

<input type="checkbox"/>	Kandidaatintutkielma
<input checked="" type="checkbox"/>	Pro gradu -tutkielma
<input type="checkbox"/>	Lisensiaatintutkielma
<input type="checkbox"/>	Väitöskirja

Oppiaine	Markkinointi	Päivämäärä	12.3.2022
Tekijä	Iiris Kavanti	Sivumäärä	100
Otsikko	Kohti parempaa ostokokemusta – B2B-ostotiimin jäsenten tarpeisiin vastaaminen digitaalisilla sisällöillä.		
Ohjaajat	KTT Aino Halinen-Kaila, KTM Ekaterina Panina		

Tiivistelmä

Nykyisin B2B-ostotiimeillä on käytössään valtavasti informaatiota ostopäätöstensä tueksi useissa digitaalisissa kanavissa. Tämä on valtaistanut ostajan tiedonhaussa ja tehnyt ostoprosesseista itsenäisempiä suhteessa myyjään tietolähteenä. Saatavilla olevista digitaalisista sisällöistä huolimatta hankintojen monimutkaistuesssa B2B-ostaminen koetaan kuitenkin hankalaksi ja stressaavaksi. Näin ollen tärkeintä ei olekaan tarjota asiakkaille mahdollisimman paljon informaatiota, vaan auttaa ostamiseen osallistuvia henkilöitä keskittymään relevantteihin asioihin ja tekemään päätöksiä, eli helpottaa ostamista. Jotta ostotiimin jäsenten erilaisiin tarpeisiin voitaisiin vastata paremmin digitaalisten sisältöjen avulla, on tärkeää ymmärtää, millaisissa prosesseissa B2B-ostotiimit tekevät ostopäätöksiä ja millaisia tarpeita ostamiseen osallistuvilla henkilöillä on. Tämän tutkimuksen tarkoitus onkin selvittää, millaisia tarpeita ostotiimin jäsenillä on ostoprosessin alkuvaiheissa digitaalisten sisältöjen kuluttamisen taustalla.

Tutkimus toteutettiin kvalitatiivisena haastattelututkimuksena, jossa haastateltiin viittä ostotiimeissä eri rooleissa toimivaa henkilöä kahdesta suomalaisesta B2B-yrityksestä. Analyysi tehtiin sisällönanalyysinä, jota ohjasi aikaisemman teorian pohjalta muodostettu teoreettinen viitekehys. Tutkimuksen perusteella voitiin tunnistaa B2B-ostotiimin jäsenten erilaisia tarpeita ostoprosessin alkuvaiheissa sekä ymmärtää sisältömarkkinoinnin ratkaisujen mahdollisuuksia tukea ostotiimin jäseniä päätöksenteossa.

Ostotiimin jäsenten tarpeiden tunnistettiin jakautuvan jäsenten kohtaamista haasteista kumpuaviin informaatiotarpeisiin, tunteiden kokemiseen ja säätelyyn liittyviin psykologisiin tarpeisiin sekä yhteenkuuluvuuteen ja arvostukseen liittyviin sosiaalisiin tarpeisiin. Ostotiimin jäsenen todettiin pitävän tiedonhaussa hyödyllisimpinä kanavina myyjäyhteyksien oman ja ansaitun median kanavia. Sisältölajeista korostuivat ne sisältölajit, jotka pystyivät esittämään informaation nopeasti silmäiltävästi sekä havainnollistavasti. Lisäksi huomattiin, että sisältöjen tulee olla informatiivisuudeltaan riittävän syvällisiä olematta kuitenkaan vaikeasti ymmärrettäviä. Tutkimuksen luomaa ymmärrystä ostotiimin jäsenten erilaisista tarpeista voidaan käyttää pohjana siihen, miten digitaalisia sisältöratkaisuja tulisi kohdentaa ostoprosessin alussa ostotiimin jäsenille heidän tarpeidensa mukaan. Näin pystytään tekemään ostamisesta ostotiimin jäsenille helpompaa ja parantamaan heille muodostuvaa ostokokemusta.

Avainsanat	B2B-ostotiimit, B2B-ostoprosessi, digitaalinen sisältömarkkinointi, ostokokemuksen kehittäminen
------------	---

**KOHTI PAREMPAA OSTOKOKEMUSTA
– B2B-OSTOTIIMIN JÄSENTEN TARPEISIIN
VASTAAMINEN DIGITAALISILLA
SISÄLLÖILLÄ**

Markkinoinnin
pro gradu -tutkielma

Laatija:
Iris Kavanti

Ohjaajat:
KTT Aino Halinen-Kaila
KTM Ekaterina Panina

12.3.2022
Turku

The originality of this thesis has been checked in accordance with the University of Turku quality assurance system using the Turnitin OriginalityCheck service.

SISÄLLYS

1	JOHDANTO	8
1.1	Johdatus aiheeseen.....	8
1.2	Tutkimusaukko	10
1.3	Tutkimuksen tarkoitus ja rajaukset.....	11
1.4	Tutkielman rakenne.....	13
2	OSTOTIIMIN JÄSENET B2B-OSTOPROSESSEISSA JA JÄSENTEN TARPEISIIN VASTAAMINEN DIGITAALISILLA SISÄLTÖRATKAISUILLA	15
2.1	B2B-ostotiimien muodostuminen ja jäsenten informaatiotarpeet ostoprosessissa	15
2.1.1	Ostotiimin muodostuminen ja roolit ostotiimissä.....	15
2.1.2	Ostotiimin tehtävät ostoprosessissa	18
2.1.3	Ostotiimin jäsenten roolit ostoprosessin alkuvaiheissa	21
2.1.4	Ostotiimin jäsenten informaatiotarpeet.....	23
2.2	Ostotiimin jäsenten henkilökohtaiset psykologiset ja sosiaaliset tarpeet ostoprosessin alkuvaiheissa	25
2.2.1	Ostotiimin jäsenten psykologiset tarpeet	25
2.2.2	Ostotiimin jäsenten sosiaaliset tarpeet.....	28
2.3	Digitaalisten sisältöjen hyödyntäminen ostoprosessin alussa	31
2.3.1	Digitaalinen sisältömarkkinointi.....	31
2.3.2	Sisältö ja kosketuspisteet	32
2.4	Tutkimuksen alustava teoreettinen viitekehys.....	36
3	METODOLOGIA	40
3.1	Tutkimusote.....	40
3.2	Aineiston kerääminen	41
3.3	Aineiston valinta ja lyhyt esittely.....	45

3.4	Aineiston analysointi.....	47
3.5	Tutkimuksen luotettavuuden arviointi	49
3.6	Tutkimuksen eettisyys ja tietoturva	51
4	TUTKIMUKSEN TULOKSET	53
4.1	Ostotiimin roolien tunnistus ja jäsenten osallistuminen ostoprosessiin	53
4.2	Ostotiimin jäsenten haasteet ostoprosessissa heidän tarpeidensa taustalla	55
4.2.1	Ostotiimin jäsenten haasteet	55
4.3	Ostotiimin jäsenten informaatiotarpeet ostoprosessin alussa	60
4.3.1	Ostotiimin jäsenten informaatiotarpeet.....	60
4.4	Psykologiset ja sosiaaliset tarpeet ostoprosessin alussa.....	64
4.4.1	Ostotiimin jäsenten psykologiset tarpeet	64
4.4.2	Ostotiimin jäsenten sosiaaliset tarpeet.....	70
4.5	Ostotiimin tarpeisiin vastaavat digitaaliset sisältöratkaisut.....	73
4.5.1	Tiedonhaussa hyödylliset kanavat	73
4.5.2	Tiedonhaussa hyödylliset sisältölajit	76
5	JOHTOPÄÄTÖKSET	80
5.1	Teoreettiset johtopäätökset osaongelmittain.....	80
5.2	Liikkeenjohdolliset johtopäätökset	85
5.3	Tutkimuksen rajoitukset ja ehdotukset jatkotutkimukselle.....	86
6	YHTEENVETO	89
	LÄHTEET	92
	LIITTEET.....	98

KUVIOT

Kuvio 1	Yrityksen ostotiimi.....	17
Kuvio 2	Yrityksen ostoprosessi	19
Kuvio 3	Ostotiimin jäsenten roolit ostoprosessin alkuvaiheissa.....	23
Kuvio 4	Tutkimuksen alustava teoreettinen viitekehys	37
Kuvio 5	Rikastettu teoreettinen viitekehys	80

TAULUKOT

Taulukko 1	Ostotiimin jäsenten informaatiotarpeet sekä psykologiset ja sosiaaliset tarpeet ostoprosessissa	30
Taulukko 2	Digitaalisen sisältömarkkinoinnin kanavat.....	35
Taulukko 3	Tutkimuksen operationalisointitaulukko	44
Taulukko 4	Yhteenveto toteutetuista haastatteluista	47
Taulukko 5	Haastateltujen henkilöiden edustamat ostotiimin rooli	54
Taulukko 6	Ostotiimin jäsenten osallistuminen ostoprosessin alun vaiheisiin	55
Taulukko 7	Ostotiimin jäsenten haasteet ostoprosessin alussa.....	59
Taulukko 8	Informaatiotarpeet ostoprosessin alun vaiheissa	64
Taulukko 9	Tunteet ja tunteita aiheuttavat triggerit ostoprosessin alussa	69

1 JOHDANTO

1.1 Johdatus aiheeseen

B2B-markkinoilla on puhuttu viime vuodet asiakkaiden valtaistumisesta. Digitalisaation ansiosta asiakkailla on nykyisin pääsy suureen määrään informaatiota, jota he voivat hyödyntää ostopäätöstensä tukena. Tämä on muokannut asiakkaiden ostokäyttäytymistä merkittävästi ja siirtänyt suuren osan ostoprosessia internetin alustoille. Erityisesti ostoprosessin alussa tehtävässä tiedonhaussa on siirrytty käyttämään pääasiassa sähköisiä lähteitä. (Grewal ym. 2015; Järvinen & Taiminen 2016.) Lisääntynyt informaatio useissa digitaalisissa kanavissa, aina verkkosivuista sosiaaliseen mediaan on valtaistanut ostajan tiedonhaussa ja tehnyt asiakkaasta itsenäisemmän suhteessa myyjäorganisaatioon informaationlähteenä (Wiersema 2013). B2B-markkinalla ostaminen on perinteisesti nojannut vahvasti myyjän ja asiakkaan väliseen suhteeseen sekä henkilökohtaiseen myyntityöhön (Huotari et al. 2013; Wang et al. 2017). Näin ollen asiakkaiden uudenlainen itsenäisyys ja valta-asema on muuttanut ostamista merkittävästi: asiakkaat pystyvät nyt itse etsimään ratkaisuja, vertailemaan vaihtoehtoja ja arvioimaan hintoja ilman, että heidän tarvitsee olla yhteydessä myyjään. Tämä on hankaloittanut myyjien mahdollisuuksia vaikuttaa asiakkaan päätöksentekoon asiakaspolun kriittisissä alkuvaiheissa, kun asiakkaat voivat ottaa yhteyttä myyjäorganisaatioon vasta tarkoin määritellyn tarjouspyynnön muodossa. (Adamson et al. 2012.) Muutos on luonut haastavat lähtökohdat B2B-myyntille, sillä samanaikaisesti asiakkaat odottavat myyjiltä yhä enemmän syvällistä yrityksensä liiketoiminnan ymmärrystä sekä ymmärrystä jopa omista yksilöllisistä tarpeistaan (Grewal ym. 2015; Lingqvist et al. 2015).

Asiakkaan valtaistanut digitaalinen informaatiotulva ei ole kuitenkaan tehnyt ostamisesta aivan mutkatonta. Saatavilla olevasta informaatiosta huolimatta asiakkaat kokevat ostamisen hankalaksi ja stressaavaksi. Erilaista dataa päätöksenteon tueksi on tarjolla valtavasti, mikä tekee myös kokonaisuuden ymmärtämisestä, omien tarpeiden ja vaatimusten hahmottamisesta sekä vaihtoehtojen vertailusta hankalampaa. (Adamson et al. 2017.) Vaikka asiakkaista on tullut asiantuntevampia, heidän hankintansa monimutkaisuudet ja he tarvitsevat myyjältä entistä enemmän asiantuntevia ratkaisuja oman liiketoimintansa haasteisiin (Wiersema 2013). Päätöksenteon vaikeutuessa päätökseen valmistautumiseen käytetään paljon aikaa, minkä takia ostoprosessit pitenevät ja yritykset käyttävät hankintoihinsa enemmän resursseja kuin olivat suunnitelleet. (Adamson et al. 2017).

B2B-markkinalla ostamiseen liittyy myös muita nousevia haasteita. Monimutkaisten ratkaisujen hankinnan kontekstissa yritysten ostoprosesseihin osallistuu nykyisin yhä enemmän henkilöitä (Grewal ym. 2015; Adamson ym. 2017). Nämä henkilöt edustavat useita rooleja ja funktioita sekä eri maantieteellisiä sijainteja. Vuonna 2015 päätökseen hankkia monimutkaisia ratkaisuja osallistui yrityksissä keskimäärin 5,4 henkilöä ja vuonna 2017 vastaava luku oli noussut 6,8 henkilöön. Mitä useampi henkilö päätöksentekoon osallistuu, sitä hankalampaa on päästä yhteisymmärrykseen hankinnan kriteereistä ja lopulta ostopäätöksestä. (Adamson et al. 2017.) Näin ollen B2B-ostoprosessissa on mukana kasvava joukko ihmisiä, joiden tarpeet myyjäorganisaation tulisi ottaa huomioon ja jotka sen tulisi pystyä vakuuttamaan ostopäätöksen oikeellisuudesta. Helppoa ei siis ole asiakkaalla eikä myyjällä: asiakkaalle ostopäätöksen tekeminen on hidasta ja monimutkaista ja myyjät kärsivät heikentyneistä vaikutusmahdollisuuksista asiakkaan asiakaspolun alkuvaiheissa.

Vastataksaan ostokäyttäytymisen muutoksiin B2B-myyjäorganisaatiot ovat etsineet apua digitaalisesta sisältömarkkinoinnista (Järvinen & Taiminen 2016). Digitaalinen sisältömarkkinointi nähdään kiinnostavien ja oikea-aikaisten sisältöjen luomisena, julkaisemisena ja jakamisena asiakkaan sitouttamiseksi oikealla hetkellä ostoprosessia, jotta asiakas etenisi asiakaspolulla kohti hankintaa (Holliman & Rowley 2016; Järvinen & Taiminen 2016). Digitaalisessa sisältömarkkinoinnissa keskiössä tunnistetaan olevan muun muassa asiakkaiden auttaminen sekä heidän tarpeidensa ymmärtäminen eri vaiheissa hankintaa (Holliman & Rowley 2014). Myyjäorganisaatioiden parempi ymmärrys asiakkaiden tarpeista ostoprosessin aikana helpottaisi myös asiakkaita. Ostopäätösten hankaloituksessa tärkeintä ei ole tarjota asiakkaille mahdollisimman paljon informaatiota, vaan auttaa asiakkaan taholta ostamiseen osallistuvia henkilöitä keskittymään relevantteihin asioihin ja tekemään luottavaisesti liiketoimintaa edistäviä päätöksiä, eli helpottaa siten ostamista (Adamson et al. 2017; Gartner 2020). Olisikin tärkeää ymmärtää, millaisissa prosesseissa asiakkaat tekevät nykyisin hankintoja ja miten heitä voisi tässä prosessissa tukea (Lingqvist et al. 2015). Myyjäorganisaation tulisi siis nähdä asiakaspolku asiakkaan ostoprosessin ja ostokokemuksen näkökulmasta sekä tunnistaa millainen sisältö vastaisi asiakkaan taholta ostamiseen osallistuvien henkilöiden erilaisia tarpeita ja tukisi heidän kykyään tehdä päätöksiä hankintatilanteessa.

1.2 Tutkimusaukko

Olemassa olevassa akateemisessa tutkimuksessa ei ole pureuduttu B2B-ostotiimin jäsenten erilaisiin tarpeisiin ostoprosessissa tarkastelemalla tarpeita laajasti informaatiotarpeiden sekä psykologisten ja sosiaalisten tarpeiden näkökulmasta. Vaikka aihe herättää kiinnostusta, aiempi tutkimus on keskittynyt pääasiassa asiakkaan rationaalisen päätöksenteon tukemiseen (Anaza ym. 2020). Rationaaliseen päätöksentekoon liittyen Aarikka-Stenroos & Makkonen (2014) ovat tutkineet referenssien ja maineen kykyä vastata ostajan erilaisiin informaatiotarpeisiin ostoprosessissa. Tunteiden roolin tutkiminen B2B-asiakkaan ostoprosessissa on puolestaan rajautunut pääosin suoraan myyntityöhön myyjän ja asiakkaan välillä (Anaza ym. 2020). Kemp ym. (2018) ovat tutkineet tunteiden merkitystä B2B-ostokäyttäytymisessä ja tarkastelleet tunteiden roolia ostoprosessin eri vaiheissa. Anaza ym. (2020) ovat lisäksi tutkineet tunteiden roolia B2B-ostamisessa tunteita herättävän ja informatiivisen mainonnan näkökulmasta sekä perehtyneet näiden vaikutuksiin brändiin sitoutumiseen ja sen suositteluun. Tutkimuksessa on siis edelleen aukko ymmärtää ostamiseen osallistuvien henkilöiden erityyppisiä tarpeita kokonaisuutena asiakkaan ostoprosessin ja päätöksenteon tukemisen näkökulmasta.

Ostotiimin erilaisten tarpeiden ymmärtämisen lisäksi B2B-markkinoinnissa tarvittaisiin lisää tutkimusta digitaalisen sisältömarkkinoinnin potentiaalista asiakkaan ostoprosessin ja ostokokemuksen helpottamisessa. Nykyisin asiakkaat kuluttavat paljon laadukkaita sisältöjä ostoprosessinsa aikana päätöksenteon tukena useissa digitaalisissa kanavissa. Koska verkossa on tarjolla valtavasti laadukasta sisältöä, ei itsessään sisällön tarjoaminen asiakkaiden kulutettavaksi enää tuo myyjäyrityksille kilpailuetua. Erottautumiseksi vaaditaan sisältöä, joka auttaa asiakasta ymmärtämään osto-ongelmaansa ja etenemään päätöksenteossa. (Gartner 2020.) Tarkempaa akateemista tutkimusta siitä, millainen digitaalinen sisältö olisi hyödyllistä asiakkaalle hänen ostoprosessinsa kannalta ei juurikaan ole. Aiemmassa digitaalisen sisältömarkkinoinnin tutkimuksessa korostuu myyjäorganisaation näkökulma ja aiheen tutkimuksen avulla on pyritty muun muassa tehostamaan myynnin ja markkinoinnin yhteistyötä ja selkeyttämään funktioiden rooleja yrityksessä. Esimerkiksi Järvinen ja Taiminen (2016) tutkivat digitaalista sisältömarkkinointia teknisemmästä näkökulmasta sijoittamalla sisältömarkkinoinnin taktiikat ja tehtävät B2B-myyntisuppilon eri vaiheisiin yhdistäen samalla myynnin ja markkinoinnin funktioita. Digitaalisessa sisältömarkkinoinnissa olisikin tärkeää nyt muuttaa lähtökohta toisinpäin ja kääntää katse digitaalisen sisältömarkkinoinnin roolista ja tehtävistä

asiakkaan tarpeisiin sisältömarkkinoinnille osana ostoprosessiaan. Tämän tutkimuksen tarkoitus onkin ymmärtää ostotiimin jäsenten tarpeita digitaalisten sisältöjen hyödyntämisen taustalla ostoprosessin alun vaiheissa. Tätä ymmärrystä voidaan myöhemmin käyttää pohjana siihen, miten digitaalista sisältömarkkinointia tulisi kohdentaa ostotiimin jäsenille heidän tarpeidensa mukaisesti.

1.3 Tutkimuksen tarkoitus ja rajaukset

Tämän tutkimuksen on tarkoitus selvittää, millaisia tarpeita ostotiimin jäsenillä on ostoprosessin alkuvaiheissa digitaalisten sisältöjen kuluttamisen taustalla. Tätä päätutkimuskysymystä tutkitaan kolmen osaongelman avulla:

1. Millaisia informaatiotarpeita ostotiimin jäsenillä on?
2. Millaisia henkilökohtaisia psykologisia ja sosiaalisia tarpeita ostotiimin jäsenillä on?
3. Millaisin sisältöratkaisuin ostotiimin jäsenten tarpeet voidaan tyydyttää?

Vastaamalla kaikkiin osaongelmiin tutkimus luo käsityksen B2B-ostotiimin jäsenten erilaisista tarpeista, joiden pohjalta digitaalisia sisältöjä hyödynnetään päätöksenteon tukena ostoprosessin alkuvaiheissa. Ensimmäisen osaongelman avulla tutustutaan ostotiimin käsitteeseen ja ostotiimin rooleihin sekä selvitetään, millaisessa prosessissa ostotiimit tekevät ostopäätöksiä B2B-yrityksissä. Lisäksi perehdytään ostotiimin jäsenten erilaisiin informaatiotarpeisiin päätöksenteossa. Tämän osaongelman avulla luodaan siis ymmärrystä niistä ostotiimin jäsenten tarpeista, jotka kumpuavat ostotiimin rationaalisesta päätöksenteosta sekä jäsenten erilaisista tehtävistä ostoprosessissa. Toisen osaongelman avulla pureudutaan ostotiimin jäsenten henkilökohtaisiin tunteiden kokemiseen ja säätelyyn liittyviin psykologisiin tarpeisiin ja arvostuksen sekä yhteenkuuluvuuden tarpeita koskeviin sosiaaliin tarpeisiin. Osaongelman avulla luodaan näin ollen käsitys niistä ostoprosessin etenemiseen vaikuttavista tarpeista, jotka kumpuavat ostotiimin jäsenten henkilökohtaisista tarpeista. Kolmannen osaongelmaan vastaamalla syvennyttään digitaalisen sisältömarkkinoinnin ominaisuuksiin sekä selvitetään ostotiimin jäsenten tarpeita erilaisille sisältölajeille ja kosketuspisteille sisällön jakelukanavien muodossa. Kolmannen osaongelman avulla pyritään siis hahmottamaan ostotiimin jäsenten sisältöjen hyödyntämiseen liittyviä tarpeita.

Tutkimuksessa ostoprosessin käsittely rajataan prosessin kolmeen ensimmäiseen vaiheeseen, eli tarpeen tunnistamisen, tuotteen määrittelyn sekä vaihtoehtojen kartoittamisen vaiheisiin. Rajaus perustellaan sillä, että ostoprosessin alun vaiheet sisältävät hankinnan kannalta merkittäviä toimia, joiden avulla luodaan pohja varsinaiselle ostopäätökselle. Tarkoitus on keskittyä niihin hetkiin ostoprosessissa, joissa asiakas havaitsee tarpeen, määrittelee tarpeelleen kriteerit, etsii näihin kriteereihin sopivia toimittajavaihtoehtoja sekä valmistautuu lähettämään potentiaalisille toimittajille omaa tarvettaan vastaavan tarjouspyynnön. Sisältömarkkinoinnin voidaan todeta olevan erityisen merkittävässä roolissa tässä vaiheessa ostoprosessia, sillä yrityksen myyntifunktiolla on asiakkaiden muutuneesta ostokäyttäytymisestä sekä digitalisaatiosta johtuen hankaluuksia päästä vaikuttamaan prosessin tähän vaiheeseen (Adamson et al. 2017; Kavanti 2019). Asiakkaan siirtäessä oston aikana tapahtuvaan vaiheeseen asiakaspolulla myyjäorganisaation myyntifunktio jatkaa tyypillisesti neuvottelua asiakkaan kanssa. Edelleen B2B-markkinalla varsinainen hankinta tehdään pääsääntöisesti myyjän ja ostajan välisissä neuvotteluissa, suorassa vuorovaikutuksessa (Brennan ym 2007, 174). Näin ollen on perusteltua, että tutkimus ei käsittele varsinaista ostopäätöksen muodostumista, eli vaihtoehtojen arviointia tai toimittajan valintaa. Lisäksi tutkimus on rajattu koskemaan monimutkaisten, asiantuntijuutta vaativien ratkaisujen ostamista ja uusia ostotilanteita. Tulokset eivät siis ole yleistettävissä muunlaiseen ostamiseen tai uusintaoston ja modifioidun uusintaoston tilanteisiin.

Tutkimus toteutettiin haastatteleamalla B2B-yrityksissä ostotiimeissä toimivia henkilöitä. Haastatteluun valittu otos koostui yhteensä viidestä henkilöstä. Haastatteluun osallistuneet henkilöt valikoituivat haastateltaviksi lumipallo-otantamenetelmällä, eli haastatteleamalla ensin yhtä avainhenkilöä kummastakin yrityksestä pystyttiin tämän haastattelun pohjalta tunnistamaan seuraava haastateltava henkilö yrityksen sisältä. Tutkimukseen valittiin kaksi suomalaista keskisuurta B2B-alalla toimivaa teknologiayritystä, jotka ostavat monimutkaisia asiantuntijuutta vaativia ratkaisuja toisilta yrityksiltä omaa liiketoimintaansa varten. Haastattelut järjestettiin loka-marraskuussa syksyllä 2021 Varsinais-Suomen alueella. Haastattelut tallennettiin seitsemän tunnin pituiseksi äänitemateriaaliksi, josta muodostui litteroimalla 64-sivuinen kirjallinen tutkimusaineisto. Empiria toteutettiin sisällönanalyysinä, jota ohjasi abduktiivisen analyysitavan mukaan tutkimuksen teorian pohjalta muodostettu alustava teoreettinen viitekehys sekä operationalisointitaulukko.

Tutkimuksen teoreettinen kontribuutio oli luoda malli ostotiimin jäsenten erilaisista tarpeista ostoprosessin alussa. Informaatiotarpeiden, psykologisten ja sosiaalisten tarpeiden tunnistamisen ja määrittelyn lisäksi luotiin ymmärrys siitä, miten ostotiimin jäsenet käyttävät digitaalisia sisältöjä päätöksentekonsa tukena ja millaiset sisältöratkaisut sisältöläjien ja sisällön jakelukanavien osalta koetaan hyödyllisiksi tiedonhaussa. Tutkimuksen tulosten perusteella liikkeenjohto pystyy paremmin hahmottamaan, millainen digitaalinen sisältö vastaa asiakkaan ostotiimin jäsenten tarpeisiin ja tukee siten ostopäätöksen muodostumista. Myyjäorganisaatiot pystyvät näin ollen paremmin näkemään asiakaspolun asiakkaan ostoprosessin silmin, mikä parantaa niiden kykyä luoda oikea-aikaista ja oikealle henkilölle kohdennettua sisältöä myynnin tehostamiseksi. Lisäksi tukemalla asiakasta ostopäätöksen tekemisessä ja tekemällä asiakkaan etenemisestä ostoprosessissa helpompaa myyjäorganisaatio voi kehittää asiakkailleen syntyvää asiakaskokemusta. Asiakaskokemus nähdään tänä päivänä yhtenä merkittävimpana kilpailuedunluojana B2B-markkinalla ja ostoprosessilla on keskeinen rooli asiakaskokemuksen syntymisessä (Kranzbuhler ym. 2018). Ymmärtämällä paremmin asiakkaiden tarpeita ostoprosessin aikana yritykset pystyvät luomaan parempia asiakaskokemuksia jo ostoprosessin alun vaiheissa, mikä puolestaan luo myyjäorganisaatiolle tärkeää kilpailuetua markkinalla.

1.4 Tutkielman rakenne

Tämä tutkimusraportti koostuu johdannosta, teoria- ja metodologialuvuista, tulokapaleesta, johtopäätöksistä ja yhteenvedosta. Johdannossa esitellään tutkimuksen aihe, hahmotetaan tutkimuksen tutkimusaukko sekä esitellään tutkimuksen tarkoitus, osaongelmat ja rajaukset.

Teorialuvussa perehdytään aihepiiriin olemassa olevaan akateemiseen tutkimukseen. Luvussa paneudutaan ostotiimin käsitteeseen ja ostotiimin rooleihin sekä pohditaan millaisissa prosesseissa ostotiimin jäsenet tekevät ostopäätöksiä B2B-markkinalla. Lisäksi luvussa määritellään ostotiimin jäsenten erilaisia informaatiotarpeita, tunnistetaan ostotiimin jäsenten tunteiden kokemiseen liittyviä psykologisia tarpeita sekä arvostuksen ja yhteenkuuluvuuden tarpeisiin liittyviä sosiaalisia tarpeita ostoprosessin alkuvaiheissa. Teorialuvun lopussa esitellään vielä digitaalisen sisältömarkkinoinnin käsite ja tutustutaan digisisältöjen rooliin ostopäätöksenteossa. Luvun yhteenvetona esitetään tutkimuksen alustava teoreettinen viitekehys.

Tutkimuksen empiriaosuus alkaa metodologian esittelyllä. Luvussa esitellään tutkimuksessa käytetty tutkimusmetodi ja analyysimenetelmät sekä kuvataan tutkimuksen

empiirinen aineisto ja sen hankintaprosessi. Lisäksi metodologialuvussa avataan tutkimuksen eettisyyttä, tietoturvaa ja luotettavuutta koskevia seikkoja.

Tutkimuksen tulosluvussa käsitellään tutkimuksen empiriassa esiin nousseita tutkimuksen löydöksiä. Tulokset esitetään osaongelmittain temahaastattelun teemojen sekä empiriasta esiin nousseiden teemojen mukaisesti. Johtopäätösluvussa puolestaan vastataan tutkimuksen osaongelmiin tutkimuksen empirian ja teorian vuoropuhelun avulla. Lisäksi luvussa esitellään tutkimuksen päivitetty teorettinen viitekehys, tutkimuksen teorettinen ja liikkeenjohdollinen kontribuutio sekä esitetään tutkimuksen rajoitukset ja jatkotutkimusehdotukset. Koko tutkimusraportin päättää tutkimuksen yhteenveto.

2 OSTOTIIMIN JÄSENET B2B-OSTOPROSESSEISSA JA JÄSENTEN TARPEISIIN VASTAAMINEN DIGITAALISILLA SISÄLTÖRATKAISUILLA

2.1 B2B-ostotiimien muodostuminen ja jäsenten informaatiotarpeet ostoprosessissa

2.1.1 Ostotiimin muodostuminen ja roolit ostotiimissä

B2B-markkinalla ostaminen tapahtuu formaalissa organisatorisessa kontekstissa, jossa ostamisen prosessiin osallistuu tavallisesti monia yrityksen osastoja ja useita henkilöitä sekä yrityksen sisältä että sen ulkopuolelta (Seth 1973). Hankintapäätöksiin osallistuvaa ja siihen vaikuttavaa ryhmää yrityksissä tarkastellaan usein ostotiimin käsitteen avulla. Ostotiimillä tarkoitetaan useista henkilöistä koostuvaa ryhmää, joka osallistuu yrityksessä ostopäätöksentekoon. Ostotiimi on ikään kuin organisaatiota edustava alaryhmä, jonka toimesta ostopäätös syntyy monimutkaisessa vuorovaikutuksessa tiimin jäsenten sekä organisaation ulkopuolisten tahojen välillä. (Wood 2005.) Ostotiimi muodostetaan aina tiettyä osto-ongelmaa varten ja se pyrkii helpottamaan hankintaan liittyvää epävarmuutta yrityksessä jakamalla ja luomalla yhteisesti ryhmässä tietoa ostotehtävästä (Järvi & Munukka 2009).

Ostotiimin muodostuminen yrityksessä riippuu useista hankintaan ja yritykseen itseensä liittyvistä tekijöistä. Ensinnäkin yrityksissä on erilaisia ostotilanteita, jotka vaikuttavat ostoon osallistuvien henkilöiden kokoonpanoon (Robinson ym. 1967; Seth 1973). Ostotilanteita voidaan tarkastella ostopäätökseen sisältyvän riskin näkökulmasta. Riski määrittyy päätökseen liittyvän epävarmuuden ja mahdollisten negatiivisten seurausten vakavuuden perusteella. Myös ostettavan tuotteen tuttuudella ja yrityksen aiemmalla kokemuksella ostettavasta tuotteesta on vaikutusta ostotilanteeseen. (Brennan ym. 2007 35–36.) Robinson ym. (1967) mukaan ostotilanteita on kolme: uusi osto, modifioitu uusinta-osto ja suora uusintaosto. Uudessa ostossa yritys on tilanteessa, jossa sillä ei ole aikaisempaa kokemusta vastaavasta ostosta (Brennan ym. 2007, 37). Asiakas tarvitsee tällöin paljon tietoa hankintaa varten ja harkitsee laajemmin erilaisia vaihtoehtoja ratkaisuihin ja toimittajiin. Mitä vähemmän asiakkaalla on kokemusta ostoon liittyen ja mitä tärkeämmästä ostosta on kyse, sitä suurempi joukko henkilöitä kuuluu tällöin ostotiimiin. (Hill 1972.) Modifioidussa uusintaostossa kyseessä on jo aikaisemmin tehdyn ostopäätöksen

mukauttaminen vastaamaan paremmin yrityksen nykyistä tarvetta. Koska ostotilanne on osin entuudestaan tuttu, tiedonkeruuta ei tarvita yhtä paljoa kuin uudessa ostotilanteessa, eikä ostotiimin tarvitse koostua yhtä monesta henkilöstä. Suorassa uusintaostossa on puolestaan kyseessä yleensä asiakkaan liiketoiminnan kannalta vähäpätöisempi hankinta, jolloin asiakas käyttää vain vähän resursseja tiedon hankintaan ja toimittajavaihtoehtojen kartoittamiseen. (Brennan ym. 2007, 38–39.) Ostotilanne vaikuttaa siis merkittävästi ostoprosessiin osallistuvan ostotiimin muodostumiseen ja toimintaan. Tässä tutkielmassa keskitytään uuden oston ostotilanteeseen ja ei siten huomioida niitä variaatioita, joita muut ostotilanteet ostotiimin kokoonpanoon aiheuttavat.

Mitä vähemmän yrityksellä on kokemusta vastaavasta hankinnasta ja mitä tärkeämmästä sekä riskisemmästä hankinnasta on kyse, sitä suurempi joukko henkilöitä osallistuu ostoprosessiin (Hill 1972). Lisäksi ostotiimin kokoon vaikuttaa myös yrityksestä itsestään kumpuavat tekijät, kuten yrityksen koko, orientaatio ja toimintojen keskittyneisyys. Suuremmissa yrityksissä ostoprosessiin osallistuu tyypillisesti useita henkilöitä ja esimerkiksi teknologiaorientoituneet yritykset konsultoivat laajasti insinöörejä ostopäätöksissään. Jos yrityksen toiminnot on vahvasti keskitetty, tehdään ostopäätöksetkin usein keskitetysti pienen joukon toimesta. Lisäksi hankintaan liittyvä aikataulu vaikuttaa ostopäätökseen osallistuvien henkilöiden määrään. Jos hankinnalla on kova kiire, ostopäätös tehdään usein autonomisesti eikä ryhmämuotoisen päätöksenteon kautta. (Sheth 1972.)

Ostotiimeistä voidaan tunnistaa viisi erillistä roolia, jotka muodostavat ostopäätökseen vaikuttavan yksikön. Websterin ja Windin (1972) edelleen laajasti viitatus teorian mukaan ostotiimin roolit ovat päättäjä, ostaja, vaikuttaja, käyttäjä ja portinvartija. Vaikka ostotiimin käsite ja mallinnus on jo vanha, tämän viidestä roolista koostuvan mallin nähdään edelleen olevan relevantti kuvaamaan nykypäivän hankintoihin osallistuvaan ryhmää yrityksissä. Muutoksen aiempaan nähdään, että ostotiimiin osallistuvien henkilöiden määrä on kasvanut ja heitä voi osallistua ostotiimiin jopa yrityksen rajojen ulkopuolelta. (Wind & Thomas 2010.) Roolitus ei kuitenkaan ole muuttunut, vaan edelleen kaikki ostotiimin viisi roolia voidaan nähdä vaikuttamassa yritysten ostoprosesseissa päätöksentekoon.

Ostotiimin roolit voidaan tunnistaa rooleissa toimivien henkilöiden käytännön vastualueiden tai ostopäätökseen liittyvien tehtävien perusteella (Moon & Tikoo 2002). Yhdellä henkilöllä voi lisäksi olla monia rooleja ostotiimissä tai tiimissä voi olla samassa roolissa useampia henkilöitä. Esimerkiksi hankintapäällikkö voi olla ostotiimissä sekä ostajan että portinvartijan roolissa. (Webster & Wind 1972.) Ostotiimin jäsenet edustavat

lisäksi usein myös eri organisaatiotasoja ja heidän rooliensa merkitys vaihtelee ostoprosessin eri vaiheissa (Robinson ym. 1967). Ostotiimin jäsenet on kuvattu kuviossa 2.



Kuvio 1 Yrityksen ostotiimi (Webster & Wind 1972)

Jokaisella ostotiimin jäsenellä on oma roolinsa, joka vaikuttaa ostoprosessin etene-miseen. Esimerkiksi ne tahot, jotka tekevät lopullisen ostopäätöksen tai määrittelevät yri-tyksen hankintaprosessin ovat usein eri tahoja kuin ne, jotka suorittavat ostoprosessiin liittyviä toimintoja. (Grewal ym. 2015.) Käyttäjällä tarkoitetaan henkilöä, joka käyttää hankinnan kohteena olevaa tuotetta tai palvelua yrityksessä. (Webster & Wind 1972). Hän voi olla henkilö, jonka aloitteesta ostoprosessi käynnistyy, sillä käyttäjä on suoraan työssään kosketuksissa sen ongelman kanssa, joka hankinnalla halutaan ratkaista (Abratt ym. 2019). Käyttäjän rooli ostoprosessin aloittajana korostuu erityisesti uusintaoston tai modifioidun uusintaoston ostotilanteissa, eikä välttämättä täysin uusien hankintojen yh-teydessä (Järvi & Munnukka 2009b). Käyttäjän rooli ostoprosessissa on usein merkittävä tuotteen ominaisuuksien määrittelyssä sekä hankinnan onnistumisen arvioinnissa hankin-nan jälkeen (Brennan ym. 2004, 40). Ostajalla viitataan puolestaan henkilöön, jolla on virallinen vastuu ja auktoriteetti tehdä sopimuksia toimittajien kanssa (Webster & Wind 1972). Ostaja ei välttämättä määrittele ostettavaa tuotetta tai sen kriteerejä, mutta hänellä on paljon valtaa päätöksenteossa ja hän järjestää ostoprosessin (Brennan ym. 2004, 40). Hänen rooliinsa kuuluu useita tehtäviä, esimerkiksi tiedonhakuja ja erilaisten analyysityö-kalujen käyttöä (Moon & Tikoo 2002). Päätäjällä taas viitataan henkilöön organisaa-tiossa, jolla on valtaa tehdä hankintaa koskevia päätöksiä yrityksessä (Webster & Wind 1972). Hänen roolinsa ostotiimissä on siis arvostettu ja merkittävä. Vaikuttaja taas

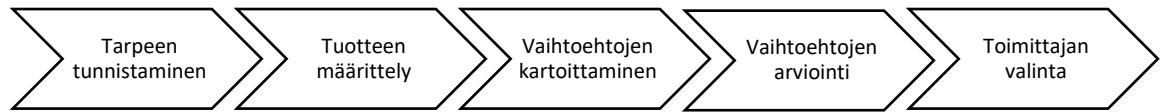
osallistuu vahvasti tuotteen ja toimittajien vaatimusten määrittelyyn ja suosittelee, mikä vaihtoehto olisi yrityksen tarpeen tyydyttämiseksi paras. (Brennan ym. 2004, 40.) Vaihtaminen voi tapahtua suoraan tai epäsuorasti antamalla hankintaa koskevaa tietoa ja arvioimalla vaihtoehtoja ostoprosessin aikana (Webster & Wind 1972). Portinvartijalla tarkoitetaan henkilöä, joka kontrolloi tiedon ja materiaalien kulkua ostotiimin jäsenten kesken sekä ostotiimin ja yrityksen ulkoisten tahojen välillä (Brennan ym. 2004, 40).

2.1.2 Ostotiimin tehtävät ostoprosessissa

Robinson ym. (1967) mukaan yritysten ostotoimintaa voidaan mallintaa useiden vaiheiden muodostamana prosessina, jonka mukaisesti yritykset etenevät vaiheittain kohti ostopäätöstä. Ostoprosessi käynnistyy, kun jokin taho tai henkilö organisaatiossa havaitsee ongelman yrityksen nykyisen tilanteen ja tavoitetilan välillä (Webster & Wind 1972). Ostoprosessi kuvaa siis ostopäätöksenmuodostumista vaiheittaisena tapahtumien sarjana keskittyen ostoprosessiin osallistuvien henkilöiden toimintaan ja päätöksentekoon.

Yritysten ostoprosessit ovat olleet akateemisessa tutkimuksessa hyvin tutkittu aihe ja ostoprosessista on muodostettu useita mallinnuksia eri tutkijoiden toimesta vuosikymmenien aikana. Tähän tutkimukseen on valittu Websterin & Windin (1972) industriaalisen ostoprosessin malli kuvaamaan yrityksen ostoprosessia. Websterin ja & Windin (1972) malli valittiin tutkimukseen, koska se kuvaa ostoprosessia transaktion ja ostopäätöksen muodostumisen näkökulmasta yksinkertaisesti mutta kattavasti. Lisäksi mallin mukaiset ostoprosessin vaiheet ovat yhteneviä useiden muiden tutkijoiden mallien kanssa, joissa ostoprosessin kuvattiin koostuvan viidestä tai useammasta vaiheesta (Abratt ym 2019). Websterin ja & Windin (1972) mallinnusta tullaan kuitenkin täydentämään tässä tutkimuksessa Lemon & Verhoefin (2016) asiakaspolun käsitteen näkemyksillä, jossa ostoprosessin nähdään tapahtuvan monimutkaisessa vuorovaikutuksessa myyjäorganisaation ja asiakkaan välillä.

Webster & Wind (1972) määrittelevät ostoprosessin viisivaiheiseksi prosessiksi. Nämä vaiheet ovat tarpeen tunnistaminen, tuotteen määrittely, vaihtoehtojen kartoittaminen, vaihtoehtojen arviointi ja toimittajan valinta. Tässä tutkimuksessa tullaan keskittymään ostoprosessin ensimmäiseen kolmeen vaiheeseen, eli tarpeen tunnistuksen, tuotteen määrittelyyn ja vaihtoehtojen kartoittamisen vaiheisiin. Kokonaiskuvan hahmottamiseksi kaikki ostoprosessin vaiheet on esitelty kuviossa 2.



Kuvio 2 Yrityksen ostoprosessi (mukaillen Webster & Wind 1972)

Ostoprosessi alkaa tarpeen tunnistamisesta. Tämä tapahtuu tilanteessa, jossa yritys havaitsee ongelman tai kehityskohdan toiminnassaan (Webster & Wind 1972). Usein jo tarpeen tunnistusvaiheessa tarpeen teknisten vaatimusten hahmottelu aloitetaan (Munnukka & Järvi 2009b). Tämän jälkeen siirrytään tuotteen määrittelyvaiheeseen. Koska uudessa ostoprosessissa asiakasyrityksellä ei ole aiempaa kokemusta vastaavasta hankinnasta, tuotteen vaatimusten määrittelyyn osallistuu paljon eri rooleja ostotiimissä (Bingham Jr. ym. 1994). Tuotteen määrittelyn vaihe sisältää tarkat määrittelyt tuotteen vaatimuksille, esimerkiksi tuotteen funktion, materiaalin, prosessin ja suorituskyvyn suhteen (Brennan ym. 2007, 34). Asiakas käyttää tähän vaiheeseen paljon aikaa ja henkilöresursseja, sillä tilanne on uusi, joten yrityksessä ei tiedetä hankinnalta vaadittavia kriteerejä etukäteen (Bingham Jr. ym. 1994). Yritys ei siis ole alussa itsekään varma, mitä se hankinnalta tarvitsee, vaan sen on kerättävä kattavasti informaatiota, jotta se ymmärtää omaa tilannettaan kokonaisvaltaisesti. Näin ollen yritys valmistautuu siihen, että se osaa lähettää ostoprosessin edetessä tarvettaan vastaavia tarjouspyyntöjä mahdollisille toimittajille.

Kun tuotteen kriteerit on määritetty, siirrytään ostoprosessissa vaihtoehtojen kartoitusvaiheeseen. Tässä kohtaa pyritään löytämään ne myyjät, jotka pystyvät toimittamaan tuotteita, jotka täyttävät kaikki ostoprosessin edellisessä vaiheessa hankinnalta edellytetyt ja määritellyt kriteerit. Informaatiota erilaisten ratkaisujen ominaisuuksista tarvitaan paljon, erityisesti vaihtoehtojen hinnoista, laadusta ja oheispalveluista. (Bingham Jr. ym. 1994.) Vaihtoehtojen kartoituksen päätteeksi lähetetään tyypillisesti potentiaalisille toimittajille tarjouspyyntö (request for proposal, RFP) (Gigliano ym. 2011, 64). Nykyisin ostotiimit keräävät tietoa kasvavissa määrin itsenäisesti internetistä useista digitaalisista kanavista (Grewal ym. 2015). Myös tässä vaiheessa prosessia käytetään paljon aikaa ja useat henkilöt ovat mukana ostotiimissä vaihtoehtojen kartoituksessa. (Gigliano ym. 2011, 64.)

Websterin ja Windin (1972) edellä kuvattua mallinnusta ostoprosessista täydennetään tässä tutkimuksessa uudemman tutkimuksen näkemyksillä. Siinä missä yrityksen ostoprosessi kuvastaa ostamista asiakkaan kognitiivisena ja erilaisten funktioiden muodostamana prosessina, esittää Lemonin ja Verhoefin (2016) asiakaspolun malli ostoprosessin laajempuna kokonaisuutena asiakkaalle syntyvän asiakaskokemuksen näkökulmasta. Asiakaskokemus syntyy asiakkaan vuorovaikutuksessa myyjäorganisaation kanssa ostoprosessin aikana. Lemonin ja Verhoefin (2016) kuvaus valittiinkin täydentämään yrityksen ostoprosessin kuvausta tähän tutkimukseen juuri siksi, että se huomioi asiakkaan ostoprosessin tapahtuvan monimutkaisessa vuorovaikutuksessa myyjäorganisaation ja asiakkaan välillä, jolloin ostoprosessin etenemiseen vaikuttavat paitsi kognitiiviset, myös emotionaaliset, behavioraaliset, sensoriset ja sosiaaliset tekijät. Näin ollen vaikka tässä tutkimuksessa ostoprosessia tarkastellaan Websterin & Windin (1972) ostoprosessin mallinnuksen avulla, nähdään prosessin kuitenkin sisältävän kokemuksellisen ulottuvuuden sekä useissa kosketuspisteissä tapahtuvan vuorovaikutuksen suhteessa myyjäorganisaatioon.

Asiakaspolku on prosessi, jossa asiakas on vuorovaikutuksessa myyjäorganisaation kanssa peräkkäisissä vaiheissa useassa eri kosketuspisteessä, oman ostopäätösprosessinsa vaiheiden mukaisesti. Asiakaspolulla asiakkaalle muodostuu asiakaskokemus hänen ollessaan yhteydessä myyjäorganisaatioon useissa kosketuspisteissä läpi asiakaspolun vaiheiden. Kosketuspisteellä tarkoitetaan asiakkaan muodostamaa yhteyttä myyjän brändiin erilaisissa tilanteissa ja kanavissa asiakaspolun aikana (Lemon & Verhoef 2016.)

Asiakaskokemus on asiakkaan arvio kaikista suorista ja epäsuorista kohtaamisista myyjäorganisaation kanssa osana asiakkaan omaa ostokäyttäytymistä. Termillä viitataan asiakkaan kokonaisvaltaiseen kokemukseen, eikä esimerkiksi odotusten ja lopullisen kokemuksen arvion väliseen kuiluun. (Klaus & Maklan 2013.) Asiakaskokemuksen voidaan nähdä syntyvän yksilön arvion perusteella yhdessä tai useassa kosketuspisteessä vuorovaikutuksessa myyjäorganisaatioon tietynä hetkenä asiakaspolkua. Toisaalta asiakaskokemus kehittyy dynaamisesti asiakkaan arvion tuloksena kaikissa suorissa ja epäsuorissa kosketuspisteissä yhteydessä yritykseen koko asiakaspolun ajan. Näin ollen jokaisessa kosketuspisteessä syntynyt asiakaskokemus vaikuttaa lopulliseen asiakaskokemukseen, joka syntyy asiakkaan kulkiessa asiakaspolulla läpi sen kaikkien vaiheiden. (Kranzbuhler ym. 2018.) Asiakaskokemus on siis moniulotteinen käsite, joka käsittää asiakkaan kognitiivisen, emotionaalisen, behavioraalisen, sensorisen ja sosiaalisen arvion myyjäorganisaation tarjoomasta asiakaspolun aikana (Lemon & Verhoef 2016).

On huomattu, että yritykset käyttävät paljon aikaa ja resursseja valmistautuessaan päätöksentekoon hankintatilanteissa. Ostoprosessissa resursseja käytetään erityisesti prosessin alussa tarpeen tunnistus- ja tuotteen määrittelyvaiheissa. Tarpeen tunnistettuaan yrityksissä usein jaotellaan havaittuja tarpeita erilaisiin kategorioihin esimerkiksi käyttötarkoituksen tai vaadittavien ominaisuuksien mukaan. Tämä auttaa hahmottamaan, mitä tarpeen määrittämisessä tulisi konsultoida ja keiden henkilöiden ostoprosessiin tulisi osallistua. Lisäksi yrityksissä käytetään paljon aikaa tuotteen tarkkaan määrittelyyn. Tämä nähdään yrityksissä usein hyvin keskeisenä vaiheena, johon ollaan valmiita panostamaan. Tässä vaiheessa tuotteelle määritellään tarkat kriteerit, jotka ovat usein mitattavissa. Tarkan määrittelyn tarkoituksena on luoda pohja tarjouspyynnöille, jonka pohjalta potentiaaliset toimittajat muodostavat tarjouksensa. Tuotteen tarkkan määrittelyn avulla potentiaalisilta toimittajilta saadaan vertailtavissa olevia tarjouksia, joiden pohjalta tarjouksia voidaan myös kilpailuttaa. On kuitenkin hyvin vaikeaa luoda tarkkoja määrittelyjä, joissa myyjäorganisaatioille jäisi silti tilaa osoittaa omaa luovuuttaan ja kehitysideoitaan vastatakseen asiakkaan osto-ongelmaan (Lindberg & Nordin 2008.)

Lisäksi on tärkeää muistaa, että edellä esitetty kuvaus yrityksen ostoprosessista ja ostopäätöksen muodostumisesta on mallinnus ideaalitalanteesta, eikä se siksi anna täysin realistista kuvaa päätöksenteosta. Esimerkiksi edellä mainittu ostopäätös tilanne vaikuttaa ostoprosessiin ja prosessin vaiheissa käytettävään aikaan (Robinson ym. 1967). Lisäksi prosessin vaiheiden välillä liikutaan välillä myös taaksepäin. Gartnerin (2018) toteuttaman tutkimuksen mukaan jopa 90 prosenttia ostajista kertoo palaavansa ainakin kerran johonkin ostoprosessin vaiheeseen varsinaisen ostopäätösprosessinsa aikana.

2.1.3 Ostotiimin jäsenten roolit ostoprosessin alkuvaiheissa

Ostotiimin jäsenten roolien merkitys ja ostotiimin kokoonpano vaihtelevat ostoprosessin alun vaiheissa. Osa ostotiimin jäsenistä voi osallistua esimerkiksi vain tiettyyn tarkoin rajattuun tehtävään jossain vaiheessa prosessia, jossa hänen asiantuntijuuttaan tarvitaan. (Prior ym. 2021.) Ostopäätösprosessi alkaa tarpeen tunnistamisesta, ja tällöin virallista, tarkoin määriteltyä ostotiimiä ei ole usein vielä muodostettu (Abratt ym. 2019: Munukka & Järvi 2009b). Tyypillisesti ostotiimin jäsenistä ostoprosessin ensimmäiseen vaiheeseen osallistuvat käyttäjä, ostaja ja portinvartija. Usein käyttäjällä on merkittävä rooli ostoprosessin aloittajana, sillä hankinnalla ratkaistava ongelma liittyy yleensä suoraan hänen työtehtäviinsä. (Abratt ym. 2019.) Toisaalta uusien hankintojen ostopäätöksissä

tarpeen tunnistamisen vaiheessa yrityksen ylimmän johdon, eli päättäjien ja asiantuntijoiden roolien on havaittu olevan merkittävä prosessin käynnistämisessä. Tarpeen tunnistuksessa ostoprosessi on usein yrityksen sisäinen ja silloin pyritään hahmottelemaan tekniset vaatimukset yrityksen tarpeelle. (Munnukka & Järvi 2009b.)

Yrityksen siirtyessä ostoprosessissaan tarpeen tunnistamisesta tuotteen määrittelyyn, ostoprosessissa on yleensä mukana ostaja, käyttäjä, portinvartija ja vaikuttaja. Vaikuttajia ovat esimerkiksi insinöörit ja muut organisaation asiantuntijat, jotka auttavat asiantuntijautensa avulla hankinnan kriteerien tarkassa määrittelyssä. (Abratt ym. 2019.) Ostotiimi on tuotteen määrittelyn vaiheessa jo tarkemmin määritelty ja siihen kuuluu enemmän henkilöitä. Lisäksi vaiheeseen osallistuu enemmän johtohenkilöitä yrityksen korkeimmilta hierarkiatasoilta kuin tarpeen tunnistamisen vaiheessa. Lisäksi vuoropuhelu yrityksen keskijohdon ja ylimmän johdon välillä korostuu. (Munnukka & Järvi 2009b.)

Kun ostoprosessissa siirrytään vaihtoehtojen kartoittamiseen, ostajan rooli korostuu, sillä hän vastaa työnsä puolesta sopivien ratkaisujen löytämisestä hankintaprosessin aikana. Ostajan lisäksi prosessin kolmanteen vaiheeseen osallistuvat portinvartija ja vaikuttaja. (Abratt ym. 2019.) Vaikuttajia voi vaihtoehtojen kartoittamisen vaiheessa edustaa useat henkilöt yrityksen eri osastoilta, esimerkiksi myynnistä, hankinnasta ja tuotannosta (Munnukka & Järvi 2009b). Vaikka aiemmissa vaiheissa ostoprosessi on yleensä yrityksen sisäinen prosessi, vaihtoehtojen kartoituksessa mukaan saattavat tulla myös yritysten ulkoiset toimijat, kuten toimittajat tai ulkopuoliset konsultit, joita pyritään hyödyntämään sopivien vaihtoehtojen löytämisessä markkinalta. (Abratt ym. 2019; Munnukka & Järvi 2009b). Vaihtoehtojen kartoitus tyypillisesti huipentuu siihen, kun yritykset lähettävät potentiaalisille toimittajille tarjouspyyntöjä tai pyytävät näytteitä toimittajien tarjoamista tuotteista ja palveluista (Abratt ym. 2019.)

Edellä esitellyn prosessin pohjalta voidaan todeta, että portinvartijalla on keskeinen rooli ostotiimissä ostoprosessin alkuvaiheissa. Portinvartija on tyypillisesti ollut ostotiimissä se henkilö, joka hallinnoi tiedonkulkua yrityksen ja erityisesti ostotiimin sisällä ostoprosessin aikana. Portinvartijan rooli on kuitenkin menettänyt merkitystään viestinnän sähköistymisen ansiosta. (Abratt ym. 2019.) Viestinnästä on tullut kustannustehokkaampaa, nopeampaa eikä vuorovaikutus ole enää sidottu aikaan eikä paikkaan (Grewal ym. 2015). Lisäksi informaation siirryttyä internetin sivustoille tieto on vapaammin kaikkien osapuolien saatavissa eikä yhden henkilön rooli tiedon välittäjänä ole enää niin merkittävä kuin aiemmin. (Abratt ym. 2019.) Portinvartijan voidaan kuitenkin edelleen nähdä olevan osa ostotiimiä pienentyneestä merkityksestä huolimatta.

Edellä kuvatun mukaisesti ostotiimin jäsenten roolit ostoprosessin alussa on esitetty kuviossa 3. Kuvioista on jätetty pois ostoprosessin kaksi viimeistä vaihetta ja näiden vaiheiden roolitus tämän tutkimuksen rajaukset ja tarkoitus huomioiden.



Kuvio 3 Ostotiimin jäsenten roolit ostoprosessin alkuvaiheissa

2.1.4 Ostotiimin jäsenten informaatiotarpeet

B2B-ostamisen monet erityispiirteet, kuten hankintoihin sisältyvä korkea riski, pitkälle kustomoidut tarjoomat, pitkät neuvottelut sekä monimutkaiset sopimukset asiakkaiden ja myyjäorganisaatioiden välillä luovat haastavat lähtökohdat tehdä ostopäätöksiä. Ostoprosessit vaativatkin siihen osallistuvilta henkilöiltä rationaalista päätöksentekoa ja tarkkaa harkintaa. (Kemp ym. 2018.) Ostopäätösten tekemiseksi ostotiimin jäsenet tarvitsevat paljon erilaista informaatiota, joka ohjaa heidän toimintaansa ostoprosessin aikana (Webster & Wind 1972). Informaatiotarpeet vaihtelevat ostoprosessin eri vaiheissa, mutta informaation keräämisen nähdään kuitenkin olevan jatkuva prosessi läpi ostoprosessin vaiheiden (Aarikka-Stenroos & Makkonen 2014). Kerätystä informaatiosta muodostetaan lopulta tietoa, jonka pohjalta pyritään ymmärtämään ostoprosessin taustalla olevaa tarvetta sekä löytämään siihen parhaiten sopiva ratkaisu tarkastelluista vaihtoehdoista (Webster & Wind 1972).

Ostotiimin jäsenten informaatiotarpeisiin ostoprosessin aikana vaikuttavat monet liiketoiminnan kannalta merkittävät yrityksen sisäiset ja ulkoiset tekijät. Webster & Wind (1972) tunnistavat ostoprosessiin vaikuttaviksi tekijöiksi muun muassa organisatoriset ja ympäristöön liittyvät tekijät. Organisatoriset tekijät kuvastavat yrityksen tavoitteita ja taloudellisia rajoitteita sekä yrityksessä käytössä olevaa teknologiaa, henkilöstöresursseja ja palkitsemisjärjestelmiä. (Webster & Wind 1972.) Näihin tekijöihin kuuluvat myös yrityksen taloudelliset tekijät ja tavoitteet, kuten asetetut budjetit, investoinnin tuottolaskelmat ja hinnoittelu (Frederick ym 1972). Ympäristötekijöitä ovat esimerkiksi fyysiseen

sijaintiin, talouteen, teknologiaan, lainsäädäntöön ja politiikkaan liittyvät tekijät (Webster & Wind 1972). Ostopäätökset syntyvät siis useiden erilaisten tekijöiden ristipaineessa, mikä vaikuttaa ostotiimin jäsenten tarpeisiin ostoprosessissa.

Ostoprosessin aikana asiakkaiden on tunnistettu etsivän informaatiota neljään eri kategoriaan liittyen: informaatiota markkinaoloista, myyjän kyvykkyyksistä, hankintaan liittyvistä tarpeista ja markkinan rajoitteista. Markkinaoloista kertova informaatio on esimerkiksi informaatiota markkinan luonteesta ja talouden kehityssuunnista. Informaatio myyjän kyvykkyyksistä liittyy muun muassa informaatioon hinnoista, luotettavuudesta ja toimittajan erilaisista suorituskykyyn liittyvistä asioista. Hankintaan liittyvistä tarpeista haetaan käyttäjien tarpeita, hankinnalta edellytettävää laatua ja teknistä suorituskykyä koskevaa informaatiota. Markkinan rajoitteista etsitään puolestaan esimerkiksi lainsäädäntöön liittyvää informaatiota. (Aarikka-Stenroos & Makkonen 2014.)

Monimutkaisten ratkaisujen hankinnan kontekstissa myyjäorganisaatioilta odotetaan lisäksi myös syvällisempää informaatiota hankintaan liittyvistä tarpeista. Tietoa ei tarvita ainoastaan erilaisten vaihtoehtojen hyödyistä ja kustannuksista vaan asiakkaat tarvitsevat syvällisempää ymmärrystä osto-ongelmastaan: he tarvitsevat ymmärrystä siitä, mitä relevantteja tarpeita heillä on ongelmansa ratkaisemiseksi, millaisia tavoitteita ja millaista arvoa hankinnalla pyritään saavuttamaan ja mitkä ovat vaadittavat resurssit näiden asioiden saavuttamiseksi. (Aarikka-Stenroos & Makkonen 2014.) Asiakkaat ovat kiinnostuneita myyjäorganisaation tiedoista, asiantuntijuudesta ja erityistaidoista, ja näitä haluttaisiin hyödyntää jo ostoprosessin aikana (Munnukka & Järvi 2009b). Lisäksi ratkaisuja etsivät asiakkaat tarvitsevat myyjän kyvykkyyksiin liittyen tietoa siitä, että mahdollinen toimittaja pystyy rakentamaan ja ylläpitämään toimivan suhteen asiakkaaseen (Grewal ym. 2015). Potentiaaliset asiakkaat haluavat siis ymmärtää paremmin oman ostopäätöksensä lähtökohtia: He haluavat saada tietoa siitä, pystyykö toimittaja tuomaan heille lisäarvoa ja luomaan heidän liiketoimintansa ongelmiin soveltuvia ratkaisuja sekä ylläpitämään heihin usein pitkäaikaista sitoutumista edellyttävää suhdetta.

Lainsäädäntöön liittyen tärkeään asemaan ostoprosesseissa on noussut informaatio erilaisten standardien tai säännösten noudattamisesta (Wind & Thomas 2010; Grewal ym. 2015). Lainsäädännön kasvava trendi on viime vuosina ollut luoda erilaisia säädöksiä niin paikallisella, valtiollisella kuin kansainväliselläkin tasolla yksityishenkilöiden suojelemiseksi ja tämä lainsäädännön kasvava mukaantulo hankintojen reunaehtoihin vaikuttaa yritysten ostokäyttäytymiseen (Wind & Thomas 2010). Yritykset noudattavatkin hankinnassaan usein erilaisia yhteiskunnallisia aloitteita ja toimintamalleja sekä eettisiä

ohjeistoja. Nämä ohjaavat yritysten hankintaprosesseja ja edellyttävät niiltä tarkkaa toimittajien tarkkailua sekä dokumentointia. Tällaisia säädöksiä ovat esimerkiksi erilaiset kansainväliset lapsityövoimaa tai vaarallisten kemikaalien käyttöä vastustavat sopimukset. (Grewal ym. 2015.) Yritykset tarvitsevatkin toimittajilta tietoa siitä, että toimittajat toimivat asiakkaan edellyttämällä tavalla omassa liiketoiminnassaan ja toimitusketjuissaan sekä täyttävät vaadittavat standardit.

Lisäksi ostotiimin jäsenillä on erilaisia ostotiimin roolistaan kumpuavia informaatio- tarpeita ja kiinnostuksenkohteita ostoprosessin aikana, vaikka osin tarpeet voivat olla samoja tiimin jäsenten välillä. Rooli ostotiimissä vaikuttaa esimerkiksi siihen, millaista informaatiota henkilö etsii ostopäätöksen tueksi ja miten hän analysoi informaatiota. (Moon & Tikoo 2002.) Esimerkiksi käyttäjät kiinnittävät tietoon nopeaan toimitusaikaan, asennukseen sekä toimiviin huolto- ja tukipalveluihin. Ostajat puolestaan painottavat maksimaalista hintaetua ja hyviä tilausehtoja. Vaikuttajat, esimerkiksi insinöörit taas etsivät tietoa teknisistä ominaisuuksista ja laadusta. (Sheth 1972.) Myös ostajien ja käyttäjien tarpeissa voidaan havaita eroja. Erot johtuvat erilaisen roolin lisäksi esimerkiksi ostopäätökseen liittyvästä henkilökohtaisesta vastuusta, työnkuvasta, henkilön koulutuksesta sekä häneen sovellettavista palkitsemisjärjestelmistä yrityksessä. (Moon & Tikoo 2002.) Ostotiimin jäsenet osallistuvatkin ostoprosessiin omista lähtökohdistaan ja he haluavat ajaa omia implisiittisiä ja eksplisiittisiä tavoitteitaan, jotka vaikuttavat heidän toimintaansa ja tiedonhakuunsa ostoprosessissa (Sheth 1972). Ostotiimin jäsenet siis ajavat ostoprosessissa myös omaa agendaansa ja haluavat tehdä itselleen sopivia ratkaisuja ja päätöksiä sekä helpottaa omaa työtään organisaatiossa ja ostoprosessissa.

2.2 Ostotiimin jäsenten henkilökohtaiset psykologiset ja sosiaaliset tarpeet ostoprosessin alkuvaiheissa

2.2.1 Ostotiimin jäsenten psykologiset tarpeet

Ostotiimin jäsenillä on ostoprosessista ja ostotiimin tehtävistä kumpuavien informaatio- tarpeiden lisäksi myös muunlaisia tarpeita ostoprosessin aikana. Yritysten ostoprosesseihin ja siten myös ostotiimin jäsenten tarpeisiin vaikuttavat monet henkilökohtaiset psykologiset ja sosiaaliset tekijät (Webster & Wind 1972). Ostotiimin jäsenten henkilökohtaisia tarpeita ostoprosessissa voidaan tarkastella hankintaan liittyvän riskin näkökulmasta. B2B-ostamisessa hankintoihin liittyy kahdenlaista riskiä: riskiä kohdistuu sekä ostamiseen osallistuviin henkilöihin että ostajaorganisaatioon. Ostotilanteissa ostotiimin

jäsenet arvioivatkin potentiaalista hankintaa sen organisaatioon liittyvien seurausten sekä henkilöön itseensä liittyvien seurausten näkökulmasta. (Hawes & Barnhouse 1987.) Henkilöt kokevat siis paitsi hankinnan taloudellisiin ominaisuuksiin, suorituskykyyn, fyysisiin tekijöihin ja hankintaan kuluvaan aikaan liittyvää riskiä, myös henkilökohtaista psykologista ja sosiaalista riskiä hankintatilanteissa (Jacoby & Kaplan 1972; Roselius 1971). Näin ollen ostotiimin jäsenten henkilökohtaiset tarpeet henkilökohtaisen riskin hallitsemiseksi nousevat merkittävään rooliin ostoprosessin aikana ja ne vaikuttavat tiimin jäsenten toimintaan ostoprosessissa.

Yksilöiden kokeman psykologisen ja sosiaalisen riskin käsittely nivotaan usein akateemisessa kirjallisuudessa yhteen, jolloin puhutaan yksilön kokemasta psykososiaalisesta riskistä. Psykologinen ja sosiaalinen riski voidaan kuitenkin myös erottaa toisistaan. Jacoby ja Kaplan (1972) näkivät B2B-ostamisen kontekstissa psykologisen riskin liittyvän siihen, miten henkilö kokee itsensä ostoprosessissa ja sosiaalisen riskin puolestaan siihen, miten henkilö kokee muiden reagoivan hänen toimintaansa hankintatilanteessa. Tässä tutkimuksessa ostotiimin jäsenten henkilökohtaisia tarpeita käsitellään erikseen sekä psykologisen että sosiaalisen riskin hillitsemiseen liittyvien tarpeiden näkökulmasta. Ostotiimin jäsenten sosiaalisia tarpeita tarkastellaan alaluvussa 2.2.2.

Ostamiseen osallistuvien henkilöiden kokemaan henkilökohtaiseen psykologiseen riskiin ja sen hillitsemiseen vaikuttavat vahvasti tunteet (Kemp ym. 2018). Vaikka yritysten ostokäyttäytymisen ajatellaan perinteisesti olevan vain rationaalista toimintaa, jota ohjaa logiikka, faktat ja testit, myös tunteilla on vaikutusta yrityksissä tapahtuvaan ostamiseen (Anaza ym. 2020; Kemp ym. 2018). Tämä johtuu siitä, että myös yrityksissä päätöksiä tekevät lopulta ihmiset, joiden päätöksentekoon tunteet vaikuttavat. (Kemp ym. 2018.) Tunteet syntyvät yksilön tarkastellessa ja arvioidessa ympäristöään, ja ne vaikuttavat ihmisten valintoihin sekä tapoihin toimia päätöksentekotilanteissa (Lerner & Keltner 2000). Tunteiden aktivoituessa ne vaikuttavat ihmisten tekemiin tulkintoihin, kognitioihin sekä ihmisten tapoihin ratkaista ongelmia (Kemp ym. 2018). Näin ollen ostotiimin jäsenten toimintaan ostoprosessissa liittyy myös tunteiden kokemiseen sekä tunteiden säätelyyn liittyviä psykologisia tarpeita.

Ostoprosessin aikana ostotiimin jäsenet voivat kokea moninaisia tunteita ostopäätöksenteon aikana. Tunteet voivat olla joko positiivisia, kuten toivo, innostus ja ylpeys, tai negatiivisia kuten pelko, ahdistus ja turhautuminen. Lisäksi B2B-ostamisen kontekstissa tunteet voivat syntyä suhteessa myyjäorganisaation brändiin asiakkaan ollessa yhteydessä myyjäorganisaatioon, esimerkiksi myyjään tai markkinointiviestinnän sisältöihin.

Positiivisia tunteita halutaan kokea ja niiden kokemista ylläpitää, kun taas negatiivisia tunteita kartetaan ja niistä halutaan päästä eroon. (Kemp ym. 2018.)

Kun ostamiseen osallistuvat henkilöt kokevat erilaisia positiivisia ja negatiivisia tunteita ostoprosessin aikana, tämä vaikuttaa heidän etenemiseensä päätöksenteossa (Kemp ym. 2018). Erityisesti B2B-ostamiseen osallistuvan yrityksen ylimmän johdon on todettu perustavan ostopäätöksentekonsa yhdistetysti objektiiviseen informaatioon sekä pehmeämpiin näkökulmiin, joita myyjäorganisaation tunnepohjaiset markkinointiviestit sisältävät (Anaza ym. 2020). Myyjäorganisaatiot voivatkin pyrkiä markkinointiviestinnän avulla vaikuttamaan ostotiimin kokemiin negatiivisiin tunteisiin ostoprosessin aikana. Esimerkiksi erilaisia ostamiseen liittyviä stressitekijöitä tai turhautumista ja ahdistusta aiheuttavia tekijöitä voidaan pyrkiä eliminoimaan, jolloin koetut negatiiviset tunteet lievittyvät. Lisäksi ostotiimin jäsenille voidaan pyrkiä luomaan markkinointiviestien avulla positiivisia tunteita ostoprosessin aikana. Positiiviset tunteet, kuten innostus, kiinnostus ja toivo vaikuttavat positiivisesti ostotiimin jäsenten haluun vastaanottaa erilaisia viestejä myyjäorganisaatiolta, heidän tapansa reagoida näihin viesteihin ja tutustua saamaansa uuteen informaatioon. Positiivisia tunteita kokiessaan ihmiset ovat taipuvaisia ylläpitämään positiivista tunnetta ja siten esimerkiksi suhtautuvat vastaanottamiinsa viesteihin myönteisemmin. (Kemp ym. 2018.)

Luottamuksen voidaan myös nähdä olevan tärkeä ostoprosessiin vaikuttava tekijä. Luottamuksella tarkoitetaan henkilön oletusta siitä, että myyjäorganisaatio ei aio käyttäytyä opportunistisesti ja hyväksikäyttää asiakkaan haavoittuvuutta sekä riippuvaisuutta myyjäorganisaatiosta, vaan käyttäytyy eettisesti ja sosiaalisesti hyväksyttävällä tavalla täyttäen omat velvollisuutensa. Usein juuri luottamus on se tekijä, joka määrittää lopullisen ostopäätöksen asiakkaan ja tietyn toimittajan välillä. (Gupta ym. 2009.) Monimutkaisten ratkaisujen hankinnassa luottamus myyjäorganisaatiota kohtaan on suuressa roolissa, sillä ostotiimin on pystyttävä luottamaan siihen, että toimittaja pystyy rakentamaan ja ylläpitämään toimivan pitkäaikaisen suhteen asiakasyrityksen kanssa (Grewal ym. 2015). Lisäksi luottamus on ostoprosessissa merkittävä ostotiimin jäsenten kognitiivista kuormitusta vähentävä tekijä. Luottamus helpottaa ostotiimin jäsenten kognitiivista raskuudesta tiedonhaussa ja toimittajavaihtoehtojen arvioinnissa, sillä tällöin tiedonkäsittelyyn kiinnitetään vähemmän huomiota. (Lemon & Verhoef 2016.) Psykologinen tarve kokea luottamusta vaikuttaa siis ostotiimin jäsenten päätöksentekoon sekä jäsenten kognitiiviseen toimintaan tiedonhankinnassa ja erilaisten vaihtoehtojen vertailussa.

Ostotiimin jäsenten psykologisilla tarpeilla, kuten tunteisiin ja luottamukseen liittyvillä tarpeilla voidaan nähdä olevan merkittävä rooli ostoprosessin eri vaiheissa. Tunteet ovat erityisesti läsnä ostoprosessin alussa tarpeen tunnistamisessa, jolloin esiintyy laajasti sekä negatiivisia että positiivisia tunteita. Negatiivisista tunteista, kuten pelosta tai ahdistuksesta eroon pääseminen voi olla jopa ostoprosessin käynnistävä motivaattori. Tarpeen määrittelyn vaiheessa tunteiden rooli puolestaan on usein vähäisempi, sillä hankinnan kriteerien määrittely vaatii rationaalista ja kognitiivista päätöksentekoa. Tunteiden merkitys kasvaa kuitenkin jälleen ostoprosessin vaihtoehtojen kartoituksen vaiheessa, jolloin koetaan tyypillisesti positiivisia tunteita, kuten innostusta tai kiinnostuneisuutta tai negatiivisia tunteita, kuten turhautumista tai ahdistusta. Lisäksi tarjouspyyntöjä lähetettäessä erityisesti luottamuksen todetaan olevan merkittävä päätöksentekoa ohjaava tekijä. Toimittajavaihtoehtojen tulee tuntua luotettavilta, jotta heidän kanssaan halutaan ja uskalletaan tehdä yhteistyötä. (Kemp ym. 2018.) Luottamus onkin usein lopulta ratkaiseva tekijä, joka määrittää ostopäätöksen syntymisen (Gupta ym. 2009). Tunteilla on siis moninaisia rooleja ostoprosessin alun vaiheissa ja on tärkeää tunnistaa niiden merkityksen vaihtelevan eri vaiheissa ostoprosessia.

On tutkittu, että tietyt tunteet edistävät tietynlaista toimintaa ostoprosessissa. Esimerkiksi ilo kannustaa toimimaan luovemmalla tavalla ja leikittelemään erilaisilla vaihtoehdoilla. Toivo puolestaan kannustaa toimimaan päättäväisesti ja tavoitteellisesti ja kiinnostus kannustaa asioihin syvällisempään perehtymiseen. Luottamus kannustaa yhteistyöhön ja suhteiden rakentamiseen. Pelko voi saada asiakkaan etsimään sellaisia vaihtoehtoja, jotka suojaavat häntä hänen pelkäämältään uhalta. Turhautuminen taas altistaa aggressiiviselle käytökselle ostoprosessissa ja katumus aktivoi halua korjata tai muuttaa toimintaa tai päätöksiä. (Kemp ym. 2018.) Tunteiden kokeminen ohjailee näin ollen tietyllä tavalla ostotiimissä tapahtuvaa päätöksentekoa ja kannustaa ostotiimin jäseniä toimimaan tietyllä tavalla ostoprosessin aikana.

2.2.2 Ostotiimin jäsenten sosiaaliset tarpeet

Ostotiimin jäsenten kokemaan henkilökohtaiseen riskiin liittyy myös sosiaalinen ulottuvuus. Sosiaalinen riski kuvastaa sitä, miten henkilö kokee muiden ihmisten reagoivan hänen toimintaansa ostoprosessissa (Jacoby & Kaplan 1972). Tälle riskille voidaan löytää pohjaa ostotiimin jäsenten sosiaalisista tarpeista. Sosiaaliset tarpeet ihmisen motivaation taustalla tunnistetaan ihmisen toiminnassa jo varhain. Kaikilla ihmisillä tunnistetaan olevan sekä yhteenkuuluvuuden tarpeita että arvostuksen tarpeita. (Maslow 1943.)

Yhteenkuuluvuuteen liittyviä tarpeita ovat esimerkiksi tarve olla pidetty toisten ihmisten silmissä ja tarve kuulua ryhmään tai yhteisöön. Yhteenkuuluvuuden tarpeet ohjaavat yksilöä toimimaan sosiaalisesti hyväksyttävällä tavalla, jotta nämä tarpeet toteutuisivat. Arvostuksen tarpeisiin puolestaan kuuluu tarve saada toisilta luottamusta, saavuttaa statusta ja arvovaltaa yhteisössä sekä saada mainetta ja kunnioitusta toisilta. Tämä taas ohjaa yksilöiden pyrkimyksiä tehdä työnsä hyvin ja saavuttaa onnistumisia sekä saada arvostettu asema työyhteisössä. (Peltonen & Ruohotie 1991, 55.) Sosiaalisten tarpeiden täyttyminen on siis osaltaan ostoprosessissa ostotiimin jäsenten toimintaa ohjaava tekijä, mikä vaikuttaa ostotiimin päätöksentekoon.

Ostoprosessissa toimiminen ja siinä onnistuminen voi vaikuttaa ostotiimin jäsenten sosiaalisten tarpeiden tyydyttymiseen monella tavalla. Epäonnistuminen omassa tehtävässä ostoprosessissa voi johtaa esimerkiksi oman maineen tai luotettavuuden menettämiseen muiden silmissä. Toisaalta epäonnistuminen tai sosiaalisesti epäasiallisella tavalla toiminen ostoprosessissa voi vaikuttaa negatiivisesti ostotiimin jäsenten kilpailukyvyyn kehitykseen organisaatiossa ja osoittaa heidän kykynsä riittämättömäksi muille. Lisäksi epäonnistumisen seurauksena voi olla statuksen lasku organisaation hierarkiassa tai jopa työpaikan menetys (Anaza ym. 2020; Kemp ym. 2018.) Näin ollen ostotiimin jäsenillä on sosiaalisten tarpeiden osalta paljon menetettävää ostoprosessissa, mikä puolestaan vaikuttaa heidän toimintaansa ja kokemuksiinsa tunteisiin ostoprosessin aikana.

Toisaalta ostoprosessi tarjoaa myös mahdollisuuksia sosiaalisten tarpeiden tyydyttymisen näkökulmasta. Ostotiimin jäsenet voivat onnistuessaan ostoprosessissa saada arvostusta toisilta ja saada esimerkiksi kollegoiden ihailua, kokea onnistumisentunnetta tai sitä, että muut pitävät itseä hyvänä johtajana. (Kemp ym. 2018.) Ostotiimin jäsenen onnistuminen hänelle osoitetussa tehtävässä ostoprosessissa edesauttaa siis sosiaalisten tarpeiden täyttymistä, mikä osaltaan ohjaa ostotiimin jäsenten toimintaa hankintatilanteissa.

Lisäksi on tutkittu, että ostotiimin jäsenet kokevat eriasteisesti ostoprosessissa onnistumisen vaikuttavan omaan asemaansa yrityksessä riippuen henkilön statuksesta. Ostotiimin jäsenistä organisaatiossa korkeimman ja matalimman statuksen omaavat henkilöt kokevat ostoprosessissa onnistumisen tai epäonnistumisen suurimpana henkilökohtaisena riskinä omalle asemalleen. (Newal 1977.) Ostotiimissä toimivien henkilöiden välillä voidaan siis havaita eroja siinä, millaiseksi uhaksi he kokevat ostoprosessissa suoriutumisen heidän sosiaalisten tarpeidensa täyttymiselle.

Kuten aiemmin on jo esitetty, psykologiset ja sosiaaliset tekijät vaikuttavat myös asiakaskokemuksen syntymiseen. Asiakaskokemuksessa on vahva emotionaalinen ja

sosiaalinen ulottuvuus, jota asiakas arvioi ostoprosessin aikana eri kosketuspisteissä (Lemon & Verhoef 2016). Psykologisten ja sosiaalisten tarpeiden toteutuminen vaikuttaa siis asiakkaan arvioon asiakaskokemuksesta. Esimerkiksi luottamuksen suhde asiakaskokemuksen syntymiseen on monimutkaisempi. Hyvä asiakaskokemus voi itsessään rakentaa luottamusta myyjäorganisaatioon, mutta toisaalta luottamus luo hyvää asiakaskokemusta tehdessään ostoprosessista kognitiivisesti vähemmän kuormittavan ja vähentäessään siihen kiinnitettävää huomiota. (Lemon & Verhoef 2016.)

Seuraavaan taulukkoon on koottu yhteenvetona ostotiimin jäsenten ostoprosessiin liittyviä ja heidän toimintaansa vaikuttavia tarpeita edellisessä luvussa esiteltyjen informaatiotarpeiden sekä juuri käsiteltyjen henkilökohtaisten psykologisten ja sosiaalisten tarpeiden mukaisesti (taulukko 1).

Taulukko 1 Ostotiimin jäsenten informaatiotarpeet sekä psykologiset ja sosiaaliset tarpeet ostoprosessissa

Informaatiotarpeet	<ul style="list-style-type: none"> • markkinan olosuhteet • myyjän kyvykkyydet • hankintaan liittyvät tarpeet • markkinan rajoitteet • ymmärrys osto-ongelmasta
Psykologiset tarpeet	<ul style="list-style-type: none"> • tarve kokea positiivisia tunteita • tarve välttää ja lievittää negatiivisia tunteita • tarve tuntea luottamusta
Sosiaaliset tarpeet	<ul style="list-style-type: none"> • yhteenkuuluvuuden tarpeet • arvostuksen tarpeet

Kuten oheinen taulukko esittää, teoriakatsauksen perusteella ostotiimin jäsenten informaatiotarpeet jakautuvat viiteen informaatiotarvetyyppiin: informaatioon markkinan olosuhteista, myyjän kyvykkyyksistä, hankintaan liittyvistä tarpeista, markkinan rajoitteista sekä informaatioon, joka lisää ymmärrystä osto-ongelmasta. Psykologiset tarpeet jakautuvat tarpeisiin kokea positiivisia tunteita ja luottamusta sekä välttää ja lievittää negatiivisia tunteita. Ostotiimin jäsenten sosiaaliset tarpeet liittyvät puolestaan yhteenkuuluvuuden ja arvostuksen tarpeisiin ostoprosessissa. Nämä kaikki tarpeet vaikuttavat siis

ostoprosessissa ostotiimin jäsenten toimintaan sekä hankinnan etenemiseen ostoprosessin alun vaiheissa.

2.3 Digitaalisten sisältöjen hyödyntäminen ostoprosessin alussa

2.3.1 Digitaalinen sisältömarkkinointi

Osana tiedonhakuja tukeakseen kykyään tehdä päätöksiä ostoprosessissa ostotiimin jäsenet kääntyvät usein erilaisten sisältöjen pariin, jotka nykyisin löytyvät pääasiassa digitaalisilta alustoilta. Tällöin informaatiolähteenä kuvaan astuu digitaalinen sisältömarkkinointi. Sisältömarkkinoinnilla tarkoitetaan arvoa luovan sisällön jakamista kohderyhmän kanssa, jolloin keskiössä on asiakkaan kanssa kommunikoiminen, eikä hänelle myyminen (Harad 2013). Toisaalta digitaalinen sisältömarkkinointi nähdään laajemmin strategiana, jossa fokuksessa on arvokkaan kokemuksen luominen asiakkaalle useissa eri kanavissa (Pullizzi & Barret 2011, 12). Sisältömarkkinointi voidaan myös määritellä opettavaisen ja/tai houkuttelevan sisällön luomiseksi ja jakamiseksi asiakkaille useissa eri muodoissa (Pullizzi & Barret 2008, 8). Keskeistä sisältömarkkinoinnille on siis se, että sisältö luo ostotiimin jäsenille arvoa ja on heille jollain tapaa merkityksellistä.

Yritysten välisessä markkinoinnissa digitaalinen sisältömarkkinointi määritellään relevantin sekä houkuttelevan sisällön luomiseksi, julkaisemiseksi ja jakamiseksi ajallisesti sopivalla hetkellä linjassa potentiaalisen asiakkaan sen hetkisen asiakaspolun vaiheen kanssa kannustaen tätä etenemään kohti hankintaa. (Holliman & Rowley (2014.) Sisältömarkkinointi ei kuitenkaan pyri konkreettisesti kannustamaan asiakkaita ostamaan yrityksen palveluita tai osoittamaan tuotteidensa paremmuutta (Wang ym. 2017). Digitaalisen sisältömarkkinoinnin tavoite on luoda asiakkaalle arvoa jokaisessa ostoprosessin vaiheessa, tarjoten sisältöä, joka tyydyttää asiakkaan sen hetkiset tarpeet esimerkiksi informaation suhteen. Lisäksi sisältömarkkinointi myötävaikuttaa ostopäätöksen syntymiseen pyyhkimällä pois epäilyksiä ja vahvistamalla kuvaa siitä, että myyjäorganisaation tarjoomalla pystytään ratkaisemaan asiakasyrityksen ongelma. (Holliman & Rowley 2014.) Digitaalisella sisältömarkkinoinnilla tarkoitetaan tässä tutkimuksessa markkinointia, jossa asiakkaalle kohdistettavien sisältöjen avulla luodaan personoidusti arvoa tavalla, joka sopii asiakkaan sen hetkiseen vaiheeseen ostoprosessissa ja ohjaa hänen toimintaansa kohti ostopäätöstä.

Digitaalisen sisältömarkkinoinnin nähdään liittyvän läheisesti inbound-markkinoinnin käsitteeseen, joka on toinen melko tuore termi markkinoinnin tutkimuksessa. Inbound-

markkinointi määritellään markkinoinniksi, jonka tarkoitus on saada asiakkaat hakeutumaan itse brändin luo sen tarjoaman kiinnostavan ja arvoa luovan sisällön ansiosta (Halligan & Shah 2010). Tässä määritelmässä voidaan nähdä yhtäläisyyksiä edellä esiteltyjen sisältömarkkinoinnin määritelmien kanssa. Inbound- ja sisältömarkkinoinnin käsitteitä käytetäänkin kirjallisuudessa osin päällekkäin ja niillä voidaan viitata samaan asiaan. Voidaan kuitenkin todeta, että sisältömarkkinointi on inbound-markkinoinnin keino ja se muodostaa inbound-markkinoinnin kovan ytimen (Halligan & Shah 2014; Holliman & Rowley 2014; Järvinen & Taiminen 2016). Inbound-markkinoinnissa on siis kysymys laajemmasta kokonaisuudesta, jonka alle digitaalinen sisältömarkkinointi sijoittuu.

Digitaalinen sisältömarkkinointi on noussut tärkeään rooliin B2B-markkinalla lähi vuosina ja se on yksi B2B-ostokäyttäytymistä muuttanut tekijä. Valta-asema ostoprosesseissa on siirtynyt myyjäorganisaatioilta asiakkaille, kun B2B-ostotiimeillä on pääsy ostoprosessiensa tukena verkossa valtaviin määriin informaatiota useissa kanavissa, kuten yritysten verkkosivuilla tai sosiaalisessa mediassa (Grewal ym. 2015). Tiedonhaku alkaa nykyisin 93 prosentissa yritysten hankintaprosesseissa internetistä, hakukonehauilla (Marketo 2015). Digitaalisista kanavista on siis noussut B2B-ostotiimeille tärkeä kanava etsiä tietoa osana ostopäätöksen muodostumista ja digitalisaation ansiosta suuri osa ostoprosessia pystytään hoitamaan itsenäisesti verkosta saatavan tiedon avulla ennen yhteyden ottamista myyjään. Tämä on tehnyt ostotiimiseistä itsenäisempiä ja luonut niille uusia mahdollisuuksia edetä päätöksenteossa hankintaprosesseissa.

2.3.2 Sisältö ja kosketuspisteet

Relevantin, asiakkaalle arvoa luovan sisällön voidaan katsoa olevan sisältömarkkinoinnin ydin (Holliman & Rowley 2014). Sisältö voidaan määritellä kaikeksi siksi materiaaliksi, jota julkaistaan, esimerkiksi sanoina tai kuvina (Handley & Chapman 2010). Toisaalta sisältö määritellään siksi materiaaliksi, jota sisällön käyttäjä tulee verkkosivulle oppimaan, näkemään tai kokemaan (Halvorson & and Rach 2012, 13). Sisältöä voidaan jakaa useissa kanavissa, esimerkiksi yrityksen verkkosivuilla, sähköpostilistoilla, blogeissa ja sosiaalisessa mediassa. (Taiminen & Ranawee 2018). Digitaalisessa sisältömarkkinoinnissa sisältölajeja ovat blogikirjoitukset, uutiskirjeet, e-artikkelit, webinaarit, videot, kuvat, infograafit, laskeutumissivustot, podcastit ja e-kirjat (Wall & Spinuzzi 2018). Myös käyttäjien luoma sisältö voidaan määritellä sisältölajiksi (Holliman & Rowley 2014).

Sisällön tulee olla vastaanottajalle hyödyllistä, jotta sen luokse halutaan hakeutua ja siihen halutaan sitoutua. Hyödyllisyyden katsotaan syntyvän tärkeän tiedon jakamisesta

tai tiedon käyttämisestä jonkin ongelman ratkaisemiseksi (Taiminen & Ranawee 2018). Ostotiimin tarpeet eivät rajoitu vain tietoon tarjotuista tuotteista ja palveluista, vaan ostamiseen osallistuvat henkilöt hyödyntävät sisältöjä myös esimerkiksi seuratakseen alansa kehitystä ja nousevia trendejä, kehittääkseen taitojaan, valmistautuakseen ongelmanratkaisutilanteisiin sekä keksiäkseen uusia ideoita (Aarikka-Stenroos & Makkonen 2014). Sisältöjen hyödyntämiseen voi siis olla useita syitä, eikä uutta informaatiota aina etsitä tietoisesti tiedonhaku mielessä.

Sisältöjen on hyödyllisyyden lisäksi oltava luotettavia. Ostamiseen osallistuvat henkilöt on pystyttävä vakuuttamaan ostopäätösprosessin etenemiseksi, eikä tämä onnistu ilman luottamusta myyjäorganisaatioon. Osin digitaalisen sisällön voima luotettavuuden rakentajana perustuu siihen, että se antaa asiakkaalle ohjat tiedon etsinnässä ja hyödyntämisessä: kun sisältö on verkossa vapaasti saatavilla, asiakas voi rauhassa itse pohtia sen todenperäisyyttä ja hyödyllisyyttä sekä yrityksen luotettavuutta ilman ulkoista painetta esimerkiksi myyjän taholta. Luotettavalle sisältömarkkinoinnille on tyypillistä jaetut arvot asiakkaan ja myyjäorganisaation kesken, vastavuoroisuus, laadukas viestintä sekä ei-oppportunistinen käyttäytyminen. (Peppers & Rogers 2016, 89–90.)

Lisäksi myös itse sisältöjen luotettavuutta arvioidaan. Ihmiset puntaroivat tyypillisesti informaation luotettavuutta sen laadun ja tekijän auktoriteetin perusteella. Käsitys laadusta perustuu informaation hyvyteen, tarkkuuteen, ajankohtaisuuteen, hyödyllisyyteen ja tärkeyteen. Auktoriteettia taas arvioidaan sen luotettavuuden, uskottavuuden, tutkittuuden, julkisuuden ja arvovallan perusteella. (Rieh 2002.) Luotettavuus rakentuu siis useasta tekijästä, joita sisältöjä kulutettaessa arvioidaan.

Ostotiimin jäsenet kohtaavat erilaisia digitaalisia sisältöjä useissa kosketuspisteissä ostoprosessin aikana. Kosketuspisteitä ovat markkinointiviestinnässä käytettyjen kanavien lisäksi esimerkiksi tuotteen ominaisuudet, myyjien toiminta, ostotiimin jäsenten välinen tiedonjako päätöksenteon aikana, muut asiakkaat ja referenssit, asiakkaan suorittama tuotteen käyttöönotto sekä huoltopalvelut. (Lemon & Verhoef 2016.) Koska tässä tutkimuksessa keskitytään digitaaliseen sisältömarkkinointiin, tarkastellaan tutkimuksessa kosketuspisteitä vain markkinointiviestinnän kanavien näkökulmasta. Kanavien merkitys ja hyödyntämisen määrä vaihtelee asiakkaiden, tuotetyyppien sekä ostoprosessin vaiheiden välillä. Onkin tärkeä tunnistaa ostotiimin kohdalla ne kriittiset kosketuspisteet, joissa jäsenet päättävät joko edetä tai keskeyttää matkansa ostoprosessin eri vaiheissa. (Lemon & Verhoef 2016.)

Kanavat, joiden avulla digitaalisia sisältöjä vastaanotetaan, voidaan tarkastella niiden edustaman mediatyyppin perusteella. Nämä digitaalisen sisältömarkkinoinnin kanavat jakautuvat mediatyypeiltään omaan, maksettuun ja ansaittuun mediaan (Holliman & Rowley 2014). Omalla medialla tarkoitetaan yrityksen omistamia kanavia, joita se käyttää tai luo sisällönjulkaisemiseksi. Maksetulla medialla taas tarkoitetaan sitä, että yritys maksaa saadakseen sisältöään julkaistavaksi ulkoiselle jakelukanavalle tai maksaa siitä, että kolmasosapuoli mainostaa sen sisältöä kanavissaan. Ansaitulla medialla taas tarkoitetaan asiakkaiden luomaa sisältöä yrityksestä tai sitä, kun asiakkaat tai muut tahot jakavat yrityksen luomaa sisältöä eteenpäin. (Edelman & Salsberg 2010.)

Inbound-markkinoinnissa tärkeiksi digitaalisten sisältöjen kanaviksi nähdään tyypillisesti blogi ja sosiaaliseen media (Halligan & Shah 2014). Tässä kontekstissa blogeilla tarkoitetaan yrityksen omilla verkkosivuilla olevaa alustaa, jossa se julkaisee säännöllisesti sisältöä (Halligan & Shah 2014, 54). Blogin alle voidaan sijoittaa myös sähköpostin välityksellä julkaistava uutiskirje (Odden 2012, 110). Se julkaistaan blogin tavoin säännöllisesti, mutta se lähetetään suoraan sähköpostitse uutiskirjeen tilanneille henkilöille. Omalla verkkosivulla oleva blogi ja itse kerätty sähköpostilista kuuluvat omaan mediaan (Edelman & Salsberg 2010).

Sosiaalinen media tarkoittaa verkossa olevia viestintäkanavia, joissa ihmiset, yhteisöt ja organisaatiot ovat vuorovaikutuksessa keskenään paikkaan sitoutumatta yhdistetyissä verkostoissa teknologian avustuksella. Yleisesti media voidaan jakaa massamediaan ja henkilökohtaiseen mediaan. Massamedialla tarkoitetaan viestintää, joka tavoittaa laajan määrän ihmisiä ja henkilökohtaisella medialla tarkoitetaan kahdensuuntaista viestintää pienemmän joukon kesken. Sosiaalinen media yhdistää nämä kaksi mediamuotoa ja mahdollistaen viestinnän sekä pienemmän joukon, että suuren massan kesken. (Solomon & Tuten 2014, 4.) Sosiaalisen median käyttö sisältömarkkinoinnin kanavana perustuu paitsi yrityksen julkaiseman laadukkaan sisällön kykyyn houkutella käyttäjät luokseen, myös kanavien mahdollistamaan dialogiin asiakkaiden kanssa. Lisäksi sosiaalinen media mahdollistaa asiakkaiden osallistamisen sekä omalla aktiivisuudella saadun tai käyttäjien ja oilla ja tykkäyksillä ansaitun näkyvyyden. (Solomon & Tuten 2014, 16). Sosiaalisen median kanavia ovat esimerkiksi LinkedIn, Youtube ja Facebook. Sosiaalisen median käyttäminen sisällön julkaisuun yrityksen omilla tileillä lukeutuu omistettuun mediaan ja käyttäjien jaot, arvostelut ja tykkäykset ansaittuun mediaan (Edelman & Salsberg 2010).

Vaikka digitaalinen sisältömarkkinointi perustuukin asiakkaiden aidon kiinnostuksen ansaitsemiseen, myös sisältömarkkinointi hyödyntää maksetun median push-strategiaa

tämän kiinnostuksen ruokkimisessa (Holliman & Rowley 2014; Marketo 2015). Inbound-markkinoinin push-taktiikoita ovat esimerkiksi maksulliset sähköpostilistat, banneri- ja display-mainonta sekä hakukonemarkkinointi. Maksullisilla sähköpostilistoilla voidaan tarkoittaa esimerkiksi julkaisutilan ostamista yrityksen sisällölle jonkun ulkopuolisen tahon uutiskirjeestä. Banneri- ja display-mainonta ovat maksullista mainontaa muilla sivustoilla. Hakukonemarkkinoinnissa myyjäyritys taas ostaa itselleen paremman hakutuloksen hakukoneen haussa. Push-strategia on keskeisessä roolissa nykyaikaisessa inbound-markkinoinnissa, mutta sen rooli on ennen kaikkea tukea ja tehostaa orgaanisten taktiikoiden toimintaa. On kuitenkin todettu, ettei pelkkiin pull-taktiikoihin perustuva sisältömarkkinointi ole enää riittävää, vaan push-strategioita tarvitaan tehostamaan relevanttien viestien saamista oikea-aikaisesti asiakkaille läpi ostoprosessin. Esimerkiksi push-taktiikoita käytetään muistuttamaan asiakasta yrityksen tuotteesta sen jälkeen, kun asiakas on tullut ensin tietoiseksi siitä pull-taktiikoiden ansiosta. (Marketo 2015.)

Seuraavaan taulukkoon (taulukko 2) on koottu myyjäyrityksen digitaalisen sisältömarkkinoinnin kanavat jaotellen ne mediatyyppien sekä inbound-markkinoinnista tuttujen push- ja pull-strategioiden mukaan. Taulukko on tehty mukaillen Hollimanin & Rowleyn (2014) sisältömarkkinoinnin kanavien jaottelua sekä Edelmanin ja Salsbergin (2010) käsitystä digitaalisen sisältömarkkinoinnin kanavista.

Taulukko 2 Digitaalisen sisältömarkkinoinnin kanavat (mukaillen Holliman & Rowley 2014; Edelman & Salsberg 2010)

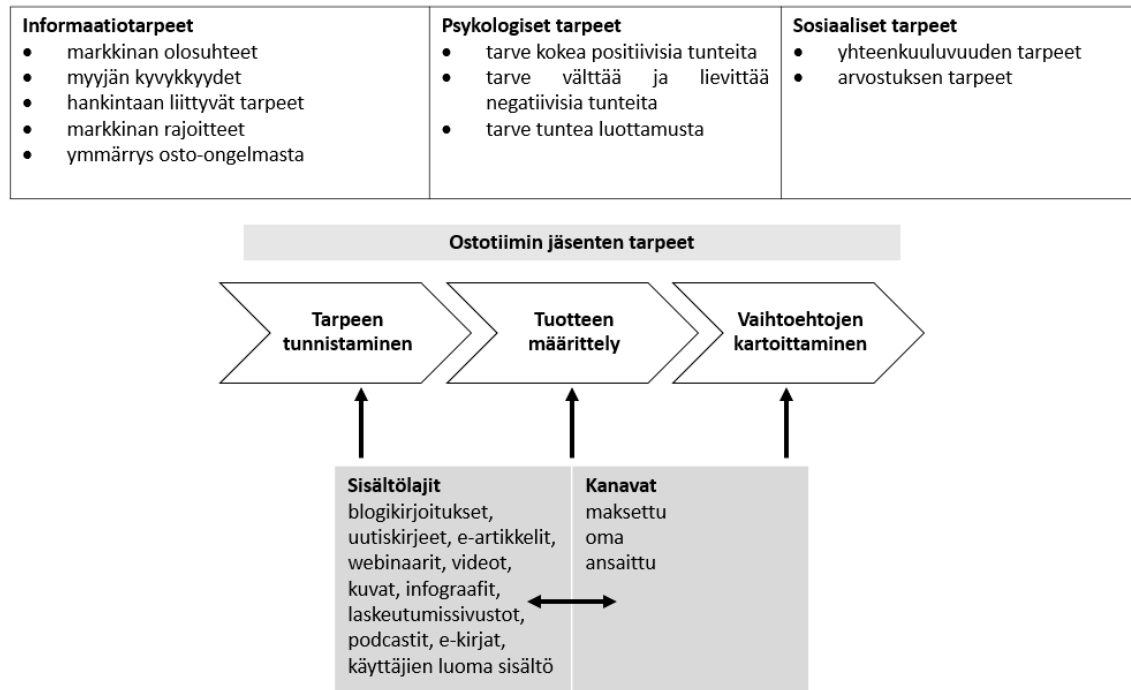
Mediatyyppi ja strategia	Määritelmä	Jakelukanavat
Maksettu (Push)	Yritys maksaa sisältönsä medianäkyvyydestä tai siitä, että kolmas osapuoli mainostaa sen tuotetta	Bannerimainonta, display-mainonta, hakukonemarkkinointi, sähköpostilistat
Oma (Pull)	Yritys käyttää olemassa olevaa tai luo uuden oman kanavan sisällön jakamiselle	Verkkosivut, sosiaalisen median kanavat, omat sähköpostilistat
Ansaittu (Pull)	Asiakkaat luovat sisältöä yrityksestä tai jakavat yrityksen sisältöä eteenpäin	Hakukoneoptimointi, käyttäjien jaot, suositukset, arvostelut ja tykkäykset sosiaalisen median kanavissa

Ostamiseen osallistuvat henkilöt usein kokevat tietyistä viestintäkanavista olevan enemmän hyötyä tietyssä vaiheessa ostoprosessia. Preferenssit valita tietty kanava vaihtelee läpi ostoprosessin eri vaiheiden. Kanavavalintoihin vaikuttaa ostoprosessin vaiheen lisäksi henkilön yksilölliset piirteet. Lisäksi kanavien keskinäinen yhteensopivuus ja niiden yhteiskäytöstä saatavat synergiat vaikuttavat ostotiimin jäsenten taipumukseen valita tietty kanava kosketuspisteeksi asiakaspolulla ja edetä kanavasta toiseen. Onkin tärkeää, että eri kanavat muodostavat yhdessä ostamiseen osallistuville henkilöille tehokkaita ja hyödyllisiä asiakaspolkuja luoden heille samalla myös optimaalisia kokemuksia. (Lemon & Verhoef 2016.)

Ostotiimin jäsenten valinta käyttää jotain tiettyä kanavaa reittinä yrityksen verkkosivulle siirtymisessä riippuu muun muassa hänen kokemastaan hyödystä suhteessa kustannuksiin, jotka aiheutuvat tämän kyseisen kanavan käytöstä. Tähän kokemukseen vaikuttaa muun muassa mahdollisuus saada kontekstuaalista tietoa hankintaansa liittyen kyseisestä kanavasta. Ostamiseen osallistuvat henkilöt voivat esimerkiksi tiettyä kanavaa käyttäessään haluta informaatiota erilaisista vaihtoehdoista ja vertailla vaihtoehtoja helposti. (Li & Kannan 2014.)

2.4 Tutkimuksen alustava teoreettinen viitekehys

Tutkimuksen edellä esiteltyä teoriakatsausta voidaan havainnollistaa alustavan teoreettisen viitekehysten avulla. Kuvion tarkoitus on esittää teoriaosuuden keskeisimmät aiheet sekä niiden nivoutuminen yhteen tutkimuksen tarkoituksen mukaisesti. Lisäksi alustava teoreettinen viitekehys luo pohjan tutkimuksen empiriaosuuden haastattelututkimuksessa käytettäville teemoille. Alustava teoreettinen viitekehys on esitetty kuviossa 4.



Kuvio 4 Tutkimuksen alustava teoreettinen viitekehys

Tämän tutkimuksen tarkoitus on selvittää, millaisia tarpeita ostotiimin jäsenillä on ostoprosessin alkuvaiheissa digitaalisten sisältöjen kuluttamisen taustalla. Ostotiimillä tarkoitetaan tiettyä hankintaa varten useista henkilöistä muodostettua ryhmää, joka osallistuu ostopäätöksen tekemiseen yrityksessä (Webster & Wind 1972; Wood 2005). Ostotiimin roolit ovat päättäjät, ostajat, vaikuttajat, käyttäjät ja portinvartijat (Webster & Wind 1972), mutta ostotiimin kokoonpano ja jäsenten roolien merkitys vaihtelevat ostoprosessin eri vaiheissa (Robinson ym. 1967). Ostotiimi muodostetaan osto-ongelmaa varten ja sen tehtävä on pyrkiä helpottamaan hankintaan liittyvää epävarmuutta jakamalla ja luomalla tietoa ostotehtävästä (Järvi & Munnukka 2009).

Ostotiimin päätöksenteko tapahtuu ostoprosessin aikana. Ostoprosessi kuvastaa ostopäätöksen muodostumista yrityksissä monivaiheisena erilaisten toimintojen prosessina, jossa yritykset etenevät vaiheittain kohti ostopäätöstä (Robinson ym. 1967; Webster & Windin 1972). Lisäksi ostoprosessia täydennetään tässä tutkimuksessa Lemon & Verhoefin (2016) asiakaspolun mallin näkemyksillä, jossa ostoprosessin nähdään tapahtuvan vuorovaikutuksessa asiakkaan taholta ostamiseen osallistuvien henkilöiden sekä myyjä-organisaation välillä. Asiakaspolun näkökulma tuo ostoprosessiin myös asiakaskokemuksen syntymisen, johon vaikuttaa kognitiivisten tekijöiden lisäksi myös muun muassa emotionaaliset ja sosiaaliset tekijät (Kranzbuhler ym. 2018). Viitekehyksessä on esitetty Webster & Windin (1972) kuvaaman ostoprosessin kolme ensimmäistä vaihetta, joihin

tutkimus rajataan. Näiden ensimmäisten kolmen vaiheen, eli tarpeen tunnistamisen, tuotteen määrittelyn ja vaihtoehtojen kartoittamisen aikana yrityksissä tehdään ostoprosessissa pohjatyö, jossa valmistaudutaan tarjouspyyntöjen lähettämiseksi. Näissä kriittisissä alun vaiheissa määritellään, mitä tarjouspyyntöihin sisällytetään, keitä tahoja tarjouspyynnöillä lähestytään ja mitä potentiaalisilta toimittajilta odotetaan, jotta heidän ratkaisullaan on mahdollisuus edetä asiakkaan harkinnassa ostoprosessin seuraaviin vaiheisiin.

Ostotiimin jäsenillä on ostoprosessin aikana erilaisia tarpeita, jotka vaikuttavat heidän toimintaansa ostoprosessissa. Näiden tarpeiden voidaan katsoa jakautuvan ostotiimin tehtävästä ja roolista kumpuaviin informaatiotarpeisiin sekä ostotiimin jäsenten henkilökohtaisiin psykologisiin ja sosiaalisiin tarpeisiin. Ostotiimin jäsenillä on moninaisia, osin yhteisiä ja osin erilaisia informaatiotarpeita (Moon & Tikoo 2002) ja informaatiotarpeet vaihtelevat ostoprosessin eri vaiheissa (Aarikka-Stenroos & Makkonen 2014). Pohjimmiltaan ostoprosessissa pyritään informaation pohjalta luomaan syvällistä tietoa ostongelmasta ja ymmärtämään hankinnan taustalla olevaa ydintarvetta sekä löytämään siihen parhaiten sopiva ratkaisu olemassa olevista vaihtoehdoista. (Webster & Wind 1972; Aarikka-Stenroos & Makkonen 2014.) Informaatiotarpeiden lisäksi asiakkaan etenemiseen ostoprosessin eri vaiheissa vaikuttavat erilaiset henkilökohtaiset psykologiset ja sosiaaliset tekijät (Webster & Wind 1972), kuten psykologinen tarve kokea positiivisia tunteita tai välttää ja lievittää negatiivisia tunteita (Anaza ym. 2020; Kemp ym 2018) sekä sosiaaliset yhteenkuuluvuuden ja arvostuksen tarpeet (Maslow 1943; Peltonen & Ruohotie 1991, 55). Ostotiimin eri rooleista muodostunut ryhmä siis vaikuttaa hankinnan etenemiseen, ja tiimin jäsenten työroolista sekä henkilökohtaiselta tasolta kumpuavat tarpeet tulisi pystyä tyydyttämään ostopäätöksenteon tukemiseksi ostoprosessin alun vaiheissa.

Ostotiimin jäsenten tarpeisiin ostoprosessin aikana voidaan pyrkiä vastaamaan digitaalisen sisältömarkkinoinnin avulla. Digitaalisella sisältömarkkinoinnilla tarkoitetaan tässä tutkimuksessa markkinointia, jossa asiakkaalle kohdistettavien sisältöjen avulla luodaan personoidusti arvoa tavalla, joka sopii asiakkaan sen hetkiseen vaiheeseen ostoprosessissa ja ohjaa hänen toimintaansa kohti ostopäätöstä. Sisällöt ovat tyypillisesti sisältölajiltaan esimerkiksi blogikirjoituksia, uutiskirjeitä, webinaareja tai videoita (Wall & Spinuzzi 2018). Ostotiimin jäsenet voivat kohdata sisältöjä ostoprosessin aikana useissa eri kosketuspisteissä. Kosketuspisteellä tarkoitetaan puolestaan asiakkaan muodostamaa yhteyttä myyjän brändiin erilaisissa tilanteissa ja kanavissa asiakaspolun aikana (Lemon & Verhoef 2016.) Tässä tutkimuksessa kosketuspisteitä tarkastellaan digitaalisen markkinointiviestinnän kanavien näkökulmasta, jolloin kanavia ovat esimerkiksi yrityksen

verkkosivut, sosiaalinen media, sähköpostilistat, blogit tai hakukonemarkkinointi. Näitä kanavia voidaan tarkastella niiden luonteen mukaan, jolloin kanavat voivat olla myyjäyri-tyksen omia, maksettuja tai ansaittuja. (Holliman & Rowley 2014.) Jotta ostotiimin jä-senten erilaisiin tarpeisiin voitaisiin vastata digitaalisten sisältöjen avulla, on tärkeää tar-kemmin ymmärtää, millaisia tarpeita heillä on ostoprosessin alun vaiheissa digitaalisten sisältöjen hyödyntämisen taustalla.

3 METODOLOGIA

3.1 Tutkimusote

Tämän tutkimuksen tarkoitus on selvittää, millaisia tarpeita ostotiimin jäsenillä on ostoprosessin alkuvaiheissa digitaalisten sisältöjen kuluttamisen taustalla. Tarkemmin tarkoitetaan on siis tutkia, millaisia ostotiimin rooleista ja tehtävistä kumpuavia tarpeita sekä henkilökohtaisia psykologisia ja sosiaalisia tarpeita ostamiseen osallistuvilla ostotiimin jäsenillä on sekä miten ostotiimin jäsenet hyödyntävät digitaalisia sisältöjä näihin tarpeisiin vastaamisessa. Tässä tutkimuksessa empiria toteutettiin kvalitatiivisena eli laadullisena tutkimuksena. Laadullisella tutkimuksella tarkoitetaan tutkimusta, jonka tarkoitus on luoda syvällistä ymmärrystä tutkittavasta ilmiöstä (Keegan 2009, 11–12). Se on kokonaisvaltaista tiedonhankintaa, jossa aineisto kootaan luonnollisissa tilanteissa (Hirsjärvi ym. 2003, 155).

Koska laadullinen tutkimus pyrkii lisäämään kokonaisvaltaista ymmärrystä tutkimuksen kohteesta, se soveltuu hyvin käytettäväksi sellaisissa tilanteissa, joissa aiheesta on vasta vähän aiempaa tutkimusta (Hirsjärvi ym. 2009, 138). Näin ollen tämän tutkimuksen empiria oli perusteltua toteuttaa laadullisena tutkimuksena, sillä ostotiimin jäsenten tarpeita digitaalisten sisältöjen hyödyntämisen taustalla ei ole aiemmin tutkittu. Laadullisessa tutkimuksessa ymmärrystä aiheesta pyritään tyypillisesti luomaan vastaamalla kysymyksiin mitä, miksi ja miten (Keegan 2009, 12). Kiinnostuksen kohteena tutkimuksessa on esimerkiksi säännönmukaisuuksien sekä toiminnan merkityksen ymmärtäminen (Hirsjärvi ym. 2003, 156). Voidaankin todeta, että tämän tutkimuksen tarkoitus ja osaongelmat ovat luonteeltaan kvalitatiivisia, jolloin tutkimus oli perusteltua toteuttaa laadullisesti.

Tutkimuksen analyttiseksi lähestymistavaksi valikoitui abduktiivinen lähestymistapa. Abduktiivisella lähestymistavalla tarkoitetaan teoriaohjaavaa analyysitapaa, joka yhdistelee teoria- ja aineistolähtöisiä lähestymistapoja. Siinä aiempi teoria toimii tutkimuksessa analyysin apuna, mutta se ei ohjaa tutkimuksen toteuttamista. Analyysissä on tunnistettavissa aiemman tiedon vaikutus, mutta analyysin tehtävä ei ole testata teoriaa vaan syventää sitä ja avata siitä uusia ulottuvuuksia. (Tuomi & Sarajärvi 2018, 109.) Abduktiivisessa lähestymistavassa pystytään aikaisemman tutkimuksen avulla muodostamaan tutkimuksen alustava teoreettinen viitekehys, joka toimii pohjana empirisen aineiston analyysille. Analyysissä hyödynnetään systemaattisen yhdistelyn prosessia, joka

yhdistää empiriaa sekä taustateoriaa vuoropuhelun avulla ja siten kehittää teoriaa eteenpäin. (Dubois & Gadde, 2002.) Vaikka tämän tutkimuksen aihe onkin melko tutkimaton, oli aiemman teorian perusteella mahdollista muodostaa tutkimuksen alustava teoreettinen viitekehys, joka toimi pohjana empiirisen tutkimuksen toteuttamiselle.

Tieteenfilosofiselta suuntaukseltaan tämä tutkimus edustaa interpretivismiä. Interpretivistiseen suuntaukseen kuuluu ajatus kokonaisvaltaisen käsityksen luomisesta tutkittavasta aiheesta tutkijan ja tutkittavan välisessä vuorovaikutusprosessissa (Goldkuhl 2012). Kokonaisvaltaisen tiedon ja syvällisen ymmärryksen muodostaminen on tärkeää tyypillisesti uusien aiheiden tutkimuksessa, jossa teoriat eivät ole vielä vakiintuneet. Interpretivismiä sovelletaan paljon kvalitatiivisessa tutkimuksessa. Interpretivismissä tutkimuksen lähtökohta on tulkita todellisuutta, ja todellisuus nähdään rakentuvan sosiaalisten rakenteiden ja yhteisten merkitysten pohjalta. Tulkinnat perustuvat subjektiivisuuteen, eli todellisuutta on mahdollista tulkita ja ymmärtää eri tavoin, eikä absoluuttista totuutta ole. (Eriksson & Kovalainen 2008.) Interpretivistisessä paradigmassa ei myöskään keskitytä ainoastaan empiiriseen aineistoon, vaan tärkeää on myös se, miten aineisto on kerätty ja tulkittu. Paradigman mukaisessa tutkimuksessa ei ole ennalta määritetty tarkkoja muutujia, vaan pääpaino on ihmisten merkityksellistämisen monimutkaisuuden ymmärtämisessä juuri tutkittavassa kontekstissa. (Eriksson & Kovalainen 2008, 16.) Ajatus syvällisen ymmärryksen luomisesta ennalta määritellyssä kontekstissa näkyi myös tämän tutkimuksen tutkimusongelman sekä osaongelmien muodostamisessa, sillä niissä pyritään luomaan ymmärrystä tietystä asiayhteydestä sekä siihen vaikuttavista osatekijöistä. Tämän tutkimuksen aihepiiri sekä tutkimuskysymykset soveltuivat siis hyvin interpretivististä tieteenfilosofiaa noudattavaan tutkimukseen. Lisäksi interpretivismiä voidaan soveltaa hyvin liiketaloustieteen tutkimuksessa, koska interpretivismissä tutkittavia aiheita lähestytään ihmisten kautta ja siinä hyväksytään monimutkaisten sekä abstraktien käsitteiden, kuten talouksien, organisaatioiden ja sosiaalisten ryhmien tutkiminen (Packard 2017). Näin ollen interpretivistinen suuntaus soveltui hyvin tämän tutkimuksen tieteenfilosofiseksi paradigmaksi.

3.2 Aineiston kerääminen

Tämä tutkimus toteutettiin haastattelututkimuksena. Laadullisessa tutkimuksessa suositaan tyypillisesti metodeja, joissa tutkittavien oma ääni ja näkökulmat pääsevät esille. (Hirsjärvi ym. 2003, 155). Haastattelu on juuri tällainen tiedonkeruumenetelmä, sillä siinä ollaan joustavasti suorassa kielellisessä vuorovaikutuksessa tutkittavan kanssa. Suora

vuorovaikutus antaa tutkittaville mahdollisuuden tuottaa vastauksia monitahoisesti sekä tutkijalle mahdollisuuden syventää ja selventää saatavia tietoja pyytämällä perusteluja ja tarkennuksia. (Hirsjärvi ym. 2003, 193–194; Tuomi & Sarajärvi 2018, 85.) Haastattelu etenee tutkijan ohjauksessa ja johdattelemana, mutta viime vuosina on siirrytty selkeistä kysymys-vastaus-haastatteluista kohti keskustelevampaa haastattelutyylä (Eskola & Suoranta 2003, 85).

Haastattelu sopii erityisesti sellaisiin tutkimuksiin, joiden aihe on vielä melko uusi ja kartoittamaton. Tutkijan on tällöin hankala etukäteen tietää vastausten suuntia, joten haastattelu tuo menetelmänä tutkimukseen joustavuutta. (Hirsjärvi ym. 2003, 193–194.) Tämä tutkimus oli perusteltua toteuttaa haastattelututkimuksena, sillä menetelmä antaa mahdollisuuden kartoittaa ja syventää tietoa tutkimusaiheesta kuulemalla suoraan ostotiiminjäseniä heidän ostoprosessin alun tarpeistaan. Lisäksi aiheen uutuuden takia haastattelu toi tarvittavaa joustavuutta tutkimuksen toteutukseen. Tutkijan ei ollut etukäteen perusteltua täysin suunnitella ja ohjata haastattelun kulkua, vaan haastattelun etenemiseen vaikuttivat merkittävästi haastateltavien vastaukset ja niihin mahdollisesti pyydetty tarkennukset.

Haastattelumenetelmäksi valittiin tässä tutkimuksessa teemahaastattelu. Teemahaastattelulla tarkoitetaan avointa haastattelua strukturoidumpaa haastattelumenetelmää, jossa kysymyksiä tai haastattelun rakennetta ei ole muotoiltu tarkasti etukäteen, vaan kysymykset esitetään haastattelutilanteessa vapaasti ennalta määritetyistä teemoista (Hirsjärvi & Hurme 2001, 47–48). Teemahaastattelun avulla pyritään ymmärtämään tutkittavan ilmiön perusluonnetta ja ominaisuuksia sekä löytämään hypoteeseja ennalta asetettujen hypoteesien todentamisen sijaan (Hirsjärvi & Hurme 2010, 66). Ennen haastatteluja tutkijan tulee perehtyä kattavasti tutkittavan aihepiiriin aiempaan tutkimukseen. Haastattelun teemat valittiin aineiston pohjalta ja niiden oli oltava linjassa operationalisointitaulukossa operationalisoitujen tutkimuksen tarkoituksen ja osaongelmien kanssa. Haastattelutilanne on teemahaastattelussa keskustelunomainen. Tutkijan ei tule esittää haastateltavalle tarkoin ennalta laadittuja kysymyksiä, vaan tutkija voi esimerkiksi listata tutkimuksen teemat ranskalaisin viivoin ja laatia teemoittain joitakin apukysymyksiä keskustelun ruokkimiseksi. (Saaranen-Kauppinen & Puusniekka 2006; Hirsjärvi & Hurme 2010, 66.) On hyvä huomioida, että tutkijan lisäksi myös haastateltavalla tulee olla mahdollisuus teemahaastattelussa toimia tarkentajana (Hirsjärvi & Hurme 2010, 66).

Teemahaastattelu soveltui hyvin tämän tutkimuksen tarkoitukseen, sillä menetelmän joustavuuden ansiosta haastateltavien omat näkökulmat pääsivät kuuluviin (Saaranen-Kauppinen & Puusniekka 2006). Tutkimuksen tarkoitus oli luoda uutta tietoa

tutkittavassa kontekstissa, joten teemahaastattelun avoin rakenne, vapaasti muotoutuvat kysymykset sekä keskusteleva tyyli mahdollistivat uuden tiedon löytymisen tiukasti määritellyjä kysymyksiä ja vastausvaihtoehtoja paremmin. Koska tutkimuksessa oli tarkoitus verrata haastateltavien vastauksia keskenään ja löytää mahdollisia eroja tai yhtäläisyyksiä eri ostotiimin rooleissa toimivien henkilöiden vastauksista, oli tärkeää, että kaikissa haastatteluissa kuitenkin keskusteltiin kaikista tutkimuksessa ennalta määritetyistä teemoista. Näin ollen teemahaastattelun koettiin olevan esimerkiksi avointa haastattelua tai fenomenologista haastattelua sopivampi menetelmä tämän tutkimuksen empiriaan. Avoimempien haastattelumenetelmien käytön riski on, että haastattelut voisivat väärin toteutettuna johtaa tilanteeseen, jossa kerätyt aineistot ovat tutkimuksen tarkoituksen ja osaongelmien kannalta puutteellisia tai ne eivät olisi verrattavissa toisiinsa. Tätä riskiä haluttiin välttää valitsemalla teemahaastattelu tutkimuksen menetelmäksi.

Abduktiivisen eli teoriaohjaavan päättelytavan mukaisesti tutkimuksen aineistonkeruuta ohjasi tutkimuksen teoriaosuudessa muodostettu alustava teoreettinen viitekehys. Teoreettisessa viitekehyksessä yhdistyvät tutkimusta ohjaava metodologia sekä tutkittavasta aiheesta jo olemassa oleva tieto viitekehukseen tiivistettyjen tutkimuksen tärkeiden käsitteiden ja käsitteiden välisten yhteyksien muodossa. (Tuomi & Sarajärvi 2018, 24.) Haastattelun avulla pyrittiin löytämään merkityksellisiä vastauksia tutkimuksen tarkoitukseen ja ongelmanasetteluun, joita viitekehys kuvastaa. Haastattelukysymykset perustuivat siis teoreettisessa viitekehyksessä kuvattuihin teemoihin ja käsitteisiin, eli siihen mitä tutkittavasta aiheesta jo tiedetään. (Tuomi & Sarajärvi 2018, 88.)

Tutkimuksen empirian toteuttamiseksi teoreettisessa viitekehyksessä esitetyt käsitteet operationalisoitiin empiirisiksi käsitteiksi haastattelua varten (Hirsjärvi ym. 2009, 154). Operationalisointi tarkoittaa juuri tutkimuksen teoreettisten käsitteiden mukauttamista empiirisiksi käsitteiksi. Haastattelututkimuksissa käsitteet mukautettiin haastatteluteemoiksi ja -kysymyksiksi (Eskola & Suoranta 2003, 74–79). Taulukossa 3 on kuvattu tämän tutkimuksen operationalisointitaulukko. Taulukossa on esitetty tutkimuksen käsitteet, viitekehksen pääkohdat sekä niitä kuvaavat haastatteluteemat ja haastattelukysymysesimerkit. Alustava haastattelurunko on nähtävissä kokonaisuudessaan liitteessä 1.

Taulukko 3 Tutkimuksen operationalisointitaulukko

Osaongelmat	Teoreettiset pääkäsitteet	Viitekehyksen pääkohdat	Haastatteluteemat	Haastattelukysymysten esimerkit
1. Millaisia informaatiotarpeita ostotiimin jäsenillä on?	Ostotiimi	<ul style="list-style-type: none"> ostaja käyttäjä portinvartija vaikuttaja päätäjä 	Teema 1: Ostotiimin roolit	Miten kuvailisit rooliasi tässä ostoprosessissa?
	Ostoprosessi	<ul style="list-style-type: none"> tarpeen tunnistaminen tuotteen määrittely vaihtoehtojen kartoittaminen 	Teema 2: Ostotiimin jäsenten toiminta ostoprosessin alun vaiheissa	Missä vaiheissa hankintaa olit itse mukana?
	Informaatiotarpeet	<ul style="list-style-type: none"> markkinan olosuhteet myyjän suorituskyky hankintaan liittyvät tarpeet markkinan rajoitteet ymmärrys osto-ongelmasta 	Teema 3: Ostotiimin jäsenten informaatiotarpeet	Minkä tyyppisistä asioista tarvitsit tietoa siinä vaiheessa, kun määrittelitte hankinnalta vaadittavia ominaisuuksia?
2. Millaisia henkilökohtaisia psykologisia ja sosiaalisia tarpeita ostotiimin jäsenillä on?	Psykologiset tarpeet	<ul style="list-style-type: none"> tarve kokea positiivisia tunteita tarve välttää ja lievittää negatiivisia tunteita tarve tuntea luottamusta 	Teema 4: Ostotiimin jäsenten psykologiset tarpeet	Millaisia negatiivisia tunteita koit ostamisessa siinä vaiheessa, jossa tunnistitte tarpeen hankinnalle?
	Sosiaaliset tarpeet	<ul style="list-style-type: none"> yhteenkuuluvuuden tarpeet arvostuksen tarpeet 	Teema 5: Ostotiimin jäsenten sosiaaliset tarpeet	Oliko jossain kohtaa ostamiseen osallistuvien henkilöiden mielipiteitä hankintaan liittyen hankala yhdistää?
3. Millaisin sisältöratkaisuin ostotiimin jäsenten tarpeet voidaan tyydyttää?	Kanavat	<ul style="list-style-type: none"> oma ansaittu maksettu 	Teema 6: Tiedonhaussa hyödynnetyt sisällön jakelukanavat	Minkä kanavan koit kaikista hyödyllisemmäksi? Miksi?
	Sisältölaji	blogit, uutiskirjeet, e-artikkelit, webinaarit, videot, kuvat, infograafit, laskeutumissivut, podcastit, e-kirjat, käyttäjien luoma sisältö	Teema 7: Tiedonhaussa hyödynnetyt sisältölajit ostoprosessin alun vaiheissa	Minkälaisia sisältöjä käytit ostamisen niissä vaiheissa, joihin itse osallistuit?

3.3 Aineiston valinta ja lyhyt esittely

Teemahaastatteluihin osallistuva joukko valittiin tässä tutkimuksessa tutkimuksen tarkoituksen perusteella. Laadullisessa tutkimuksessa haastateltavien valinnassa ei käytetä satunnaisotosta, vaan osallistujat valitaan haastatteluihin tarkoituksenmukaisesti. (Hirsijärvi ym. 2003, 155.) Teemahaastatteluissa aineistonkeruu lähtee oletuksesta, että kaikki haastateltavat ovat kokeneet tietynlaisen kokemuksen tai tilanteen, jota tutkimus koskee (Hirsijärvi & Hurme 2010, 47). Tämän tutkimuksen tarkoitus ja rajaukset huomioiden haastatellut henkilöt edustavat kahta suomalaista kansainvälisesti toimivaa keskisuurta B2B-yritystä, jotka hankkivat monimutkaisia, asiantuntijuutta vaativia ratkaisuja toisilta yrityksiltä. Näin ollen haastatellut henkilöt ovat olleet mukana erilaisissa tehtävissä monimutkaisten ratkaisujen hankinnassa. Henkilöt valittiin haastatteluun siis heidän kokemuksensa vuoksi ja heidän edustamansa yritykset valittiin puolestaan niiden harjoittaman ostotoiminnan takia. Molemmat yritykset ovat tuotantoyrityksiä ja toimivat teknologia-alalla.

Tämän tutkimuksen empiirinen aineisto koostui viidestä haastattelusta. Haastatellut henkilöt edustivat kahta eri yritystä ja siten kahta eri ostoprosessia. Yritys A on keskisuuri suomalainen teknologia-alan B2B-yritys, joka tuottaa kansainvälisesti ratkaisuja asiakkailleen ympäri maailmaa. Yritys A:n hankinta, jota tässä tutkimuksessa toteutettu haastattelu koski, liittyi yrityksen uuden verkkosivualustan hankintaan. Verkkosivualusta uusittiin kokonaan, jolloin alustassa käytetty teknologia ja sitä ylläpitävä kumppani haluttiin uusiksi. Verkkosivun rooli yrityksen liiketoiminnassa on merkittävä, ja sillä on monta eri tehtävää yrityksessä. Ennen kaikkea verkkosivu on tärkeä kanava yrityksen asiakasviestinnässä ja myynnissä, jolloin se on keskeisessä roolissa yrityksen myyntifunktiolle ja markkinoinnille. Yritys A:sta haastateltiin kolmea hankintaan osallistunutta, eri rooleissa toiminutta henkilöä. Haastateltavat henkilöt edustivat yrityksen eri osastoja: tietohallintoa, markkinointia ja myyntiä.

Yritys B puolestaan on keskisuuri suomalainen B2B-yritys, joka tuottaa asiakkailleen tuotannon automaatioon ja robotiikkaan liittyviä ratkaisuja. Yritys toimii globaalisti. Yritys B:n henkilöitä haastateltiin tässä tutkimuksessa liittyen hankintaan, jossa yritys hankki toiselta toimittajalta ultraäänitestausratkaisun osana omalle asiakkaalleen toimitettavaa ratkaisua. Ultraäänitestaus ei kuulu yritys B:n omaan ydinasiantuntemukseen, joten ratkaisu oli perusteltua hankkia toiselta toimittajalta itse tuotettavan ratkaisun sijaan. Yritys B:stä haastateltiin kahta hankintaan osallistunutta henkilöä, jotka edustivat

yrittäjien eri osastoja. Toinen haastatelluista henkilöistä edusti yrityksen hankintaosastoa ja toinen teknologiaosastoa.

Tarkemmin haastateltavat henkilöt valikoituivat tutkimukseen lumipallo-otantamenetelmällä. Tällä tarkoitetaan otantamenetelmää, jossa tutkija aluksi haastattelee avainhenkilöä, joka johdattaa hänet haastattelun perusteella seuraavan informantin luokse. Tutkija siis etenee aineistonkeruussa informantista seuraavaan sitä mukaan, kun hänet esitellään uudelle mahdolliselle informantille. (Tuomi & Sarajärvi 2002, 88.) Lumipallo-menetelmän mukaisesti tässä tutkimuksessa haastateltavien luo päästiin ottamalla yhteyttä yhteen informanttiin kummastakin yrityksestä ja pyytäen heitä osallistumaan tutkimukseen. Suostumuksen jälkeen informanttia pyydettiin valitsemaan jokin tietty viimeaikainen tai tärkeä ostoprosessi, jossa hän oli itse ollut mukana. Tästä informantin valitsemasta ostoprosessista tuli haastattelun konteksti, johon kaikki haastattelun vastaukset liitettiin. Haastattelun jälkeen haastatellulta informantilta kysyttiin mahdollisia muita henkilöitä yrityksestä, jotka olivat osallistuneet tähän samaan hankintaprosessiin. Näin ensin haastateltu informantti johdatti tutkijan seuraavan informantin jäljille ja tämä kanssa keskusteltiin tästä samasta, ensimmäisen informantin valitsemasta ostoprosessista. Tällä tavoin tutkijan oli mahdollista päästä juttelemaan kummassakin yrityksessä samassa hankinnassa toimineiden henkilöiden kanssa. Näiden henkilöiden tunnistaminen etukäteen yrityksen ulkopuolisena toimijana olisi ollut tutkijalle muuten mahdotonta. Yhteensä tutkimuksessa oli viisi informanttia.

Neljä viidestä haastattelusta toteutettiin kasvotusten ja yksi haastattelu etäyhteydellä. Kaikki viisi haastattelua toteutettiin saman teemahaastattelurungon pohjalta, mutta haastattelun kulkuun vaikutti haastateltavien vastaukset. Näin ollen haastateltavana olleiden henkilöiden kanssa keskusteltiin kaikista haastatteluteemoista, mutta kaikille haastatelluille ei esitetty täysin samoja kysymyksiä ja kysymysten järjestys vaihteli. Haastateltujen henkilöiden vastaukset siis ohjasivat haastattelun kulkua, mikä teki haastattelutilanteesta keskustelemaan ja avoimen. Kaikkiin haastatteluihin varattiin aikaa 1,5 tuntia. Tämän todettiin olevan sopivan pituinen aika haastattelulle, sillä tuossa ajassa kaikkiin tutkimuksen teemoihin ehdittiin syventyä. Pidempi haastattelu olisi voinut käydä haastatelluille henkilöille raskaaksi, jolloin keskittyminen ja asioiden syvällisempi pohtiminen olisi saattanut herpaantua. Oheisessa taulukossa on esitetty yhteenveto toteutetuista haastatelluista.

Taulukko 4 Yhteenvedo toteutetuista haastatteluista

	Haastateltavan tunniste tutkimuksessa	Haastateltavan edustama funktio	Haastattelun päivämäärä	Haastattelun kesto
Yritys A	A1	Myynti	20.10.2021	1 h 19 min
	A2	Markkinointi	2.11.2021	1 h 29 min
	A3	Tietohallinto	3.11.2021	1 h 14 min
Yritys B	B1	Hankinta	28.10.2021	1 h 26 min
	B2	Teknologia	9.11.2021	1 h 9 min

Vaikka tässä tutkimuksessa toteutetut haastattelut edustavat erilaisia hankintoja, niiden voidaan molempien todeta olevan monimutkaisen, asiantuntijuutta sisältävien ratkaisujen hankintoja. Molemmissa yrityksissä hankinnan kohde ei kuulunut yritysten ydinosaamiseen eikä hankintoihin löytynyt täysin asiantuntemusta yrityksen sisältä. Hankintojen voidaan nähdä olevan monimutkaisia ratkaisuja, sillä molemmissa tapauksissa osto-ongelmat olivat monimutkaisia, mikä edellytti hankittavan ratkaisun räätälöintiä yrityksen tarkein määritelyihin tarpeisiin. Lisäksi molemmissa hankinnoissa etsittiin luotettavaa pitkäaikaista toimittajakumppania. Molemmilla hankinnoilla oli myös merkittävä rooli yrityksen liiketoiminnassa. Toinen ratkaisu liittyi suoraan yrityksen omalle asiakkaalle toimitettavaan ratkaisuun ja toinen hankinta puolestaan oli merkittävässä roolissa yrityksen myynnin ja markkinoinnin toteuttamiselle. Molemmissa tapauksissa oli siis kyse hankinnoista, joilla oli kriittinen rooli yrityksen liiketoiminnassa, toisella laajemmin yrityksen liiketoiminnan kannalta ja toisella suoraan asiakkaalle toimitettavaan ratkaisuun liittyen.

3.4 Aineiston analysointi

Aineiston analyysimenetelmäksi valittiin tässä tutkimuksessa sisällönanalyysi. Sisällönanalyysi on menetelmä, jossa kirjallisessa muodossa esitettävä aineisto pyritään kuvaamaan tiivistetyssä ja yleisessä muodossa tutkittavan ilmiön kuvaamiseksi (Tuomi & Sarajärvi 2018, 117). Menetelmä perustuu tulkintaan ja päättelyyn, jossa empiiristä aineistoa systemaattisesti analysoimalla pyritään luomaan käsitteellisempi ymmärrys tutkittavasta ilmiöstä (Tuomi & Sarajärvi 2018, 127). Aineiston analyysin lisäksi tarvitaan siis myös tutkijan tekemää tulkintaa tutkimuksen tulosten löytämiseksi (Puusa 2011,

123). Sisällönanalyysin avulla voidaan analysoida tekstiä systemaattisesti ja se auttaa järjestämään aineiston johtopäätöstentekoa varten. Menetelmä soveltuu hyvin myös strukturoimattoman tekstin analysoimiseen. (Tuomi & Sarajärvi 2018, 117.) Näin ollen sisällönanalyysi soveltui hyvin käytettäväksi tässä tutkimuksessa, jossa haastattelut toteutettiin ennalta päätettyjen teemojen pohjalta keskustelevasti ilman haastattelun tarkoin strukturoitua rakennetta.

Tässä tutkimuksessa analyysia ohjasi abduktiivinen eli teoriaohjaava lähestymistapa. Teoriaohjaavassa analyysissä aineiston analyysi perustuu teorian pohjalta muodostettuihin teoreettisiin käsitteisiin. Vaikka analyysi tapahtuu pitkälti tuotetun aineiston ehdoilla, olemassa olevan teorian pohjalta on voitu tunnistaa analyysissä käytettävät yläluokat, joiden pohjalta aineisto luokitellaan. Alaluokat puolestaan muodostettiin aineistolähtöisesti, aineiston löydösten pohjalta. (Tuomi & Sarajärvi 2018, 133.) Analyysi eteni kolmevaiheisena prosessina, jossa ensin aineisto redusoitiin eli pelkistettiin, sitten ryhmiteltiin ennalta muodostettujen yläluokkien pohjalta ja viimeiseksi abstrahoitettiin, eli luotiin teoreettiset alakäsitteet (Tuomi & Sarajärvi 2018, 122). Tässä tutkimuksessa yläluokkien muodostaminen tapahtui teoreettisen viitekehyksen ja operationalisointitaulukon teemojen pohjalta, jolloin voitiin varmistaa, että tutkimuksen tarkoitukseen vastattiin. On kuitenkin muistettava, että haastatteluita teemoitellessa tulee huomioida aiemmin määriteltyjen teemojen lisäksi mahdollisesti haastatteluissa ilmenneet teemat (Hirsjärvi ja Hurme 2008, 173). Tässä tutkimuksessa aineisto analysoitiin teoriaohjaavien teemojen sekä kahden aineistosta esiin nousseen aineistolähtöisen teeman mukaisesti. Aineistolähtöisesti tunnistetut teemat olivat ostotiimin jäsenten haasteet sekä tunteita aiheuttavat triggerit ostoprosessissa.

Haastatteluista saadun aineiston analysointi oli tärkeää tehdä pian kunkin haastattelun jälkeen, jolloin haastattelut olivat vielä tuoreena tutkijan muistissa (Hirsjärvi ja Hurme 2010, 135). Haastattelut kirjoitettiin kokonaisuudessaan puhtaaksi Word-ohjelman sane-lutoiminnolla ja osin käsin kirjoittamalla, jolloin muodostui 64-sivuinen kirjallinen tutkimusaineisto. Samalla täytesanoja, kuten ”niin kuin” tai ”tota” karsittiin. Koska haastatteluiden välillä saattoi kulua joskus pitkiäkin aikoja, haastatteluista saadun aineiston jaottelu teemoittain aloitettiin vielä haastatteluiden ollessa käynnissä. Lopullinen aineiston analysointi toteutettiin vasta kaikkien haastatteluiden jälkeen ja kun kaikkien haastatteluiden aineisto oli litteroitu. Analyysin ja teemoittelun avulla pyrittiin tutkimuksessa abstrahoimaan aineistoa kuvaavat alateemat yläteemojen alle sekä kuvaamaan alaluokkien sisällöt.

3.5 Tutkimuksen luotettavuuden arviointi

Tämän tutkimuksen luotettavuuden arvioinnissa käytettiin perinteisiä tutkimuksen luotettavuuden mittareita, validiteettia ja reliabiliteettia. Validiteetti tarkoittaa tutkimuksen pätevyyttä, eli tutkimuksessa käytetyn menetelmän kykyä tutkia ja mitata tutkittavaa aihetta. Reliabiliteetti puolestaan viittaa tutkimustulosten toistettavuuteen sekä tarkkuuteen. Reliabiliteetin avulla tarkastellaan sitä, onko muiden tutkijoiden mahdollista päätyä samoihin tutkimustuloksiin, mikäli tutkimus uusittaisiin. (Hirsjärvi ym. 2009, 231.) Koska laadullinen tutkimus perustuu aina osin tutkijan subjektiiviseen tulkintaan kerätystä aineistosta, on laadullista tutkimusta haasteellista täysin arvioida validiteetin ja reliabiliteetin mittareilla (Eskola & Suoranta 1998, 212). Reliabiliteetin ja validiteetin käsitteitä on pidetty laadullisessa tutkimuksessa haasteellisina myös siksi, että tutkimuksessa ei pyritä mittaamiseen vaan merkitysten rakentamisiin tietyissä olosuhteissa ja tilanteissa. Tällöin tilannetekijät vaikuttavat tutkimuksen tuloksiin, jolloin tutkimuksessa tuotetut vastaukset eivät välttämättä toistu toisissa asiayhteyksissä. (Hirsjärvi & Hurme 2010, 185.) Tässä tutkimuksessa luotettavuutta arvioidaan laadullisen tutkimuksen näkökulmasta tutkimuksen luonteen vuoksi.

Tutkimuksen validiteettia voidaan tarkastella sisäisen ja ulkoisen validiteetin käsitteiden avulla. Ulkoisella validiteetilla viitataan aineiston tulkintojen siirrettävyyteen. Tällä tarkastellaan sitä, voidaanko tutkimuksen perusteella tehtyä tulkintaa yleistää myös muihin tapauksiin. Sisäisellä validiteetilla tarkoitetaan tutkimuksen pätevyyttä eli tulkinnan sisäistä ristiriidattomuutta ja loogisuutta. (Eskola & Suoranta 1998, 214.)

Kvalitatiivisen tutkimuksen tarkoitus on luoda syvällistä ymmärrystä tutkittavasta ilmiöstä, eikä siinä keskitytä tutkimusaiheen tai ilmiön numeeriseen kuvaamiseen (Keegan 2009, 11-12). Laadullisena tutkimuksena tämän tutkimuksen tarkoitus oli selvittää, millaisia tarpeita ostotiimin jäsenillä on ostoprosessin alkuvaiheissa digitaalisten sisältöjen kuluttamisen taustalla. Tutkimuksessa käytettiin abduktiivista eli teoriaohjaavaa lähestymistapaa, jossa analyysi tapahtui analysoimalla empiiristä aineistoa aiempien teorioiden sekä teoreettisen viitekehyksen pohjalta. Tutkimuksessa tutkijan tulkinta pohjautui siis tutkimuksen empiiriseen aineistoon ja aikaisempaan teoriaan. Koska tutkimuksen tulokset ovat osin riippuvaisia tutkijan subjektiivisesta tulkinnasta ja käsityksistä, oli analyysi mahdotonta toteuttaa täysin objektiivisesti. Abduktiivinen analyysitapa kuitenkin parantaa tutkimuksen validiteettia, sillä sen avulla tutkimus ja tulokset syntyivät aiemman teorian ja empiirisen aineiston vuorovaikutuksessa.

Tutkimuksen ulkoista validiteettia parantaa se, että tutkimuksessa haastateltavat henkilöt edustivat kahta eri yritystä ja näiden kuvaamat hankintaprosessit olivat keskenään erilaisia hankintoja. Tällä pyrittiin häivyttämään haastateltavien henkilöiden välisten suhteiden ja ryhmädynamiikan sekä hankinnankohteen eroista johtuvia vaikutusta tutkimuksen tuloksiin. Näin ollen tutkimuksen tulokset eivät kuvaa yhden ostotiimin jäsenten tarpeita tietyssä hankinnassa vaan voidaan olettaa, että tulokset kuvaavat laajemmin ostotiimin jäsenten erilaisia tarpeita B2B-markkinoilla. Otanta oli kuitenkin melko pieni, mikä osin haastaa tutkimuksen ulkoista validiteettia.

Lisäksi haastatteluiden raportointi tutkimuksessa anonymisti parantaa tämän tutkimuksen kykyä tutkia tutkittavaa aihetta. Anonyymiuden takaaminen haastatteluun osallistuneille henkilöille oli tässä tutkimuksessa erityisen tärkeää, sillä haastattelut koskivat heidän henkilökohtaisia kokemuksiaan ja kokemiaan haasteita sekä osin myös negatiivisia tunteita. Mikäli haastatteluun olisi tarvinnut vastata omalla nimellä, tämä olisi voinut muuttaa haastateltavana olleiden henkilöiden tapaa vastata kysymyksiin ja kertoa kokemuksistaan. Anonyymiys takaamalla haastatteluun pystyttiin luomaan sellainen ilmapiiri, joka tuki haastatteluun osallistuneiden halua kertoa kokemuksista ja myös negatiivisista tunteista avoimemmin.

Koska laadullisten haastatteluiden analyysi on luonteeltaan subjektiivista, se saattaa heikentää tutkimuksen reliabiliteettia. Tulkintojen subjektiivisuus ja riippuvuus tutkijasta saattaa aiheuttaa sen, että eri tutkimuskerroilla eri tutkijoiden toteuttamana tutkimustulokset voivat vaihdella. Lisäksi haastatteluissa kummastakin yrityksestä ensimmäiseksi haastateltuja henkilöitä pyydettiin valitsemaan haastattelun kontekstiksi tärkein tai viimeisin monimutkaisia asiantuntijuutta sisältäviä ratkaisuja koskeva hankinta, jonka ostoprosessissa kyseinen henkilö oli ollut itse mukana. Kun haastateltavana olleita henkilöitä ei haastateltu vain yleisesti ostoprosessin alkuvaiheiden tarpeista vaan vastaukset pyydettiin liittämään tiettyyn hankintaan, riski siihen, että ostotiimin jäsenten tarpeet olivat olleet erilaisia jossain muissa vastaavissa hankintatilanteissa, on olemassa. Tämä saattoi vaikuttaa tutkimuksen ulkoiseen validiteettiin ja reliabiliteettiin alentavasti. Toisaalta tällä valinnalla luotiin mahdollisuus löytää konkreettisempia ja syvällisempiä vastauksia kuin tilanteessa, jossa informantteja olisi haastateltu yleisesti hankintaprosesseihin liittyen. Tämän tutkimuksen reliabiliteettia paransi haastatteluiden järjestelmällinen ja looginen dokumentointi ja merkitseminen. Lisäksi analyysi suoritettiin systemaattisesti kaikkien haastatteluiden kohdalla. (Tuomi & Sarajärvi 2018, 119.) Tämä toimintatapa parantaa myös tutkimuksen reliabiliteettia.

Erityisesti käytettäessä haastattelututkimusta menetelmänä oli tärkeää tarkkailla tutkimuksen laadukasta toteutusta kaikissa tutkimuksen vaiheissa. Ennen tutkimuksen toteuttamista piti suunnitella haastattelurunko johdonmukaisesti ja tarkastella, mitä teoriasta löytyneitä teemoja voidaan syventää haastattelun avulla. Haastattelutilanteessa tuli puolestaan varmistaa haastatteluiden tallennus teknisesti laadukkaalla tavalla sekä haastattelijan kyky johtaa keskustelua haastattelussa haastattelurunkoa apuna käyttäen (Hirsjärvi & Hurme 2010, 184.) Tässä tutkimuksessa laatu otettiin huomioon kaikissa vaiheissa haastattelua valmisteltaessa ja toteutettaessa sekä haastatteluista saatua aineistoa analysoitaessa.

3.6 Tutkimuksen eettisyys ja tietoturva

Tässä tutkimuksessa panostettiin tutkimuksen eettiseen toteutukseen. Laadullisessa tutkimuksessa tutkimuseettiset kysymykset korostuvat, sillä vapaamuotoisten tiedonkeruumenetelmiensä vuoksi tutkimustilanne saattaa muistuttaa arkielämän vuorovaikutusta. Tutkimuksen mahdollisia eettisiä ongelmakohtia saattaa olla tällöin hankalampi etukäteen hahmottaa ja hyvän tieteellisen käytännön mukaisia toimintaohjeita voi olla hankalampi soveltaa. (Tuomi & Sarajärvi 2018, 147.) Näin ollen eettisten seikkojen suunnittelu ja noudattaminen nähtiin erityisen tärkeäksi tässä tutkimuksessa.

Tutkimuksen eettisen perustan muodostavat useat tutkittavien suojaan liittyvät perusarvot. Ensinnäkin tutkimukseen osallistumisen tulee olla vapaaehtoista ja tutkittavilla tulee olla mahdollisuus keskeyttää osallistumisensa milloin tahansa tutkimuksen aikana. Tutkittaville tulee myös selvittää ennen tutkimuksen toteuttamista tutkimuksen tarkoitus ja siinä käytettävät menetelmät. Lisäksi luottamukseen liittyviin seikkoihin on kiinnitettävä huomiota: tutkimuksessa kerättyä aineistoa ei saa luovuttaa kolmansille osapuolille eikä tietoja saa käyttää muuhun, kun ennalta määriteltyyn tarkoitukseen. Kaikille haastatteluun osallistuville henkilöille on myös tarjottava mahdollisuus pysyä tutkimuksessa halutessaan nimettömänä. (Tuomi & Sarajärvi 2018, 155–156.)

Tässä tutkimuksessa haastateltavana olleille henkilöille kerrottiin eettisyyteen ja tietoturvaan liittyvistä seikoista lomakkeella, joka toimitettiin heille hyvissä ajoin ennen haastattelun toteuttamista yhdessä haastattelurungon kanssa. Kaksi haastateltavaa eivät halunneet saada näitä tietoja etukäteen, vaan heidän kanssaan lomake käytiin läpi ennen haastattelun aloitusta haastattelutilanteessa. Lisäksi tutkimuksen tarkoitus ja menetelmä esiteltiin jo silloin, kun haastateltaviin oltiin ensi kertaa yhteydessä sähköpostilla. Tällöin

pyydettiin myös lupa haastatteluiden tallentamiseen. Haastateltavana olleille painotettiin, että tämä gradututkimus ei ole toimeksianto jollekin ulkopuoliselle taholle ja haastattelussa syvennyttään heidän kokemuksiansa ja tarpeidensa kartoittamiseen. Myöhemmin lähetetyssä tai läpikäydyssä lomakkeessa kerrattiin nämä seikat ja muistutettiin osallistujia haastattelun vapaaehtoisuudesta, haastattelun keskeyttämismahdollisuudesta ja siitä, että haastattelu toteutettiin anonyyminä. Tietoturvaan liittyen tutkittaville kerrottiin, mitä henkilötietoja heistä kerättiin ja miksi, miten näitä tietoja käsitellään sekä miten nämä tiedot tuhotaan. Lisäksi kerrottiin myös, että tutkittavista kerättyjä henkilötietoja säilytetään suojatussa kansiossa erillään heidän antamistaan vastauksista. Tutkimusraportissa haastateltujen henkilöiden vastauksiin viitattiin anonyymisti, käyttäen esimerkiksi termiä henkilö A1 kappaleessa 4.1 esiteltävän taulukon mukaisesti.

4 TUTKIMUKSEN TULOKSET

4.1 Ostotiimin roolien tunnistus ja jäsenten osallistuminen ostoprosessiin

Tutkimusaineiston tulkinnassa käytettiin ostotiimien rooleja sekä ostoprosessin alkuvaiheita tutkimuksen analysoimiseksi sen tarkoituksen ja osaongelmien mukaisesti. Ostotiimin rooleja ovat *käyttäjä, ostaja, vaikuttaja, päättäjä ja portinvartija*, ja ostoprosessin alkuvaiheet ovat *tarpeen tunnistaminen, tuotteen määrittely ja vaihtoehtojen kartoittaminen* (Webster & Wind 1972). Ostotiimin roolit voidaan tunnistaa rooleissa toimivien henkilöiden vastuualueiden tai ostopäätökseen liittyvien tehtävien perusteella (Moon & Tikoo 2002). Haastateltavana olleilta henkilöiltä kysyttiin haastattelussa heidän rooleistaan, tehtävistään ja vastuistaan ostoprosessissa heidän roolinsa tunnistamiseksi.

Henkilöt A1 ja B2 toimivat molemmat vaikuttajan rooleissa yritystensä ostoprosesseissa. Henkilöt A1 ja B2 osallistuivat vahvasti hankinnalta edellytettävien ominaisuuksien määrittelyyn ja he tekivät suosituksia siitä, millainen ratkaisu yrityksen kannattaisi osto-ongelmaansa hankkia. He jakoivat ostoprosessissa tietoa omasta asiantuntijan roolistaan, eli tässä tapauksessa toivat tuotteen määrittelyyn myynnin ja asiakkaan näkökulman sekä teknologisen ymmärryksen ja prosessiosaamisen, joista muilla ostotiimien jäsenillä ei olisi ollut yhtä vankkaa tietoa. A1 tai B2 eivät kuitenkaan osallistuneet varsinaiseen toimittajan valintaan, eivätkä ottaneet kantaa muihin kuin edustamansa organisaatio-osan tarpeiden määrittelyyn hankinnalle.

Henkilö A2 edusti ostoprosessissa käyttäjää. Hänellä oli merkittävä rooli ostoprosessin käynnistymisessä, sillä hän oli suoraan työssään kosketuksissa osto-ongelman kanssa. A2 vastasi verkkosivun ylläpidosta, joten hän sai työssään tietää niistä toiminnallisista haasteista, joita vanhentunut verkkosivu aiheutti. Lisäksi henkilöllä A2 oli suuri rooli hankinnan tarpeiden määrittelyssä.

Websterin & Windin (1972) mukaan yhdellä henkilöllä voi olla myös useampia rooleja ostotiimissä. Näin voidaan huomata olevan esimerkiksi vastaajan A2 kohdalla: hän toimi ostotiimissä paitsi käyttäjän myös ostajan roolissa. Henkilö B1 puolestaan toimi yrityksen B hankinnassa ostajana. Henkilöt A2 ja B1 olivat tahoillaan vastuussa ostoprosessin järjestämisestä, ja heillä oli paljon valtaa prosessin etenemiseen liittyvissä päätöksissä. Molempien henkilöiden kohdalla heidän työhönsä kuului myös paljon tiedonhakua ja analyyseja. Henkilöstä B1 poiketen henkilöllä A2 ei kuitenkaan ole yrityksessä

virallista vastuuta tehdä sopimuksia toimittajien kanssa. Tämän tulee todennäköisesti tekemään jokin muu taho henkilön A2 kanssa.

Henkilö A3 toimi ostotiimin vaikuttajana ja portinvartijana. Vaikuttajan roolin mukaisesti hän toi hankintaprosessiin mukaan näkökulman omasta asiantuntijaroolistaan, eli hänellä oli näkemys tarpeen tekniselle määrittelylle. Portinvartijana henkilö A3 puolestaan esitteli hankkeen johtoryhmälle, eli hankinnan päättäjille, ja hän toimi tällöin ostotiimin edustajana. Näin ollen hänellä oli merkittävä rooli erityisesti ostotiimin viestinnässä ostotiimin ulkopuolelle.

Toisaalta henkilöllä B1 voidaan nähdä olevan myös päättäjän piirteitä. B1 vastasi yrityksessä juuri tämän tyyppisten ratkaisujen hankinnasta, joten hänellä oli valta tehdä päätöksiä ostoprosessin etenemisestä ja siitä, millainen hankinta tullaan ostamaan ja keitä toimittajia harkitaan. Näin ollen hänellä oli valta tehdä hankintaa koskevia päätöksiä ja siten ohjata ostopäätöksenmuodostumista. Seuraavaan taulukkoon (taulukko 5) on koottu yhteenvetona haastateltujen henkilöiden edustamat ostotiimin roolit.

Taulukko 5 Haastateltujen henkilöiden edustamat ostotiimin rooli

Haastateltu henkilö	Rooli ostotiimissä
A1	Vaikuttaja
A2	Käyttäjä, ostaja
A3	Vaikuttaja, portinvartija
B1	Ostaja, päättäjä
B2	Vaikuttaja

Haastateltujen osallistuminen ostoprosessin eri vaiheisiin oli melko hyvin linjassa heidän ostotiimin rooleistaan kumpuavalle tyyppilliselle toiminnalle. Tyypillisesti monimutkaisten ratkaisuiden hankinnassa tarpeen tunnistamiseen osallistuvat käyttäjä, ostaja, päättäjä ja portinvartija, tuotteen määrittelyyn ostaja, käyttäjä, portinvartija ja vaikuttaja ja vaihtoehtojen kartoituksessa ostaja, portinvartija ja vaikuttaja (Abratt ym. 2019). Tämän tutkimuksen empirian löydökset olivat pääpiirteittäin tämän kanssa linjassa, mutta muutamien roolien kohdalla voitiin löytää eroavaisuuksia. Empiriassa yksi vaikuttajista osallistui jo tarpeen tunnistamiseen tuodessaan omaa teknologista asiantuntemustaan aivan ostoprosessin alkuun. Lisäksi teoriasta poiketen ostaja ja päättäjä eivät osallistuneet yritys B:n hankinnassa vielä tarpeen tunnistamiseen, sillä tarve tuli yrityksen tietoon

vahvasti myyntifunktion kautta. On kuitenkin yleistä, että ostotiimin jäsenten roolien merkitys ja ostotiimin kokoonpano vaihtelevat ostoprosessin eri vaiheissa tapauskohtaisesti (Prior ym. 2021). Oheiseen taulukkoon (taulukko 6) on koottu haastatteluiden perusteella ostotiimin jäsenten osallistuminen ostoprosessin alun vaiheisiin.

Taulukko 6 Ostotiimin jäsenten osallistuminen ostoprosessin alun vaiheisiin

Ostoprosessin vaihe	Vaiheeseen osallistuneet ostotiimin jäsenet
Tarpeen tunnistaminen	Käyttäjä, ostaja, vaikuttaja, portinvartija
Tuotteen määrittely	Ostaja, vaikuttaja, käyttäjä, portinvartija, päättäjä
Vaihtoehtojen kartoittaminen	Ostaja, vaikuttaja, käyttäjä, päättäjä

Toisaalta mielenkiintoinen havainto aineistossa oli se, että tuotteen määrittely ja vaihtoehtojen kartoitus tapahtuivat osin samanaikaisesti niin, että tarpeiden määrittäminen tarkentui vaihtoehtojen kartoituksen ohella. Tämä voi osaltaan johtua siitä, että ostotiimin jäsenet eivät vielä tarpeen määrittämisessä ymmärtäneet syvällisesti tarvettaan tai tienneet, millaisia mahdollisuuksia heillä on ongelmansa ratkaisemiseksi. Näin ollen oli osin ensin selvitettävä erilaisia toimittajien ratkaisuja ja vaihtoehtoja, joita markkinalla on olemassa, jotta voidaan ymmärtää paremmin myös yrityksen tarpeita hankinnalle. Aineiston pohjalta voidaan siis kyseenalaistaa se, ovatko monimutkaisten hankintojen kontekstissa tuotteen määrittely ja vaihtoehtojen kartoitus erillisiä vaiheita ostoprosessissa vai ovatko ne yhteen vaiheeseen sisältyviä erilaisia toimintoja.

4.2 Ostotiimin jäsenten haasteet ostoprosessissa heidän tarpeidensa taustalla

4.2.1 Ostotiimin jäsenten haasteet

Tutkimuksessa pystyttiin tunnistamaan aineistolähtöisesti uusi teema, jonka huomattiin vaikuttavan ostotiimin jäsenten erilaisiin tarpeisiin ostoprosessin alkuvaiheissa. Tämä aineistolähtöinen teema on ostotiimin jäsenten haasteet. Haasteiden tunnistettiin ohjaavan ostotiimin jäsenten tarpeita ostoprosessin alussa informaatiotarpeiden sekä psykologisten tarpeiden osalta. Haasteet nousivat esiin haastatteluissa, kun ostotiimin jäsenet kuvasivat syitä erilaisille tarpeilleen, esimerkiksi koskien tietynlaista informaatiota tai koettua tunnetta. Haasteita tunnistettiin olevan neljää tyyppiä: sisäisten intressiryhmien

vakuuttaminen ja motivointi hankinnan tarpeesta, osto-ongelman ymmärtäminen, oikean ajankohdan valitseminen hankinnalle sekä epä tietoisuus mahdollisista ratkaisuvaihtoehdoista. Ostotiimin jäsenet kohtasivat siis näitä haasteita työssään ostoprosessissa, mikä vaikutti heidän tiedonhakuunsa, tietotarpeisiinsa sekä tunteiden kokemiseen ja säätelyyn vaikuttaviin tarpeisiin. Seuraavaksi kuvataan ostotiimin jäsenten kokemat haasteet ostoprosessin alun vaiheissa.

Tarpeen tunnistamisessa haasteena tunnistettiin *sisäisten intressiryhmien vakuuttaminen ja motivointi hankinnan tarpeesta*. Haastetta kokivat ostaja, käyttäjä sekä vaikuttaja ja portinvartija. Haasteelliseksi koettiin se, että yrityksen johtoryhmä tuli vakuuttaa hankinnan tarpeesta ja merkityksellisyydestä, jotta hankinnalle saatiin budjetti. Ylimmän johdon motivoinnin ja vakuuttamisen lisäksi haasteena oli myös muiden sisäisten intressiryhmien vakuuttaminen, jotta hankintaprosessi saatiin liikkeelle organisaatiossa. Haastetta loi muun muassa se, että ihmiset osallistuvat ostoprosessiin omista lähtökohdistaan ja edustavat erilaisia taustoja esimerkiksi työnkuvan puolesta. Aineistosta nousi esiin se, että tarpeen tunnistamisessa oli tärkeä osoittaa, miten hankinta helpottaisi useiden eri organisaatio-osien työskentelyä ja auttaisi heitä palvelemaan asiakkaita paremmin. Haastavaa oli myös saada relevantit intressiryhmät ja organisaatio-osat motivoitumaan ja tuomaan oma panoksensa ostoprosessiin. Käyttäjänä ja ostajana toiminut henkilö A2 koki työssään haasteelliseksi juuri eri intressiryhmien vakuuttamisen ja motivoinnin, mikä oli merkittävää hankinnan käynnistymisen kannalta.

Kaikkein eniten oli ehkä haaste siinä, että sai tämän projektin liikkeelle meidän organisaatiossamme. Se teknologian vanheneminen auttoi suuresti, mutta muuten se saattaa olla todella hankalaa saada tämmöisiä juttuja, ainakaan markkinoinnin alalla meillä läpi -- Ja oikeastaan (haastavaa oli osoittaa) se, että mitä hyvää se (hankinta) voi heille (sisäisille intressiryhmille) tuoda ja miten me voimme tällä heidän elämäänsä helpottaa. Ja miten me voimme palvella meidän asiakkaitamme paremmin. Niin niihin sisäisiin intressiryhmiin vaikuttaminen ei aina ole niin kovin helppoa niin se on ollut ehkä se kaikista vaikein asia tässä.” Henkilö A2

Lisäksi tarpeen tunnistamisessa haasteena koettiin *osto-ongelman ymmärtäminen*. Tällä viitattiin tässä vaiheessa sen ymmärtämiseen, mitä tulisi oikeastaan hankkia ja millaista arvoa hankinnalla haetaan. Toisaalta haasteena tarpeen tunnistamisessa oli myös

oikean ajankohdan valitseminen hankinnalle. Hankintaan liittyi epävarmuutta, mikä heijastui hankinnan ajankohdan päättämisen haasteellisuutena. Myös näitä molempia haasteita kokivat ostaja, käyttäjä sekä vaikuttaja ja portinvartija. Vaikuttajana ja portinvartijana toiminut henkilö A3 koki haasteelliseksi hankinnan ajoittamisen sekä sen päättämisen, mitä oikeastaan tulisi olla hankinnan kohteena yrityksen osto-ongelman ratkaisemiseksi.

”Olisiko meidän pitänyt tehdä tämä (hankinta) jo aikaisemmin? Pitäisikö meidän toteuttaa jotain toiminnallisia asioita, esimerkiksi jotain nettikauppaa, asiakasportaaleja tai jotain muuta kuin tämä staattinen korporaationetisivu? Ne minä ehkä laskisin haasteiksi.” Henkilö A3

Tuotteen määrittämisessä haastateltavien vastauksissa korostui kolmenlaisia haasteita. Ensinnäkin myös tässä vaiheessa koettiin haasteeksi osto-ongelman ymmärtäminen. Tätä kokivat ostaja, vaikuttaja, käyttäjä, portinvartija sekä päättäjät. Osto-ongelman ymmärtämisellä viitattiin epävarmuuteen siitä, ymmärretäänkö yrityksessä tarpeeksi sitä, mitä tulisi hankkia. Esimerkiksi pohdittiin sitä, osataanko tunnistaa hankinnan kannalta merkittävät sidosryhmät, joiden tarpeet tulisi ottaa tuotteen määrittelyssä huomioon. Lisäksi esimerkiksi ostajan ja päättäjän roolissa toiminut B1 ja vaikuttajana toiminut B2 kokivat haasteeksi oikeiden kysymysten esittämisen tarpeiden tunnistamiseksi sekä loppuasiakkaan tarpeen riittävän syvällisen ymmärtämisen, jotta heille osataan tarjota toimivaa ratkaisua.

”Niin kyllähän se, että hyppää tuollaiseen tuntemattomaan on haastavaa. Eli osaammeko kysyä oikeita asioita ja ymmärrämmekö riittävästi tätä prosessia. -- Ja sitten kun olemme pyytäneet tarjouksen niin onko se lopulta ollenkaan sitä, mitä meidän pitäisi asiakkaalle tarjota. Koska pahimmillaan tässä voi käydä niin, että me saamme sen kaupan ja me hankimme tämän ratkaisun ja sitten toimitamme sen asiakkaalle, mutta se ei toimikaan.” Henkilö B1

”No ehkä siinä on juuri se, että kun tämä on meille vieras prosessi, meille vieras toimitus ja teknologia. Niin että ylipäättään osaamme kysyä oikeaa teknologiaa, että tiedämme mistä lähdetään kysymään. Ja sitten toinen on

se, että kun toimimme näin välikätenä, niin miten määritellä meidän asiakkaamme kanssa oikein yksityiskohtaisesti ne tarpeet, joita sen järjestelmän pitää pystyä tuottamaan. ” Henkilö B2

Lisäksi tuotteen määrittelyvaiheessa näkyi haasteena *epätietoisuus mahdollisista ratkaisuvaihtoehdoista*. Tällä tarkoitettiin sitä, että ostotiimin jäsenet eivät tarkkaan tienneet millaisia ratkaisuja heidän tarpeisiinsa on olemassa. Myös tätä haastetta kokivat ostaja, vaikuttaja, käyttäjä, portinvartija sekä päättäjät. Esimerkiksi henkilö B1 mainitsi haastavaksi sekä teknisten ratkaisuvaihtoehtojen että toimittajavaihtoehtojen ymmärtämisen.

”Tämmöinen ultraäänitestaus on teknologiana täysin absurdi, eihän meillä ollut mitään käsitystä, ei oikeastaan edes meidän teknologiapuolellemme, että mitä tästä tulee. Mutta tiesimme, että tällaisia firmoja varmasti löytyy ja että tätä tehdään jossakin.” Henkilö B1

Kolmas haaste tarpeen määrittelyvaiheessa oli sisäisten intressiryhmien vakuuttaminen ja motivointi. Tässä vaiheessa ostoprosessia haasteella viitattiin relevanttien sidosryhmien osallistamiseen ja motivointiin tarpeiden määrittelyyn, jotta kaikkien tarpeellisten tahojen näkökulma hankinnassa tulee otettua huomioon. Tämä haaste esiintyi käyttäjän, ostajan, vaikuttajan, portinvartijan rooleissa. Esimerkiksi vaikuttaja A1 koki haastavaksi edustamansa myyntifunktion osallistamisen tuotteen määrittelyyn heidän todellisten tarpeidensa tunnistamiseksi.

”Ja sitten tietysti se toinen haaste: miten saa osallistettua tarpeeksi porukkaa, ettei käy niin, että mä sanon, että näin minä luulen, että meidän myyntimme sen haluaa. Etten itse päätä, että tällaisia asioita mä kysyn myyntiltä ja he sitten vastaavat näihin. -- Että tulee varmasti tarpeeksi laajaa ja oikeanalaista inputtia, jotta saadaan optimaalinen sivusto.” Henkilö A1

Vaihtoehtojen kartoituksessa ei noussut esiin uusia haasteita. Toisaalta molemmissa ostoprosesseissa voitiin nähdä, että tuotteen määrittely ja vaihtoehtojen kartoitus tapahtuivat osin samanaikaisesti, jolloin tarpeiden määrittely tarkentui vaihtoehtojen kartoituksen ohella. Näin ollen voidaan olettaa, että tuotteen määrittelyssä esiin nousseet haasteet

olivat läsnä myös vaihtoehtojen kartoituksessa ja vaikuttivat siten myös tuossa vaiheessa ostotiimin jäsenten tarpeisiin. Toisaalta kuten aiemmin todettiin, vaihtoehtojen kartoituksessa ostotiimistä osallistui rajatumpi määrä rooleja ja vastuut olivat tarkemmin määritelty tietyille henkilöille, voidaan katsoa, että sisäisten intressiryhmien vakuuttaminen ja motivointi hankinnan tarpeesta ei enää ollut haasteena vaihtoehtojen kartoituksessa. Oheinen taulukko (taulukko 7) tiivistää aineistossa esiintyneet ostotiimin jäsenten haasteet, joita ostotiimin jäsenet kohtasivat kussakin ostoprosessin vaiheessa.

Taulukko 7 Ostotiimin jäsenten haasteet ostoprosessin alussa

Ostoprosessin vaihe	Haasteet ostoprosessin vaiheessa	Haasteita kokeneet ostotiimin jäsenet
Tarpeen tunnistaminen	<ul style="list-style-type: none"> sisäisten intressiryhmien vakuuttaminen ja motivointi hankinnan tarpeesta osto-ongelman ymmärtäminen oikean ajankohdan valitseminen hankinnalle 	<ul style="list-style-type: none"> ostaja käyttäjä vaikuttaja portinvartija
Tuotteen määrittely	<ul style="list-style-type: none"> sisäisten intressiryhmien vakuuttaminen ja motivointi hankinnan tarpeesta 	<ul style="list-style-type: none"> ostaja käyttäjä vaikuttaja portinvartija
	<ul style="list-style-type: none"> osto-ongelman ymmärtäminen epätietoisuus mahdollisista ratkaisuvaihtoehdoista 	<ul style="list-style-type: none"> ostaja vaikuttaja käyttäjä portinvartija päätäjä
Vaihtoehtojen kartoittaminen	<ul style="list-style-type: none"> osto-ongelman ymmärtäminen epätietoisuus mahdollisista ratkaisuvaihtoehdoista 	<ul style="list-style-type: none"> ostaja vaikuttaja käyttäjä päätäjä

4.3 Ostotiimin jäsenten informaatiotarpeet ostoprosessin alussa

4.3.1 Ostotiimin jäsenten informaatiotarpeet

Tutkimuksen ensimmäinen osaongelma käsitteli ostotiimin jäsenten tehtävistä kumpuavia informaatiotarpeita ostoprosessin alussa. Empiriassa nousi esiin ostotiimin jäsenten tarpeet kaikkiin teorian pohjalta tunnistettuihin tietotarvekategorioihin liittyen, eli ostotiimin jäsenet etsivät informaatiota markkinaoloista, myyjän kyvykkyyksistä, hankintaan liittyvistä tarpeista, markkinan rajoitteista sekä tietoa, joka lisäsi ymmärrystä osto-ongelmasta. Lisäksi aineiston pohjalta voitiin tunnistaa yksi uusi informaatiotyyppi. Uusi informaatiotyyppi koski tietoa muiden tekemistä vastaavista hankinnoista. Haastatteluisissa keskusteltiin ostotiimin jäsenten informaatiotarpeista ostoprosessin eri vaiheissa sekä pohdittiin syitä sille, miksi he tarvitsivat kulloinkin tietynlaista informaatiota. Näin ollen informaatiotarpeet jaoteltiin ostoprosessin vaiheiden mukaisesti.

Tarpeen tunnistamisen vaiheessa nousi esiin *tarve informaatiosta, joka lisää ymmärrystä osto-ongelmasta*. Tällöin tarvittiin tietoa siitä, mitä haittoja tai riskejä hankinnan toteuttamisella tai toteuttamatta jättämisellä olisi. Toisaalta tarvittiin tietoa siitä, millaisia vaihtoehtoja yrityksellä on tuossa hankintatilanteessa, eli mitä kannattaisi hankkia. Tämän tietotarpeen voidaan nähdä kumpuavan edellisessä luvussa esitellystä osto-ongelman ymmärtämisen haasteesta. Koska haastatteluiden hankintatilanteet olivat monimutkaisia ja hankinnan kohteet vieraita, tarvitsivat ostotiimin jäsenet tietoa ymmärtääkseen paremmin käsillä olevaa tilannetta ja omaa ongelmaansa. Esimerkiksi verkkosivualustan hankinnassa toiminut vaikuttaja ja portinvartija A3 kuvasi tarvinneensa tietoa markkinalla tarjolla olevista vaihtoehdoista.

”Jos lähdetään siitä, että driveri hankinnalle oli se, että se (verkkosivualusta) oli vanhentunut ja jäänyt teknologiastaan jälkeen niin sen jälkeen meitä alkoi kiinnostaa mitä on ylipäättään tarjolla. Millaisia alustoja on.”

Henkilö A3

Lisäksi tarpeen tunnistuksessa voitiin huomata aineistolähtöisesti tunnistettu tietotarve: *tieto muiden tekemistä vastaavista hankinnoista*. Tällä tarkoitettiin tarpeen tunnistamisvaiheessa tietoa siitä, miten muut yritykset ovat toimineet vastaavissa hankinnoissa, miten hankintaprosessia on viety eteenpäin ja mitä toimittajia muut ovat käyttäneet.

Tällöin kaivattiin siis tietoa oikean elämän esimerkeistä vastaavissa tilanteissa sekä tietoa erilaisten ratkaisumallien onnistumisesta. Esimerkiksi verkkosivualustan hankintaan osallistuneet ostaja ja käyttäjä A2 sekä vaikuttaja ja portinvartija A3 kuvasivat muiden vastaavien hankintaprosessien ja niiden onnistumisen olleen tärkeä informaatiotarve heidän rooleistaan käsin.

”Mä hain tietoa siitä, miten tällaisia projekteja on viety eteenpäin. -- Kävin erilaisia caseja läpi ja etsin tietoa caseista, joissa on tehty tällaisia webbisivu-uudistuksia ja katsoin, mitä toimijoita siellä on ollut mukana ja miten siellä on (prosessissa) sitten edetty.” Henkilö A2

”Meitä kiinnosti, mitä muut tekevät ja ovatko he onnistuneet (vastaavassa hankinnassa). Ja se, miten se (hankinta) on oikeasti mennyt oikeassa elämässä, on ehkä se tärkein tiedonlähde.” Henkilö A3

Monen erilaisen informaation tarve kasvoi tuotteen määrittelyn vaiheessa. Myös tällöin tarvittiin informaatiota, joka lisää ymmärrystä osto-ongelmasta. Tällöin tarvittiin tietoa siitä, mitkä ovat relevantit kohderyhmät, joiden mielipiteet ja näkökulmat tulisi ottaa huomioon tarpeiden määrittelyssä ja millaisia vaihtoehtoja on olemassa markkinalla esimerkiksi käytettävyyteen, teknisiin ominaisuuksiin tai alan uusiin trendeihin liittyen. Myös tämän vaiheen tietotarpeen voidaan nähdä kumpuavan tuotteen määrittelyn vaiheessa koetusta osto-ongelman ymmärtämisen haasteesta. Vaikuttajina omissa ostoprosesseissaan toimineet henkilöt A1 ja B2 kuvasivat osto-ongelman ymmärtämiseen tarvitsemaansa tietoa seuraavasti:

”Koska en mä ole webbikehittämisen ammattilainen, mä en tiedä mitä hienouksia tässä (hankinnassa) voisi olla, mitä uusia asioita on. Välillä se on esimerkiksi niin kun menee jollekin sivustolle niin se toimii niin intuitiivisesti, että yhtäkkiä se näyttääkin juuri ne asiat, joita olit sieltä etsimässä. Eli kun en tiedä mitä on tehty, niin täytyy katsoa mitä ylipäätään on olemassa markkinalle. Ei siis tarvitse olla kaikista uusinta tekniikkaa, mutta piti selvittää millainen voisi olla uusilla teknologioilla toimiva sivusto, joka toimii entistä paremmin ja palvelee paremmin asiakkaita” Henkilö A1

”No ensimmäiseksi tulee mieleen se, että mitä on saatavilla, mitä vaihtoehtoja on. Kun tämä ei ollut meille tuttu asia niin jo se on sellainen tiedon tarve.” Henkilö B2

Lisäksi myös tuotteen määrittelyssä tarvittiin tietoa muiden tekemistä vastaavista hankinnoista. Tällä pyrittiin saamaan tietoa siitä, miten muut yritykset ovat toimineet, millaisia valintoja on tehty ja millaiset teknologiset ratkaisut on todettu toimiviksi tai toisaalta toimimattomiksi. Tämän tietotarpeen taustalla voidaan jälleen huomata yksi ostotiimin jäsenten kokema haaste eli epä tietoisuus mahdollisista ratkaisuvaihtoehdoista. Esimerkiksi vaikuttaja A1 kertoi etsineensä tietoa edustamansa yrityksen kilpailijoiden tekemistä valinnoista verkkosivujen toteutuksessa.

”Aloin etsiä tietoa ja mallia sieltä hyvien kilpailijoiden verkkosivuilta, eli tavallaan mitä tämmöisellä hyvällä sivulla voisi ja tulisi olla. -- Minun mielestäni oli järkevää mennä katsomaan, miten hyvin menestyvät kilpailijamme ovat tehneet ja millaisia ne niiden verkkosivut ovat.” Henkilö A1

Tuotteen määrittelyssä kaikki haastateltavat tarvitsivat myös *informaatiota hankintaan liittyvistä tarpeista*. Tällä viitattiin esimerkiksi laatuun tai teknisiin ominaisuuksiin, kuten hankinnalta edellytettävään tarkkuuteen tai kykyyn esittää ja tuottaa erilaista tietoa. Toisaalta taas tarvittiin tietoa eri sisäisten intressiryhmien ja ulkoisten asiakkaiden tarpeista hankinnan toiminnallisille ja teknisille ominaisuuksille.

” Siihen liittyy juuri laatu, esimerkiksi kuinka tarkkaan jotain täytyy tehdä ja nopeus, kuinka nopea pitää olla. Ja sitten käytettävyydet, että mitä rajoitteita sen käytössä on, voiko siellä olla esimerkiksi ihminen läsnä, kun sitä käytetään.” Henkilö B2

”Tai sellaista, että miten sitä laitetta pystyy huoltamaan, millaisia varaosatarpeita siinä on tai millaisia kuluvia osia on (--), jotta meidän After-Sales pystyy sitten osaltaan hoitamaan jatkossa tuotetukea.” Henkilö B1

Lisäksi tuotteen määrittelyssä tarvittiin *informaatiota markkinaoloista ja markkinan rajoitteista*. Tällä viitattiin esimerkiksi asiakkaan kohdemaan vaatimuksiin komponenttien standardeille tai sähköjännitteelle ja kohdemaan ilmaston muodostamiin vaatimuksiin. Esimerkiksi ostajana ja päättäjänä toiminut B1 korosti tarvinneensa tietoa loppuasiakkaan maakohtaisista tarpeista ja rajoitteista toimitettavalle ratkaisulle, jotta yritys B pystyisi toimittamaan asiakkaalleen sopivan toimituksen.

Olen koittanut ajaa meillä semmoista prosessia, että kun tiedetään että tulee joku asiakas ja tiedetään että mihin maahan se kauppa olisi menossa, niin siellä voi olla maakohtaisia vaatimuksia. Se voi olla sähköjännite, se voi olla ilmasto. Jos mennään yli 45 asteen lämpötilan, missä me välillä operoidaan, niin silloin se tarkoittaa, että esimerkiksi sähkökaapeissa pitää olla jäädyttimet. Tai jos mennään Amerikkaan, niin täytyy olla tiettyjen standardien mukaan hyväksytyjä komponentteja käytössä --." Henkilö B1

Vaihtoehtojen kartoituksessa tarvittiin erityisesti *informaatiota myyjän kyvykkyyksistä*. Tämä koski esimerkiksi toimittajien hintoja, kulurakenteita, suosittuutta ja referenssejä tai toimittajien käyttämien teknologioiden yhteensopivuudesta yrityksen omaan prosessiin ja tarpeeseen tarpeisiin. Esimerkiksi tietohallinnon näkökulmasta verkkosivu-uudistukseen osallistunut päättjä ja vaikuttaja A3 koki tarvinneensa tietoa tässä vaiheessa erityisesti referensseihin, hintaan ja teknologisiin toiminnallisiin liittyen.

Kyllä tärkeimmät (tiedot) voi oikeastaan nostaa esiin aika helpostikin. Hinta on ehkä kaikkein tärkein yksittäinen tekijä, mutta ei tietenkään kokonaan määrää asiaa. Minulle tärkeää on myös referenssit, onko joku muu tehnyt samalla alustalla samojen toimittajien kanssa onnistuneita hankkeita. Se on meille valinnoissa tärkeä asia aina. Sitten on tietysti se, että onko tämä alusta teknologisesti riittävän kypsä, onko se toimiva meidän toiminnallisiin tarpeisiimme. Mutta se oli ehkä tietyllä tavalla jo itsestäänselvyys siinä vaiheessa. -- Eli kyllä se oli referenssit, hinta ja se että täyttääkö teknologia ne meidän minimivaatimuksemme." Henkilö A3

Alta löytyvään taulukkoon (taulukko 8) on koottu ostotiimin jäsenten informaatio-tarpeet edellä kuvatun mukaisesti ostoprosessin alun vaiheissa.

Taulukko 8 Informaatiotarpeet ostoprosessin alun vaiheissa

Ostoprosessin vaihe	Informaatiotarve
Tarpeen tunnistaminen	<ul style="list-style-type: none"> informaatio, joka lisää ymmärrystä osto-ongelmasta tieto muiden tekemistä vastaavista hankinnoista
Tuotteen määrittely	<ul style="list-style-type: none"> informaatio, joka lisää ymmärrystä osto-ongelmasta tieto muiden tekemistä vastaavista hankinnoista informaatio hankintaan liittyvistä tarpeista informaatio markkinan rajoitteista informaatio markkinaoloista
Vaihtoehtojen kartoittaminen	<ul style="list-style-type: none"> informaatio myyjän kyvykkyyksistä

4.4 Psykologiset ja sosiaaliset tarpeet ostoprosessin alussa

4.4.1 Ostotiimin jäsenten psykologiset tarpeet

Tutkimuksen toinen osaongelma käsitteli ostotiimin jäsenten henkilökohtaisia psykologisia ja sosiaalisia tarpeita ostoprosessin alussa. Tähän osaongelmaan vastaamiseksi ostotiimin jäsenten psykologisia tarpeita tarkasteltiin tunteiden kokemiseen ja tunteiden säätelyyn liittyvien tarpeiden näkökulmasta. Pääpiirteittäin teorian pohjalta on voitu tunnistaa, että ostoprosessissa halutaan kokea positiivisia tunteita ja niiden kokemista ylläpitää, kun taas negatiivisia tunteita kartetaan ja niistä halutaan päästä eroon. (Kemp ym. 2018.) Aineiston avulla pyrittiin siis teorialähtöisesti tunnistamaan ostotiimin jäsenten kokemia *tunteita* ostoprosessin alun vaiheissa. Lisäksi psykologisiin tarpeisiin liittyen voitiin tunnistaa yksi uusi teema aineiston pohjalta. Tämä teema oli *tunteita aiheuttavat triggerit*. Koska tunteiden rooli päätöksenteossa vaihtelee ostoprosessin eri vaiheissa, oli perusteltua selvittää koettuja tunteita ja triggerit ostoprosessin vaiheiden mukaan jaotellen.

Aineiston perusteella voitiin todeta, että ostoprosessin alun vaiheisiin liittyi paljon negatiivisia tunteita. Tarpeen tunnistamisessa heräsi *ahdistuksen, ärsytyksen ja jännityksen* tunteita. Jännitystä ja ahdistusta tunsivat käyttäjät ja ostajat ja ärsytystä portinvartijat sekä

vaikuttaja. Heidän kokemiaan tunteita aiheuttivat useat erilaiset triggerit. Ahdistusta aiheutti hankinnan toteuttamisen nopea ja kiireellinen aikataulu, jotta mahdollisten ongelmien realisoituminen pystyttäisiin estämään. Jännitystä aiheutti epävarmuus päättävien tahojen suhtautumisesta ja heidän motivaatiostaan hankintaan. Ärsytystä puolestaan aiheutti se, että hankinnan kanssa oli viivytelty, jolloin hankinta tehtiin vasta sen ollessa teknisesti pakollinen ja kiireellinen. Näissä tunteita aiheuttavissa triggereissä voidaan huomata yhtäläisyyksiä niiden haasteiden kanssa, joita ostotiimin jäsenet kohtasivat tarpeen tunnistamisen vaiheessa. Näitä haasteita olivat esimerkiksi sisäisten intressiryhmien vakuuttaminen ja motivointi hankinnan tarpeesta sekä oikean ajankohdan valitseminen hankinnalle. Esimerkiksi verkkosivu-uudistuksessa ostajana ja käyttäjänä toimineen henkilön A2 vastauksista voidaan negatiivisten tunteiden taustalla huomata hänen kokemiensa haasteiden vaikutukset.

”No siis lähinnä se, että mulla oli silloin tiedossa se, että tässä tulee tämä teknologian vanhentuminen ja sen mukana tietoturva-aaste. Ja silloin oli vielä tieto siitä, että tämä sivusto tulee vanhenemaan jo syksyllä 2021, eli nyt tänä syksynä. Niin se ajatus minua varmaan eniten ahdisti.” Henkilö A2

”Ja sitten toinen varmaan se vaikuttaminen näihin sisäisiin päätöksentekijöihin, että he näkevät sen asian tärkeyden ja ymmärtävät sen, että meidän täytyy toimia ja emme voi seurata sivusta. Kello käy ja tulee tehdä ratkaisuja.” Henkilö A2

Tuotteen määrittelyssä heräsi myös monia negatiivisia tunteita. Erityisesti vastauksista nousi esiin *epävarmuuden tunne*. Tätä kokivat vaikuttaja, ostaja ja päättäjät. Epävarmuutta aiheutti itsessään hankinnan onnistuminen, eli onnistutaanko tekemään hankinta, joka sopii yrityksen tarpeisiin. Erityisesti epävarmuuden koettiin syntyvän vieraasta hankinnasta ja osto-ongelmasta, jolloin hankinnan tarkoista tarpeista ei ollut varmuutta. Toisaalta epävarmuutta aiheutti myös se, saataisiinko hankinnan tarpeista kerättyä riittävästi tietoa eri sidosryhmiltä, jotta hankinta palvelisi kaikkien relevanttien ryhmien tarpeita. Myös näiden negatiivisten tunteiden taustalla voidaan huomata olevan ostotiimin jäsenten kohtaamat haasteet: sisäisten intressiryhmien vakuuttaminen ja motivointi hankinnan tarpeesta, osto-ongelman ymmärtäminen ja epätietoisuus mahdollisista ratkaisuvaihtoehdoista. Yritys B:n hankinnassa ostajana ja päättäjänä toimineen henkilön B1 sekä yritys A:n

hankinnassa vaikuttajan roolissa olleen henkilön A1 vastauksissa näkyy heidän rooleissaan kokema epävarmuuden tunne.

”Tämä oli ihan niin kuin hyppy tuntemattomaan. Semmoinen asia, josta sä et oikeastaan tiedä, mutta sun täytyy vaan edistää sitä, koska meillä on jokin tavoite täällä, mitä me haluamme. Ja kun et tunne teknologiaa niin se on ehkä semmoinen, onko se sitten negatiivinen tunne, mutta epävarmuustekijä, jonka kanssa pitää elää.” Henkilö B1

”No yksi asia on tietysti se, että tietää että, tämä on iso ja hankala projekti, josta tulee paljon erilaisia asioita tehtäväksi ja voi mennä pieleen. Niin tavallaan se on isoa epävarmuutta esimerkiksi, että saadaanko me tarpeeksi iso budjetti ja saadaanko me tehtyä hyvät sivut.” Henkilö A1

Myös ahdistuksen ja *pettymyksen tunteet* liittyivät tuotteen määrittelyyn. Pettymys ja ahdistus liittyivät esimerkiksi siihen, kun tietoa ja erilaisia alan trendejä etsittäessä huomattiin, miten vanhanaikaiset yrityksen aiemmat verkkosivut ovat olleet esimerkiksi käytettävyydeltään ja visuaalisuudeltaan. Ahdistus liittyi myös vaihtoehtojen kartoitukseen, jolloin se kumpusi myös yrityksen nykytilanteen vanhanaikaisuuden huomaamisesta tarkasteltaessa markkinalla olevia vaihtoehtoja ja muiden tekemiä ratkaisuja.

”Eli kun meni kilpailijan sivulle ja katsoi heidän tekemiään hienoja ratkaisuja niin ajatteli, että onpas meillä ollut aika huonot sivut. Tai onko ne sitten huonot olleet välttämättä, mutta ainakin meidänkin olisi sitten pitänyt olla paremmat ja tämä olisi pitänyt tehdä aiemmin. Olemmeko me jo myöhässä?” Henkilö A1

Myös ärsytys liittyi sekä tuotteen määrittelyyn että vaihtoehtojen kartoitukseen. Ärsytystä aiheutti se, että tiedon saaminen ja jakaminen oli paikoin hankalaa ja hidasta. Tiedonkulku jumittui esimerkiksi sähköposteihin, mikä ei ollut omiaan edistämään ostopäätösprosessia.

Toisaalta ostoprosessin alkuun liittyi myös paljon positiivisia tunteita. Tarpeen tunnistamisen vaiheeseen liittyi *innostusta, iloa ja helpotusta*. Innostusta koettiin, kun päästiin tekemään uudistusta ja korjaamaan olemassa olevia haasteita. Iloa koettiin puolestaan

siitä, että hankinnan aloittaminen aiheutti innostusta organisaatiossa niiden henkilöiden taholta, jotka olivat työssään kosketuksissa hankinnan kohteeseen. Helputusta tunnettiin siitä, että hankintaprosessista uskottiin olevan melko rutiininomaisesti toteutettavissa. Ostajana ja käyttäjänä toiminut A2 koki työssään innostusta ja iloa saadessaan viedä ostoprosessia eteenpäin ja päästessään korjaamaan yritystä kauan vaivanneita ongelmia.

”Varmasti siinä oli se, kun saimme luvan viedä asiaa eteenpäin. Tottakai, mä tykkään työstäni ja oli tosi mielekästä päästä viemään sitä projektia eteenpäin ja päästä luomaan uutta. Sehän on ihan mahtava mahdollisuus, jos me olemme nyt vuositolkulla kärsineet siitä, että meillä on valtavia rajoituksia sen nykyisen platformin rajallisuuden takia. Niin nyt me pääsimme suunnittelemaan ihan uutta alustaa. Tieto siitä, että me pääsimme ratkaisemaan niitä ongelmia, joita sen nykyisen platformin kanssa oli, niin kyllähän se motivoi. Se oli oikeastaan pelkästään positiivista.” Henkilö A2

Koska tässä tutkimuksessa tuotteen määrittely ja vaihtoehtojen kartoittaminen nähdään osin päällekkäisenä osana ostoprosessia, tunteiden voitiin tunnistaa olevan läsnä sekä tuotteen määrittelyssä että vaihtoehtojen kartoituksessa. Tämä johtuu siitä, että osto-ongelman ollessa vieras hankinnan kohteeseen, erilaisiin vaihtoehtoihin sekä ratkaisumahdollisuuksiin tutustumisen aiheuttamat tunteet ovat osa jo tuotteen määrittelyvaihetta, jossa ostotiimin jäsenet pyrkivät syventämään ymmärrystään osto-ongelmasta tarpeiden määrittämiseksi.

Tuotteen määrittelyn ja vaihtoehtojen kartoituksen voidaan nähdä herättäneen innostusta, *luottamusta* ja *onnistumisen tunnetta*. Koska vaiheet ovat osin päällekkäiset, ei tunteita voitu johdonmukaisesti sijoittaa vain jompaankumpaan ostoprosessin vaiheeseen. Uudistamismahdollisuus ja mahdollisuus korjata olemassa olevia ongelmia aiheutti innostusta. Lisäksi innostusta aiheutti tutustuminen erilaisiin hankinnan vaihtoehtoihin ja mahdollisuuksiin erilaisten ominaisuuksien osalta. Innostusta siis aiheutti se, kun ymmärrys osto-ongelmasta ja ratkaisuvaihtoehdoista syveni. Luottamus liittyi puolestaan siihen, kun tarpeet hankinnalle alkoivat kirkastua erilaisten vaihtoehtojen selkiytyessä. Lisäksi löytyi toimittajia, jotka sopivat näihin tarpeisiin. Tämä aiheutti luottamusta siihen, että onnistunut hankinta asiakkaan ongelman ratkaisemiseksi pystytään tekemään. Asian tuntevat toimittajat herättivät myös itsessään luottamusta. Ratkaisujen löytäminen aiheutti myös onnistumisen tunnetta ja luottamusta ostoprosessiin. Luottamusta loi myös

positiivinen palaute sisäisiltä intressiryhmiltä liittyen siihen, miten ostoprosessi etenee. Myös näiden positiivisten tunteiden triggerien taustalla voidaan nähdä yhtäläisyyksiä ostotiimin kokemien haasteiden, kuten osto-ongelman ymmärtämisen haasteen kanssa. Kun ostotiimin jäsenet pystyivät ratkaisemaan ostoprosessissaan kohtaamia haasteita, se aiheutti heissä positiivisia tunteita. Tämä näkyy muun muassa henkilöiden A1 ja B2 vastauksissa.

”No sitten siinä innostuu, kun huomaa että mehän voisimme tuollaisenkin tehdä. Ehkä se kääntyy sitten siinä vaiheessa, alkaa innostumaan, kun ymmärtää, että tämähän antaa meille vaikka mitä mahdollisuuksia. Eli tavallaan mitä enemmän sitä pystyi ymmärtämään ja mitä enemmän näki niitä kilpailijoiden toimivia ratkaisuja niin, sitä enemmän huomasi, että mehän voisimme myös tuoda tällaisia juttua. Niin silloin tulee optimistinen olo.”

Henkilö A1

”No se on tietysti se, että jos pystyy ratkaisemaan asiakkaan ongelman niin että siihen löydetään ratkaisu niin se on onnistumisen tunne tai ratkaisun löytämisen tunne.” Henkilö B2

Seuraavaan taulukkoon (taulukko 9) on koottu yhteen negatiivisten ja positiivisten tunteiden esiintyminen ostoprosessin alun vaiheissa sekä kuvattu näitä tunteita aiheuttavat triggerit.

Taulukko 9 Tunteet ja tunteita aiheuttavat triggerit ostoprosessin alussa

Ostoprosessin vaihe	Negatiiviset tunteet	Triggerit	Positiiviset tunteet	Triggerit
Tarpeen tunnistus	Ahdistus	kiireinen aikataulu	Innostus	uudistaminen ja ongelmien korjaaminen
	Ärsytys	epävarmuus päättäjien suhtautumisesta ja motivaatiosta	Ilo	hankinnan aiheuttama innostus organisaatiossa
	Jännitys	hankinnan viivytys	Helpotus	hankinnan rutiniinomaisuus
Tuotteen määrittely	Epävarmuus	hankinnan onnistuminen, vieras hankinta, relevanttien tahojen tarpeiden huomioimisessa onnistuminen	Innostus	uudistaminen ja ongelmien korjaaminen, vaihtoehtojen ymmärtäminen
	Ahdistus	vieras hankinta, nykytilan vanhanaikaisuus	Luottamus	ratkaisujen löytäminen, toimittajien asiantuntemus
	Pettymys	nykytilan vanhanaikaisuus	Onnistumisen tunne	ratkaisujen löytäminen
Vaihtoehtojen kartoitus	Ahdistus	nykytilan vanhanaikaisuus	Luottamus	ratkaisujen löytäminen, toimittajien asiantuntemus
	Ärsytys	tiedonkulun hankaluudet	Innostus	uudistaminen ja ongelmien korjaaminen, vaihtoehtojen ymmärtäminen
			Onnistumisen tunne	ratkaisujen löytäminen

4.4.2 Ostotiimin jäsenten sosiaaliset tarpeet

Tutkimuksen toinen osaongelma käsitteli myös ostotiimin jäsenten henkilökohtaisia sosiaalisia tarpeita. Sosiaalisten tarpeiden tunnistettiin liittyvän ostotiimin jäsenten ostoprosessissa kokemaan sosiaaliseen riskiin, joka kuvastaa sitä, miten henkilö kokee muiden ihmisten reagoivan hänen toimintaansa ostoprosessissa (Jacoby & Kaplan 1972). Näitä sosiaalisesta riskistä kumpuavia tarpeita tarkasteltiin yhteenkuuluvuuden ja arvostuksen tarpeiden muodossa. Empirian avulla oli tärkeää selvittää, miten nämä yhteenkuuluvuuden ja arvostuksen tarpeet vaikuttivat ostotiimin jäsenten toimintaan ostoprosessin alussa.

Yhteenkuuluvuuden tarpeita tarkasteltiin selvittämällä, miten ostotiimin jäsenet kokivat muiden mielipiteiden vaikuttaneen heidän toimintaansa ostoprosessissa. Muiden mielipiteiden vaikutusta toimintaan pohdittiin erityisesti silloin, kun mielipiteitä oli hankala yhdistää tai henkilö oli itse muiden kanssa eri mieltä. Tämän katsottiin kertovan haastateltavien tarpeesta toimia sosiaalisesti hyväksyttävällä tavalla yhteenkuuluvuuden tarpeen toteutumiseksi. Toisaalta keskusteltiin siitä, miten sidoksissa ostotiimin jäsenet uskoivat tämän hankinnan olevan saatuun arvostukseen ja luottamukseen työyhteisössä.

Erityisesti niillä ostotiimin jäsenillä, joilla oli paljon vastuuta ostotiimin järjestämisestä, korostui *yhteenkuuluvuuden tarve* keskusteltaessa muiden henkilöiden mielipiteiden vaikutuksesta heidän toimintaansa ostoprosessissa. Näitä rooleja olivat ostaja ja päättäjä. Tämä näkyi erityisesti tuotteen määrittelyvaiheessa siinä, että näiden roolien vastauksissaan painottui yhteisen tahtotilan löytäminen hankinnan edistämiseksi ja kaikkien relevanttien tarpeiden yhdistäminen hankinnassa. Vaikka näillä ostotiimin jäsenillä oli paljon valtaa päätöksenteossa, he pitivät tärkeänä mielipiteiden yhdistämisen päätöksenteossa tai kompromissien tekoa yhteisymmärryksessä. Toisaalta yhteenkuuluvuuden tarve näkyi myös haluna saada muut ymmärtämään hankinnan tärkeys ja motivoitumaan osallistumaan yhteiseen hankintaprojektiin. Henkilöt A2 ja B1, joista molemmat toimivat ostoprosesseissaan ostajina ja jälkimmäinen lisäksi päättäjänä kuvasivat kokemuksiaan mielipiteiden yhdistämisestä seuraavasti:

”Kyllä siellä oli erilaisia tarpeita, mutta ajatus oli se, että pystytään ottamaan ne erilaiset tarpeet huomioon. Ja ratkaisu oli sitten se, että tässä uudessa platformissa molemmat bisnekset voivat suunnitella oman sivustonsa ihan toisesta riippumatta.” Henkilö A2

”Varmaan siinä jossakin kohtaa (oli eriäviä mielipiteitä), kun keskusteltiin, että mitä siinä (hankinnassa) pitäisi olla. Siinä sitten kun diskuteerataan, niin sieltä sitten löytyy yhteinen sävel jossain kohtaa. Ja kuitenkin me kaikki haluamme yhdessä, että me löydämme tällöisen ratkaisun, joka on järkevän hintainen ja joka toimii ja jolle löytyy se tuki sitten maailmalta ja muuta.” Henkilö B1

Myös vaikuttajien ja portinvartijan rooleissa näkyi halu toimia ostoprosessissa sosiaalisesti hyväksyttävällä tavalla. Tämä näkyi esimerkiksi siinä, että he eivät halunneet kävellä toisten yli omilla mielipiteillään päätöksenteossa, vaan he olivat myös valmiita tekemään kompromisseja ja kunnioittamaan muiden näkökulmia. Nämä ostotiimin jäsenet kuitenkin mainitsivat rohkeammin tuoneensa päätöksentekoon omia, muista eriäviä mielipiteitä, kuten esimerkiksi henkilöt A3 ja A1 oheisissa vastauksissa kuvasivat.

”Toisaalta IT:n näkökulmasta on aika sama millä (hankinnalla) mennään ensin. Markkinointitiimissä oltiin sitä mieltä, että haluttaisiin tehdä se näkyvin osan ensin uusiksi. Pystyn sen ymmärtämään heidän näkökulmastaan, mutta koko talon näkökulmasta minä olisin ehkä nähnyt, että me olisimme saaneet enemmän hyötyä siitä, että me parantaisimme sitä asiakasportaalia ja sitä, miten asiakkaat saa meiltä tietoa ja toisin päin. -- Mutta tämä minun näkemykseni ei saanut niin paljoa tuulta alleen, niin minun oli helppo todeta, että tehdään niin kuin markkinointitiimi haluaa, koska tämä on kuitenkin heille se tärkein tapa toimia.” Henkilö A3

”Tämä on tavallaan tällöinen ideoiden ja näkökulmien keräysvaihe, eli minä tuon ne minun omat ideani sinne. En rupea toisten kanssa väittelemään, täytyy luottaa, että sitten myöhemmin ammattilaiset osaavat ne mielipiteet yhdistää.” Henkilö A1

Arvostuksen tarpeen esiintymisessä voidaan myös nähdä eroja ostajan ja päättäjän sekä vaikuttajan ja portinvartijan välillä. Ostajan ja päättäjän vastauksissa näkyi, että he kokivat tässä hankinnassa onnistumisen vaikuttavan muiden mielikuvaan heistä organisaatiossa. He uskoivat, että onnistuminen ostoprosessin osana toimimisessa vaikuttaisi muiden mielikuvaan ja heidän saamaansa luottamukseen tulevaisuuden vastaavissa hankinnoissa. Kuitenkin nousi esiin se, että pitkän ajan saatossa karttunut mielikuva heistä ei

täysin romuttuisi, vaikka tässä kyseisessä hankinnassa olisi epäonnistuttu. Hankinnassa toimimisen onnistumisen vaikutukset arvostuksessa ja mielikuvassa kuitenkin tunnistettiin pitkällä tähtäimellä, kuten verkkoalustan hankinnassa toiminut henkilö A2 kuvasi vastauksessaan.

”Ihan varmasti olisi (vaikutusta). En tiedä millainen maine mulla on, mutta jonkunlainen maine varmasti on. Olen ollut talossa pitkään, joten siinä on ehtinyt tapahtua varmasti asioita, josta se maine on muodostunut, mutta jos mä olisin tässä epäonnistunut niin tottakai se olisi varmasti vaikuttanut ihmisten ajatuksiin tai mielikuvaan. -- Ehkä se vaikuttaa luottamukseen, että pystyykö viemään asioita eteenpäin. En tiedä voisiko se kokonaan mennä, mutta olisi se varjon voinut heittää, jos tämä olisi mennyt täysin mönkään. Niin siihen se olisi varmasti voinut vaikuttaa, että mitä sitten ajatellaan, kun näitä projekteja on paljon muitakin. Voisi tulla jotain kysymysmerkkejä siihen, että pystyykö vetämään tällaisia projekteja.” Henkilö A2

Vaikuttajan roolissa koettiin, että hankinnassa onnistumisella tai epäonnistumisella olisi vain jonkin verran tai hyvin vähän vaikutusta muiden mielikuvaan heistä organisaatiossa. Uskottiin, että täydellinen epäonnistuminen omassa roolissa olisi voinut aiheuttaa maineen tai luottamuksen menetyksen. Pääasiassa koettiin, että onnistumisella tässä hankinnassa ei olisi merkittäviä vaikutuksia tulevaisuuden yhteistyölle vastaavissa hankinnoissa, kuten henkilöt A1 ja A3 kuvasivat oheisissa vastauksissaan.

*”-- Ne ovat kuitenkin eri osastot, jotka tuottavat sen verkkosivun ja vastaavat siitä, että se toimii hyvin. Kyllä ehkä se, että jos sieltä valmiilta sivus-
tolta puuttuisi kokonaan asiakasnäkökulma niin sitten ehkä voisi joku kysyä, että olinko minä hereillä ollenkaan. Mutta kuitenkin mun roolini oli pääasiassa siellä niin alkupäässä (hankintaa), että ei oikeastaan olisi niin vaikuttanut.” Henkilö A1*

”-- Toisaalta me ollaan niin pieni firma ja sen verran pieni porukka, joka noita päätöksiä pääasiassa tekee, niin onneksi ne ristiriidat tulee toisaalta huonoissa asioissa esille ja ymmärretään toistemme vahvuudet. -- Ehkä sitten seuraavassa projektissa osataan tunnistaa se, että on tällaisia edellisestä projektista johtuvia taustatekijöitä, ja porukka osaa siihen sitten

adaptoitua. En usko, että se jättää hyvässä eikä huonossa mitään semmoisia merkittäviä deviaatioita.” Henkilö A3

4.5 Ostotiimin tarpeisiin vastaavat digitaaliset sisältöratkaisut

4.5.1 Tiedonhaussa hyödylliset kanavat

Tutkimuksen kolmannessa osaongelmassa perehdyttiin digitaalisiin sisältöratkaisuihin, joiden avulla ostotiimin jäsenten tarpeisiin voitaisiin vastata ostoprosessissa. Sisältöratkaisujen tunnistettiin koostuvan itse sisällöistä sekä sisällön jakelukanavista. Ostotiimin jäsenet etsivät tietoa ostoprosessinsa tueksi useista kanavista ja digitaaliset kanavat ovat nousseet merkittävään rooliin ostotiimin tekemässä tiedonhaussa niissä toteutettavan sisältömarkkinoinnin vuoksi. Empirian avulla pyrittiinkin ymmärtämään, mitä kanavia ostotiimin jäsenet hyödyntävät ostoprosessin alussa tekemässään tiedonhaussa. Digitaalisen sisällön jakelukanavia voidaan tarkastella niiden edustamien mediatyyppien mukaan. Näitä tyyppisiä ovat myyjäorganisaation oma, maksettu ja ansaittu media. (Holliman & Rowley 2014.) Lisäksi empirian avulla pohdittiin, miten ostotiimin jäsenet löysivät sisältöjen pariin liikkuen eri kanavissa. Seuraavaksi digitaalisen sisältömarkkinoinnin kanavia tarkastellaan mediatyyppien mukaan.

Myyjäorganisaation *omalla medially* voitiin havaita olevan tärkeä rooli ostotiimin tiedonhaussa ostoprosessin alussa. Omalla medially tarkoitetaan kanavia, jotka ovat myyjäyrityksen omistuksessa ja hallinnassa, kuten myyjäyrityksen omat verkkosivut, omat sosiaalisen median kanavat sekä omat sähköpostilistat. Tärkeään asemaan oman median kanavista nousi *verkkosivut*. Verkkosivuilta löytyi ostotiimin jäsenten tarvitsemaa informaatiota esimerkiksi yrityksen tarjonnasta, tuotteista ja referensseistä. Verkkosivuille päätyminen koettiin kuitenkin hankalaksi. Monimutkaisten hankintojen kontekstissa oli hankalaa löytää relevantteja toimittajia hakukoneen haun kautta, sillä tarpeeksi tarkan hakusanan määrittäminen on hankalaa. Verkkosivuille päätymisessä tärkeään rooliin nousivatkin oman median kanavista *sähköpostilistat* ja *sosiaalinen media*, pääasiassa LinkedIn ja Youtube. Sosiaalisen median ja sähköpostilistojen osumatarkkuuden relevantin, kiinnostavan tiedon jakamisessa koettiin kuitenkin olevan pääsääntöisesti melko huono, eli kiinnostava ja ajankohtainen sisältö tavoitti ostotiimin jäsenet vain harvoin. Myös tällöin syynä voitiin nähdä se, että monimutkaisten hankintojen kontekstissa on hankalaa tuntea etukäteen potentiaaliset toimittajat ja näin ollen hankalaa olla oikeiden yritysten

sähköpostilistoilla tai seurata heitä sosiaalisessa mediassa. Ostajana ja käyttäjänä toiminut henkilö A2 sekä ostajana ja päättäjänä toiminut henkilö B1 kuvaavat kokemuksiaan seuraavasti:

”LinkedIniä mä kyllä käytän, mutta en törmännyt siellä tällaisiin (sisältöihin) kovinkaan paljoa. Joko sitten ne firmat eivät markkinoi Linkkarissa tai sitten yksi selitys voi olla se, että minä en seuraa niitä firmoja, joten niitä asioita ei tule minun feediini. Mutta en kyllä siellä (sosiaalisessa mediassa) osunut heidän tutkaansa.” Henkilö A2

”Käytän kyllä aktiivisesti LinkedIniä, melkein joka ilta katson, kun siellä on äärettömän mielenkiintoisia videoita ja juttuja. Ehkä mä en kuitenkaan sieltä työhön liittyen ole juurikaan saanut tietoa. Tai sitten pitäisi olla mukana jossain semmoisissa ryhmissä tai foorumeissa, joissa sitten tulee tietoa, mutta en ole hakeutunut tällaisiin foorumeihin. Tämä taas lähtee siitä, että meillä pitäisi yrityksenä olla ymmärrys siitä, mitä me tarvitsemme ja siten me osaisimme hakeutua niihin foorumeihin. Että me tietäisimme, että näitä tarpeita tulee. Mutta kun nämä (tarpeet) tulevat aika yhtäkkiä pus-kista, että hei me nyt voisimme tarvita tätä” Henkilö B1

Maksetulla medially todettiin olevan melko pieni merkitys tiedonhaussa ostoprosessissa. Maksetulla medially tarkoitetaan kanavia, joista myyjäyritys maksaa saadakseen sisältöään julkaistavaksi ulkoiselle jakelukanavalle, esimerkiksi hakukonemarkkinoinnissa tai bannerimainonnassa. Toisaalta yritys voi maksaa siitä, että kolmasosapuoli mainostaa sen sisältöä kanavissaan. Näitä kanavia ei koettu tärkeäksi kanavaksi tiedonhaussa. Sen osumatarkkuuden koettiin olevan huono, millä tarkoitettiin sitä, että yritykset eivät joko osanneet mainostaa haastateltaville tai sitten sisältö oli sellaista, joka ei ollut tämän hankinnan kannalta kiinnostavaa. Näillä kanavilla todettiin olevan potentiaalia, mikäli osumatarkkuus paranisi, sillä näin tieto voisi olla helposti ja nopeasti saatavilla.

”Hurjan huonosti toimii tällainen kohdennettu mainonta. Yleensä korkeintaan niin, että on käynyt jossain webinaarissa tai verkkosivuilla ja siellä on saatu seurattua, että se olin minä. Niin jos sen pystyy tekemään niin sitten saattaa tulla jokin liidi, joka johtaa johonkin keskusteluun. Mutta tosi

huonosti kohdennettu mainonta kyllä toimii käytännössä. -- Yllättävän huono se osumatarkkuus on siihen verrattuna, että saattaa olla hyvinkin selkeä, tämmöinen meidän mittaluokassamme iso hanke tiedossa.” Henkilö A3

Ansaittu media koettiin hyvin tärkeäksi kanavaksi tiedonhaussa useastakin syystä. Ansaittu media käsittää hakukoneoptimoidun sisällön, käyttäjien jaot, tykkäykset ja suositukset sosiaalisessa mediassa sekä arvostelut. Myös arvostelut tai maininnan kolmansien osapuolten julkaisuissa tai kanavissa voidaan nähdä ansaituksi mediaksi. Erityiseen merkittävään rooliin tiedonhaussa nousivat sisällöt juuri kolmansien osapuolten julkaisuissa esimerkiksi arvosteluiden suositusten tai mainintojen muodossa. Näitä olivat muun muassa erilaiset *alan tunnetut julkaisut*, *niiden sähköpostilistat*, erilaiset *alan verkkoyhteisöt* sekä kolmansien osapuolten tai *käyttäjien tekemät paremmuuslistaukset*. Nämä kanavat toivat ostotiimille tärkeää tietoa erilaisista toimittajavaihtoehdoista, alan trendeistä, erilaisten ratkaisuiden toimivuudesta sekä muiden hankinnan tehneiden kokemuksista. Näitä julkaisuja pidettiin myös hyvänä tietolähteenä siksi, että ne tarjosivat puolueettomampaa tietoa kuin esimerkiksi eri toimittajien omilla kanavillaan julkaissut referenssit. Näiden uskottiin olevan kolmansien osapuolten julkaisuja värittyneempiä. Verkkosiv uudistuksen parissa toimineet henkilöt A1 ja A3 kuvasivat kokemuksiaan ansaitun median kanavien hyödyllisyydestä tiedonhaussa seuraavasti:

”Muita juttuja, joita oikeastaan käytän tiedonhankinnassa, on erilaiset alan mediat, esimerkiksi niiden uutiskirjeet. Ja sitä kautta menen sitten yritysten verkkosivuille ja siellä törmään sitten johonkin sisältöön.” Henkilö A1

”On palveluntarjoajia, jotka koittavat tätä (puolueetonta tietoa muiden käyttäjien kokemuksista) kerätä. X on tämmöinen sivusto, jossa he nimenomaan haluavat, että alan ihmiset itse arvioisivat ja kommentoisivat näitä (toimittajia), se on ikään kuin tämmöinen arviointipalvelu. Mutta muuten ei kyllä löydy (vastaavaa tietoa), koska ne ovat tietysti yritysten ja partnereiden sivustot, jotka kertovat vaan sen yhden tarinan. Referenssikeissit ovat sielläkin vähän värittyneitä.” Henkilö A3

Mielenkiintoinen havainto empirian pohjalta oli se, että digitaalisten kanavien ei todettu olevan täysin toimiva tapa kerätä tietoa monimutkaisten hankintojen ostamisen

kontekstissa. Ostotiimin jäsenet kokivat, että tietoa esimerkiksi toimittajan kyvykkyyksistä, kuten hinnasta, käytetystä teknologiasta ja niiden sopivuudesta tai toimittajan prosessiosaamisesta tarkoin määritellyssä hankinnassa ei löydy digitaalisista kanavista, vaan näiden tietojen kerääminen vaatii jo varhaisessa vaiheessa suoran yhteyden ottamista myyjään. Toisaalta taas korostettiin kollegoiden, myös firman ulkopuolisten henkilöiden kautta saatua tietoa esimerkiksi erilaisista kokemuksista vastaavissa hankinnoissa.

”Sen jälkeen pikkuhiljaa, kun löytää sen asiantuntijan sieltä toimittajan puolelta niin siinä se sitten tarkentuu. Eihän kukaan mitään yrityssalaisuuksia laita tuonne nettiin, ne laittavat vaan yleisesti, että me teemme tämän tyyppisiä asioita. Mutta mitä se teknologia siellä takana on tai millainen se laitteisto on niin ei se tule sieltä netistä selville.” Henkilö B1

”Se kun ei ole määrättömästi aikaa niin kyllä vieraasta teknologiasta on tiettyllä tavalla hankala löytää tietoa. Tämäkin on niin spesifi asia, että en usko, että ihan vain googlaamalla hakusanoja olisi välttämättä tätäkään potentiaalista toimittajaa löytynyt. Ja sitten siinä helposti hukkuu siihen, että se on jotakin vastaavaa, mutta se ei ole tähän meidän tarkoitukseemme sopivaa.” Henkilö B2

4.5.2 Tiedonhaussa hyödylliset sisältölajit

Kolmannen osaongelmassa käsitellyt ostotiimin tarpeisiin vastaavat digitaaliset sisältöratkaisut koostuivat sisällön jakelukanavien lisäksi sisältölajeista. Kuten teoriakappaleessa käsiteltiin, digitaalisessa sisältömarkkinoinnissa sisältölajeihin lukeutuvat blogikirjoitukset, uutiskirjeet, e-artikkelit, webinaarit, videot, kuvat, infograafit, laskeutumisivustot, podcastit ja e-kirjat sekä käyttäjien luoma sisältö. Empiriassa pyrittiin selvittämään, mitkä sisältölajit ostotiimin jäsenet kokivat hyödyllisiksi tiedonhaussa ja mistä tekijöistä tämä sisältölajeista koettu hyödyllisyys muodostuu.

Sisältölajeista hyödyllisiksi koettiin uutiskirjeet, artikkelit, videot, podcastit ja webinaarit. Lisäksi myös erilaiset sisältölajien yhdistelmät koettiin hyödylliseksi. Haastatteluiden perusteella sisältölajien hyödyllisyyden nähtiin puolestaan muodostuvan kahdesta tiedon esittämisestä liittyvästä tekijästä: *nopeasta silmäiltävyydestä* sekä *informaation havainnollistamisesta*. Näiden katsottiin olevan piirteitä, jotka on mahdollista

toteuttaa usealla eri sisältölajilla, mutta toisissa sisältölajeissa se onnistui paremmin ja toisissa huonommin.

Nopealla silmäiltävyydellä tarkoitettiin sitä, että sisältölajista täytyy nopeasti syntyä kuva siitä, sisältääkö se tiedonhakijan kannalta relevanttia tietoa eli kannattaako sisältöön perehtymiseen käyttää enemmän aikaa. Ajankäytön koettiin usein olevan suuri haaste tiedonhaussa, jolloin aikaa erilaisiin sisältöihin perehtymiseen oli hyvin rajallisesti. Nopeassa silmäiltävyydessä koettiin toimivana erityisesti *tekstimuotoiset sisältölajit*, kuten uutiskirjeet tai e-artikkelit. Videon, webinaarin tai podcastien koettiin onnistuvan tässä huonommin, sillä ne on usein katsottava tai kuunneltava kokonaan kokonaiskuvan hahmottamiseksi. Tähän koettiin olevan usein liian vähän aikaa, jotta sisältöihin ja niiden sisältämään tietoon olisi voitu paneutua.

“Ja sitten webinaareja tuli kuunneltua joskus, mutta ne olivat hieman taustalla, kun teki jotain muuta. Niiden kanssa on helposti myös se, että niihin on pakko keskittyä, ja kun ne ovat pidempiä kokonaisuuksia. Siksi tällöinen tekstimuotoinen sisältö, jossa on mukana grafiikkaa, on parempi, koska siitä se tieto on helpompi saada, kuin webinaarista.” Henkilö A1

Havainnollistaminen koettiin tärkeäksi erityisesti niissä sisältölajeissa, joita kulutettiin hankinnan käytettävyyteen ja toiminnallisuuteen liittyvässä tiedonhaussa. Tällöin havainnollistaminen auttoi monimutkaisen tiedon ymmärtämisessä. Videon, podcastien ja webinaarien koettiin olevan toimivia sisältölajeja tiedon havainnollistamisessa, koska niissä näkyi tai selitettiin konkreettisesti hankinnan toiminnalliset ominaisuudet tai käyttömahdollisuudet. Myös erilaisten *sisältölajien yhdistelmät*, esimerkiksi, videon ja grafiikan tai videon ja tekstin koettiin olevan hyviä keinoja havainnollistaa monimutkaista informaatiota. Henkilöt A3 ja B1 kuvasivat havainnollistamisen merkitystä seuraavasti:

”-- Se konkretisointi on kyllä tärkeää. Se että luet tekstiä tai jotain mainosmateriaalia niin se harvoin tuo sen yhtä eläväksi kuin joku näyttää sen sulle videolla.” Henkilö A3

”Toisaalta voi myös laittaa (haun) Youtubeen, ja siellä voi löytyä jokin laite, jolla voidaan tehdä ihan vastaavaa (kuin meidän tarpeemme on). Sitten voi tulla semmoinen filis, että tämähän on sitä mitä minä hain. -- Nykyään aika

moni yritys laittaa kuvamateriaalia niistä laitteista ja siitä miten ne toimivat sekä pienen selvityksen siitä, millaiseen käyttötarkoitukseen ne sopivat. Siinä voi olla yhdistetty videota ja presentaatiota. Silloin kun ne on hyvin tehty niin ne ovat todella hyviä ja informatiivisia. ” Henkilö B1

Toisaalta haastatteluissa nousi esiin sisältöjä koskeva havainto, joka liittyi kaikkiin sisältölajeihin. Sisällön tulee sisältölajista huolimatta olla *informatiivisuudeltaan riittävän syvälistä*. Verkkosivualustan hankintaan osallistuneet henkilöt A1 ja A2 kuvasivat tätä vastauksissaan seuraavasti:

”Tässä on nyt aika kliseinen esimerkki, mutta ymmärrät mitä tarkoitan: Jos sain sisällössä on otsikko ”Hyvän verkkosivun viisi tärkeintä asiaa”. Niin sä oot ensin, että tämän on kiinnostavaa, minäkin haluan tietää mitkä ne viisi asiaa ovat. Sitten kun klikkaat siitä sisällöstä, ja luet sen, niin se sisältö onkin aivan älyttömän kevyttä. Eli se on ehkä se mikä ärsyttää, että sisällöt lupaavat otsikossa paljon, mutta sisältö on liian kevyttä ja heikkoa. Tietysti siinä on se balanssi, että et voi kirjoittaa 50 sivua jostain, koska kenelläkään ei ole aikaa lukea sitä. Sen pitää olla lyhyt, mutta sitten kun se on lyhyt mutta informatiivisesti liian kevyttä niin se aiheuttaa ärsytystä.” Henkilö A1

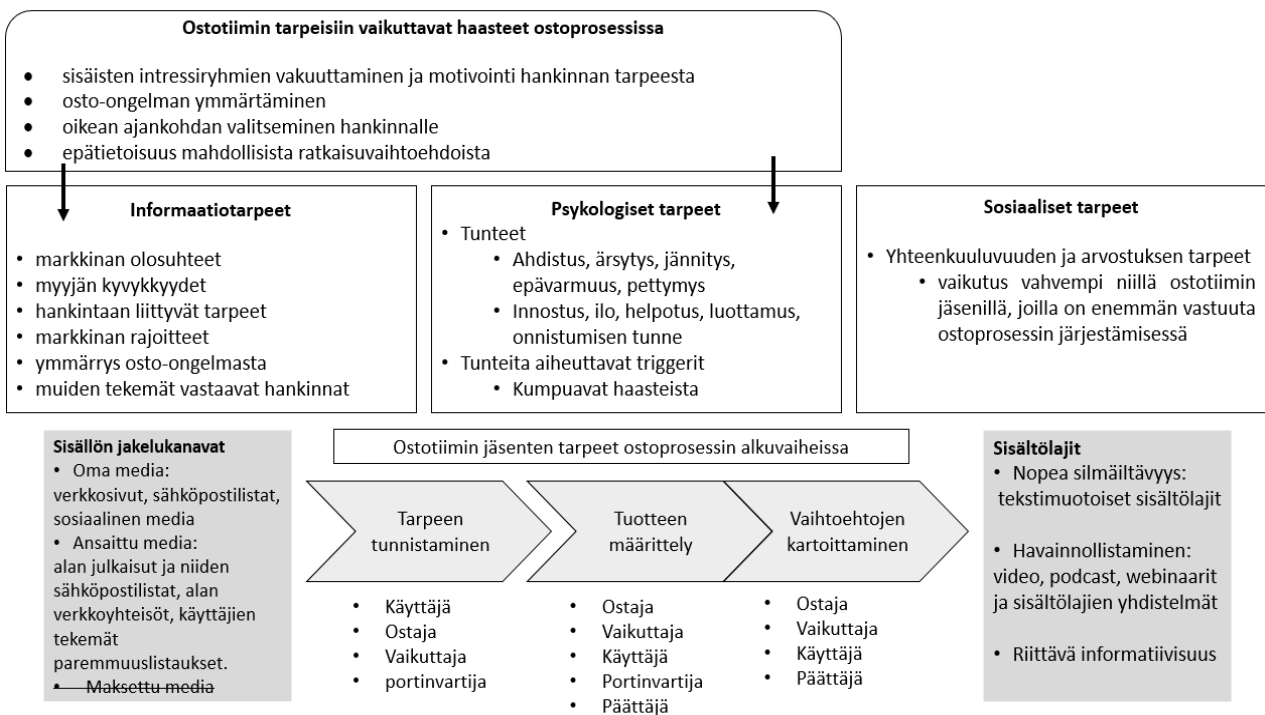
”-- Monesti se on niin, että webinaaritkin saattavat olla usein semmoisia, että ne eivät ole varsinaisesti sisältömarkkinointia. Tai mä en ajattele niitä sisältömarkkinointina. Mä ajattelen sisältömarkkinoinnin niin, että sen tarvis olla jotain semmoista, jonka tarvitsisi antaa tietoa, joka on sulle hyödyllistä. Ja monesti webinaaritkin saattoivat olla sellaisia, että ne keskistyivät liikaakin sellaiseen promoamiseen ja asian ympärillä pyörimiseen, mutta eivät antaneet mitään tietoa. Siinä selvästi ajatuksena oli, että jos haluaa meiltä oikeasti jotain hyödyttävää sisältöä, niin täytyy sitten olla yhteydessä ja keskustella tarkemmin. Siinä (webinaarissa) ei annettu mitään. Saatetaan vaan kertoa, että meillä on tällaisia, ja nämä (asiat) on tosi tärkeä ottaa huomioon. Mutta sitten ne varsinaiset ratkaisut, joita esimerkiksi webinaarin kuvauksen perusteella voisi ajatella, että siellä esitellään, niin jos niitä ei siellä näytä tulevan, vaan se jää liian yleiseksi niin kyllä minä aika nopeasti poistun linjalta.” Henkilö A2

Sisällön informatiivisuuden riittäväällä syvällisyydellä tarkoitetaan siis sitä, että sisällön tulee antaa lukijalle hyödyllistä tietoa menemättä aiheessa liian syvälle, jotta sisältöön on aikaa perehtyä ja se pystytään ymmärtämään. Toisaalta taas sisältö ei voi jäädä liian pinnalliseksi tai mainonnalliseksi, jolloin siitä ei ole hyötyä ja sisällön kuluttamiseen käytetty aika koetaan hukatuksi.

5 JOHTOPÄÄTÖKSET

5.1 Teoreettiset johtopäätökset osaongelmittain

Tämän tutkimuksen tarkoitus oli selvittää, millaisia tarpeita ostotiimin jäsenillä on ostoprosessin alkuvaiheissa digitaalisten sisältöjen kuluttamisen taustalla. Tutkimuksen teoria perustui B2B-ostokäyttäytymistä ja digitaalista sisältömarkkinointia käsittelevään kirjallisuuteen. Empiria toteutettiin laadullisena haastattelututkimuksena, jossa pyrittiin luomaan syvällinen käsitys ostotiimin jäsenten tarpeista ostoprosessin alussa sekä haluttiin ymmärtää ostotiimin jäsenten tapoja hyödyntää digitaalisia sisältöjä osana ostopäätöksen muodostumista. Oheisen kuvamuotoisen rikastetun teoreettisen viitekehyksen on tarkoitus auttaa ymmärtämään tutkimuksen tuloksia ja vetää yhteen osaongelmiin löydettyt vastaukset.



Kuvio 5 Rikastettu teoreettinen viitekehys

Tutkielman ensimmäisessä osaongelmassa perehdyttiin ostotiimin jäsenten informaatiotarpeisiin ostoprosessin alkuvaiheissa. Ostotiimin jäsenten tunnistettiin etsivän monimutkaisten hankintojen kontekstissa informaatiota kaikkiin aiemman teorian pohjalta tunnistettuihin viiteen kategoriaan liittyen. Ostotiimin jäsenet etsivät siis informaatiota markkinaoloista, myyjän kyvykkyyksistä, hankintaan liittyvistä tarpeista ja

markkinan rajoitteista sekä informaatiota, joka lisää ymmärrystä itse osto-ongelmasta (Aarikka-Stenroos & Makkonen 2014; Munnukka & Järvi 2009b). Lisäksi tässä tutkimuksessa havaittiin yksi uusi ostotiimin informaatiotarve: informaatio muiden tekemistä vastaavista hankinnoista. Tällä tarkoitettiin muun muassa tietoa siitä, miten hankintaprosessia on viety eteenpäin vastaavissa hankinnoissa, mitä toimittajia muut ovat käyttäneet ja millaiset teknologiset ratkaisut on todettu toimiviksi. Erityyppistä informaatiota tarvittiin eri vaiheissa ostoprosessia, kuten myös teorian pohjalta voitiin olettaa (Aarikka-Stenroos & Makkonen 2014). Aiemman tutkimuksen mukaisesti ostotiimin jäsenillä voitiin tunnistaa olevan erilaisia ostotiimin roolista kumpuavia informaatiotarpeita, vaikka osin tarpeet olivat yhteneviä tiimin jäsenten välillä ostoprosessin alun aikana (Moon & Tikoo 2002).

Tässä tutkimuksessa havaittiin aineistolähtöisesti, että ostotiimin jäsenten tarpeiden taustalla oli neljänlaisia haasteita, joita jäsenet kohtasivat työssään ostoprosessin alussa. Nämä haasteet vaikuttivat ostotiimin jäsenten tarpeisiin informaatiotarpeiden sekä psykologisten tarpeiden osalta. Haasteet jakautuivat neljään tyyppiin, jotka olivat sisäisten intressiryhmien vakuuttaminen ja motivointi hankinnan tarpeesta, osto-ongelman ymmärtäminen, oikean ajankohdan valitseminen hankinnalle sekä epätietoisuus mahdollisista ratkaisuvaihtoehdoista. Ostotiimin jäsenten haasteiden tunnistamista voidaan pitää tutkimuksen merkittävänä kontribuutiona, sillä se valottaa uudella tavalla ostotiimin jäsenten informaatiotarpeiden ja psykologisten tarpeiden taustalla olevia syitä ja kehittää siten aiempaa tutkimusta.

Sisäisten intressiryhmien vakuuttamisen haaste liittyi tarpeen tunnistamisen ja tuotteen määrittelyn vaiheisiin, ja haasteen koettiin vaikuttavan merkittävästi hankinnan aloitukseen ja ostoprosessin etenemiseen. Hankinnalle sopivan ajankohdan päättämisen haaste koski puolestaan tarpeen tunnistamisen vaihetta. Suurin haaste liittyi kuitenkin osto-ongelman ja sen ratkaisun riittävän syvälliseen ymmärtämiseen. Tämän voitiin teorian perusteella nähdä olevan tyypillistä monimutkaisten ratkaisuiden hankinnassa: kun hankinnat ovat monimutkaisia, tarvitaan ymmärrystä siitä, mitä relevantteja tarpeita ongelman ratkaisemiseksi on ja millaista arvoa hankinnalla pyritään saavuttamaan (Aarikka-Stenroos & Makkonen 2014). Epätietoisuus mahdollisista ratkaisuvaihtoehdoista haastoi puolestaan tuotteen määrittelyn ja vaihtoehtojen kartoituksen vaiheita, ja se liittyi osin osto-ongelman ymmärtämisen haasteeseen.

Empiriassa havaittiin tuotteen määrittelyn ja vaihtoehtojen kartoituksen tapahtuvan ostoprosessissa osin samanaikaisesti, mikä vaikutti ostotiimin informaatiotarpeisiin. Syy

päällekkäisyyteen voitiin nähdä monimutkaisten ratkaisujen hankinnassa: ostotiimin jäsenet eivät vielä tuotteen määrittelyssä kunnolla ymmärtäneet tarvettaan tai ratkaisumahdollisuuksiaan, joten määrittely ilman vaihtoehtoihin tutustumista oli hankalaa. Gartnerin (2018) mukaan jopa 90 % ostoprosesseista sisältää ainakin kerran paluun prosessin edelliseen vaiheeseen. Tämän tutkimuksen pohjalta voidaan kuitenkin kyseenalaistaa, ovatko monimutkaisten hankintojen kontekstissa tuotteen määrittely ja vaihtoehtojen kartoitus erillisiä ostoprosessin vaiheita vai ovatko ne yhteen vaiheeseen sisältyviä erilaisia toimintoja. Tämä tulee ottaa huomioon tarkasteltaessa ostotiimin jäsenten informaatiotarpeita ostoprosessissa ja kohdennettaessa näiden tarpeiden pohjalta relevanttia sisältöä ostoprosessin alkuvaiheissa.

Tutkimuksen toisen osaongelman avulla selvitettiin ostotiimin jäsenten henkilökohtaisia psykologisia ja sosiaalisia tarpeita. Psykologisia tarpeita tutkittiin tunteiden näkökulmasta. Aiemman teorian avulla voitiin tunnistaa, että positiivisia tunteita haluttiin kokea ja niiden kokemista ylläpitää ostoprosessissa, kun taas negatiivisia tunteita vältettiin ja niistä haluttiin päästä eroon. Tutkimuksessa huomattiin tunteiden roolin vaihtelevan päätöksenteossa ostoprosessin eri vaiheissa, kuten aiemman teorian pohjalta voitiin olettaa. (Kemp ym. 2018.) Lisäksi tässä tutkimuksessa ostoprosessin eri vaiheissa tunnistettiin erilaisia tunteita aiheuttavia triggereitä. Erityisesti negatiivisia mutta osin myös positiivisia tunteita aiheuttaneiden triggereiden huomattiin kumpuavan niistä haasteista, joita ostotiimin jäsenet kohtasivat työssään. Haasteista kumpuavat positiiviset tunteet liittyivät siihen, kun ostotiimin jäsenet saivat apua haasteisiin, esimerkiksi ymmärtämällä paremmin osto-ongelmaa ja olemassa olevia vaihtoehtoja. Tunteiden taustalla olevien triggereiden löytämistä sekä triggereiden ja haasteiden välisen yhteyden tunnistamista voidaan pitää merkittävänä kontribuutiona, sillä nämä löydökset auttavat ymmärtämään, mistä ostotiimin psykologiset tarpeet kumpuavat.

Tutkimuksessa huomattiin, että tarpeen tunnistuksessa ilmeni ahdistuksen, ärsytyksen ja jännityksen tunteita sekä innostusta, iloa ja helpotusta. Negatiivisten tunteiden todettiin muun muassa kumpuavan kiireestä tai hankalaksi koetusta sisäisten intressiryhmien vakuuttamisesta. Positiiviset tunteiden taustalla olevia triggereitä olivat mahdollisuus päästä tekemään uudistusta ja ratkaisemaan yrityksen ongelmia, hankinnasta aiheutu innostus organisaatiossa sekä hankintaprosessin järjestämisen rutiininomaisuus. Tunteilla todettiin myös teoriassa olevan vahva vaikutus tarpeen tunnistukseen ostoprosessissa: negatiivisista tunteista eroon pääseminen voi olla jopa hankinnan käynnistävä voima ja positiiviset tunteet toimivat lisäkannustimena hankinnan aloitukselle (Kemp ym. 2018).

Tunteiden on aiemmassa tutkimuksessa todettu vaikuttavan erityisesti tarpeen tunnistamisen ja vaihtoehtojen kartoituksen vaiheissa, ei niinkään tuotteen määrityksessä (Kemp ym. 2018). Tässä tutkimuksessa tunteet liitettiin myös tuotteen määrittelyyn, jolloin koettiin epävarmuuden, ahdistuksen ja pettymyksen tunteita. Negatiiviset tuntemukset heräsivät muun muassa hankinnan onnistumisen epävarmuudesta ja siitä, pystytäänkö kaikkien relevanttien tahojen mielipiteet ottamaan hankinnassa huomioon. Positiivisista tunteista tuotteen määrittelyyn ja vaihtoehtojen kartoittamiseen liittyi innostusta, luottamusta ja onnistumisen tunnetta. Nämä kumpusivat muun muassa vaihtoehtojen ymmärtämisestä ja ratkaisujen löytämisestä.

Aiemman tutkimuksen perusteella ostotiimin jäsenillä tunnistettiin olevan toimintansa taustalla sosiaalisia tarpeita yhteenkuuluvuuden ja arvostuksen tarpeiden muodossa (Maslow 1943; Peltonen & Ruohotie 1991, 55). Yhteenkuuluvuuden tarpeiden huomattiin tässä tutkimuksessa korostuvan niillä henkilöillä, joilla oli enemmän vastuuta ostoprosessin järjestämisessä ja joiden tehtävään ostoprosessissa toimiminen vahvasti kuului. Henkilöt, joilla oli ostotiimin roolinsa puolesta vähemmän vastuuta ja tarkemmin rajattu rooli, olivat vapaampia korostamaan omia osin eriäviäkin näkökantojaan ostoprosessissa. Voidaankin todeta, että mitä enemmän henkilöllä oli vastuuta ostoprosessissa, sitä enemmän yhteenkuuluvuuden tarve ohjasi hänen toimintaansa. Myös arvostuksen tarpeiden kohdalla voitiin todeta, että ne ostotiimin jäsenet, joilla oli enemmän vastuuta ostoprosessin järjestämisestä, kokivat ostoprosessissa onnistumisen vaikuttavan suuremmin heidän saamaansa arvostukseen, luottamukseen ja maineeseen organisaatiossa, eli siten arvostuksen tarpeen täyttymiseen. Henkilöillä, jolla oli pienempi vastuu ostoprosessissa, eivät kokeneet ostoprosessissa onnistumisen vaikuttavan heidän saamaansa arvotukseen yhtä merkittävästi. Näin ollen arvostuksen tarpeet ohjasivat ostoprosessissa enemmän niitä henkilöitä, joilla oli suurempi vastuu ostoprosessin järjestämisessä.

Kolmannen osaongelman avulla selvitettiin, millaisilla sisältöratkaisuilla ostotiimin tarpeet pystytään tyydyttämään. Sisältömarkkinoinnin ratkaisuja tarkasteltiin tutkimuksessa sisällön jakelukanavien sekä sisältölajien näkökulmasta. Sisällön jakelukanavia tutkittiin niiden edustamien mediatyyppien mukaan, joita olivat myyjäorganisaation oma, maksettu ja ansaittu media (Holliman & Rowley 2014). Tässä tutkimuksessa myyjäorganisaation oman median kanavat todettiin ostotiimille hyödylliseksi tiedonhaussa ostoprosessin alussa. Tärkeään asemaan nousivat verkkosivut, mutta verkkosivuille kulkeutumisessa korostuivat sähköpostilistat ja sosiaalinen media. Verkkosivuilla oli ostotiimin jäsenten tarvitsemaa informaatiota, mutta verkkosivuille löytäminen koettiin hankalaksi. Monimutkaisten

hankintojen kontekstissa oli vaikeaa löytää sopivia toimittajayrityksiä hakukonehaun avulla, sillä tarpeeksi tarkan hakusanan määrittäminen oli hankalaa. Myös sosiaalisen median ja sähköpostilistojen osumatarkkuuden kiinnostavan tiedon jakamisessa koettiin olevan melko huono. Syytä voidaan jälleen hakea monimutkaisten hankintojen kontekstista, jossa on etukäteen hankala osata hakeutua oikeiden yritysten sähköpostilistoille tai sosiaalisen median kanavien pariin sisältöjen vastaanottamiseksi.

Maksetulla medialla todettiin tässä tutkimuksessa olevan pieni merkitys tiedonhaussa. Näitä kanavia ei koettu tärkeiksi, sillä niiden osumatarkkuuden koettiin olevan heikko: joko oikeat yritykset eivät mainostaneet ostotiimin jäsenille tai sisältö ei ollut kiinnostavaa hankinnan kannalta. Maksetun median kanavilla todettiin kuitenkin olevan potentiaalia osumatarkkuuden parantuessa, sillä näin tieto olisi helposti ja nopeasti ostotiimin saatavilla. Ansaittu media puolestaan koettiin hyvin tärkeäksi kanavaksi tiedonhaussa. Merkittävään rooliin nousivat sisällöt kolmansien osapuolten julkaisuissa, esimerkiksi arvosteluiden tai suositusten muodossa. Näitä kanavia olivat muun muassa alan tunnetut julkaisut, niiden sähköpostilistat, erilaiset alan verkkoyhteisöt sekä käyttäjien tekemät paremmuuslistaukset. Ostotiimin hyödylliseksi kokemiin kanaviin liittyviä löydöksiä voidaan pitää merkittävänä, sillä ne kehittävät aiempaa tutkimusta tarjoamalla syvällisempää ymmärrystä ostotiimin sisällön jakelukanavien käyttöön liittyvistä tarpeista.

Ostotiimin jäsenet kuluttivat useissa digitaalisissa kanavissa erilaisia sisältöjä vastatakseen tarpeisiinsa ostoprosessissa. Sisältömarkkinoinnissa digitaalisiin sisältölajeihin katsottiin lukeutuvan blogikirjoitukset, uutiskirjeet, e-artikkelit, webinaarit, videot, kuvat, infograafit, laskeutumissivustot, podcastit ja e-kirjat. (Wall & Spinuzzi 2018.) Myös käyttäjien luoma sisältö luokiteltiin sisältölajiksi (Holliman & Rowley 2014). Sisältölajeista hyödyllisiksi koettiin uutiskirjeet, artikkelit, videot, podcastit ja webinaarit. Myös erilaiset sisältölajien yhdistelmät koettiin hyödylliseksi tiedonhaun näkökulmasta.

Lisäksi tutkimuksen löydöksenä huomattiin, että sisältölajien hyödyllisyys muodostuu kahdesta tiedon esittämiseen liittyvästä tekijästä: nopeasta silmäiltävyydestä sekä informaation havainnollistamisesta. Nopealla silmäiltävyydellä tarkoitettiin sitä, että sisältölajista täytyy nopeasti nähdä, sisältääkö se tiedonhakijan kannalta relevanttia tietoa eli kannattaako sisältöön perehtymiseen käyttää enemmän aikaa. Nopeassa silmäiltävyydessä koettiin toimivana erityisesti tekstimuotoiset sisältölajit, kuten uutiskirjeet tai e-artikkelit. Havainnollistaminen koettiin puolestaan tärkeäksi niissä sisällöissä, joita kulutettiin hankinnan käytettävyyteen ja toiminnallisuuteen liittyvässä tiedonhaussa. Tällöin havainnollistaminen auttoi monimutkaisten tiedon ymmärtämisessä. Videon, podcastien

ja webinaarien koettiin olevan toimivia sisältölajeja tiedon havainnollistamisessa. Myös erilaiset sisältölajien yhdistelmät, esimerkiksi videon ja grafiikan tai videon ja tekstin koettiin olevan hyviä keinoja havainnollistaa monimutkaista informaatiota. Lisäksi tutkimuksessa nousi esiin sisältöjen laajuuteen liittyvä löydös, joka koski kaikkia sisältölajeja: sisällön tulisi sisältölajista riippumatta olla informatiivisuudeltaan riittävän syvälistä. Tällä viitattiin siihen, että sisällön tuli tarjota ostotiimin jäsenelle uutta informaatiota, mutta informaatio ei voinut olla liian syvälistä, jotta siihen oli aikaa perehtyä ja se pysytään ymmärtämään. Sisältölajeja koskevien löydösten voidaan nähdä täydentävän aiempaa digitaalisen sisältömarkkinoinnin tutkimusta merkittävästi, sillä löydökset luovat uutta tietoa siitä, mitä asioita ostotiimin jäsenet pitävät hyödyllisenä kuluttaessaan erilaisia sisältöjä tiedonhaussa osana ostoprosessia.

5.2 Liikkeenjohdolliset johtopäätökset

Tämän tutkimuksen tulokset ovat hyödyllisiä B2B-markkinoinnin ja -myynnin ammattilaisille paremman ostokokemuksen luomisessa asiakkaille. Kuten tutkimuksen haastatte- luissa tuli esille, sisältömarkkinoinnin kohdentaminen on edelleen melko hankalaa niin, että oikeanlainen sisältö saavuttaisi oikean henkilön oikea-aikaisesti ostoprosessissa. Tutkimuksen tulosten avulla yrityksissä voidaankin ymmärtää ostotiimin jäsenten tarpeet ostoprosessin alussa laajemmin informaatiotarpeiden sekä psykologisten ja sosiaalisten tarpeiden näkökulmasta. Tämä auttaa ammattilaisia tehostamaan myyntiä auttamalla heitä luomaan paremmin kohdennettua, relevanttia sisältöä ostotiimin jäsenille. Näin ollen mahdollistetaan vaikuttaminen asiakkaan ostoprosessin kriittisiin alkuvaiheisiin, joissa pohja lopulliselle ostopäätökselle muodostetaan.

Pystyäkseen vastaamaan ostotiimin jäsenen tarpeisiin, myyjäorganisaation tulisi ymmärtää oman asiakkaansa taholta ostamiseen osallistuvien henkilöiden haasteet ostoprosessin alkuvaiheissa. Tässä tutkimuksessa ostotiimin todettiin kohtaavan neljänlaisia haasteita, jotka olivat sisäisten intressiryhmien vakuuttaminen ja motivointi hankinnan tarpeesta, osto-ongelman ymmärtäminen, oikean ajankohdan valitseminen hankinnalle sekä epätietoisuus mahdollisista ratkaisuvaihtoehdoista. Monet ostotiimin informaatio- tarpeet ja psykologiset tarpeet pohjautuivat näihin haasteisiin, jolloin olisi tärkeää sisältöjen avulla pyrkiä auttamaan ostotiimien jäseniä ratkaisemaan heidän kohtaamansa haasteet. Tietopitoisten sisältöjen avulla ostotiimin jäsenet tulisi vakuuttaa ja heitä tulisi auttaa vakuuttamaan muut hankinnan tärkeydestä ja oikeasta ajankohdasta, avata erilaisia vaihtoehtoja sekä pystyä luomaan ymmärrystä osto-ongelmasta.

Toisaalta ostotiimin jäsenten auttaminen ostoprosessissa eteenpäin vaatii relevantin informaation lisäksi myös heidän kokemansa henkilökohtaisen psykologisen ja sosiaalisen riskin lieventämistä. Sisältöjä kohdennettaessa tulisi valjastaa käyttöön myös tunnepitoiset viestit, jotka vastaavat tunteiden kokemiseen ja säätelyyn liittyviin psykologisiin tarpeisiin. Myyjäorganisaatiolla onkin loistavat mahdollisuudet pystyä tukemaan ostotiimin jäsenten psykologisia tarpeita sisältöjen avulla: ostotiimiä tulisi muun muassa rauhoitella kiireen keskellä, kannustaa pääsemään yli hankinnan viivyttelyn aiheuttamasta ärsytyksestä ja ruokkia heidän innostustaan päästä uudistamaan ja ratkaisemaan ongelmia sekä vakuuttaa, että heidän ongelmansa voidaan ratkaista. Lisäksi sosiaalisia arvostuksen ja yhteenkuuluvuuden tarpeita koskien erityisesti hankinnassa vastuullisessa roolissa toimivia ostotiimin jäseniä tulisi tukea ja kannustaa työssään, sekä auttaa heitä keksimään keinoja toimia ostotiimiä yhdistävästi ja erilaisten tahojen tarpeita sekä mielipiteitä huomioiden.

Tutkimuksessa selvisi, että sisällön jakelukanavista myyjäorganisaation oman median ja ansaitun median kanavat koetaan hyödyllisimmiksi tiedonhaussa. Lisäksi havaittiin, että sisältölajien tulisi olla sisällön esittämisessä nopeasti silmäiltäviä ja havainnollistavia. Toisaalta sisältölajien tulisi myös laajuudeltaan ja esittämältään informaatiolta olla riittävän syvällisiä, jotta ne tuovat lisäarvoa ja ovat nopeasti omaksuttavissa. Myyjäorganisaation tulisikin siis keskittyä digitaalisten sisältöjen luomisessa valitsemaan sisältölajeja, jotka tukevat sisällön silmäiltävyyttä, kuten tekstimuotoiset sisältölajit, tai sisällön informaation havainnollistamista, kuten videot tai sisältölajien yhdistelmät. Toisaalta tulisi myös välttää sisältöjen luomista, joiden voisi esimerkiksi otsikkonsa puolesta olettaa tarjoavan mielenkiintoista tietoa, mutta jotka jäävät informatiivisuudessaan hyvin kevyeksi. Lisäksi myöskään liian syvällisen tiedon tarjoaminen ei tue ostotiimin jäseniä ostopäätöksessä etenemisessä, vaan tuolloin sisällöt voivat olla hankalasti ymmärrettävissä eikä niihin ole aikaa perehtyä. Kun nämä ja aikaisemmin esiteltyt asiat otetaan huomioon digitaalisten sisältöratkaisujen suunnittelussa, voidaan digitaalisten sisältöjen olettaa luovan ostotiimin jäsenille parempia ostokokemuksia ja myyjäorganisaatiolle parempia mahdollisuuksia vaikuttaa asiakkaan ostoprosessin alkuvaiheisiin.

5.3 Tutkimuksen rajoitukset ja ehdotukset jatkotutkimukselle

Tämä tutkimus ja sen tulokset sisältävät tiettyjä rajoituksia, jotka tulee ottaa huomioon tutkimuksen tuloksia tarkasteltaessa. Tarkoitus tässä tutkimuksessa oli lisätä ymmärrystä melko tutkimattomasta aiheesta ja luoda uusi, laajempi näkökulma tarkastella ostotiimin

jäsenten tarpeita ostoprosessissa. Tutkimuksen tarkoitus ei ollut luoda yleistettäviä to-
tuuksia, vaan luoda syvällisempää ymmärrystä tarkoin määritellyssä kontekstissa. Näin
ollen tulosten voidaan todeta edustavan tutkijan tulkintaa ostotiimin jäsenten tarpeista di-
gitaalisten sisältöjen kuluttamisen taustalla tässä tutkitussa kontekstissa, mikä on laadul-
lisessa, interpretivistisessä tutkimuksessa tarkoituksenmukaista.

Tutkimuksen empiirinen otanta koostui viidestä henkilöstä, jotka edustivat kahta suo-
malaista B2B-yritystä. Koska otanta on melko pieni, tämä luo haastetta tutkimuksen tu-
lostien yleistettävyydelle koskemaan suurempaa joukkoa yrityksiä ja ostotiimejä. Tutki-
muksen aineisto sisälsi suomalaisten, hyvin teknologiaintensiivisten yritysten ostoproses-
seja, jolloin tulosten ei voida suoraan olettaa koskevan myös muunlaisten B2B-yritysten
tekemiä hankintoja. Lisäksi tutkimuksessa käytetyissä menetelmissä, eli teemahaastatte-
lussa ja sisällönanalyysissa on nähtävissä tutkijan subjektiivinen tulkinta. Laadullisena
tutkimuksena tutkimus pystyy kuitenkin tarkoituksensa mukaisesti tämän otannan ja va-
littujen menetelmien avulla antamaan syvällisen ja johdonmukaisen katsauksen tarkoin
rajattuun aiheeseen, josta on vasta hyvin vähän aiempaa tieteellistä tutkimusta.

Tutkimuksen pohjalta nousi esiin useita mielenkiintoisia jatkotutkimusaiheita. Tämä
tutkimus keskittyi tunnistamaan ostotiimin erilaisia tarpeita ostoprosessin alun vaiheissa.
Tutkimuksessa pystyttiin havaitsemaan joitakin eroja ostotiimin jäsenten tarpeiden vä-
lillä, mutta jatkotutkimuksessa olisi kiinnostavaa perehtyä tarkemmin tietyn ostotiimin
roolin tarpeisiin ostoprosessin edetessä. Näin ollen tutkimuksessa voitaisiin suuremman
otannan avulla perehtyä tarkemmin esimerkiksi ostajien tai päättäjien tarpeisiin.

Tämän tutkimuksen empirian perusteella voidaan todeta, että digitaalisen sisältö-
markkinoinnin kohdentaminen vastaa vielä nykyäänkin melko huonosti monimutkaisten
hankintojen kontekstissa ostotiimin jäsenten tarpeisiin. Näin ollen olisi tärkeää jatkotut-
kimuksen avulla selvittää, miten teknisesti olisi mahdollista saada kohdennettua relevant-
teja sisältöjä B2B-kontekstissa hankintoihin osallistuville henkilöille oikea-aikaisesti hei-
dän ostoprosessinsa aikana. Tällä saralla on paljon tarvetta jatkotutkimukselle sekä aka-
teemisen tutkimuksen että ammattikirjallisuuden näkökulmasta.

Lopuksi voidaan todeta, että vastaava tutkimus olisi mielenkiintoista toteuttaa myös
kansainvälisellä otannalla. Tämä valottaisi kulttuuriin liittyvien tekijöiden ja kontekstien
vaikutusta ostotiimin tarpeisiin. Koska tämän tutkimuksen empiriassa perehdytään vain
suomalaisten yritysten ostotiimien jäsenten tarpeisiin, olisi mielenkiintoista selvittää, mi-
ten ostotiimin tarpeet muuttuvat ja miten erilaisten tarpeiden merkitys painottuu

ostopäätöksenteossa muissa kulttuurillisissa konteksteissa esimerkiksi sosiaalisten tai psykologisten tarpeiden osalta.

6 YHTEENVETO

Tämän tutkimuksen tarkoitus oli selvittää, millaisia tarpeita ostotiimin jäsenillä on ostoprosessin alkuvaiheissa digitaalisten sisältöjen kuluttamisen taustalla. Tätä päätutkimuskysymystä tutkittiin kolmen osaongelman avulla: 1) Millaisia informaatiotarpeita ostotiimin jäsenillä on? 2) Millaisia henkilökohtaisia psykologisia ja sosiaalisia tarpeita ostotiimin jäsenillä on? 3) Millaisin sisältöratkaisuin ostotiimin jäsenten tarpeet voidaan tyydyttää?

Teoriakatsauksessa selvitettiin, miten ostotiimit tekevät ostopäätöksiä B2B-yrityksissä. Teorian perusteella ostotiimin jäsenten tarpeet jaoteltiin informaatiotarpeisiin, tunteiden kokemiseen ja säätelyyn liittyviin psykologisiin tarpeisiin sekä arvostukseen ja yhteenkuuluvuuteen liittyviin sosiaalisiin tarpeisiin. Lopuksi teorian avulla tutustuttiin digitaalisen sisältömarkkinoinnin käsitteeseen ja sisältöratkaisujen mahdollisuuksiin tukea ostotiimin jäseniä tiedonhaussa sisällön jakelukanavien ja sisältötyyppien näkökulmasta.

Empiirinen tutkimus toteutettiin kvalitatiivisena haastattelututkimuksena, jossa haastateltiin yhteensä viittä henkilöä kahdesta eri B2B-yrityksestä. Nämä henkilöt toimivat eri rooleissa osana ostotiimiä monimutkaisten hankintojen parissa. Abduktiivisen analyysitavan mukaisesti haastatteluissa kerättyä aineistoa tarkasteltiin teoreettisen viitekehyksen teemojen pohjalta. Analyysin perusteella ymmärrystä teorian avulla tunnistetuista teemoista pystyttiin syventämään, mutta esiin nousi myös uusia aineistolähtöisiä teemoja, kuten ostotiimin kohtaamat haasteet ostoprosessissa ja tunteita aiheuttavat triggerit.

Ensimmäisen osaongelman avulla perehdyttiin ostotiimin jäsenten informaatiotarpeisiin. Monimutkaisten ratkaisujen hankinnan kontekstissa ostotiimin jäsenten todettiin etsivän ostoprosessin alun vaiheissa tietoa viiteen kategoriaan liittyen: informaatiota markkinaoloista, myyjän kyvykkyyksistä, hankintaan liittyvistä tarpeista, markkinan rajoitteista sekä tietoa, joka lisää ymmärrystä itse osto-ongelmasta. Empirian pohjalta pystyttiin havaitsemaan myös yksi uusi informaatiotarve, eli informaatio muiden tekemistä vastaavista hankinnoista. Informaatiotarpeiden huomattiin vaihtelevan ostoprosessin alun vaiheissa ja ostotiimin jäsenillä huomattiin olevan osin yhteneviä ja osin erilaisia informaatiotarpeita. Lisäksi voitiin tunnistaa, että informaatiotarpeiden ja psykologisten tarpeiden taustalla oli neljänlaisia haasteita, joita ostotiimin jäsenet kohtasivat työssään ostoprosessin alussa. Nämä haasteet olivat sisäisten intressiryhmien vakuuttaminen ja

motivointi hankinnan tarpeesta, osto-ongelman ymmärtäminen, oikean ajankohdan valitseminen hankinnalle sekä epätietoisuus mahdollisista ratkaisuvaihtoehdoista.

Toinen osaongelma syventyi ostotiimin jäsenten henkilökohtaisiin psykologisiin ja sosiaalisiin tarpeisiin. Ostotiimin jäsenten psykologiset ja sosiaaliset tarpeet kumpusivat ostoprosessissa koetusta psykologisesta ja sosiaalisesta riskistä. Psykologisten tarpeiden tunnistettiin liittyvän tunteiden kokemiseen ja säätelyyn liittyviin tarpeisiin. Lisäksi ostoprosessin alussa havaittiin tunteita aiheuttavia triggereitä. Triggereiden tunnistettiin kumpuavan osin niistä haasteista, joita ostotiimin jäsenet kohtasivat ostoprosessin alkuvaiheissa. Sosiaalisia tarpeita ostotiimin jäsenillä huomattiin olevan yhteenkuuluvuuden ja arvostuksen tarpeiden muodossa. Sekä yhteenkuuluvuuden että arvostuksen tarpeiden huomattiin korostuvan niillä ostotiimin jäsenillä, joilla oli enemmän vastuuta ostoprosessin järjestämisessä ja joiden tehtävään ostoprosessissa toimiminen vahvasti kuului.

Kolmannen osaongelman avulla selvitettiin, millaisilla digitaalisilla sisältöratkaisulla ostotiimin tarpeet pystyttiin tyydyttämään. Digitaalinen sisältömarkkinointi määriteltiin markkinoinniksi, jossa asiakkaalle kohdistettavien sisältöjen avulla luodaan persoonallista arvoa tavalla, joka sopii asiakkaan sen hetkiseen vaiheeseen ostoprosessissa ja ohjaa hänen toimintaansa kohti ostopäätöstä. Digitaalisen sisältömarkkinoinnin sisältöratkaisuja tarkasteltiin tutkimuksessa sisällön jakelukanavien sekä sisältölajien näkökulmasta. Tiedonhaussa hyödyllisimmiksi sisällön jakelukanaviksi todettiin myyjäorganisaation oman ja ansaitun median kanavat. Sisältölajeista hyödyllisiksi koettiin puolestaan uutiskirjeet, artikkelit, videot, podcastit, webinaarit ja erilaiset sisältölajien yhdistelmät. Sisältölajien hyödyllisyyden nähtiin muodostuvan nopeasta silmäiltävyydestä sekä kyvystä havainnollistaa informaatiota. Lisäksi tunnistettiin, että sisällön tulee sisältölajista riippumatta olla informatiivisuudeltaan riittävän syvällistä. Tällä viitattiin siihen, että sisällön tulee tarjota relevanttia informaatiota olematta kuitenkaan liian syvällistä, jotta siihen on aikaa perehtyä ja se pystytään ymmärtämään.

Tutkimuksen avulla pystyttiin luomaan malli ostotiimin jäsenten erilaisista tarpeista ostoprosessin alun vaiheissa. Informaatiotarpeiden, psykologisten ja sosiaalisten tarpeiden tunnistamisen lisäksi luotiin ymmärrys siitä, mistä nämä tarpeet kumpuavat ostotiimin kohtaamien haasteiden ja tunteita aiheuttavien triggereiden muodossa. Lisäksi tuotettiin uutta tietoa siitä, miten ostotiimin jäsenet käyttävät digitaalisia sisältöjä ostoprosessin alkuvaiheissa päätöksentekonsa tukena ja millaiset sisältöratkaisut sisällön jakelukanavien ja sisältölajien osalta koetaan hyödyllisiksi tiedonhaussa. Tätä ymmärrystä

voidaan käyttää pohjana siihen, miten digitaalista sisältömarkkinointia tulisi kohdentaa ostotiimin jäsenille heidän tarpeidensa mukaan.

LÄHTEET

- Aarikka-Stenroos, L. – Makkonen, H. (2014) Industrial buyers' use of references, word-of-mouth and reputation in complex buying situation. *Journal of Business and Industrial Marketing*, Vol. 29 (4), 344–352.
- Anaza, A. – Briggs, E. – Kemp, E. (2020) The Emotional Side of Organizational Decision-Making: Examining the Influence of Messaging in Fostering Positive Outcomes for the Brand. *European journal of marketing*, Vol. 54 (7), 1609–1640.
- Adamson, B. – Toman, N. – Gomez, C. (2017) The New Sales Imperative. *Harvard business review*, Vol. 95 (2), 118–125.
- Agnihotri, R. – Arunachalam, S. – Da Silva, N. – de Almeida, I. – Vieira, V. (2019) In Pursuit of an Effective B2B Digital Marketing Strategy in an Emerging Market. *Journal of the Academy of Marketing Science*, Vol. 47 (6), 1085–1108.
- Amstrong, G. – Kotler, P. (2005) *Principles of marketing*. 11. uud. p. Pearson Education Inc., New Jersey.
- Anderson, J. C. – Narus, J. A. (2004) *Business market management: understanding, creating, and delivering value*. 2. uud. p. Prentice Hall, New Jersey.
- Andreini, D. – Bergamaschi, M. – Pedeliento, G. – Salo, J. (2019) End users' purchasing task involvement, power, and influence strategies in organizational buying. *Journal of Business & Industrial Marketing*, Vol. 34, 150–165.
- Alasuutari, P. (1995). *Laadullinen tutkimus*. 3. uud. p. Vastapaino, Tampere.
- Aukers, S. M. – Gilfoil, D. M. – Jobs, C. G. (2015) Developing and Implementing a Social Media Program While Optimizing Return On Investment – An MBA Program Case Study. *American Journal of Business Education*, Vol. 31, 172–184.
- Bagshaw, A. (2015) What is marketing automation? *Journal of Direct, Data and Digital Marketing Practice*, Vol. 17 (2), 84–85.
- Berman, R. – Katona, Z. (2013) The Role of Search Engine Optimization in Search Marketing. *Marketing Science*, Vol. 32, 644–65.
- Bharadwaj, S. – Grewal, R. – Lilien, G. L. – Jindal, P. – Kayande, U. – Lusch, R. F. – Sridhar, S. (2015) Business-to-Business Buying: Challenges and Opportunities. *Customer Needs and Solutions*, Vol. 2 (3), 193–208.

- Bingham, F. – Quigley, C. – J. G. Patterson, M. (1994) The Information Flow for a Business to Business Buying Decision Process: A Modeling Approach. *Journal of Marketing Theory & Practice*, Vol. 2, 103–118.
- Brennan, R. – Canning, L. – McDowell, R. (2007) *Business-to-Business Marketing*. Sage Publications, Lontoo.
- Calderc, B. – Wang, W. – Matlhouse, E. C. – Uzunoglud, E. (2017) B2B content marketing for professional services: In-person versus digital contacts. *Industrial marketing management*, Vol. 81, 160–168.
- Hoda, D. – Vella, J. – Abratt, R. (2019) Social Media Influence on the B2B Buying Process. *The Journal of business & industrial marketing*, Vol. 34, 1482–1496.
- Dubois, A. – Gadde, L. (2002). Systematic combining: an abductive approach to case research. *Journal of Business Research*, Vol. 55 (7), 553–560.
- Edelman, D. – Salsberg, B. (2010) Beyond paid media: Marketing’s new vocabulary. *McKinsey Quarterly*. <<https://www.mckinsey.com/business-functions/marketing-and-sales/our-insights/beyond-paid-media-marketings-new-vocabulary>>, haettu 7.9.2021.
- Eriksson, P. – Kovalainen, A. (2008) *Qualitative Methods in Business Research*. SAGE Publication, Lontoo.
- Eskola, J. – Suoranta, J. (1998) *Johdatus laadulliseen tutkimukseen*. Vastapaino, Tampere.
- Eskola, J. – Suoranta, J. (2003) *Johdatus laadulliseen tutkimukseen*. 6. uud. p. Vastapaino, Tampere.
- Fishkin, R. – Hogenhaven, T. (2013) *Inbound marketing and SEO: insights from the Moz blog*. John Wiley & Sons, Inc., Chichester.
- Gartner (2018) Win More B2B Sales Deals. <<https://www.gartner.com/en/sales/insights/win-more-b2b-sales-deals>>, haettu 20.9.2021.
- Gartner (2020) 5 Ways the Future of B2B Buying Will Rewrite the Rules of Effective Selling. <<https://www.gartner.com/en/documents/3988440/5-ways-the-future-of-b2b-buying-will-rewrite-the-rules-o>>, haettu 8.8.2021.
- Gigliero, R. – Pfoertsch, W. – Vitale, R. (2011) *Business-to-Business Marketing: Analysis and Practise*. Pearson Education Inc., New Jersey.
- Ginty, M. – Vaccarello, L. – Leake, W. (2012) *Complete B2B online marketing*. John Wiley & Sons Inc, Lontoo.

- Grewal, Rajdeep et al. "Business-to-Business Buying: Challenges and Opportunities." *Customer needs and solutions*, Vol. 2 (3), 193–208.
- Guba, E. G. – Lincoln, Y. S. (1985) *Naturalistic inquiry*. Sage Publications, Kalifornia.
- Gupta, P. – Manjit, S. Y. – Rajan, V. (2009) How Task-Facilitative Interactive Tools Foster Buyers' Trust in Online Retailers: A Process View of Trust Development in the Electronic Marketplace. *Journal of retailing*, Vol. 8, 159–176.
- Goldkuhl, G (2012) Pragmatism vs interpretivism in qualitative information systems research. *European journal of information systems*, Vol. 21 (2), 135-146.
- Halligan, B. – Shah, D. (2010) *Inbound Marketing. Get Found Using Google, Social Media and Blogs*. John Wiley & Sons, Inc., New Jersey.
- Halligan, B. – Shah, D. (2014) *Inbound Marketing: Attract, Engage, and Delight Customers Online*. John Wiley & Sons, Inc., New Jersey.
- Halvorson, K. – Rach, M. (2012) *Content Strategy for the Web*. New Riders, Berkeley.
- Handley, A. – Chapman, C.C. (2010) *Content Rules*. John Wiley & Sons Inc., New York.
- Harad, K. (2013) Content Marketing Strategies to Educate and Entertain. *Journal of Financial Planning*, Vol. 26, 18–20.
- Harad, K. (2016) Don't Avoid Content Marketing: How to turn your excuses into action. *Journal of Financial Planning*, Vol. 29 (7), 20–22.
- Hawes, J. – Barnhouse, S. (1987) *How Purchasing Agents Handle Personal Risk*. *Industrial Marketing Management*, Vol. 16 (4), 287–293.
- Hill R. W. (1972) The nature of industrial buying decisions. *Industrial Marketing Management*, Vol. 2, 45–55.
- Hirsjärvi, S. – Helena, H. (2001) *Tutkimushaastattelu: teemahaastattelun teoria ja käytäntö*. Yliopistopaino, Helsinki.
- Hirsjärvi, S. – Remes, P. – Sajavaara, P. (2003) *Tutki ja kirjoita*. 10. uud. p. Tammi, Helsinki.
- Hirsjärvi, S. – Remes, P. – Sajavaara, P. (2009) *Tutki ja kirjoita*. 15. uud. p. Tammi, Helsinki.
- Holliman, G. – Rowley, J. (2014) Business to business digital content marketing: marketers' perceptions of best practice. *Journal of Research in Interactive Marketing*, Vol. 8 (4), 269–293.
- Jacoby, J. – Kaplan, L. (1972) The components of perceived risk. *Proceedings of the annual conference of the association for consumer research*, Vol. 10, 382–393.

- Jaakkola, E. – Makkonen, H. – Salonen, A. – Terho H. (2018) B2B-markkinoinnin tutkimustrendit: Katsaus palvelujen, myynnin ja liiketoimintamallien evoluutioon. Teoksessa: *Miten menee, markkinointitiede?* Toim. Piha, Samuel – Ojala, Petteri 233–263. Painosalama, Turku.
- Kavanti, I. (2019) *Inbound-markkinoinnin rooli B2B-asiakaspolussa myynnin ja markkinoinnin rajapinnassa*. Kandidaatintutkielma. Turun kauppakorkeakoulu, Turku.
- Keegan, S. (2009) *Qualitative Research: Good decision-making through understanding people, cultures and markets*. Kogan & Page, London.
- Philipp, K. – Maklan, S. (2013) Towards a Better Measure of Customer Experience. *International journal of market research*, Vol. 55 (2), 227–246.
- Kranzbuhler, A. – Kleijnen, M.H.P. – Morgan, R.E. – Teerling, M. (2018) The multilevel nature of customer experience research: an integrative review and research agenda. *International Journal of Management Reviews*, Vol. 20, 433–456.
- Li, H. – Kannan, P. K. (2014) Attributing Conversions in a Multichannel Online Marketing Environment: An Empirical Model and a Field Experiment. *Journal of Marketing Research*, Vol. 51 (1), 40–56.
- Lemon, K. – Verhoef, P. (2016) Understanding customer experience throughout the customer journey. *Journal of Marketing*, Vol. 80 (6), 69–96.
- Lerner, J.S. Keltner, D. (2000) Beyond valence: toward a model of emotion-specific influences on judgment and choice. *Cognition and Emotion*, Vol.14 (7), 473–493.
- Li, H. – Kannan, P.K (2014) Attributing Conversions in a Multichannel Online Marketing Environment: An Empirical Model and a Field Experiment. *Journal of marketing research*, Vol. 51, 40–56.
- Lindberg, N. and Nordin, F. (2008) From products to services and back again: towards a new service procurement logic. *Industrial Marketing Management*, Vol. 37 (3), 292–300.
- Lingqvist, O. – Plotkin, C. – Stanley, J. (2015) Do You Really Understand How Your Business Customers Buy? *The McKinsey quarterly*. 1st Quarter, Issue 1.
- Lusch, Robert – Vargo, Stephen (2009) Service-Dominant Logic – A Guiding Framework for Inbound Marketing. *Marketing Review St. Gallen*, Vol. 26 (6), 6–10.
- Maila, V. – Ståhlberg, M. (2014) *Multichannel Marketing Ecosystems*. Kogan Page Limited, Lontoo.
- Marketo (2015) Transformational Inbound Marketing – Your Secret Weapon for Acquisition and Retention. <<https://www.marketo.com/ebooks/transformational->

- inbound-marketing-your-secret-weapon-for-acquisition-and-retention/>, haettu 15.5.2020.
- Marketo (2019) Inbound Marketing. <<https://www.marketo.com/inbound-marketing/>>, haettu 15.5.2020.
- Maslow, A. (1943) A Theory of Human Motivation. *Psychological Review*, Vol. 50, 370–396.
- Moon, J – Tikoo, S. (2002) Buying Decision Approaches of Organizational Buyers and Users. *Journal of business research*, Vol. 55, 293–299.
- Newall, J. (1977) Industrial Buyer Behavior. *European Journal Of Marketing*, Vol. 11 (3), 166–211.
- Järvi, P. and Munnukka, J. (2009b) The dynamics and characteristics of buying centre networks: a qualitative study on Finnish firms. *Marketing Intelligence & Planning*, Vol. 27 (3), 439–457.
- Odden, L. (2012) *Optimize: how to attract and engage more customers by integrating SEO, social media, and content marketing*. John Wiley & Sons Inc., New Jersey.
- Packard, M. D. (2017) Where did interpretivism go in the theory of entrepreneurship? *Journal of Business Venturing*, Vol. 32 (5), 536–549.
- Peltonen, M. & Ruohotie, P. (1991) *Ihmisten johtaminen*. Kustannusosakeyhtiö Otava, Helsinki.
- Peppers, D. – Rogers, M. (2016) *Managing Customer Relationships: A Strategic Framework*. John Wiley & Sons Inc., New Jersey.
- Prior, D. – Lakshi, K. – Hitihami, M. – Omar, K. D. (2020) Buying Centre Members' Information Control and Complex Organizational Buying. *The Journal of business & industrial marketing*, Vol. 36 (1), 125–136.
- Puusa, A. (2011b) *Laadullisen aineiston analysointi*. Teoksessa: Menetelmäviidakon rai-vaajat: Perusteita laadullisen tutkimuslähestymistavan valintaan, toim. Anu Puusa – Pauli Juuti, 114–125. JTO, Helsinki.
- Rieh, Young (2002) Judgment of Information Quality and Cognitive Authority in the Web. *Journal of the American Society for Information Science & Technology*, Vol. 53, 145–161.
- Robinson, P. – Faris, C. – Wind, Y. (1967) Industrial buying and creative marketing. *Industrial Management Review*, Vol. 10 (1), 86–89.
- Rose, R. – Pulizzi, J. (2011) *Managing Content Marketing*. CMI Books, Cleveland.

- Saaranen-Kauppinen, A. – Puusniekka, A. (2006) KvaliMOTV - Menetelmäopetuksen tietovaranto [verkkajulkaisu]. Tampere: Yhteiskuntatieteellinen tietoarkisto [ylläpitäjä ja tuottaja]. <<https://www.fsd.tuni.fi/menetelmaopetus/>>, haettu 6.10.2021.
- Sheth, J.N. (1973) A model of industrial buyer behavior. *The Journal of Marketing*, Vol. 37 (4), 50–56.
- Solomon, M. – Tuten, T. (2014) *Social media marketing*. 1. p. Pearson Education Inc., New Jersey.
- Spinuzzi, C. – Wall, A. (2018) The art of selling-without-selling: Understanding the genre ecologies of content marketing, *Technical Communication Quarterly*, Vol. 27 (2), 137–160.
- Steward, M. D. et al. (2019) From Transactions to Journeys and Beyond: The Evolution of B2B Buying Process Modeling. *Industrial marketing management*, Vol. 83, 288–300.
- Taiminen, H. – Järvinen, J. (2016) Harnessing marketing automation for B2B content marketing. *Industrial marketing management*, Vol. 54, 164–175.
- Taiminen, K.– Ranaweera, C. (2019) Fostering Brand Engagement and Value-Laden Trusted B2B Relationships through Digital Content Marketing: The Role of Brand’s Helpfulness. *European journal of marketing*, Vol. 53, 1759–1781.
- Tuomi, J. – Sarajärvi, A. (2018) *Laadullinen tutkimus ja sisällönanalyysi*. Tammi, Helsinki.
- Wind, Y. – Webster, F. E. (1972) On the study of industrial buying behavior: current practices and future trends. *Industrial Marketing Management*, Vol. 1 (4), 411–416.
- Wind, Y. – Thomas, R. J. (2010) Organizational buying behavior in an interdependent world. *Journal of Global Academy of Marketing Science*, Vol. 20 (2), 110–122.
- Wiersema, F. (2013) The B2B Agenda: The current state of B2B marketing and a look ahead. *Industrial Marketing Management*, Vol. 42 (4), 470–488.
- Wood, John (2005) Organizational Configuration as an Antecedent to Buying Centers’ Size and Structure. *The Journal of business & industrial marketing*, Vol. 20, 263–275.

LIITTEET

Liite 1

Alustava haastattelurunko

Haastattelun alustus:

- Haastattelijan ja tutkimuksen tarkoituksen esittely
- Haastattelun esittely
- Haastattelun kontekstin määrittäminen: haastateltavaa pyydetään liittämään haastattelussa vastauksensa viimeisimpään tai tärkeimpään monimutkaisten ratkaisujen ostoprosessiin, jossa hän itse oli mukana.
- Haastateltavaa pyydetään kuvaamaan lyhyesti, millaista hankintaa hänen valitsemansa ostoprosessi koski.
- Haastattelu rajataan ostoprosessin alkuvaiheisiin, eli kaikkiin niihin vaiheisiin, joita haastateltavan kuvaamassa hankinnassa tehtiin ennen tarjouspyyntöjen lähettämistä mahdollisille toimittajille.

Teema 1: Ostotiimin roolit

- Miten kuvailisit rooliasi tässä ostoprosessissa?
- Kuuluiko tähän ostoprosessiin osallistuminen varsinaiseen työnkuvaasi ja vastualueisiisi?
- Millaisia tehtäviä ja/tai vastuita sinulla oli ostoprosessiin liittyen?

Teema 2: Ostotiimin jäsenten toiminta ostoprosessin alun vaiheissa

- Millaisissa vaiheissa ostoprosessi eteni siihen pisteeseen, että lähetitte tarjouspyyntöjä potentiaalisille toimittajille?
- Missä vaiheissa ostamista olit itse mukana?
- Miten kuvailisit tehtäviäsi/toimintaasi siinä vaiheessa, kun määrittelitte hankinnalta vaadittavia ominaisuuksia? *(tai niissä vaiheissa, joissa haastateltava oli mukana ostamisessa)*
- Ajatellen omaa työtäsi, millaisia haasteita kohtasit ennen tarjouspyyntöjen lähettämistä ostoprosessissa

Teema 3: Ostamiseen osallistuvien henkilöiden informaatiotarpeet

- Minkä tyyppisistä asioista tarvitsit tietoa siinä vaiheessa, kun määrittelitte hankinnalta vaadittavia ominaisuuksia? *(tai niissä vaiheissa, joissa haastateltava oli mukana)* Miksi tarvitsit juuri tätä tietoa?
- Mikä tieto oli sinulle erityisen tärkeää ostoprosessin alkuvaiheissa (siis vaiheissa ennen kuin lähetitte tarjouspyyntöjä)? Miksi juuri tämä tieto oli erityisen tärkeää?
- Oliko jotain tarvitsemaasi tietoa hankala löytää? Millaista tietoa?

Teema 4: Ostamiseen osallistuvien henkilöiden psykologiset tarpeet

- Millaisia negatiivisia tunteita koit ostamisessa siinä vaiheessa, jossa tunnistitte tarpeen hankinnalle *(tai niissä vaiheissa, joissa haastateltava oli mukana)*? Mikä nämä tunteet aiheutti?
- Millaisia positiivisia tunteita koit sen ostamisessa siinä vaiheessa, jossa tunnistitte tarpeen hankinnalle *(tai niissä vaiheissa, joissa haastateltava oli mukana)*? Mikä nämä tunteet aiheutti?

Teema 5: Ostamiseen osallistuvien henkilöiden sosiaaliset tarpeet

- Miten koit muiden hankintaan osallistuneiden henkilöiden mielipiteiden vaikuttaneen omaan toimintaasi ostoprosessissa? Entä silloin, jos mielipiteet olivat eroavia omiesi kanssa?
- Oliko jossain kohtaa ostamiseen osallistuvien henkilöiden mielipiteitä hankintaan liittyen hankala yhdistää? Miten tämä tuli ilmi?
- Koitko tämän ostoprosessissa onnistumisella tai epäonnistumisella olevan vaikutusta siihen, miten muut suhtautuvat sinuun organisaatiossanne? Millä tavoin?

Teema 6: Hyödylliseksi koetut sisällön jakelukanavat

- Mitä digitaalisia kanavia käytit tiedonhankinnassa ostamisen niissä vaiheissa, joihin itse osallistuit?
- Hakeuduitko itse hyödyllisten sisältöjen pariin aktiivisesti vai löysitkö ne vahingossa esimerkiksi mainosten välityksellä?
- Oliko sillä, miten päädyit sisällön pariin vaikutusta siihen, miten suhtauduit sisältöön? *(esim. mainos sosiaalisessa mediassa vs. tilattu uutiskirje)*
- Minkä kanavan koit kaikista hyödyllisemmäksi? Miksi?
- Minkä kanavan koit kaikista huonoimmaksi? Miksi?

Teema 7: Hyödylliseksi koetut sisältöajit

- Minkälaisia sisältöjä käytit ostamisen niissä vaiheissa, joihin itse osallistuit?
- Minkä sisältöajin (*esim. uutiskirje, webinaari, video*) koit kaikista hyödyllisemmäksi? Miksi?
- Minkä sisältöajin koit kaikista huonoimmaksi? Miksi?

Haastattelun päättäminen