen ja ammattitaitoisuus, järjestelmän käytettävyys sekä yrityksen rooli järjestelmän kehittämisessä. Kilpailueduksi voidaan laskea myös se, että järjestelmällä on kannattava hintalaatu-suhde, joka sopii myös kokoluokaltaan pienemmille yrityksille.

Järjestelmä Y:n markkina-asemaa voidaan pitää vahvana, kun asiakas pitää järjestelmää sekä hinnaltaan että teknologialtaan jopa markkinoiden johtavana sovelluksena. Tutkimuksen paljastaessa näin korkeaa asiakastyytyväisyyttä, voidaan imagon rakentumiselle odottaa positii- vista tulevaisuutta. Tutkimustulokset osoittavat, että kuulopuheilla on tämän kaltaisessa hankinnassa iso merkitys, joten näiden asiakkaiden avulla voidaan saavuttaa uusia asiakkuuksia.

9 Kehitysehdotukset

Tässä kappaleessa on esitetty kehitysehdoksia, jotka tutkimustulosten perusteella koettiin aiheellisiksi. Kehitysehdotuksia on kolme: Suhde- ja referenssitoiminnan kehittäminen, merkityksellisten asioiden painottaminen sekä jatkotutkimukset.

9.1 Suhde- ja referenssitoiminnan kehittäminen

Johtopäätöksissä todetaan useasti suhdetoiminnan merkitys järjestelmä Y:n markkinoinnissa. Tutkimus paljastaa, että Yritys X:lle kilpailuetua tuo hyvä suhde järjestelmän kehittäjäyritykseen. Suhteen avulla saadaan paljon uusia asiakkuuksia, sillä monet asiakkaat etsivät järjes-

telmälle sopivaa kumppania kehittäjäyhteyksien kautta. Olemalla tiiviisti yhteistyössä kehittäjäyhteyksien kanssa yritys pääsee osaltaan myös vaikuttamaan järjestelmän kehitystyöhön. Tämä on tärkeää, sillä kehitystoimintaan aktiivisesti osallistuminen koetaan asiakkaiden keskuudessa merkittäväksi.

Suhdetoiminnan kehittämisellä ei kuitenkaan tarkoiteta ainoastaan kehittäjäyhteyksien suhteen ylläpitämistä. Järjestelmä Y:n hankinnassa henkilökohtaisilla suhteilla ja kumppaniverkostoilla on keskeinen rooli koko prosessin ajan. Kuulopuheilla on vaikutusta niin hankinnan käynnistymiseen kuin järjestelmän ja kumppanin valintaan. Tutkimustulokset vahvistavat Bergströmin ja Leppäsen väitettä, että suhdetoiminnalla voidaan tavoittaa asiakkaat mainontaa tehokkaammin. Henkilökohtaisien suhteiden kautta leviävät viestit ovat usein uskottavuudeltaan vahvempia kuin maksetun mainoksen.

Kappaleessa 4.2 on esitetty, että suhdetoiminnan tavoitteena on tunnettuuden ja imagon rakentaminen sekä sidosryhmätuen luominen. Suhdetoiminnalla pyritään vaikuttamaan mielikuviin ja asiakkaiden kiinnostukseen. Hyvä tunnettuus luo vankan pohjan varsinaiselle myyntivaiheelle. Tämän tunnettuuden rinnalle tulee rakentaa imago, jonka mielikuvaisallisuudella vaikutetaan asiakkaan ostopäätökseen. Suhdetoimintaa kehittäessä tulee muistaa, että yrityksen tukena toimivia sidosryhmiä voivat olla niin yrityksen oma henkilöstö, alinhenkilöt, rahoittajat, tiedotusvälineet kuin asiakasreferenssit. Suhdetoiminnan tavoitteena on aikaansaada näiden kaikkien eri sidosryhmien keskuudessa myönteinen suhtautuminen yritykseen eli synnyttää yrityksestä positiivinen kuva.

Johtopäätöksissä todettiin, että hyvien asiakassuhteiden ylläpitäminen on merkityksellistä monen asian kannalta. Asiakaskokemukset ovat tutkimuksen mukaan positiivisia, mutta asiakassuhteiden jatkuva kehittäminen on silti tärkeää.

Tämän opinnäytetyön tutkimuksen seuraksena toimeksiantaja sai helpon keinon asiakkaidensa tapaamiseen. Jokaiselle tutkimukseen osallistuneelle toimitettiin henkilökohtaisesti osallistumisesta luvattu kirja sekä keskeiset tutkimustulokset. Sen lisäksi, että tällä saatiin perusteltu syy asiakasvierailulle, osoitettiin asiakkaalle yrityksen kehittymishalua. Monilta asiakailta saatiinkin palautetta, että tämänkaltaisen tutkimustyö on arvostettavaa.

Konkreettisenä kehitysehdotuksena on, että suhdetoiminnan kehittäminen aloitetaan laajentamalla yrityksen referenssitoimintaa. Referenssitoiminnalla voidaan parantaa kilpailukykyä merkittävästi, joten sen systemaattinen kehittäminen ja laajentaminen on tärkeää.

Referenssitoiminta eli asiakkaiden suosituksiin perustuva markkinointi on b2b-markkinoilla tärkeässä roolissa. Sitä voidaan pitää jopa avaimena kilpailukyvyn parantamiseen. Referenssitoiminnalla tarkoitetaan asiakassuhteiden ja toimitettujen asiakasratkaisujen hyödyntämistä markkinoinnissa. (Juvonen. 2009; Ojasalo & Ojasalo 2010, 126.)

Asiakasreferenssien avulla voidaan tehokkaasti osoittaa myytävästä ratkaisusta saatavat liike-toimintahyödyt. Referenssien avulla voidaan konkretisoida monimutkaisia ratkaisuja sekä havainnoillistaa niiden tuomaa asiakasarvoa. Ne toimivat uudelle asiakkaalle vakuutena toimitajan kokemuksesta, tarjooman toimivuudesta ja luotettavuudesta. (Ojasalo & Ojasalo 2010, 126; Lappeenrannan teknillinen yliopisto. 2008.)

Asiakkaat etsivät referenssejä ja muiden asiakkaiden kokemuksia erityisesti uuden ja monimutkaisen tuotteen kohdalla. Myyjän on helppo vakuuttaa asiakas konkreettisten asiakaskuvausten avulla. Tämän lisäksi referenssitoiminta voi olla hyvinkin arvokasta, mutta ilmaista markkinointia yritykselle. Referenssin hankkiminen tarkoittaa yhteistoimintasuhteen luomista asiakkaan kanssa. Tällaisessa suhteessa voi tapahtua myös niin sanottua word-of-mouth-viestintää. Tyytyväiset asiakkaat kertovat kokemuksistaan mielellään muille. (Ojasalo & Ojasalo 2010, 128.) Kuten kappaleessa 3.1 todettu ja tutkimustuloksista havaittu, tuttujen ja kollegojen suosituksilla on b2b-markkinoilla (ja järjestelmä Y:n hankinnassa) merkittävä vaikutus. Referenssit toimivat yrityksen aineettomana resurssina, sillä ne rakentavat sen brändiä, mainetta ja kilpailuasemaa (Lappeenrannan teknillinen yliopisto. 2008.)

Lähtökohtaisesti referenssikohteet hankitaan nykyasiakkaista, jotka ovat markkinoijan kannalta ystävämielisiä yrityksiä. Ystävämielisyydellä tarkoitetaan esimerkiksi sitä, että asiakas suhtautuu yritykseen positiivisesti, on halukas testaamaan uusia menetelmiä sekä ottamaan niitä käyttöönsä. Hyvin ystävämielinen yritys on valmis kertomaan myönteisesti tuotteen tai yrityksen puolesta jopa omille kilpailijoilleen. (Rope 1998, 161-162.)

Asiakasreferenssin tulee olla niin sanotusti laatureferenssi, eli muille yrityksille uskottavana ja hyvänä esimerkkinä toimiva yritys. Laatureferenssin perusteella on voitava luottaa tuotteen erinomaisuuteen eli siihen, että se toimii halutulla tavalla myös käytännössä. (Rope 1998, 161.)

Tämä kehitysehdotus laitettiin toteutukseen jo opinnäytetyön aikana. Markkinoinnin tueksi haluttiin uusia asiakasreferenssejä ja vanhoista asiakasreferensseistä haluttiin laadukkaamat ja yhtenäisemmät kuvaukset. Vanhoista sekä potentiaalisista uusista asiakasreferensseistä koottiin lista, jonka avulla toimintaa voitiin systemaattisesti kehittää. Opinnäytetyön tekijä aloitti kehitystyön uudistamalla jo olemassa olevia referenssikuvauksia. Ne pyrittiin kirjoitta-

maan keskenään yhtenäisiksi ja asiakkaisiin vetoaviksi (eli nostamaan esille asioita, jotka asiakkaat kokevat merkityksellisiksi).

Toimeksiantajan markkinointipäällikkö ryhtyi keräämään uusia asiakasreferenssejä. Kun ystävämielisiltä asiakkailta saatiin suostumus referenssinä toimimiseen, opinnäytetyön tekijä aloitti referenssikuvauksien rakentamisen. Rakentaminen tapahtui systemaattisena prosessina, joka sisälsi muun muassa järjestelmätoimituksen projektipäällikön haastattelun, asiakkaan kommenttien keräämisen sekä kuvauksen tarkistuttamisen niin projekti- ja markkinointipäälliköillä kuin asiakkaalla itsellään.

Referenssikuvaukset on tarkoitus koota yhtenäiseksi paketiksi, jota myyjät voivat hyödyntää myyntitapaamisissaan. Lisäksi kaikki referenssikuvaukset julkistetaan yrityksen Internet-sivustoilla, jolloin sivuille eksyvät asiakkaat saavat heti konkreettista näyttöä yrityksen osamisesta.

9.2 Merkityksellisten asioiden painottaminen

Kuten jo kappaleessa 2 on todettu, markkinoinnin tarkoituksena on viestiä tarjoomasta asiakkaille houkuttelevalla tavalla. Tämän vuoksi markkinoinnissa on tärkeää korostaa asiakkaille merkityksellisiä tekijöitä. Tutkimustulokset antavat etenkin myyjille kattavan tietopaketin siitä, mitä asiakkaat ajattelevat järjestelmä Y:n hankinnasta. Tutkimustulokset olisi hyvä jakaa kaikille järjestelmä Y:tä myyville henkilöille, jotta he voivat kehittää omaa myyntityötään oikeaan suuntaan. Kokonaisvaltaisen ymmärtämisen saavuttamiseksi tutkimustulosten läpikäynti on suotavaa. Seuraavissa kappaleissa on kuitenkin nostettu esille keskeisimpiä huomioita.

Järjestelmä Y:n myyntityössä tärkeintä on asiakkaan kuunteleminen ja ymmärtäminen. Ennen myyntineuvotteluja myyjän on tärkeää perehtyä asiakkaaseen, sillä se osoittaa asiakkaan olevan yritykselle tärkeä. Myynnin kannalta on myös tärkeää, että myyjä hallitsee järjestelmän riittävän hyvin. Myyntitilanteeseen tulisi ottaa mukaan myyjien lisäksi järjestelmäasiantuntijoita, jotta yrityksen ammattitaito tulee nähdyksi. Myös referenssit ovat tässä keskeisessä roolissa. Myyjän tulee osoittaa mielediintoa hanketta kohtaa koko prosessin ajan. Palvelun on oltava nopeaa ja täsmällistä, mutta samalla joustavaa.

Järjestelmän osalta myyjän kannattaa korostaa sen käytettävyyttä, toiminnallisuutta ja monipuolisuutta. Asiakkaalle kannattaa tuoda esille se, että yritys on aktiivisesti mukana järjestelmän kehitystyössä. Lisäksi ratkaisukokonaisuuden laatua kannattaa perustella asiakkaalle merkityksellisillä ominaisuuksilla, eli teknisellä toiminnallisuudella ja toimintavarmuudella. Myyjän tulisi kiinnittää huomiota myös rehellisyyteen. Venyvillä

aikatauluilla ja muilla pettymyksillä voidaan menettää asiakas ja aiheuttaa vahinkoa yrityksen imagolle. Jos myyjä pettää asiakkaan lupaukset, on asiakkaalla matala kynnyksiä viestiä yrityksestä negatiivisesti muille sidosryhmilleen.

9.3 Jatkotutkimukset

Tutkimustuloksien käsittelyn ja pohdinnan ohella syntyi kaksi jatkotutkimusehdotusta: ei-asiakkaiden sekä buying centerin tutkiminen.

Koska tämä tutkimus ei tavoittanut niin sanottuja "ei-asiakkaita", ei tutkimus anna lainkaan tietoa siitä, miksi asiakkaita on menetetty. Tutkimuksesta ei siis voida tehdä johtopäätöksiä siitä, miksi asiakas on valinnut jonkun toisen kumppanin järjestelmä Y:n toimittamiseen. Jos Yritys X onnistuu syventämään suhdetta järjestelmä Y:n kehittäjäyrityksen kanssa, voisi tutkimuksen toteuttamista ehdottaa uudelleen. Kehittäjäyrityksen kautta onnistuisi koko kohderyhmän, eli kaikkien järjestelmä Y:n Suomessa ostaneiden asiakkaiden tavoittaminen. Tutkimuksella voisi saada hyvin arvokasta tietoa, jonka avulla Yritys X voisi löytää keinoja uusien asiakkaiden hankintaan.

Kuten kappaleissa 3.2 ja 4 esitetty, buying centerin jäsenten ja niiden erilaisten roolien tunnistaminen olisi markkinoinnissa eduksi. Markkinoinnin kannalta on oleellista tietää, kuinka moni ostopäätökseen osallistuu, keitä he ovat, mikä heidän vaikutuksensa on sekä mitä rajoituksia heillä on. Tämä tutkimus ei anna vastausta näihin kysymyksiin, joten niiden tutkiminen tulevaisuudessa olisi aiheellista.

Kappaleessa 4 on esitetty markkinointiviestinnän toisena periaatteena se, että viestinnän on aina vaikutettava useampaan henkilöön. Jokaiseen buying centerin jäseneseen pitäisi yrittää vaikuttaa mahdollisimman henkilökohtaisella tasolla juuri siinä vaiheessa, kun he ovat ostoprosessissa mukana. Siksi markkinoijan tulisi tuntea nämä roolit ja sekä osallistujien yksilöllisiä tekijöitä, kuten ammatillinen tuntemus ja ostotyyli. Buying centerin parempi tuntemus mahdollistaisi sellaisten ratkaisujen löytämisen jotka tyydyttävät eri rooleissa toimivien henkilöiden yksilölliset tarpeet. Tämä on kuitenkin hyvin haastavaa, sillä roolit eivät todellisuudessa ole niin yksiselitteisiä.

Lähteet

Kirjalliset lähteet

- Aho, H. 1999. Tiede, tutkimus ja tutkielma. Johdatus tutkielman maailmaan. 3. painos. Porvoo: WSOY.
- Bergström, S. & Leppänen, A. 2009. Yrityksen asiakasmarkkinointi. Helsinki: Edita Prima.
- Brennan, R., Canning, L. & McDovell, R. 2011. Business-to-Business Marketing. 2. painos. Thousand Oaks (CA): Sage Publications.
- Grönroos, C. 2010. Palvelujen johtaminen ja markkinointi. Helsinki: WSOYpro.
- Heikkilä, T. 2008. Tilastollinen tutkimus. 7. uudistettu painos. Helsinki: Edita
- Hirsjärvi, S., Remes, P. & Sajavaara, P. 2009. Tutki ja kirjoita. 15., uudistettu painos. Helsinki: Tammi.
- Hollanti, J. & Koski, J. 2007. Visio - Markkinoinnin soveltaminen liiketoiminnassa. Keuruu: Otavan Kirjapaino.
- Hutt, M. & Speh, T. 2010. Business marketing management: B2B. 10. painos. Ohio: South-Western Cengage Learning
- Iloranta, K. & Pajunen-Muhonen, H. 2012. Hankintojen johtaminen. Ostamisesta toimittajamarkkinoiden hallintaan. Helsinki: Tietosanoma.
- Kalka, R. & Mässen, A. 2005. Markkinointi. Helsinki: Rastor.
- Kananen, J. 2008. Kvali. Kvalitatiivisen tutkimuksen teoria ja käytänteet. Jyväskylä: Jyväskylän Ammattikorkeakoulu.
- Kananen, J. 2008. Kvantti. Kvantitatiivinen tutkimus alusta loppuun. Jyväskylä: Jyväskylän Ammattikorkeakoulu.
- Kananen, J. 2011. Kvantti. Kvantitatiivisen opinnäytetyön kirjoittamisen käytännön opas. Jyväskylä: Jyväskylän ammattikorkeakoulu.
- Kananen, J. 2010. Opinnäytetyön kirjoittamisen käytännön opas. Jyväskylä: Jyväskylän Ammattikorkeakoulu.
- Kettunen, S. 2002. Tietojärjestelmän ostaminen - käytännön opas yrityksille. Helsinki: WSOY.
- Kotler, P. 2005. Kotlerin kanta. Markkinoinnin maailmanauktoiteetti vastaa kysymyksiin. Helsinki: Rastor.
- Kotler, P. & Armstrong, G. 2012. Principles of marketing. 14. Painos. Upper Saddle River, N.J: Pearson Prentice Hall.
- Mäntyneva, M., Heinonen, J. & Wrangle, K. 2008. Markkinointitutkimus. Porvoo: WSOY Oppimateriaalit.
- Ojasalo, J. & Ojasalo, K. 2010. B-to-B-palvelujen markkinointi. Porvoo: WSOYPro.
- Rope, T. 1998. Business to business - markkinointi. Porvoo: WSOY.
- Roune, T. & Joki-Korpela, E. 2008. Tuloksia ratkaisujen myyntiin. Helsinki: Readme

Sipilä, L. 2008. Käytännön markkinointi. Nyt. Helsinki: Infor.

Solatie, J. 1997. Tutki ja tiedä. Kvalitatiivisen markkinointitutkimuksen käsikirja. Helsinki: Mainostajien liitto.

Tietotekniikan liitto. 2005. Tietojärjestelmän hankinta. Ohjelmistotoimittajan ja -ratkaisun valinta. 2.painos. Helsinki: Talentum.

Vesalainen, J. & Pilbacka, M. 2008. Järjestelmätoimittajuus teknologiateollisuudessa. Helsinki: Teknologiateollisuus.

Vilka, H. 2005. Tutki ja kehitä. Helsinki: Tammi.

Vilka, H. 2007. Tutki ja mittaa. Helsinki: Tammi.

Vuokko, P. 2003. Markkinointiviestintä. Merkitys, vaikutus ja keinot. Helsinki: WSOY.

Ylikoski, T. 1999. Unohtuiko asiakas. 2. painos. Keuruu: Otavan Kirjapaino. Helsinki: KY-palvelu.

Sähköiset lähteet

Juvonen, A. 2009. Referenssimarkkinointi tökkii. Viitattu 4.6.2013.
<http://www.marmai.fi/uutiset/vaitos+referenssimarkkinointi+tokkii/a2106764>

Lappeenrannan teknillinen yliopisto. 2008. RELI-Referenssilähtöisen liiketoiminnan kehittäminen. Viitattu 4.6.2013.
<https://sites.google.com/a/managementinnovationfinland.org/mif/tutkimusprojektit/liiketoiminnan-strateginen-johtaminen/reli---referenssilaehtoisen-liiketoiminnan-kehittaaminen>

Marketvisio 2013. Suomen it-markkinat 2011-2015 - tammikuun 2013 katsaus. Viitattu 3.6.2013. <https://www.marketvisio.fi/fi/tutkimukset/it-palvelut/1590-suomen-it-markkinat-2011-2015-tammikuun-2013-katsaus>

Prosys 2013. IT-markkinat kasvavat 2-3% 2013. Viitattu 3.6.2013.
<http://www.prosys.fi/ajankohtaista/it-markkinat-kasvavat-2013>

Puhakka, V. 2005. Tutkimusmenetelmät. Viitattu 4.11.2012.
http://www.tol.oulu.fi/kurssit/tutkimusmenetelmat/Tutkimusmenetelmat19_9.pdf

Taloussanomien 2013. Tiedon tulos heikkeni - kilpailu kiristyy. Viitattu 3.6.2013.
<http://www.taloussanomien.fi/porssi/2013/04/25/tiedon-tulos-heikkeni-kilpailu-kiristyy/20135995/170>

Tieto 2013. IT-markkinat. Markkinoiden kehitys. Viitattu 3.6.2013.
<http://www.tieto.fi/sijoittajille-tieto/it-markkinat>

Tilastokeskus. 2008. Toimialaluokitus. Viitattu 8.11.2012.
<http://www.tilastokeskus.fi/meta/luokitukset/toimiala/001-2008/index.html>

Kuviot

Kuvio 1: B2b-markkinoilla ostamiseen vaikuttavat tekijät (Rope 1998, 18)	14
Kuvio 2: Organisaation ostoprosessi	15
Kuvio 3: Todellisen buying centerin muodostuminen	20
Kuvio 4: Organisaation ostokäyttämismalli (mukaillen Kotler & Armstrong 2012, 195)	22
Kuvio 5: Ihmisen henkilökohtaiset ostotoimintaan vaikuttavat tekijät b2b-markkinoilla (mukaillen Rope 1998, 42).....	26
Kuvio 6: Yritysmarkkinoinnin markkinointiviestinnän toimintamekanismi (Rope 1998, 142).....	31
Kuvio 7: B2b-markkinoinnin viestintäkeinojen peittopyramidi (Rope 1998, 143).....	32
Kuvio 8: Tietojärjestelmähankintaprosessi (mukaillen Tietotekniikanliitto 2005, 44; Kettunen 2002, 105).....	36
Kuvio 9: Yritysten toimiala	59
Kuvio 10: Yritysten liikevaihto ja henkilöstömäärä	59
Kuvio 11: Eteneminen järjestelmän hankinnassa	60
Kuvio 12: Eteneminen kumppanin valinnassa	61
Kuvio 13: Kanavat, joista etsittiin/saatiin tietoa potentiaalisista kumppaneista/tarjouksista.....	62
Kuvio 14: Kumppaniehdokkaiden kilpailuttaminen.....	63
Kuvio 15: Kumppanin valintaan vaikuttavat tekijät.....	64
Kuvio 16: Ratkaisutarjouksen valintaan vaikuttavat tekijät.....	65
Kuvio 17: Järjestelmä Y:n valintaan vaikuttavat tekijät.....	65
Kuvio 18: Henkilökohtaiseen myyntityöhön liittyvien tekijöiden vaikutus ostopäätökseen	66

Taulukot

Taulukko 1: B2b markkinoinnin ja kuluttajamarkkinoinnin yleisiä eroja (mukailten Ojasalo & Ojasalo 2010, 25; Rope 1998, 15)	11
---	----

Liitteet

Liite 1 Saatekirje

Hei,

Teemme Yritys X:ssä kyselytutkimuksen, jolla haluamme selvittää järjestelmä Y:n hankintaan vaikuttavia tekijöitä. Arvostamme näkemystäsi ja haluaisimme siksi kutsua sinut mukaan vastaamaan kyselyyn.

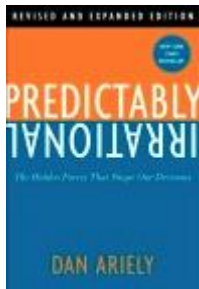
Tästä pääset kyselyyn: <https://fi.surveymonkey.com/s/järjestelmäXkysely>

Kyselyn toteuttaa opinnäytetyönään Laurea Ammattikorkeakoulun opiskelija Inka Rautiainen.

Vastaukset käsitellään nimettöminä ja ehdottoman luottamuksellisesti. Tulokset esitetään ainoastaan yhteenvetona, joten vastauksiasi ei voida yhdistää yritykseen tai sinuun yksilönä.

Kysely koostuu viidestätoista kysymyksestä, joista suurin osa monivalintaisia. Vastaaminen vie noin 10 minuuttia.

Toivomme sinun vastaavan kyselyyn mahdollisimman pian, kuitenkin viimeistään 26.10.2012 mennessä.



Kaikille vastaajille toimitamme kiitoksena Dan Arielyn kirjan "Predictably Irrational: The Hidden Forces That Shape Our Decisions".

Vastaajat saavat myös yhteenvedot tuloksista itselleen.

Mikäli sinulla on kysyttävää tutkimuksesta, voitte ottaa yhteyttä Inkaan, puhelinnumero, sähköposti

Liite 2 Kyselylomake

Tutkimuskysely :n hankintaan vaikuttavista tekijöistä

Taustatiedot

17%

Tässä osiossa kysymme neljä taustakysymystä Teistä vastaajana. Taustatietoja kysytään, jotta tutkimustuloksia voidaan luokitella ja tehdä niistä johtopäätöksiä.

Vastatkaa seuraaviin monivalintakysymyksiin valitsemalla teille sopivin vaihtoehto ja täydentäkää kommenttikenttä, mikäli valitsette "muu"-vaihtoehdon.

Kyselyyn vastaaminen vie kokonaisuudessaan noin 10 minuuttia.

1. Mikä on yrityksenne päätoimiala?

- Vähittäiskauppa
- Tukkuropa
- Kuljetus ja varastointi
- Majoitus ja ravitsemustoiminta
- Rahoitus ja vakuutustoiminta
- Kiinteistöalan toiminta
- Maatalous, metsätalous ja kalatalous
- Teollisuus
- Rakentaminen
- Koulutus
- Terveys- ja sosiaalipalvelut
- Taiteet, viihde ja virkistys
- Sähkö-, kaasu ja lämpöhuolto
- Vesihuolto, jätehuolto, muu ympäristön puhtaanapito
- Julkinen hallinto ja maanpuolustus
- Muu, mikä?

2. Yrityksenne liikevaihto (€)?

- alle 10 milj. €
- 10-49 milj. €
- 50-99 milj. €
- 100-199 milj. €
- yli 200 milj. €

3. Yrityksenne henkilöstömäärä?

- alle 10 henkilöä
- 10-49 henkilöä
- 50-99 henkilöä
- 100-200 henkilöä
- yli 200 henkilöä

4. Mikä on asemanne yrityksessänne?

- Toimitusjohtaja
- Talousjohtaja
- Tietohallintojohtaja
- Muu, mikä?

Seuraava

Tutkimuskysely [redacted]:n hankintaan vaikuttavista tekijöistä

[redacted]:n hankintaa koskevat kysymykset

33%

Tässä osiossa kysymme [redacted]:n hankintaan liittyviä kysymyksiä.
Vastatkaa seuraaviin kysymyksiin valitsemalla sopivin vaihtoehto tai kirjoittamalla vastaus sille varattuun tilaan.

5. Miten yrityksessänne edettiin BI-järjestelmän hankinnassa?

- Valitsimme ensin BI-järjestelmän
- Valitsimme ensin järjestelmäkumppanin
- Valinta tehtiin kokonaisuutena (kumppani & BI-järjestelmä)

6. Miten yrityksessänne toimittiin kumppanin valinnassa, kun ostitte [redacted]:n?

- Ostimme jo olemassa olevalta IT-kumppanilta
- Ostimme uudelta, järjestelmää meille tarjoavalta yritykseltä
- Otimme selvää kumppaniehdokkaista

Edellinen

Seuraava

Tutkimuskysely [redacted]:n hankintaan vaikuttavista tekijöistä

[redacted]:n hankintaa koskevat kysymykset

50%

7. Mistä etsitte/saitte tietoa potentiaalisista kumppaneista tai tarjouksista?

Merkittävä kaikki käyttämänne kanavat.

- [redacted]
- Internet, [redacted]-verkkosivut
- Internet, Hakupalvelut (esim. Google, Bing)
- Internet, IT-yritysten kotisivut
- Internet, Sosiaaliset mediat
- Puhelinmyynti
- Sähköpostimainonta
- Painettu mainonta
- Messut/tapahtumat
- Oma kumppaniverkosto/sidosryhmät
- Henkilökohtaiset ihmissuhteet
- Riippumattomat asiantuntijat/konsultit
- Kumppaniehdokkaan myyjä/asiantuntijat
- Muu, mikä?

8. Kilpailutitteko kumppaniehdokkaita?

- Kyllä
- Ei

Edellinen

Seuraava

Tutkimuskysely [redacted] hankintaan vaikuttavista tekijöistä

[redacted] hankintaa koskevat kysymykset

67%

9. Miten analysoitte/vertailitte kumppaniehdokkaita kilpailutustilanteessa?

10. Kuka/ketkä yrityksessänne tekivät päätöksen [redacted] n ostamisessa?

Voit valita useamman vaihtoehdon, jos päätös tehtiin yhdessä.

- Toimitusjohtaja
 Talousjohtaja
 Tietohallintojohtaja
 Hankintaosasto
 Muu, kuka/ketkä?

Edellinen

Seuraava

83%

11. Valitse seuraavista kolme (3) mielestäsi tärkeintä tekijää, jotka vaikuttivat YRITYKSEN/KUMPPANIN valintaan [redacted] hankinnassa:

- Yrityksen tunnettuus
 Yrityksen imago
 Yrityksen sijainti
 Yrityksen taloudellinen vakaus
 Yrityksen avoimuus
 Yrityksen kapasiteetti
 Yrityksen ammattitaito
 Kattava palveluvalikoima
 Sertifiointit
 Referenssit
 Aiempi kokemus yrityksestä
 Luotettavan tahon suositus
 Muu, mikä?

12. Valitse seuraavista kolme (3) mielestäsi tärkeintä tekijää, jotka vaikuttavat RATKAISUTARJOUKSEN valintaan [redacted] hankinnassa:

- Prototyypit, tuotemallit
 Palvelukuvauksen selkeys
 Ratkaisu vastaa tarpeita
 Palvelun saatavuus (esim. ylläpito, huolto)
 Toimitusaika
 Konsultointi
 Laatu
 Hinta
 Sopimusmalli
 Maksupolitiikka
 Omistus- ja tekijänoikeuskysymykset
 Muu, mikä?

13. Kuinka paljon seuraavat henkilökohtaiseen myyntityöhön liittyvät tekijät vaikuttivat ostopäätökseenne?

	Erittain paljon	Melko paljon	Melko vähän	Erittain vähän	Ei vaikutusta
Myyjän yhteydenpito puhelimitse	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Myyjän yhteydenpito sähköpostitse	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Myyjän säännölliset käynnit	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Myyjän kiinnostus hankkeeseen	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Asiantuntemuus	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Perehtyneisyys asiakkaaseen	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Asiakkaan kuunteleminen ja ymmärtäminen	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Henkilökemiat	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Selkeä viestintä	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Täsmällisyys	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Joustavuus	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Rehellisyys	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

14. Valitse seuraavista kolme (3) mielestäsi tärkeintä tekijää, jotka vaikuttivat [REDACTED] valintaan:

- Toiminnallisuus
- Käytettävyys
- Luotettavuus
- Suorituskyky
- Monipuolisuus
- Visuaalisuus
- Tietoturva
- Ylläpidettävyys
- Integroitavuus
- Laajennettavuus
- Kokonaishinta
- Alkuinvestointi
- Lisensointimalli
- Vuosimaksut

15. Miten ja millä ominaisuuksilla kumppani voi mielestänne erottautua edukseen muista kumppaneista? Miksi?

Edellinen

Seuraava

Tutkimuskysely [REDACTED] hankintaan vaikuttavista tekijöistä

Kiitos vastauksistanne!



Kaikille vastaajille jotka jättävät yhteystietonsa toimitamme kiitoksena Dan Arielyn kirjan "Predictably Irrational: The Hidden Forces That Shape Our Decisions".

Kyselyn vastaukset käsitellään erillään yhteystiedoista, joten niitä ei voida yhdistää yritykseenne tai teihin yksilönä.

16. Yhteystiedot

Nimi:

Yritys:

Sähköpostiosoite:

Puhelinnumero:

Edellinen

Valmis

Liite 3 Haastattelurunko

Hankinnan käynnistyminen

- Miten hankinta sai alkunsa?
- Apukysymyksiä: Miksi lähdettiin ostamaan? Oliko lähtökohtana sisäinen tarve, jonka joku havaitsi? Kuka? Kenelle esitettiin, kuka käynnisti ostoprosessin? Tehtiinkö tarpeelle kuvaus ja spesifikaatiot? Miten? Oliko lähtökohtana ulkopuolinen ärsyke? Mikä? (Esim. myyjän tai yhteistyökumppanin yhteydenotto/suositus)

Hankinnassa eteneminen

- Miten prosessi eteni?
- Ketkä olivat mukana prosessissa?
- Miten mahdollisista tarjouksista/kumppaneita otettiin selvää? (Kyselyssä henk.koht.suhteet - Mitä henkilökohtaisia suhteita käytettiin?)

Kilpailuttaminen

- Miten kilpailutusprosessi toteutettiin?
- Apukysymyksiä: Oliko monivaiheinen prosessi? Kuinka monta prosessiin otettiin mukaan? Miksi? Millä perusteilla? Pyydettiinkö yksityiskohtaisia tarjouksia?
- Miten kilpailijoita arvioitiin?
- Apukysymyksiä: Edettiinkö organisaatiolle tyypilliseen malliin? Käytettiinkö jotain menetelmiä? Miten valintaa pohjustettiin, tehtiinkö itsenäistä selvitystyötä? Missä vaiheessa myyjä mukaan/yhteydenotto yrityksiin?
- Ketkä olivat mukana prosessissa? Miten? Kuka/ketkä teki päätöksiä?

Valintakriteerit

- Mitä ominaisuuksia arvostatte järjestelmäkumppanissa?
- Tutkimuskyselyssä yrityksen valintaan vaikuttavista tekijöistä tärkeimmiksi nousivat yrityksen ammattitaito, aiempi kokemus yrityksestä, luotettavan tahon suositukset sekä referenssit (haastateltavat vastanneet samoin)
 - o Mitä ammattitaidolla tässä tapauksessa tarkoitetaan? Miten sitä arvioidaan?
 - o Mikä on referenssien vaikutus? Miten arvioidaan?
- Tutkimuskyselyssä tarjouksen valintaan vaikuttavista tekijöistä nousivat selkeästi tärkeimmiksi tarpeisiin vastaaminen, laatu ja hinta (haastateltavat vastanneet samoin)
 - o Mitä laadulla tässä tapauksessa tarkoitetaan? Miten sitä arvioidaan? Nähdäänkö hankinta tuotteena vai kokonaispalveluna? Mitä kaikkea huomioidaan? Mikä on hinta-laatusuhteen merkitys? Miten hintaa arvioidaan? Mikä oleellista? (alkuinvestointi, lisensointimalli, vuosimaksut, jne.)
- Tutkimuskyselyssä järjestelmän valintaan vaikuttavista tekijöistä tärkeimmiksi nousivat käytettävyys, toiminnallisuus ja monipuolisuus. Mitä näillä tarkoitetaan?

Henkilökohtainen myyntityö

- Mitä arvostaa myyjässä?
- Miten myyntityö tapauksessanne eteni? Oliko tapaamisia useita?
- Onko myyjän ensivaikutelmalla vaikutusta kauppaan? Millä tavalla? Miksi ei?

- Mitkä ovat pahimmat virheet, mitä myyjä voi tehdä?
- Kuinka paljon henkilösuhteilla on vaikutusta myyntitilanteessa?
- Miten myyjän perehtyneisyys asiakkaaseen näkyy?

Negatiiviset asiat

- Onko jokin asia, joka vaikuttaa ostoprosessissa negatiivisesti eli asioita, jotka ostajana ärsyttävät? (Esim. epäselvät tarjoukset, myyntiedustajan ylimielisyys, tökerö sähköpostimainonta, tarjouspyyntöihin ei vastata)

Muuta lisättävää

- Onko jotain muuta, mitä haluaisit aiheeseen liittyen kommentoida, mikä olisi mielestäsi oleellista?