

# **Taloushallintopalvelua ostavan pienyrityksen ostopolku**

**Ostokokemusta edistävät ja haittaavat tekijät**

LAB-ammattikorkeakoulu

Tradenomi (YAMK)

2022

Marko Salmi

## Tiivistelmä

|   |   |                         |
|---|---|-------------------------|
| Tekijä(t)<br>Salmi, Marko   | Julkaisun laji<br>Opinnäytetyö, YAMK<br>Sivumäärä<br>69+3 | Valmistumisaika<br>2022 |
| Työn nimi<br><b>Taloushallintopalvelua ostavan pienyrityksen ostopolku</b><br>Ostokokemusta edistävät ja haittaavat tekijät   |   |                         |
| Tutkinto ja koulutusala<br>Tradenomi (YAMK), uudistava johtaminen   |   |                         |
| Toimeksiantajan nimi<br>Yritys X  |   |                         |
| Tiivistelmä<br><p>Kehittämishankkeen toimeksiantaja oli suomalainen keskisuuri tilitoimisto. Tutkimuksen tavoitteena oli tuottaa taloushallintopalveluiden ostopolkua ja ostokokemusta tutkimalla teoreettinen viitekehys taloushallintopalveluiden ostopolusta. Kehittämishankkeen tuloksia hyödyntämällä laadittiin Yritys X:n omasta myyntiprosessista service blueprint. Lisäksi kehittämishankkeen tavoitteena oli selvittää yrityksiä valmiuksia ostaa taloushallintopalveluita itsenäisesti digitaalisissa kanavissa.</p> <p>Kehittämishanke toteutettiin laadullisen tapaustutkimuksena. Tutkimusmenetelmänä käytettiin aineistotriangulaatiota. Teoriakehys laadittiin B2B-ostopolkua, asiakaskokemusta sekä ostopäätöksentekoa käsittelevistä tutkimuksista ja tieteellisistä julkaisuista. Tutkimusaineisto kerättiin teemahaastattelun avulla. Tutkimusjoukko koostui yhdeksästä yrityksestä. Teemahaastattelun tulokset analysoitiin koodaamalla ja teemoittamalla, jonka jälkeen eroavaisuuksia tarkasteltiin ristiintaulukoinnin avulla.</p> <p>Tuloksista ilmeni, että perinteinen viisivaiheinen ostoprosessi: tarpeen tunnistaminen, tiedonhaku, vaihtoehtojen arviointi, ostopäätös ja oston jälkeinen käyttäytyminen, tunnistetaan myös taloushallintopalvelujen ostoprosessissa. Tuloksien mukaan yritykset pyrkivät välttämään ostoprosessin käynnistämistä, koska taloushallintopalveluiden ostaminen koetaan aikaa vieväksi ja vaivalloiseksi. Yritys X hyödyntää tietoa kehittämällä palveluja, jotka helpottavat prosessin käynnistämistä sekä tarjoaa asiantuntevaa tukea ostoprosessin ajan. Digitaalisuuden yleistyminen ostoprosessissa ei toisiksi ole korvaamassa myyjää. Tulosten mukaan ostajat suosivat edelleen henkilökohtaista vuorovaikutusta ja myyjän rooli ostopolulla koettiin tärkeäksi. Myyjän toiminnan pitää kuitenkin vastata ostajan odotuksiin ostopolulla.</p> |   |                         |
| Asiasanat<br>Ostopolku, asiakaskokemus, taloushallinto, B2B-ostaminen   |   |                         |

## Abstract

|  |                                    |                   |
|--|------------------------------------|-------------------|
| Author<br>Salmi, Marko   | Type of Publication<br>Thesis, UAS | Published<br>2022 |
|  | Number of Pages<br>69+3            |                   |
| Title of Publication<br><b>The Customer journey of a company that buys financial management services</b><br>Factors that promote and hinder the shopping experience  |                                    |                   |
| Degree and field of study<br>Master of Business Administration   |                                    |                   |
| Name<br>Company X  |                                    |                   |
| Abstract<br><p>The aim of this thesis was to produce the buying path and buying experience of financial administration services by studying a theoretical reference framework. In addition, the aim of the development project was to investigate the capabilities of companies to purchase financial management services independently in digital channels. The main research question was: What is the customer journey of a company that buys financial management services like?</p> <p>The development project was carried out as a qualitative case study. Data triangulation was used as a research method. The theoretical reference framework was prepared from studies and scientific publications dealing with the B2B purchase path, customer experience and purchase decision. The research data was collected through a theme interview. The research group consisted of nine companies. The results of the theme interview were analyzed by coding and theming, after that the differences were examined with the help of cross-tabulation.</p> <p>The results showed that the traditional five-step purchasing process: identification of need, information retrieval, evaluation of alternatives, purchase decision and post-purchase behavior, is also identified in the purchasing process of financial management services. According to the results, companies try to avoid starting the purchasing process, as the purchase of financial management services is perceived as time-consuming and cumbersome. Company X utilizes the information by developing services that facilitate the start of the process and provide expert support throughout the purchasing process. The spread of digitization in the buying process does not replace the seller in the buying journey for now. According to the results, buyers still prefer personal interaction and the salesperson's role in the purchase path was considered important. However, the salesperson's actions must meet the buyer's expectations on the path to purchase.</p> |                                    |                   |
| Keywords<br>Buyer journey, customer experience, financial management, B2B purchasing   |                                    |                   |

## Sisällys

|       |  |    |
|-------|--|----|
| 1     | Johdanto.....  | 1  |
| 1.1   | Kehittämishankkeen tausta.....                             | 1  |
| 1.2   | Tutkimuksen tavoite, tutkimuskysymykset ja rajaukset ..... | 2  |
| 1.3   | Menetelmät ja teoreettinen viitekehys .....                | 4  |
| 1.4   | Keskeiset käsitteet.....                                   | 6  |
| 2     | Tietoperusta.....  | 8  |
| 2.1   | B2B-ostaminen käsitteenä .....                             | 8  |
| 2.2   | Asiakaspolun vaiheet ostajan näkökulmasta.....             | 13 |
| 2.2.1 | Tarpeen tunnistaminen .....                                | 15 |
| 2.2.2 | Tiedon etsiminen .....                                     | 16 |
| 2.2.3 | Vaihtoehtojen arviointi .....                              | 18 |
| 2.2.4 | Ostopäätös .....   | 20 |
| 2.2.5 | Ostopäätöksen jälkeinen käyttäytyminen .....               | 22 |
| 2.3   | Ostajan ja myyjän välinen vuorovaikutus ostopolulla .....  | 25 |
| 2.4   | Ostapolun ja ostokokemuksen mallintaminen .....            | 27 |
| 3     | Kehittämishankkeen menetelmät ja toteutus.....             | 31 |
| 3.1   | Tutkimusmenetelmä ja tiedonhankinta.....                   | 31 |
| 3.2   | Hankesuunnitelma ja hankkeen toteutus .....                | 33 |
| 3.3   | Tutkimusjoukko ja tutkimusetiikka.....                     | 34 |
| 3.4   | Aineiston käsittely ja analysointi.....                    | 37 |
| 4     | Tulokset.....  | 40 |
| 4.1   | Ongelman tai tarpeen havaitseminen.....                    | 40 |
| 4.2   | Tiedon etsiminen .....                                     | 41 |
| 4.3   | Vaihtoehtojen vertailu .....                               | 44 |
| 4.4   | Ostopäätös .....   | 47 |
| 4.5   | Ostopäätöksen jälkeinen käyttäytyminen .....               | 49 |
| 4.6   | Uudistettu teoreettinen viitekehys ostopolusta .....       | 50 |
| 5     | Johtopäätökset .....                                       | 53 |
| 5.1   | Tulosten pohdinta .....                                    | 53 |
| 5.2   | Vastaukset tutkimuskysymyksiin.....                        | 55 |
| 5.3   | Kehittämishankkeen arviointi .....                         | 60 |
| 5.4   | Tulevat tutkimus- ja kehittämiskohteet .....               | 63 |
|       | Lähteet .....  | 64 |

## Liitteet

Liite 1. Haastattelukutsu

Liite 2. Haastattelun rakenne ja kysymykset

# 1 Johdanto

## 1.1 Kehittämishankkeen tausta

Taloushallintoala on Suomessa fragmentoitunut. Tilitoimistopalveluja tarjoavien yritysten lukumäärä on noin 4103, ja yrityksen keskipitkin henkilöstömäärällä mitattuna on noin kaksi henkilöä. Taloushallintotoimialan yhteenlaskettu liikevaihto Suomessa on noin 1,2 miljardia euroa. (Taloushallintoliitto) Yritysjärjestelyt ovat olleet perinteinen keino kasvattaa tilitoimiston liiketoimintaa. Taloushallintoalan toimialaraportin mukaan taloushallinnon digitalisoituminen tulee vaikuttamaan tilitoimistojen myynnin toimintamalleihin, sekä myyjän ja asiakkaan väliseen vuorovaikutukseen. (Työ- ja elinkeinoministeriö 2019, 36.) Suomalaisen taloushallinnon toimialalla on perinteenä tehdä huolellisia suunnitelmia, vaalia hyväksi todettuja toimintatapoja ja uudistua hitaasti. Toimintaympäristön muutos edellyttää tilitoimistoilta enenevässä määrin ketterämpiä ja joustavampia toimintamalleja. (Kaarlejärvi & Salminen 2018, 262.) Pienet tilitoimistot panostavat yleisesti henkilökohtaiseen palveluun, kun suuret toimijat keskittävät palveluun ja ohjaavat asiakkaita esimerkiksi etäpalvelun piiriin (Työ- ja elinkeinoministeriö 2019, 35). Tilitoimistot ovat nimenneet suurimmaksi kehityksen esteeksi omat ajalliset ja rahalliset resurssinsa kehittää palveluja (Lyytinen 2019). Viimeistään Covid-pandemian asettamat rajoitukset ovat pakottaneet yritykset sopeutumaan nopeasti ja kehittämään yksinkertaisiinkin asiakaskohtaamisiin digitaalisia ratkaisuja (Helouani 2021, 33). Digitalisuuden yleistymisen myötä ostajilla on helposti saatavissa kattavasti tietoa tuotteista, suosituksista läpi ostoprosessin, jonka myötä ostajan ja myyjän välinen valtasuhde on kääntynyt ostajan puolelle (Toman ym. 2017, 120).

Organisaatioiden ostokäyttäytymistä on yleisesti pidetty rationaalisena toimintana, vaikka päätöksentekoon osallistuneiden henkilöiden päätöksiin sisältyy laaja ja monimutkainen joukko tunteita. Nämä tunteet kehittyvät luontaisesti ostajan ja palveluntarjoajan välisessä vuorovaikutuksessa. (Kemp ym. 2018, 19.) Asiakaskokemus on tärkeä liiketoiminnan menestymis- sekä kilpailukykytekijä (Zolkiewski ym. (2017, 173). Ostopolun monimutkaistuminen myyjät voivat yliarvioida asiakkaiden osto-osaamisen tason sekä aliarvioida asiakkaan avun tarpeen ostopolulla. Tämä aiheuttaa ristiriitaisia näkemyksiä ja kokemuksia. (Toman ym. 2017, 120.) Sen sijaan, että palveluntarjoajat vain toimisivat ostajien toimintaan reagoivien ostopolulla, tulisi heidän pyrkiä muokkaamaan ostopolkuja sellaisiksi, jossa he voivat seuraajan sijaan toimia oppaana asiakkaalle (Edelmann & Singer 2015, 90).

Asiakaspolkujen mallintaminen (Customer journey map) on ensi askel kohti asiakaskokemuksen nykytilanteen ymmärtämistä (Helouani 2021, 33). Asiakaspolkuja ja asiakaskokemusta käsitteleviä tutkimuksia sekä tieteellisiä artikkeleita on julkaistu viime vuosina

runsaasti (Følstad & Kvale 2018, 201). Sen sijaan taloushallintopalveluiden ostamista, asiakaspolkua ja asiakaskokemusta käsitteleviä tutkimuksia ja tieteellisiä artikkeleita on tuotettu toistaiseksi vähän. Aikaisemmat taloushallintotoimialaa koskevat julkaisut ovat pääasiassa keskittyneet käsittelemään sähköistä taloushallintoa, taloushallinto-ohjelmistoja sekä taloushallinnon prosessien automatisointia. Tämä kehittämishanke pyrkii laadullisen tutkimuksen avulla täydentämään tunnistettua tutkimusaukkoa keskittymällä taloushallintopalveluiden ostopolkuun ja ostokokemukseen.

## 1.2 Tutkimuksen tavoite, tutkimuskysymykset ja rajaukset

Tämän kehittämishankkeen toimeksiantaja on suomalainen keskisuuri tilitoimisto, josta käytetään tästä eteenpäin nimitystä Yritys X. Yhtiön strategia on ollut yrityksen perustamisesta alkaen kasvaa orgaanisesti eli kohdistamalla panostuksia uusasiakashankintaan ja asiakkuuksien hoitoon. Yritys X:ssä on tunnistettu muutoksia taloushallintopalveluiden ostamisessa sekä myyjän rooliin ostopolulla. Digitaalisuuden yleistymisen ostamisen ja myynnin prosesseissa on lisännyt asiakkaiden itsenäisyyttä ja valtaa ostopolulla, jolloin asiakaskokemukseen vaikuttavien tekijöiden parempi ymmärtäminen nousee entistä tärkeämmäksi kehityksen ja kilpailukyvyn kannalta. Yritys X:n käsitykset asiakkaiden ostopolusta perustuvat omiin kokemuksiin, mielipiteisiin ja niiden pohjalta tehtyihin johtopäätöksiin. Yritys X on tutkinut ja dokumentoinut laajasti omia palvelutuotannon sisäisiä toimintamalleja, mutta ennen asiakkuutta muodostuvan ostopolun sekä asiakkaiden ostokokemuksia ei toistaiseksi ole tutkittu asiakasymmärryksen kasvattamiseksi.

Tässä kehittämishankkeessa tutkitaan taloushallintopalveluiden ostopolkuja sekä ostokokemusta palvelua ostavan organisaation näkökulmasta. Kehittämishankkeen tavoitteena on lisätä Yritys X:ssä ymmärrystä taloushallintopalvelua ostavien yritysten ostokäyttäytymisestä sekä ostokokemuksesta. Tutkimuksen aihe on erittäin ajankohtainen ja merkityksellinen toimeksiantajalle. Myös tutkijan toimialatuntemus sekä työnkuva Yritys X:ssä tukivat kehittämishankkeen aiheen valintaa. Tutkija työskentelee vakituisessa työsuhteessa Yritys X:ssä toimien liiketoimintajohtajana ja johtoryhmän jäsenenä. Tämä vahvistaa hankkeessa syntyvän osaamispääoman pysymistä ja jakamista työyhteisön sisällä hyödyttäen myös niitä organisaation jäseniä, jotka eivät osallistu kehittämishankkeeseen.

Kehittämishankkeen lopputuloksena syntyy teoreettinen viitekehys taloushallintopalveluiden ostopolkusta. Tulosten avulla Yritys X:n omasta myyntiprosessista laaditaan service blueprint, jonka avulla voidaan kehittää palveluja, jotka helpottavat ostoprosessin käynnistämistä sekä tarjoavat asiantuntevaa tukea ostoprosessin ajan. Service blueprint auttaa edistämään seuraavia asioita:

- ymmärtämään ostopolkua ja ostopäätökseen johtavien tekijöitä syvällisemmin
- lisäämään myyjän lisäarvoa ja asiantuntemusta
- kehittämään uusia palveluja, jotka helpottavat ostajan toimintaa ostopolulla

Kehittämishankkeen hyödyt ovat myös taloudellisia. Palvelukehitys yleisesti edellyttää yritykseltä strategisia päätöksiä ja merkittäviä investointeja, joten puutteellisen tiedon ja väärin olettamien perusteella toteutetuilla kehitystoimilla voi olla yrityksen liiketoiminaan suuria ja kauaskantoisia vaikutuksia. Tutkijaa motivoi myös se, että kehittämishanketta voidaan hyödyntää tulevaisuudessa tutkiessa taloushallintopalveluiden ostopolkua kansainvälisillä markkinoilla.

Tutkimuksen päätutkimuskysymys on:

- Millainen on taloushallintopalvelua ostavan yrityksen ostopolkupolku?

Ostopolun vaiheiden lisäksi on tärkeää tutkia asiakkaan ostokokemusta edistäviä tai haittaavia tekijöitä kolmen päätutkimuskysymystä tukevan apukysymyksen avulla.

Tukevat kysymykset ovat:

- Miten asiakas etsii tietoa ja mitkä ovat ensisijaiset kanavat?
- Miten myyjä luo lisäarvoa ostopolulla?
- Kuinka asiakkaat suhtautuvat taloushallintopalveluiden ostamiseen itsenäisesti digitaalisissa kanavissa?

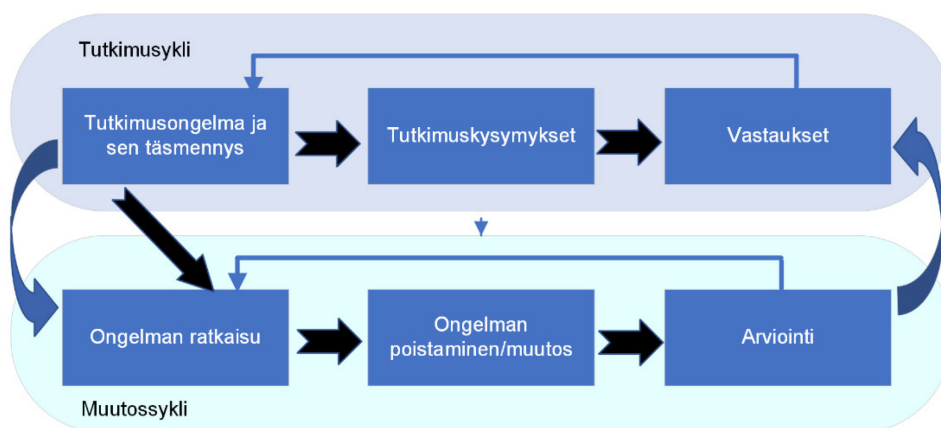
Tutkimuksen kohderyhmä rajautuu suomalaisiin pienyrityksiin. Tutkimuksessa ei myöskään syvennytä ostoprosessin jokaiseen kontaktipisteeseen yksityiskohtaisesti, vaan ostopolkua ja ostokokemusta tarkastellaan viisivaiheisen ostoprosessin näkökulmasta. Tutkimuksesta on myös rajattu ostopäätöksen jälkeen tapahtuva taloushallintopalveluiden käyttöönottoprosessi ja siihen liittyvä asiakaskokemus.



### 1.3 Menetelmät ja teoreettinen viitekehys

Kehittämishanke on monimenetelmällinen tutkimusote, jossa yhdistyvät kvalitatiiviset ja kvantitatiiviset tutkimusmenetelmät sekä kehittäminen ja tutkimus syklisessä prosessissa (Kananen 2012, 19). Monimenetelmätutkimuksella tarkoitetaan tutkimusta, joka yhdistää laadullisen ja määrällisen aineistonkeruun tai aineiston analysoinnin yhdessä tai useamassa tutkimusprosessin vaiheessa. Ilman menetelmien yhdistämistä tutkimuskysymyksiin ei välttämättä muuten pystytä vastaamaan yhtä kattavasti. (Puusa & Juuti 2020, kappale 20.)

Tutkimukselliseen kehittämistyöhön sisältyy käytännön ongelmien ratkaisua, uusien käytänteiden toteutusta ja ideointia (Ojasalo ym. 2009, 19). Kehittämishankkeen tulokset tuottavat toimivia käytännön ratkaisuja ja vaihtoehtoja, joiden avulla poistetaan jokin ongelma tai kehitetään olemassa olevaa asiaa tai toimintoa paremmaksi. (Kananen 2012, 42, 44.) Tutkimuksellisessa kehittämistyössä hyödynnetään systemaattisesti tuotettua tietopohjaa käytännön ongelmien ratkaisemiseen (Suvanto 2014, 13). Sen pääpaino on tutkimuksessa, mutta suunta kehittämisessä (Toikko & Rantanen 2009, 21). Tutkimuksellisuus on kehittämistyössä tärkeää siksi, että näin kehittämistyöhön vaikuttavat tekijät otetaan kattavammin huomioon ja tulokset ovat paremmin perusteltavissa. (Ojasalo ym. (2009, 19). Tutkimusilmiön syvällinen ymmärrys edellyttää usein tutkijalta osallistumista ilmiön toimintaan. Tutkija voi toimia tutkimuksessa ulkoisena havainnoijana tai olla osa toimivaa työyhteisöä, mikäli tutkija omaa tarvittavat tiedot ja taidot ja osaamisen toimia organisaatiossa. Monimutkaista osaamista ja prosessiluonteisissa ilmiöissä tutkija joutuu hyvin usein tyytymään ulkopuolisen havainnoijan rooliin. (Kananen 2012, 49.) Kuviossa 1 on esiteltyä kehittämishankkeen osat ja vaiheet.



Kuvio 1. Kehittämishankkeen osat ja osien vaiheet (Kananen 2015, 40)

Tämän kehittämishankkeen tutkimuksellinen toteutetaan laadullisena tutkimuksena. Kananen (2014) mukaillen laadullinen tutkimus tarkoittaa mitä tahansa tutkimusta, jonka avulla pyritään löydöksiin ilman tilastollisia menetelmiä tai muita määrällisiä keinoja. Laadullisen tutkimuksen tavoitteena on tutkittavan ilmiön kuvaaminen, ymmärtäminen ja tuloksin antaminen. Sen avulla tutkitaan prosesseja, joihin määrällisessä tutkimuksessa tilastollisin analysein on lähes mahdoton pureutua prosessien ja ilmiöiden monimutkaisuuden takia. Laadullisessa tutkimuksessa ollaan kiinnostuneita merkityksestä, siitä kuinka ihmiset näkevät ja kokevat maailman. Tutkija on tiedonkeruun ja analysoinnin väline, jonka kautta reaaliaikainen maailma suodattuu tutkimustulokseksi. Tutkimukseen liittyy suora kontakti tutkijan ja tutkittavan välillä tutkijan mennessä tutkimuskentälle havainnoimaan tai haastattelemaan. (Kananen 2014, 18–19.)

Kehittämishankkeen tutkimusaineisto kerätään tutkimusjoukolle toteutettavalla teemahaastattelulla. Teemahaastattelun avulla tutkija pyrkii ymmärtämään ja saamaan käsityksen tutkimuksen kohteena olevasta ilmiöstä, jossa on mukana ihminen ja hänen toimintansa. Vastusten avulla pyritään rakentamaan yksityiskohdista kokonaiskuva. (Kananen 2014, 72.)

Tässä kehityshankkeessa monimenetelmällisyys toteutuu keräämällä ja analysoimalla ostopolkua ja asiakaskokemusta sisältävää tutkimusaineistoa ja vertailla sitä teoreettiseen viitekehukseen. Tutkimuksen teoreettinen viitekehys perustuu tieteellisiin julkaisuihin B2B-palvelujen ostopolusta sekä ostajien ostokokemuksen ja päätöksenteon muodostumisesta. Näiden tutkimusmenetelmien avulla tuotetaan tietoa ostopolusta sekä ostoprosessin aikaisista kokemuksista. Kehittämishankkeessa laaditaan kuvaus taloushallintopalvelua ostavan pienyrityksen ostopolusta, sekä ostamista edistävästä ja haittaavista tekijöistä.

## 1.4 Keskeiset käsitteet

### **Pienyritys**

Kirjanpitovelvollinen yritys on pienyritys, jos enintään yksi seuraavista rajoista ylittyy päättyneellä ja sitä välittömästi edeltäneellä tilikaudella tilinpäätöspäivänä: 1. Yrityksen taseen loppusumma 6 Meur. 2. Yrityksen liikevaihto 12 Meur. 3. Yrityksen palveluksessa tilikauden aikana keskimäärin 50 henkilöä. (Taloushallintoliitto)

### **Asiakaspolku**

Asiakaspolulla tarkoitetaan sitä ”polkua”, jonka asiakas kulkee harkitessaan, ostaessaan tai kuluttaessaan tuotetta tai palvelua (Saarijärvi & Puustinen 2020, kappale 1). Asiakaspolkua voidaan mallintaa visuaalisesti laatimalla asiakaspalvelupolun malli (customer journey map). Customer journey map on kaavio, joka havainnollistaa vaiheet ja kosketuspisteet, jotka asiakas käy läpi ollakseen yhteydessä organisaatioon oli kyseessä tuote-, online-, palvelukokemus, myyntikokemus tai mikä tahansa näiden yhdistelmä. Mitä enemmän kosketuspisteitä on, sitä monimutkaisemmaksi asiakaspolku muodostuu (Richardson 2010).

### **Asiakaskokemus**

Asiakaskokemus jäsentyy aina asiakkaan näkökulmasta ja sillä on ajallinen luonne. Asiakaskokemus muodostuu asiakkaalle ennen ostamista, ostamisen aikana ja ostamisen jälkeen. Saarijärvi & Puustinen määrittelevät asiakaskokemuksen asiakaspolun eri kosketuspisteissä rakentuvaksi, subjektiiviseksi määrittyväksi, kognitiiviseksi, emotionaaliseksi, sosiaaliseksi ja sensoriseksi kokemukseksi. Asiakaskokemuksesta on tullut väline konkretisoida asiakaslähtöisyyttä, joka on käsitteenä tutkimuskirjallisuudessa määritelty kyvyksi ennakoida asiakkaiden muuttuvia tarpeita, oppia niistä ja reagoida niihin luomalla yliverstaista arvoa luovia tuotteita ja palveluja. (Saarijärvi & Puustinen 2020, kappale 1–2.)

### **Taloushallinto**

Perinteisesti taloushallinnoksi ymmärretään organisaation kirjanpitoa, myyntilaskutusta, ostolaskujen maksua sekä palkanlaskentaa (Svärd & Rytönen 2016, 13). Lahti & Salminen (2014) mukaillen taloushallinnolla tarkoitetaan järjestelmää, jolla organisaatio seuraa taloudellisia tapahtumia siten, että se voi raportoida toiminnastaan sidosryhmilleen. Näiden sidosryhmien perusteella taloushallinto voidaan jakaa kahteen tarkoitukseltaan erilaisen taloudellisen informaation tuottamiseen: ulkoiseen eli yleiseen laskentatoimeen ja sisäiseen eli johdon laskentatoimeen. Ulkoinen laskentatoimi tuottaa informaatiota pääasiassa organisaation ulkopuolisille sidosryhmille, kuten viranomaisille, omistajille, työntekijöille, asiakkaille ja toimittajille sekä muille yhteistyökumppaneille. Sisäinen laskentatoimi puolestaan

keskittyy täyttämään organisaation johdon taloudellisen informaation tarpeita. (Lahti & Salminen 2014, 16.) Taloushallinto on mahdollista organisoida joko yrityksen sisällä tai ulkoistaa se antamalla ulkopuolisen osapuolen, tässä tapauksessa tilitoimiston hoitaa taloushallinnon toiminnot. Perinteisesti pienet yritykset ovat ulkoistaneet taloushallintonsa tilitoimistoille, kun keskisuuret ja suuret yritykset puolestaan ovat hoitaneet pääsääntöisesti itse oman taloushallintonsa. (Lahti & Salminen 2014, 214.)

### **Kognitiivinen dissonanssi**

Kognitiivista dissonanssia esiintyy, kun henkilö kärsii epämiellyttävästä ja ristiriitaisesta tilasta. Epämiellyttävä tunne syntyy, kun henkilön aiemmat käsitykset, asenteet ja uskomukset ovat ristiriidassa uuden tiedon kanssa. (Brooksbank & Fullerton 2020, 1759.)

### **Service blueprint**

Palvelusuunnitelma (service blueprint) on Shostackin 1980-luvulla kehittämä menetelmä, jonka tarkoituksena on valaista asiakkaan roolia palveluprosessissa. Menetelmää on edelleen kehitetty sekä otettu käyttöön tukemaan käytännön palvelujen hallintaa ja palvelumuu-  
toilua. Palvelusuunnitelmassa (service blueprint) huomion painopiste tyypillisesti jakautuu asiakkaan näkökulman (front stage) ja taustalla olevaan palveluorganisaatioon ja sen infrastruktuuriin liittyvien asioiden (back stage) kesken. (Følstad & Kvale, 2018, 199.)

## 2 Tietoperusta

### 2.1 B2B-ostaminen käsitteenä

Vaikka B2B ja B2C-ostamisessa on paljon yhteistä, ne eroavat toisistaan usealla tavalla. Ensimmäiseksi B2C:n verrattuna B2B-ostaminen pitää sisällään enemmän ostajan ja myyjän välistä vuorovaikutusta päätöksentekovaiheen aikana. (Brooksbank & Fullerton 2020, 1760.) B2B-ostaminen eroaa monella muullakin tapaa B2C-ostamisesta. B2B-hankinnoissa organisaatiot tekevät ostopäätöksiä tyydyttääkseen omien asiakkaidensa tarpeita ja kysyntää. Impulssiostaminen on harvinaista ja päätöksentekoa ohjaavat objektiiviset kriteerit kuten hankintahinta, tekninen tuki, rahoitus ja toimitusaikataulut. Lisäksi B2B-ostoprosessiin ja päätöksentekoon osallistuu useita henkilöitä, joiden tarpeet on huomioitava ostoprosessin aikana. Organisaation ostoprosessi on yksilön ja organisaation ostopäätösprosessien yhdistelmä. Yksilöt tekevät päätöksiä vuorovaikutuksessa muiden ihmisten kanssa sekä organisaatiossaan että sen ulkopuolella. (Diba ym. 2019, 1485.) Ostoryhmän koon lisäksi ostoprosessi on kompleksisempaa ja enemmän aikaa vieviä kuin B2C-ostoissa (Grewal ym. 2015, 193).

B2B-ostamisesta on tullut entistä vähemmän lineaarinen prosessi asiakkaiden tutkiessa, arvioidessa, valitessa tuotteita sekä ja jakamalla tietoa sekä kokemuksia niiden käytöstä (Diba 2019, 1485). B2B-ostajat etsivät ostoprosessin aikana korkeinta etukokonaisuutta (taloudellinen, tekninen, palvelu ja sosiaalinen) suhteessa markkinoiden tarjoamiin kustannuksiin (Kotler & Keller 2016, 219). Yrityksien liiketoiminnan painopisteen siirtyessä aineellisista hyödykkeistä kohti aineettomia, innovatiivisia ja tietointensiivisiä palveluja lisäävät ostajien ja myyjien haasteita arvioida sekä viestiä erilaisten tarjousten potentiaalista arvoa ostoprosessin aikana (Aarikka-Stenroos & Makkonen 2014, 344).

Digitaalisuuden lisääntyminen on vaikuttanut ostajan ja palveluntarjoajan väliseen suhteeseen. Digitaalisten kanavien ja työkalujen avulla palveluntarjoajat ovat voineet löytää uusia keinoja tuottaa lisäarvoa ostajille. Vuorovaikutus koetaan digitaalisuuden lisääntymisen myötä nopeammaksi, tarkemmaksi ja hyödyllisemmäksi. (Kauffman & Pointer 2020, 1524.) Digitaalisten teknologioiden nousu on ratkaiseva B2B-ostoa ja -myyntiä ja yleisesti liiketoimintaympäristöä muokkaava tekijä (Rustholkkarhu ym. 2021, 7).

#### **Ostamisen siirtyminen digitaalisiin kanaviin**

Digitaalisuuden kasvun myötä ostajat tekevät 67 %:ia ostoprosessiin liittyvistä tehtävistään verkossa. Myös B2B-yritykset pitävät digitaalista vuorovaikutusta 2–3 kertaa perinteiseen myynnin toimintaan verrattuna tärkeämpänä asiakkailleen. Covid-19 pandemian

vauhdittamana noin 90 %:ia B2B-yrityksistä on siirtynyt hyödyntämään digitaalisia ratkaisuja myynnissään. (Gavin ym. 2020, 2, 6.) Palveluntarjoajien onkin tärkeää ottaa huomioon ostajien mieltymykset, kun kyse on ostopolulla käytettävistä digitaalisista tiedon hakua tukevista palveluista. Potentiaaliset asiakkaat arvioivat ostopolun alussa, kuinka kosketuspisteet tarjoavat heille arvoa ja millainen asiakaskokemus heille syntyy palveluntarjoajasta. Negatiivinen asiakaskokemus voivat jopa saada ostajan kääntymään muiden palveluntarjoajien puoleen ennen kuin ostoprosessi on edes alkanut. (Kock & Rantala 2017, 7.)

Digitaalisuuden ja monikanavaisuuden suosion yleistymisen ostopolulla on johtanut itsepalvelukanavien suosimiseen asiakkaan päätöksentekoprosessin kaikissa vaiheissa. Itsepalvelusta huolimatta ostajat arvostavat edelleen eniten myyjän nopeutta, toiminnan läpinäkyvyyttä sekä asiantuntemusta vaihtoehtojen vertailun ja valinnan tukena. (Gavin ym. 2020, 4.) Ostopolun aikana asiakkaille voi ilmetä erilaisia haasteita tai ostamisen esteitä. Alkuvaiheen aikana haasteet keskittyvät pääosin informaatioon esimerkiksi mikä tieto on oleellista, onko se ristiriidassa toisen tiedon kanssa ja milloin tietoa on riittävästi. Ostoprosessin keskivaiheilla haasteet ja ostamisen esteet muodostuvat ostoprosessiin osallistuvien henkilöiden toiminnasta, joita ovat muun muassa ristiriitaiset tarpeet sekä näkemykset ostettavan tuotteen tärkeydestä. Ostoprosessin loppuvaiheen aikana ostamisen esteiksi voivat nousta vaihtoehtojen liiallinen määrä sekä epäselvät toteutustavat. (Toman ym. 2017, 124.)

Tutkimuksissa on havaittu, että asiakkaat suosivat ostoprosessin aikana offline-kanavia ja henkilökohtaista vuorovaikutusta myyjään, kun osto koetaan erittäin tärkeäksi. Vuorostaan matalan riskin ja tärkeysasteen ostoissa ostajat suosivat online-kanavia, koska niiden avulla ostoprosessiin voi osallistua useampia tarjoajia. (Paesbrugge ym. 2022, 1014.) Palveluntarjoajien tulisi muistaa, että ostajista on edelleen suuri osan henkilökohtaista palvelua suosivia, ns. vanhan koulukunnan ostajia (Kock & Rantala 2017, 8).

Toisaalta digitaalisuuden kasvu ostopolulla on mahdollistanut myös sen, että myyjilläkin on entistä enemmän tietoa niin nykyisistä kuin potentiaalisista asiakkaistaan (Ahearne 2022, 25). Asiakkaat jättävät suuria määriä tietoa hakukäyttäytymisestään, mutta yrityksillä ei ole toistaiseksi riittävästi osaamista ja teknisiä valmiuksia hyödyntää asiakkaiden toiminnasta syntyvää dataa kattavasti. (Marvasti ym. 2021, 126–127.) Digitaaliset markkinointi- ja myyntiaktiviteetit saavat potentiaaliset asiakkaat siirtymään eteenpäin, aktivoiden esimerkiksi ei-potentiaalisten asiakkaiden muuttumisen potentiaalisiksi asiakkaiksi (Alamäki & Korpela 2021, 300).

## Organisaatioiden ostotoiminnan kehittyminen

Ostaminen on muuttumassa organisaatiossa entistä enemmän suurempien ryhmien toteuttamaksi. Ostoprosessiin osallistuvien henkilöiden lukumäärä on kasvanut viime vuosina ja nykyisin sen koko ostajaorganisaatiossa on keskimäärin 6,8 henkilöä. (Toman ym. 2017, 120.) Ostoprosessiin osallistuvista henkilöistä on tunnistettavissa viisi erilaista roolia, jotka vaikuttavat eri tavalla ostopäätöksen muodostumisessa. Näitä ovat: tuotteen tai palvelun todelliset käyttäjät, ostosta päättävät, ostopäätökseen vaikuttavat, varsinaisen oston toteuttavat sekä portinvartijat, joiden tehtävä on kontrolloida myyjän toimintaa. (Kotler & Armstrong 2014, 194.)

Organisaatioiden ostotoiminta on kehittynyt myös strategisemmaksi johtuen osittain siitä, että ostajien kyky etsiä ja hyödyntää erilaista tietoa ostoprosessin aikana on kehittynyt (Paesbrugge ym.2022,1014). On arvioitu, että kompleksisessa B2B-kaupassa ostaja etenee itsenäisesti ostopolulla noin 60 %:ia, kunnes on yhteydessä myyjään (Marvasti ym. 2021, 126). Ostajat odottavat saavansa arvoa kohdatessaan myyjän. Asiakasarvo ei muodostu lineaarisesti eikä automaattisesti seuraa myyjän aktiviteetteja. Tutkimuksen mukaan vain 17 %:ia ostoprosessiin käytetystä ajasta käytetään vuorovaikutukseen myyjän kanssa. Ja mikäli ostaja on yhteydessä useampaan palveluntarjoajaan, saa yksittäinen myyjä vain noin 5 %:ia asiakkaan ostamiseen käyttämästä kokonaisajasta. (Kock & Rantala 2017, 3.)

Tutkimuksen mukaan, yhä useampi B2B myyjä mieltääkin ostajan siirtyneen ostoprosessissa kuskien paikalle ja osaavan omatoimisesti selvittää tarpeensa. Myyjät kokevat, että ostaja on yhteydessä myyjään vasta kun tulee tarve saattaa ostoprosessi loppuun. Ostajat näkevät asian eri lailla. Jopa 40 %:ia ostajista kokee ostoprosessin aikana epävarmuutta. Ostajat ovat kuvailleet olonsa epävarmaksi sekä stressaantuneeksi, koska ostoprosessi on vaikea, turhauttava, tuskalliseksi koettu miinakenttä, jossa tarvitsevat myyjän asiantuntemusta ja ohjausta ostoprosessin läpiviemiseksi. Monimutkainen ostoprosessi voi viedä jopa kaksi kertaa enemmän aikaa mihin asiakas on alun perin varautunut. (Toman ym. 2017, 120.) Lisääntynyt ostamisen kompleksisuus johtuu kasvavasta erikoistumisesta, tieto- ja palveluintensiteetin kasvusta sekä teknologian monimutkaisuudesta (Aarikka-Stenroos & Makkonen 2014, 344). Ostamisen helppous on suurin kaupantekoa edistävä tekijä. Myyjät, jotka onnistuvat helpottamaan ja proaktiivisesti ohjaamaan ostajia ostoprosessin aikana, on 62 %:ia parempi todennäköisyys voittaa kauppa. Tämän lisäksi ostamisen helpoksi kokevilla ostajilla ilmenee vähemmän ostopäätöksen jälkeistä katumusta, ja he todennäköisemmin tekevät myöhemmin uusintaostoja. (Toman ym. 2017, 121.)

## Ostotoiminnan luokittelu

Reck & Long (1988) ovat kehittäneet luokittelujärjestelmän organisaatioiden ostotoiminnan kypsyydestä ja ammattimaisuudesta: passiivinen, painopisteenä hinta ja palvelusopimuksen sisältö. Tukeva, keskittyen ratkaisuihin ja innovaatioihin. Integroiva, keskittyen strategiaan. Passiiviset ostajat suosivat mieluummin tuotteeseen, maantieteellistä sijaintiin tai suhteeseen liittyviä tekijöitä. Kustannuspainotteinen ostaja suosivat tuotteen tai palvelun arvopohjaisia tekijöitä. Innovaatioihin keskittyvälle ostajalle tärkeää on ratkaisukeskeistä ja integroiviin luokitellut asiakkaan suosivat ratkaisujen lisäksi avainasiakkuutta esiin tuovia tekijöitä. (Paesbrugge ym. 2018, 125, 128.)

Taulukossa 1 on esiteltyä ostamisen uutuusluokat ja tiedon tarve. Ostotapahtuma voi kokemuksena olla ostajalle entuudestaan tuttu ja rutiininomainen tai täysin uusi. Ostotilanteet ja ostajan kokemus kyseessä olevasta tuotteesta tai toimittajasta voidaan esitellä ostopäätöstaulukolla (Brooksbank & Fullerton 2020, 1760.) Suora uusintaosto on tilanne, jossa samaa tuotetta tai palvelua ostetaan toistuvasti ostotapahtuman ollessa ostajalle ja myyjälle rutiininomaista. Muokattu uusintaosto-tilanteessa tuote tai palvelu on ostettu aiemmin, mutta alkuperäisen tilaukseen verrattuna uusi ostos pitää sisällään joitakin muutoksia. Uusi ostos-tilanteessa ostajalla ei ole aikaisempaa kokemusta ostettavasta tuotteesta tai palvelusta. (Anderson ym. 1987, 72–73.)

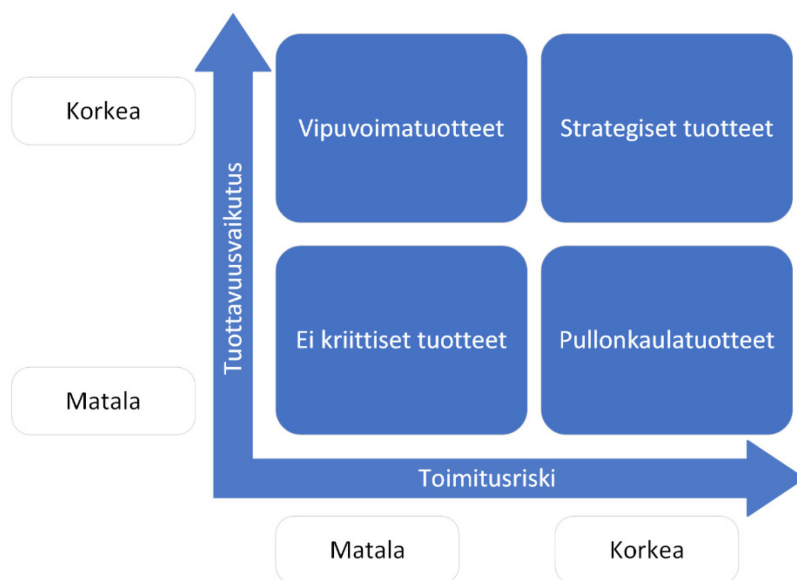
|                   | Ongelman uutuus | Informaation tarve | Uusien vaihtoehtojen huomioiminen |
|-------------------|-----------------|--------------------|-----------------------------------|
| Uusi ostos        | Korkea          | Maksimaalinen      | Tärkeä                            |
| Muokattu ostos    | Keskitaso       | Kohtalainen        | Rajoitettu                        |
| Suora uusintaosto | Matala          | Minimaalinen       | Ei mitään                         |

Taulukko 1. Ostopäätöstaulukko (mukaillen Anderson ym. 1987, 72)

Ostoportfoliomalleja pidetään yleisesti erinomaisina välineinä tiedon järjestämiseksi ja luokittelumiseksi. Kraljicin (1983) esittelemä ostoportfoliomatriisi on yksi laajimmin käytetty portfoliomalli. Kuviossa 2 esitelty matriisi luokittelee ostettavien tavaroiden tai palvelujen tuotto- ja tarjontariskivaikutusta ostajaorganisaatioon. Matriisin rakentuu tuottavuus- ja toimitusriskiakseleista. Toimitusriskin voi sisältyä ratkaisun uutuus, toimitusmarkkinoiden ominaisuuksien monimutkaisuus, toimittajien teho, toimittajien tekninen ja kaupallinen osaaminen sekä ympäristöriski ja epävarmuus. Tuottavuuden vaikutus voidaan rajata



esimerkiksi oston volyymilla, valuuttakurssin arvolla, missä määrin osto on osa lopullista tuotetta tai palvelua, jolla hyvä kannattavuus sekä oston kriittinen vaikutus saada etua toimittajalle tehtäviin seuraaviin ostoihin. (Paesbrugge ym. 2020, 290.)



Kuvio 2. Krajlic matriisi (mukaillen Paesbrugge ym. 2020, 291)

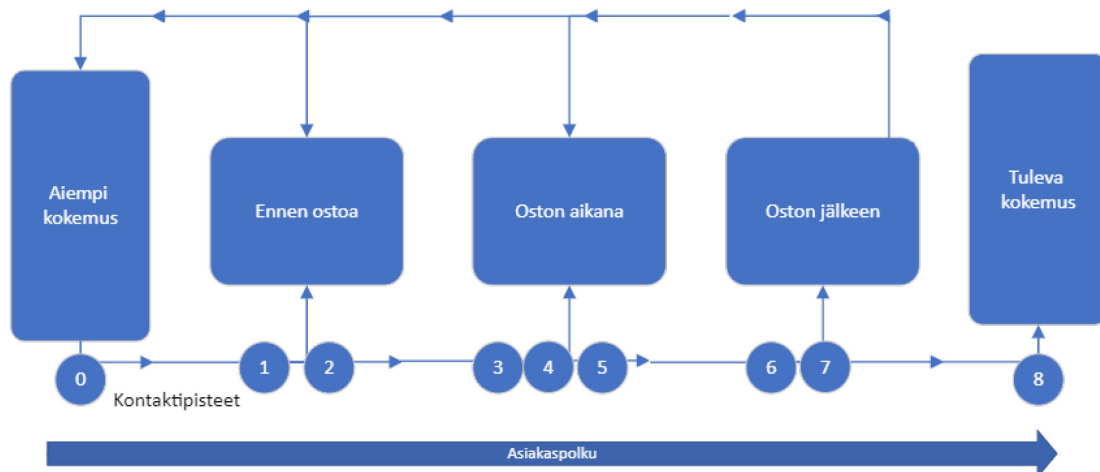
Matriisissa esitetyille ei-kriittisille tuotteelle on ominaista alhainen toimitusriski ja tuottovai-  
 kutus. Vipuvarsi tuotteella on suuri tuottavuusvaikutus, mutta alhainen toimitusriski.  
 (Paesbrugge ym. 2020, 291.) Strategista tuotetta voidaan ostaa vain pieneltä joukolta toi-  
 mittajia ja niillä on huomattava vaikutus tuotanto ja toimituskustannuksiin. Pullonkaulatuo-  
 teella on yrityksen talouteen suhteellisen pieni vaikutus, mutta siihen liittyy keskimääräistä  
 suurempia toimitusriskejä. Pullonkaulatutuote voi olla esimerkiksi päätuotteen valmistuk-  
 sessa käytettävä raaka-aine tai komponentti, jonka osuus kokonaiskustannuksista on pieni.  
 Ilman pullonkaulatuetta yritys ei voi valmistaa omia tuotteitaan. Pullonkaulatuohteille os-  
 taja etsii jatkuvasti vaihtoehtoisia tuotteita tai menetelmiä, kuten suurempia ostoja varastoa  
 kasvattaakseen. (Paesbrugge ym.2022, 1013.)

## 2.2 Asiakaspolun vaiheet ostajan näkökulmasta

Asiakaspolku (Customer journey) käsite on noussut esiin asiakaskokemusta käsittelevissä tutkimuksissa. Asiakaspolulla kuvataan vaiheita ja kontaktipisteitä, joita asiakkaan edettävä käyttääkseen tuotetta tai palvelua. Yleisesti nämä kontaktipisteet sisältävät toiminnot, tunteet ja yhteydet, joita asiakas käy läpi ennen ja jälkeen palvelua. (Helouani 2021, 33.) Markkinoinnin kirjallisuus on tunnistanut asiakaspolun yhdeksi kriittisimmistä käsitteistä akateemisissa keskusteluissa, mutta monialaisuutensa vuoksi sitä ei ole toistaiseksi pystytty käsittelemään yhtenevästi kompleksisessä B2B-ympäristössä. Asiakaspolku käsitteenä poikki leikkaa markkinointikirjallisuutta useasta kohtaa, ja se on käytössä myös arvontuottoa, brändiarvoa ja sosiaalista mediaa koskevissa keskusteluissa. (Rusthollkarhu ym. 2021, 2.)

Asiakaspolku, jota myöhemmin tässä tutkimuksessa kutsutaan ostopoluksi, voivat olla pitkiä ja ulottua moniin eri kanaviin ja kestää useita päiviä tai huomattavasti pidempiäkin aikoja (Maechler ym. 2016, 2). Yksittäinen ostopolku pitää sisällään sarjan asiakkaan suorita ja epäsuorita kontaktipisteitä tuotteeseen, palveluun tai brändiin, joista jokainen muodostaa positiivisen, negatiivisen tai neutraalin asiakaskokemuksen. Asiakaskokemuksen arvo kussakin kontaktissa vaikuttaa vuorosuhteen laatuun, mikä puolestaan vaikuttaa ostajan sitoutumiseen asiakaspolulla. Kontaktipisteitä voi esiintyä sekä online- että offline -kanavissa. (Micheaux & Bosio 2019, 130.)

Kuviossa 3 on esitelty perinteinen viisivaiheinen ostopolku ostajan näkökulmasta: tarpeen tunnistaminen, tiedon haku, vaihtoehtojen arviointi, ostopäätös ja oston jälkeinen käyttäytyminen (Kotler & Keller 2016, 195). Kirjallisuudesta löytyy pelkistetympiäkin kuvauksia ostoprosessista, kuten kolmivaiheinen: ennen ostoa, oston aikainen ja oston jälkeen. (Lemon & Verhoef (2016, 76.) Ostoprosessit eivät kuitenkaan ole samanlaisia kaikissa tuotteissa ja palveluissa (Paesbrugghe ym. 2020, 290). Jotkut ostajat panostavat paljon ostopolun alkuvaiheeseen ja voivat sisällyttää siihen erilaisia iteratiivisia prosesseja, joiden avulla voidaan tarkastella tilannetta ostajan näkökulmasta sekä tunnistaa tarpeita, asettaa tavoitteita, arvioida tarvittavia resursseja ja kustannuksia. (Aarikka-Stenroos 2014, 345.)



Kuvio 3. B2B asiakaspolku (mukaillen Micheaux & Bosio 2019, 131)

Asiakkaan toiminnan ja tarpeiden yksityiskohtainen ymmärtäminen on välttämätöntä, koska jokainen askel asiakaspolulla voi sisältää ostoprosessin pysäyttäviä tai asiakassuhteen tuhoavia “miinoja”. (Toman ym. 2017, 122). Uuden asiakkaan hankkiminen tai asiakkaan teknisen kysymyksen ja ongelmanratkaiseminen ovat yleisimpiä esimerkkejä asiakaspolkuista. Erinomaisen asiakaskokemuksen saavuttamiseksi asiakaspolun jokaisessa kontaktipisteessä on onnistuttava. Palveluntarjoajat, jotka ymmärtävät asiakaspolkujen tärkeyden merkityksen, osaavat tarjota parhaan asiakaskokemuksen asiapolun alusta loppuun. Nämä toimijat voivat odottaa asiakaskokemuksen kehittävän organisaationsa asiakastytyvyyttä, myyntiä sekä vähentäen palvelupolulla syntyviä kustannuksia ja vahvistavan omien työntekijöidensä tyytyväisyyttä. Yleisesti haasteita aiheuttavat organisaation palvelutuotannon siilomaisuus, kulttuuri ja toimintamallit niiden sidosryhmien keskuudessa, jotka vastaavat palveluiden suunnittelusta. (Maechler ym. 2016, 2–3.) Usein asiakaspolkujen luomat mahdollisuudet hukataan ja toiminnalliset tavoitteet jäävät saavuttamatta, jos niiden suunnittelusta on vastannut organisaation ylin johto. Usein näitä suunnittelema yhdistää se, että ne sisältävät liian yleneviä ja epämääräisiä liiketoiminnallisia odotuksia. Toinen yleinen ongelma on, että myyntiorganisaatiot eivät osaa nähdä asiakaspolkua asiakkaan näkökulmasta eikä organisaatiossa ei ole toimivaa yksiköiden yli rajat ylittävää yhteistyötä asiakaspolun aikana. (Poddar ym. 2020, 2.)

### 2.2.1 Tarpeen tunnistaminen

Ostopolku käynnistyy, kun organisaatiossa tunnistetaan tarve, joka halutaan ratkaista. Tarpeen tunnistaminen on välttämätöntä ostoprosessin käynnistymiselle. Asiakas ei tee ostoa, mikäli tarvetta ei ole havaittu ja tunnustettu ja rajattu. (Bruner & Pomazal 1988, 59.) Tarve voi ilmetä sisäisen tai ulkoisen tekijän aiheuttamana. B2B-kaupassa sisäinen ärsyke voi olla tyytymättömyys nykyiseen palveluntarjoajaan tai päätös kehittää uusi tuote, joka edellyttää uusien tarvikkeiden ja palvelujen hankintaa. Ulkoinen ärsyke voi puolestaan syntyä viestinnän välityksellä ja tai myyjän aktiviteetista. (Kotler & Keller 2016, 220.)

Tarpeen ilmaantuminen perustuu kahteen pääkomponenttiin: haluttu -tilaan, jossa henkilö haluaa tarpeensa tyydyttävän sekä todellinen -tilaan, missä koettu tarve todella täytetään. Tarve ilmenee, kun näiden kahden pääkomponentin välille kehittyy merkittävä ero. Tarpeen havaitseminen -vaihe voi olla kompleksista pitäen sisällään erilaisia tasoja ja kehittyä nopeasti tai vastaavasti ajan kanssa. (Bruner & Pomazal 1988, 54.) Asiakkaiden mielikuvat ovat usein juurtuneet nykyhetken ratkaisuihin, joten he pystyvät helposti ehdottamaan uusia inkrementaalisia, pieniä parannuksia tuotteisiin. Sen sijaan isot läpimurtoinnovaatiot jäävät esittämättä, mikäli asiakkaat eivät ole tietoisia uusista ja teknisiä mahdollisuuksia. (Seiler ym. 2021, 5.)

Tarpeen tunnistaminen myös voidaan jakaa kahteen skenaarioon: Yleinen ongelman tunnistaminen, jossa asiakkaan havaitsema tarve voidaan tyydyttää laajasti eri tuotteilla. Valikoiva ongelmantunnistaminen ilmenee vain, jos tietty brändi tyydyttää asiakkaan tarpeen. (Bruner & Pomazal 1988, 54.) Organisaation tarpeet voidaan nähdä saavutuksina, jotka johtuvat havaituista tavoitteista ja näiden tavoitteiden saavuttamiseksi tarvittavien toimintojen organisatorisesta tulkinnasta (Grønhaug & Venkatesh 1990, 20). On havaittu, että kompleksissa ostoissa ostaja on tietoisempi tarpeistaan (Grønhaug & Venkatesh 1990, 23). Pienissä organisaatioissa hankintojen pitkän aikavälin suunnittelu on harvinaista, koska ostotoiminnan perustuu useimmiten ostan kun tarvitsen -tyyppiseen käyttäytymiseen (Kotler & Keller 2016, 218). Ostajan oman talouden näkymät tai sen muutokseen liittyvät odotukset voivat vaikuttaa tarpeen havaitsemiseen. Havaittu tarve voi vaihtua takaisin haluttu tilaan, mikäli ostajalla ei esimerkiksi ole varaa tehdä hankintaa ja päinvastoin palat todellinen tilaan jos taloudellinen tilanne paranee. (Bruner & Pomazal 1988, 58.) Wolny & Charoensuksai 2014 (324.) korostavat, että ostajilla on myös ominaista skannailla markkinoita etsien uusia trendejä tiedostamatta tarvetta.

## 2.2.2 Tiedon etsiminen

Tietoa etsimällä ostaja hakee ratkaisua tunnistamalleen tarpeelle. Tutkimuksen mukaan 77 %:ia ostajista ei ole myyjään yhteydessä ennen kuin he ovat saaneet valmiiksi oman tiedonhankintansa ostoon liittyen (Grewal ym. 2015, 201). Ostajien lisääntyneen tiedon myötä myyjän tuottamien tuote-esittelyjen ja demojen tarve on vähentynyt ja niiden esittäminen ostajalle ostoprosessin aikana voi jopa aiheuttaa takaiskuja myyntiprosessille (Ahearne, 2022, 29). Tutkimuksien mukaan ostajat ovat tehneet 60 %:ia ostopäätöksistä ennen yhteydenottoa myyjään (Alamäki & Korpela 2021, 299). Tutkimuksen mukaan 90 %:ia B2B-ostajista hyödyntää tiedon haussa online-kanavia, kolmansien osapuolien tarjoamia palveluita kuten asiakas- ja tuotearvostelusivustoja sekä tuotekonfiguraattoreita ennen ensimmäistä kontaktiaan myyjään (Ahearne ym. 2022, 23).

Mitä suurempi ostoon liittyvä hankintakustannus tai riski tätä enemmän kerätään tietoa ja ostopäätöksen muodostumiseen kuluu enemmän aikaa (Kotler & Keller 2016, 215). Digitaalisia kanavia suosivat ostajat tavoittelevat helppoja ja tehokkaita ostoprosesseja, joissa saavat digitaalisista kanavista kaiken tarvitsemansa tiedon ilman myyjän väliintuloa. Ei-kriittisen tai vipuvarsituotteen ostajille, tiedon saatavuus digitaalisista kanavista ostopolun alkuvaiheessa on ostajille erittäin tärkeää. Pullonkaula- ja strategisten tuotteiden osalta ostajat eivät pitäneet digitaalisia kanavia tärkeinä tiedonsaannin kannalta. Heille tärkeämpää oli varmistua, että he saavat tarvitsemiinsa kysymyksiin vastauksia, sekä haluavat kasvattaa omaa ymmärrystään ostettavaa palvelua kohtaan saadakseen varmuutta päätöksentekoon. (Paesbrugge ym. 2022, 1016.)

Kognitiivinen dissonanssilla tarkoitetaan epävarmuutta sekä ristiriitaisia uskomuksia ja tunteita. Kognitiivista dissonanssia esiintyy ostoprosessin alkuvaiheessa erityisesti, jos ostettavat tuotteet ja palvelut ovat monimutkaisia tai yleisesti asiakas kokee sen sisältävän suuria riskejä. Kognitiivisen dissonanssia esiintyy suurimmalla todennäköisyydellä, kun kyseessä ostaja on uusi osto tilanteessa (Brooksbank & Fullerton 2020, 1760, 1762.) Tiedon haku ja ostaminen kolmansien osapuolien alustoilla voi aiheuttaa ostajille kaupankäynti- ja arvonantoriskejä. Ostoprosessiin voi syntyä kaupankäyntiriski, jos ostaja saa epäluotettavaa tietoa ennen tilausta tai myyjä ei toimita tilauksessa määritellyjä palveluita. Arvonantoriskillä viitataan mahdollisiin ostajalle aiheutuviin tappioihin, mikäli myyjä epäonnistuu palveluntuotannossa. (Lanzolla & Frankort 2016, 209.)

Ostoprosessin vaiheella on merkittävä vaikutus asiakkaan kanavavalintoihin tiedonhaussa. Asiakkaat etsivät enemmän erilaisia hyötyjä ostoprosessin alussa, kuin muissa sen myöhemmissä vaiheissa. (Wolny & Charoensuksai 2014, 318.) Hakukoneista ja

palveluntarjoajien verkkosivuista on tullut ensisijainen tiedonlähde ostoprosessin alkuvaiheessa. Googlen teettämän tutkimuksen mukaan yli 70 %:ia ostajista aloittaa ostoprosessinsa hakukoneen avulla. (Grewal ym. 2015, 201.) Jim Lecinski on esitellyt termin Zero Moment of Truth (ZMOT), joka kuvaa käyttäjän ensimmäistä altistumista tuotteelle tai palvelulle internetin välityksellä. Kyseessä on nollahetki, jossa ostaja tekee päätöksen juuri sillä hetkellä, kun heillä esiintyy tarve tai kysymys, johon he haluavat saada vastauksen verkossa. ZMOT ei ole mikään yksittäinen tapahtuma vaan se on integroinut osaksi asiakkaan aikaa ollen käytettävissä millä tahansa päätelaitteella milloin tahansa. (Lezinski 2014.) Tiedon etsintään vaikuttavat tilannekohtaiset ominaisuudet, ostajan aikaisempi kokemus sekä käsitykset tietolähteiden uskottavuudesta. Kompleksissa ostoissa ostajan tiedonhaku on tavoitteellista sen ulottuessa organisaation ostotoiminnan jäseniin, kollegoihin toisista yrityksistä, kirjallisuuden, mainontaan, ulkopuolisiin konsultteihin sekä myyjiin. Ostajien tiedon etsimisestä on tunnistettu neljä tiedonhakua kuvaavaa tekijää: markkinaolosuhteet (kuten markkinoiden luonne, talouden suuntaukset, saatavuus markkinoilla), toimittajan suorituskyky (nykyiset hinnat, luotettavuus ja kyvyt), ostotarpeet (käyttäjien tarpeet, vaadittu laatu, tuotteiden tekninen suorituskyky) ja markkinoiden rajat (lainsäädännöllinen hallinto ja mahdolliset korvaavat tuotteet). (Aarikka-Stenroos & Makkonen 2014, 345–346.)

84 %:ia B2B-ostotapahtumista käynnistyy suosituksesta, jopa 53 %:ia ostajista luottaa vertais suosituksiin ja 76 %:ia ostajista asettaa myyjät arvojärjestykseen kokempohjaisen tiedon perusteella (Steward ym. 2019, 297). Ostamisen monimutkaistuminen on tehnyt tiedon etsinnästä ja -hallinnasta vaativampaa (Aarikka-Stenroos & Makkonen 2014, 344). Ostotoiminnasta vastaavat henkilöt luottavat kolmansien osapuolien vertaisarvioiteihin ja suosituksiin sen sijaan että etsisivät itse laajoja taloudellisia ja teknisiä arvioiteja ostettavasta tuotteesta tai palvelusta (Steward ym. 2019, 297). Tutkimuksissa on havaittu, että sidosryhmien välisellä kokempohjaisella vertaisviestinnällä on positiivinen vaikutus B2B-ostajien päätöksentekoprosessiin (Enping & Liao 2022, 1389). Ostajat arvostavat eniten ulkoisia, kolmannen osapuolen kokempohjaisiin perustutuvaa tietoa. Tällaista kokempohjaiseksi tiedoksi voidaan määritellä asiakasreferenssien, erilaisten viittausten, suusta suuhun viestinnän (word of mouth) sekä toimittajaa koskevaan maineen kautta saatuun tietoon, jotka kaikki liittyvät ulkopuoliseen tietolähteeseen, joka ei hyödy siitä taloudellisesti. Tällaiset tietolähteet voivat tarjota ostajalle asiantuntemusta, tietämystä sekä neutraaleja arvioita monimutkaisessa päätöksenteossa. Kokempohjaisista tietoa voivat etsiä ja käyttää myös kokenemmat ostajat, jos heidän aiemmat kokempohjaisensa eivät ole yleistettävissä ostoon. Esimerkiksi henkilöllä voi olla kokemusta messuosaston ostamisesta, mutta ei verkossa toteutettavan markkinointikampanjan ostamisesta. (Aarikka-Stenroos & Makkonen 2014, 345–346.)

Vertaisviestintä ei rajoitu vain henkilöiden kasvotusten tapahtuvaan viestintään vaan teknologisen kehityksen myötä sitä tapahtuu myös digitaalisissa kanavissa ja sosiaalisessa mediassa (Kim 2013, 86). Sosiaalinen media tarjoaa asiakkaalle välittömän pääsyn toimittajan tarjontaa ja jopa asiakaskokemuksia koskevaan tietoon tehdäkseen tietoisempia valintoja ja lisätäkseen valtaansa ostopolulla. (Diba ym. 2019, 1483, 1485.) Erilaiset toimittajien palvelua kuvaavat luokittelut vaikuttavat voimakkaimmin palveluntarjoajien etsintävaiheessa, mutta ostoprosessin edetessä muilla tekijöillä on ratkaisevampi rooli (Enping & Liao 2022, 1392). Sosiaalisen ostamisen syntyminen on johtanut kahden B2B-ostajasegmentin muodostumiseen, perinteisiin ostajiin sekä sosiaalisiin ostajiin, jotka luottavat laajalti sosiaaliseen mediaan ja verkkoyhteisöihin ostoprosessin aikana (Grewal ym. 2015, 201). Vertaisviestintä tarjoaa myös palveluntarjoajalle mahdollisuuksia. Sen avulla B2B-toimittaja voi rakentaa mainetta markkinoilla, houkutellessa uusia asiakkaita, vaikuttaa tuotteen valintaan ja luoda asiakassuhteita. (Enping & Liao 2022, 1391).

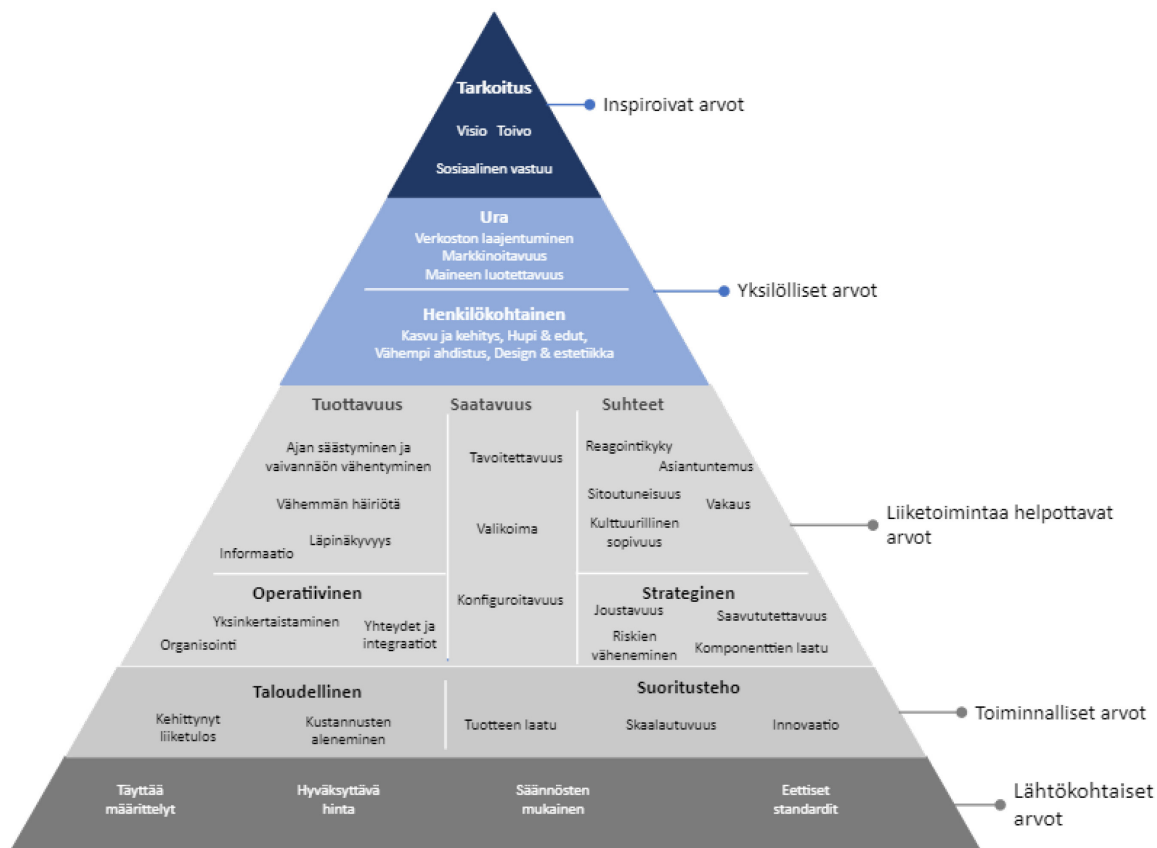
### 2.2.3 Vaihtoehtojen arviointi

Tiedon etsimisen jälkeen ostaja siirtyy vaihtoehtojen arviointi vaiheeseen. Asiakkailla on taipumusta asettaa sääntöjä tai määritelmiä (attribuutteja) vaihtoehtoille. Nämä muodostavat rajaukset, vähimmäistason, jonka vaihtoehdon täytettävä, jotta sitä voidaan harkita ostettavaksi. Rajauksilla on kaksi keskeistä ominaisuutta: Kun asiakas pitää saamaansa informaatiota luotettavana, asettaa hän tiukemmat rajaukset. Sekä kun kahden attribuutin välillä on positiivinen korrelaatio, esimerkiksi halpa vuokra ja laadukas asunto. Vaihtoehtojen arviointiin vaikuttaa myös kuinka helppoa vaihtoehtoon liittyvän tiedon käsittely on. (Comegys ym. 2006, 340–341.) Tarvittavien tuote- ja toimittajatietojen saaminen on oleellista arvioitaessa vaihtoehtoja. Ostajat haluavat varmistaa, että toimittajilla on hyvä maine ja heidän tuotteitaan ja palveluitaan kohtaan vallitsee korkea luottamus. (Diba ym. 2019, 1484.) Myös erilaiset palveluntarjoajien laatua ja asiantuntemusta kuvaavat sertifiointijärjestelmät voivat lisätä ostajien luottamusta palveluntarjoajia kohtaan (Lanzolla & Frankort 2016, 207).

Tutkimukseen osallistuneista lähes 90 %:ia pitää ostoprosessin aikana kohtaamaansa informaatiota yleisesti korkealaatuisena. Kuitenkin 55 %:ia samaan tutkimukseen osallistuneista kokee informaation olevan vaikeasti vertailtavissa ja aiheuttaen ostajalle paljon työtä, kun tulee aika arvioida tuotteiden ja niiden toimittajien välisiä eroja. (Adamson 2022, 124.) Kasvava tietomäärä sekä asiakkaan tiedonhakuun ja ostoprosessiin liikaa mukautuva myyjä tekee ostamisesta vaikeampaa. Vuorostaan proaktiivisella asiakkaan tiedon hakua ja ostopäätöksentekoa ohjaavalla toiminnalla myyjä voi lisätä ostamisen helppoutta 86 %:lla. (Toman ym. 2017, 121.) Kompleksissa B2B-ostotilanteissa ostaja ja toimittaja

saattavatkin yhdessä, kartoittaa tarpeita ja etsiä vaihtoehtoisia ratkaisuja ostoprosessin läpiviemiseksi (Rusthollkarhu ym. 2021, 5). Asioita mutkistaa entisestään se, että keskustelut eivät yleensä rajoitu ostajan ja myyjän välille, vaan sitä käydään verkostossa muun ostopäätökseen vaikuttavien kesken. Ostajaorganisaatioon kuuluvilla mielipidevaikuttajilla voi olla tärkeä rooli palvelun ominaisuuksien kuin sen potentiaalisten lopputulemien arvioinnissa. (Diba 2019, 1489.)

Kuviossa 4 on esiteltyä konsultointiyritys Bain & Company on kehittämässä Elements of value -malli, jonka avulla on mahdollista tunnistaa objektiivisia sekä subjektiivisia tekijöitä, jotka luovat ostajille lisäarvoa sekä lisäävät motivaatiota. Malli rakentuu neljästäkymmenestä fundamentaalista arvoelementistä, jotka jakautuvat viiteen kategoriaan: lähtökohtaiset arvot, toiminnalliset arvot, liiketoimintaa helpottavat arvot, yksilölliset arvot ja inspiroivat arvot. Arvokategoriat ja niihin sijoittuvat arvoelementit ovat muodostavat Maslowin tarvehierarkian mukaisen pyramidin.



Kuvio 4. B2B arvoelementit pyramidi (mukaillen Almquist ym. 2018, 76.)



Pyramidin pohjalla olevat arvot tarjoavat objektisempaa arvoa ja subjektisemmat, tunteita herättävät arvot nousevat pyramidissa korkeammalle. (Almquist ym.2018, 75.) Toiminnalliset arvot vastaavat ostajan toiminnallisiin tarpeisiin, kuten liikevoiton kasvattaminen tai palvelun laatu, kun taas liiketoimintaa helpottavat arvot vastaavat ostajan ja toimittajan välistä suhdetta (Enping & Liao 2022, 1390). Almquist ym. (2018) IT-toimialalle kohdistamassa kyselyssä vastaajat ilmoittivat kustannusten vähentämisen tärkeimmäksi arvoelementiksi, mutta tilastoanalyysin mukaan tuotteiden laatu, toimittajan asiantuntemus sekä reagointikyky lisäsivät eniten asiakasuskollisuutta. Kustannusten vähentäminen sijoittui samassa tilastossa sijalle 27. (Almquist ym. 2018, 78–79.) Sillanpää (2015) mukailen, vaikka vertailuun valittu palveluntarjoaja täyttäisikin ostajalle tärkeimmät arvotekijät, on sen ylitettävä ostajan asettamat minimimitavoitteet vähemmän tärkeissäkin tekijöissä. Mikäli toimittaja ei täytä näitä ehtoja, se ei tule valituksi palveluntarjoajaksi. (Sillanpää 2015, 211.) Vaihtoehtojen vertailun päätteeksi ostaja kutsuu arviointiprosessin läpäisseet palveluntarjoajat lopullisiin tarjousneuvotteluihin ja pyytää heiltä viralliset tarjoukset palvelusta (Kotler & Keller 2016, 223).

#### 2.2.4 Ostopäätös

Jopa 80 %:ia ostajista etsii verkon välityksellä tietoa vielä ostoprosessin loppuvaiheessa (Steward ym. 2019, 288). Ostopäätöksen lähestyessä ostajat saattavat myös konsultoida mielipidevaikuttajia ja omia sisäisiä verkostojaan (Diba 2019, 1490). Tämän tapaisen vertaisviestinnän avulla ostajat keräävät lisää tietoa, jota voivat hyödyntää toimittajien esittämien erilaisten näkökulmien ja arvo-odotuksien vertailemiseksi tai rajoittaakseen vertailtavien vaihtoehtojen määrää. Vertaisviestintää hyödyntämällä voidaan myös selvittää mahdollisia ongelmatilanteita ja valmistautua niihin ennakoivasti. (Aarikka-Stenroos & Makkonen 2014, 350.)

Ostopäätös vaiheessa ostaja asettanut vertailemansa vaihtoehdot jonkinlaiseen järjestykseen ja käy läpi lopullisia arviointia valitakseen parhaan mahdollisen ratkaisun. Ostopäätöksen muodostumiseen vaikuttavaa eri tekijöitä. Ensimmäinen tekijä on muiden henkilöiden asenne tuotetta kohtaan, jossa ystävien tai yhteisön paine voi muuttaa ostajan muodostamaa järjestystä. Toisekseen ostopäätös ei ole yksittäinen tapahtuma, vaan se muodostuu useista tuotteeseen, brändiin ja toimittajaan liittyvistä osapäätöksistä. (Grønhaug & Venkatesh 1991, 18.) Useasta osapäätöksestä huolimatta ostajat ovat alkaneet keskittää huomionsa ostoprosessin kannalta tärkeimpinä pitämiinsä asioihin ja arvioiden yhä useammin myös toimittajayrityksien tehokkuutta (Paesbrugge ym. 2022, 1012). Halvimman hankintahinnan ja alhaisimman käytönaikaisen kokonaiskustannuksen sijaan organisaation

ostopäätöksiin vaikuttavat tekijät voidaan jakaa neljään muuttujaan: yksilölliset, sosiaaliset, organisaatiolliset ja ympäristö (Steward ym.2019, 295).

Runsaalla tiedon määrällä on myös nurja puolensa. Tutkimuksessa on tosin havaittu, että runsas tiedon määrä tekee asiakkaalle ostamisesta vaikeampaa (Toman ym. 2017, 120). Asiakkaat, jotka ovat raportoineet valtavasta tietomäärästä, tekevät 54 %:ia todennäköisemmin vähemmän laadukkaita ja ostonjälkeistä katumusta aiheuttavia päätöksiä (Adamson 2022, 128). Lukuisat kosketuspisteet ostopolulla, sekä lisääntynyt informaation määrä aiheuttavat asiakkaalle ylikuormitusta, jolla on negatiivinen vaikutus ostopäätöstä koskevaan itseluottamukseen ja tyytyväisyyteen. Nämä tekijät voivat saada ostajan lopettamaan tiedon etsimisen ja tekemään oston tai lykkäämään sitä. (Verhoef ym.2016, 76.) Myyjän kohtaan tuntemansa epäluottamuksen sijaan ostajan itseluottamuksen puute estää todennäköisemmin suurien kauppohen syntyminen. Monimutkaisia B2B-ostopäätöksiä ohjaa vähemmän se, mitä asiakkaat tietävät, kuin se, kuinka luottavaiseksi he tuntevat kykynsä tehdä hyviä päätöksiä. Asiakkaan itseluottamusta vahvistavat myyjät ovat äärimmäisen arvokkaita ostoprosessissa. (Adamson 2022, 129.)

Rationaalisten tekijöiden lisäksi tunteella on iso merkitys B2B ostopäätöksen muodostumisessa (Kotler & Armstrong 2014, 194). Henkilösuhteet ovat aina olleet erinomainen tiedonlähde ja keskeinen osa toimittajan valintavaiheessa. Ostoprosessiin osallistuvien yksilöiden välisellä yhteistyöllä on suuri merkitys ostopäätöksen syntymiselle. Siihen vaikuttaa kolme aspektia: ensimmäinen on päätöksentekijän psykologinen maailma, joka on eri tekijöitä (kuten yksilön tausta, odotukset, informaation lähteet, havaintohäiriöt sekä tyytyväisyys aiempiin ostoihin) yhdistelmä. Toinen aspekti on olosuhteet, joissa yksilöiden yhdessä tekemät päätökset syntyvät ja kolmantena aspektina on väistämätön konflikti näiden henkilöiden välillä. Ostopäätösprosessi voi muuttua ryhmän yhteisestä yksilön itsenäiseksi toteuttamaksi päätökseksi. (Diba ym. 2019, 1484–1485.)

Yhdessä tai yksilönä toteutettavan ostopäätöksen muodostumiseen vaikuttaa kuusi tekijää, joista kolme liittyy tuotteen tai palvelun ominaisuuksiin ja toiset kolme organisaation ominaispiirteisiin. Tuotetekijöitä ovat siihen ostopäätökseen liittyvät riskit, ostotilanne sekä siihen liittyvä aikataulu. Korkea riski, uusi osto -tilanne sekä ostopäätöksen väljä tai riittävä aikataulu ohjaavat yhdessä tehtäviin päätöksiin ostopolulla. Organisaation ominaispiirteitä kuvaavia tekijöitä ovat organisaation koko, orientoituneisuus, sekä organisaation päätöksenteon keskittyneisyys. Mitä suurempi organisaation keskittyneisyys on, sitä epätodennäköisemmin päätökset tehdään yhdessä. Pienissä organisaatioissa päätöksenteko rajautuu harvemmille, kun taas isoissa organisaatioissa yleisesti päätöksenteko tehdään

yhteistyössä. Tuote- tai teknologiaorientoituneissa yrityksissä päätöksentekoon osallistuvat yleensä insinöörit tai tuotannosta vastaavat. (Steth 1973, 54.)

Ostoryhmän koon kasvaessa vahvistuu ostajien neuvotteluvoima ja itsevarmuus. Tutkimuksien mukaan lisääntynyt itsevarmuus vaikuttaa siihen, mitä asiakkaat odottavat toivovansa ja saavuttavansa neuvottelun avulla. Ostajat aloittavat neuvottelun, kun he ovat lähes varmoja valinnastaan ja hyväksyttävästä hintaluokasta. Mitä korkeammat odotukset ostajalla on, sitä vaativampia ja vähemmän halukkaita he ovat vastapuolen ehdotuksille neuvotteluiden aikana. (Ahearne, 2022, 31.) Tarpeet täyttävän vaihtoehdon valinnan jälkeen ostajan on neuvoteltava vielä lopullinen sopimus, sekä tehtävä muutama ostettavaan ratkaisuun liittyvä osapäättös. Näitä osapäättöksiä ovat muun muassa listaus teknisistä ominaisuuksista ja yksityiskohdista, hankinnan volyyymi, toimitusaika, toiminta takuu- ja reklamaatiotilanteissa sekä maksutapa. (Kotler & Keller 2016, 226.)

Ostaja voi vielä ennen ostopäätöstä kohdata odottamattomia tekijöitä. Esimerkiksi tuotteen hinnan muutos voi vaikuttaa ostopäätökseen muodostumiseen tai jopa estää sen kokonaan. (Comegys ym. 2006, 341.) Myös muutokset organisaation sisäisissä muutoksissa voi vaikuttaa ostopäätökseen. Esimerkiksi, jos ostettava tuote tai palvelu on hyvin lähellä ostajan liiketoiminnan ydintä ja sopivien ulkoisten vaihtoehtojen löytäminen on vaikeaa, saattaa ostaja harkita sen tuottamista itsenäisesti organisaatiossaan. (Sillanpää 2015, 213.)

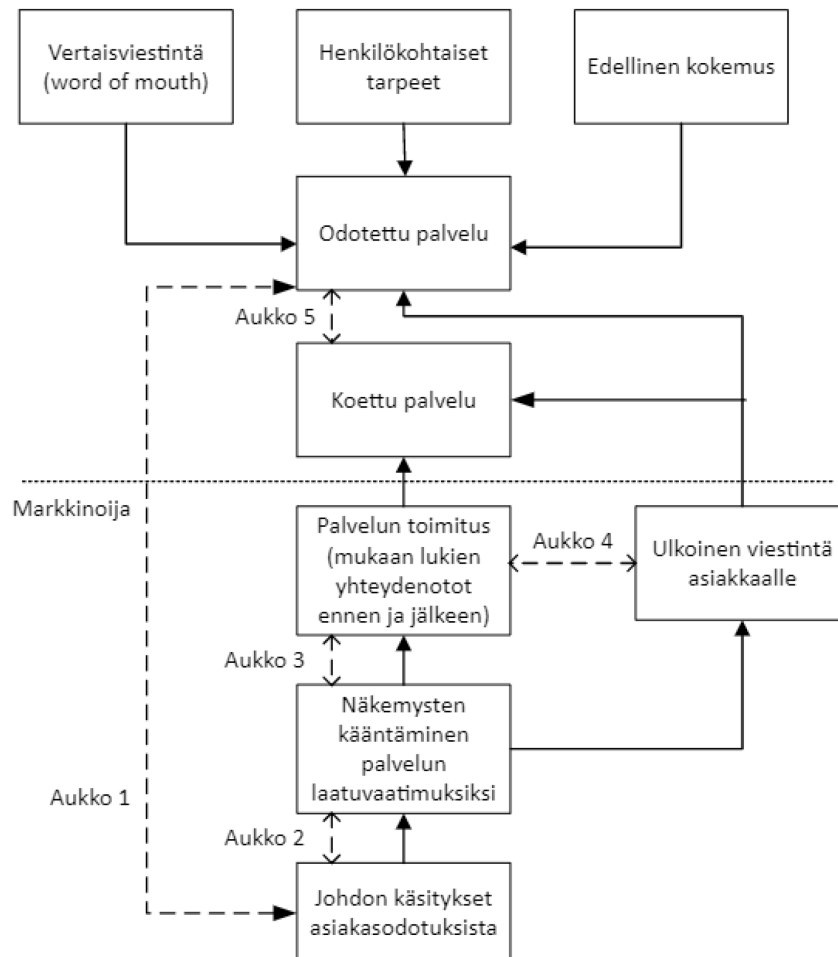
### 2.2.5 Ostopäätöksen jälkeinen käyttäytyminen

Brooksbank & Fullerton (2020) ovat luokitelleet neljä ostamisen jälkeistä kognitiivista skenaariota: 1. Ostaja päättää tehdä oston ja on täysin tyytyväinen päätökseen 2. Ostaja päättää tehdä oston ja ei ole täysin tyytyväinen päätökseen 3. Ostaja päättää olla tekemättä oston ja on täysin tyytyväinen päätökseen 4. Ostaja päättää olla tekemättä oston ja ei ole täysin tyytyväinen päätökseen. (Brooksbank & Fullerton (2020, 1767.)

Vaikka ostoprosessin aikaisemmat vaiheet olisivatkin nopeita, tulee oston jälkeinen käyttäytymisvaihe kestävästi siihen asti, kunnes ostajan ja palveluntarjoajan yhteistyö päättyy (Lemon & Verhoef 2016, 77). Ostopäätöksen muodostumisen jälkeen, ostaja alkaa arvioidaan päätöstään ja ostettua tuotetta. Ostaja saattaa käyttää erilaisia keinoja arvioidakseen ostoaan. Keinoina voi olla esimerkiksi ostetun palvelun loppukäyttäjien kontaktointi ja tuotepalautteen kerääminen heiltä. Ostaja voi myös tuottaa erilaisia kriteereitä sisältävän arviointitaulukkoja palveluntarjoajasta ja tai koota yhteen ostetun kaikki palveluun liittyvät kustannukset. (Kotler & Keller 2016, 226.) Useimmissa palveluissa laatua ei voida todentaa, mitata tai varmistaa ostovaiheessa vaan se muodostuu asiakkaalle vasta palvelun toimittamisen aikana asiakkaan ja palvelutuottajan yhteishenkilön välisen vuorovaikutuksen

myötä. Tämän takia palvelun laatu määrittyikin paljon palvelua tuottavan organisaation henkilöstön suorituskyvystä ja resursseista. (Zeithaml ym. 1988, 35.)

Kuviossa 5 on kuvattuna Zeithaml, Berry ja Parasuraman (1988) esittelemä model of service quality gaps -malli, jossa on tilanteet, joissa ostajan odotukset eivät vastaa kokemuksia. Kirjoittajat ovat tunnistaneet viisi erilaista aukkoa, jossa ostaja voi kokea tyytymättömyyttä, jos hänen odotuksensa tarjotusta eivät vastaa todellisuutta. (Zeithaml ym.1988, 36.) Palvelua myyvän ja toimittavan organisaation johto ei välttämättä aina ymmärrä, mitkä palvelun ominaisuudet merkitsevät korkeaa laatua asiakkaille ja mitä tunnuksen omaisia asioita palvelulla on oltava, jotta se vastaisi asiakkaiden tarpeisiin sekä lisäksi millaista suorituskykyä korkealaatuisen palvelun tuottaminen edellyttää organisaatiolta. (Zeithaml ym.1988, 37.)



Kuvio 5. Service Quality Gaps -malli (mukaillen Zeithaml ym. 1988, 36)

Erityisesti erot palvelun toimittamisen ja näkemysten kääntäminen palvelun laatuvaikutelmaksi välillä on kriittinen ostonjälkeisen käyttäytymisen kannalta. Tämä aukko ilmenee, jos palveluntarjoajan henkilöstö ei pysty tuottamaan palvelua halutulla tasolla. Aukon ilmestymisen seurauksena asiakas kokee pettymyksen, joka vuorostaan heikentää kokonaisuutena asiakaskokemusta. Myös ulkoisen viestinnän ja palvelun toimittamisen välinen aukko (numero neljä) voi vaikuttaa asiakkaan käsityksiin palvelun laadusta ja nostaa odotuksia palvelusta. Tämä aukko voi ilmentyä esimerkiksi myyjän antaessa liioiteltuja tuoteominaisuuksina tai palvelulupauksia, joita ei pysty myöhemmin lunastamaan tai vastaavasti puutteellisenä tietona tuotteesta tai sen toimittamisesta. (Zeithaml ym. 1988, 45.)

Mikäli hankittu tuote tai palvelu vastaa ostajan odotuksia, se voi esiintyä positiivisina tunteina kuten esimerkiksi luottamus, ylpeys ja tyytyväisyys (Kemp ym. 2018, 24). Tyytyväiset asiakkaat ovat mahdollisia vertaisviestinnän (word of mouth) lähteitä välittäessään positiivisia kokemuksia yhteistyökumppaneilleen ja ystävilleen (Kim 2014, 94). Kokemuspohjaisen tiedon vaikutus organisaation ostotoimintaan kasvaa todennäköisesti sosiaalisen median käytön myötä. Sosiaalinen media mahdollistaa erilaisten kokemuspohjaisten tietojen jakamisen ostajien kesken, ja se tekee myös palveluntarjoajien toiminnasta läpinäkyvämpää ilman suoraa suhdetta toimittajan ja ostajan välillä. (Aarikka-Stenroos & Makkonen 2014, 351.) Odotuksien jäädessä täyttämättä ostajalla voi ilmetä kognitiivista dissonanssia, kuten esimerkiksi turhautumista tai pettymystä, mikäli ostettu tuote ei vastaa odotuksia (Kemp ym. 2018, 24). Näitä ovat esimerkiksi myöhemmin ilmi tulleet piilokulut tuotteen käyttöönotossa tai epäonnistuminen ostajan tarpeiden mukaisissa tuotteen räätälöinneissä (Mohr ym. 2014, 239).

Ostopäätöksen jälkeisessä vaiheessa toimittajan pitkän ajan panostukset asiakassuhteen hoitoon on tärkeä asia (Mohr ym. 2014, 239). Asiakassuhteiden kehittämiseen ja ylläpitoon panostamalla palveluntarjoajat voivat vaikuttaa asiakkaan käsityksiin palvelun laadusta ja lisätä heidän luottamustansa palveluntarjoajaa kohtaan (Rauyruen ym. 2009, 182). Palveluntarjoajien keskuudessa onkin tapahtunut liikettä kohti asiakaslähtöisyyttä ja asiakaskeskeistä toimintaa koko organisaation tasolla. Gulati ja Oldroyt (2005) ovat tunnistaneet nelivaiheisen polun kohti asiakaslähtöistä organisaatiokulttuuria: 1. Yhteisöllinen yhteistyö: kaiken asiakastiedon kerääminen. 2. Sarjakoordinointi: Saada oivalluksia asiakkaiden aieman käyttäytymisen ja kaiken tiedon perusteella. 3. Symbioottinen koordinointi: kehitetään ymmärrystä asiakkaan todennäköisestä tulevaisuuden käyttäytymisestä. 4. Yhtenäinen koordinointi: reaaliaikainen reaktio asiakkaiden tarpeisiin. (Lemon & Verhoef 2016, 73.)

### 2.3 Ostajan ja myyjän välinen vuorovaikutus ostopolulla

Tutkimuksen mukaan ostajien skeptisyys myyjä kohtaan on kasvanut uusien sukupolvien myötä. Tutkimuksen mukaan vuosien 1981–1996 välillä syntyneet milleniaalit ovat jopa kaksi kertaa enemmän epäileväisiä palveluntarjoajan edustajaa kohtaa, kuin vuosien 1946–1964 välillä syntyneet baby boomerit. (Adamson & Toman 2020, 4.) Ostajan ja myyjän väliseen suhteeseen ovat vaikuttaneet voimakkaasti informaation saatavuus sekä uudet teknologiat, jotka ovat muokanneet ostajan ja myyjän välistä vuorovaikutusta. Ostajilla on entistä helpommin saatavilla informaatiota, jonka myötä heistä on tullut entistä tietoisempia siitä mitä vaihtoehtoja heillä on, mitä he haluavat, sekä miten paljon ovat valmiit maksamaan palvelusta. (Ahearne ym. 2022, 25.) Laadukkaan ostajan ja myyjän välisen suhteen muodostumiseen vaikuttavat useat tekijät, kuten ostotapahtumat, ympäristön epävarmuus, kustannukset, vertaisviestintä (word of mouth) ja dynaamiset kyvyt (Kim 2014, 87).

Kovan kilpailun alaisilla markkinoilla myyjien on pyrittävä terävöittämään huomionsa ostajiin (Brooksbank & Fullerton 2020, 1778). Myyjäorganisaation koko ja resurssit vaikuttavat siihen, kuinka laaja-alaiset suhteet organisaatio onnistuu luomaan ostajiin. Pienemmät myyntiorganisaatiot kohdistavat yleisesti resurssinsa ostajaorganisaation päätöksentekijöihin, kun taas isommissa organisaatioissa myyjät voivat olla asiakkaaseen yhteydessä monitasoisemmin koko ostoprosessin aikana. (Kotler & Keller 2016, 218.) Rustholllkarhu ym. (2021) ovat tunnistaneet ostopolulta neljä avainroolia myyjästä ja ostajasta. Myyjäosapuolen rooleja ovat analysoija, opas, suunnittelija sekä sitouttaja. Ostajan rooleja ovat johtaja, etsijä, mukauttaja ja arvioija. Jokaisella ostaja- ja myyjäosapuolen roolilla on oma tehtävänsä ostopolulla, mutta B2B-ympäristössä eri rooleissa matkalle osallistuvia henkilöitä ei kuitenkaan kuvata yksittäisinä ostajina tai myyjinä, vaan organisaatioeliminä, jotka muodostavat useita erilaisia ja joskus jopa ristiriitaisia osastojen, ryhmien ja yksittäisten henkilöiden muodossa esiintyviä välittäjäkokonaisuuksia. (Rustholllkarhu ym. 2021, 5–7.) Myös myyjäorganisaatioon kuuluvat, ei-myyvässä roolissa toimivien asiantuntijoiden merkitys on tullut tärkeämmäksi. Ostoprosessin aikana nämä asiantuntijat voivat tavata ostajaryhmän jäseniä henkilökohtaisesti ja auttaa ratkaisemaan esiin tulleita haasteita. (Alamäki & Korpela 2021, 300.)

Huolimatta digitaalisuuden kasvusta B2B-ostopolulla, myyjillä on edelleen keskeinen tehtävä palveluiden kilpailuedun esiintuomisessa sekä myyntiprosessin läpiviennissä. Tämä pätee erityisesti niillä markkinoilla, joilla myyjän tietämys, kokemus ja asiantuntemus vaikuttavat positiivisesti ostajan päätöksentekoprosessiin. (Brooksbank & Fullerton 2020, 1760.) Paesbrugge ym. (2022) toteavat, että palveluntarjoajien tulee huomioida ostajien valmiudet digitaalisten kanavien hyödyntämisestä henkilökohtaisen myynnin tukena. 57 %:

Ile ostajista digitaaliset kanavat toimivat henkilökohtaisessa myynnin tukena vasta silloin, kun ostajan ja myyjän välille on muodostunut suhde. 43 %: ia ostajista suosivat digitaalisia kanavia henkilökohtaisen myynnin tukena jo ennen ostajan ja myyjän välisen suhteen syntymistä, koska ostajat kokevat kanavien tuovan tehoa ostoprosessiin. (Paesbrugghe ym. (2022, 1018.) Tutkimuksien ja niiden pohjalta laadittujen ennusteiden mukaan vuoteen 2025 mennessä arvopohjaisuuteen perustuvassa myynnissä jopa 80 %: ia B2B-ostajien ja myyjien välisestä vuorovaikutuksesta tapahtuu digitaalisissa kanavissa (Alamäki & Korpela 2021, 300).

Myyjän ja ostajan keskinäinen riippuvuussuhteen kasvaessa suhteiden merkitys ostoprosessin aikana korostuu (Grewal ym. 2015, 196). Tutkimuksien mukaan monessa organisaatiossa ostajilla on henkilökohtaisia suhteita B2B-palveluntarjoajiin. Vahvat henkilösuhteet voivat olla olennainen osa ostajaorganisaation ostopäätösprosessia, jos ostoon liittyvät riskit ovat korkeat. (Kemp ym. 2018, 19.) Ostajan ja myyjän tulee luottaa toisiinsa ylläpitääkseen suhdettaan. Luottamuksen avulla voidaan vähentää ostoprosessin kustannuksia sekä kannustaa myyjää ja ostajaa käyttäytymään reilusti toisiaan kohtaan. (Rauyruen ym.2009, 177.) Tunteet ovat mukana läpi ostoprosessin, joten palveluntarjoajien tulee huomioida emotionaaliset tekijät läpi ostopolun. Ne palveluntarjoajat, jotka ostopolun alkuvaiheessa korostavat viestinnässään tunteita ja muuttavat viestintänsä myöhemmissä vaiheissa rationaalisia tekijöitä korostavaksi, menettävät merkittävästi mahdollisuuksiaan tulla ostajan valitsemaksi toimittajaksi. (Kemp ym. 2018, 26.) Ostoprosessista ja päätöksistä vastaavat henkilöt muodostavat vahvemmat siteet niihin toimittajiin, jotka pystyvät paremmin tyydyttämään osto-organisaation sekä päätöksentekijän henkilökohtaiset tarpeet. Ostopäätöksistä vastaaviin vaikuttavat enemmän henkilökohtaiset hyödyt, kuin organisaation tarpeiden täyttäminen. Näitä ovat muun muassa turvallisuus, valta, arvostus ja henkilön toiveet. (Paesbrugghe ym. 2022, 1014.)

Läheisellä myyjän ja ostajan välisellä suhteella on myös varjopuolensa. Myyjien ei tulisi pitää läheistä suhdetta itsestään selvänä. Ne ostajan ja myyjän väliset suhteet, jotka vaikuttavat hyvin vakailta, ovat itse asiassa kaikkein haavoittuvampia. Läheinen suhde ostajaan voi vaikuttaa negatiivisesti ostoprosessiin, mikäli ostaja pyrkii neuvotteluiden aikana tuomaan myyjälle esille pitkäaikaisen yhteistyön hyötyjä, mutta samaan aikaan käyttää hyväkseen lyhytaikaisen yhteistyön etuja. Läheisistä suhteista huolimatta ostajat pyrkivät lisäämään kilpailua vipuvarsituotteissa ja vähentämään toimittajien rutiinituotteissa sekä etsimään vaihtoehtoja pullonkaulatuotteille. Vain strategisten tuotteiden tapauksessa ostotoiminto hakee kumppanuuksia. (Paesbrugghe ym. 2018, 126.)

## 2.4 Ostopolun ja ostokokemuksen mallintaminen

Tutkimuksen mukaan 93 %:ia yritysjohtajista sanoo, että merkityksellisen ja luotettavan asiakaskokemuksen tuottaminen on tärkeää organisaation liiketoiminnan suorituskyvyn kannalta (De Keyser ym. 2020, 433). Asiakaskokemuksella on yhteys palvelun laatuun sekä asiakastyytyväisyyteen. Lisäksi voidaan väittää että, asiakaskokemukseen on yhteydessä myös luottamus ja sitoutuminen, koska ne ovat yleisesti seurauksia asiakaskokemuksesta (Lemon & Verhoef 2016, 74). Asiakaskokemuksesta on esitetty kirjallisuudessa useita määritelmiä. Käsitteen synty juontaa juurensa Abbotin vuonna 1955 esittämään väittämään, "se mitä ihmiset oikeasti himoitsevat eivät ole tuotteita, vaan tyydyttäviä kokemuksia". Lemon & Verhoef (2016) määritelmä asiakaskokemuksesta on, että se on monimutkainen rakenne, joka keskittyy asiakkaan kognitiivisiin, emotionaalisiin, käyttäytymiseen, aisteihin ja sosiaalisiin reaktioihin yrityksen tarjontaan asiakkaan koko ostoprosessin aikana. (Lemon & Verhoef 2016, 71.) De Keyser ym. (2020) vuorostaan ovat määrittäneet asiakaskokemuksen rakentuvan kolmesta rakennuspalikasta: kosketuspisteistä, kontekstista ja kokemuksen ominaisuuksista. Rakennuspalikat on esitelty kuviossa 6. Asiakaskokemus muodostuu kosketuspisteistä, jotka on upotettu laajempaan kontekstiin ja merkitty joukolla ominaisuuksia, jotka yhdessä johtavat asiakkaan arvoarvioon. (De Keyser ym. 2020, 437.)



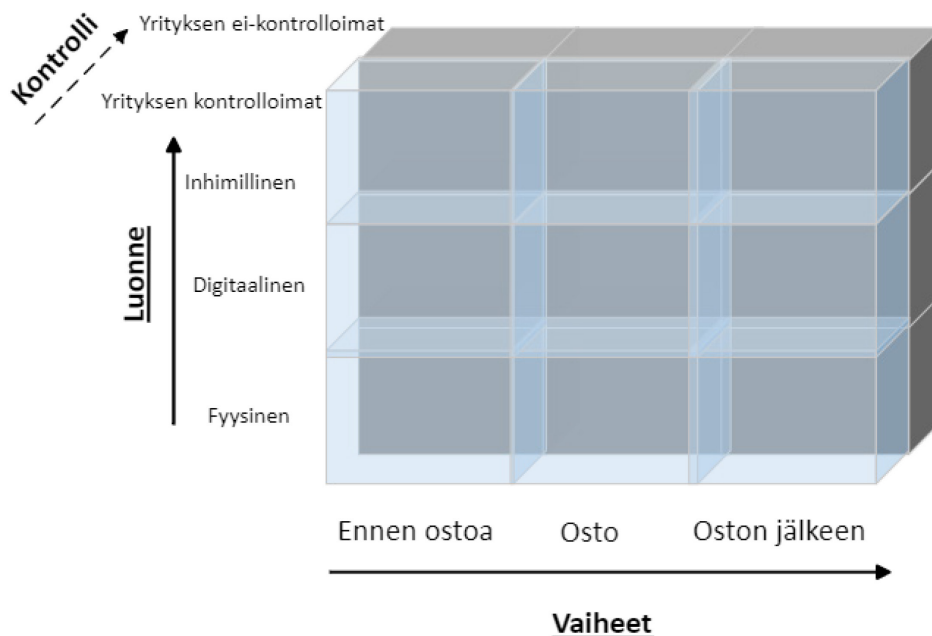
Kuvio 6. Asiakaskokemuksen rakennuspalikat (mukaillen De Keyser ym. 2020, 439)

Asiakaskokemus etenee prosessina, jossa huomioon aiemmat kokemukset mukaan lukien aiemmat ostot, sekä ulkoiset tekijät. Jokaisessa vaiheessa asiakkaat kokevat kosketuspisteitä, joista vain osa on palveluntarjoajan hallinnassa. (Lemon & Verhoef 2016, 76.) Voima ja Grönroos (2013) puolestaan ehdottavat, että asiakasarvo ei muodostu lineaarisesti eikä automaattisesti seuraa myyjän aktiviteetteja. Arvoa ei välttämättä muodostu tiettyinä ajankohtana yksittäisessä kontaktipisteessä, vaan useissa kontaktipisteissä asiakkaan käydessä läpi asiakaspolun eri vaiheita. (Kock & Rantala 2017, 3.)



Kuviossa 7 on esitetty kontaktipistetyyppejä. Kosketuspisteet kuvastavat brändin/yrityksen ja asiakkaiden välisiä yksittäisiä kontakteja koko asiakaspolun aikana, jotka palvelevat tiettyä tarkoitusta, kuten esimerkiksi tietojen keräämistä, maksamista, purkamista ja käyttöä (De Keyser ym. 2020, 438). Kosketuspiste asiakaspolulla voi olla mitä vain, jossa siirtyy tietoa asiakkaalta myyjälle ja toisinpäin (Aichner & Gruber, 2017, 131). Myös asiakkaan toiminta, päätökset ja tunteet määrittävät kosketuspisteiksi. Mitä suurempi määrä kontaktipisteitä asiakaspolku pitää sisällään sitä heikommin palveluntarjoaja on kontrolloida asiakaskokemusta. (Helouani 2021, 34–35.)

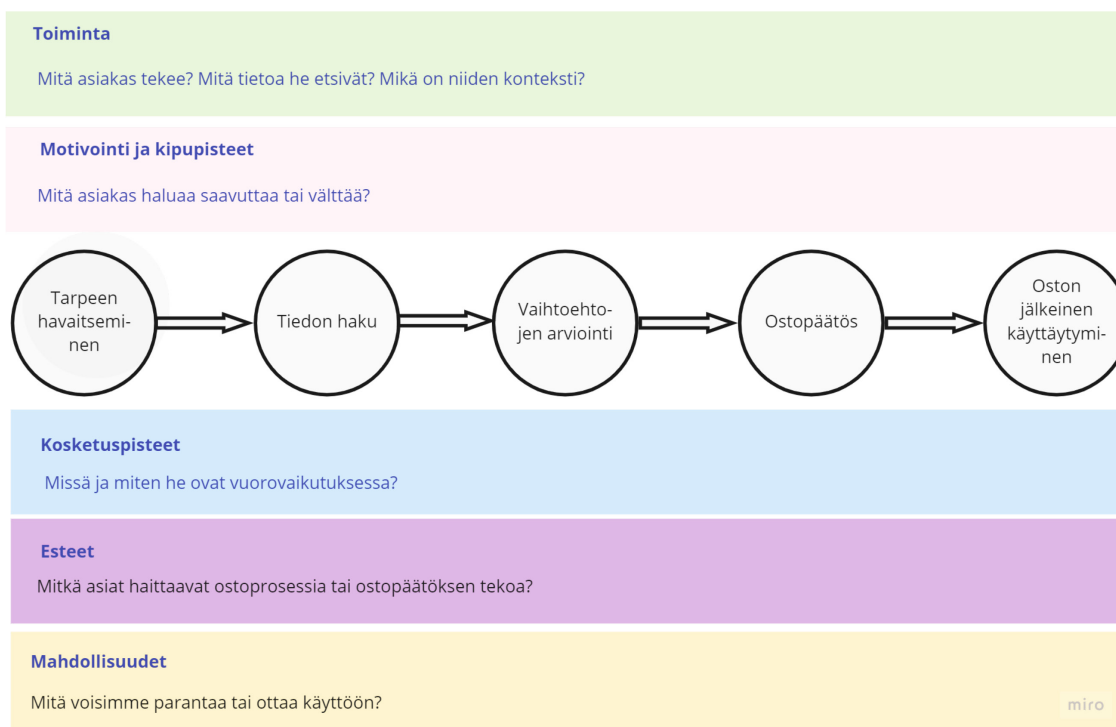
Kosketuspisteen kontrolli heijastaa sitä, kuka on johdossa asiakkaan ja palveluntarjoajan välisessä kosketuspisteessä. Palveluntarjoaman hallitsemat kosketuspisteet ovat pääosin sen itse suunnittelema. Näitä ovat tyypillisesti palveluntarjoajan toimitilat, henkilöstö, verkkosivustot ja muu mainonta. Yrityksen ei-kontrolloimat ja pääosin asiakkaan hallitsemiksi kosketuspisteiksi voidaan lukea toiset palveluntarjoajat ja asiakkaat, brändit sekä mielipidevaikuttajat. (De Keyser ym. 2020, 438.) Lemon & Verhoef (2016) mukaan on tunnistettavissa neljä erilaista asiakaskokemuksen kosketuspistettä, joilla on vaikutusta asiakaspolun eri vaiheissa. Kosketuspisteet ovat brändin, kumppanin ja asiakkaan omistama sekä ulkoinen, riippumaton ja sosiaalinen. Lemon & Verhoef 2016, 76.)



Kuvio 7. Kontaktipistetyypit (mukaillen De Keyser ym.2020, 439)

Ostajan ja palveluntarjoajan välisten kontaktipisteiden lukumäärän kasvu digitaalisissa kanavissa sekä kompleksisen osto- ja myyntiprosessin siirtyessä entistä enemmän digitaalisiin kanaviin edellyttää palveluntarjoajilta syvällisempää ymmärrystä asiakaspoluista, kontaktipisteistä, sekä niiden hallinnasta. (Rusthollkarhu ym. 2022, 241.) Ymmärtämällä miksi, missä ja milloin potentiaaliset asiakkaat ovat vuorovaikutuksessa, on myyjällä parempi mahdollisuus ymmärtää mitkä tiedot voivat olla asiakkaalle hyödyllistä kussakin vaiheessa ostoprosessia (Steward ym. 2019, 298). Asiakaspolku esitetään usein keinona ymmärtää asiakaskokemusta (Følstad & Kvale, 2018, 206). Asiakasmatkoja mallintamalla yritys voi tutkia miltä nykyinen asiakaskokemus näyttää tällä hetkellä ja missä sitä tulisi kehittää (Helouani 2021, 33).

Kuviossa kahdeksan on esitetty pelkistetty malli asiakaspolusta ja sen vaiheista. Asiakasmatka (customer journey) termiä käytettiin ensimmäisen kerran tieteellisessä kirjallisuudessa vuonna 2011 (Helouani 2021, 34). Asiakasmatka terminä on laajalti otettu käyttöön käytännön tasolla palvelujen johtamisessa sekä palvelumuotoilussa. Silti kirjallisuus ei näytä esittävän yhteistä käsitystä siitä, mitä asiakasmatkat ovat ja miten erilaiset lähestymistavat voivat tukea palvelujen hallintaa ja suunnittelua. (Følstad & Kvale, 2018, 197.) Asiakasmatka (customer journey), pitää sisällään useita asioita, jotka tapahtuvat läpi koko ostopolun. Asiakaspolun pituus voi olla lyhyt tai pitkä, se sisältää useita kontaktipisteitä eri kanavissa ja kestää päivästä aina useisiin viikkoihin. (Maechler ym. 2016, 2.)



Kuvio 8. Havainne malli asiakasmatkakartasta

Asiakaspolkuun liittyy voimakkaasti visualisoinnin hyödyntäminen. Näitä visualisointeja kutsutaan usein englanninkielisellä termillä customer journey map (Følstad & Kvale 2018, 198). Asiakaspolkujen mallintaminen voidaan aloittaa laatimalla ostoprosessista palvelusuunnitelma (service blueprint), jossa on kartoitettu koko toimitusprosessi sisäisistä taustatoiminnoista aina asiakkaalle näkyviin kontaktipisteisiin (Lemon & Verhoef 2016, 79). Asiakasmatkakartta (customer journey map) puolestaan sisältää laajemmin erityyppistä informaatiota yleiskuvauksista ja aina tunteisiin. Tunteita kartoittamalla voidaan tunnistaa missä asiakkaalla on vaikeuksia, tunnistaa aukkoja asiakaskokemuksessa sekä löytää ratkaisuja niiden paikkaamiseksi. (Micheaux & Bosio 2019, 130.) Asiakkaan kohtaamat vaikeudet ja niistä syntyvät negatiiviset tunteet hidastavat ja haittaavat päätöksentekoa. Ostopolun alkuvaiheessa yleisimmät esteet liittyvät informaatioon laatuun, tulkintaan tai määrään. Ostopolun keskivaiheen aikana yleisin este on ihmisten väliset ongelmat, kuten piiloon jääneet huolet, näkemuserot tarpeissa, oston priorisointi sekä kriteerit. Ostopolun myöhemmässä vaiheessa ostajan kohtaamat esteet liittyvät usein vaihtoehtoihin lukumäärään tai niiden toteutussuunnitelman puutteellisuuteen. (Toman ym. 2017, 124.)

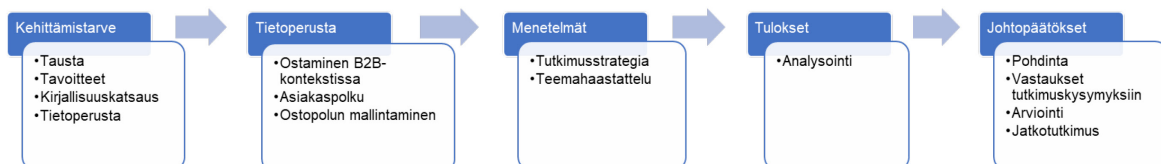
Asiakaspolkukarttoja menestyksekkäästi käytävillä organisaatioilla on kaksi tunnistettavaa ominaispiirrettä. Ensinnäkin ne keskittyvät havainnoimaan, miten asiakas tekee päätöksiä ja, toiseksi näiden organisaatioiden myynti- ja markkinointitoiminnot tukevat asiakasta läpi ostopolun. (Toman ym. 2017, 125.) Asiakaspolkujen mallintaminen ei kuitenkaan ole suora tie menestykseen. Tutkimuksen mukaan jopa 54 %:ia asiakaspolkuja mallintaneista yhtiöistä ei ollut onnistunut kehittämään asiakaskokemusta lisääviä palveluita. (Helouani 2021, 33.) Ostopolun mallintaminen voi tosin antaa vain staattisen näkemyksen, joka saattaa vanhentua nopeasti (Helouani 2021, 37). Keskeisiä B2B-asiakaspolun suunnittelussa on huomioitavia asioita ovat ostoprosessiin kuluva aika, faktoihin perustuvat päätöksenteko-ominaisuudet sekä asiakkaiden omien asiakkaiden tarpeet (Rustholkarhu ym. 2022, 249). Organisaatioiden on hyvä muistaa, että asiakaspolkujen ja asiakaskokemuksen mallintaminen ei rajoitu yksistään asiakkaisiin, vaan niitä voidaan hyödyntää myös palveluntarjoajan omien työntekijöiden ja sidosryhmien palvelukehityksen tukena (Micheaux & Bosio 2019, 130).

### 3 Kehittämishankkeen menetelmät ja toteutus

#### 3.1 Tutkimusmenetelmä ja tiedonhankinta

Tämän kehittämishankkeen tutkimuksellinen osuus toteutettiin laadullisena tutkimuksena. Kanasta (2014) mukaillen laadullinen tutkimus tarkoittaa mitä tahansa tutkimusta, jonka avulla pyritään löydöksiin ilman tilastollisia menetelmiä tai muita määrällisiä keinoja. Laadullisen tutkimuksen tavoitteena on tutkittavan ilmiön kuvaaminen, ymmärtäminen ja tulkinnan antaminen. Sen avulla tutkitaan prosesseja, joihin määrällisessä tutkimuksessa tilastollisin analyysien on lähes mahdoton pureutua prosessien ja ilmiöiden monimutkaisuuden takia. Laadullisessa tutkimuksessa ollaan kiinnostuneita merkityksestä, siitä kuinka ihmiset näkevät ja kokevat maailman. Tutkija on tiedonkeruun ja analysoinnin väline, jonka kautta reaali maailma suodattuu tutkimustulokseksi. Tutkimukseen liittyy suora kontakti tutkijan ja tutkittavan välillä tutkijan mennessä tutkimuskentälle havainnoimaan tai haastattelemaan. (Kananen 2014, 18–19.)

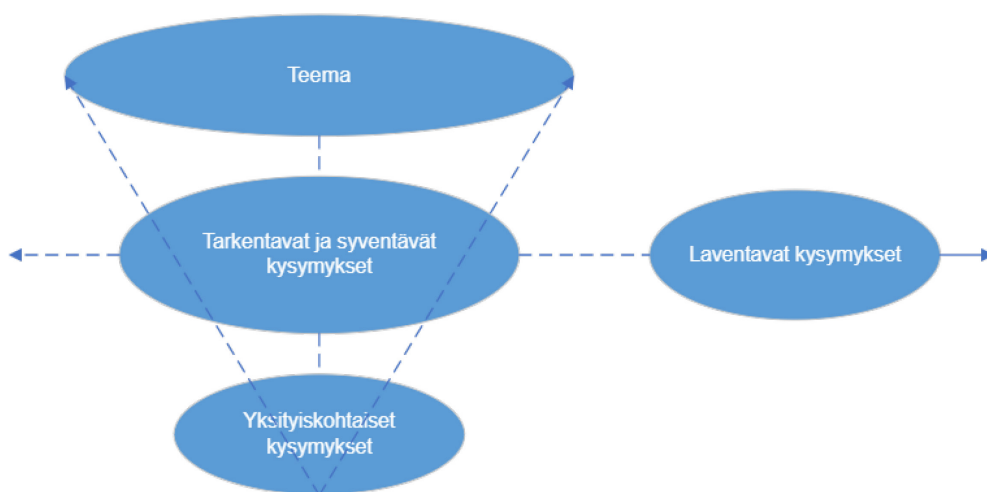
Kehittämishanke alkaa kuten kaikki muukin tutkimustyö perehtymisellä itse tutkittavaan ilmiöön ja siihen mitä ilmiöstä on aikaisemmin kirjoitettu (Kananen 2012, 47). Kehittämistoiminnan lähtökohtana voivat olla nykyisen tilanteen tai toiminnan ongelmat tai toisaalta näky, ajatus muutoksesta, jolla mukaudutaan ulkoisiin vaatimuksiin, kuten esimerkiksi kilpailukyvyn tai markkinoiden logiikkaan. (Toikko & Rantanen 2009, 16). Muutoksen aikaansaamiseksi kehityksen kohteena on tuote, menetelmä, organisaatio tai muita vastaavia kohteita. (Kananen 2015, 40.) Kehittämisen intressinä voidaan hakea myös palveluiden sisäisen logiikan (laatu) tai käyttäjien suunnasta (saatavuus). (Toikko & Rantanen 2009, 18–19.) Muutoksen onnistumisen kannalta on kriittistä, kuinka ongelma pystytään määrittämään ja muuttamaan tutkimuskysymykseksi, joilla tuotetaan tietoa ongelman ratkaisemiseksi (Kananen 2015, 41). Kuviossa 9 on esitelty kehittämishankkeen vaiheet.



Kuvio 9. Kehittämishankkeen vaiheet

Tässä kehittämishankkeessa edettiin kehittämistarpeen tunnistamisen jälkeen tietoperustan keräämiseen, soveltuvien menetelmien valintaan, tiedonkeruun ja sen analysoinnin myötä tuloksiin, ja lopulta johtopäätöksiin.

Kehittämishankkeen tiedonhankinnan menetelmäksi valittiin teemahaastattelu. Teemahaastattelun avulla tutkija pyrkii ymmärtämään ja saamaan käsityksen tutkimuksen kohteena olevasta ilmiöstä, jossa on mukana ihminen ja hänen toimintansa. Vastausten avulla pyritään rakentamaan yksityiskohdista kokonaiskuva. (Kananen 2014, 72.) Tuomi & Sarajärvi (2018) mukaillen teemahaastattelu, eli puolistrukturoitu haastattelu on lähellä syvähaastattelua. Sen etuna on se, että haastattelussa voidaan tarkentaa ja syventää kysymyksiä haastateltavan vastauksiin perustuen. Metodologisesti teemahaastattelussa korostetaan ihmisten tulkintoja asioista, heidän asioille antamia merkityksiä sekä miten merkitykset syntyvät vuorovaikutuksessa. (Tuomi & Sarajärvi 2018, kappale 3.1.1.) Puolistrukturoidussa haastattelussa kysymykset ovat ennalta määritellyt ja kaikille samat, mutta vastauksia ei ole sidottu vastausvaihtoehtoihin vaan haastateltavat voivat vastata omin sanoin (Hirsjärvi & Hurme 2017, 47). Teemahaastattelun ideana on pyrkiä skannaamaan ilmiö kaikilta näkökulmilta, jotta ilmiöstä saadaan kokonaiskuva. (Kananen 2012, 61). Haastatteluihin pyrittiin rakentamaan mahdollisimman avoin ja luottamuksellinen ilmapiiri. Kanasta (2014) mukaillen tutkija voi vaikuttaa luottamuksellisen ilmapiirin rakentumiseen kunnioittavalla ja kiinnostusta osoittavalla asenteella haastateltavaa kohtaan (Kananen 2014, 72). Haastattelutilanne tulee aloittaa toimilla, joilla luodaan yhteistä maaperää, sekä sovitaan varsinaisen keskustelun aloittamisesta. Haastattelun lopettamisen vaatii myös erityisiä toimia, joilla haastateltavaa valmistellaan tilanteen päättymiseen. (Hyvärinen ym. 2017, 48–49.) Kuviossa 10 on esiteltyä malli teeman laventaminen ja syventäminen.



Kuvio 10. Teema ja eritasoiset kysymykset (mukaillen Kananen 2014, 79)

Tässä tutkimuksessa haastattelun teemoina olivat taloushallintopalvelun ostoprosessi sekä palveluiden ostaminen digitaalisissa kanavissa. Haastattelun avulla kerättiin tutkimusainetta taloushallintopalveluiden ostoprosessista, kontaktipisteistä sekä ostopäätökseen vaikuttavista tekijöistä. Haastattelun kysymykset ovat esitelty liitteessä 2. Kysymykset laadittiin siten, että ostoprosessi oli jaettu viiteen osaan teoreettisessa viitekehyksessä kuvatulla tavalla. Tutkija esitti jokaisen vaiheen aikana avoimia kysymyksiä. Kanasta (2014) mukailen avoimet kysymykset pitävät sisällään kysymyssanoja, muun muassa mitä, miksi ja miten. Laventavien tai syventävien jatkokysymyksiä avulla tutkija voi tarttua haastateltavan vastauksista esiin nousseihin asioihin. (Kananen 2014, 79–81.) Haastateltavien kuvaillessa vastauksiaan, tutkija pystyi muuttamaan kysymysten järjestystä sekä tilanteen mukaan esittämään tarkentavia, syventäviä ja yksityiskohtaisia kysymyksiä. Tuomea & Sarajärveä (2018) mukailen teemahaastattelussa ei voi kysellä ihan mitä tahansa, vaan siinä pyritään löytämään vastauksia tutkimuksen tarkoituksen, ongelmanasettelun tai tutkimustehtävän mukaisesti. Tuomi & Sarajärvi (2018) korostavat, että on makukysymys sekä myös laadullisen tutkimuksen perinteisiin liittyvä kysymys, pitääkö kaikille tiedonantajille esitetyt kysymykset esittää tietyssä ja samassa järjestyksessä, pitääkö sananmuotojen olla jokaisessa haastattelussa samat ja niin edelleen. (Tuomi & Sarajärvi 2018, kappale 3.1.1.)

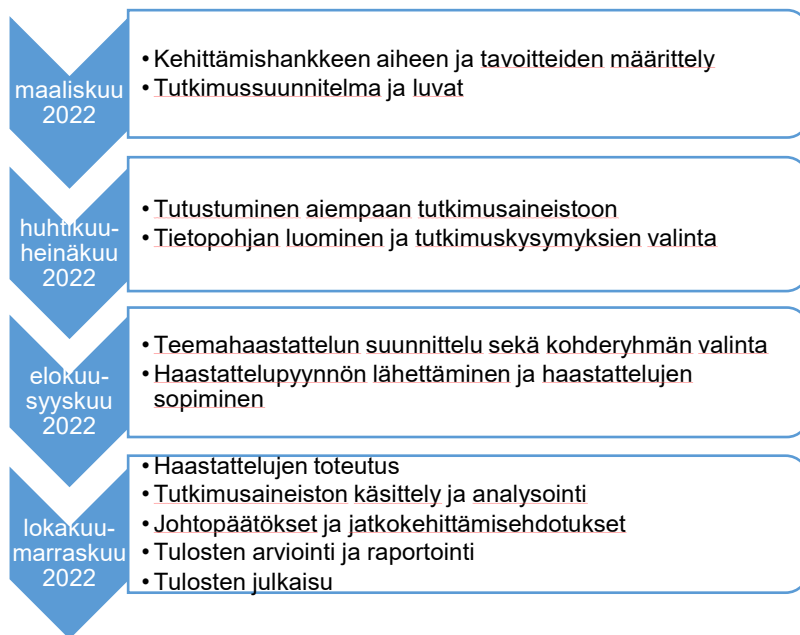
### 3.2 Hankesuunnitelma ja hankkeen toteutus

Kehittämishankkeen toimeksiantajan, Yritys X:n toimitusjohtajan sekä tutkijan välisissä kehityskeskusteluissa oli aikaisemmin keskusteltu tutkijan opintojen etenemistä sekä ammatilliseen kehittymiseen liittyvistä tarpeista ja tavoitteista. Tutkija nosti kehittämishankkeen aiheen esiin toimitusjohtajalle vuoden 2022 maaliskuussa. Tutkijan oma kokemus toimialasta, työnkuva Yritys X:n liiketoimintajohtajana sekä monipuoliset YAMK-opinnot tukivat kehittämishankkeen aiheen valintaa.

Kehittämishanke käynnistettiin maaliskuussa 2022, jonka jälkeen alkoi aiempaan tutkimustietoon pohjautuvan tietoperustan rakentaminen, joka valmistui elokuussa. Tiedonkeruussa hyödynnettiin LAB-ammattikorkeakoulun kirjastokannassa olevaa relevanttia kirjallisuutta. Valitun kirjallisuuden painopiste oli akateemisissa ja ammattilehdissä ja laadukkaissa artikkeleissa, raporteissa ja kirjoissa.

Teemahaastattelut suunniteltiin ja toteutettiin syyskuun aikana. Haastattelupyyntö (liitteenä 1) lähetettiin sähköpostin välityksellä. Tämä koettiin hyväksi tutkimuksen kannalta, koska osallistujajoukon sähköpostiosoitteet olivat helposti saatavilla. Kehittämishankkeeseen osallistui yhdeksän Päijät-Hämeen seudulla toimivan pienyrityksen edustajaa. Haastattelukierroksia oli yksi ja ne toteutettiin viikkojen 39–42 aikana haastateltavien aikataulujen

mukaan. Yksilöhaastatteluiden kestot vaihtelivat noin 45 minuutista 75 minuuttiin. Kahdeksan haastattelua toteutettiin etätapaamisena Microsoft Teams -ohjelman välityksellä ja yksi toteutettiin lähitapaamisena haastateltavan edustaman yrityksen toimipisteessä. Tutkimusaineiston käsittely ja analysointi aloitettiin heti haastattelujen päätyttyä. Kehittämishankkeen lopulliset tulokset valmistuivat marraskuussa. Kehittämishankkeen vaiheet ja aikataulu on kuvattu kuviossa 11.



Kuvio 11. Kehittämishankkeen vaiheet ja aikataulu

### 3.3 Tutkimusjoukko ja tutkimusetiikka

Villkkaa (2005) mukailten haastateltavien valinnassa on muistettava mitä ollaan tutkimassa. On tärkeää, että haastateltavat valitaan joko teemaa tai tutkittavaa asiaa koskevan asiantuntemuksen tai omakohtaisen kokemuksen perusteella. (Vilkkä 2005, 114.) Kohderyhmän valinnassa ja yhteystietojen hankinnassa käytettiin Dun & Bradstreet Finland Oy:n ylläpitämästä Selector B2B-palvelua. Yritys X vastasi kohderyhmän hankintakustannuksista. Kehittämishankkeen kohderyhmäksi rajattiin suomalaiset, Päijät-Hämeen alueella toimivat pienyritykset. Yrityksien vuosiliikevaihto rajattiin alkamaan yhdestä (1) miljoonasta eurosta ylöspäin. Yhteyshenkilöiksi rajattiin yritysten toimitusjohtajat, hallituksen puheenjohtajat, talousjohtajat, talouspäälliköt sekä muut taloudesta vastaavat henkilöt. Kohderyhmän lopulliseksi kooksi muodostui 450 yrityksen otanta. Keskeinen syy rajaukseen on se, että perinteisesti pienet yritykset ovat yleisimmin ulkoistaneet taloushallintonsa tilitoimistoille, kun

keskisuuret ja suuret yritykset puolestaan ovat pääsääntöisesti vastanneet itse taloushallinnon tuotannosta (Lahti & Salminen 2014, 214).

Kehittämishankkeen tutkimusjoukon muodostivat yhdeksän haastattelupyynnön hyväksyntä henkilöä eri organisaatioista. Taulukossa 2 on esiteltynä tutkimusjoukon taustatiedot sekä haastattelujen ajankohdat. Tutkimusjoukon edustamat organisaatiot toimivat metalli- ja konepajateollisuuden, insinööritoimiston, rakentamisen, apteekki- sekä erikoiskaupan toimialoilla. Organisaatioiden liikevaihto oli 2–15 miljoonan euron ja henkilöstömäärä 6–50 työntekijän välillä. Tutkimusjoukkoon kuuluvien toimenkuvat omilla organisaatioissaan olivat: omistaja/toimitusjohtaja, toimitusjohtaja, talouspäällikkö, talous- ja henkilöstöpäällikkö sekä taloushallinnon assistentti. Jokainen haastateltava on ollut henkilökohtaisesti mukana taloushallintoon liittyvissä ostoprosesseissa ja osallistuu organisaatioissaan taloushallintoon liittyvissä asioissa joko päätöksentekijänä tai ostopäätöksentekoon vaikuttavassa roolissa.

| Yhtiön toimiala   | Haastattelu-tunnus | Rooli ostoprosessissa                        | Tiedonkeruumenetelmä    | Haastattelun ajankohta |
|-------------------|--------------------|--|-------------------------|------------------------|
| Erikoiskauppa     | A                  | Ostosta päättävä                             | Teams, video            | 29.9.2022              |
| Insinööritoimisto | B                  | Ostosta päättävä, palvelun käyttäjä          | Teams, video            | 30.9.2022              |
| Erikoiskauppa     | C                  | Ostosta päättävä                             | Lähitapaaminen, äänitys | 5.10.2022              |
| Rakentaminen      | D                  | Ostopäätökseen vaikuttava, palvelun käyttäjä | Teams, video            | 7.10.2022              |
| Rakentaminen      | E                  | Ostosta päättävä, palvelun käyttäjä          | Teams, video            | 7.10.2022              |
| Metalli           | F                  | Ostosta päättävä                             | Teams, video            | 10.10.2022             |
| Metalli           | G                  | Ostopäätökseen vaikuttaja, palvelun käyttäjä | Teams, video            | 11.10.2022             |
| Metalli           | H                  | Ostopäätökseen vaikuttaja, palvelun käyttäjä | Teams, video            | 18.10.2022             |

Taulukko 2. Tutkimusjoukon tiedot ja aineiston kerääminen

Ammattikorkeakoulujen opinnäytetöiden eettisissä suosituksissa ohjataan toimimaan tieteellisen neuvottelukunnan hyvän tieteellisen käytännön mukaisesti (Arene 2018). Tutkimusetiikalla tarkoitetaan yleisesti sovittuja pelisääntöjä suhteessa kollegoihin, tutkimuskohteeseen, rahoittajiin, toimeksiantajiin ja suureen yleisöön. Hyvällä tieteellisellä käytännöllä tarkoitetaan, että tutkija noudattaa eettisesti kestäviä tiedonhankintamenetelmiä ja tutkimusmenetelmiä sekä tulosten johdonmukaista hallintaa. (Vilka 2005, 30.) Suomessa

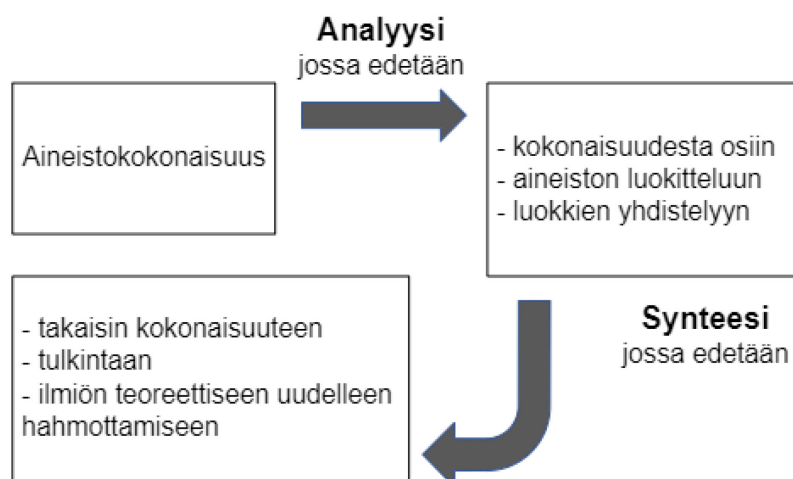


kaikilla tieteenaloilla tutkijaa ohjaavat Tutkimuseettisen neuvottelukunnan laatimat ohjeet ja eettiset periaatteet (Tutkimuseettinen neuvottelukunta). Hyväristä ym. (2017) mukaillen periaatteet jakautuvat kolmeen pääkokonaisuuteen, joita ovat tutkittavan ihmisarvon ja itsemääräämisoikeuden kunnioittaminen, vahingon välttäminen sekä yksityisyys- ja tietosuojan kunnioittaminen. Ensimmäinen periaate koskee haastateltavien rekrytointia ja heidän osallistumisensa vapaaehtoisuutta. Kolmas periaate ohjaa haastattelun sisältämien tunnistetietojen käsittelyä sekä kuinka haastateltavat esitetään tutkimusjulkaisussa. (Hyvärinen ym. 2017, 414.)

Tutkimusaineiston kerääminen ja analysointi sisältävät lähes poikkeuksetta henkilötietojen käsittelyä. Yksi etukäteen varmistettavista perusasioista on haastateltavan anonymiteetin varmistaminen (Hyvärinen ym. 2017, 32). Tutkijan kohderyhmälle lähettämässä haastattelupyynnössä tuotiin esiin tutkimuskohde, osallistuvien anonymiteetti sekä mihin käyttötarkoitukseen tutkimusaineistoa hyödynnetään. Aineiston keräämisessä ja käsittelyssä tutkija noudatti EU:n tietosuoja-asetusta yhteystietojen ja aineiston käsittelyssä. Tutkija kertasi jokaisen haastattelun alussa haastateltavan kanssa haastattelun teeman, anonymiteetin, aineiston käsittelyn ja säilytyksen käytännöt sekä varmisti luvan haastattelun tallentamiseksi. Kaikki haastateltavat antoivat suostumuksen aineiston käyttöön. Kaiken kaikkiaan tässä kehittämishankkeessa toimitaan hyvien tutkimusperiaatteiden mukaisesti. Tässä opinnäytetyössä yksittäiset vastaajat eivät ole tunnistettavissa kehittämistyön raportin lukijoille. Tutkimustulokset eivät sisällä suoria tunnistetietoja, joiden perusteella yksittäisen haastateltavan henkilöllisyys tai hänen edustamansa organisaatio tulisi ilmi. Koska haastattelut tallennetaan aineiston jatkokäsittelyä varten, tulee aineiston käsittelyssä ja säilyttämisessä käyttää erityistä huolellisuutta. Tutkimusaineistoa ei luovuteta ulkopuolisille, ja nauhoitettu haastatteluaineisto hävitetään kuuden (6) kuukauden kuluttua raportin julkaisusta.

### 3.4 Aineiston käsittely ja analysointi

Laadullisen aineiston käsittelyssä on useita vaiheita ja keskeiseltä osaltaan se jakautuu analyysia ja synteysiin. Analyysissa eritellään ja luokitellaan aineistoa ja synteessissä vuorostaan pyritään luomaan kokonaiskuva ja esittämään tutkittava ilmiö uudessa perspektiivissä. Aineiston kuvaileminen, eli pyrkimys kartoittaa henkilöiden, tapahtumien ja kohteiden ominaisuuksia tai piirteitä on itse analyysin perusta. Kvalitatiiviset tutkimukset kärsivät usein raportoinnin pituudesta. Sen sijaan, että tutkija esittää liikaa yksityiskohtaisia seikkoja kuvattaessaan ilmiötä tai haastateltavien ajatuksia, tulisi tutkijan punnita jokainen yksityiskohta kriittisesti ja kysyttävä: onko tämä seikka relevantti selityksen tai ilmiön ymmärtämisen kannalta (Hirsjärvi & Hurme 2022, kappale 7.4–7.4.1.) Kuvio 12 on havainnollistettu aineiston haatatteluaineiston käsittely.



Kuvio 12. Haastatteluaineiston käsittely analyysistä synteysiin (mukailtu Hirsjärvi & Hurme 2022, kappale 7.4.)

Teemahaastattelun avulla kerätty aineisto on useimmiten runsas. Mitä syvempi haastattelun ja haastattelijan välinen dialogi on, sitä rikkaampaa on kertynyt tutkimusmateriaali ja muu muistiin tallentunut aines. Kaiken kerätyn aineiston analysointi ja hyödyntäminen on harvoin tarpeellista, eikä tutkija kaikissa tapauksissa pysty hyödyntämään kaikkea keräämäänsä aineistoa. (Hirsjärvi & Hurme 2022, kappale 7.) Laadullinen aineisto on pääsääntöisesti aina tekstiä, mutta se voi olla myös äänitteitä, kuvia, videoita ja muita ihmisen aikaansaannoksia. Kanasen (2015) mukaan pienet aineistot voidaan analysoida niin, että niitä luetaan ja katsellaan useamman kerran ja yritetään löytää asiat, joita aineistot viestivät. Laajojen aineistojen analysoinnissa tarvitaan aineistojen yhdenmukaistamista, joka

käytännössä tarkoittaa muun muassa äänitteiden ja videoiden purkamista tekstimuotoon eli litterointia. (Kananen 2015, 88.)

Tutkimusaineisto muodostui yhdeksästä henkilökohtaisesta haastattelusta. Kahdeksan haastattelua toteutettiin ja nauhoitettiin Microsoft Teams -ohjelmiston avulla. Ohjelmiston videoyhteyden avulla pyrittiin helpottamaan haastateltavien tarkkailua sekä vastausten säilyjen tulkintaa. Yksi haastattelu toteutettiin lähitapaamisena haastateltavan organisaation toimipisteessä ja nauhoitettiin tutkijan matkapuhelimen ääninauhuri -sovelluksen avulla. Haastatteluiden yhteydessä tutkija kirjoitti muistiinpanoja paperille. Haastateltavien vastauksista esiin nousseista asioista tutkija teki ostoprosessiin, kontaktipisteisiin sekä päätöksentekoon liittyviä tarkentavia, syvällisempiä ja yksityiskohtaisempia kysymyksiä, joiden avulla tutkija pystyi paremmin ymmärtämään tutkittavaa ilmiötä.

Haastatteluiden päätyttyä opinnäytetyön tekijä kävi nauhoitteen läpi ja yhdisti sen muistiinpanoihin kirjattujen aineiston kanssa. Tallennettua aineistoa ei purettu kokonaan tekstiksi, vaan päätelmiä ja luokittelua tehtiin suoraan aineistosta. Haastattelujen nauhoitteet ja muistiinpanot yhteismitallistettiin propositiotasolla Word-ohjelmisto käyttäen. Kanasta (2014) mukaillen litterointiin riittää usein melko karkea taso, joka huomio lauseen ytimen tiivistetyssä muodossa, jossa ei ole tuotu esille vastaajan koko ilmaisu. Propositiotason litteroinnissa tutkimusaineistosta kirjataan ylös vain sanoman tai havainnon ydinsisältö. (Kananen 2014, 102.) Haastatteluissa oli myös ominaista se, että haastateltavat tarkensivat aikaisempia vastauksiaan haastattelun edetessä seuraaviin vaiheisiin. Tämän seurauksena, ennen varsinaisen vastausten analysoinnin aloittamista haastateltavien kommentit järjestettiin niin, että oli selvää, mihin ostoprosessin vaiheeseen tietty kommentti liittyi. Taulukossa 3 esitellään tutkimusaineiston käsittelyä ja luokittelua.

| Haastattelun Ongelma   | Ongelman vaikutus   | Ongelman arviointi  | Tarve  | Kontaktipisteet  |
|--|---|---|--|--|
| <b>A</b> Yhtiön kirjanpidosta ja päivittäisistä taloushallinnon tehtävistä vastaava <b>Talouspäällikkö jäi pitkälle sairauslomalle. Akuutti</b>  | <b>Ongelmasta syntyi resurssipula, joka kuormitti organisaatiota.</b> Tilausprosessissa paljon manuaalista työtä ja tilaukset piti kirjata kahteen kertaan. Myyjät eivät saaneet ajan tasaista tietoa tuotteiden varastosaldosta.   | <b>Riskit ja kustannukset tiedostettu, mutta oma talouspäällikkö tuntee yrityksen asiat kunnolla.</b> Yhtiössä ei enää resurssia, joka osaa tuurata.  | Riskien pienentäminen. Taloushallinnon ulkoistamisesta kartoitus. <b>Uuden ERP ohjelman hankinta</b>   | <b>Ohjelmistotoimittaja</b>  |
| <b>B</b> <b>Taloushallinto-ohjelmisto ei vastannut yrityksen tarpeita.</b> Ohjelma ei tarjonnut ajan tasaista ja luotettavaa tietoa. <b>Tarve oli tunnistettu jo vuosikautia aikaisemmin</b>   | <b>Nykyinen taloushallinto-ohjelma ei enää riittänyt liiketoiminnan kasvuun.</b> Raportointi ei ollut ajan tasaista ja relevanttia. Talousdatan ja kassavirtalaskelmien merkitys tuli entistä tärkeämmäksi. Koronan myötä alkoi toimitusvaikkeudet ja tiilipäätöksien valmistuminen kesti liian kauan. Raportointi, erityisesti tiilipäätökset ovat tärkeässä osassa. | <b>Tarve/ongelma oli kriittisen tärkeä.</b> Nykyinen tilioimisto jätti muutosta vastaan. Matala organisaatio ja haastateltava vastaa taloushallintoon liittyvistä asioista. Taloushallinto oli pitkälti ulkoitettu tilioimistoon. Tulosraportointi ei ajan tasalla. Konsernikirjanpito ei saatu laadittua ajoissa. Ei saanut selkoa miksi kirjanpito ei ole ajan tasalla. Suomen ja Ruotsin Kulttuurierojen vaikutus taloushallintopalveluissa. Taloudelliset yllätykset tilikauden päättyessä. Yhtiön tulos ei luotettava. | <b>Uuden taloushallinto-ohjelman hankinta, joka integroitavissa omaan ERP-ohjelmaan.</b> Kehittää ja automatisoida nykyisiä taloushallinnon prosesseja ja vähentää manuaalisia uuden tilioimiston etsiminen. Taloushallinto on välttämätön paha. | <b>Netvisor ohjelmiston mainokset ja webinaari toimi käynnistävänä tekijänä.</b> Muut Netvisorilla käyttävät yritykset kehuivat webinaarissa. Nykyiset tilioimiston omat tilaisuudet ohjelmistoista, mutta ei esäty mitään. Haastateltava ja yhtiökumppani tekivät päätöksen käynnistää uuden tilioimiston hankkiminen, kun olivat pitäneet palaverin nykyisen palveluntarjoajan kanssa. |
| <b>C</b> Yhtiöllä ruotsissa tytäryhtiö, jota hoiti paikallinen toimisto. <b>Palvelu ei toiminut.</b> Kirjanpitäjä oli vaihtunut usein. Yhtiö oli myös perustanut yhtiön Norjaan ja sinne tarvittiin myös toimisto. Etsi vuosia tilioimistoa, joka voisi toimia sekä Suomessa ja Ruotsissa. |   |   |  |  |

Taulukko 3. Ruutukaappaus käsittelyä ja luokittelua tutkimusaineisto

Litteroinnin jälkeen tutkimusaineisto analysoitiin teoriapohjaisesti. Teoreettisessa luokittelussa käytetään apuna teorian luomia käsitteitä ja luokitteluja ja pyritään niiden avulla katsomaan aineistoa. (Kananen 2014, 108.) Jokainen haastattelu analysoitiin erikseen, jonka jälkeen aineistoa yhdistettiin samankaltaisuuksien tai säännönmukaisuuksien löytämiseksi. Löydetyt yhteydet olisi pystyttävä ymmärtämään empiirisen ilmiön lisäksi myös teoreettisesti. (Hirsjärvi & Hurme 2022, kappale 7.4.3.)

Aineiston käsittelyn aikana tutkimusaineisto myös anonymisoitiin poistamalla haastateltavan nimi ja yhteystiedot, kategorisoimalla organisaation toimiala sekä muuttamalla haastateltavan tunnistetiedoksi rooli ostoprosessissa. Hyväristä ym. (2017) mukaillen keskeisimpiä haastatteluihin sopivia anonymisointitekniikkoja ovat muuttaminen, poistaminen ja kategorisointi. Muuttamisella tarkoitetaan sitä, että haastateltavaa koskeva tunnistetieto muutetaan ja tilalle keksitään pseudonimi. Poistaminen tarkoittaa tunnistetiedon, esimerkiksi haastateltavien yhteystietojen tai ääni- ja videotallenteiden hävittämistä. Kolmannen anonymisoinnin keinon, kategorisoinnin avulla epäsuoria tunnistetietoja karkeistetaan yleisemmälle tasolle. (Hyvärinen ym. 2017, 419.)

## 4 Tulokset

### 4.1 Ongelman tai tarpeen havaitseminen

Havainnot osoittavat, että muutoksella on keskeinen rooli tarpeen tai ongelman ilmaantumisen laukaisemisessa sekä ostoprosessin käynnistymisellä. Jokainen haastateltavista totesi, että ostoprosessi alkoi ongelman havaitsemisella tai tarpeen tunnistamisella ensisijaisesti yhtiöiden ylimmän johdon sekä talousjohdon toimesta. Näillä henkilöillä on myös merkittävä rooli koko ostoprosessin aikana. Muutoksen lähteenä voivat toimia organisaation sisäiset tai ulkopuoliset tekijät tai niiden yhdistelmä. Sisäisiä tekijöitä olivat taloushallinnon toimintamallien, työtehtävien ja vastuiden jakautuminen organisaatiossa sekä niiden kuormittavuus ja resurssointi. Eryityisesti manuaaliset taloushallinnon toimintamallit lisäsivät taloushallinnosta vastaavien henkilöiden työkuormaa. Lisäksi nykyiset prosessit haittasivat ajan tasaisen, yhtiön talouteen liittyvän tiedon saatavuutta ja jakamista organisaation ylimmälle johdolle sekä muulle henkilöstölle. Tutkimuksessa havaittiin, että sisäisten tekijöiden sekä ulkoiseksi tekijäksi luokitellun organisaatiossa käytössä olleen taloushallinnon ohjelmiston välillä oli yhteys. Taloushallinto-ohjelmat, jotka eivät olleet integroitu asiakkaan toiminnanohjaus-ohjelmiston kanssa edellyttivät organisaatiolta manuaalisia ja aikaa vieviä taloushallinnon prosesseja vaikuttaen haastateltavien työkuormitukseen sekä yhtiön taloutta koskevan tiedon saatavuuteen ja jakamiseen. Ohjelmistojen lisäksi ulkoisiksi tekijöiksi tunnistettiin nykyisen tilitoimiston huono palvelukokemus sekä muutokset organisaatiossa, kuten yrityskaupat.

Ostoprosessin käynnistyessä jokainen haastateltava arvioi ongelman vaikutukset kriittisiksi yrityksen liiketoiminnalle. Haastateltavilla A ja F ilmeni pidempiaikainen vajaus taloushallinnon henkilöresursseissa, laukaisi se äkillisen tarpeen ja edellytti nopeaa ratkaisua. Havainnot kuitenkin osoittivat, että tarpeen tunnistamisen sekä sen tärkeyden arvioinnin ja ostoprosessin käynnistymisen välillä voi kulua aikaa kuukausia, jopa useampi vuosi. Pitkään tarpeen tiedostaneissa organisaatioissa ostoprosessi käynnistyi lopulta ulkopuolisten tekijöiden vauhdittamina, joita olivat muun muassa Covid- pandemian vaikutukset toimitusketjuihin, yrityskauppa sekä yhtiörakenteen muuttuminen konserniksi. Pidemmän tarpeen tunnistamisen ja tutkimusjoukon välillä havaittiin (haastateltavat A, B, E, D, E ja F) havaittiin yhteys: mikäli organisaatioissa työskentelee henkilö, joka vastaa laajasti yhtiön talous- ja palkkahallintoon liittyviä tehtävistä, ongelmaa arvioidaan sekä ratkaisuja etsitään organisaation toiminnan sekä taloushallinnosta vastaavan henkilön kannalta kokonaisvaltaisemmin. Tutkimusaineistosta havaittiin myös, että tilitoimistot tukivat vähän tarpeen havaitsemisessa, sen kriittisyyden arvioinnissa ja ostoprosessin käynnistämässä. Haastateltava B

kertoi, että nykyinen tilitoimisto jopa vastusti muutosta. Haastateltavan F mukaan ostoprosessin voi käynnistää, jos on tarpeen tarkistaa nykyisen tilitoimiston kustannuksia.

*Kyllä mä olen neuvotteluja käynyt tilitoimistojen kanssa. Ne nimeäsi meille henkilön, joka sitten hoitaisi pelkästään meitä ja jos se ihminen on sairauslomalla, niin sitten niillähän on aina korvaava henkilö. Mutta ongelma on se, että se ihminen ei ole meillä töissä, ja sillä on 10 muutakin firmaa, joista se tietää pienen pätkän. Kun taas meidän talouspäällikkömme on pelkästään meillä töissä ja ei ole asiaa mitä se ei meidän firmastamme ymmärtäisi tai tietäisi. (Haastateltava A.)*

*Meidän taloushallintojärjestelmästämmme tuli tietoa aina vähän jälkijunassa ja vaikka siinä oli jotain käppyrää kuten kassavirtasuunnitelmaa sinne tai tänne ne ei pitäneet paikkaansa. Me halusimme enemmän meille itselle lankoja käsiin, koska me olimme hieman liikaa tilitoimistosta riippuvaisia. Tilitoimisto jäkitti vastaan tätä muutosta. He olisivat halunneet jatkaa samalla tavalla kuin on menty tähän saakka. (Haastateltava B.)*

*Vaikka et olisi vaihtamassa sitä nykyistä, niin siitä huolimatta kannattaa kilpailuttaa koska sen nykyisenkin kanssa pitää saada koko paketille hyvä hinta. Ja se pätee kaikkeen ostamiseen. Vaikka sulla on miten hyvä kumppani ja eikä ole mitään vaihtoehtoja, niin pikkuhiljaa se hinta nousee ylöspäin. Kilpailuttaminen ei suinkaan aina tarkoita vaihtamista, vaan sitä että nykyinen tekee tiputtaa hintaa tai sisällyttää jotain lisää siihen koko pakettiin mitä ei ollutkaan. (Haastateltava F.)*

#### 4.2 Tiedon etsiminen

Ongelman tai tarpeen tunnistamisen jälkeen organisaatiot aloittivat tiedon hankinnan. Tiedon hankintaa tehdään pääasiassa talousjohdon ja yhtiöiden ylimmän johdon toimesta. Tulokset osoittavat, että henkilökohtaisilla verkostoilla on merkittävä rooli mahdollisten ratkaisujen etsinnässä. Jokainen haastateltava korosti hyödyntävänsä omaa verkostoaan tiedon haun tukena. Verkoston jäseniksi mainittiin yhteistyökumppanit, yrittäjäkollegat, samoissa talouden työtehtävissä työskentelevät kollegat, ystävät sekä tilintarkastajat. Verkostoa hyödynnetään erityisesti tiedustelemalla kokemuksia ja suosituksia sopivista palveluntarjoajista tai teknisistä ratkaisuista. Verkoston puute tai sen hajanaisuus voi myös muodostaa esteitä tiedon etsintään.

*Etsiessämme ruotsalaiselle tytäryhtiöllemme tilitoimistoa, kysyimme suosituksia suomalaiselta tilitoimistoltamme, tilintarkastajaltamme, Business Finlandista,*

*Kauppakamarista ja jopa Suomen suurlähetystöstä Ruotsissa. Kukaan ei näistä ei pystynyt auttamaan meitä. (Haastateltava C.)*

Havainnot osoittavat, että Google on tutkimusjoukolle ensisijainen tiedonhakukanava, jonka avulla etsitään sopivia palveluntarjoajia tai lisätietoa. Googlen hakutoimintoja hyödynnetään erityisesti tiedon rajaamisessa, jolla tietoa hakeva henkilö pyrkii ennakkoon asettamien kriteerien avulla löytämään itselleen relevanttia informaatiota. Tiedonhaun alkuvaiheessa rajaukset kohdistuvat pääasiassa palveluntarjoajan sijaintiin. Hakijat etsivät ensisijaisesti oman toimipaikkansa läheisyydessä toimivia, fyysisen toimipisteen omaavia tilitoimistoja. Palveluntarjoajan sijainnin lisäksi tiedonhakija voi käyttää rajaavina tekijöinä yrityksen tunnettuutta ja kokoluokkaa. Yleisesti suuret tilitoimistot ovat tutkimusjoukossa paremmin tunnettuja, mutta haastateltavien mielikuvat jakautuivat kahtia niin hyvässä kuin pahassa. Isoissa tilitoimistoissa mielikuvat rakentuivat resurssivarmuuden sekä riittävän palvelutarjonnan ympärille. Pienemmissä tilitoimistoissa mielikuvat rakentuivat henkilökohtaisemman, asiakkaan tarpeet huomioivan palvelun ympärille.

*Tunnettuus vaikuttaa melkein mieluummin negatiivisesti, kuin positiivisesti. Jos sä olet ison brändin asiakas, niin sä olet vain yksi pieni asiakas siellä. (Haastateltava A.)*

*Suuret tilitoimistot on paremmin tunnettuja, joten haku aloitettiin niistä. Pienempiin toimijoihin tutustuttiin suosituksien kautta. (Haastateltava D.)*

Tutkimuksessa ei systemaattisesti selvitetty mitkä ovat haastateltavien mielestä ison ja pienen tilitoimiston tunnusmerkkejä. Yleisesti haastateltavat määritteli pieneksi tilitoimistoksi yhdestä muutamaan henkeen työllistävän yrityksen. Suurta tilitoimistoa määriteltessä haastateltavat eivät nostaneet esiin yhtiön liikevaihtoa tai henkilöstömäärää, vaan mielikuva yhtiön koosta muodostui tilitoimiston toimipisteiden suuren lukumäärän perusteella. Yleisesti asettivat tilitoimiston kokoa koskevaksi kriteeriksi itselleen sopivan kokoisen toimijan, jolla on riittävä kyky ja osaaminen tarjota palveluita poikkeustilanteista huolimatta.

Kolmas tärkeä tietolähde on tilitoimistojen omat verkkosivut, joiden välityksellä tutustutaan syvällisemmin palveluntarjoajaan. Tiedonhakijat arvostavat palveluntarjoajien verkkosivustojen hyvää käytettävyyttä ja selkeitä kuvauksia palvelutarjonnasta. Verkkosivuston sisällön perusteella hakijat arvioivat ja rajaavat palveluntarjoajia asettamiensa kriteerien perusteella. Keskeisiksi kriteereiksi haastateltavat mainitsivat tilitoimiston palvelutarjonnan laajuuden ja resurssit, käytössä olevat taloushallinto-ohjelmat ja niiden integroitavuuden sekä palvelumallin asiakkaan edustamalle toimialalle. Myös referensseille annettiin arvoa, mutta haastateltavat suhtautuivat niihin osittain varauksella aiempien kokemusten tai saamiensa suosituksien perusteella. Havaintojen perusteella kahta haastateltavaa lukuun ottamatta

tutkimusjoukko ei hyödynnä sosiaalista mediaa B2B-tietolähteenä, vaan rajaavat sen yksityiselämänsä käyttöön. Tiedonhakua haittaaviksi tekijöiksi haastateltava yleisesti nimesivät verkkosivuston liian runsaan ja vaikeasti löydettävän sisällön sekä vertailua vaikeuttavat ympäripyöreät palvelukuvaukset. Myös yhteystietojen, erityisesti suorien kontaktien puuttuminen vaikeuttivat tutkimusjoukon tiedonhakua.

Mikäli organisaation pääasiallinen tarve on etsiä ratkaisuja taloushallintoprosessien kehittäminen, keskitytään tiedon haun avulla ensin ratkaisemaan taloushallinto-ohjelmaa koskeva ongelma ja löytämään sopiva ratkaisu. Havaintojen mukaan tietoa etsittiin ohjelmiston toiminnallisuuksista, ohjelmistorajapinnoista sekä integroitavuudesta organisaation käyttämän toiminnanohjausohjelman kanssa. Tässä vaiheessa ostoprosessiin saattaa liittyä organisaation sisältä jäseniä, joilta kysyttiin mielipiteitä ja kokemuksia sekä neuvoja päätöksenteon tueksi.

Tiedonhaun alkuvaiheen aikana haastateltavat keräsivät tietoa itsenäisesti eivätkä olleet suorassa kontaktissa palveluntarjoajiin. Kun haastateltavat olivat kokeneet saaneensa riittävästi kriteeristönsä mukaista tietoa, he ottivat yhteyttä ensisijaiset kriteerit täyttäneisiin palveluntarjoajiin. Yhteydenotto kohdistuu yleisesti maksimissaan kolmelle palveluntarjoajalle, joista yksi voi olla nykyinen tilitoimisto. Havaintojen mukaan ostajan puhelimitse tai sähköpostitse tekemä yhteydenotto ei yleisesti sisällä yksityiskohtaista kuvausta tarpeista ja ostettavasta ratkaisusta, vaan he odottavat palveluntarjoajien kartoittavan yksityiskohtaiset tarpeet ja esittävän sopivaa ratkaisua. Kartoitusvaiheen kontaktipisteitä myyjän kanssa ovat: yhteydenottoa seuraava myyjän puhelu tai sähköposti, kartoituskeskustelu sekä tarjouksen vastaanottaminen sähköpostissa. Haastateltavat suosivat tiedonhakuvaiheessa etätapaamisia.

Haastateltavat korostivat, että tiedonhakuvaiheessa lisäarvoa tuo myyjä, joka ymmärtää asiakkaan tarpeet, on aktiivinen ja osaa toimittaa asiakkaalle relevanttia tietoa sekä vastata kattavasti asiakkaan esittämiin kysymyksiin. Myös myyjän nopea reagointi asiakkaan yhteydenottopyyntöön sekä ensikontaktin aikana muodostuneen vaikutelman korostui tutkimusaineistossa positiivisena tekijänä.

*Silloin kun mulla on vain suuri, pohjaton kiinnostus ja tieto nolla ja myyjä pystyy siinä kohtaa tuomaan esille, miten ratkaisu toimii, niin silloin se myyjä on vahvoilla. (Haastateltava A.)*

*Hyvä myyjä osaa/uskaltaa kiteyttää kertoa missä ovat hyviä, miten oma edustama yritys ja palvelu eroaa muista niin hyvässä kuin pahassa. Antaa vastauksia kysymyksiin, mutta uskaltaa tunnustaa, jos ei tiedä ja lupaa selvittää asian. (Haastateltava C.)*



*Mä haluan, että asiat hoidetaan tehokkaasti ja teen kiperiä kysymyksiä. Silloin otan siihen henkilöön yhteyttä, jolta koen saavani tarpeeksi vastauksia. (Haastateltava E.)*

Vastaavasti myyjän hidas tai ylimielinen toiminta sekä huono kyky kuunnella ja vastata asiakkaan esittämiin kysymyksiin olivat ostoprosessia haittaavia tekijöitä. Lisäksi puutteelliset demot, huono valmistautuminen ja asiakkaan ajan hallinnan huomioimattomuus koettiin esteiksi ostopolulla.

*Minulla oli Netvisorin kokeilutunnukset, mutta ei ollut suljettu ympäristö ja sinne pystyi kuka tahansa toisille tuntematon tilata tunnuksia ja ladata materiaalia, niin ethän sä sitä silloin kokeile. Yksi toinen yrittäjä vahingossa laittanut sinne omia oikeita kuitteja ja laskuja. (Haastateltava B.)*

*Jos kysyn kymmenen kysymystä kahdeksaan myyjä ei tiedä vastausta, niin se 20/80-sääntö toimii ja silloin se yhteistyö ei ole minun juttuni. (Haastateltava E.)*

*Jos saamme meidän kannaltamme paljon turhaa tietoa ja olen jo voinut saada sen tiedon muutakin kautta, niin se on sitten taas vaan turha ajankäyttöä. (Haastateltava G.)*

#### 4.3 Vaihtoehtojen vertailu

Vaihtoehtojen arviointia tapahtuu yrityksissä jo ennen ostoprosessin varsinaista alkamista. Vaihtoehtojen arviointi voi koskea taloushallinto-ohjelmistoja tai tilitoimistoja. Potentiaalista toimittajista on voitu jo omien aikaisempien kokemusten perusteella muodostaa ennakkoon alustava joukko.

*Emme lähteneet enää tutkimaan muita kuin tämän Netvisorin, koska olin viime vuoden lopussa ja tämän vuoden alussa käynyt kolme muuta vaihtoehtoa läpi. (Haastateltava B.)*

*Minulla on aikaisempaa tietoa lahtelaisesta tilitoimistossa, niin sitten lähdettiin vähän kartoittamaan kuka voisi olla sellainen, joka sopisi meille. Minulla on useammasta ohjelmasta kokemus, niin siten tavallaan tietoa niistä ja millaisia ne ovat käyttää. (Haastateltava D.)*

Havaintojen mukaan myyjä ja ostaja ovat vuorovaikutuksessa vaihtoehtojen vertailun aikana. Kontaktipisteitä ovat tarjousten vastaanotto sähköpostitse ja sekä sen sisällön läpikäynti myyjän kanssa puhelimesta ja etä- tai lähitapaamisina. Haastateltavat suosivat etätapaamisia. Vaihtoehtojen vertailun aikana haastateltavat korostivat myyjään muodostuvan luottamuksen tunteen, hyvän fiiliksen merkitystä sekä myyjän proaktiivisuutta. Jos myyjä ei

ole riittävän aktiivinen eikä riittävää luottamusta pääse muodostumaan, ei tarjottu ratkaisu todennäköisesti etene lopulliseen vertailuun.

*Tilitoimiston myyjät hämmästelivät ja kyseenalaistivat käyttämämme Passeli -ohjelmistoa. Myyjät keskittyivät tapaamisissa kertomaan kuinka Netvisor tai Procountor toimii tai näin poispäin. Ja kun kaikilla myyjillä oli samanlainen ilme koskien Passelia, halusimme varmistaa olemmeko aivan tyhmiä. Tutustuimme itsenäisesti tilitoimistojen suositteliin ohjelmistoihin ja varmistimme, sopiiko ohjelmat meille. Myyjät ei tainneet edes olla tietoisia, että olemme perehtyneet ohjelmistoihin. (Haastateltava C.)*

*Jos myyjä pystyy olemaan ikään kuin konsultti ja kertomaan meille, miten meidän kannattaisi tehdä, niin sehän tekee minuun vaikutuksen, koska me olemme konepaja eikä tässä olla kaikkien alojen asiantuntijoita, eikä yritetäkään olla. (Haastateltava G.)*

Vaihtoehtojen vertailun yhteydessä haetaan lisää tietoa, jolla varmistetaan täyttääkö palveluntarjoajan ostajan asettamat kriteerit sekä ratkaiseeko tarjottu ratkaisu tunnistetun tarpeen tai ongelman. Tietoa etsitään itsenäisesti tai pyytämällä sitä myyjältä. Tutkimusaineiston mukaan lisätietoa etsitään tai pyydetään palvelun hinnoittelusta, yhteyshenkilöiden ammatillisesta pätevyydestä, referensseistä sekä taloushallinto-ohjelman toiminnoista ja integroitavuudesta. Haastateltavat tutkivat itsenäisesti myös tilitoimistojen omaa taloudellista tilaa ja sen kehitystä. Ennen lopulliseen vertailuun siirtymistä vaihtoehtojen lukumäärää karstataan tarkastelemalla ratkaisun kokonaishintaa sekä hinnoittelumallia.

*Asiantuntijuuden laatu, se ymmärrys mitä mä haluan, on äärettömän tärkeää. Jos toinen on 40 %:ia kalliimpi, niin pitäähän sille joku syy olla. Sitten katsotaan mitä sillä hinnalla saa, mikä on hinnoittelutyylä. Saako sillä pelkän ”ruisleivän” ja ”voi” sekä ”makkara” täytyy ostaa erikseen, vai onko siinä ruisleivällä jo voi sekä makkara valmiiksi päällä. (Haastateltava E.)*

*Jos kalliimpi vaihtoehto tuntuu jotenkin muuten paremmalta niin silloin voi kysyä mistä se hintaero johtuu ja varmistua onko ne tarjoukset jotenkin eri mittaisia ja ne ei vastaakaan ihan toinen toisiaan. Mutta jos se tarjous on sittenkin vain kalliimpi muutenkin, niin miksi vaivauduttaisiin sen enempää selvittämään asiaa. (Haastateltava G.)*

*Me olemme valmiita maksamaan siitä luotettavuudesta. Minä olen mieluiten sen tilitoimiston lempiasiakas. (Haastateltava B.)*

Tulosten mukaan tarkempaan vertailuun valitaan kahdesta kolmeen tarjousta, joista yksi voi olla nykyiseltä tilitoimistolta. Ostajaorganisaatioista vaihtoehtojen vertailuun osallistui 2–

4 henkilöä erilaisin roolituksin. Haastateltavat olivat joko päätöksentekijöitä tai asiantuntijoita, joilla oli iso vaikutus vertailuun liittyvään päätöksen tekoon.

Havainnot osoittavat, että lopullisia vaihtoehtoja vertailtaessa tilitoimiston sijainnin merkitys väheni ostoprosessin aikaisempiin vaiheisiin verrattuna. Myös tilitoimiston tai asiakkaan luona pidettävät lähitapaamiset koettiin vähemmän arvoa tuovaksi.

*Mä mietin, että en ole viimeisen kolmen vuoden aikana nähnyt kasvotusten kirjanpitäjääni kertaakaan. (Haastateltava B.)*

Jokaisessa organisaatiossa oli omanlaisensa tavat vertailla vaihtoehtoja, mutta tarkempaan arviointiin päätyneiden tarjouksien arvioinnissa käytetyt tekijät on esitelty taulukossa 4. Lopullisessa vertailussa arvotekijät jakautuivat tasaisesti haastateltavat, eikä selkeää yhtä arvotekijää ole tunnistettavissa. Eniten arvoa annetaan, kun ostajan tarpeet on ymmärretty hyvin ja ostettava palvelu vastaa niihin. Henkilökohtainen yhteys sekä kirjanpitäjän ja palkanlaskijan ammattitaito korostuivat myös vastauksissa.

| Haastateltava                                 | A | B | C | D | E | F | G | H |
|---|---|---|---|---|---|---|---|---|
| Palveluntarjonta                              |   |   |   |   |   | X |   |   |
| Resurssit riittävät ja varmistettu            |   |   |   |   | X | X |   |   |
| Palvelun laatu                                |   |   |   |   |   | X |   |   |
| Referenssit                                   |   |   |   |   |   | X | X | X |
| Tarpeet ymmärretty ja tarjous vastaa niihin   |   |   | X | X |   |   | X | X |
| Toimialaosaaminen                             |   | X |   | X |   |   |   | X |
| Henkilökohtaiset yhteyshenkilöt               |   | X | X | X |   |   | X |   |
| Luotettavuus                                  | X | X |   |   |   |   | X |   |
| Palvelun nopeus                               | X |   |   |   |   |   | X |   |
| Raportointipalvelu ja sen ajan tasaisuus      |   |   |   | X |   |   | X |   |
| Asiantuntijapalvelut                          |   |   | X |   |   |   |   |   |
| Kirjanpitäjän tai palkanlaskijan ammattitaito |   | X | X | X | X |   |   | X |
| Joustavuus                                    | X |   |   |   |   |   |   |   |
| Hyvä tavoitettavuus                           | X | X |   |   |   |   |   |   |
| Asiointin helppous ja henkilökemiat           |   |   |   |   | X |   | X | X |

Taulukko 4. Tekijät, joille annetaan arvoa vertaillessa vaihtoehtoja

#### 4.4 Ostopäätös

Havaintojen mukaan ostopäätöksiä ei tehdä yksin. Ennen lopullista ostopäätöstä kuunnellaan mielipiteitä henkilöiltä, jotka käyttävä ratkaisua tulevaisuudessa. Jokainen haastateltava kertoi, että lopullinen ostopäätös tehdään yhdessä ostoprosessiin osallistuneiden kesken. Päätöksentekoon osallistui 2–3 henkilöä. Jos ostoprosessiin osallistuu taloudesta vastaavia henkilöitä, on heidän roolinsa merkittävä koko ostoprosessille. He toimivat asiantuntijan, mielipidevaikuttajan sekä suosittelijan rooleissa auttaen lopullisesta päätöksestä vastaavia henkilöitä ostopäätöksen muodostamisessa. Haastateltavat kuvasivat päätöksentekoa helpoksi ja asiasta oltiin yhtä mieltä, koska ostoprosessin edelliset vaiheet oli tehty huolellisesti.

*Me ollaan hirveän samaa mieltä aina ja se johtuu siitä, että me pallotelemme sen asian niin puhki, että jokainen näkee hyvät ja huonot puolet. Ja kun jokaista kuunnellaan ja jokaisella on erilainen persoona, niin osataan tarttua erilaisiin asioihin. Se on osoittautunut aika hedelmälliseksi tavaksi tehdä yhteistyötä. (Haastateltava D.)*

Tulosten perusteella ostopäätösvaiheessa myyjän ja ostajan välisessä vuorovaikutuksessa korostui luottamuksen tunne. Haastateltavien mukaan myyjä voi helpottaa ostopäätöksen muodostumista toimittamalla ostajalle selkeää tietoa ratkaisusta ja sen hinnoittelusta sekä auttamalla asiakasta ymmärtämään ratkaisun mahdollistamia hyötyjä. Lisäksi hyvä tavoitettavuus ja lisätiedon toimittaminen sovitus- ja aikataulussa sekä asiakkaan päätöksentekoon tarvitseman ajan kunnioittaminen koettiin päätöksentekoa edistäviksi asioiksi. Haastateltavien C ja F mukaan myyjät eivät suoranaisesti voi vaikuttaa päätöksentekoon, varsinkaan siihen koska tehdään. Liian aktiivinen, aggressiivinen, päätöksentekoon painostavana sekä ylimalkaiset lupaukset koettiin ostopäätöstä häiritseviksi tekijöiksi.

*Semmoinen myyjä on vaarallinen, joka esittää tietävänsä ja sitten ei tiedä ja lupaa liikoja. (Haastateltava B.)*

*Jos mä vaistoan sen, että tässä haetaan kiireellä sopimukseen allekirjoitusta, niin se on aika lailla showstopperi. (Haastateltava C.)*

*Tarjouksien tulkinta voi olla haastavaa, jos ei ole kokemusta tai omaa osaamista taloushallinnosta. (Haastateltava D.)*

Haastateltavat korostivat, että tarpeen pitää olla riittävän kriittinen, jotta lopullinen ostopäätös voidaan tehdä. Jos tarve tai ongelma liittyi käytössä olevan ostajan käyttämään taloushallinto-ohjelmaan, havaintojen mukaan ostoprosessissa ratkaistaan ensin ohjelmistosta aiheutuva ongelma ja taloushallintapalveluun liittyvä tarve ratkaistaan tämän jälkeen.

Haastateltavat kokivat tilitoimiston vaihdon raskaana ja aikaa vievänä ja sen takia muutoksia tehdään vain, jos on pakko.

*Nykyisen tilitoimiston kanssa yhteistyö kestänyt 20 v ja välillä joutuu kysymään, että olemmeko olleet liian kauan teidän asiakkaanne. Meillä on tilitoimistossa myös palkanlaskenta ja henkilö, joka siitä vastaa on taas niin rautainen ammattilainen, että me emme missään nimessä halua sen takia vaihtaa tilitoimistoa. Toinen puoli tilitoimiston palvelusta saa paljon anteeksi. (Haastateltava B.)*

Tutkimustulosten havaintojen mukaan ostajaorganisaation tilikauden päättymisajankohdalla on vaikutus ostoprosessin käynnistymiseen sekä lopullisen ostopäätöksen muodostumiseen. Uudet ratkaisut pyritään yleisesti ottamaan käyttöön uuden tilikauden alussa. Tutkimusaineistosta tehtyjen havaintojen mukaan ostoprosessiin käytetään enemmän aikaa, jos ostettava palvelu tai tuote ei ole ostajalle entuudestaan tuttu tai ongelmaa ei tarvitse ratkaista nopeasti. Tutkimuksessa ei systemaattisesti kysytty ostoprosessin ajallisesta kestosta, mutta tutkimusaineistosta tehtyjen havaintojen perusteella ostoprosessi voi viedä useita kuukausia. Ostajalla esiintyy ostoprosessin vaiheissa kausia, jotka vaikuttavat ostoprosessin kokonaiskestoon. Havaintojen mukaan ostajat käyttävät eniten aikaa tiedonhakuun ja vaihtoehtojen vertailuun.

*Joo se oli aika pitkä prosessi. Kyllä siinä puoli vuotta meni, koska teen paljon muutakin kuin istuin ja vertailen noita tarjouksia. (Haastateltava A.)*

*En mä tiedä tehtiinkö me pitkän kaavan mukaan, mutta meillä meni vaihdoksessa kokonaisuudessaan melkein 1,5 vuotta, koska siinä pitää niin kartoittaa niin paljon asioita ja varmistua, että se menee sujuvasti. Ja toki siihen vaikutti sekin, että edellinen tilinpäätös piti olla valmis. (Haastateltava D.)*

Lopullinen ostopäätös voi jäädä syntymättä myös tai se voi siirtyä aikataulullisesti eteenpäin, mikäli päätöksenteolle ei ole riittävän hyviä syitä, ajankohta ei ole sopiva tai ostaja ei ole vakuuttunut kenestäkään tarjoajasta ostoprosessin aikana. Tulosten mukaan haastateltavat palaavat jatkamaan tiedon etsimistä ja vaihtoehtojen vertailua, kun he katsovat sen taas ajankohtaiseksi. Haastateltava H totesi että, jos tarve ei ole riittävän tärkeä, asiaa voidaan tarkastella uudestaan vaikka kuuden kuukauden päästä.

#### 4.5 Ostopäätöksen jälkeinen käyttäytyminen

Tutkimuksessa ei kysytty millainen uuden palvelun tai tuotteen käyttöönottoprosessi oli, vaan ilmeneekö taloushallintopalveluita ostettaessa ostopäätöksen jälkeistä epävarmuutta. Tehtyjä päätöksiä ei yleisesti kaduttu tai kyseenalaistettu, mutta taloushallintopalveluiden ostaminen kuvattiin haastavaksi sekä aikaa ja resurssia vieväksi.

*Me olimme noin 80 % varmoja ratkaisusta. Ohjelmistorajapinnan toimivuus aiheutti epävarmuutta. Tämä on niin iso ponnistus niin ajankäytöllisesti ja taloudellisesti kun vaihdetaan järjestelmää, että sitä ei mielellään tee kuin maksimissaan kerran 10 vuodessa. Sen pitää osua kerralla oikeaan. Se on hirveä työ, jos tulisi virrehankinta ja pitäisi siirtyä seuraavaan. (Haastateltava B.)*

*Jos ei ole varma siitä mitä tekee, niin ei välttämättä kannata tehdä mitään. Pitää saada tunne, että hyvä päätös. Sen jälkeen ei haittaa, vaikka olisi huono päätös. Me on tehty niin paljon hommia, että päänuppi ei pysyisi kassa, jos joutuisi miettimään olenkohan tehnyt oikean päätöksen. (Haastateltava C.)*

*No taloushallintopalveluiden ostaminen ihan sieltä Per\*\*\*\*stä. Se on sillä tavalla hankalaa, koska asiakas ei useinkaan ymmärrä mitä se ostaa. Ja toisin päin ajateltuna sen sanoittamisessa mitä haluan ja mihin minulla on tarve, niin taloushallintopuolella se on hankalaa. Kauhean mielellään ne tilitoimistot myyvät minulle sitä debettiä ja kredittia, kun tarvitsisin sen sijaan asiantuntijapalvelua. (Haastateltava D.)*

Ostoprosessin tärkeimmäksi vaiheiksi haastateltavat nimesivät tiedonhaku- ja vaihtoehtojen vertailuvaiheet. Myyjän rooli koettiin ostoprosessin aikana tärkeäksi ja erityisesti lisäarvoa myyjä toi tietoa haettaessa sekä vaihtoehtoja vertailtaessa. Haastateltava B mainitsi, että hänellä oli odotuksia myyjän tekemälle jälkimarkkinoinnille palvelun käyttöönoton yhteydessä tai sen jälkeen, koska oli valmis antamaan suosituksia. Myyjä ei kuitenkaan koskaan ollut yhteydessä. Haastateltavilta kysyttiin myös, tekisivätkö he seuraavalla kerralla taloushallintopalveluiden ostoprosessin aikana jotain asioita toisin tai lisää. Haastateltavat sanoivat varaavansa seuraavalla kerralla enemmän aikaa tiedonhakuun, jotta voivat määrittellä tarpeet paremmin ja esittää ne selkeämmin tarjouspyynnön yhteydessä.

*Pitää olla paremmin tiedossa mihin tarvitsee apua. Hakeeko lisää osaamista vai helpotusta ajankäyttöön. (Haastateltava B.)*

*Mä mieluummin käytän siihen tarjousvaiheeseen mieluummin viikon enemmän kuin viikon vähemmän, jotta saan vastapuolellekin selväksi mitä oikeasti tarvitsen. (Haastateltava E.)*

Ostamisen ja myymisen digitalisoitumiseen yleisesti positiivisena asiana, mutta kirjanpito ja palkanlaskentapalveluita ei kuitenkaan olla valmiita ostamaan itsenäisesti digitaalisissa kanavissa, koska ostaminen on sen verran monimutkainen prosessi. Henkilökohtaisen kontaktin avulla saadaan varmuus ratkaisun sopivuudesta ja laajuudesta. Taulukossa 5 on esitetty haastateltavien mielipide taloushallintopalveluiden ostamisesta itsenäisesti digitaalisissa kanavissa.

| Oletko valmis ostamaan kirjanpito tai palkanlaskentapalveluita digitaalisesti? | A | B | C | D | E | F | G | H |
|--|---|---|---|---|---|---|---|---|
| Kyllä  | X |   |   |   |   |   |   |   |
| Ei   |   | X | X | X | X | X | X | X |

Taulukko 5. Mielipide taloushallintopalvelun ostosta itsenäisesti digitaalisesti

Digitaalisia kanavia kuitenkin suositaan ostoprosessin aikana. Teams-ohjelmiston ja muiden vastaavien välityksellä koettiin hyväksi ja aikaa säästäväksi, mutta verkkosivuilla olevien chat-työkaluja ei koettu hyödylliseksi ostoprosessin kannalta. Haastateltava H, kertoi olevansa valmis hyödyntämään alkukartoitusvaiheessa digitaalisia työkaluja, joiden avulla voi vastata kysymyksiin esimerkiksi yhtiön perustiedoista.

#### 4.6 Uudistettu teoreettinen viitekehys ostopolusta

Kuviossa 13 esitetään tutkimusaineistosta muodostettu teoreettinen viitekehys, jossa on koottuna yhteenveto siitä, mitkä ovat tämän tutkimuksen mukaan tärkeitä toimintoja ostopolon aikana ja mitä kanavia ostajat suosivat ostoprosessissaan. Ostoryhmän avainjäsenet kussakin vaiheessa sekä myyjän lisäarvo ostopolulla ovat myös esitettyinä kuviossa. Kaikki yritykset tunnistivat ostopolon viisi vaihetta teoreettiseksi viitekehyyksi. Tulosten perusteella ostajat pyrkivät erityisesti ohjelmistoihin liittyvissä tarpeissa mahdollisuuksiensa mukaan välttämään ostoprosessin laajentamista, mikäli nykyisellä tilitoimistolla kyky täyttää tarve. Ostoprosessi käynnistyy ulkoisen tai sisäisen tekijän toimesta. Yleisimpiä ulkoisia tekijöitä ovat muutokset nykyisen toimittajan palvelun tasossa, taloushallinto-ohjelman toiminnallisuuden puutteesta tai ostajaorganisaation omissa rakenteissa.

Ostoryhmään kuuluu yleisesti 2–4 jäsentä, mukaan luettuna tarpeen tunnistanut henkilö. Tarpeen tunnistamisen ja ostoprosessin käynnistymisen välillä voi kulua pitkä aika, jos tarpeen tunnistaja ei vastaa päätöksenteosta yksin. Päätökset ostoprosessin käynnistämisestä aina lopulliseen ostopäätökseen tehdään yhdessä. Tutkimuksen mukaan ostajat tekevät oston liittyviä rajauksia tarpeen tunnistamisvaiheesta alkaen. Rajauksiin vaikuttavat ostajan aikaisemmat kokemukset sekä toimittajien sijainti ja kokoluokka. Yhteydenotto

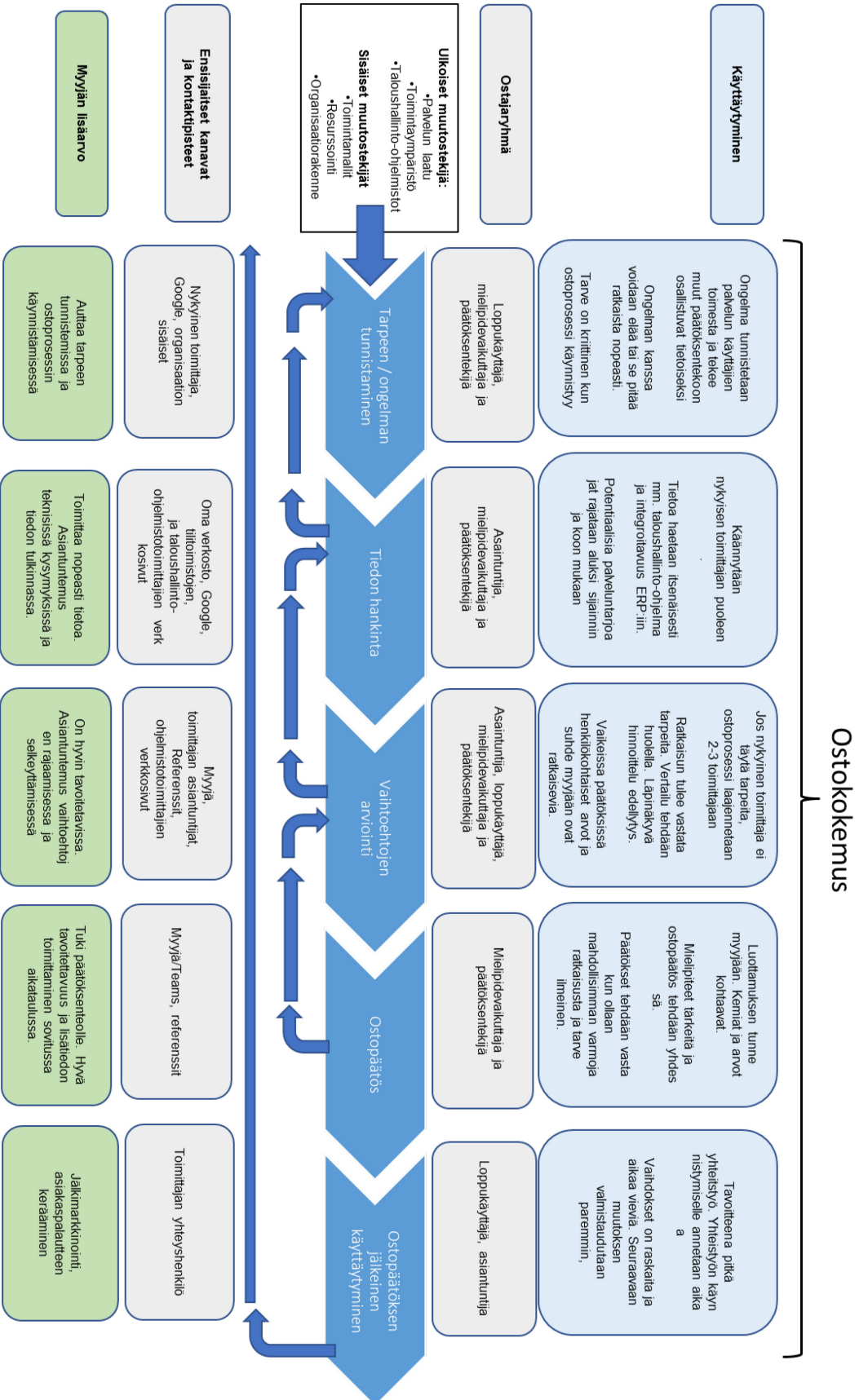
kohdistuu yleisesti maksimissaan kolmelle palveluntarjoajalle, joista yksi on usein nykyinen tilitoimisto.

Kaikki tutkimukseen osallistuneet mainitsivat henkilökohtaisen verkoston tärkeäksi ostoprosessin aikana. Tulosten mukaan ostajat käynnistävät usein tiedon hakemisen kontaktoidulla omia verkostojaan kysyen suosituksia ja kokemuksia. Digitaalisia kanavia hyödynnetään tilanteissa, joissa tuote, palvelu tai toimittaja oli tuntematon ja nykyinen tilitoimisto ei pystynyt auttamaan hankinnassa. Google ja palveluntarjoajien omat verkkosivut ovat ensisijaisia kanavia tiedonhankinnassa.

Myyjän lisäarvo ostopolulla koetaan kaksijakoiseksi. Tulosten perusteella yrityksillä on huonojakin kokemuksia taloushallintopalveluiden myynnistä, mutta jokainen yritys tunnusti myyjän tuovan lisäarvoa ostopolulla. Ostajat arvostavat ostopolulla myyjän monipuolista asiantuntemusta ja aktiivisuutta korostaen, että asioivat mieluummin myyjän kanssa, joka on kiinnostunut ostajasta, tuntee liiketoiminnan, ymmärtää tarpeet, sekä osaa toimittaa asiakkaalle relevanttia ja selkeää tietoa päätöksenteon tueksi. Taloushallinto-ohjelmien ja asiakkaan käyttämän toiminnanohjausohjelman integroitavuuden selvittämisessä ostajat kokevat suurta hyötyä ostopolulle. Myös myyjän tuntemus omien palveluiden ja tuotteiden rajoista sekä avoimesti niiden mahdollisen sopimattomuuden myöntäminen koetaan arvostetuksi piirteeksi, jonka asiakas säästää aikaa ja vaivaa ostoprosessin aikana.

Suurimman osan ostopolkuun käyttämästään ajasta ostaja viettää tietoa etsimällä ja vaihtoehtoja vertailemalla. Ostajan omia resursseja koskevat tarpeet ratkaistaan mahdollisimman nopeasti ja yleisesti nykyisen kumppanin kanssa. Mikäli ostettava tuote tai palvelu on ostajalle kokonaan uusi, voi ostoprosessi kestää muutamasta kuukaudesta jopa puoleen vuoteen. Kun vaihtoehdot täyttävät ostajan tarpeet, ostopäätökset syntyvät tulosten mukaan nopeasti. Hinta on merkittävässä roolissa vaihtoehtojen vertailua ja päätöksentekoa, mutta ensisijaisesti asiakkaat antavat arvoa luotettavuuden tunteelle sekä tarpeet täyttävälle ratkaisulle. Tulosten mukaan päätöksenteossa korostuvat ostoryhmän yhtenäisyys ostettavan tuotteen tärkeydestä sekä sopivan ratkaisun valinnasta. Ostopäätös syntyy vain, jos ryhmä on yksimielinen päätöksestä ja ostettava ratkaisu täyttää tarpeet. Ostajat palaavat ostopolulla aikaisempiin vaiheisiin, jos eivät löydä sopivaa ratkaisua. Ostoprosessi voi myös pysähtyä, jos ajankohta ei ole asiakkaalle sopiva tai tarve ei ole kriittinen.





Kuvio 13. Uudistettu teoreettinen kehys ostopolusta

## 5 Johtopäätökset

### 5.1 Tulosten pohdinta

Kehittämishankkeen aikana tutkittiin taloushallintopalveluiden ostopolkua, sekä ostokokemusta ostajan näkökulmasta. Hankkeen tavoitteena oli lisätä ymmärrystä ostajan matkasta ostopolulla sekä tunnistaa tekijöitä, jotka helpottavat ja vaikeuttavat ostamista. Lisäksi tavoitteena oli tunnistaa mitä kanavia ostajat suosivat ja minkä tyyppistä sisältöä he odottavat saavansa ostoprosessin aikana, sekä miten ostajat suhtautuvat taloushallintopalveluiden ostamiseen itsenäisesti digitaalisissa kanavissa. Asiakaspolkujen mallintaminen (Customer journey map) on ensi askel kohti asiakaskokemuksen kehittämistä (Helouani 2021, 33).

Taloushallintopalvelua ostavan pienyrityksen ostoprosessin tutkiminen oli mielenkiintoinen projekti. Tutkimuksen toteuttamiseksi tutkija tutustui laajasti B2B-ostopolkua, asiakaskokemusta sekä ostopäätöksentekoa käsitteleviin tutkimuksiin ja tieteellisiin julkaisuihin kokonaiskuvan hahmottamiseksi. Teoriakehys on laaja ja monet siinä esiin tulleet asiat ovat olleet viime vuosina laajasti yrityksien ja akateemisen tutkimusyhteisön huomion kohteena. Teoriakehysten tarkoitus oli mahdollistaa tutkijalle laadukas pohjatietämys, joka toi näkyväksi ostopolun vaiheet ja tekijät, jotka asiakas kokee ostoprosessin aikana hyödylliseksi tai haitalliseksi. Teoriataustan ja kehittämishankkeessa toteutetun uudistetun teoreettisen viitekehysten välillä on yhteneväisyys.

Taloushallinto on yrityksissä tärkeäksi tunnistettu toiminto, mutta sitä kehitetään harkiten ja jopa varovaisesti. Taloushallintopalveluiden ostaminen ja erityisesti tilitoimiston vaihtaminen koetaan työlääksi ja aikaa vieväksi prosessiksi. Tulosten mukaan yrityksillä on kertynyt kokemusta taloushallintopalveluiden ostamisesta, mutta ei missään tapauksessa runsaasti. Nämä kokemukset ja mielikuvat vaikuttavat merkittävästi ostajan päätöksentekoon ja ostoprosessiin. Kognitiivista dissonanssia, eli epävarmuutta sekä ristiriitaisia uskomuksia ja tunteita esiintyy ostoprosessin alkuvaiheessa erityisesti, jos ostettavat tuotteet ja palvelut ovat monimutkaisia tai yleisesti asiakas kokee sen sisältävän suuria riskejä. (Brooksbank & Fullerton 2020, 1762.) Tutkimustulosten perusteella voidaan tehdä johtopäätöksiä, että ostajat ensisijaisesti välttävät riskiä.

Yritykset eivät ensisijaisesti käynnistä taloushallintopalveluiden ostoprosessia saavuttaakseen etua suhteessa kilpailijoihinsa. Tarpeen tunnistamisen ja ostoprosessin käynnistymisen välillä voi kulua paljonkin aikaa. Ongelman pitää kehittyä kriittiseksi, ennen kuin ostoprosessi käynnistetään. Tutkija havaitsi, että jotkut yritykset olivat jopa valmiit tinkimään tilitoimistoasiakkuutta ylläpitävistä palvelukriteereistä. Taloushallintojärjestelmiä koskevat ostoprosessit käynnistetään useimmiten kysymällä lisätietoa ja tukea nykyiseltä

tilitoimistolta. Mikäli ilmenee, ettei nykyinen tilitoimisto voi vastata asiakkaan tarpeisiin, laajenee ostoprosessi kartoittamaan uusia vaihtoehtoja. Tutkimusaineistosta tehtyjen havaintojen perusteella taloushallintopalvelut voidaan tulkita kuuluvan (Kuvio 2) pullonkaulatuotteeksi, jolla on ostajan näkökulmasta katsottuna matala tuottoriski ja korkea toimitusriski.

Yrityksien liiketoiminnan painopiste on siirtymässä kohti aineettomia, innovatiivisia ja tietointensiivisiä palveluja. Tämä lisää ostajien ja myyjien haasteita arvioida sekä viestiä erilaisten tarjousten potentiaalista arvoa ostoprosessin aikana. (Aarikka-Stenroos & Makkonen 2014, 344.) Taloushallintopalveluita ostaessa kokevat haasteita tarpeen tunnistamisessa sekä sen viestimisessä selkeästi myyjälle. Tilitoimistopalveluiden myyjällä on edelleen merkittävä rooli ostoprosessissa, mutta se edellyttää entistä asiantuntevampaa ja systemaattisempaa vuorovaikutusta ostajaryhmän kanssa. Ostajan toimintaan reagoinnin sijaan myyjä voi helpottaa taloushallintopalveluiden ostamista arvopohjaisella myynnillä. Arvopohjainen myynti on proaktiivinen prosessi, jossa tunnistetaan asiakkaalle arvoa tuottavia asioita ja etsitään molempia osapuolia hyödyttäviä ratkaisuja. Organisaation liiketoiminnan suorituskyvyn kannalta merkityksellisen ja luotettavan asiakaskokemuksen tuottaminen on ratkaisevan tärkeää (De Keyser ym. 2020, 433). Siitä on tullut väline konkretisoida asiakaslähtöisyyttä sekä ylivertaista arvoa tuottavia palveluja. (Saarijärvi & Puustinen 2020, kapale 1.)

On tärkeää onnistua pitämään asiakas ostopolulla ja ennaltaehkäistä ostoprosessin päätymiseen johtavat häiriöt. Tulosten mukaan ostopolkujen kartoittamiseen, asiakasymmärrykseen ja asiakaskokemukseen sekä henkilökohtaiseen myyntiprosessiin kannattaa panostaa kehitystyössä. Sen sijaan, että Yritys X myyjä vain reagoisi ostajien toimintaan ostopolulla, ostopolkuja voidaan kehittää sellaisiksi, jossa myyjä voi seuraajan sijaan toimia oppaana asiakkaalle. Asiakkaalle tarjottavan tiedon tulee palvella ostopolun jokaisen vaiheissa, olla hyvin löydettävissä, erottuvaa, räätälöityä ostajan toimialalle sekä ennen kaikkea olla helposti ymmärrettävää.

Kehittämishankkeen lopputuloksena syntyi teoreettinen viitekehys taloushallintopalveluiden ostopolkusta. Lopputuloksia hyödyntämällä laaditaan Yritys X:lle palvelukuvauksen (service blueprint) taloushallintopalveluiden ostoprosessin vaiheista. Kehittämishankkeen tulosten avulla Yritys X voi kehittää palveluidensa ostamisesta helpompaa sekä kehittää myyjän toimintaa ostopolulla. Sen sijaan, että Yritys X:n myyjät reagoisivat ostajien toimintaan ostopolulla, voidaan ostopolkuja kehittää sellaisiksi, jossa myyjä voi seuraajan sijaan toimia oppaana asiakkaalle.

Kehittämishankkeen ja kirjallisuuskatsauksen pohjalta on mahdollista vastata tutkimuskysymyksiin.

## 5.2 Vastaukset tutkimuskysymyksiin

Kehittämishankkeen pääkysymykseen ”Millainen on taloushallintopalvelua ostavavan pienyrityksen ostopolku?” vastaamiseksi asetettiin kolme alakysymystä. Niiden avulla kehitettävästä aiheesta saatiin kattava kuva, ja löydettiin lopulta vastaus varsinaiseen päätutkimuskysymykseen.

### **Miten asiakas etsii tietoa ja mitkä ovat ensisijaiset kanavat?**

Tutkimuksen mukaan tiedon etsimisestä vastaavat pääasiassa talousjohto sekä toimitusjohtaja sekä yhtiökumppanit. Aktiivisimmin ja runsaimmin tietoa haetaan ostopolun alkuvaiheessa. Ostoprosessin alkuvaiheessa tiedonhaussa keskitytään ongelman arviointiin sekä ratkaisuvaihtoehtojen kartoittamiseen. Tiedon haun alussa haasteet keskittyvät pääosin mikä tieto on oleellista, onko se ristiriidassa jonkin kanssa ja onko tietoa riittävästi. (Toman ym.2017, 124.)

Tutkimuksissa on havaittu, että sidosryhmien välisellä kokemuspohjaisella vertaisviestinnällä on positiivinen vaikutus B2B-ostajien päätöksentekoprosessiin (Enping & Liao 2022, 1389). Haasteltavat totesivat, että ostoprosessin alussa verkostoilla on suuri merkitys ostajalle. Haastateltavat totesivat, että he usein aloittavat tiedon etsinnän kysymällä verkostoltaan suosituksia. Verkoston jäseniksi mainittiin yhteistyökumppanit, yrittäjäkollegat, samoissa talouden työtehtävissä työskentelevät kollegat, ystävät sekä tilintarkastajat. Verkostoa hyödynnetään erityisesti tiedustelemalla kokemuksia ja suosituksia sopivista palveluntarjoajista tai teknisistä ratkaisuista. Verkoston puute tai sen hajanaisuus voi myös muodostaa esteitä tiedon etsinnälle. Myös nykyinen tilitoimisto tai taloushallinto-ohjelmatoimittaja on ensimmäisiä, joilta haastateltavat kysyvät neuvoa ja ratkaisuja. Mikäli ne eivät pysty vastaamaan ostajan tarpeisiin, ostaja laajentaa tiedonhakuun.

Tutkimuksen mukaan yli 70 %:ia ostajista aloittaa ostoprosessinsa hakukoneen avulla (Grewal ym. 2015, 201). Haasteltavat totesivat, että Google on eniten käytetty työkalu tiedon hakemiseen ostopäätökseen asti. Googlea hyödynnetään aktiivisesti ostopolun alkuvaiheessa. Ostajan tiedonhakuun vaikuttavat tilannekohtaiset ominaisuudet, ostajan aikaisempi kokemus sekä käsitykset tietolähteiden uskottavuudesta (Aarikka-Stenroos & Makkonen 2014, 345). Haasteltavat totesivat, että he rajaavat Google-hakujaan verkostojen suosituksen ja palveluntarjoajan sijainnin perusteella. Haastateltavat etsivät ensisijaisesti oman toimipaikkansa läheisyydessä toimivia, fyysisen toimipisteen omaavia tilitoimistoja. Aikaisemmat kokemukset ja mielikuvat tilitoimistoista asettavat rajouksia tiedon haulle. Yleisesti suuret tilitoimistot ovat tutkimusjoukossa paremmin tunnettuja, mutta niitä suositaan tai vältellään. Mikäli organisaation pääasiallinen tarve on etsiä ratkaisuja

taloushallintoprosessien kehittämiseksi, Google-hakua käytetään ohjelmiston toiminnallisuuksien ja ohjelmistorajapintoihin liittyvän tiedon etsintään. Google-haun kautta ostajat ohjautuvat palveluntarjoajien verkkosivuille, joiden välityksellä tutustutaan syvällisemmin palveluntarjoajaan. Tiedonhakijat arvostavat palveluntarjoajien verkkosivustojen hyvää käytettävyyttä ja selkeitä kuvauksia palvelutarjonnasta. Verkkosivuston sisällön perusteella hakijat arvioivat ja rajaavat palveluntarjoajia asettamiensa kriteerien perusteella sekä etsivät yhteystietoja. Sosiaalista mediaa hyödynnetään toistaiseksi vähän tietolähteenä, koska haastateltavat rajaavat sen yksityiselämänsä käyttöön.

Tiedonhaun alkuvaiheen aikana tietoa etsitään itsenäisesti ja vältellään suoraa kontaktia palveluntarjoajiin, jotta ei syntyisi häiriötä ostoprosessiin. Kun haastateltavat olivat kokeneet saaneensa riittävästi kriteeristönsä mukaista tietoa, he ottivat yhteyttä ensisijaiset kriteerit täyttäneisiin palveluntarjoajiin. Yhteydenotto kohdistuu yleisesti maksimissaan kolmelle palveluntarjoajalle, joista yksi on usein nykyinen tilitoimisto. Puhelin tai sähköposti ovat suosittuja yhteydenottotapa. Yhteydenottopyyntö ei sisällä yksityiskohtaista kuvausta tarpeista ja ostettavasta ratkaisusta, vaan ostajat odottavat myyjän kartoittavan heidän yksityiskohtaiset tarpeensa ja esittävän sen pohjalta sopivaa ratkaisua. Haastateltavat suosivat tiedonhakuaiheessa etätapaamisia. Samassa he korostivat, että tiedonhakuaiheessa lisäarvoa tuo myyjä, joka ymmärtää asiakkaan tarpeet, on aktiivinen ja osaa toimittaa asiakkaalle relevanttia tietoa sekä vastata kattavasti asiakkaan esittämiin kysymyksiin. Ostoprosessin keskivaiheilla tiedonhaun ja tulkinnan haasteet ilmenevät ostoprosessiin osallistuvien henkilöiden ristiriitaisista tarpeista sekä näkemyksistä ostettavan tuotteen tärkeydestä. Ostoprosessin loppuvaiheen aikana esteiksi voivat nousta tiedon tulkinta, jos vaihtoehtojen määrä on suuri tai niiden toteutustavat epäselvät. (Toman ym. 2017, 124.)

Ostopolun edetessä etsittävä tieto muuttuu yksityiskohtaisemmaksi ja itsenäisesti vaikeammaksi hankkia. Vaihtoehtojen vertailun ja ostopäätöksen yhteydessä tietoa etsitään itsenäisesti tai pyytämällä sitä myyjältä tai ohjelmistotoimittajilta sekä olemalla yhteydessä myyjän toimittamiin referensseihin. Myyjältä pyydettävä lisätieto koskee ostettavan ratkaisun hinnoittelun, toimittajan yhteyshenkilöiden ammatillisen pätevyyttä. Taloushallinto-ohjelman integroitavuudesta ostajat etsivät tietoa verkosta ja pyytävät konsultaatiota ensin nykyiseltä tilitoimistolta ja nykyistä taloushallinto-ohjelmiston toimittajalta. Jos nämä tahot eivät pysty ratkaisemaan ostajan tarvetta, tiedon etsintää laajennetaan kilpaileviin ratkaisuihin. Ostopäätöksen lähestyessä tietoa haetaan kysymällä tietoa lopullisilta ostajaorganisaation käyttäjiltä ja muilta asiantuntijoilta. Tämän avulla haetaan varmistusta, täyttääkö palveluntarjoajan ostajan asettamat kriteerit sekä ratkaiseeko tarjottu ratkaisu tunnistetun tarpeen tai ongelman.

Ostopäätöksen jälkeen vuorovaikutus palveluntarjoajaan jatkuu henkilökohtaisena puhelimen, sähköpostin sekä Teams-ohjelmiston ja muiden vastaavien etätapaamisiin tarkoitettujen ohjelmistojen välityksellä, koska ne koetaan helpoksi ja aikaa säästäviksi. Chat-työkaluja ei koettu hyödylliseksi kanaviksi ostoprosessin kannalta eikä asiakassuhteen käynnistyttyä. Chat-palveluissa ollaan valmiita esittämään vain yksinkertaisia kysymyksiä, joten niiden käyttöä ostajat eivät koe hyväksi tiedon etsimisen kannalta.

### **Miten myyjä luo lisäarvoa ostopolulla?**

Ostajat odottavat saavansa arvoa kohdatessaan myyjän, mutta asiakasarvo ei muodostu lineaarisesti eikä automaattisesti seuraa myyjän aktiviteetteja. (Kock & Rantala 2017, 3.) Myyjällä on mahdollisuus luoda ostajalle lisäarvoa jo ostoprosessin käynnistämisenä, mikäli hän pystyy olemaan avuksi tarpeen havaitsemisessa ja kriittisyyden arvioinnissa. Myyjällä on mahdollisuus toimia ostajan oppaana läpi ostopolun.

Ostajat arvostavat ostopolulla myyjän monipuolista asiantuntemusta ja aktiivisuutta. Haastateltavat korostivat, että asioivat mieluummin myyjän kanssa, joka on kiinnostunut ostajasta, tuntee liiketoimintaa, ymmärtää tarpeet sekä osaa toimittaa asiakkaalle relevanttia ja selkeää tietoa päätöksenteon tueksi. Taloushallinto-ohjelmien ja asiakkaan käyttämän toiminnanohjausohjelman integroitavuuden selvittämisessä ostajat kokevat suurta hyötyä ostopolulle. Myös myyjän tuntemus omien palveluiden ja tuotteiden rajoista sekä avoimesti niiden mahdollisen sopimattomuuden myöntäminen koetaan arvostetuksi piirteeksi, jonka asiakas säästää aikaa ja vaivaa ostoprosessin aikana.

Ostajan ja myyjän välinen vuorovaikutus tapahtuu ostajaryhmän asettamassa aikataulussa ja suosimissa kanavissa. Etä- ja lähitapaamisten mahdollistama henkilökohtainen vuorovaikutus on ostajille tärkeä tekijä luottamuksen tunteen aikaansaamiseksi. Myös myyjän nopea vastaus ostajan yhteydenottoopyyntöön sekä ensikontaktin aikana muodostuneen vaikutelma edesauttoivat luottamuksen rakentumista.

Tulosten perusteella vaihtoehtojen vertailu- sekä ostopäätösvaiheessa myyjän ja ostajan välisen kunnioituksen, vuorovaikutuksen laatu lisäävät luottamuksen tunnetta. Ostajan arvomaailman ymmärtäminen koetaan tärkeäksi, jotta voidaan kuvitella tulevan yhteistyön luonnetta. Ilman luottamusta ei synny kauppvoja. Myyjä voi vahvistaa luottamusta olemalla avoin ratkaisun sisällöstä, hinnoittelusta sekä pitämällä antamistaan aikataululupauksista kiinni. Ostopäätöstä helpottaakseen myyjän tulee toimittaa ostajalle selkeää tietoa ratkaisusta ja auttaa ymmärtämään ratkaisun mahdollistamia hyötyjä sekä toimittaa referenssejä joihin ostaja voi verrata ostettavaa ratkaisua. Lisäksi tavoitettavuus sekä ostajan ostoprosessin kunnioittaminen koettiin päätöksentekoa edistäviksi asioiksi. Ostopäätöksen sekä

palvelun käyttöön jälkeen myyjällä on mahdollisuus syventää luottamusta jatkamalla kiinnostuksen osoittamista asiakkaaseen muun muassa kysymällä asiakkaan kokemuksia ostoprosessista ja palvelun käyttöönotosta. Haastateltavat totesivat, että he odottivat myyjän yhteydenottoa.

### **Kuinka asiakkaat suhtautuvat taloushallintopalveluiden ostamiseen itsenäisesti digitaalisissa kanavissa?**

Ostopolun aikana asiakkaille voi ilmetä erilaisia ostamisen esteitä, johtuen ristiriitaisista tarpeista sekä informaation laadusta, määrästä tai tärkeydestä (Toman ym. 2017, 124). Haastateltavat toteavat, että taloushallintopalveluiden ostamisen vaivalloiseksi sekä aikaa vieväksi toimenpiteeksi. Itsepalvelusta huolimatta ostajat arvostavat myyjien toiminnassa eniten nopeutta, läpinäkyvyyttä ja asiantuntemusta oikeiden vaihtoehtojen löytämiseksi (Gavin ym. 2020, 4). Tutkimusaineistosta tehtyjen havaintojen mukaan ostajaorganisaatiolla on verrattain vähän kokemusta taloushallintopalvelujen ostamisesta. Taloushallintopalveluiden ostoprosessi on verrattavissa muokattu uusintaosto ja uusi osto -tilanteisiin. (Anderson ym. (1987) mukailen muokattu uusintaosto-tilanteessa tuote tai palvelu on ostettu aiemmin, mutta alkuperäisen tilaukseen verrattuna uusi osto pitää sisällään joitakin muutoksia. Uusi osto -tilanteessa ostajalla ei ole aikaisempaa kokemusta ostettavasta tuotteesta tai palvelusta. (Anderson ym. 1987, 72–73.)

Tutkimusaineiston perusteella voidaan tehdä johtopäätös, että ostajat kokevat taloushallintopalveluiden ostamisessa kognitiivista dissonanssia, joka vaikuttaa ostajan päätöksentekoon ostopolulla. Tutkimustulosten mukaan haastateltavat eivät toistaiseksi ole valmiit ostamaan kirjanpito- tai palkanlaskentapalveluita suoraan digitaalisista kanavissa, vaan haluavat ostoprosessin aikana henkilökohtaista vuorovaikutusta. Palveluiden ostaminen koetaan vaivalloiseksi sekä aikaa vieväksi. Ostajat haluavat olla henkilökohtaisessa vuorovaikutuksessa myyjän kanssa, koska se koetaan helpommaksi tarpeen esittämisen ja sopivan ratkaisun löytämisen kannalta. Digitaaliset kanavat eivät kuitenkaan ole kokonaan poissuljettuja. Ostajat suosivat yhteydenpidossa etätapaamiseen soveltuvia työkaluja, kuten Teams. Chat- palveluissa ollaan valmiita esittämään vain yksinkertaisia kysymyksiä, joten niiden käyttöä ostajat eivät koe hyväksi yhteydenpidon kannalta.

Näiden pohjalta löytyi vastaus varsinaiseen päätutkimuskysymykseen:

### **Millainen on taloushallintopalvelua ostavan pienyrityksen ostopolkupolku?**

B2B-ostamisesta ja myymisestä on tullut entistä vähemmän lineaarinen prosessi (Diba 2019, 1485). Tutkimustuloksista ostamisen prosessi on tunnistettavissa viisi vaiheisena polkuna ongelman havaitseminen, tiedon haku, vaihtoehtojen arviointi, ostopäätös ja oston

jälkeinen käyttäytyminen. Kuviossa 13 on kuvattu tuloksien pohjalta uudistettu teoreettinen viitekehys ostopolusta. Tulosten perusteella voidaan päätellä, että asiakkailla on tois-  
taiseksi vähän kokemusta taloushallintopalveluiden ostamisesta ja ostettavat ratkaisut ovat uusia.

Tulosten mukaan ulkopuoliset muutostekijöiden synnyttämät tarpeet tai ongelmat ovat kriit-  
tisempiä ja käynnistävät ostoprosessin nopeammin. Ostoprosessin käynnistymiseen voi ku-  
lua aikaa, useasta kuukaudesta jopa vuosiin. Tutkimustulokset viittaavat, että asiakkaat kul-  
kevat ostoprosessistaan merkittävän osan itsenäisesti ja yhteydenotto myyjään tapahtuu,  
vasta kun asiakas on tunnistanut ja arvioinut tarpeen sekä kartoittanut vaihtoehtoisia ratkai-  
suja sen täyttämiseksi. Ostavat odottavat myyjiltä aktiivista toimintaa ja asiantuntemusta  
ongelmien ratkaisun tueksi. Tämä pätee erityisesti niillä markkinoilla, joilla myyjän tietämys,  
kokemus ja asiantuntemus vaikuttavat positiivisesti ostajan päätöksentekoprosessiin.  
(Brooksbank & Fullerton 2020, 1760.)

Tiedonhakuvaiheen aikana tilitoimiston läheinen sijainti on tärkeä rajaava tekijä, mutta sen  
merkitys vähenee ostoprosessin edetessä ja sille ei enää anneta merkittävästi arvoa osto-  
päättöstä tehtäessä, vaikka kilpailevista ratkaisuista toisella ei olisikaan toimipistettä lähellä  
ostajan toimipistettä. Tulosten mukaan asiakkaat käyttävät vaihtoehtojen vertailuun aikaa  
ja pyrkivät saamaan mahdollisimman yksityiskohtaisen tiedon päätöksenteon tueksi. Osto-  
prosessin lopulliseen vertailuun ostajat valitsevat yleisesti 2–3 toimittajaa.

Ostajien ostoprosessin aikana kohtaamat haasteet esiintyvät yleisimmin tarpeen tunnista-  
misessa ja määrittelemisessä myyjälle sekä tarjousten keskinäisessä vertailuissa. Yleisimpiä  
haasteita ovat palveluiden hinnoittelumallit, mahdollisten piilokulujen havaitseminen sekä  
taloushallinto-ohjelmistoteknologiaa koskevan tiedon saatavuus ja tulkintavaikeudet. Hen-  
kilökohtainen vuorovaikutus myyjän kanssa koko ostopolun ajan on tärkeää, mutta se ko-  
rostuu erityisesti ostopolun alkuvaiheiden aikana. Myyjän kyvyllä palvella aktiivisesti, asian-  
tuntevasti ja avoimesti on suuri vaikutus positiivisen ostokokemuksen syntymiseksi. Ilman  
positiivisia kokemuksia, ei synny luottamusta myyjää kohtaan. Ostajan luottamuksen saa-  
minen on tärkeää ostopäätöksen ja yhteistyön syntymiselle. Ostajat ostavat ihmisiltä, joiden  
kanssa haluavat tehdä yhteistyötä.

Hinta on merkittävässä roolissa vaihtoehtojen vertailua ja päätöksentekoa, mutta ensisijai-  
sesti asiakkaat antavat arvoa luotettavuuden tunteelle. Ilman luottamuksen tunnetta rat-  
kaisu ei valikoidu lopulliseen vertailuun. Lopullisessa vertailussa arvotekijät jakautuvat ta-  
saisesti, eikä selkeää yhtä arvotekijää ole tunnistettavissa. Yleisimmin ostajat arvostavat  
ratkaisuja, joissa ostajan tarpeet on ymmärretty hyvin ja ostettava palvelu vastaa niihin.



Myös henkilökohtainen yhteyshenkilö sekä kirjanpitäjän ja palkanlaskijan ammattitaito korostuvat tärkeiksi tekijöiksi lopullista vertailua tehdessä.

Taloushallintopalveluiden ostoryhmän tyypillinen koko pienyrityksessä on 2–4 henkilöä. Päätöksenteko tapahtuu ostoryhmässä, jossa on edustettuna asiantuntija, mielipidevaikuttaja ja päätöksentekijä roolit. Havaintojen mukaan perinteiset organisaation päättäjät roolit sekoittuvat taloushallintopalveluita ostettaessa. Organisaation taloushallinnosta vastaavilla on tulosten mukaan, usein päätöksentekijän rooli toimitusjohtajan tai muun päättäjääsemassa työskentelevän sijaan. Ostopäätös syntyy tarkkaa harkintaa ja ostoryhmän yhteisymmärrykseen perustuen. Ostopäätös syntyy vain, jos ostettava ratkaisu täyttää tarpeet. Ostajat palaavat ostopolulla aikaisempiin vaiheisiin, jos sopivaa ratkaisua. Ostoprosessi voi myös pysähtyä, jos ajankohta ei ole asiakkaalle sopiva tai tarve ei ole kriittinen.

### 5.3 Kehittämishankkeen arviointi

Opinnäytetyö tulosten pitää olla pitää olla luotettavia. Luotettavuutta ei voida saavuttaa ilman suunnitelmallisuutta ja paneutumista laadun valvontaan. Laadullisen tutkimuksen yleiset luotettavuusmittarit ovat tulosten pysyvyys (reabiliateetti) ja se, että (validiteetti) tutkitaan oikeita asioita. Laadullisessa tutkimuksessa tutkija on paljon vartija, koska luotettavuustarkastelu sivuaa objektiivisuutta. Tutkija päättää, ketä tutkitaan, mitä kysytään, mitä ei kysytä ja miten kerätty aineisto analysoidaan ja tulkitaan. Objektiivisen luotettavuuden saavuttaminen on laadullisessa tutkimuksessa lähes mahdotonta. (Kananen 2014, 145, 147, 150.) Kaiken luotettavuustarkastelun edellytys on opinnäytetyön riittävä dokumentaatio. (Kananen 2014, 151.)

Kehittämistyössä työssä pyritään mahdollisimman hyvään lopputulokseen, eli muutokseen. Kehittämishankkeen luotettavuuden arviointi on haasteellista, koska hanke ei ole oma tutkimusotteensa, vaan tarpeen mukaan laadullisesta ja määrällisestä tutkimuksesta tutkimuskohteen ongelmanratkaisuksi laadittu sopiva kooste. Kehittämishankkeen luotettavuutta tulee arvioida niiden menetelmien avulla, joita käytetään. Kehittämistyössä työssä pyritään mahdollisimman hyvään lopputulokseen, eli muutokseen. (Kananen 2015, 111–112.)

Tämän kehittämishankkeen aiheen valintaa tuki se, että Suomalaisesta taloushallintoalalta on toistaiseksi tarjolla vähän tietoa ostopoluista sekä ostokäyttäytymisestä. Kehittämishankkeen ongelman ja ratkaisun käytännön merkitys on kohdeorganisaatiolle suuri. Tämä oli ensimmäinen kerta, kun organisaatiossa tutkitaan yksityiskohtaisesti ostopolkua asiakkaan näkökulmasta. Kehittämishankkeen tavoitteena oli lisätä Yritys X:ssä ymmärrystä taloushallintopalvelua ostavien yritysten ostokäyttäytymisestä sekä ostokokemuksesta. Kehittämishankkeen edistyvyyden voidaan todeta olevan hyvällä tasolla. Työ luo pohjan

asiakaspolkujen ja ostoprosessien mallintamiselle. Kehittämishankkeen lopputuloksena syntyneen teoreettinen viitekehys sekä Yritys X:n myyntiprosessia käsittelevä service blueprintin avulla voidaan tulevaisuudessa kehittää palveluja ja asiantuntemusta, jotka tukevat ostajien matkaa ostopolulla. Kehittämishankkeen tulokset toimivat myös alustana ideoinnille ja innovoinnille. Kehittämishankkeen merkitystä kohdeorganisaatiolle kuvastaa se, että jo hankkeen aikana tilaajaorganisaatiossa aloitettu laajemmin mallintamaan palvelupolkuja ja palvelusuunnitelmia (service blueprint) liiketoiminnan kehityksen tukena.

### **Validiteetti**

Arvioitaessa tutkimuksen validiteettia, voidaan ensin tarkastella tutkimuskysymysten asetelua ja sitä, mittaako valittu menetelmä haluttua ilmiötä. Tutkimuksen validiteetti eli oikeellisuus nojaa huolella laadittuihin tutkimuskysymyksiin ja niiden asetteluun. Tutkimuskysymykset aseteltiin huolella ja tutkimusaineistoon on perehdytty huolella.

Tutkimuksen alussa tutkija perehtyi laajasti B2B-ostopolkua, asiakaskokemusta sekä ostopäätöksentekoa käsitteleviin tutkimuksiin ja tieteellisiin julkaisuihin kokonaiskuvan hahmottamiseksi. Tieteellinen aineisto oli laaja siinä käsittävät asiat ovat olleet viime vuosina laajasti yritysten ja akateemisen tutkimusyhteisön huomion kohteena. Aineistotriangulaatiossa tietoa kerätään eri lähteistä ja verrataan tietoa omaan tulkintaan tai katsotaan tuottavatko eri tietolähteet toisiaan tukevia tulkintoja (Kananen 2014, 152). Tieteellisestä aineistosta tutkija muodosti teoriakehityksen, joka on dokumentoitu laajasti tutkimukseen. Teoriakehitys mahdollisti tutkijalle laadukkaan pohjatietämyksen, joka toi näkyväksi ostopolun vaiheet sekä tekijät, jotka ostaja kokee ostoprosessin aikana hyödylliseksi tai haitalliseksi.

Tutkimusjoukko edusti sitä kohderyhmää niin organisaatioiden kuin haastateltavien sitä kohderyhmää, jota kehityshankkeessa haluttiin tutkia. Teemahaastattelun kysymyksillä ja haastattelutilanteen nauhoittamisen avulla (liite 2) saatiin kerättyä aineisto, jossa tulee esiin tutkittavan aiheen kannalta tarpeelliset asiat ja saadaan muodostettua kokonaiskuva taloushallintopalvelun ostopolusta ja ostokokemuksesta. Tutkimuksen teoreettinen peruskuvio tulee ilmi teemahaastatteluiden avulla kerätystä aineistosta. Kokonaisuutena arvioiden voidaan todeta, että kerätty aineisto mittasi tutkittavaa aihetta varsin hyvin. Kehittämishankkeen aikana muodostetulla uudistetulla teoreettisella viitekehyksellä on selkeä yhteys tutkimuksen teoriapohjaan. Taltioidulla aineistolla sekä tutkimusprosessin laajalla dokumentaatiolla ja raportoinnilla kyetään esittämään, että nämä tulokset ovat olleet opinnäytetyön tekijän mielpiteistä ja toiveista riippumattomia. Ristiriidattomuuden ja luotettavuuden varmentaminen ei ollut mahdollista toteuttamalla kahden eri tutkijan tekemää analyysia ja johtopäätöksiä.

## Reabiliteetti

Reabiliteetti tarkoittaa sitä, että saadaan samat tulokset, jos tutkimus uusitaan. Tieteellisyyden näkökulmasta uusintamittauksen tekeminen on käytännössä ainoa keino reliabiliteetin varmistamiseksi. Uusintamittaukseen ei aina takaa reliabiliteettia, sillä ilmiö voi muuttua ajan kuluessa ja tutkimus itsessään voi vaikuttaa uusintatutkimuksen tuloksiin, jos tutkittavat henkilöt ovat samoja. (Kananen 2015, 119.) Siirrettävyys vuorostaan tarkoittaa tutkimustulosten pitävyyttä vastaavanlaisissa tapauksissa. Vaikka laadullinen tutkimus ei pyri yleistettävyyteen, kehittämishankkeessa on kuvattu tutkimuskohde mahdollisimman tarkasti, jotta se, joka haluaa soveltaa tuloksia, voisi päätellä lähtöoletuksia tilanteen vastaavuuden. (Kananen 2012, 175.) Kehittämistyössä koetilanteen uusiminen on kuitenkin lähes mahdotonta, koska kehittämistyön tärkein tekijä on muutos. (Kananen 2012, 163–165.) Tutkija perehtyi huolella laadullisen tutkimuksen menetelmiin ja tutkimusosuuden arvioitavuus huomioitiin dokumentoimalla ja perustelemalla ratkaisut ja valinnat (esim. Tiedonkeruu- ja analyysimenetelmät).

Kehittämishankkeen tutkimusjoukon muodostivat kahdeksan henkilöä osallistuvat omissa organisaatioissaan taloushallintoon liittyvään päätöksentekoon, sekä toimivat aktiivisesti taloushallintoon liittyvissä tehtävissä. Haasteltavien edustamat yritykset ovat liikevaihdon ja henkilöstömäärällä mitattuna pienyrityksiä. Teemahaastatteluiden edetessä, viimeisten haastateltavien kohdalla ei haastattelut eivät tuottaneet uutta tutkimukseen, joten tutkija kokee aineiston saavuttaneen saturaatiopisteensä. Teemahaastattelun avulla kerätty tutkimusaineisto litteroitiin nauhoitteilta mahdollisimman tarkasti haastateltavien puheen piirteet huomioiden.

Tutkimusaineiston taltioinnilla sekä tutkimusprosessin raportoinnilla ja dokumentoinnilla kyetään osoittamaan, että kehittämishankkeessa on muodostettu tietoa tarkoin harkiten ja arvioiden. Käytetyt tutkimus- ja analyysimenetelmät osoittavat, että esitetyt tulokset eivät ole ainoastaan opinnäytetyön tekijän omia oletuksia tai päätelmiä, vaikka tutkija työskentelee taloushallinnon toimialalla. Objektiivisuuden varmentamiseksi sekä teemahaastattelun litteroinnit ja niistä tehdyt johtopäätökset ja tulokset ovat haastateltavien saatavissa. Osallistuja- ja yhteystiedot sekä tutkimuksen haastatteluaineisto on tutkijan hallussa ja sen luotettavuus aitous voidaan todentaa tarvittaessa. Rajauksena, että haastateltavien kanssa tutkija on sopinut suullisesti, että haastatteluiden videotallenteet tuhoetaan viimeistään kuusi kuukautta tutkimuksen julkaisusta.

#### 5.4 Tulevat tutkimus- ja kehittämiskohteet

Kehittämishanke on nostanut esiin muutamia kiinnostavia jatkotutkimuspolkuja. Merkittävimpänä jatkokehittämisaiheena on toistaa tutkimus Yritys X:n tytäryhtiöissä ulkomailla sekä verrata niistä saatuja tuloksia tämän tutkimuksen löydöksiin. Alustavien havaintojen välillä jo pohjoismaiden välillä on eroja taloushallintopalveluiden ostamisessa ja tämän tutkimuksen avulla saataisiin vahvistusta aiheesta.

Toinen mielenkiintoinen tutkimusaihe olisi tutkia tarkemmin ostopäätöksen jälkeistä käyttäytymistä, erityisesti palvelun käyttöönottoa eli tilitoimistonvaihdosta ostajan näkökulmasta. Olisi mielenkiintoista saada millaisia haasteita ostajat kohtaavat ja sekä tunnistaa hyvän palveluiden käyttöönoton tunnusmerkit. Tämän lisäksi olisi kiinnostavaa tutkia pienempiä yrityskohderyhmiä. Olisi mielenkiintoista toteuttaa määrällinen tutkimus, jossa selvitetään mikroyrityksien valmiuksia ostaa taloushallintopalveluita digitaalisissa kanavissa.

Yritys X:ssä panostetaan voimakkaasti kehitystyöhön ja tämän hankkeen tuloksia voidaan hyödyntää tulevaisuudessa myös lean- ja palvelumuotoilu menetelmien käyttöönotossa ja koskevissa kehityksessä Yritys X:ssä. Erityisesti lean-menetelmien hyödyntäminen on hankkeen aikana herättänyt kiinnostusta niin opinnäytetyön laatijassa kuin Yritys X:ssä.

## Lähteet

Aarikka-Sterroos, L. & Makkonen, S. 2014 Industrial buyers' use of references, word-of-mouth and reputation in complex buying situation. *Journal of Business & Industrial Marketing*, Volume 29, Number 4, 2014, 344 –352.

Adamson, B. 2022. Sensemaking for Sales. *Harvard Business Review*. January-February 2022, Vol. 100 Issue 1, 122-129.

Adamson, B. & Toman, N. 2020. 5 Ways the Future of B2B Buying Will Rewrite the Rules of Effective Selling. *Gartner*.

Aichner, t. & Gruber, B. 2017. Managing Customer Touchpoints and Customer Satisfaction in B2B Mass Customization: A Case Study. *International Journal of Industrial Engineering and Management*, Vol. 8 (3), 2017, 131-140.

Ahearne, M., Atefi, Y., Lam, Son K. & Pourmasoudi, M. 2022. The future of buyer–seller interactions: a conceptual framework and research agenda. *Journal of the Academy of Marketing Science*, 50 (1), 22–45.

Alamäki, A. & Korpela, P. 2021. Digital transformation and valuebased selling activities: seller and buyer perspectives. *Baltic Journal of Management*, Vol. 16 (2), 298–317.

Almquist, E., Cleghorn, J. & Sherer, L. 2018. The B2B Elements of value - How to measure and deliver what business customers want. *Harvard Business Review*. 96 (3), 72-81.

Anderson, E., Chu, W. & Weitz, B. 1987. Industrial Purchasing: An Empirical Exploration of the Buyclass Framework. *Journal of Marketing*, Vol. 51 (3), 71–86.

Arene. Ammattikorkeakoulujen opinnäytetöiden eettiset suositukset.

Ammattikorkeakoulujen rehtorineuvosto Arene ry. Viitattu 6.11.2022. Saatavissa

[https://www.arene.fi/wp-](https://www.arene.fi/wp-content/uploads/Raportit/2020/AMMATTIKORKEAKOULUJEN%20OPINN%C3%84YTET%20EETTISET%20SUOSITUKSET%202020.pdf?_t=1578480382)

[content/uploads/Raportit/2020/AMMATTIKORKEAKOULUJEN%20OPINN%C3%84YTET%20EETTISET%20SUOSITUKSET%202020.pdf?\\_t=1578480382](https://www.arene.fi/wp-content/uploads/Raportit/2020/AMMATTIKORKEAKOULUJEN%20OPINN%C3%84YTET%20EETTISET%20SUOSITUKSET%202020.pdf?_t=1578480382)

Brooksbank, R. & Fullerton, S. 2020. Cognitive dissonance revisited: A typology of B2B buyers' post-decision 'cognitive states and its implications for sales professionals. *Asia Pacific Journal of Marketing and Logistics*, Vol. 32 (8), 1759–1782.

Bruner, G. & Pomazal, R. 1988. Problem Recognition: The Crucial First Stage Of The Consume. *The Journal of Consumer Marketing* 5 (1), 53–63.

Comegys, C., Hannula, M. & Väisänen, J. 2006. Longitudinal comparison of Finnish and US online shopping behaviour among university students: The five-stage buying decision process *Journal of targeting, measurement and analysis for marketing*, 2006, Vol.14 (4), 336.

De Keyser, A., Verleye, K., Lemon, K., Keiningham, T. & Klaus, P. 2020. Moving the Customer Experience Field Forward: Introducing the Touchpoints, Context, Qualities (TCQ) Nomenclature. *Journal of Service Research*, Vol. 23 (4), 433–455.

Diba, H., Vella, J. M. & Abratt, R. 2019. Social media influence on the B2B buying process. *Journal of Business & Industrial Marketing*, Vol. 34 (7), 1482–1496.

Edelmann, D. & Singer, M. 2015. Competing on customer journeys you have to create new value at every step. *Harvard Business Review*. Viitattu 3.4.2021. Saatavissa <https://hbr.org/2015/11/competing-on-customer-journeys>

Enping, S., Liao, M. & Liao, Y. 2022. The interplay of word-of-mouth and customer value on B2B sales performance in a digital platform: an expectancy value theory perspective. *Journal of Business & Industrial Marketing* 2022, Vol.37 (7), 1389–1401.

Følstad, A. & Kvale, K. 2018. Customer journeys: a systematic literature review. *Journal of Service Theory and Practice*, Vol. 28 (2), 196–227.

Gavin, R., Harrison, L., Lun Plotkin, C., Spillecke, D. & Stanley, J. 2020 “The B2B digital inflection point: how sales have changed during Covid-19”. McKinsey and Company. Viitattu 24.7.2022. Saatavissa <https://bit.ly/3malY2b>

Grewal, R., Lilien, G., Bharadwaj, S., B., Jindal, P., Kayande, U., Lusch, R., Mantrala, M., Palmatier, R., Rindfleisch, A., Scheer, L., Spekman, R., Sridhar, S. 2015. *Business-to-Business Buying: Challenges and Opportunities*. Springer Science + Business Media. Customers needs and solutions, 2 (3), 193–208.

Grønhaug, K. & Venkatesh, A. 1991. Needs and Need Recognition in Organizational Buying. *European Journal of Marketing*, 25 (2), 17–32.

Helouani, W. 2021. How Can Firms Effectively Use Technology in Customer Journey Management. *Technology Innovation Management Review*, Vol. 11 (7/8), 33–47.

Hirsjärvi, S. & Hurme, H. 2000. *Tutkimushaastattelu – teemahaastattelun teoria ja käytäntö*. E-kirja. Helsinki: Gaudeamus Helsinki University Press. BookBeat.

Hyvärinen, M., Nikander, P. & Ruusuvoori, J. 2017. *Tutkimushaastattelun käsikirja*. Tampere. Vastapaino.

- Kaarlejärvi, S. & Salminen, T. 2018. Älykäs Taloushallinto – Automaation Aika. Helsinki. Alma Talent Oy.
- Kananen, J. 2012. Kehittämistutkimus opinnäytetyönä. Jyväskylän ammattikorkeakoulun julkaisuja -sarja. Jyväskylä. Jyväskylän ammattikorkeakoulu.
- Kananen, J. 2014. Laadullinen tutkimus opinnäytetyönä. Jyväskylän ammattikorkeakoulun julkaisuja -sarja. Jyväskylä. Jyväskylän ammattikorkeakoulu.
- Kananen, J. 2015. Kehittämistutkimuksen kirjoittamisen käytännön opas. Jyväskylän ammattikorkeakoulun julkaisuja -sarja. Jyväskylä. Jyväskylän ammattikorkeakoulu.
- Kauffman, R. & Pointer, L. 2020. Impact of digital technology on velocity of B2B buyer-supplier relationship development. *Journal of Business & Industrial Marketing*, Vol. 37 (7), 1515–1529.
- Kemp, E., Borders, A., Nwamaka, A. & Johnston, W. 2018. The heart in organizational buying: marketers' understanding of emotions and decision-making of buyers. *Journal of Business & Industrial Marketing*, Vol. 33 (1), 19–28.
- Kim, H. 2013. The role of WOM and dynamic capability in B2B transactions. *Journal of Research in Interactive Marketing*, Vol. 8 (2), 84–101.
- Kock, H. & Rantala, T. 2017. Innovating the Use of Digital Channels in B2B Sales with Customers. ISPM konferenssin julkaisussa 2017. The International Society for Professional Innovation Management, 1–11.
- Kotler, P. & Armstrong, G. 2014. Principles of marketing. Pearson education. 15. uudistettu painos.
- Kotler, P. & Keller, K. 2016. Marketing management. Pearson education. 15. uudistettu painos.
- Lahti, A., Salminen, T. 2014. Digitaalinen taloushallinto. Helsinki. Sanoma Pro.
- Lanzolla, G. & Frankort, H.T. 2016. The online shadow of offline signals: which sellers get contacted in online B2B marketplaces? *Academy of Management Journal*, Vol. 59 (1), 207–231.
- Lemon, K. & Verhoef, P. 2016. Understanding Customer Experience Throughout the Customer Journey. *Journal of Marketing* 80 (6), 69–96.

- Lezinski, J. 2014. ZMOT: Why It Matters Now More Than Ever. Think with Google. Viitattu 13.7.2022. Saatavissa <https://www.thinkwithgoogle.com/marketing-strategies/search/zmot-why-it-matters-now-more-than-ever/>
- Lyytinen, E. 2019. Jäsentutkimus: Digitalisoituminen tapahtuu usein asiakkaiden tahtiin. Taloushallintoliitto. Viitattu 12.3.2022. Saatavissa <https://tilitoimistossa.taloushallintoliitto.fi/teknologia-ja-ohjelmistot/jasentutkimus-digitalisoituminen>
- Marvasti, N., Huhtala, J-P., Yousefi, Z., Vaniala, I., Upreti, B., Malo, P., Kaski, S., Tikkanen, H. 2021. Is this company a lead customer? Estimating stages of B2B buying journey. *Industrial Marketing Management*, Vol. 97, 126–133.
- Maechler, N., Neher, K., & Park, R. 2016. From touchpoints to journeys: seeing the world as customers do. McKinsey & Company. Viitattu 13.7.2022. Saatavissa <https://www.mckinsey.de/~media/McKinsey/Business%20Functions/Marketing%20and%20Sales/Our%20Insights/From%20touchpoints%20to%20journeys%20Seeing%20the%20world%20as%20customers%20do/From touchpoints to journeys Seeing the world as customers do.pdf>
- Micheaux, A. & Bosio, B. 2019. Customer Journey Mapping as a New Way to Teach Data-Driven Marketing as a Service. *Journal of marketing education*, Vol. 41 (2), 127–140.
- Mohr, J., Sengupta, S., & Slater, S. 2014. *Marketing of High-Technology Products and Innovations*. Third edition. Pearson education India.
- Ojasalo, K., Moilanen, T. & Ritalahti, J. 2009. *Kehittämistyön menetelmät – uudenlaista osaamista liiketoimintaan*. 4. painos. Helsinki. WSOYpro.
- Paesbrugge, B., Sharma, A., Rangarajan, D. & Syam, N. 2018. Personal selling and the purchasing function: where do we go from here? *Journal of Personal Selling & Sales Management*, Vol. 38 (1), 123–143.
- Paesbrugge, B., Rangarajan, D., Hochstein, B. & Sharma, A. 2020. Evaluation of salespeople by the purchasing function: implications for the evolving role of salespeople. *The Journal of personal selling & sales management*, Vol. 40 (4), 289–305.
- Paesbrugge, B., Vuori, J. & Kock, H. 2022. Selling to enabled purchasers: the effect of perceived supply risk and profit impact on the buyer–seller interaction. *Journal of Business & Industrial Marketing*, Vol. 37 (5), 1012–1024.



- Park, J. & Bunn, M. 2003. Organizational memory: a new perspective on the organizational buying process. *Journal of Business & Industrial marketing*, Vol. 18 (3), 237–257.
- Poddar, B., Mishra, Y. & Tadnon, P. 2020. Customer Journey Programs Are Hard to Get Right. Boston Consulting Group. Viitattu 10.7.2022. Saatavissa 8.7.2022 <https://www.bcg.com/publications/2020/customer-journey-programs-hard-get-right>
- Puusa, A. & Juuti, P. 2020. Laadullisen tutkimuksen näkökulmat ja menetelmät. E-kirja. Helsinki. Gaudeamus. BooBeat.
- Rauyruen, P. & Miller, K. 2007. Relationship quality as a predictor of B2B customer loyalty. *Journal of business research* 60 (1), 21–31.
- Rauyruen, P., Miller, K. & Groth, M. 2009. B2B services: linking service loyalty and brand equity. *Journal of Services Marketing*, Vol. 23 (3), 175–186.
- Richardson, A. 2010. Using customer journey maps to improve customer experience. *Harvard Business Review*. Viitattu 6.7.2022. Saatavissa <https://hbr.org/2010/11/using-customer-journey-maps-to>
- Rustollkarhu, S., Aarikka-Stenroos, L. & Mero, J. 2021. B2B Customer Journey: Axioms and Actor Roles. *Proceedings of 50th European Marketing Academy Conference, EMAC 2021*. European Marketing Academy. Viitattu 8.7.2022. Saatavissa [https://trepo.tuni.fi/bitstream/handle/10024/136456/B2B\\_Customer\\_Journey.pdf?sequence=1](https://trepo.tuni.fi/bitstream/handle/10024/136456/B2B_Customer_Journey.pdf?sequence=1)
- Rustollkarhu, S., Toukola, S., Aarikka-Stenroos, L. & Mahlamäki, T. 2022. Managing B2B customer journeys in digital era: Four management activities with artificial intelligence-empowered tools. *Industrial Marketing Management*, 104, 241–257.
- Saarijärvi, H. & Puustinen, P. 2020. Strategiana asiakaskokemus: miksi, mitä, miten. E-kirja. Jyväskylä: Docendo. BookBeat
- Seiler, M., Engelen, A. & Goffin, K. 2021. Generating Customer Insights in Mid-sized B2B Companies: Integrative Review and Future Research Directions. *Journal of Innovation Management*, 9 (4), 1–28.
- Sheth, J. 1973. A MODEL OF INDUSTRIAL BUYER BEHAVIOR. *Journal of Marketing*, 37(4), 50.

Steward, M. D., Narus, J. A., Roehm, M. L., & Ritz, W. 2019. From transactions to journeys and beyond: The evolution of B2B buying process modeling. *Industrial Marketing Management*, 83, 288–300.

Suvanto, M. 2014. Uusia malleja työelämän kehittämiseen – tutkimuksellinen kehittämistyö YAMK- tutkinnoissa. Satakunnan ammattikorkeakoulu.

Svärd, E. & Rytönen, T. 2016. Osumia taloushallinnossa – taloushallinto liiketoiminnan tukena. *Jyväskylän ammattikorkeakoulun julkaisuja 228*. Jyväskylän ammattikorkeakoulu.

Taloushallintoliitto. Kirjanpitovelvollisuus. Viitattu 12.3.2022. Saatavissa 13.3.2022

Toikko, T. & Rantanen, T. 2009. Tutkimuksellinen kehittämistoiminta: Näkökulmia kehittämisprosessiin, osallistamiseen ja tiedontuotantoon. 3. painos. Tampere University Press.

Toman, N., Adamson, B. & Gomez, C. 2017. The New Sales Imperative. *Harvard Business Review*, 95 (2), 119–125.

Tuomi, J. & Sarajärvi, A. 2018. Laadullinen tutkimus ja sisällönanalyysi. E-kirja. Helsinki: Kustannusosakeyhtiö Tammi. BookBeat.

Tutkimuseettinen neuvottelukunta. Hyvä tieteellinen käytäntö ja sen loukkausepäilyjen käsitteleminen Suomessa. Tutkimuseettisen neuvottelukunnan ohje 2012. Viitattu 6.11.2022. Saatavissa [https://tenk.fi/sites/tenk.fi/files/HTK\\_ohje\\_2012.pdf](https://tenk.fi/sites/tenk.fi/files/HTK_ohje_2012.pdf)

Työ- ja elinkeinoministeriö. Taloushallintoalan toimialaraportti 2019. Työ- ja elinkeinoministeriön julkaisuja 2019. Helsinki. Työ- ja elinkeinoministeriö. Viitattu 12.3.2022. Saatavissa [https://julkaisut.valtioneuvosto.fi/bitstream/handle/10024/161842/TEM\\_2019\\_50\\_R.pdf?sequence=1&isAllowed=y](https://julkaisut.valtioneuvosto.fi/bitstream/handle/10024/161842/TEM_2019_50_R.pdf?sequence=1&isAllowed=y)

Zeithaml, V., Berry, L. & Parasuraman, A. 1988. Communication and Control Processes in the Delivery of Service Quality. *Journal of Marketing*, Vol. 52 (2), 35–48.

Zolkiewski, J., Story, V., Burton, J., Chan, P., Gomes, A., Hunter-Jones, P., O'Malley, L., Peters, L.D., Raddats, C. & Robinson, W. 2017. Strategic B2B customer experience management: the importance of outcomes-based measures. *Journal of Services Marketing*, 172–184.

Wolny, J. & Charoensuksai, N. 2014. Mapping customer journeys in multichannel decision-making. *Journal of Direct, Data and Digital Marketing Practice* 15 (4), 317–326.

Liite 1. Kutsu

**Kutsu haastatteluun: Haluaisitko osallistua kehittämään taloushallintopalveluiden ostamista ja ostokokemusta?**

Hei

Olen YAMK opiskelija LAB-ammattikorkeakoulussa ja tuotan parhaillaan opinnäytetyötä, jossa tutkin taloushallintopalveluiden ostamista sekä ostokokemuksia asiakkaan näkökulmasta.

Tutkimuksen tavoitteena on selvittää taloushallintopalveluja ostaneiden yritysten ostokokemuksia sekä tunnistaa tekijöitä, jotka edistävät ja haittaavat ostajan toimintaa ostoprosessin aikana. Tutkimustuloksia hyödyntämällä pyritään kehittämään helpompia ja laadukkaampia keinoja vertailla ja ostaa taloushallintopalveluja.

Haen parhaillaan haasteltavaksi henkilöitä, jotka vastaavat omassa organisaatiossaan taloushallinnosta sekä osallistuvat tilitoimistopalveluiden ostamiseen ja päätöksentekoon.

**Toivon, että voisitte osallistua haastateltavaksi**

Haastattelu on tarkoitus järjestää syys-lokakuun aikana, viikoilla 39–42. Tähän olisi hyvä varata noin yksi tunti ja se voidaan pitää Teams:in välityksellä. Kaikki haastattelussa kerätty tieto käsitellään anonyymisti ja ehdottoman luottamuksellisesti. Halutessanne tuotan teille tutkimuksesta erillisen raportin.

Voitte ehdottaa tähän viestiin vastaamalla muutamaa teille sopivaa ajankohtaa.

Kehittämistutkimukseni toimeksiantaja on keskikokoinen tilitoimisto, mutta tutkimustuloksia voivat hyödyntää muutkin alan toimijat. Mikäli yrityksenne taloushallintoa koskevat päätökset eivät ole vastuullanne tai näet, että joku muu organisaatiossanne pystyisi vastaamaan haastatteluun paremmin, voitte ohjata haastattelukutsuni eteenpäin.

Kiitos ajastanne!

Ystävällisin terveisin,

## Liite 2. Haastattelun kysymykset

Yrityksen koko:

Yhtiön toimiala:

Haastateltavan asema ja päätöksenteko rooli:

### **Millainen on taloushallintopalvelua ostavan yrityksen ostopolkupolku?**

1. **Tarpeen/ongelman havaitseminen.** Kuvailisitko miten tarve taloushallintopalveluiden hankinnalle syntyi ja millaisia vaikutuksia sillä oli yhtiölle?

Tarkentavat, syventävät ja yksityiskohtaisemmat kysymykset:

- Kuka/ketkä teillä tunnistivat ongelman/tarpeen?
- Oliko ongelma/tarve tuttu vai täysin uusi?
- Millainen vaikutus tällä oli yhtiönne toimintaan? Oliko vaikutus kriittinen?

2. **Tiedon hankinta.** Kun tarve tai ongelma on tunnistettu, kuvailisitko mitä tapahtui seuraavaksi ja miten asia eteni?

Tarkentavat, syventävät ja yksityiskohtaisemmat kysymykset:

- Millaista tietoa etsitte ja teittekö jotain rajouksia?
- Mitä kanavia käytitte hakiessanne tietoa?
- Kuinka tunnettuus tai brändi vaikuttaa tiedon hakuun?
- Onko jotain tiedonlähteitä/kanavia, joita ette yleisesti suosi tai joihin ette luota etsiessäsi tietoa?
- Miten myyjä/toimittaja voi toiminnallaan helpottaa tiedon hankintaa?
- Miten myyjä/toimittaja voi toiminnallaan vaikeuttaa tiedon hankintaa?
- Missä vaiheessa olitte yhteydessä palveluntarjoajaan/myyjään ja mitä yhteydenotto piti sisällään?

3. **Vaihtoehtojen arviointi.** Kuvailisitko, miten vertaillette vaihtoehtoja?

Tarkentavat, syventävät ja yksityiskohtaisemmat kysymykset:

- Kuinka monta vaihtoehtoa teillä oli vertailussa?
- Teittekö karsintaa ja millä kriteereillä teitte karsinnan?

- Vaihtoehtoja arvioitaessa, mitkä asiat ovat teille tärkeitä, mikäli ratkaisun kustannus on sopiva?
  - Entä mille asioille annatte vähän arvoa?
  - Keitä organisaatiossanne osallistui vaihtoehtojen arviointiin?
  - Kuinka tarjoajan tunnettuus tai brändi vaikuttaa vaihtoehtojen arviointiin?
  - Miten myyjä/toimittaja voi toiminnallaan helpottaa vaihtoehtojen vertailua?
  - Miten myyjä/toimittaja voi toiminnallaan vaikeuttaa vaihtoehtojen vertailua?
4. **Ostopäätös.** Kuvailisitko missä vaiheessa olitte valmiit tekemään päätöksiä ja miten lopullinen ostopäätös syntyi?

Tarkentavat, syventävät ja yksityiskohtaisemmat kysymykset:

- Millaisia osapäätöksiä teitte ennen lopullista ostopäätöstä?
  - Miksi päädyitte valitsemaan kyseisen palveluntarjoajan/ratkaisun? Mikä lopulta erotti sen toiseksi parhaasta vaihtoehdosta?
  - Ketkä osallistuivat ostopäätöksen tekoon? Miten osallistujien roolit määräytyisä päätöksenteossa?
  - Oliko päätös helppo? Kuka teki lopullisen ostopäätöksen?
  - Miten myyjä/toimittaja voi toiminnallaan helpottaa ostopäätöstä?
  - Miten myyjä/toimittaja voi toiminnallaan vaikeuttaa ostopäätöstä?
  - Entä mitkä tilanteet tai asiat ovat syitä olla tekemättä ostopäätöstä?
5. **Ostopäätöksen jälkeinen käyttäytyminen.** Kuinka varma olitte ostopäätöksestä/oi-keasta valinnasta?

Tarkentavat, syventävät ja yksityiskohtaisemmat kysymykset:

- Täytyivätkö ratkaisulle/palvelulle asettamanne odotukset? Olisitteko odottaneet jotain enemmän?
  - Millainen mielikuva teille on muodostunut taloushallintopalvelun ostamisesta?
  - Mitä asioita olette oppineet, joita tulette hyödyntämään seuraavalla kerralla ostaessanne taloushallintopalveluja?
  - Missä vaiheessa/vaiheissa ostopolkua myyjän/toimittajan lisäarvo on ostoprosessin sujuvuuden kannalta merkittävä?
6. **Miten suhtaudutte ostamisen ja myynnin digitalisoitumiseen?** Millaisessa tilanteessa ja minkälaisia palveluita olisit valmis ostamaan itsenäisesti digitaalisessa kanavassa?