



Open your mind. LUT.
Lappeenranta University of Technology

TUOTANTOTALOUDEN KOULUTUSOHJELMA
Teollinen markkinointi ja kansainvälinen liiketoiminta

Organisaatioiden ostokäyttäytyminen

Organizational Buying Behaviour

Kandidaatintyö

Viola Helynranta

Miki Lahtinen

TIIVISTELMÄ

Tekijä: Helynranta, Viola; Lahtinen, Miki

Työn nimi: Organisaatioiden ostokäyttäytyminen

Vuosi: 2015

Paikka: Lappeenranta

Kandidaatintyö. Lappeenrannan teknillinen yliopisto, tuotantotalous.

48 sivua, 7 kuvaa, 5 taulukkoa ja 2 liitettä

Tarkastaja(t): Samuli Patala

Hakusanat: B2B, brand, buying center, DMU, industrial buying behaviour, organizational buying behaviour, service, solution business

Keywords: B2B, brand, buying center, DMU, industrial buying behaviour, organizational buying behaviour, service, solution business

Tämä kandidaatin työ käsittelee organisaatioiden ostokäyttäytymistä. Ennen kaikkea keskitytään nykypäivänä ilmenemään ostopäätökseen ottaen huomioon eri vaikuttajia, kuten brändi ja asiakassuhde. Lisäksi työssä pohditaan projekti- ja ratkaisuliiketoiminnassa ilmenevää ostokäyttäytymistä. Työn tavoitteena on auttaa lukijaa ymmärtämään paremmin, miten organisaatio tekee ostopäätöksensä ja mitkä asiat vaikuttavat siihen.

Työ alkaa organisaation ostokäyttäytymisen yleisen mallin ja päätöksentekoryhmä DMU:n esittämisellä. Sitten kerromme tutkimusmetodologiasta eli systemaattisesta kirjallisuuskatsauksesta ja käyttämistämme hakusanoista ja valintakriteereistä. Katsauksessa pohdimme ostokäyttäytymisen ilmenemistä nykypäivänä ja mitkä eri asiat siihen vaikuttavat.

Brändäys keskittyy teollisilla markkinoilla yrityksen brändäykseen. Brändistä havaitaan persoonallisia piirteitä, joista asiakkaat saavat alustavasti selville, millainen toimittaja on, ja olisiko kyseinen toimittaja kannattava vaihtoehto. Lisäksi artikkeleista selvisi brändin vaikuttavan enemmän korkeissa ja matalissa oston riskitilanteissa. Projekti- ja ratkaisuliiketoiminnassa nousi esille myyjän ja asiakkaan välinen suhde sekä asiakkaan halukkuus vaihtaa toimittajaa. DMU:n roolit ja rakenne sekä asiat, jotka vaikuttavat DMU:iin, vaihtelevat suuresti ostitilanteesta riippuen. On tärkeää osata kohdentaa tarjoaman eri ominaisuuksia eri rooleille ja tietää, mitkä roolit ovat yleisimpiä ostoprosessin aikana.

SISÄLLYSLUETTELO

| | | |
|-------|---|----|
| 1 | JOHDANTO..... | 1 |
| 2 | ORGANISAATIOIDEN OSTOKÄYTTÄYTYMINEN YLEISESTI | 3 |
| 2.1 | YLEINEN MALLI ORGANISAATION OSTOKÄYTTÄYTYMISELLE..... | 3 |
| 2.2 | DMU | 6 |
| 3 | TUTKIMUSMETODOLOGIA | 8 |
| 3.1 | SYSTEMAATTINEN KIRJALLISUUSKATSAUS | 8 |
| 3.2 | SISÄLLÖN ANALYYSI | 14 |
| 4 | ORGANISAATION OSTOKÄYTTÄYTYMINEN..... | 17 |
| 4.1 | INHIMILLINEN BRÄNDI..... | 17 |
| 4.1.1 | Brändin persoonallisuus | 19 |
| 4.1.2 | Brändipääoma | 21 |
| 4.2 | PROJEKTI- JA RATKAISULIIKETOIMINTA | 23 |
| 4.3 | DMU – ROOLIT, TEHTÄVÄT JA RAKENNE SEKÄ VAIKUTTAMINEN DMU:IIIN | 26 |
| 4.3.1 | DMU:n roolit..... | 27 |
| 4.3.2 | DMU:n rakenne | 32 |
| 4.3.3 | Asiakasorganisaation ja toimittajan vaikutukset DMU:iin | 36 |
| 5 | HAASTATTELUT..... | 40 |
| 5.1 | HAASTATTELUSTRATEGIA SEKÄ ANALYSOINTITAPA..... | 40 |
| 5.2 | HAASTATTELUJEN ANALYSOINTI | 41 |
| 6 | JOHTOPÄÄTÖKSET | 44 |
| 6.1 | TYÖN TULOKSET..... | 44 |
| 6.2 | JATKOTUTKIMUKSET | 47 |
| 7 | YHTEENVETO | 48 |
| 8 | LÄHTEET | 49 |
| | LIITTEET..... | 53 |

LYHENNELUETTELO

B2C – business-to-consumer

B2B – business-to-business

BPS – Brand Personality Scale

BS – British Standards

DMU – Decision-making-unit

EN – European Standards

IBPS – Industrial Brand Personality Scale

C2C – consumer-to-consumer

KUVA- JA TAULUKKOLUETTELO

Kuvat

| | |
|---|----|
| Kuva 1. Yleinen malli organisaation ostokäyttäytymiselle | 5 |
| Kuva 2. Etenemisvaiheet systemaattisessa kirjallisuuskatsauksessa..... | 10 |
| Kuva 3. Tiedonhakijan muistilista..... | 11 |
| Kuva 4. Artikkelissa käytetyt hakusanat | 13 |
| Kuva 5. Kandidaatin työn systemaattisen kirjallisuuskatsauksen vaiheet..... | 14 |
| Kuva 6. Brändiherkkyys ostoriskin funktiona..... | 18 |
| Kuva 7. Organisaatiotyypit..... | 33 |

Taulukot

| | |
|---|----|
| Taulukko 1. Artikkelin valinta- ja hylkäskriteerit | 12 |
| Taulukko 2. Vaihtamisen motiivi | 26 |
| Taulukko 3 Ostoprosessissa yleisimmin käytettävät roolit ja niiden tehtävät..... | 27 |
| Taulukko 4. Eniten osallistuneet ja vaikuttaneet roolit strategisesti merkittävissä hankinnoissa | 29 |
| Taulukko 5. Eniten osallistuneet ja vaikuttaneet roolit strategisesti vähemmän tärkeissä hankinnoissa | 29 |

1 JOHDANTO

Ostokäyttäytymistä on tutkittu paljon kuluttajamarkkinoiden osalta. Kuluttajamarkkinoiden ostokäyttäytymiseen vaikuttaa tuotteen hinta, brändi ja ulkonäkö enemmän kuin toiminnallisuus ja ulkopuolisten mielipiteet. Organisaatioiden ostokäyttäytymiseen on sovellettu kuluttajamarkkinoilta löydettyjä havaintoja mutta on todettu, ettei sitä pysty suoraan hyödyntämään. Kuluttajamarkkinoilla yksilöt tekevät päätöksiä, kun taas organisaatiomarkkinoilla on suurempi joukko ihmisiä päätöksen teossa mukana ja suhde myyjän ja asiakkaan välillä on huomattavasti pitkäkestoisempi.

Tämän kandidaatin työn tarkoituksena on antaa pohjaa organisaatioiden käyttäytymiselle ja esitellä lukijalle mikä on DMU. Kirjallisuuskatsaukseen valitut lähteet käsittelevät organisaatioiden käyttäytymistä ja niistä on viitteitä nykypäivän ostokäyttäytymiseen. Työssä on pyritty käsittelemään, miten DMU on mahdollisesti muuttunut vuosien aikana, miten myyjän ja asiakkaan välinen suhde vaikuttaa organisaation ostokäyttäytymiseen, brändin vaikutusta toimittajan valintaan ja eroaako ostokäyttäytyminen tuotteita tarjoavien yritysten sekä palvelu- ja ratkaisuliiketoiminnassa toimivien yritysten välillä.

Työ alkaa yleisen mallin ja päätöksentekoryhmän esittelyllä. Tämän jälkeen perehdytään työssä toteutettuun systemaattiseen kirjallisuuskatsaukseen ja millaisin hakusanoin ja valintakriteerein olemme työssä käytettävät artikkelit valinneet. Tutkimuskysymyksiksi olemme valinneet:

1. Millaista on organisaatioiden ostokäyttäytyminen?
 - 1.1. Miten organisaatioiden ostokäyttäytyminen eroaa kuluttajien ostokäyttäytymisestä?
 - 1.2. Miten organisaation ostokäyttäytyminen näkyy/toteutuu?
 - 1.3. Mitkä tekijät vaikuttavat organisaation ostokäyttäytymiseen?

Tutkimusmetodologian jälkeen keskitymme tutkimuskysymysten vastaamiseen. Lopuksi esitämme haastattelutulokset yritysten kanssa ja Johtopäätökset-osiossa tuomme esille työn tulokset.

Työmme on rajattu kokonaisuudessaan aiemmin mainittuihin tutkimuskysymyksiin. Todellisuudessa organisaatioiden ostokäyttäytymiseen liittyy paljon enemmän huomioon otettavia seikkoja mutta työ keskittyy edellä mainittuihin tekijöihin. Systemaattisen kirjallisuuskatsauksen mukaan rajoitimme materiaalia, joita käytimme työssä lähteinä. Rajoituksia materiaalissa olivat erilaiset hakusanat, tietyt tietokannat, joista materiaalia etsimme, ja yleisesti aiheeseen kuuluvuus. Lisäksi rajoitimme materiaaleja hieman myös julkaisuajankohdan mukaan, sillä pyrimme ottamaan huomioon mahdollisimman uusia näkökulmia ja tämän myötä mahdollisimman uusia julkaisuja. Päädyimme valitsemaan brändin yhdeksi tekijäksi, koska siihen aiheeseen liittyen löytyi paljon artikkeleita. Projekt- ja ratkaisuliiketoimintaa halusimme tutkia, sillä se on merkittävä liiketoiminta teollisilla markkinoilla. DMU:ta halusimme tutkia, sillä koimme sen vaikuttavan merkittävästi asiakkaiden ostoprosesseihin.

2 ORGANISAATIOIDEN OSTOKÄYTTÄYTYMINEN YLEISESTI

Organisaation ostokäyttäytymistä on tutkittu 1970-luvulla ja tällöin on luotu yleisiä malleja ostokäyttäytymiselle. Ostokäyttäytymisen yleinen malli ja päätöksentekoryhmää esitellään tässä luvussa.

2.1 Yleinen malli organisaation ostokäyttäytymiselle

Markkinointi perustuu tuotteiden sekä palveluiden myyntiin ja oikean markkinointi-mixin valinta perustuu asiakkaan käyttäytymisen ja tarpeiden ymmärtämiseen. Asiakkaiden ostokäyttäytymistä on tästä syystä tutkittu vuosien varrella, jotta löytyisi juuri oikea strategia. Markkinoijat ja myyjät huomasivat, ettei teollisilla markkinoilla tiedetty organisaatioiden ostokäyttäytymisestä paljoa, vaan organisaation ostokäyttäytymistä verrattiin kuluttajien ostokäyttäytymiseen. Kuluttajien ja organisaatioiden käyttäytymisessä on kuitenkin merkittäviä eroja, jolloin kuluttajien ostokäyttäytymisellä ei ole B2B-markkinoijalle merkitystä. (Webster et al 1972, s. 12-13)

B2C-markkinoilla yksilölliset ja henkilökohtaiset tarpeet vaikuttavat paljon ostopäätökseen. Ensin luultiin, että organisaatiot tekevät ostopäätöksensä rationaalisesti ja loogisesti, eivätkä managerien vaistonvarainen ja kokemusperäinen käytös vaikuta heidän päätöksiin. B2B-markkinoilla ostajien päätökset pohjautuvat kuitenkin asiantuntevuuteen ja myös käyttäytymiseen, kuten kuluttajamarkkinoilla. (Wilson 2000, s. 783)

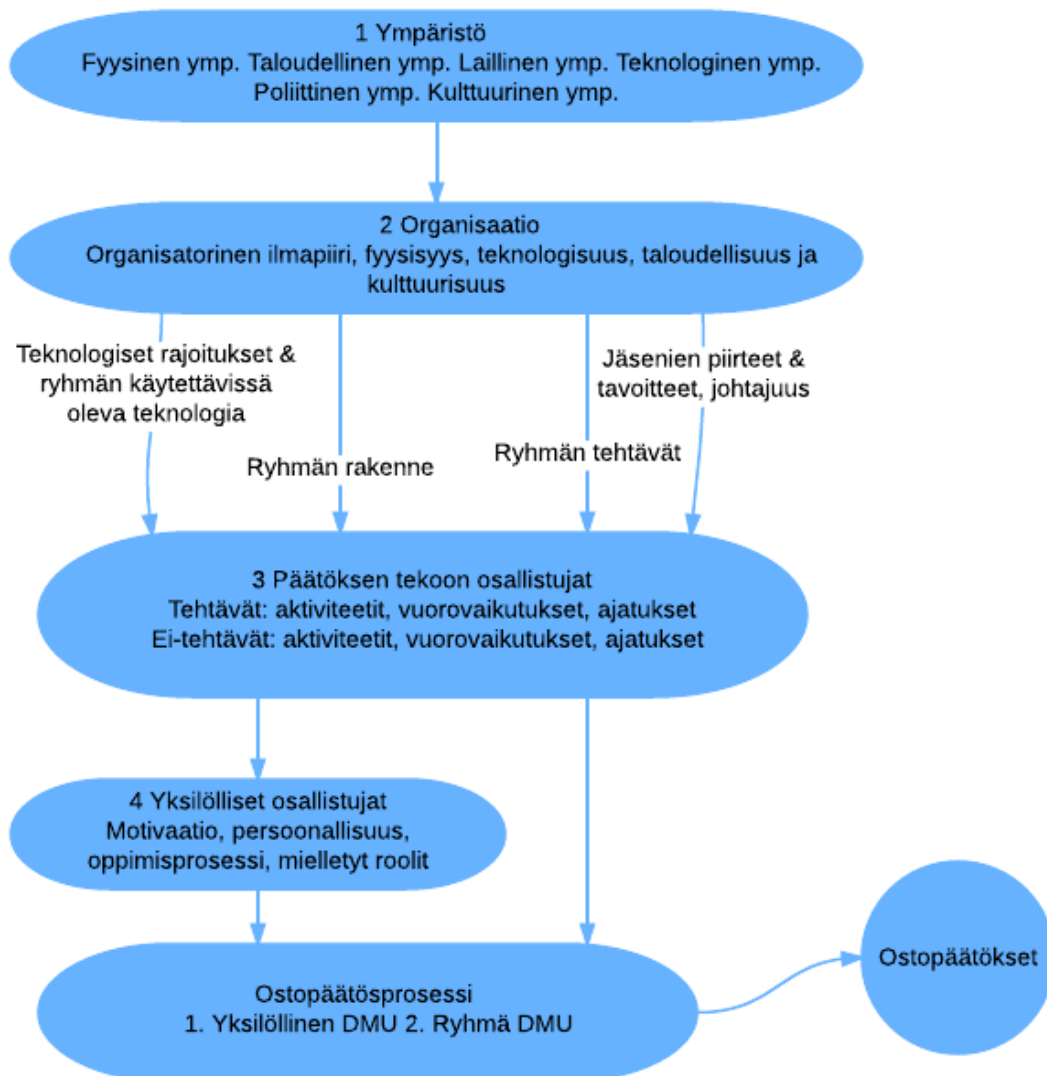
Merkittävä ero B2B- ja B2C-markkinoiden ostokäyttäytymisellä on roolien määrä. Kun kuluttaja tekee ostopäätöstä, hän yleensä tekee sen yksin ja omassa roolissaan. Yritysten ostopäätökseen vaikuttaa monia eri roolia, jotka muodostavat DMU:n. Taloudelliset asiat ovat organisaation ostokäyttäytymisessä tärkeitä, kuten budjetti, hinta ja mahdollinen tuotto. Budjetti ja hinta voivat tietenkin vaikuttaa myös kuluttajien päätöksissä. Organisaatioissa ostoprosessi on pitkitetty, rationaalinen ja kollektiivinen. (Webster et al 1972, s. 13-14). B2C-markkinoilla kuluttaja vaihtaa helpommin brändiä, kun taas B2B-markkinoilla ollaan lojaalisempia myyjäyrityksille eikä vaihdeta toimittajaa niin helposti, jolloin sekä myyjä että

ostaja voivat joutua kestämaan hieman aliarvoisia suorituksia. Tämä rutiininomaisuus muodostaa markkinoille tulon esteen tai haasteen kilpailijoille. (Wilson 2000, s. 784-785)

Webster ja Wind ovat laatineet vuoden 1970 alussa yleisen mallin organisaatioiden ostokäyttäytymiselle, joka näkyy kuvassa 1. Ympäristö- ja organisatoriset tekijät vaikuttavat organisaation toimintaan ostopäätöstä tehtäessä. Ympäristötekijöihin liittyy fyysiset, teknologiset, taloudelliset, poliittiset, lailliset ja kulttuuriset tekijät. Niiden merkittävyys vaihtelee yrityksittäin ennen kaikkea eri maiden välillä, minkä vuoksi kyseiset tekijät on tärkeää ottaa huomioon yritysten tehdessä monikansallisia markkinastrategioita. Ympäristötekijät vaikuttavat tavaroiden ja palveluiden saatavuuteen, liike-elämän olosuhteisiin ja ne määrittelevät arvot, jotka ohjaavat myyjäyritysten ja asiakkaiden suhteita. Lisäksi ympäristötekijät vaikuttavat osto-organisaatiolle tulevaan informaatiovirtaan. Ympäristötekijöitä kannattaa erityisesti analysoida, mikäli myyjäorganisaatio pyrkii markkinoimaan ja myymään tarjoomiaan uusille markkinoille. Organisatorisiin vaikuttajiin kuuluu organisaation tavoitteet ja ne on rajattu taloudellisiin vaikuttajiin, teknologisiin vaikuttajiin ja henkilöresursseihin. Jokainen edellä mainituista on riippuvainen toisistaan ja ne vuorovaikuttavat toistensa kanssa. (Webster et al. 1972, s. 13-16) Myöhemmin on lisätty ostopäätöksen rationaalisuuteen terapeuttinen ostokäyttäytyminen sekä selaaminen ja impulssiostaminen (Wilson 2000, s. 789).

Päätöksentekoon osallistuvien tehtävät ovat osa organisatorisia tehtäviä ja tavoitteita mutta niihin voi vaikuttaa sekä organisaation yhteiset että osto-keskuksen jäsenen yksilölliset tarpeet. Organisaation tarve on ratkaista ongelma, joka on esiintynyt, esimerkiksi vioittunut laite. Yksilölliset tarpeet voivat olla ylennys tai palkankorotus. (Webster et al. 1972, s. 19) Kyseiset tehtävät on tehtävä, jotta ratkaistaisiin oston ongelma. Tehtävät voidaan jakaa neljään ulottuvuuteen: organisatoriseen tarkoitukseen, eli minkä takia organisaatio tekee oston, ympäristön kysyntään, eli tuliko ostettavan tuotteen kysyntä organisaation sisältä vai ulkopuolelta, ohjelmoinnin määrä ja hajautuneisuus, eli keillä kaikilla on valta ostopäätösprosessissa. Organisaation henkilöt, jotka osallistuvat päätöksentekoon, ja mahdolliset yksilölliset osallistujat tekevät ostopäätöksen edellä esitettyjen vaikuttajien perusteella. (Webster et al. 1972, s. 16)

Kaikki organisaation ostokäyttäytyminen on yksilöllistä käyttäytymistä, sillä yksilö yksilönä tai ryhmän jäsenenä vaikuttaa ostopäätökseen. Yksilön luonne, rooli, motivaatio ja oppiminen muodostavat perustan, jonka perusteella hän tekee päätöksensä. Myös miellelyhtymät sekä sosiaaliset ja kulttuuriset tekijät ovat olennainen osa yksilön päätöstä. Vaikka päätöksiin vaikuttavat yksilölliset asiat, organisaatio ja ihmisten väliset tekijät vaikuttavat yksilölliseen käyttäytymiseen. Tällöin organisaation ostokäyttäytyminen on yhdistelmä yksilön ja organisaation tarpeita ja näkemyksiä. (Webster et al. 1972, s. 18-19)



Kuva 1. Yleinen malli organisaation ostokäyttäytymiselle (Webster et al. 1972, s. 15)

2.2 DMU

Organisaatioiden ostokäyttäytymisessä on tärkeää huomioida asiakasyrityksen päätöksentekoon osallistuvat henkilöt. Toisin, kuin kuluttajamarkkinoilla, yritysmarkkinoilla päätöksentekoon osallistuu usein monia asiakasyrityksen henkilöitä, jotka toimivat eri tehtävissä organisaatiossa ja heitä kiinnostaa eri ominaisuudet ostettavasta tuotteesta tai palvelusta. Päätöksentekijöiden lukumäärä vaihtelee eri organisaatioissa ja riippuu myös paljon oston laadusta. Usein pienempiin, riskittömiin ja jatkuvasti toistuviin ostoihin, kuten varaosaostot ja huoltotoimenpiteet, yrityksissä riittää päätöksentekoon yksikin henkilö (Parkinson ja Baker 1986, s. 21). Kuitenkin suurempiin investointeihin ja hankintoihin päätöksenteossa toimii useimmiten viidestä seitsemään henkilöä, joskus jopa satoja henkilöitä (Buckles ja Ronchetto 1996, s. 75). Ostoprosessin kesto riippuu päätöksentekoon osallistuvien henkilöiden lukumäärästä; mitä enemmän päätöksentekoon osallistuvia henkilöitä on, sitä pidemmän aikaa päätöksenteko vie (Dadzie 1999, s. 435).

Päätöksenteossa mukana olevien henkilöiden voidaan usein kuvitella edustavan viittä eri roolia päätöksenteon aikana: käyttäjät, vaikuttajat, ostajat, päättäjät ja portinvartijat. Nämä henkilöt ovat tiettyjen osastojen johtohenkilöitä ja heidän nähdään käyttäytyvän ostoprosessin ajan roolinsa mukaisesti. Tämän vuoksi toimittajan on tärkeää tunnistaa kyseiset roolit asiakasyrityksessä. Kyseisissä rooleissa voi olla yksi tai useampia henkilöitä organisaatiosta (Parkinson ja Baker 1986, s. 20-23).

Käyttäjät ovat ostettavan tuotteen tai palvelun käyttäjiä, kuten tuotanto-osasto (Parkinson ja Baker 1986, s. 20-23). Käyttäjiä kiinnostaa ominaisuutena ostettavasta tuotteesta tai palvelusta eniten sen käytettävyys, eli onko se helppokäyttöinen, miten sitä käytetään ja vaatiiko käyttäminen jotain erityistaitoja (Forman 2014, s. 47). *Vaikuttajat* eivät välttämättä osallistu itse ostoprosessiin mutta vaikuttavat päätöksentekoon tai päätöksentekijöihin (Parkinson ja Baker 1986, s. 20-23). Vaikuttajat ovat usein teknisiä asiantuntijoita, jotka suosittelevat tuotetta tai palvelua muulle ostoryhmälle (Forman 2014, s. 47). *Ostajilla*, kuten hankintaosasto, on valta valita toimittajat sekä luoda ostoehdot (Parkinson ja Baker 1986, s. 20-23). Päätöksenteon jälkeen ostajat myös hoitavat ostoprosessin loppuun ja määrittelevät ehdot toimitukseen liittyen (Forman 2014, s. 47). *Päättäjillä* on usein korkein päätösvalta ostoprosessissa ja tähän rooliin

kuuluu yleensä organisaation ylin johto (Parkinson ja Baker 1986, s. 20-23). Vaikka päätökset tehdäänkin päätöksentekijöiden kanssa yhdessä, tämä rooli on usein vastuussa lopullisesta päätöksestä (Forman 2014, s. 47). *Portinvartijat* toimivat informaation välittäjinä organisaatioon sekä organisaatiosta ulospäin. Tässä roolissa voi toimia niin yhteyshenkilö kuin sihteeritkin, jotka saavat tietoja toimittajalta koskien tuotetta tai palvelua. (Parkinson ja Baker 1986, s. 20-23) Portinvartijat ovat vastuussa informaation välittämisestä eteenpäin muille päätöksentekijöillä ja osallistuvat tällä tavoin päätöksentekoon (Forman 2014, s. 47).

Organisaatioiden päätöksentekoon voi osallistua vielä muitakin rooleja, kuten alullepanijat sekä suosittelijat (Lord 2010, s. 189). Usein kuitenkin esimerkiksi alullepanijat yhdistetään joko käyttäjiin, jotka omilla toiminnoillaan tuovat esille ostettavan tuotteen tai palvelun tarpeen, tai ostajiin, joille usein tarjouspyyntö lähetetään (Dadzie 1999, s. 435). Tämän vuoksi nämä viisi alussa määriteltyä roolia ovat tärkeimmät roolit, jotka tarvitsee ottaa ostoprosessissa huomioon.

Ostoprosessissa myyjäyrityksen on tärkeää löytää kyseiset roolit asiakasyrityksessä ja osata vakuuttaa eri henkilöt omasta tuotteestaan tai palvelustaan heitä kiinnostavilla ominaisuuksilla. Tämä voi muodostua haasteeksi, sillä asiakkaan henkilöistä osa voi toimia monissa rooleissa eikä roolijako aina ole selvää.

3 TUTKIMUSMETODOLOGIA

Tämä kandidaatin työ pohjautuu systemaattiseen kirjallisuuskatsaukseen. Kappaleessa 3.1 esitellään, mitä vaiheita systemaattiseen kirjallisuuskatsaukseen kuuluu ja mitkä asiat ovat oleellisia systemaattista kirjallisuuskatsausta tehtäessä. Työssä on myös käytetty hyväksi kahden yrityksen haastattelua. Kappaleessa 3.2 esitellään haastattelujen analysointiin liittyvää teoriaa sisällön analyysiä.

3.1 Systemaattinen kirjallisuuskatsaus

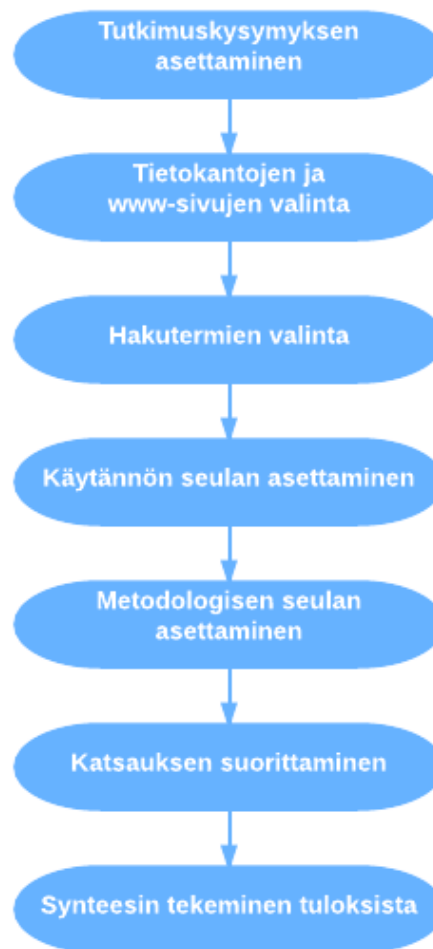
Kirjallisuuskatsauksissa on olennaista tieteellisen tiedon hyödyntäminen. Jotta tieteellistä tietoa voisi hyödyntää, on tunnistettava eri tunnusmerkkejä niihin liittyen. Olennaista tieteellisessä tiedossa on sen julkisuus, jolloin tieto on kaikkien käytettävissä. Tieteellistä tietoa julkaistaan lukuisissa julkaisuissa, kuten alan lehdissä, konferensseissa ja koulutustilaisuuksissa. Kirjallisuuskatsauksissa rajataan tieteellinen tieto tarpeen mukaan yleensä tutkimuskysymyksiin ja niitä hyödyntäen saadaan selville, miten paljon aiheesta on tehty tutkimuksia ja millaista tietoa niissä on. Aikaisemmat tutkimukset aiheesta ovat myös yksi edellytys kirjallisuuskatsauksen tekemiselle. (Johansson et al. 2007, s. 2)

Salminen esittää kirjallisuuskatsauksessa olevan kolme perustyyppiä: kuvaileva katsaus, systemaattinen katsaus ja meta-analyysi. Kuvaileva kirjallisuuskatsaus on Salmisen mukaan yleisimmin käytetty perustyyppi. Kyseisessä katsauksessa ei ole tiukkoja ja tarkkoja sääntöjä vaan käytetyt aineistot ovat laajoja ja aineiston rajauksessa ei tarvitse ottaa huomioon metodisia sääntöjä. Tutkimuskysymykset ovat väljempinä kuin systemaattisessa kirjallisuuskatsauksessa ja meta-analyysissä. Kuvailevaa kirjallisuuskatsausta voidaan pitää yleiskatsauksena. Meta-analyysi jaetaan kahteen eri analyysiin: kvalitatiiviseen ja kvantitatiiviseen. Kvalitatiivinen on edelleen jaettu metasynteesiin ja –yhteenvedoon. Tässä kandidaatin työssä käytetään kirjallisuuskatsauksena systemaattista katsausta. (Salminen 2001, s. 6&12)

Systemaattinen kirjallisuuskatsaus on tiivistelmä tietyn aihepiirin aiemmista tutkimuksista ja sen avulla voi löytää uusia tutkimustuloksia. Systemaattisessa kirjallisuuskatsauksessa on olennaista käytetyn tiedon tarkka rajaus. Tutkimukset on yleensä rajattu tiettyyn ajankohtaan ja

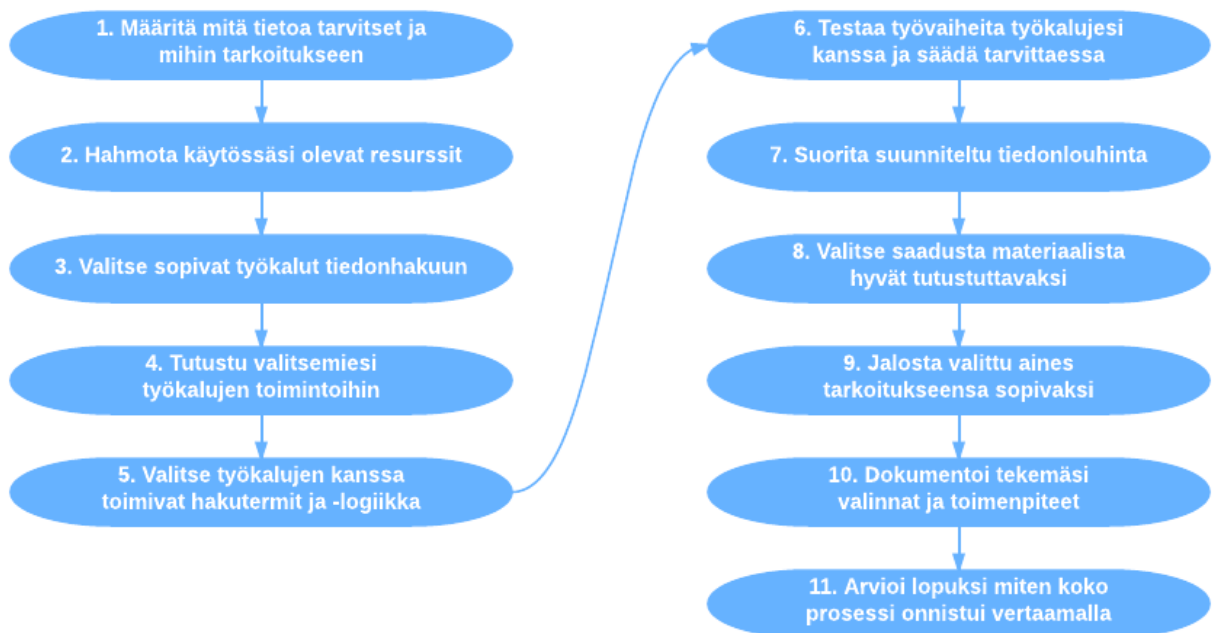
tutkimuskysymyksen aiheeseen. Systemaattisessa katsauksessa tutkijan toiminta perustuu tarkkaan tutkimusten valinta-, analysointi- ja syntetisointiprosesseihin. (Johansson et al. 2007, 3-5) Seulontaprosesseissa käydään jokainen artikkeli tarkasti läpi noudattaen samalla aiemmin asetettuja kriteereitä (Salminen 2001, s. 11).

Vaiheiden tarkka määrittely ja kirjaaminen on olennaista systemaattisessa katsauksessa, jotta minimoitaisiin virheet. Johansson et al. (2007) esittelee systemaattisen kirjallisuuskatsauksen sisältävän kolme vaihetta: katsauksen suunnittelu, katsauksen teko hakuineen, analysointeineen ja synteeseineen sekä katsauksen raportointi. Salminen (2001) esittää kuitenkin yksityiskohtaisemmin eri vaiheet. Kyseiset vaiheet muodostavat Finkin mallin, joka on kuvattu kuvassa 1. Ensimmäinen vaihe on tutkimuskysymyksen asettaminen, joka kuuluu myös Johansson et al. (2007) ensimmäiseen vaiheeseen. Toinen vaihe on kirjallisuuden ja tietokantojen valinta, minkä jälkeen valitaan käytettävät hakusanat ja –termit. Hakutermien on liityttävä vahvasti tutkimuskysymykseen, jotta katsauksessa käytetään oleellista tietoa tutkimusongelman kannalta.



Kuva 2. Etenemisvaiheet systemaattisessa kirjallisuuskatsauksessa (Salminen 2011, s. 11)

Neljännessä vaiheessa valitaan seulontakriteerit, joiden perusteella hyväksytään tutkimuksessa käytettäviä materiaaleja esimerkiksi, millä kielillä artikkelit saavat olla ja milloin ne on julkaistu. Seuraavassa vaiheessa arvioidaan artikkeleiden tieteellistä laatua, jolloin vain laadukkaimmat hyväksytään katsaukseen. Kuudennessa vaiheessa kirjoitetaan katsauksen raportti tekemällä tiivistelmiä valituista artikkeleista. Katsausta tehtäessä on käytettävä standardisoitua muotoa, jotta se olisi luotettava ja pätevä. Viimeinen vaihe on tulosten syntetisointi, jolloin analysoidaan tuloksia, tehdään johtopäätöksiä ja mahdollisia suosituksia. (Salminen 2001, s. 10-11) Johansson et al. (2007) ovat määritelleet lisäksi tiedonhakijan muistilistan, joka näkyy kuvassa 2. Kyseistä muistilistaa on hyvä käyttää apuna jo ennen kuin määrittelee tutkimuskysymyksiä. Jokaista katsausta ja yleensä tiedonhakua tehtäessä tutkijan on hyvä pitää nämä asiat mielessä. (Johansson et al. 2007, s. 44)



Kuva 3. Tiedonhakijan muistilista (Johansson et al. 2007, s. 44)

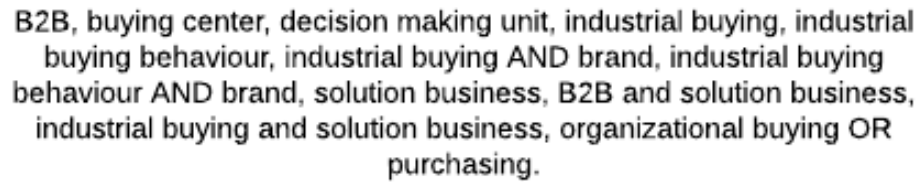
Yhä enemmän tehdään systemaattisia kirjallisuuskatsauksia. Systemaattisesti tehty katsaus ei takaa mitään sen tasosta, sillä kyseiset katsaukset ovat nimittäin yhtä vaihtelevia kuin niissä hyödynnetyt tutkimuksetkin. Jotta katsauksen lukijat osaisivat kriittisesti arvioida, heidän on hyvä perehtyä kirjallisuuskatsauksen perusteisiin ja menetelmiin. (Johansson et al. 2007, s. 7)

Tässä systemaattisessa kirjallisuuskatsauksessa käytettiin 33:a artikkelia. Kyseiset artikkelit löytyvät lähdeluettelosta. Artikkeleita valitessamme käytimme eri valinta- ja hylkäyskriteereitä, jotka löytyvät taulukosta 1. Näiden valintakriteereiden avulla karsimme artikkeleiden määrän 45:stä 33:een. Yksi olennainen valintakriteeri oli tietty lehti. Taulukossa lehden vaikuttavuuskerroin näkyy lehden nimen perässä. Analysoitavaksi käyviksi lehdiksi valitsimme Industrial Marketing Management, European Journal of Marketing, Journal of Marketing, Journal of Business and Industrial Marketing, Journal of marketing Theory and Practice ja International Journal of Research in Marketing. Näiden vaikuttavuuskerroin oli yli 1 tai aivan lähellä sitä sekä koimme saavamme niistä hyviä ja luotettavia artikkeleita.

Taulukko 1. Artikkelin valinta- ja hylkäyskriteerit

| Valintakriteerit | Hylkäyskriteerit |
|---|--|
| <ul style="list-style-type: none"> • Artikkelin käsittelee ostokäyttäytymistä B2B-markkinoilla • Edes osa artikkelin avainsanoista on löydyttävä valituista hakusanoista • Koko teksti on saatavilla • Artikkelin on kyseisistä lehdistä: European Journal of Marketing (1), Industrial Marketing Management (1.897), International Journal of Research in Marketing (1.710), Journal of Business and Industrial Marketing (0.907), Journal of Marketing (3.8) ja Journal of marketing Theory and Practice (1.052) • Lehtiartikkeli • Markkinointiin liittyvä kirja | <ul style="list-style-type: none"> • Artikkelin ei ole valitusta lehdestä • Artikkelin ei käsittele B2B-yrityksiä asiakkaina |

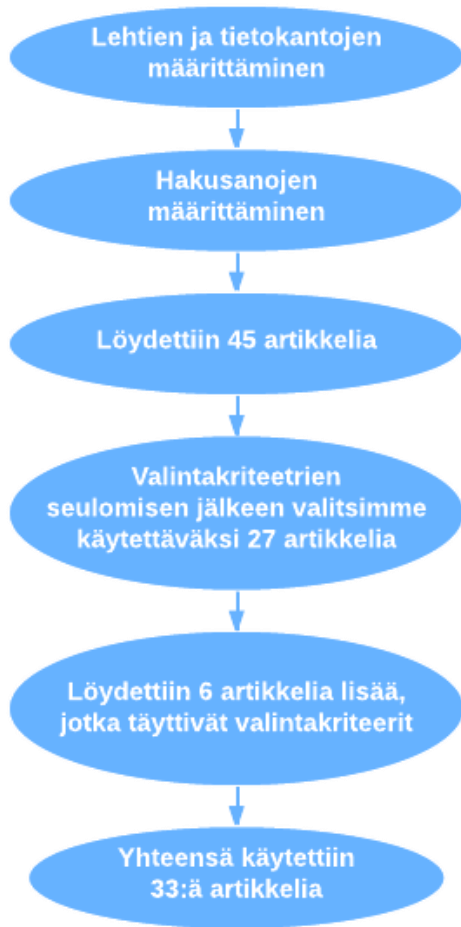
Aikarajaa emme suoranaisesti tehneet, sillä organisaatioiden ostokäyttäytymistä ei ole tutkittu paljon. Kun kuitenkin esimerkiksi valitsimme artikkeleita brändin vaikuttavuudesta ostopäätökseen, pyrimme ottamaan mahdollisimman uusia 2000-luvulla tehtyjä artikkeleita. Tutkimusmetodologia-osioon katsoimme artikkelien lisäksi sopiviksi lähteiksi kirjat ja aiemmin tehdyt opinnäytetyöt, jos emme löytäneet sopivia artikkeleita. Hakusanoilla rajasimme lehdet ja etsimme aiheeseen sopivia artikkeleita. Käyttämämme hakusanat löytyvät kuvasta 4.



B2B, buying center, decision making unit, industrial buying, industrial buying behaviour, industrial buying AND brand, industrial buying behaviour AND brand, solution business, B2B and solution business, industrial buying and solution business, organizational buying OR purchasing.

Kuva 4. Artikkelissa käytetyt hakusanat

Kandidaatin työssä käytettiin 33:ä artikkelia. Aluksi valitsimme kriteerien perusteella 27 artikkelia työhön käytettäväksi. Työn edistyessä löysimme vielä kuusi artikkelia lisää, jotka täyttivät valintakriteerit. Artikkelien valintamenetelmät kirjallisuuskatsaukseen löytyvät kuvasta 5. Yhteenvedo valituista artikkeleista löytyvät liitteestä 1.



Kuva 5. Kandidaatin työn systemaattisen kirjallisuuskatsauksen vaiheet

3.2 Sisällön analyysi

Haastatteluja tehdessä on hyvä pohtia, minkä takia haastattelut ylipäätään tehdään. Haastattelut itsessään eivät edusta itse tutkimuksen tulosta, vaan tuottavat lisäarvoa itse tutkimukselle, mikäli haastatteluja on analysoitu kriittisesti (Silverman 1993, s. 83). Kun suunnitellaan haastatteluja tutkimukseen, on hyvä pohtia seuraavien kysymysten kautta, ovatko haastattelut itsessään tärkeitä tutkimukselle (Silverman 1993, s. 83):

1. Miksi haastattelut ovat sopivia aiheeseesi?
2. Miten suoritat haastattelun ja miksi?
3. Minkälaista tietoa etsit?
4. Miten analysoit haastattelut ja vertailetko niitä tutkimukseesi?

Aluksi on siis hyvä pohtia, onko haastattelut välttämättömiä, ja onko mahdollista saada parempaa tietoa esimerkiksi muista julkaisuista. Toiseksi kannattaa miettiä, onko välttämätöntä suorittaa haastattelu kasvotusten, vai riittääkö sähköpostitse tai puhelimitse käyty keskustelu. Kolmantena on hyvä miettiä, hakeeko ehdotonta faktaa, oletuksia vai pelkästään selostusta. Viimeisenä kannattaa miettiä, miten haastattelut sovittaa itse tutkimukseen. (Silverman 1993, s. 83)

Haastatteluiden tuottamia vastauksia voidaan analysoida kolmen eri mallin avulla: positivismin, emotionalismin ja konstruktivismin (Silverman 1993, s. 86-87). *Positivismin* avulla vastataan faktalla käytökseen ja asenteisiin tiettyä asiaa kohtaan (Silverman 1993, s. 86-88). Tämä voidaan käsittää myös organisaation kantana tai lausuntona siitä, mitä organisaatiossa pidetään faktana (Silverman 1993, s. 88). Positivismissa on myös tärkeää, että haastateltavalla on omat näkemyksensä aiheesta, jotta haastattelija ei manipuloi vastauksia oman näkemyksensä kautta (Silverman 1993, s. 88). Tämän vuoksi onkin tärkeää jättää kysymykset avoimiksi, jotta niihin voidaan vastata omin sanoin (Silverman 1993, s. 88). Positivismissa on myös tärkeää saada haastattelija miettimään, miten tilanne pitäisi ratkaista, ja mahdollisesti käyttää omaa kokemustaan myös hyväksi vastatessaan (Silverman 1993, s. 88). Positivismissa ominaista on, että haastatteluotos sisältää standardoidut kysymykset, mutta vastausvaihtoehtoja haastateltavalla on paljon (Silverman 1993, s. 86-88). Haastattelija sekä haastateltava ovat objektiivisiä, jolloin haastattelija seuraa tarkasti haastatteluprotokollaa, kun taas haastateltava paljastaa tutkimukselle tärkeää dataa (Silverman 1993, s. 90).

Emotionalismissa kokemukset ovat haastateltavan tärkeimpiä osa-alueita. Emotionalismissa myös haastattelija pyrkii vetoamaan haastateltavan tunteisiin kertomalla omia kokemuksiaan aiheesta. Emotionaalisessa haastattelussa itse haastattelu vapaa ja avoin, jonka myötä haastattelija sekä haastateltava toimivat subjektiivisesti. Haastattelija luo koko haastattelun ajan asiayhteyttä, kun taas haastateltava mukautuu tilanteeseen (Silverman 1993, s. 90-92).

Konstruktivismin mallissa ei pelkästään nojata faktoihin ja yksityiskohtiin kokemuksista, vaan niitä lisätään, poistetaan ja muutetaan antaessa vastausta (Silverman 1993, s. 95). *Konstruktivismin* kiinnitetään erityistä huomiota niin siihen, mitä haastateltava sanoo, kuin miten sanoo, eli malli on vahvasti kvalitatiivinen. *Konstruktivismin* huonona puolena voidaan käsittää sen ohuus; usein kiinnitetään enemmän huomiota keskustelutaitoihin kuin itse vastaukseen aiheesta (Silverman 1993, s. 97).

Haastatteluja voidaan myös tulkita kahdella eri tapaa: haastattelu tekniikkana ja haastattelu paikallisena saavutuksena. *Haastattelu tekniikkana* koostuu standardoiduista, testatuista kysymyksistä ja vastaukset heijastavat haastateltavan paikkaan sosiaalisessa rakenteessa. *Haastattelu paikallisena saavutuksena* koostuu niin haastattelijan kuin haastateltavankin sosiaalisen rakenteen terveen järjen tiedoista, joiden avulla tuotetaan päteviä lausahduksia, jotka kuulostavat sopivilta tilanteeseen (Silverman 1993, s. 104).

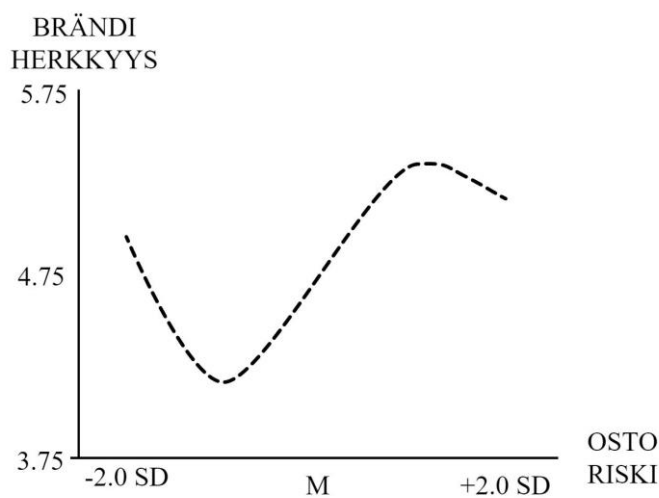
4 ORGANISAATION OSTOKÄYTTÄYTYMINEN

Organisaation ostokäyttäytyminen on muuttunut vuosien aikana muun muassa globalisaation ja tietoliikenteen kehittymisen vuoksi. Toisten vanhojen ostopäätökseen vaikuttajien merkitevyys on vähentynyt ja uusia vaikuttajia on noussut esille. B2B-markkinoilla projekti- ja ratkaisuliiketoiminta on ollut merkittävästi nousussa. Asiakkaat vaativat ja tarvitsevat yhä kompleksisempia tuotteita ja heillä ei ole välttämättä tietoja ja taitoja kyseisten tuotteiden käyttöön tai ylläpitoon. Toimittajat tarjoavat koulutusta, ylläpitopalveluja ja muita apuja. Tämä on muuttanut ostoprosesseja yhtä pidempiaikaisiksi ostajan ja myyjän välillä sekä roolien välinen yhteistyö on tiivistynyt. Asiakkaat näkevät tärkeinä tuotteen, nousevat palvelut ja brändin. Eri asioiden muuttuessa B2B-markkinoilla ja myynti- sekä ostoprosessin muuttuessa myös DMU:n roolit sekoittuvat ja uusia rooleja nousee esille. Alla käsittelemme brändin vaikutusta, projekti- ja ratkaisuliiketoiminnassa organisaatioiden ostokäyttäytymistä sekä DMU:n ilmenemistä ostoprosesseissa.

4.1 Inhimillinen brändi

Brändin merkitys B2B-markkinoilla on kasvanut vuosien aikana merkittävästi. Brown et al. (2011) huomasivat brändin vaikuttavan erityisesti ostotilanteissa, joissa on korkeampi riski. Brändin merkitys kasvaa korkeissa riskitilanteissa, jotta minimoitaisiin riskiä, sekä matalissa riskitilanteissa valinnan yksinkertaistamiseksi, kun päättäjillä ei ole motivaatiota tehdä tarkoituksellista etsintäprosessia. Kohtalaisissa riskitilanteissa brändin merkitys taas on pienin. Brändi ja ostoriski muodostavat näin U-muotoisen suhteen, jossa brändiherkkyys pienenee ostoriskin kasvaessa matalalta kohtalaiselle tasolle ja kasvaa ostoriskin kasvaessa kohtalaiselta korkealle tasolle. Kuvassa 6 näkee brändiherkkyuden ja ostoriskin välisen funktion. Brändiherkkyyttä voi soveltaa brändin tärkeyteen ostotilanteessa. (Brown et al. 2011, s. 202) Lisäksi brändi vaikuttaa, kun yrityksellä on resurssirajoitteita tai kun tuote vaatii palveluja (Mudambi 2002, s. 527). Brändi vaikuttaa ostajiin myös halukkuutena maksaa (Backhaus et al. 2011, s. 1083). Brändin tunnettuus, maine ja ostolojaalius, eli kuinka monta kertaa brändiltä on aiemmin ostettu, ovat B2B-markkinoilla tärkeitä brändin tekijöitä. Eri ostajille kyseiset tekijät vaikuttavat ja merkitsevät eri tavalla. Mudambi (2002) löysi kolme ostaja-clusteria: erittäin

konkreettinen, brändi-vastaanottavainen ja matala kiinnostus. Brändi-vastaanottavaisilla yrityksillä on tutkimusten mukaan enemmän toimittajia mutta he ovat kaikkein lojaalimpia toimittajia kohtaan. Brändi-vastaanottavaiset yritykset rankkasivat toimittajia toisin kuin muut clusterit. Heidän päätösprosessinsa ovat avoimia ja läpikohtaisia, matalan kiinnostuksen omaavilla yrityksillä ominaista on yhdentekevä sekä rutiininomainen kuva ostokäyttäytymistä ja erittäin konkreettisilla yrityksillä luonteenomaista on ominainen ja ohjattu päätösprosessi. (Mudambi 2002, s. 530-531)



Kuva 6. Brändiherkkyys ostoriskin funktiona (Brown et al, 2011, s. 200)

Itse brändi-käsite koostuu aineellisista osatekijöistä, jotka keskittyvät tuotteeseen ja muuhun tarjontaan liittyvään materiaan, sekä aineettomista osatekijöistä, jotka ovat palvelut, brändi henkilönä ja brändin kulttuuri (Taylor ja Veloutsou 2012, s. 898-899). Brändit ilmaisevat yrityksille heidän historiaansa, mielipiteitään ja uskojaan. Muut yritykset saavat tällöin lisätietoa yrityksestä muutenkin, kuin vain markkinaosuuteen ja taloudelliseen tulokseen liittyen, kuten millaisen kokemuksen ja suhteen asiakas voi toimittajalta odottaa (Brown et al. 2011, s. 194). Brändin avulla yritykset pystyvät erottautumaan muista, kun tuotteiden hinta ja aineelliset ominaisuudet eivät eroa paljon toisistaan. Käyttämällä aikaa brändin kehittämiseen, yritykset pystyvät osoittamaan muille heidän aineettomia ominaisuuksiaan, kuten luotettavuutta ja turvallisuutta. (Campbell et al. 2010, s. 714 & Backhaus et al. 2011, s. 1083-1084)

Brändien aineettomien erityispiirteiden merkitys B2B-markkinoilla on ollut kasvussa. Brändi henkilönä on yksi tällainen ominaisuus, johon kuuluu brändin persoonallisuus, brändin sukupuoli ja brändin kansallisuus. Tutkimukset ovat osoittaneet, että brändejä voidaan pitää maskuliinisina tai feminiinisinä tai ne kuuluvat tiettyyn sosiaaliluokkaan. Asiakkaat ovat arvioineet brändätyn B2B-markkinoiden tarjonnan alkuperän olevan yksi aineeton ominaisuus brändissä. Alkuperä vaikuttaa tuotteen laadun hahmottamiseen. Lisätutkimukset ovat kuitenkin osoittaneet ostopäälliköiden arvostavan enemmän suunnittelun alkuperäismaata, mikäli kyseessä on sama kehitysmää, kuin missä tuote on kehitetty. Loppujen lopuksi osa Taylorin ja Veloutsoun (2012) tutkimukseen osallistuneista ostajista on sitä mieltä, että alkuperäismaalla ei ole merkitystä, kun tuote on laadukasta ja vastaa BS- tai EN-standardeja ja -spesifikaatioita. Toiset taas ostaisivat todennäköisemmin kotimaisen tuotteen tai lähimaissa tuotetun. Erot johtuvat ostajien omista arvoista ja mieltymyksistä. (Taylor ja Veloutsou 2012, s. 899-905)

Forrester-tutkimuksessa selviää, että jopa 91 % ostopäätöksen tekijöistä käyttää sosiaalista mediaa hyödykseen ja osallistuu siihen. Tähän suureen määrään vaikuttaa B2B-brändin yhteisöjen merkityksen ja käytön kasvu. Kyseisissä yhteisöissä brändin asiakkaat voivat olla yhteydessä keskenään ja jakaa kokemuksiaan brändistä sekä yleisesti tietoa, taitoa ja kokemuksia markkinoilta ja laajentaa liiketoimintaverkkojaan maailmanlaajuisiksi. Yksilöt yhteisössä ovat maksettuja ammattilaisia, jotka voivat työskennellä brändiyrityksessä, asiakkaan yrityksessä tai toimia liiketoimintapartnerina. C2C-yhteydet ja suhteet lisäävät kasvua, lojaaliutta ja brändipääomaa. Lisäksi C2C-kommunikaatio vähentää epävarmuutta, millä on positiivinen vaikutus asiakkaan ostopäätökseen. Asiakas saattaa ostaa useammin tai useamman tuotteen toimittajalta eli brändiltä. Brändi yhteisöissä on kuitenkin oltava luottamusta sekä asiakkaiden välillä että itse brändiin nähden. (Bruhn et al. 2012, s. 164-168)

4.1.1 Brändin persoonallisuus

Kasvava kilpailu on nostanut brändin merkitystä teollisissa yrityksissä, joiden asiakkaat odottavat palvelua, luotettavuutta ja laatua. Aiemmin on sovellettu kulutusmarkkinoilla hyväksi todettuja brändistrategioita ja kehitetty uusia mittauksia brändipääomasta teollisuusmarkkinointiin. Yritykset eivät ole kuitenkaan pystyneet näin asemoimaan itseään erikseen kilpailijoista, mikä on nostattanut esille brändipersonallisuuden, jolloin brändistä

tehdään inhimillinen. (Herbst ja Merz 2011, s. 1072-1073 & Taylor ja Veloutsou 2012, s. 899) Campbell et al (2007) ovat aiemmin tutkineet Aakerin (1997) brändipersonallisuusskaalaa (BPS) keskittyen yhteneväisyyksiin eri brändien välillä ja siihen, miten se vaikuttaa B2B-markkinoiden yritysten välisiin suhteisiin. Aakerin (1997) malli on kuitenkin kehitetty kuluttajamarkkinoille, minkä vuoksi sen käyttöä tulisi mukauttaa, kun sitä käyttää teollisilla markkinoilla, johtuen erilaisista vuorovaikutuksista markkinoiden välillä. Teollisille markkinoille on kehitetty brändipersonallisuusskaala (IBPS), joka on joukko inhimillisiä ominaisuuksia, jotka liittyvät teollisten markkinoiden brändeihin. (Herbst ja Merz 2011, s. 1072-1074)

Herbstin ja Merzin (2011) kehittämässä tutkimuksessa eli, mitkä brändin persoonallisuustekijät nousevat tärkeiksi teollisilla markkinoilla, suorituskyky-kategorian alla olevat ominaisuudet, kuten ammattimainen, ennakoiva, huolellinen, kokenut ja innovatiivinen, ovat merkittäviä ostajan näkökulmasta heidän etsiessään informaatiota mahdollisista toimittajista. Suorituskyky-kategoriasta ostajat näkevät, täyttävätkö toimittajat minimivaatimukset. Uskottavuus- ja tunne-kategoriat nousevat enemmän esille ostajien erotellessa yrityksiä kilpailijoista ja tehdessään viimeisiä päätöksiään, kun teknologisen kilpailukykyisyyden ja tuotteen laadun merkitys vähenee kasvavassa kilpailussa. Tietämällä, mitä ostajat arvostavat ja haluavat, toimittajat pystyvät tutkimaan, mitkä heidän ominaisuutensa eivät vielä täytä asiakkaiden vaatimuksia, ja he pystyvät myös kohdentamaan itsensä paremmin. Käyttämällä IBPS:ää toimittajat pystyvät paremmin positioimaan itsensä ja ostajat pystyvät tällöin erottelemaan mahdolliset toimittajat paremmin ja valitsemaan parhaimman vaihtoehdon. Menestyvät yritykset päätyvät usein valitsemaan toimittajakseen yrityksiä, joilla on yhteensopivat arvot, tavoitteet, taloudelliset vahvuudet ja brändipersonallisuudet itsensä kanssa (Campbell et al, 2010, s. 713). Taylorin ja Veloutsoun (2012) tehdyn tutkimuksen mukaan eli, mitä myyjät, tarkentajat ja ostajat arvostavat brändissä, käy ilmi, että ostajat haluavat brändin olevan asioista perillä ja he arvostavat ystävällisyyttä ja helposti lähestyttävyyttä. Tutkimuksessa käy myös ilmi suurin vaikuttaja ostajan valittaessa toimittajaa, joka on tekninen apu- ja ylläpitotuki. Toisena tulee vanha suhde toimittajien kanssa ja tieto siitä, millaisen lopputuotteen saa. (Taylor ja Veloutsou, 2012, s. 903)

Brändi osoittaa asiakkaille ja muille yrityksille kyseisen yrityksen täyttävän asiakkaan tarpeet ja halut. Brändi on siis vahvasti sidoksissa yritykseen eikä yrityksen tuotteeseen. Yrityksille olisi myös erittäin kallista, jos he brändäisivät jokaisen tuotteen erikseen (Bendixen, 2004, s. 372). B2B-markkinoilla brändi vaikuttaa siihen, valitseeko asiakas yritystä mahdollisten toimittajien listalle ja tehdäänkö yrityksen kanssa ostoprosessin lopulla sopimusta ostosta. Ostajien liiketoiminnassa korkea riski on olennainen tekijä teollisilla markkinoilla ja brändi pystyy vähentämään asiakkaan kokemaan riskiä, joka onnistuu luottamuksen luomisella. Luottamuksen ja ylipäättään tunnepitoisten suhteiden luomisen merkitys on kasvanut merkittävästi B2B-markkinoilla yleistuotteiden lisääntymisen myötä. Brändi voi tarkoittaa kuitenkin eri päätöksentekoryhmän jäsenille eri asioita. Esimerkiksi tuotantopäällikkö voi arvostaa enemmän tiettyä brändiä tunteiden pohjalta ja ostopäällikkö taas kustannusten pohjalta. Brändi vaikuttaa myös eri tavalla ryhmän jäseniin. Käyttäjät arvostavat brändiä enemmän kuin portinvartijat, sillä käyttäjille brändin tärkeys oli toteutetussa tutkimuksessa 28% ja portinvartijoille 7%. (Bendixen et al, 2004, s. 376-378) Eri jäsenet siis voivat nostaa erilaisia relevantteja asioita esille tehdessään ostopäätöstään ja he myös pitävät eri teollisuusyrityksiä erilaisina luonteeltaan. Tästä johtuen yritysten on asemoitava itsensä sopivasti, jotta he vetoavat kaikkiin päätöksentekoryhmän jäseniin. (Herbst ja Merz, 2011, s. 1073-1077)

4.1.2 Brändipääoma

Mudambi (2002) kertoo brändipääoman tarkoittavan halukkuutta maksaa lisämaksua suosimasta brändistä. Brändipääoma koostuu brändin tunnettuudesta ja brändikuvasta, joita luodaan pääasiassa henkilökohtaisten kontaktien kautta. Brändi on B2B-markkinoilla enemmän yhteydessä yritykseen kuin tuotteeseen ja brändin nimi on usein yrityksen nimi, kuten esimerkiksi logistiikkapalveluyrityksissä yrityksen nimi on yrityksen omistajan tai perustajan nimi. Tämä voi tuottaa hankaluuksia brändäyksessä ja markkinoinnissa, mikäli nimi ei ole helposti muistettava. Brändäyksen päälliköt pyrkivät siihen, että asiakkaissa heräisi brändin nimen kuullessaan uskoa, luottavaisuutta, voimaa ja yksinoikeutta. Davis et al. (2008) tekemän tutkimuksen mukaan asiakkaille B2B-palvelumarkkinoilla brändikuva vaikuttaa enemmän ostopäätökseen kuin tunnettuus. (Davis et al. 2008, s. 221&224)

Perssonin (2010) mukaan brändipääomaan kuuluu brändikuvan lisäksi brändin vahvuus ja arvo. Brändin vahvuuteen liittyy, miten asiakas käyttäytyy brändiä kohtaan markkinoilla eli lojaalius brändiä kohtaan, ja asiakkaan valmius maksaa korkeampi hinta brändistä. Nämä ovat vahvasti yhteyksissä siihen, mikä on brändin taloudellinen arvo. Mitä tunnetumpi brändi ja menestyvämpi yritys brändin takana on, sitä todennäköisemmin asiakkaat ovat valmiita maksamaan korkeamman hinnan tarjoomasta. Yrityksen ottaessa asiakkaan tarpeet huomioon myymissään tuotteissa tai ratkaisuisa, asiakkaat arvostavat sitä paljon ja ovat myös tällöin valmiita maksamaan tuotteesta tai ratkaisusta enemmän. Ylipäättään asiakkaat ovat valmiita maksamaan hinta-preemion, kun he saavat toimittajilta, mitä haluavat ja arvostavat. Tällaisia asioita on luotettavuus, rehellisyys sekä asiakkaan tarpeiden ja halujen huomioon ottaminen.

Brändikuva vaikuttaa positiivisesti asiakkaan kokemaan laatuun (Brodie ja Cretu 2007, s. 236). Brändikuva on myös asiakkaille laajennos brändipersonallisuudesta. Persoonallisuudet voivat näkyä yrityksen internet-sivuilla. Kyseiset persoonallisuussanat voivat löytyä kyseisiltä sivustoilta jopa useampaan kertaan, mikä luo brändikuvan yritykselle tai yksilölle. Yleisesti ottaen ensimmäinen brändikuva yrityksestä syntyy muille mediasta. Campbellin et al (2010) tutkimuksista kuitenkin selviää, että yritykset myös etsivät brändeiltä täydentäviä ominaisuuksia eroavaisuuksista.

Bendixen et al (2004) tekemän tutkimuksen mukaan tunnettuudessa suurin vaikuttaja on tekniset konsultit. Lisäksi myyjät ja konferenssit ovat tärkeässä roolissa. Henkilökohtaiset suhteet ovat B2B-yritysten välillä siis tärkeässä roolissa. Massamedia oli vähiten merkittävin tekijä brändin tunnettuudessa tutkimuksessa.

4.2 Projekti- ja ratkaisuliiketoiminta

Organisaatioiden ostoprosessi on B2C-markkinoilla toimivia ostoprosesseja huomattavasti pidempi. Projekti- ja ratkaisuliiketoiminnan ostoprosessi on vielä pidempi kuin B2B-markkinoiden muihin ostoprosesseihin verrattuna, joissa tarjotaan vain tuotteita. Asiakkaan ja myyjän välillä on koko prosessin ajan tiivis yhteistyö eikä se lopu projekti- ja ratkaisuliiketoiminnassa senkään jälkeen, kun toimittaja on toimittanut asiakkaalle myydyt tarjooman. Organisaatioiden ostokäyttäytymistä on tällöin hyvä arvioida vielä itse sopimusneuvottelujen jälkeen. (Owusu ja Welch 2007, s. 147)

Projektuliiketoiminnalla on kasvava kiinnostus kansainvälisillä markkinoilla. Projektin ostamiseen kuuluu projektin valmistelu, toimittajien tarkastelu, valinta ja sopimusneuvottelut, projektin toteutus sekä uusiin projekteihin siirtyminen. Projektien ostamisessa on eroavaisuuksia verrattuna muiden tarjoomien ostamiseen. Monet organisaatiot osallistuvat ostotoimintaan, sillä yksittäinen asiakas pystyy harvoin välittämään teknisiä, taloudellisia ja henkilöstöresursseja, jotka tarvitaan projektiratkaisun ostamiseen. Yksi tällainen organisaatio on pankki, jolta asiakas saa mahdollisesti lainaa projektin ostamista varten. Tämä lisää ostotapahtuman riskiä. (Owusu ja Welch 2007, s. 147-148&153)

Ratkaisuliiketoiminnassa tarjotaan asiakkaalle tuotteita ja palveluita, asiakkaiden tarpeisiin räätälöityjä tuotteita ja palveluita tai räätälöityjä tuotteita ja palveluita, jotka sopivat yhteen toisten tarjoomien kanssa (Tuli et al. 2007, s. 3-4). Asiakkaat näkevät neljä tärkeää tekijää ratkaisuliiketoiminnassa: vaatimusten määrittely, tuotteiden tai palveluiden kustomointi ja integrointi, niiden käyttöönotto sekä tuki käyttöönoton jälkeen. Toiset asiakkaat haluavat toimittajien kysyvän oikeita kysymyksiä, jotta he löytäisivät yhdessä asiakkaan tarpeet tai ongelman, joka pitää korjata. Toiset asiakkaat taas menevät suoraan toimittajalle sanomaan milloin, miksi ja mitä he tarvitsevat. Tärkeintä on, että asiakkaat ovat mukana ratkaisun kehityksessä varmistaakseen, että he saavat juuri sitä, mitä haluavat. Mikäli toimittaja ei tarjoa sellaista, mikä heidän järjestelmään ja toimintaan sopii tai muuten ymmärrä asiakasta, asiakkaat valitsevat jonkin toisen vaihtoehdon. (Tuli et al. 2007, s. 7-12)

Ratkaisun tehokkuuteen vaikuttaa toimittajan sekä asiakkaan muuttuvaisuus. Asiakkaan olisi pystyttävä mukautumaan, antamaan valtiollista ja operationaalista neuvontaa. Asiakkaiden

pitäisi pystyä muuttamaan toimintaansa ja tekemään uhrauksia tarvittaessa. Heidän on luotettava toimittajan toimintaan ja tietoon. Valtiollista neuvontaa on annettava, jotta toimittaja tietää millaisia rajoituksia asiakkailta on heidän toiminnassaan. Toimittajan tarjooma on sovittava rajoitteiden sisälle. Operationaalista neuvontaa on annettava, jotta toimittaja tietää asiakkaan teknisistä systeemeistä ja järjestelmistä, liiketoimintaprosesseista ja yrityksen käytännöistä. (Tuli et al. 2007, s. 12-13)

Projektin ostoon osallistuviin organisaatioihin vaikuttaa ostotilanne ja ostomaan ympäristö. Ostotilanteet vaihtelevat koon ja kompleksisuuden mukaan. Monikulttuurisuus, poliittiset ja lakisääteiset piirteet ostomaassa, kansalliset osto-osaston lait ja säännökset sekä julkinen valta vaikuttavat ostomaan ympäristöön ja täten projektin ostoprosessiin. Projektin ostoprosessissa asiakkaan on varmistuttava siitä, että se saa myyjältä tarvittavat tiedot ja koulutukset mahdollisten osien, kuten tuntemattoman teknologian, käyttöön. (Owusu ja Welch 2007, s. 149-152)

Projekti- ja ratkaisuliiketoiminnassa myyjän ja asiakkaan välinen suhde on suuressa roolissa, kuten ylipäätään B2B-markkinoilla. Myyjä ja asiakas eivät vain suunnittele ratkaisua yhdessä vaan he myös miettivät ratkaisun joustavuutta ja sen tulevaisuuden kehitystä. Asiakkaan puolesta on ratkaisevaa, että se valitsee juuri oikeanlaisen partnerin myyjäkseen. Myyjältä voi esimerkiksi loppujen lopuksi puuttua tiettyjä kykyjä, jotka olisivat elintärkeitä ratkaisun kehittämisessä. Tämä lisää epävarmuutta, sillä myyjän tulevaa käytöstä ei voi nähdä etukäteen. Toimittajien on taas pystyttävä kohdentamaan ja myymään tarjoomiaan oikein ottamalla huomioon päätöksentekoryhmän jäsenissä ratkaisun puoltajat ja vastustajat. Toimittajan on pystyttävä saamaan koko ryhmän vakuuttumaan heidän tarjoamastaan ratkaisusta. Resen ja Maiwaldin mukaan ostotapahtumassa, jossa myydään tuotteita tai palveluja, voi olla osapuolia, joilla ei ole henkilökohtaista mielipidettä asiasta. Ratkaisuja myytäessä taas aina jollakin jäsenellä on mielipide. Toiset puoltavat ja toiset vastustavat sekä mielipiteet vaihtelevat jäsenten toimenkuvan ja mieltymysten mukaan. (Rese ja Maiwald 2011, s. 338-341)

Myyjäyrityksen maine nousee yhä merkittävämmäksi tekijäksi silloin, mitä enemmän on korkean tason palveluja. Yrityksen maine kuvastaa asiakkaalle, millainen yritys on, millaisia palveluja yritys tarjoaa ja minkä tasoisia palvelut ovat. Maine myös kuvaa sitä, miten yritys

vastaa sen sidosryhmien odotuksiin. Ottamalla selvää yrityksen maineesta asiakas saa selville, kannattaako kyseistä yritystä valita mahdolliseksi toimittajaksi. Mitä parempi maine on, sitä luotettavammaksi ja uskottavammaksi yritys koetaan ja sitä lojaalimpia asiakkaat ovat. (Brodie ja Cretu 2007, s. 232-233&236) Yrityksen maineeseen vaikuttaa saatavilla olevat referenssit. Referenssien avulla asiakas saa selville toimittajan luotettavuutta ja varmistaa toimittajalla olevan ammatillisia taitoja, joita vaaditaan. Toimittajan edelliset asiakkaat ja pitkän ajan edut ilmenevät myös asiakkaalle referensseistä. Ylipäätään maine, referenssit ja word-of-mouth toimittajan työntekijöiden, partnereiden tai asiakkaiden kanssa antaa asiakkaalle tietoa, kehen ottaa yhteyttä ja mistä löytää lisäinformaatiota, tarjoaman täsmentämistä sekä auttaa asiakasta rajoittamaan toimittajavaihtoehtoja, vakuuttumaan tarjoomasta ja varautumaan mahdollisiin tulevaisuudessa ilmenemiin ongelmiin. Kun asiakas saa kaikki tarvitsemansa tiedot ja mahdolliset vinkit mahdollisen toimittajan edellisiltä tai nykyisiltä asiakkailta, toimittajan valitseminen ja itse ostoprosessi käy luontevammin, kun asiakas on valmistautunut eri asioihin. (Aarikka-Stenroos ja Makkonen 2014, s. 348-349)

Asiakkaiden ollessa erittäin tyytyväisiä B2B-markkinoilla he harvemmin vaihtavat toimittajaa kilpailijaan. Yrityksiin kuitenkin vaikuttaa veto- ja työntöefektejä toimittajia valittaessa. Haverilan et al. (2010) tutkimuksessa palvelun laatu ja hinta ovat useimmin mainittuja motiiveja, jotka saavat yritykset vaihtamaan toimittajaa. Tutkimukseen osallistui kaiken kaikkiaan 461 yritystä. Taulukosta 2 näkyy miten yritysten vaihtomotiivit jakautuvat sen mukaan, miten todennäköisesti he jatkossa valitsevat aiemman toimittajan. Hinnan nosto voi esimerkiksi ajaa asiakkaan valitsemaan toisen toimittajan ja vastaavasti toimittajan hinnan lasku voi vetää asiakasta kyseisen toimittajan puolelle. Yritysassiakkaat vaihtavat, jos vaihto on rationaalinen ja taloudellisesti järkevä. B2B-yritykset pyrkivät jatkuvasti kehittämään toimintaansa, mikä ajaa yrityksiä etsimään yhä parempia tarjouksia hinnan, laadun ja tehokkuuden osalta. (Haverila et al. 2010, s. 883&893)

Taulukko 2. Vaihtamisen motiivi (Haverila et al, 2010, s. 889)

| Todennäköisyys uudelleen valintaan | Parempi hinta | Parempi palvelu | Parempi systeemi | Parempi arvo | Ei mitään | Kaikkiaan |
|------------------------------------|-------------------|-------------------|------------------|------------------|------------------|-----------|
| Vähemmän lojaaleja (%) | 24kpl (31.2%) | 16kpl (20.8%) | 16kpl (20.8%) | 12kpl (15.6%) | 9kpl (11.7%) | 77 kpl |
| Todennäköisesti valitsevat (%) | 78kpl (32.5%) | 67kpl (27.9%) | 41kpl (17.1%) | 26kpl (10.8%) | 28kpl (11.7%) | 240 kpl |
| Varmasti valitsevat (%) | 38kpl (29.4%) | 43kpl (29.9%) | 21kpl (14.6%) | 9kpl (6.3%) | 33kpl (22.9%) | 144 kpl |
| Kaikkiaan (%) | 140kpl (30.4%) | 126kpl (27.3%) | 78kpl (16.8%) | 47kpl (10.2%) | 70kpl (15.2%) | 461 kpl |

4.3 DMU – roolit, tehtävät ja rakenne sekä vaikuttaminen DMU:iin

Ennen ajateltiin ostopäätökseen vaikuttavien tekijöiden koostuvan pelkästään osto- tai hankintaosastosta (Patton 2012, s. 280 & Garrido-Samaniego 2004, s. 320). Nykyään on ymmärretty, että itse ostoprosessi on usein paljon monimutkaisempi kuin kuluttajamarkkinoilla, ja siihen osallistuu huomattavasti enemmän henkilöitä organisaation eri osastoilta (Forman 2014, s. 41-42). Osallistujat vaikuttavat ostoprosessiin ympäristöllisin ja organisaatiollisin tekijöihin (Dadzie 1999, s. 435). Ympäristöllisiin tekijöihin kuuluvat sosiaaliset suhteet, taloudelliset suhteet sekä markkinointipyrkimykset ja organisaatiollisiin tekijöihin organisaation rakenne, koko ja muut organisaatiolliset piirteet (Dadzie 1999, s. 435). Tämän myötä DMU koostuu eri rooleista, jotka toimivat eri tavalla eri ostoprosessien aikana (Borg 2014, s. 544). Roolit ja sitä myötä myös DMU:n rakenne vaihtuvat sen mukaan, mitä ostetaan, millainen asiakkaan organisaation rakenne on ja millaiset kokemukset toimittajasta vallitsee, ja ne voivat muuttua myös ostoprosessin aikana (Garrido-Samaniego 2004, s. 320). Lisäksi usein kuvitellaan asiakkaan määräävän ostoprosessin kulun sopimuksen syntyyn asti, kuten esimerkiksi testaamalla tarjoomaa, eikä asiakkaan kuvitella kuvailevan sitä myyjälle ostoprosessin aikana (Viio 2014, s. 1085-1086). Tällä pyritään saamaan asiakkaan neuvotteluvoimaa korkeammalle toimittajaan nähden.

4.3.1 DMU:n roolit

Tyypillisesti DMU:ssa vallitsevia rooleja on viisi kappaletta: käyttäjät, vaikuttajat, ostajat, päätöksentekijät sekä portinvartijat (Forman 2014, s. 46-47 & Osmonbekov 2002, s. 155). Nämä roolit panevat ostoprosessin alulle, harkitsevat vaihtoehtoja valinnassaan sekä tekevät lopullisen ostopäätöksen (Osmonbekov 2002, s. 155). Usein nähdään, että DMU:ssa on kolmesta viiteen henkilöä eri rooleissa ja yhdellä henkilöllä voi olla useampikin rooli ostoprosessin aikana, mutta joissain tapauksissa DMU:n koko voi kasvaa kymmeneen tai jopa yli sataan henkilöön (Dadzie 1999, s. 435 & Brown 2001, s. 194). Ostoprosessiin kuuluvien henkilöiden lukumäärä riippuu vahvasti tarjooman laadusta, monimutkaisuudesta, hinnasta, strategisesta tärkeydestä sekä toimittajakokemuksista (Garrido-Samaniego 2004, s. 328-329). Alla olevassa taulukossa käsitellään yleisimmät roolit DMU:ssa sekä vastualueet ja toiminnot ostoprosessin aikana.

Taulukko 3 Ostoprosessissa yleisimmin käytettävät roolit ja niiden tehtävät (Forman 2014, s. 46-47)

| Rooli | Tehtävät |
|------------------|--|
| Vaikuttajat | -vaikuttavat päätöksentekoprosessiin suorasti tai epäsuorasti tarjoamalla tietoa tai kriteereitä ostotoimintoihin -teknologisten ominaisuuksien sovittaminen organisaation tarpeisiin ja ominaisuuksien tiedon levittäminen organisaatiossa |
| Käyttäjät | -käyttävät ostettavaa tuotetta/palvelua -teknologian sisäistäminen ja palautteen antaminen tuotteesta/palvelusta |
| Päätöksentekijät | -valta valita ostettava tuote/palvelu -lopullinen päätöksenteko organisaation asiantuntijoiden avulla |
| Ostajat | -muodollinen vastuu ostoehdoista toimittajien kanssa -valta rajattu usein rahallisena arvona tai tuotteen/palvelun tyyppinä |
| Portinvartijat | -kontrolli informaatiosta organisaatioon ja organisaatiosta ulospäin |

Usein tärkeimpinä rooleina pitkäaikaisten tarjoomien ostoprosessissa nähdään käyttäjät ja vaikuttajat sekä päätöksentekijät mutta muita rooleja ei kuitenkaan sovi väheksyä (Forman 2014, s. 48-50 & Garrido-Samaniego 2004, s. 321). Usein tarve uudesta hankinnasta saa alkunsa käyttäjiltä, sillä heidän antama palaute nykyisistä käytettävissä olevista tuotteista tai palveluista on alku ostoprosessille (Forman 2014, s. 48-50). Käyttäjät usein myös jakavat informaatiota toiveistaan ja tarpeistaan eli tarjooman laadusta, materiaalista ja standardeista (Dadzie 1999, s. 435). Käyttäjille tärkeimpänä painoarvona on siis tarjooman käytettävyys. Vaikuttajat taas ovat usein tärkeitä ottaa huomioon ostoprosessissa, sillä heillä on usein korkein tietotaso teknologiasta organisaatioissa (Forman 2014, s. 48-50). Vaikuttajien vakuutettua tietoa hankinnan kyvykkyyksistä ja tarpeellisuudesta pystytään tavoittamaan myös muut ostopäätökseen vaikuttavat roolit (Forman 2014, s. 48-50). Kuitenkin vaikuttajien vaikutus ostoprosessissa vaihtelee merkittävästi päätöksenteon prosessin kehittyessä (Garrido-Samaniego 2004, s. 321). Ylin johto tarkastelee tuotetta tai palvelua budjetin ja teknologian sovittamisen mukaan ja keskittyy kustannusten hallintaan sekä asiakaspalvelun kehittämiseen (Dadzie 1999, s. 435). Ylimmän johdon tarvitseekin osallistua aktiivisesti päätöksentekoprosessiin varsinkin, kun tuote tai palvelu on erittäin kallis ja sisältää uutta teknologiaa, jota työvoima ei vielä hallitse (Dadzie 1999, s. 435). Myös passiivisia rooleja ostoprosessin aikana voi ilmaantua. Esimerkiksi ostajat vaikuttavat hyvin vähän suurimmissa hankinnoissa lopputulokseen tai ostoprosessin aikaan (Dadzie 1999, s. 435).

Eri roolien aktiivisuutta ja osallistumista voidaan osoittaa viiden eri toimenpiteen avulla (Dadzie 1999, s. 437-438). Nämä toimenpiteet ovat tarpeen tunnistus, spesifikaation vakiinnuttaminen, toimittajan etsintä, toimittajan arviointi ja toimittajan valinta (Dadzie 1999, s. 437-438). Merkittävien ja pitkäaikaisten tarjoomien hankinnassa eniten vaikuttavat ja osallistuvat roolit on esitelty alla olevassa taulukossa.

Taulukko 4. Eniten osallistuneet ja vaikuttaneet roolit strategisesti merkittävissä hankinnoissa (Garrido-Samaniego 2004, s. 328-329)

| Tarpeen tunnistus | Spesifikaatioiden vakiinnuttaminen | Toimittajan etsintä | Toimittajan arviointi | Toimittajan valinta |
|--------------------------|---|----------------------------|------------------------------|----------------------------|
| 1. Käyttäjät | 1. Vaikuttajat | 1. Ostajat | 1. Vaikuttajat | 1. Ostajat |
| 2. Vaikuttajat | 2. Käyttäjät | 2. Vaikuttajat | 2. Ostajat | 2. Vaikuttajat |
| 3. Päättäjät | 3. Ostajat | | 3. Käyttäjät | 3. Päättäjät |

Vaikuttajan rooli on suuri jokaisessa kohdassa ja varsinkin spesifikaatioiden vakiinnuttamisessa, koska tietotaito tällä roolilla on suurempi kuin muilla. Käyttäjillä taas suurin vaikutus ilmenee tarpeen tunnistuksessa ja spesifikaatioiden vakiinnuttamisessa mutta laskee siitä eteenpäin, sillä varsinkin tarpeen tunnistus lähtee käyttäjän kokemuksesta liikkeelle. Ostajien roolilla vaikutus kahdessa ensimmäisessä vaiheessa on matala, nousee huippuunsa toimittajan etsinnässä ja vakiintuu kahteen viimeiseen vaiheeseen. Ostajien pääsääntöinen tehtävä onkin nimenomaan toimittajan etsintä ja vaikutus toimittajan arviointiin sekä valintaan vähenee, kun siirrytään yhä strategisesti tärkeämpiin tarjoomiin. Johdon eli päättäjien rooli vaikuttaa eniten viimeisessä vaiheessa eli toimittajan valinnassa, sillä päättäjiä kiinnostaa eniten pitkäaikaiset kustannukset ja hyödyt kyseisestä tarjoomasta. (Garrido-Samaniego 2004, s. 329)

Toisenlaisena ostoprosessina voidaan nähdä strategisesti vähemmän tärkeän tarjooman hankinta. Tällöin ostoprosessi ei sido merkittävää määrää osallistujia päätöksentekoon ja hankinta ei strategisesti liity organisaation liiketoimintaan. Alla olevassa taulukossa nähdään strategisesti vähemmän tärkeään hankintaan eniten osallistuneet ja vaikuttaneet henkilöt.

Taulukko 5. Eniten osallistuneet ja vaikuttaneet roolit strategisesti vähemmän tärkeissä hankinnoissa (Garrido-Samaniego 2004, s. 329)

| Tarpeen tunnistus | Spesifikaatioiden vakiinnuttaminen | Toimittajan etsintä | Toimittajan arviointi | Toimittajan valinta |
|--------------------------|---|----------------------------|------------------------------|----------------------------|
| 1. Käyttäjät | 1. Ostajat | 1. Ostajat | 1. Ostajat | 1. Ostajat |
| 2. Ostajat | 2. Käyttäjät | 2. Käyttäjät | 2. Käyttäjät | 2. Käyttäjät |

Merkittävämpinä rooleina nähdään käyttäjät ja ostajat. Käyttäjän rooli korostuu strategisesti vähemmän merkittävässä hankinnoissa, koska tarve tarjoomalle lähtee heistä ja resursseja ei tällaiseen hankintaan juuri tarvita. Käyttäjät ovatkin merkittävimmissä rooleissa kahdessa ensimmäisessä vaiheessa. Ostajan rooli on merkittävässä asemassa kaikissa vaiheissa ja varsinkin kolmannessa vaiheessa, sillä strateginen tärkeys ja investoinnin arvo hankinnassa ovat pieniä ja rutiinin ominaisuus kasvaa. Vaikka vaikuttajan roolia ei näykään taulukossa, on se suurimmillaan kohdassa kaksi, sillä hankinta voi vaatia korkeampaa tietotaitoa. Muissa vaiheissa vaikuttajan ja päättäjän roolit ovat matalat. Merkittäviin hankintoihin verrattuna tässä tilanteessa osallistumiset ja vaikuttamiset ovat ylipäättään pienet, sillä investoinnit ovat strategisesti vähemmän tärkeitä ja halvempia. (Garrido-Samaniego 2004, s. 328-329)

Koska DMU:n roolijako vaihtelee ostoprosessien ominaisuuksien mukaan, voidaan roolejakin nähdä eri tavalla eri tilanteissa. Usein ostoprosesseissa yhtenä roolina voidaan nähdä alullepanijat (Dadzie 1999, s. 435). Usein alullepanijat ovat käyttäjiä tai vaikuttajia, jotka huomaavat organisaation tarpeen ensimmäisenä, mutta mikäli alullepanijoita halutaan korostaa tai ne eivät kuulu muihin rooleihin, voidaan niitä käyttää erillisenä roolina DMU:ssa. Lisäksi eräänä roolina voidaan nähdä myös suostuttelijat. Suostuttelijoiden rooli voidaan nähdä hyvin samankaltaisena roolina kuin vaikuttajienkin rooli mutta suostuttelija voi olla myös organisaation ulkopuolinen henkilö. (Lord 2010, s. 190)

Projekti- ja ratkaisuliiketoiminnassa eräänä roolina käytetään hyvin usein ilmoittajan roolia, joka on yhteydessä toimittajiin. Tämän roolin tehtävänä on kerätä tiedot tarjoomasta toimittajilta ja välittää ne eteenpäin muulle DMU:lle. Ilmoittajana ostoprosessista riippuen käytetään yleensä ylintä johtoa, keskijohtoa tai spesialisteja, kuten innovaatiopäällikköä, toimitusjohtajaa, ostopäällikköä tai projektipäällikköä, joiden tietotaso on korkea, ja sen avulla he ymmärtävät tarjooman ominaisuuksia ja osaavat myös antaa vaatimuksia sille (Aarikka-Stenroos 2014, s. 346). Lisäksi heillä on myös valtaa valita toimittaja muiden vaihtoehtojen joukosta. Joissain tapauksissa ilmoittajina käytetään kahta henkilöä esimerkiksi toimitusjohtajaa ja ostopäällikköä, jotta saataisiin myös toista näkökulmaa esille toimittajan kanssa neuvoteltaessa. (Biggemann 2013, s. 1086-1087)

Aivan uudenaikaisena lähestymistapana DMU:lle on käsitelty suurille organisaatioille suunnattua siirtymistä suhteellisesta ja kahdenkeskeisestä ostokäyttäytymisestä kohti virallistettua ja ammattitaitoista ostamista DMU:ssa. Tällä tarkoitetaan erinäisen palvelun ostamista ulkopuoliselta tarjoajalta, jonka tehtävä on hoitaa organisaation osto- tai hankintaprosesseja ja tällä tavoin vähentää ostoprosessiin kuuluvia henkilöitä, ja sen myötä saada selkeämmät roolit ja vastuualueet ostoprosesseihin päättäjien ja ostoammattilaisten välille. Lisäksi, kun aikaisemmin on tyydytty jo olemassa oleviin suhteisiin toimittajien kanssa, onnistuu ammattimainen ostaja löytämään joko halvempia tai parempilaatuisia vaihtoehtoja. (Pemer 2014, s. 840-841) Ostoprosessien jälkeen toimittajien tiedot dokumentoidaan ja niitä käytetään hyväksi tulevissa ostoprosesseissa (Pemer 2014, s. 841-843).

Kyseisen palvelun tehtävänä on muodostaa viralliset käytännöt, ohjeet sekä sopimukset, joita käytetään ostoprosessien aikana. Kyseistä tehtävää suorittaa ulkopuolinen ammattilainen, joka on erikoistunut nimenomaan osto- ja hankintaprosesseihin, esimerkiksi konsultti. Lisäksi ammattimaisten palvelujen käyttö tehostuu ja ostajan neuvotteluvoima lisääntyy ostoprosessin aikana. Myös transaktiokustannukset vähentyvät, koska ennenaikaiset kustannukset, kuten etsintä- ja sopimuskustannukset, vähentyvät toimittajaa valitessa, ja jälkeempään aiheutuvat kustannukset, kuten valvonta- ja toimeenpanokustannukset, vähentyvät. Tämän myötä ostotehokkuus ja luottamus asiakkaan sekä toimittajan välillä kasvaa (Pemer 2014, s. 841-846). Lisäksi tämän palvelun avulla ei ole väliä, onko osto usein tapahtuva vai tapahtuuko ostaminen ensimmäistä kertaa, sillä ostamisen muodollistaminen aiheuttaa jo itsessään kustannussäästöjä varsinkin aiheutuneiden transaktioiden lukumäärän vuoksi (Pemer 2014, s. 842-843).

Huonoina puolina ostoprosessin muodollistamisessa on varsinkin luottamussuhteiden ja arvoluonnin rikkoutuminen asiakas-myyjä-suhteissa. Kun aina valitaan vain paras vaihtoehto, ei edellisen toimittajan kanssa tulla välttämättä tekemään uutta toimittajasopimusta ja tämän vuoksi arvonluonti asiakkaalle hankaloituu. Jos toimittaja tietäisi jo edellisestä toimituksesta, mikä asiakkaan tarve on, uuden tuotteen tai palvelun kehitys jatkuisi suoraviivaisemmin. Tämä voi johtaa myös valintaan, jossa on rajattu määrää toimittajia, ja tyytyminen edellisiin toimittajiin taas kasvaa. (Pemer 2014, s. 846)

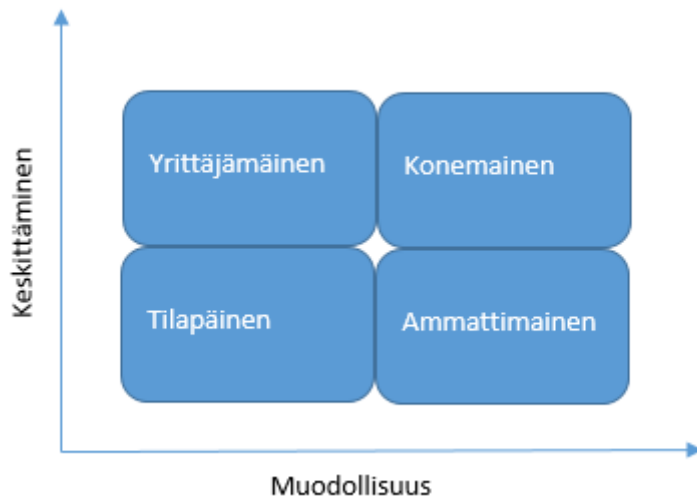
Vaikka mallissa on tarkoitus muuttaa DMU:n kokoonpano ammatilliseksi ostajaksi ja tämän myötä vain yksi henkilö suorittaisi ostotoimenpiteet, usein suurimmissa hankinnoissa täytyy päätöksentekoon kuitenkin osallistua organisaation johtohenkilökuntaa (Pemer 2014, s. 846-847). Lisäksi suuremmissa hankinnoissa täytyy huomioida myös esimerkiksi käyttäjien mielipiteet sekä vaikuttajien tietotaito eikä ammattitaitoisella myyjällä aina ole niin kattavaa tietoa organisaation tarpeista.

4.3.2 DMU:n rakenne

Koko ostoprosessin kesto riippuu siitä, kuinka monta osallistujaa ostoprosessiin kuuluu; mitä enemmän osallistujia on, sitä kauemmin ostoprosessi kestää (Dadzie 1999, s. 435). DMU:ta käsitellään usein organisaation osajärjestönä, johon kuuluvat ostoprosessiin suorasti osallistuvat sekä heihin vaikuttavat henkilöt (Wood 2005, s. 267-268). DMU:n rooleina yleisesti esiintyvät vaikuttajat, käyttäjät, päättäjät, ostajat sekä portinvartijat. Yleisesti huomataan, että DMU:n rakenne sekä osallistuvat roolit riippuvat toimittajan tarjoomasta ja tämän myötä DMU:n koko, keskittäminen ja muodollisuus vaihtelevat. (Wood 2005, s. 263-264) Mitä uudempi ostotilanne ja monimutkaisempi tarjooma on kyseessä, sitä enemmän osallistujia DMU vaatii ja rakenne on asiantuntevampi. Osallistuvien lukumäärää DMU:ssa voidaan ennustaa myös organisaation koon avulla varsinkin, kun organisaatio on segmentoinut omat osajärjestönsä. Hyvänä tapana ennustamisessa voidaankin käyttää muodollisuuden ja keskittämisen vaikutuksia. Muodollisuuden vähyys organisaatiossa vähentää osallistujia DMU:ssa, sillä määritettyjä tehtäviä tai osallistumisia ei ole. Lisäksi organisaation keskittäessä toimintansa se hillitsee DMU:n kasvamista, kun on selkeästi rajatut osallistujat. (Wood 2005, s. 268) Organisaation tarvitsee olla joustavampi muutoksien vallitessa niin oman rakenteensa kuin DMU:n rakenteen muodostamisessa, kun ympäristö muuttuu ajan kuluessa. Usein muutoksia ei tarvitse tehdä kaikkiin mahdollisiin osa-alueisiin vaan riittää, että keskitytään sillä hetkellä tärkeimpiin osa-alueisiin (Wood 2005, s. 263-265).

Usein nähdään, että keskittäminen ja muodollisuus vaikuttavat organisaation ja DMU:n rakenteeseen. Keskittämisen avulla osataan ennustaa DMU:n osallistujien lukumäärää sekä rakennetta yleensäkin, kun taas muodollisuus kuvaa sitä, kuinka paljon säädöksiä, ohjeistuksia ja työnkuvauksia ja sitä myötä standardisoituja toimenpiteitä organisaatiolla ja DMU:lla on.

Näiden vaikutusten avulla voidaan muodostaa neljä organisaatiotyyppiä: konemainen byrokrania, yrittäjämäinen organisaatio, ammattimainen organisaatio sekä tilapäinen organisaatio (Wood 2005, s. 265-266). Alla olevassa kuvassa on havainnollistettu kyseiset tyypit niiden keskittämisen ja muodollisuuden funktioina.



Kuva 7. Organisaatiotyypit (Wood 2005, s. 265-266)

Konemaisessa byrokratiassa organisaatiossa vallitsee suuri muodollisuus, joka ilmenee monina sääntöinä, asetuksina ja valvontoina, ja organisaation osa-alueiden tehtävät on selvästi keskitetty, kuten DMU. *Yrittäjämäisessä* organisaatiossa päätöksenteko on keskitetty vahvasti omistajalle tai toimitusjohtajalle, jonka vuoksi muodollisuus tällaisessa organisaatiossa on usein alhainen. Myös DMU:n koko on hyvin pieni. *Ammattimainen* organisaatio on muodollinen, sillä organisaation toiminta on usein monimutkaista ja vaatii asiantuntevuutta, ja sen vuoksi toimintaan osallistuu koulutettua henkilöstöä. Organisaation rakenne on myös hajautettu, sillä kaikilla ammattimaisilla henkilöillä on organisaatiossa päätäntävaltaa. *Tilapäinen* organisaatiomalli ei ole kovin yleinen ja usein se tarkoittaaakin muiden organisaatiotyyppien alkuvaihetta. Tällaisessa tyypissä ei ole muodollisuutta ja toiminnot ovat hajautettuja. (Wood 2005, s. 265-266)

DMU:n muodollisuus ja keskitettävyys eroavat hieman organisaatiotyyppien vastaavista mutta suunnat ovat samat. Kuitenkin selkeät eroavaisuudet löydettiin eri tyyppien DMU:ien välille. Konemaisen byrokratian ja ammattimaisen organisaation DMU:ien keskitettävyys sekä muodollisuus ovat miltei samat keskenään mutta huomattavasti suuremmat, kuin

yrittäjämäisessä ja tilapäisessä organisaatiotyypissä. Suurin lukumäärä osallistujia DMU:ssa on ammattimaisella organisaatiotyypillä, toiseksi suurin konemaisella byrokratiolla, kolmanneksi suurin tilapäisellä ja pienin yrittäjämäisellä organisaatiotyypillä (Wood 2005, s. 271).

Toimittajan myydessä tarjoomaansa yrittäjämäiselle organisaatiolle täytyy sen keskittyä keskeiseen päätöksentekijään eli omistajaan tai toimitusjohtajaan. Markkinoidessa konemaiselle byrokratiolle täytyy ottaa huomioon varsinaiset päätöksentekijät, sillä muodollisuus ja keskittyneisyys ovat suuria. Kun myydään ammattimaiselle organisaatiotyypille, täytyy ymmärtää, että osallistujamäärä päätöksentekoon on suuri ja muodollisuus vahva. Lisäksi tiedot tarjoomasta tarvitsee olla spesifejä, sillä DMU on hyvin koulutettua ja asiantuntevaa. Tilapäiselle organisaatiotyypille myytäessä on tarve tietää DMU:n pieni koko ja siten osata kohdentaa markkinointi heihin. (Wood 2005, s. 272)

Myös elektroninen kanssakäyminen vaikuttaa DMU:n rakenteeseen sekä ostoprosessiin. Elektroniseen kanssakäymiseen liittyvät erilaiset tietokannat, kuten esimerkiksi SAP ja intranet, joiden avulla on mahdollista vähentää kustannuksia, vähentää kiertoaikoja sekä luoda tehokkuutta liiketoimintaan, kun tietoa voidaan kerätä, käyttää, etsiä ja vaihtaa sähköisesti (Osmonbekov 2002, s. 151-153 & 160-161). Lisäksi koko toimitusketjun kontrolli lisääntyy ja tämän avulla itse ostoprosessi nopeutuu ja mahdollistaa laadukkaampien sekä edullisempien tuotteiden tai palveluiden hankinnan (Osmonbekov 2002, s. 160-161). Elektronisen kanssakäymisen voidaan kuvitella vaikuttavan DMU:n rakenteeseen neljällä eri tapaa (Osmonbekov 2002, s. 152-155). DMU:n *koko* kasvaa, kun rooleista tulee muodollisempia ja ostoprosessit ovat monimutkaisempia, kun taas elektronisen kanssakäymisen avulla muodollisuus ja monimutkaisuus vähenevät, sillä tarvitaan enää vähemmän sääntöjä ja paperitöitä sekä tiedot ovat helpommin saatavissa tarjoomasta erilaisissa tietokannoissa. DMU:n *hierarkia* kapenee elektronisen kanssakäymisen myötä, sillä tietokantojen vuoksi myös eri johdon tasot vähenevät prosessissa. Elektroninen kanssakäyminen vaikuttaa myös *toiminnalliseen kokoonpanoon*, sillä se vähentää toimintoja ostoprosessissa sekä tiedonhankkimisessa toimittajan tarjoomasta, kun nämä voidaan tehdä sähköisesti. (Osmonbekov 2002, s. 156-157) Suurimman hyödyn tästä saavat käyttäjien ja vaikuttajien roolit itse päätöksentekoon. Roolien *osallistumisasteeseen* vaikuttaa varsinkin DMU:n koko. Mitä pienempi DMU:n koko on, sitä enemmän vaikutusta yksittäisellä roolilla on

ostoprosessissa ja tämän myötä sekä tiedon saatavuus että tiedonvaihto helpottuvat prosessissa (Osmonbekov 2002, s. 157-158).

Elektroninen kanssakäyminen vaikuttaa myös DMU:n prosesseihin kolmella tapaa (Osmonbekov 2002, s. 152). *Teknisen henkilöstön vaikutus* vaikuttaa varsinkin vaikuttajien, kuten insinöörien, teknikoiden ja systeemiasiantuntijoiden, toimintaan, sillä toimittajien tarjoomien teknilliset tiedot löytyvät tietokannoista ja ovat täten helposti saavutettavissa. Ostoprosesseissa eri osastojen välillä esiintyy *ristiriitoja* kommunikointiesteiden ja eri tavoitteiden vuoksi. Elektronisen kanssakäymisen avulla eri osastojen välisiä näkökulmia voidaan laajentaa, kun tiedot ovat tietokannoissa kaikkien roolien käytettävissä. Elektronisen kanssakäymisen avulla myös *koordinointi* helpottuu, kun kommunikointi tapahtuu samanaikaisesti muiden osastojen kanssa. (Osmonbekov 2002, s. 158-159)

Elektronisen kanssakäymisen avulla DMU:t ovat pienempiä ja tällöin toimittajan on helpompi kohdentaa tarjoomaansa asiakkaan eri rooleille ja eri ohjelmien avulla myös huomioida asiakkaan tarvetta esimerkiksi varastonohjausjärjestelmien avulla. Elektronisessa kanssakäymisessä on myös omat haasteensa. Jotkin suuremmat hankinnat vaativat monimutkaisia ja perinpohjaisia analyysyjä ostoprosessista. Lisäksi eri osastojen on hyvä olla eri mieltä joistain asioista ostoprosesseissa, sillä siten saadaan erilaisia näkökulmia itse päätöksentekoon. Elektronisen kanssakäymisen myötä myös perinteiset kasvotusten tehdyt neuvottelut vähenisivät ja organisaation sisäinen viestintä siirtyisi yhä enemmän sähköiseksi (Osmonbekov 2002, s. 161-164). Tämän myötä sosiaalinen kanssakäyminen organisaation sisällä vähenisi ja myös myyjän ei olisi enää niin helppoa vakuuttaa asiakastaan ainoastaan sähköisellä tarjouksella.

4.3.3 Asiakasorganisaation ja toimittajan vaikutukset DMU:iin

On selvää, että eri roolien tyytyväisyys tarjoamaan sekä myyjän ja asiakkaan välinen suhteen luoma luottamus vaikuttavat päätöksiin ostoprosesseissa. Tärkeimpinä tekijöinä ostopäätökseen vaikuttavat kustannusten minimointi, potentiaali asiakaspalvelun kehittämiseksi, teknologinen sopivuus ja asennustoimet. Kustannusten minimointiin vaikuttavat pääsääntöisesti varastokustannukset, työvoimakustannukset ja materiaalin käsittelykustannukset. Asiakaspalvelun kehittäminen on tärkeä tekijä päätöksenteossa ylimmälle johdolle ja käyttäjille ja siihen kuuluvat olennaisesti palvelun nopeus, johdonmukaisuus, tarkkuus ja jälkikäteen saatavat palvelut (Dadzie 1999, s. 435-438). Näitä ominaisuuksia tarkkaillaan ostoprosessin ajan ja otetaan huomioon tulevissa asiakassuhteissa. Usein juuri oston jälkeen saatavat palvelut ja tukipalvelut tuotteelle tai palvelulle ovat merkittävimpiä kriteereitä päätökselle tuotteen tai palvelun hinnan kanssa.

Päätöksentekoon osallistuviin henkilöihin vaikuttavat eniten kaksi tärkeintä ominaisuutta tuotteesta tai palvelusta; tuotteen luokittelu ja tuotetyyppi. Tuotteen luokittelu rajaa ostopäätökseen osallistuvat henkilöt sekä heidän käyttäytymisensä ostoprosessin aikana. Esimerkkinä voidaan käyttää tuotteen hintaa, jonka mukaan voidaan määrittellä päätöksentekoon osallistuvien henkilöiden lukumäärää sekä osallistujien hierarkiaa organisaatiossa. Lisäksi ostoprosesseista on tullut nykyaikana paljon elävämpiä, koska määrävänä tekijänä ostoprosesseissa on suhdeorientoitunut liiketoiminta. Tämän vuoksi myös ostopäätökseen osallistuvat henkilöt muuttuvat yrityssuhteiden mukaisesti (Forman 2014, s. 42-43); pitkien toimittajasuhteiden kanssa käytäviin ostoprosesseihin ei tarvitse sitoa niin paljoa henkilökuntaa kuin uusien toimittajien kanssa käytäviin ostoprosesseihin. Lisäksi tarjoaman ja toimittajan brändi helpottaa asiakkaan päätöksentekoa, kun kyseessä on suuri riski ja epävarmuus hankinnassa (Kalafatis 2014, s. 325-326).

Organisaatioiden päätöksentekoon osallistuvat henkilöt käyttäytyvät, kuten normaalit kuluttajatkin, ja muodostavat ennakkokäsityksen toimittajasta saatujen tietojen ja oletusten perusteella sekä oman asenteen ja ostoaikomuksen mukaan ennen varsinaista ostoprosessin käynnistymistä. Tämän vuoksi brändin muodostaminen on toimittajalta todella tärkeää kilpailussa muita toimittajia vastaan. Esimerkiksi viihdeteollisuudessa tuotesijoitteluna olevien

B2B-tarjoimien vaikuttavuus ostopäätökseen riippuu vahvasti realismista tarjooman käytössä. Ylipäättään päätöksentekijät eivät pidä tuotesijoittelun tuomasta mainonnasta viihdeteollisuuden kautta mutta tarjooman realismi tuo positiivista näkemystä tarjoomasta (Lord 2010, s. 188-193).

Ilmoittajaa käyttävän asiakkaan kanssa toimiminen voi olla haastavaa, sillä henkilökohtaista yhteyttä varsinaiseen DMU:iin ei välttämättä voida muodostaa. Tällöin myyjän kannalta on tärkeää oman tuotteen tai palvelunsa brändääminen, jolloin asiakas on enemmän selvillä tarjottavana olevasta toimittajasta. Valtakosken (2015) artikkelissa tuotiin esille myös niin sanotun kolmannen osapuolen vaikutusta ostopäätökseen. Tällöin vaikuttajana voi olla kolmas osapuoli, jonka luottamusta tarjottavaan toimittajaan demonstroidaan. Usein näinä osapuolina ovat teollisuusasiantuntijat tai analyytikot, joilla oletetaan olevan hyvä tieto markkinoilla toimivista tuotteista ja yrityksistä, ja tämän vuoksi asiakkaan on helppo luottaa kolmanteen osapuoleen. Lisäksi, mikäli kyseessä on kansainväliset markkinat, ja asiakas ja toimittaja edustavat eri kansalaisuuksia, voi toimittaja käyttää omana vaikuttajanaan DMU:lle omaa työntekijää, joka on samaa kansallisuutta kuin asiakaskin, ja tällä tavoin saavuttaa luottamusta asiakkaalta. (Valtakoski 2015, s. 114)

Yleisesti nähdään, että ostotilanteeseen vaikuttaa ostotilanteen luonne, yksilöt sekä organisaation rakenne. Ostotilanteen luonteeseen vaikuttaa sen uutuus eli, onko kokemusta samankaltaisesta ostotilanteesta, vai onko ostotilanne ensimmäinen laatuaan. Jos ostotilanne on uusi, vaikutusta ja osallistumista vaaditaan enemmän yleisen tiedontarpeen vuoksi. Lisäksi ostotilanteeseen vaikuttaa tuotteen ja ostotilanteen monimutkaisuus. Mitä monimutkaisempi tarjooma tai ostotilanne on, sitä enemmän osallistumista ja vaikutusta ostoprosessiin tarvitaan. Myös oston tärkeys eli vaikutus organisaation tuottavuuteen ja tehokkuuteen vaikuttaa ostotilanteeseen. Mitä tärkeämpi osto on, sitä enemmän vaaditaan osallistumista ja vaikutusta ostotilanteessa. Aikapaineen nähdään myös vaikuttavan ostotilanteeseen, koska jos koetaan painetta nopeasta toiminnasta, vähenee osallistuminen ja vaikutus DMU:iin. Riski vaikuttaa lisäksi ostotilanteeseen. He, jotka huomaavat ostotilanteessa eniten riskiä, osallistuvat ja vaikuttavat enemmän itse ostoprosessiin. (Garrido-Samaniego 2004, s. 320-323)

Yksilöllisinä vaikutuksina ostotilanteeseen nähdään usein yksilön panos sekä kokemus. Yksilön panos määräytyy sillä, kuinka paljon henkilö on ollut osallisena ostopäätöksien teossa, ja sitä kautta siihen, kuinka suuri mahdollisuus on, että hän osallistuu uudestaan ja vaikuttaa ostoprosessiin. Yksilön kokemuksella tarkoitetaan kokemusta DMU:ssa toimimisesta. (Garrido-Samaniego 2004, s. 323)

Organisaation rakenne vaikuttaa kuudella eri tavalla ostotilanteeseen. Mitä enemmän organisaatio on *erikoistunut*, sitä enemmän osallistumista ja vaikutusta DMU:ssa on. Organisaation rakenteeseen vaikuttaa myös *muodollisuus*, jota käsiteltiin aikaisemmin, eli organisaation sääntöjen ja politiikan määrä. Mitä suurempi muodollisuus organisaatiossa vallitsee, sitä suurempi taipumus organisaatiossa on yhteispäätöksiin ja sitä kautta suurempi osallistuminen ja vaikutus DMU:ssa. *Standardisoinnin* avulla organisaatiolla on mahdollisuus rakenteellisempiin DMU:hin ja tämän myötä suurempiin osallistumisiin ja vaikutuksiin. *Keskittämällä* toimintojaan tietyille osastoille organisaatio vaikuttaa ostotilanteeseen, kuten aikaisemmin todettiin. Mikäli organisaatio hajauttaa toimintojaan, ulkopuoliset henkilöt osallistuvat enemmän ostoprosessiin ja sitä kautta muodostuu suurempi vaikutus DMU:hun. Keskittämisestä seuraa myös *kokoonpanon* muodostuminen. Kun eri osastojen henkilöt keskittyvät omien tehtäviensä tietoihin, osallistuminen riippuu ostoprosessin päätöstoista. Lopuksi *organisaation koko* vaikuttaa suuresti ostotilanteeseen osallistuviin ja vaikuttaviin henkilöihin. Mitä suurempi organisaatio on, sitä enemmän vaikutusta ja osallistumista ostotilanteisiin on. (Garrido-Samaniego 2004, s. 323-324)

DMU:n on ajateltu toimivan joko objektiivisesti tai subjektiivisesti. Objektiivisen ja rationaalisen DMU:n voidaan kuvitella toimivan pohtimalla ja laskemalla tuotteen tai palvelun ominaisuuksia ja sitä kautta löytää vaihtoehtoista parhaimman. Päätekijöitä laskennalle voivat olla esimerkiksi ostettavan tuotteen tai palvelun arvioitu tuottavuus tai käytettävyys. Näiden avulla DMU arvioi tuotteen tai palvelun hankintariskiä ja siten hankinnan kannattavuutta. Subjektiivisesti toimiva DMU taas keskittyy toimittajasuhteisiin sekä toimittajayrityksen maineeseen ja brändiin, minkä pohjalta päätös tehdään. Tällöin kokemus toimittajasta ja toimittajan yleinen maine nousevat suureen arvoon asiakkaan päätöksenteossa varsinkin, kun kyseessä on suuren riskin sisältävä hankinta. Usein subjektiivisesti toimiva DMU koetaan toimivammaksi, sillä ostettavan tuotteen tai palvelun tietojen prosessointi voi muodostua ylivoimaiseksi haasteeksi sen yksityiskohtaisten teknisten tietojen vuoksi, ja tällöin

arvostelujen ja aikaisempien toimittajien kokemusten käyttäminen päätöksenteon tukena helpottaa päätöksentekoa. Usein nähdäänkin, että brändi luo DMU:lle turvaa riskittömästä tai suuririskisestä investoinnista tai hankinnasta. (Brown 2011, s. 194-196) Tämän vuoksi onkin tärkeää osata vaikuttaa DMU:n rooleihin eikä yksittäisiin henkilöihin.

Toimittajan voidaan nähdä neuvottelevan joko yksilön tai koko ostoryhmän kanssa. Kun toimittaja neuvottelee yksilön kanssa, täytyy tämän todentaa henkilön rooli DMU:ssa ja sen mukaan suunnitella oma neuvottelunsa sen mukaiseksi. (Patton 2012, s. 281-289) Voi myös käydä niin, että toimittajan mielestä tärkeimmät ominaisuudet eivät kohtaa ostajan roolin odotuksiin tuotteesta tai palvelusta, sillä yleensä yksilöllä ei ole tarvittavaa tietoa kaikista tuotteen tai palvelun sisältämistä ominaisuuksista (Patton 2012, s. 285). Tämä on usein pitkäkestoista neuvottelua, sillä toimittajan täytyy neuvotella myös muiden roolien kanssa ja valmistautua jokaiseen neuvotteluun erikseen. Lisäksi yksilöneuvotteluissa ostaja voi usein haluta tehdä sopimuksen, jottei tuottaisi pettymystä muille DMU:n jäsenille, tai jottei muut pystyisivät enää neuvottelemaan toimittajan kanssa (Patton 2012, s. 283). Tällöin neuvotteluissa voi tulla ristiriitaisuuksia muun DMU:n kanssa, koska yksilö vastaa koko ostoryhmälle toimittajan vastatessa vain itselleen, ja neuvottelut eivät etene.

Kun toimittaja neuvottelee koko ostoryhmälle kerrallaan, kummankin osapuolen odotukset, kyvyt ja käyttäytyminen muuttuvat olennaisesti. Toimittajan täytyy suunnitella neuvottelunsa siten, että hänen argumenttinsa kohtaavat jokaisen neuvotteluun osallistuvan roolin. Tällöin tuotteen tai palvelun tärkeimmät ominaisuudet hyvin todennäköisesti kohtaavat jonkun ostoryhmän edustajan odotukset tuotteesta tai palvelusta. On myös tärkeää, että ostoryhmä neuvottelee yhtenäisesti neuvottelun aikana, sillä se kasvattaa ostoryhmän käsitystä omasta neuvotteluvoimasta, sekä samalla saa toimittajan neuvottelemaan kilpailullisemmin. Mikäli ostoryhmä neuvottelee erikseen neuvottelussa, kumpikaan osapuoli ei hyödy tilanteesta. (Patton 2012, s. 283-289)

5 HAASTATTELUT

Teimme työhöme kirjallisuuskatsauksen lisäksi kaksi haastattelua eri yritysten kanssa, mitkä täydentävät valitsemaamme aihetta. Haastattelujen kysymykset, jotka löytyvät liitteestä 2, suunnittelimme niin, että ne sopivat valitsemaamme aiheeseen, ja sen kautta saamme konkreettista kuvaa siitä, kuinka toimittajayritykset huomioivat asiakasorganisaation ostokäyttäytymistä.

5.1 Haastattelustrategia sekä analysointitapa

Päätimme tehdä kaksi haastattelua työhöme, jotta saisimme konkreettista tietoa siitä, kuinka toimittajat ottavat huomioon asiakkaidensa ostokäyttäytymistä nykyään, sillä organisaatioiden ostokäyttäytymistä on tutkittu 1970-luvulla mutta nykyaikana sitä on tutkittu melko vähän. Suoritimme haastattelut puhelimitse ja nauhoitimme haastattelut, jotta saamme varmasti kirjattua kaiken tarpeellisen tiedon työhöme haastatteluista. Haastattelukysymykset lähetimme haastateltaville etukäteen, jotta he voivat valmistella vastauksiaan itse haastattelutilaisuuteen. Tässä haastattelussa ei ollut suurta merkitystä, tehtiinkö haastattelut kasvotusten vai puhelimitse, sillä olimme lähettäneet vastaukset jo etukäteen, ja halusimme saada avoimia vastauksia. Tietoa etsimme työmme pääkohtiin ja saimmekin kattavaa tietoa organisaatioiden toimenpiteistä. Haastattelut analysoimme tässä kappaleessa ja vertailemme niitä omiin tuloksiimme. Käytämme analysointitapana positivismiin mallia ja lisäämme siihen myös konstruktivismia. Haastattelutilanteessa emme käyttäneet juuri emotionalismista analysointitapaa, sillä haimme pelkästään absoluuttista faktaa kysymyksiimme. Emme myöskään kertoneet omia kokemuksiamme asioista tai kiinnittäneet siihen huomiota, miten kysymyksiin vastattiin, vaan mitä kysymyksiin vastattiin. Haastattelut eivät myöskään edustaneet haastatteluja paikallisena saavutuksena, sillä haastateltavat ja haastattelijat olivat tietoisia siitä, mistä puhuvat, eikä pelkästään päteviä lausahduksia ilmaantunut.

Kummassakin haastattelussa vastaukset olivat faktoja organisaatioiden kannoista ja käytännöistä. Kummallakin haastateltavalla oli omat näkemyksensä asioista, sillä kumpikin oli myyntijohtaja yrityksessään. Kysymykset, jotka esitimme, oli standardoitu kummallekin ja hyväksytetty ohjaajamme toimesta. Kysymykset olimme laatineet hieman avoimiksi, jotta

saamme varmasti haastateltavan omat mielipiteet ja kannat esille. Tämän vuoksi haastateltavilla vastausvaihtoehtoja oli paljon. Haastattelutilanteissa sekä haastattelija että haastateltava toimivat objektiivisesti, jolloin haastattelija seurasi haastatteluprotokollaa, kun taas haastateltava paljasti tutkimukselle sopivaa dataa. Lisäksi haastatteluiden aikana kummassakin haastattelussa toimittiin haastattelu tekniikkana –mallin tavalla, sillä haastattelu koostui standardoiduista kysymyksistä ja vastaukset heijastivat haastateltavan paikkaan sosiaalisessa rakenteessa.

5.2 Haastattelujen analysointi

Kummassakin haastattelussa yritykset olivat hyvin selvillä asiakkaistaan sekä heidän tarpeistaan. Molemmilla yrityksillä on erikseen palkattua henkilöstöä, jotka tarkkailevat markkinoidensa sekä asiakkaidensa toimintaa säännöllisesti. Kumpikin yritys pyrkii olemaan koko ajan asiakkaidensa iholla ja käymään keskusteluja vaatimuksista ja tarpeista. Tästä huomaa, että lojaalius ja luottamus ovat tärkeitä kyseisille yrityksille. Uusien asiakkaiden myynti- ja markkinaprosessissa ensimmäisessä haastattelussa kävi ilmi, että hyvin usein asiakas ottaa ensikontaktin yritykseen. Yrityksellä on myös vakioprosessi, joka käydään läpi uusien asiakkaiden kanssa. Tähän sisältyy esimerkiksi asiakkaan tietojen läpikäyminen, asiakkaan mahdollinen markkinoihin kytkeytyminen sekä erilaiset ehdot ja vaatimukset. Tämän avulla voidaan arvioida, onko asiakas ja sitä kautta sopimus kannattava myös pitkällä tähtäimellä. Yrityksellä on tämän ansiosta myös kattava tieto siitä, kuinka asiakkaan kanssa tullaan toimimaan, mikäli päätös kaupantekoon tehdään. Toinen yritys saa uusasiakassignaalit markkina-alueidensa kautta, jotka yritys on segmentoinut, ja sen jälkeen keskustelut alkavat. Asiakassuhteet ovat tärkeitä varsinkin B2B-markkinoilla, sillä lojaalius sekä luottamus ovat tärkeitä piirteitä yritysten välisessä liiketoiminnassa pidemmällä tähtäimellä. Tämän avulla voidaan saada aikaan pidemmät yrityssuhteet sekä yhteistyötä esimerkiksi tuotekehitykseen, joiden avulla kilpailijaan vaihtaminen vähenee huomattavasti ja kumpikin yritys hyötyy tilanteesta.

Toisessa haastattelussa DMU:n kohdentaminen oli selkeästi jätetty huomioimatta toiminnassa ja epäselvyyttä oli, että keitä henkilöitä neuvotteluihin asiakkaan toimesta on tulossa. Lisäksi, koska ei tiedetä keitä neuvotteluihin asiakkaan toimesta osallistuu, esitykset ovat

samankaltaisia kaikille asiakkaille ja esityksen aikana poimitaan tarvittaessa tarvittavia tietoja eri henkilöille. Nämä puutteet on yrityksessä jo huomioitu ja parannusta on jo ryhdytty tekemään. Varsinkin ylin johto keskustelee nykyään tärkeimpien asiakkaiden ylimmän johdon kanssa ja tämän ansiosta tavoitetaan asiakkaiden korkeamman tason henkilöstöä päätöksenteossa. Ensimmäisessä haastattelussa DMU oli otettu kattavammin huomioon. Kaikkia rooleja ei ollut tunnistettu, joita työmme tuloksissa oli löydetty, mutta kuitenkin heille tärkeimmät roolit oli tunnistettu asiakkaalta, sillä tarjoomaa osattiin kohdentaa asiakkaan eri päätöksentekijöihin. Lisäksi kummallakin yrityksellä oli kehitetty erilaisia toimintoja, joiden avulla tietoa asiakkaista saadaan vaivattomammin ja osataan ennakoida tapahtumia. DMU:n huomioiminen tarjoomaa markkinoitaessa on erittäin tärkeää, sillä eri henkilöitä kiinnostavat eri ominaisuudet tarjoomasta. DMU:n parempi huomioonottaminen antaa paremman kuvan tarjoomasta ja sillä saavutetaan suurempi kannatus asiakasyrityksessä toimittajan tarjoomasta. Kuitenkaan aina ei tarvitse tiedostaa kaikkia päätöksentekoon osallistuvia rooleja vaan riittää, että tärkeimmät roolit päätöksenteossa tunnistetaan.

Toisessa haastatteluista haastateltava sanoi heidän brändäyksensä keskittyvän tuotteeseen eikä yritykseen kuten työssämme käy ilmi. Yritysten on siis markkinoinnissaan pidettävä mielessä asiakkaiden näkemykset ja tottumukset, ja operoitava siten, että asiakkaat omaksuvat yrityksen mahdollisimman helposti. Brändäyksessä haastatellut yritykset tuovat esille arvoja, jotka ovat tärkeitä sekä itse yritykselle että asiakkaille. Riippuen alasta ja asiakkaista toiset toimittajat eivät koe brändäystä yhtä merkittäväksi tekijäksi myyntiprosessissa ja markkinoinnissa kuin toiset toimittajat. Toimittajayritysten on tärkeää tietää brändiä päättäessä ja ylipäättään sen kehittämisen ja päivittämisen, merkitseekö brändi asiakkaalle mitään. Kun asiakkaat eivät koe brändiä merkittäväksi toimittajan valinnassa, toimittajat pystyvät keskittämään mahdolliseen brändäämiseen tarkoitettuja resursseja muuhun yrityksen toimintaan.

Projekti- ja ratkaisuliiketoiminnassa haastateltavat yritykset keskittyvät pääasiassa strategiaan asiakkaisiin toisin sanoen pitkäaikaisiin asiakkaisiin, jotka tuovat enemmän myyntiä yrityksille suhteessa satunnaisiin asiakkaisiin. Strategisten asiakkaiden kanssa toimiessa yritykset lähtevät asiakkaan arvoista ja heille muovataan tarjooma, joka perustuu asiakkaan arvoon ja tarpeisiin. Yritykset ovat säännöllisesti yhteydessä asiakkaisiinsa, jotta yritykset voivat parhaansa mukaan edesauttaa niin asiakkaansa kuin omaa liiketoimintaansaakin. Projekti- ja ratkaisuliiketoiminta

on merkittävä osa molempien haastateltavien yritysten toimintaa. Yritykset tarjoavat erilaisia ratkaisuja, jotta he pystyvät täyttämään jokaisen strategisen asiakkaan tarpeet. Ylipäätään projektien ja ratkaisujen tarjoaminen on B2B-markkinoilla yhä merkittävämpi alue, kuten työssämmekin ilmenee. Projekti- ja ratkaisuliiketoiminnalla yritykset pystyvät erottautumaan kilpailijoistaan, kun jokainen tarjoaa yrityksen toimintaan arvoihin sopeutuvia projekteja ja ratkaisuja.

Toimittajan vaihtamisen motiivit, joita käsittelemme työssä, avaavat toimittajille hieman syitä siihen, miksi lojaalitkin asiakkaat vaihtavat joskus toimittajaa. Haastatellut yritykset tiedostavat, että asiakkaat vaihtavat toisinaan kilpailijaan. Vaihtaminen voi johtua työssä käsitellyistä motiiveista tai haastatteluista ilmenneistä asiakasluottamuksen pettämisestä tai asiakkaan kiinnostuksen puutteesta. Suhteiden ylläpitäminen on tärkeää molemmille haastatelluille yrityksille, mikä ilmenee myös kvantitatiivisesti analysoiden. Haastateltavat painottivat suhteiden tärkeyttä sekä sanavalinnoillaan että sanojen määrällä mitattuna. Pitämällä hyvät ja säännölliset suhteet asiakkaisiin varmistetaan, että asiakas on tyytyväinen saamansa tuotteeseen ja palveluun. Lisäksi toimittajat pystyvät paremmin todentamaan asiakasarvoa ja toimittamaan asiakkaalle juuri sitä, mitä he tarvitsevat.

Haastattelun tulokset vastasivat hyvin odotuksiamme. Kummassakin haastattelussa pääkohdat vastauksissa olivat pääpiirteisesti samat, kuin mitä työssämme olimme löytäneet tuloksiksi. Samalla kuitenkin haastattelut osoittivat, että työmme ei sovellu täysin jokaiseen yritykseen.

6 JOHTOPÄÄTÖKSET

Organisaatioiden ostokäyttäytymisen tutkimuksen pohja sijoittuu vahvasti vanhempiin teorioihin, joita on kehitetty 1970-luvulta lähtien. Nykyään organisaatioiden ostokäyttäytymiseen on kiinnitetty enemmän huomiota ja uusia teorioita on ryhdytty kehittämään tälle saralle. Uusien teorioiden ja tutkimusten avulla organisaatioiden ostokäyttäytymistä on ymmärretty paremmin ja tämän ansiosta uusia näkökulmia ostokäyttäytymiseen on löydetty. Nykyään liiketoiminnassa kuin liiketoiminnassa on vahvasti esillä asiakaskeskeisyys eli asiakkaan tarpeisiin pyritään vastaamaan sen mukaan, mitä asiakas todella tarvitsee, ja ollaan valmiita tarjoamaan ratkaisua ongelmiin. Asiakaskeskeisyyden avulla pyritään luomaan pitkiä ja lojaaleja suhteita, joista hyötyvät sekä toimittaja että asiakas.

6.1 Työn tulokset

Organisaatioiden ostokäyttäytyminen on pitkäkestoista ja organisaatiot tekevät tiivistä yhteistyötä toimittajien kanssa. Ostoprosessiin osallistuu monia osapuolia, joilla jokaisella on oma osa-alueensa, johon he ostoprosessissa keskittyvät. Osapuolet tuovat oman näkemyksensä mukaan ostopäätökseen. Asiakkaiden ostoprosessiin vaikuttavat ennen kaikkea taloudelliset, teknologiset ja poliittiset tekijät. Se, mitä asiakas ostoprosessilta loppujen lopuksi haluaa, riippuu organisatorisista tekijöistä. Teknologiset rajoitukset rajaavat tarjoaman sellaiseksi, että se toimii asiakkaan liiketoiminnassa. Taloudelliset resurssit vaikuttavat siihen, minkä hintaiseen tarjoamaan yrityksellä on varaa. Organisaation yhteiset tavoitteet sekä yksilölliset osallistujat vaikuttavat ostopäätökseen. Organisaation tavoitteet ja resurssit vaikuttavat yksilölliseen käyttäytymiseen, joka muuten muodostuu yksilön motivaatiosta, persoonallisuudesta ja roolista päätöksentekoryhmässä.

Merkittävä ero teollisten markkinoiden ja kuluttaja-markkinoiden välillä on ostoprosessin pituus, sillä B2B-markkinoilla se on huomattavasti pidempi. Teollisten markkinoiden ostoprosesseissa myydään kalliimpia tuotteita ja tuotteet vaikuttavat asiakkaiden liiketoimintaan. Toimittaja sekä asiakas ovat tiiviissä yhteistyössä ja asiakkaille pyritään tarjoamaan juuri sitä, mitä he haluavat. Kuluttaja-markkinoilla yritykset keskittyvät myymään

tuotteita, jotka tuottavat hyvää oloa yksilöille, mutta eivät ole kuitenkaan välttämättömiä. B2B-markkinoilla myös päätöksentekoon osallistuvien henkilöiden määrä on paljon suurempi kuin B2C-markkinoilla. B2C-markkinoilla kuluttaja päättää, ostaako hän tietyn tuotteen vai ei. Teollisilla markkinoilla yrityksissä on päätöksentekoryhmä (DMU), joka tekee ostopäätöksen. Päätöksentekoryhmään kuuluu eri henkilöitä organisaation eri osastoilta sekä tasoilta ja tämän myötä ostoprosessiin saadaan erilaisia näkökulmia.

Yleisesti DMU koostuu viidestä eri roolista, jotka ovat käyttäjät, vaikuttajat, ostajat, päättäjät sekä portinvartijat. Erilaisten teorioiden mukaan voidaan myös käsitellä eri rooleja, kuten aloitteentekijät, suostuttelijat sekä ratkaisu- ja projektiliiketoiminnassa usein käytetty ilmoittajat, mutta nämäkin roolit voidaan sisällyttää edellisiin viiteen rooliin. Lisäksi uudenlaista tapaa on kehitetty, jossa organisaatiossa ostoprosessiin osallistuu vain yksi ammatillinen ostaja. Roolien osallistuminen ostoprosessiin vaihtelee ostoprosessin kulun sekä luonteen, eli onko kyseessä ensikertainen hankinta ja onko hankinta strategisesti tärkeä, mukaan. Myös organisaation sekä DMU:n rakenne vaikuttavat osallistumiseen. DMU:n rakenteeseen ja kokoon vaikuttavat etenkin organisaation keskittäminen ja muodollisuus eli, onko organisaatio keskittänyt tietyt toimenpiteet tietyille henkilöille ja vallitseeko organisaatiossa tietyjä ohjeistuksia, säädöksiä tai standardisoituja toimintoja. Näiden lisäksi asiakasorganisaatio ja toimittaja vaikuttavat DMU:iin esimerkiksi tarjoaman luokittelun ja tyyppin perusteella sekä organisaation yksilöiden ja rakenteen perusteella.

Usein tärkeimpinä rooleina DMU:ssa nähdään käyttäjät, vaikuttajat ja päättäjät mutta muita rooleja ei sovi jättää huomioimatta. *Käyttäjän* rooli koostuu ostettavan tarjoaman käyttäjästä, kuten tuotanto-osastosta. Käyttäjät nähdään usein hankinnan tai investoinnin alullepanijana, sillä he tunnistavat tarpeen, ja sitä kautta ylempi taho organisaatiossa saa tiedon tarpeesta. Pääkriteerinä käyttäjillä on tarjoaman käytettävyyys. *Vaikuttajan* rooli koostuu usein teknisistä asiantuntijoista, jotka suosittelevat tarjoamaa muille päätöksentekoryhmän rooleille. Vaikuttajilla on paljon tietämystä tarjoaman tekniikasta ja tämän myötä rooli tarjoaa tietoa ja kriteereitä ostotoimintoihin muulle DMU:lle. *Päättäjän* rooli käsittää organisaation ylintä johtoa, joka virallisesti on vastuussa lopullisesta ostopäätöksestä. Pääkriteereinä päättäjille on usein tarjoaman aiheuttamat kustannukset sekä pitkän tähtäimen hyödyt. *Ostajina* käsitetään organisaation osto- tai hankintaosasto, joiden vastuualueena on toimittajan kanssa laaditut

toimitus- ja ostoehdot sekä joissain määrin toimittajan valinta. Ostajat hoitavat ostoprosessin loppuun ja usein ostajien kriteereinä ostoissa on tarjooman rahallinen arvo ja tyyppilaji, sillä usein ostajien valta on rajattu näihin tunnuslukuihin. *Portinvartija* on usein organisaation yhteyshenkilö tai sihteeri, jonka pääasiallinen tehtävä on informaation välittäminen organisaatioon ja sieltä ulospäin. Portinvartijat eivät muodollisesti osallistu ostoprosessiin mutta heidän kauttaan kulkee tieto toimittajalta ja toimittajalle.

Asiakkaat ottavat usein itse yhteyttä toimittajiin teollisilla markkinoilla, kun he tarvitsevat toimittajilta tuotteen tai ratkaisun. Asiakkaat ovat huomanneet heidän tuotannossa tai muulla osastolla olevan tarvetta tehokkaammalle koneelle tai yrityksen tarvitsevan muuta päivitystä. Asiakkaat ilmaisevat toimittajalle, mitä he tarvitsevat ja mihin mennessä. Toiset asiakkaat taas odottavat toimittajan kysyvän asiakkailta, miten heidän liiketoimintansa sujuu ja ovatko he huomanneet puutteita jollakin osa-alueella. Asiakas ja toimittaja yhteistyössä suunnittelevat millaiseen tarjoomaan päädytään. Asiakas seuraa säännöllisesti ostoprosessin kehitystä ja toimittajan työtä. Kun on kyseessä projekti- ja ratkaisuliiketoiminta, yhteistyö on entistä tiiviimpää ja pitkäkestoisempää. Tarjoomat ovat enemmän räätälöityjä, jolloin asiakkaiden pitää enemmän avautua toimittajille ja molempien pitää olla toiminnassaan joustavia.

Brändi on nostattanut merkitystään teollisilla markkinoilla. Teollisilla markkinoilla brändäys keskittyy usein yrityksen brändäämiseen mutta myös tuotteita brändätään. Toimittaja valitsee brändäyksen kohteen sen mukaan, miten asiakas omaksuu parhaiten yrityksen tarjooman ja liiketoiminnan. Brändin avulla asiakas saa alustavasti selville, onko toimittaja luotettava ja rehellinen, mitkä ovat toimittajan arvot ja millainen voisi olla valmiin tarjooman laatu. Näin persoonallisoidaan brändi, mikä helpottaa asiakkaan ostopäätöksiä korkeissa ostojen riskitilanteissa minimoiden riskiä, kun taas matalissa riskitilanteissa brändi yksinkertaistaa ostopäätöstä. Kaikille asiakkaille brändi ei kuitenkaan ole merkittävä, mikä selviää kandidaatintyössä hyödynnettyjen toimittajien haastatteluissa.

Tuotteen sekä palvelun hinta ja laatu vaikuttavat merkittävästi siihen, minkä toimittajan asiakas valitsee tai vaihtaako asiakas toimittajaa. Jos asiakas ei ole tyytyväinen saamansa tarjoomaan, hän vaihtaa toimittajaa jopa 50% todennäköisyydellä, kuten Haverila et al. (2010) artikkelissa todetaan. Asiakkaat ovat kuitenkin lojaaleja ja suosivat toimittajaa, kun toimittaja ottaa asiakkaan mielipiteen huomioon. Asiakas on tällöin toimittajalle strateginen asiakas. Niin

projekti- ja ratkaisuliiketoiminnassa kuin muillakin aloilla B2B-markkinoilla henkilökohtaiset mielipiteet ja työtehtävät vaikuttavat asiakkaan ostopäätökseen. Päätöksentekoon osallistuvissa jäsenissä on puoltajia ja vastustajia. Ne osapuolet, jotka saavat perusteltua vahvemmin mielipiteensä vaikuttavat enemmän lopulliseen ostopäätökseen.

6.2 Jatkotutkimukset

Toisen toimittajan haastattelussa selvisi, etteivät asiakkaat pidä brändiä suuressa arvossa. Jatkotutkimusta olisi hyvä tehdä, siitä miksi asiakkaat eivät arvosta brändiä. Toimittajat osaisivat paremmin markkinoida ja myydä tarjoomiaan, jos he saisivat tietää ennen kaikkea uusien asiakkaiden kohdalla, arvostavatko ja hyödyntävätkö tietyn toimialan yritykset toimittajan brändiä. Lisäksi toimittajat pystyisivät hyödyntämään tietoa siitä, onko asiakkailla, jotka eivät hyödynnä brändiä, tiettyjä samankaltaisia piirteitä vai ovatko he vain yksittäisiä asiakkaita.

Lisäksi jatkotutkimusta voisi tehdä organisaatioiden välisistä suhteista ja siitä, kuinka ne vaikuttavat työssämme löytyneihin tuloksiin. Nykyään B2B-markkinoilla tähdätään koko ajan yhä lojaalimpiin ja uskollisempiin yrityssuhteisiin, jotka hyödyttävät sekä asiakasta että toimittajaa pidemmällä tähtäimellä. Työssämme emme ottaneet tätä erikseen huomioon, sillä aiheena organisaatioiden väliset suhteet ovat sen verran laaja, että siitä voisi tehdä oman tutkielmansa.

7 YHTEENVETO

Tässä kandidaatintyössä keskitytään teollisilla markkinoilla ilmenevään asiakkaan ostokäyttäytymiseen ja esitellään, miten se ilmenee 2000-luvulla ja mitkä asiat vaikuttavat ostokäyttäytymiseen. Organisaatioiden ostokäyttäytymistä on tutkittu viimeksi kattavasti 1970-luvulla ja maailma on kuitenkin muuttunut 1970-luvulta paljon. Kandidaatintyö pyrkii esittämään lukijalle, mitkä vaikuttavat asiakkaiden päätöksiin nykyään. B2C-markkinoilla asiakkaiden ostokäyttäytymistä on tutkittu viimeisten vuosikymmenien aikana ja kyseisistä tutkimuksista saatuja tuloksia on sovellettu lähes suoraan B2B-markkinoille. Teollisilla markkinoilla tutkijat ovat huomanneet, etteivät B2C-markkinoiden tulokset sovellu suoraan B2B-markkinoille ja tutkijat ovat ryhtyneet tutkimaan tarkemmin B2B-markkinoita.

Haetuista artikkeleista löysimme tutkijoiden keskittyvän brändin merkitykseen organisaatioiden ostokäyttäytymisessä. Asiakkaat näkevät brändin niin sanotusti inhimillisenä etenkin ostotilanteissa, joissa riski on korkea. Kaikki asiakkaat eivät ole kuitenkaan omaksuneet brändin hyödyntämistä. Brändistä saatavia hyötyjä ei saada tällöin käyttöön, minkä vuoksi toimittajan tulisi tutkia asiakkaidensa bränditottumukset selvittääkseen, ketkä asiakkaat hyödyntävät brändiä ja miten. Toimittaja voi sitten miettiä, olisiko heidän kannattavampaa luopua brändistä kokonaan, jos enemmistö heidän strategisista asiakkaista eivät arvosta brändiä, tai pitäisikö brändin kuvata tuotetta vai yritystä. Lisäksi toimittajat voivat miettiä, kannattaako heidän kohdentaa brändäys tietyille asiakkaille.

Toimittajan on tärkeää tiedostaa asiakasorganisaation ostopäätökseen osallistuvat henkilöt. Päätöksentekoon osallistuu eri henkilöitä organisaation eri osastoilta ja tasoilta ja tämän vuoksi eri henkilöitä kiinnostavat eri ominaisuudet tarjoomasta. Roolien osallistuminen ostoprosessin eri vaiheissa voi vaihdella ja toisaalta sama henkilö voi toimia myös useammassa eri roolissa. Lisäksi päätöksentekoryhmien koko vaihtelee organisaatioista ja ostotapahtumista riippuen. Tämän vuoksi onkin tärkeää tavoittaa kaikki tärkeimmät ostopäätökseen vaikuttavat henkilöt ja osata kohdentaa tarjooman tietyt ominaisuudet tietyille henkilöille, jotta saadaan mahdollisimman moni päätöksentekoryhmässä vakuutettua tarjotusta tarjoomasta.

8 LÄHTEET

Aarikka-Stenroos, L., Makkonen, H. S. 2014. Industrial buyer's use of references, word-of-mouth and reputation. *Journal of Business & Industrial Marketing*. Vol. 23, nro. 4, s. 344-352.

Backhaus, K., Steiner, M., Lügger, K. 2011. To invest, or not to invest, in brands? Drivers of brand relevance in B2B markets. *Industrial Marketing Management*. Vol. 40, nro. 7, s. 1082-1092.

Bendixen, M., Bukasa, K. A., Abratt, R. 2004. Brand equity in the business-to-business market. *Industrial Marketing Management*. Vol. 33, nro. 5, s. 371-380

Biggemann, S. 2013. Development and implementation of customer solutions: A study of process dynamics and market shaping. *Industrial Marketing Management*. Vol. 42, nro. 7, s. 1083-1092

Borg, S.W. 2014. Continuing the evolution of the selling process: A multi-level perspective. *Industrial Marketing Management*. Vol. 43, nro. 4, s. 543-552

Brodie, R.J., Cretu, A.E. 2007. The influence of brand image and company reputation where manufacturers market to small firms: A customer value perspective. *Industrial Marketing Management*. Vol. 36, nro. 2. s. 230-240

Brown, B.P., Zablah, A.R., Bellenger, D.N., Johnston, W.J. 2011. When do B2B brands influence the decision making of organizational buyers? An examination of the relationship between purchase risk and brand sensitivity. *International Journal of Research in Marketing*. Vol. 28, nro. 3, s. 194-204

Buckles, T. A., Ronchetto, J. R. 1996. Examining an industrial buyer's purchasing linkages: a network model and analysis of organizational buying workflow. *Journal of Business and Industrial Marketing*. Vol. 11, nro. 6, s. 74-92

Campbell, C., Papania, L., Parent, M., & Cyr, D. (2010). An exploratory study into brand alignment in B2B relationships. *Industrial Marketing Management*. Vol. 39, nro. 5, s. 712–720.

Dadzie, K. Q. 1999. Influence in the organizational buying center and logistics automation technology adoption. *The Journal of Business & Industrial Marketing*. Vol. 14, nro. 5/6, s. 433-444

Davis, D. F., Golicic, S. L., Marquardt, A. J. .2008. Branding a B2B service: Does a brand differentiate a logistics service provider? *Industrial Marketing Management*. Vol. 37, nro. 2, s. 218-227.

Forman H. 2014. Buying centers and the role of supply chain orientation on new information technology satisfaction in the automotive industry. *Journal of Marketing Theory and Practice*. Vol. 22, nro. 1, s. 41-52

Garrido-Samaniego, M. J. 2004. Determinants of influence and participation in the buying center. An analysis of Spanish industrial companies. *The Journal of Business & Industrial Marketing*. Vol. 19, no. 4/5, s. 320-336

Haverila, M., Naumann, E., Sajid Khan, M., Williams, P. 2010. Understanding the causes of defection among satisfied B2B service customers. *Journal of Marketing*. Vol. 26, nro. 9-10, s. 878-900

Herbst, U., Merz, M. A. 2011. The industrial brand personality scale: Building strong business-to-business brands. *Industrial Marketing Management*. Vol. 40, nro. 7, s. 1072-1081

Johansson, K., Axelin, A., Stolt, M. & Ääri, R-L. 2007. Systemaattinen kirjallisuuskatsaus ja sen tekeminen. Turku, Digipaino-Turun Yliopisto. 120 s.

Kalafatis, S.D. 2014. Context effects in the evaluation of business-to-business brand alliances. *Industrial Marketing Management*. Vol. 43, nro. 2, s. 322-334

Lord, K. L. 2010. Response of buying-center participants to B2B product placements. *The Journal of Business & Industrial Marketing*. Vol. 25, nro. 3, s. 188-195

Maiwald, K., Rese, M. (2011) 'Organizational Buying Behavior in Case of IPS²', *Functional Thinking for Value Creation*, Springer-Verlag Berlin Heidelberg, Berlin, 338-343.

Mudami, S. M. 2002. Branding importance in business-to-business markets: three buyer clusters. *Industrial Marketing Management*. Vol. 31, nro. 6, s. 525–533.

Osmonbekov, T. 2002. Adoption of electronic commerce tools in business procurement: enhanced buying center structure and processes. *The Journal of Business & Industrial Marketing*. Vol. 17, nro. 2-3, s. 151-166

Owusu, R.A, Welch, C. 2007. The buying network in international project business: a comparative case study of development projects. *Industrial Marketing Management*. Vol. 36 nro. 2, s. 147-157

Parkinson, S. T et al. 1986. *Organizational Buying Behaviour*. Lontoo, The Macmillan Press Ltd. 271.

Patton, C. 2012. Negotiating when outnumbered: Agenda strategies for bargaining with buying teams. *International Journal of Research in Marketing*. Vol. 29, nro. 3, s. 280-291

Pemer, F. 2014. Purchasing professional services: A transaction cost view of the antecedents and consequences of purchasing formalization. *Industrial Marketing Management*. Vol. 43, nro. 5, s. 840-849

Persson, N. (2010) An exploratory investigation of the elements of B2B brand image and its relationship to price premium. *Industrial Marketing Management*. Vol. 39 nro. 8, s. 1269-1277

Salminen, A. 2011. Mikä kirjallisuuskatsaus?. [verkkodokumentti]. Vaasa: Vaasan yliopiston julkaisuja, [viitattu 17.2.2015]. Saatavissa: http://www.uva.fi/materiaali/pdf/isbn_978-952-476-349-3.pdf.

Silverman, D. 1993. *Interpreting Qualitative Data*. Lontoo, SAGE Publications Ltd. 325

Taylor, C. S., Veloutsou, C. 2012. The role of the brand as a person in business to business brands. *Industrial Marketing Management*. Vol. 41, nro. 6, s. 898-907

Tuli, Kapil R; Kohli, Ajay K; Bharadwaj, Sundar G. 2007. Rethinking customer solutions: From Product Bundels to Relational Processes. *Journal of Marketing*. Vol. 71, nro. 3, s. 1-17

Valtakoski, A. 2015. Initiation of buyer-seller relationships: The impact of intangibility, trust and mitigation strategies. *Industrial Marketing Management*. Vol. 44, s. 107-118

Viio, P. 2014. Value-based sales process adaptation in business relationships. *Industrial Marketing Management*. Vol. 43, nro. 6, s. 1085-1095

Webster Jr, Frederick E., Wind Yoram. (1972) A General Model for Understanding Organizational Buying Behavior. *Journal of Marketing*. Vol. 36, s. 12-19

Wilson, Dominic. (2000) Why divide consumer and organizational buying behaviour? *European Journal of Marketing*. Vol. 34, nro. 7, s. 780-796

Wood, J. 2005. Organizational configuration as an antecedent to buying centers' size and structure. *Journal of Business & Industrial Marketing*. 2005. Vol. 20, nro. 6, s. 263-275

LIITTEET

Liite 1. Yhteenveto kirjallisuuskatsaukseen valituista artikkeleista aihealueittain

| AIHE | ARTIKKELIEN LUKUMÄÄRÄ JA JULKAISUVUOSIEN VÄLI | MERKITTÄVIMMÄT TULOKSET KIRJALLISUUSKATSAUKSES- SA |
|--|--|---|
| 4.1 Inhimillinen brändi | 12, 2002-2012 | <ul style="list-style-type: none"> - Ostoriski vaikuttaa merkittävästi brändiherkkyyteen eli brändin vaikuttavuuteen ostotilanteessa - Brändi on enemmän sidoksissa itse yritykseen kuin tuotteeseen - Ostopäätöksen tekijöille persoonalliset ominaisuudet ovat tärkeitä brändeissä |
| 4.2 Projekti- ja ratkaisuliiketoiminta | 6, 2007-2014 | <ul style="list-style-type: none"> - Asiakkaat eivät olekaan niin lojaaleja kuin on odotettu -> markkinatilanne ja tarjonta vaikuttaa - Toimittajien maineiden merkitys lopullisen toimittajan valinnassa |
| 4.3 DMU | 15, 1999-2015 | <ul style="list-style-type: none"> - DMU:n roolijako, tehtävät, koko ja rakenne - Organisaation ja toimittajan vaikutukset DMU:iin |

Liite 2. Kandidaatin työssä hyödynnetyt haastattelukysymykset

Haastattelukysymykset

1. Miten tutkitte asiakasta ja sen toimintaa selvittääksenne heidän tarpeensa?
2. Millainen on myynti- ja markkinointiprosessi uusien asiakkaiden kohdalla?
3. Myydessänne tarjoomaa, miten otatte huomioon asiakkaan ostopäätökseen vaikuttavia henkilöitä (DMU)?
4. Kohdennatteko tietyille henkilöille tiettyjä ominaisuuksia tarjoomasta?
5. Miten vaikutatte omaan brändiinne, jotta asiakas valitsisi teidän tarjoomanne?
6. Miten otatte huomioon asiakkaan tarpeet ratkaisuliiketoiminnassa?
7. Miten ylläpidätte suhteita nykyisiin asiakkaisiin?
8. Huomaatteko asiakkaan käytöksessä toimittajan vaihdon ilmenemistä kilpailijoiden suuntaan tai teidän suuntaanne?
9. Miten reagoitte, jos asiakas on vaihtamassa kilpailijaan?