

## Hotelli- ja ravintola-alan kalustehankintoihin vaikuttavat tekijät

Höittä liro  
Pohtola Samuli

Opinnäytetyö  
Marraskuu 2016  
Yhteiskuntatieteiden, liiketalouden- ja hallinnon ala  
Yritystoiminnan kehittämisen koulutusohjelma  
Tradenomi

|  |                                     |                                   |
|--|-------------------------------------|-----------------------------------|
| Tekijä(t)<br>Hölttä, Iiro<br>Pohtola, Samuli   | Julkaisun laji<br>Opinnäytetyö, AMK | Päivämäärä<br>Marraskuu 2016      |
|  | Sivumäärä<br>38                     | Julkaisun kieli<br>Suomi          |
|  |                                     | Verkojulkaisulupa<br>myönnetty: x |
| Työn nimi<br><b>Hotelli- ja ravintola-alan kalustehankintoihin vaikuttavat tekijät</b>   |                                     |                                   |
| Tutkinto-ohjelma<br>Yritystoiminnan kehittämisen koulutusohjelma   |                                     |                                   |
| Työn ohjaaja(t)<br>Silvennoinen Essi   |                                     |                                   |
| Toimeksiantaja(t)<br>Kulinariala Oy  |                                     |                                   |
| Tiivistelmä<br><br><p>Opinnäytetyön tarkoituksena oli selvittää, miten kalusteiden hankinta tapahtuu hotelli- ja ravintola-alalla ja keitä henkilöitä ostoprosessiin osallistuu. Lisäksi tavoitteena oli tutkia, millaisilla kriteereillä kalusteiden ostopäätös syntyy tällä alalla.</p> <p>Hotelli- ja ravintola-alalla kalusteet ja niiden hankinta ovat merkittävässä roolissa yrityksen toiminnassa. Kalusteet ovat näkyvässä osassa asiakkaalle ja ne edustavat täten osaltaan yrityksen imagoa. Opinnäytetyössä syvennyttiin tarkastelemaan ostoprosessia hotelli- ja ravintola-alan kalusteiden hankinnassa. Teoriatietoa kerättiin organisaation ostoprosessin kulusta, siihen osallistuvista henkilöistä sekä organisaation ostokäyttäytymiseen vaikuttavista tekijöistä.</p> <p>Hotelli- ja ravintola-alan kalusteiden ostoprosessiin osallistuu useita henkilöitä. Pääosin organisaatiot tekevät ostopäätökset yrityksen sisällä, mutta myös ulkopuolista apua käytetään. Ostoprosessin onnistumisen kannalta on oleellista, että siihen osallistuvat henkilöt pystyvät työskentelemään saumattomasti yhteen. Hinnalla on merkitystä ostopäätöksen syntymiselle, mutta tätäkin tärkeämpänä nähdään että tuote palvelee käyttötarkoitustaan kyseisessä konseptissa. Toimitus ja sen varmuus oli yksi keskeinen tekijä oston toteutumiselle. Ostoprosessissa, asiakaspalvelu ja hyvä asiakaskokemus olivat tärkeitä tekijöitä päätöksen syntymiselle.</p> <p>Opinnäytetyön tutkimus toteutettiin laadullisena tutkimuksena ja aineisto kerättiin puoli-strukturoitujen teemahaastattelujen avulla. Toimeksiantajana toimi ravintola- ja majailualan konsultointiyritys Kulinariala Oy.</p> |                                     |                                   |
| Avainsanat ( <a href="#">asiasanat</a> )<br>ostoprosessi, hotelli- ja ravintola-ala, kalustaminen, sisustaminen, ostokäyttäytyminen  |                                     |                                   |
| Muut tiedot  |                                     |                                   |

|   |   |   |
|---|---|---|
| Author(s)<br>Hölttä, Iiro<br>Pohtola, Samuli  | Type of publication<br>Bachelor's thesis<br><br>Number of pages<br>38 | Date<br>November 2016<br><br>Language of publication:<br>Finnish<br><br>Permission for web publication: x |
| Title of publication<br><b>The factors that influence furniture procurement in hotel and restaurant business</b>  |   |   |
| Degree programme<br>Degree programme in entrepreneurship development  |   |   |
| Supervisor(s)<br>Silvennoinen Essi  |   |   |
| Assigned by<br>Kulinaria Oy   |   |   |
| <p>Abstract</p> <p>The objective of this thesis was to find out how the purchasing process of furniture occurs in hotel and restaurant business. Additionally the purpose was to identify individuals who participate in purchasing of furniture and the main factors that influence buying decision.</p> <p>Furniture and purchasing of them are in an important role for company's operations in hotel and restaurant business. The visibility of furniture for customers makes them an important part of company's image in hotels and restaurants. In this thesis the main focus was in purchasing process of furniture in hotel- and restaurant business. In this thesis theoretical information was collected about how the purchasing process proceeds in organizations, who are participating in it and about factors that influence buying behaviour of organizations.</p> <p>Many people take part in purchasing process of furniture in hotel and restaurant business. Most organizations make the buying decisions inside their own company but sometimes external help is used. It is essential for participants of the purchasing process to seamlessly work together to succeed in the process. The price influences buying decision but more important is that the product serves its function in particular hotel or restaurant concept. Reliability of delivery was one of the main factors for buying decision to happen. Other factors that have significant impacts in buying decisions are good customer service and customer experience.</p> <p>The study of this thesis was implemented with qualitative research method and data for it was collected with half-structured theme interviews. This thesis was assigned by restaurant- and accommodation business consultant company Kulinaria Oy.</p> |   |   |
| Keywords/tags ( <a href="#">subjects</a> )<br>Purchasing process, hotel- and restaurant business, furnishment, decoration, buying behaviour   |   |   |
| Miscellaneous   |   |   |

## Sisältö

|  |           |
|--|-----------|
| <b>1 Johdanto .....</b>  | <b>3</b>  |
| <b>2 Tutkimusasetelma .....</b>  | <b>4</b>  |
| 2.2 Tutkimuskysymykset .....   | 5         |
| 2.3 Tutkimusmenetelmä ja tutkimuksen kuvaus.....   | 5         |
| <b>3 Organisaation ostaminen ja ostoprosessin kulku erilaisissa organisaatioissa .....</b> | <b>7</b>  |
| 3.1 Organisaation ostoprosessi yleisesti .....   | 7         |
| 3.2 Ostoprosessiin osallistujat.....   | 9         |
| 3.3 Ostoprosessin vaiheet .....  | 12        |
| <b>4 Organisaation ostokäyttäytyminen ja siihen vaikuttavat tekijät .....</b>              | <b>16</b> |
| 4.1 Tuote ja sen ominaisuudet .....  | 17        |
| 4.2 Myyjärytyksen brändi .....   | 19        |
| 4.3 Hinnoittelu.....   | 21        |
| 4.4 Asiakaskokemus .....   | 23        |
| <b>5 Tutkimustulokset ja johtopäätökset .....</b>  | <b>25</b> |
| 5.1 Kalusteiden ostaminen hotelli- ja ravintola-alalla .....                               | 25        |
| 5.2 Ketkä tekevät kalusteiden ostot hotelli- ja ravintola-alalla? .....                    | 27        |
| 5.3 Mitkä asiat vaikuttavat kalusteiden ostopäätökseen? .....                              | 28        |
| 5.4 Teorian ja tulosten vertailu .....   | 30        |
| <b>6 Pohdinta ja yhteenveto .....</b>  | <b>32</b> |
| <b>Lähteet .....</b>   | <b>35</b> |
| <b>Liitteet .....</b>  | <b>37</b> |
| Liite 1 Kysymykset rakennuttajille .....   | 37        |
| Liite 2 Kysymykset suunnittelijoille.....  | 38        |
| <b>Kuviot</b>  |           |
| Kuvio 1 ostoprosessin vaiheet .....  | 15        |
| (Alkuperäinen kuvio Ojasalo & Ojasalo 2010, 38).....                                       | 15        |
| Kuvio 2 Brändin vaikutukset ja tehtävät .....  | 21        |

(Alkuperäinen kuvio Ojasalo & Ojasalo 2010, 198.) ..... 21

# 1 Johdanto

Tämän opinnäytetyön aiheena on hotelli- ja ravintola-alan sisustamiseen ja kalustamiseen liittyvän ostoprosessin, sekä siihen osallistuvien henkilöiden ja ostopäätökseen vaikuttavien tekijöiden tutkiminen. Opinnäytetyössä selvitetään, miten ostoprosessi etenee aina tarpeen ilmenemisestä tuotteiden ostotapahtumaan saakka ja millaiset tekijät vaikuttavat ostopäätöksen syntymiseen. Opinnäytetyön aihe muotoutui toimeksiantajan, Kulinaria Oy:n yrittäjän kanssa käydyn keskustelun perusteella. Toimeksiantajan tarjoamiin ravintola-alan konsultointipalveluiden tuottamiseen liittyen nousi esiin tarve tutkia, miten ravintoloihin ja hotelleihin kalusteet hankitaan ja ketkä ovat mukana päätöksenteossa.

Toimeksiantajana toimii vuonna 2015 perustettu ravintola- ja majoitusalan konsultointiyritys Kulinaria Oy. Kulinarian tavoitteena on tehdä asiakasyritysten toiminnasta kannattavaa haasteellisissakin olosuhteissa. Uusien toimintatapojen ja mallien jalkauttaminen ravintola- ja majoitusalan yrityksille, sekä liiketoiminnan kehittäminen kuuluvat toimenkuvaan. Yritys tarjoaa apua liikeideoiden kehittämiseen, toteuttamiseen ja ketjuttamiseen. Myyntiin, markkinointiin, hankintaan ja rahoitukseen löytyy tietoa ja osaamista. Myös kalusteet, laitteet, toimitilat, teemat ja konseptin kehitys ovat heidän osaamisaluetta. Kulinaria Oy:n yrittäjä, Risto Karjalainen on kokenut toimija ravintola- ja majoitusallalla. Yli kolmenkymmenen vuoden kokemus, yrittäjänä, tekijänä ja kehittäjänä. Tuntemusta löytyy koko Suomen markkinoista ja alan toimintatavoista. (Karjalainen 2016, sähköposti.)

Tutkimuksessa tehtyihin haastatteluihin osallistui kuusi erillistä toimijaa, jotka ovat tekemisissä hotelli- ja ravintola-alan kalustehankintojen parissa. Osa toimijoista keskittyy enemmän hotellien ja ravintoloiden suunnitteluun ja osa rakennuttamiseen. Kaikki haastatellut henkilöt toimivat yrityksessään merkittävässä asemassa, joko tarkemmin kalusteiden hankintaan liittyen, yleisesti yrityksen hankintaan liittyen tai koko yrityksen johtamiseen liittyen. Suurin osa haastateltujen edustamista yrityksistä toimii koko Suomen laajuisesti, ja nämä yritykset tekevät kalustehankintaa merkittävässä osaan Suomen hotelleista ja ravintoloista. Haastateltujen yksityisyydensuoja

haluttiin säilyttää, joten tässä työssä ei mainita haastateltuja, eikä heidän edustamiin yrityksiä nimeltä.

Hotelli- ja ravintola-ala, tai virallisemmin majoitus- ja ravitsemustoiminta kuuluvat toimialaluokituksen mukaan matkailun ydinklusterin alle. Matkailun ydinklusteriin kuuluvat majoitustoiminta, ravitsemustoiminta ja ohjelmapalvelutoiminta. Tämä opinnäytetyö kohdentuu majoitus- ja ravitsemustoiminnan luokituksen alla toimiviin hotelli- ja ravintolapalveluja tarjoaviin yrityksiin. Majoitustoiminnan toimialaluokituksen alle kuuluvat hotellit, motellit, matkustajakodit ja vastaavat majoitusliikkeet, retkeilymajat, lomakylät, leirintäalueet, asuntolat ja täyshoitolat, maatilamatkailu, bed & breakfast, lomamökkien vuokraus sekä muualla luokittelematon majoitustoiminta. Ravitsemustoiminnan toimialaluokituksen alle kuuluvat ravintolat, kahvila-ravintolat, ruokakioskit, pitopalvelut, henkilöstö- ja laitosruokalat, olut- ja drinkkibaarit, kahvilat ja kahvibaarit. Tämän opinnäytetyön tutkimuksen haastatteluihin osallistuneet yritykset toimivat pääasiassa matkailu- ja ravitsemusalan alaluokissa *hotellit* ja *ravintolat*, joten niistä käytetään tässä yhteydessä termiä hotelli- ja ravintola-ala. (Harju-Autti 2012, 8; Jänkälä 2016, 12;20.)

## 2 Tutkimusasetelma

Tämän opinnäytetyön tarkoituksena on selvittää, miten kalusteiden hankinta tapahtuu hotelli- ja ravintola-alalla ja ketä henkilöitä ostoprosessiin osallistuu. Lisäksi tavoitteena on tutkia, millaisilla kriteereillä kalusteiden ostopäätös syntyy tällä alalla.

## 2.2 Tutkimuskysymykset

Opinnäytetyön aihetta kartoittaessa nousi toimeksiantajan edustajalle kysymyksiä, joiden kautta lähdimme rajaamaan opinnäytetyön aihetta. Hankintaprosessiin vaikuttavat tekijät prosessin eri vaiheissa kiinnostivat toimeksiantajaa. Toimeksiantajalla oli käsitys alasta ja hän halusi vahvistaa tietämystään kaluste- ja materiaalihankintojen ostoprosessiin vaikuttavista tekijöistä.

Tutkimuksen toimeksiantaja Kulinaria Oy:llä ilmeni tarve vahvistaa osaamistaan ja tietopääomaa liittyen hotelli- ja ravintola-alan kalustamiseen ja siihen liittyvään hankintaan. Tässä työssä kalustehankintoja tutkitaan ostoprosessin sekä organisaation ostokäyttäytymisen näkökulmista. Opinnäytetyössä pyrittiin avaamaan ostoprosessia ja ostokäyttäytymistä organisaatiossa. Opinnäytetyön tutkimuskysymykset olivat:

- Miten organisaation ostoprosessi etenee hotelli- ja ravintola-alalla?
- Mitkä tekijät vaikuttavat organisaation ostokäyttäytymiseen hotelli- ja ravintola-alalla?
- Ketkä henkilöt organisaatiossa osallistuvat hankintaan hotelli- ja ravintola-alalla?

Tutkimuksen avulla saadut vastaukset näihin kysymyksiin käydään läpi toimeksiantajan kanssa ja saadaan jaettua tuoretta tietoa ja näkemyksiä kalustehankintojen nykytilanteesta. Näiden vastausten avulla pyritään kehittämään toimeksiantajan tarjoamia matkailu- ja ravitsemusalaan liittyviä konsultointipalveluja.

## 2.3 Tutkimusmenetelmä ja tutkimuksen kuvaus

Opinnäytetyömme toteutettiin käyttäen laadullista tutkimusmenetelmää. Laadullinen tutkimusmenetelmä sopisi käytettäväksi, koska halusimme saada yksityiskohtaista tietoa opinnäytetyön aiheesta. Laadullisen tutkimusaineiston keruumenetelmäksi valikoitui haastattelu, tarkemmin puolistrukturoitu haastattelu, joka tarkoitti että haastattelun päärunko oli etukäteen suunniteltu, mutta tarkat kysymykset eivät.



Tutkimusaineisto kerättiin yhteensä 6 eri haastattelukerralla. Haastattelut toteutettiin kaikki kasvotusten syksyllä 2016. Viisi haastattelua kuudesta tehtiin Etelä-Suomessa ja yksi Keski-Suomessa. Jokaiseen haastatteluun oli varattu aikaa noin tunti. Haastattelut etenivät rennosti keskustellen ja haastattelijat pyrkivät esittämään tarkentavia kysymyksiä etukäteen suunnitellun haastattelurungon kysymysten mukaisesti (Liite 1 ja 2). Haastattelujen aikana haastattelijat kirjoittivat muistiinpanoja keskustelluista aiheista. Haastattelut myös nauhoitettiin tukemaan käsin kirjoitettuja muistiinpanoja. Haastattelujen jälkeen nauhoitukset käytiin läpi ja muistiinpanoja täydennettiin.

Haastatteluun valittu kohdejoukko valikoitui helposti, sillä haastateltavilla yrityksillä on suuri markkinaosuus Suomessa. Tavoitteenamme oli saada Suomen suurimmat toimijat mukaan. Yrityksiin otettiin yhteyttä puhelimitse, sekä yksilöidysti sähköpostilla. Kuten Kananen kirjoittaa: tutkittavien, eli informanttien tulisi olla aiheesta mahdollisimman paljon tietäviä. (Kananen 2008, 37.) Kokonaiskuvan hahmottamiseksi oli luontaista käyttää kvalitatiivista tutkimusmenetelmää ja käyttää haastattelua aineiston keruuseen. (Hirsjärvi, Remes & Sajavaara 2007, 157.)

Uusien ja tutkimattomien aiheiden ja ilmiöiden tutkimuskohteeksi soveltuu parhaiten laadullinen tutkimus. (Kananen 2008, 30-32.) Koska pyrimme luomaan yleiskuvausta alalla toimivien yritysten käytänteistä, haastattelussa käytettiin puolistrukturoitua menetelmää. Ihmisen ajattelun kuvaaminen kvantitatiivisin menetelmin olisi ollut todella vaikeaa.

Katsotaan eduksi, jos tutkija on konkreettisesti mukana projektissa johon tutkimus liittyy (esimerkiksi opinnäytetyön suorittaminen harjoittelun yhteydessä). Mikäli tutkija on motivoitunut aiheesta, auttaa se myös paljon työn etenemisessä. (Kananen 2008, 42-43.)

Tutkitusta aiheesta ei ollut kovinkaan paljon aiempaa tutkimustietoa. Opinnäytetyössä sovellettiin yleisesti ostoprosessiin liittyvää aikaisempaa teoriaa. Molemmat opinnäytetyön toteuttajat ovat toimineet kalustealalla opintojen ohessa ja tämä vahvisti molempien halua tutkia aihetta syvällisemmin opinnäytetyön muodossa.

### 3 Organisaation ostaminen ja ostoprosessin kulku erilaisissa organisaatioissa

Organisaation ostamisella tarkoitetaan tässä yhteydessä ostoa, käytetään myös nimeä hankinta, joka liittyy organisaation kuten yrityksen tai järjestön toimintaan. Ostotoiminnalla on suuri merkitys sekä ostavalle organisaatiolle, että tuotteita ja palveluita organisaatiolle tarjoavalle myyjälle. Ostava organisaatio pyrkii ostamaan tuotteita tarpeeseensa parhaalla mahdollisella hinnalla ja myyjä organisaatio pyrkii myymään tuotteet asiakkaalle parhaaseen mahdolliseen hintaan sekä markkinoimaan tuotteitaan ja palveluitaan mahdollisimman tehokkaasti. Tässä toiminnassa myyjä hyötyy valtavasti jos tuntee asiakkaansa ja tämän organisaation ostoprosessin mallin. (Rope 2004, 17.)

#### 3.1 Organisaation ostoprosessi yleisesti

Yritysten ja organisaatioiden välisessä kaupankäynnissä on eroavaisuuksia kuluttajakauppaan, rahaa liikkuu enemmän kuin kuluttajamarkkinoilla. Kuluttajakaupassa esimerkiksi sohva ostettaessa raha liikkuu kuluttajan taskusta sohvan jälleenmyyjän kassaan. Yritysten välisessä kaupankäynnissä tapahtuu huomattavasti enemmän, kun lähdetään liikkeelle sohvan tuotannosta aina kuluttajalle saakka. Ensin sohvan valmistaja ostaa tarvikkeita ja materiaaleja valmistusta varten, lisäksi tarvitaan monia muita yritysten tarjoamia palveluita toiminnan edellytykseksi. Seuraavaksi tehdas valmistaa sohvan ja myy sen tukkuliikkeelle, joka voi viedä sen eri maahan tai alueelle ja myydä taas eteenpäin paikallisille jälleenmyyjille. Vasta sen jälkeen jälleenmyyjä myy sohvan kuluttajalle. (Kotler ym. 2012, 294.)

Yritysten välisessä kaupankäynnissä asiakkaita on monesti vähemmän, mutta kaupapasumat ja toimitusmäärät suurempia. Tästä syystä yritysmyyntiä tekevät organisaatiot pitävät hyvät ja läheiset suhteet asiakkaisiinsa ja kanssakäymistä on usein jopa päivittäin. Oman haasteensa tuotteen myymiselle toiselle yritykselle asettaa

ostajien ammattimaisuus. Monilla yrityksillä on oma hankintayksikkönsä tai ostojohtajansa. He määrittävät mitä ostetaan ja pyrkivät saamaan kaupan ehdot ja hinnan mahdollisimman suotuisiksi. Tämä vaatii myyjältä ammattitaitoa, jotta hän saisi tuotteelleen hyvän katteen. (Kotler ym. 2012, 294-296.)

Yritysten välisessä kaupankäynnissä ostoprosessi on huomattavasti hitaampi ja monimutkaisempi, kuin yrityksen ja kuluttajan välisessä. Kaupan syntymiseen tarvitaan usein monta puhelua tai sähköpostia ja kaupan syntymiseen vaikuttaa useita henkilöitä, kuten ostajan hankintayksikkö ja sen asiantuntijat. He osaavat myös vaatia tuotteen myyjältä ja valmistajalta tarkat kriteerit, millainen tuotteen tulisi olla ja millä aikataululla se on pystyttävä toimittamaan. Tämä luo painetta laadunvalvontaan ja tuotannon tehokkuuteen tavaran toimittavalle yritykselle. (Kotler ym. 2012, 296-297.)

Ostoprosessin ytimen tiedetään koostuvan jatkuvasta parhaiden toimittajien etsinnästä, jotka pystyvät myymään markkinoiden parhaimmat tuotteet, parhaaseen hintaan. Kuulostaa yksinkertaiselta, mutta prosessin toteutuminen käytännössä on kuitenkin monimutkaista ja ydinsanomien toteutuminen ei olekaan itsestään selvää. Ostamista tekevät ihmiset ja monesti tunteiden annetaan ottaa valta päätösten tekemisessä. Tämä ei vastaa ostojohtamisen tarpeeseen analysoida faktoja ja tietoja, joiden pohjalta ammattimaista ostamista tehdään. (Roylance 2006, 1.)

Hotellit- ja ravintolat ovat yrityksiä, jotka tarvitsevat toimintaansa erilaisia materiaaleja ja tarvikkeita, mukaan lukien kalusteita. Tässä opinnäytetyössä kalustehankinnat ovat keskiössä ja tutkimme niiden hankintaan liittyvien prosessien kulkua erilaisissa organisaatioissa. Ostaminen siis tapahtuu yritykseltä yritykselle kauppana, tästä käytetään usein termiä "business-to-business" kaupankäynti. "Business-to-business", "b-to-b" ja "yritysmarkkinointi" termeinä tarkoittavat kaikki toimintaa ja kaupankäyntiä, joka tapahtuu eri yritysten tai organisaatioiden välillä. B-to-b kauppaa voidaan siis käydä myös esimerkiksi yrityksen ja järjestön välillä. (Von Herten 2006, 23.)

B-to-b tuotteet ovat yleensä sellaisia, joita yritys tai yhteisö tarvitsee omaan toimintaansa tai tuotantoonsa. Nykypäivänä b-to-b tuotteiden ostajat ovat valveutuneem-

pia, kuin ennen ja tuotteiden valmistajilta ja myyjiltä vaaditaankin entistä tarkemmat tiedot valmistusmaasta ja raaka-aineista, sekä tuotannon eettisyydestä. Moni yritys haluaakin erottua joukosta ja ostaa hieman massasta poikkeavia tuotteita, jolloin vaaditaan tuotteen valmistajalta räätälöintiä ja yksilöityjä ratkaisuja asiakkaalle. (Von Hertzen 2006, 27).

Nyky maailman liiketoimintaympäristössä kilpailukyvyyn ylläpitämiseksi yritysten ja julkisen sektorin organisaatioiden on pystyttävä vastaamaan haasteisiin, jotka liittyvät ulkoisten resurssien johtamisosaamiseen. Ostaminen ja hankinta ovat ulkoisten resurssien hyödyntämistä, joilla organisaatiolle pyritään luomaan kilpailukykyä. Ostamisen ja hankinnan johtaminen on tärkeä strateginen voimavara, jota tehokkaasti hyödyntämällä luodaan kilpailuetua muihin yrityksiin nähden, puhutaan toimittajamarkkinaosaamisesta. Tarkoittaen käytännössä oikeiden toimittajien löytämistä ja yrityksen resurssien hyödyntämistä ostoprosessin organisoimiseen tehokkaasti. (Iloranta & Pajunen-Muhonen 2015, 17-18.)

Organisaation ostoprosessiin osallistuu usein eri rooleissa ja tehtävissä toimivia henkilöitä. Ostoprosessiin liitetään eri vaiheita, jotka johtavat lopullisen ostopäätöksen syntyyn. Ostoprosessi etenee vaiheittain yrityksessä, ja suuressa organisaatiossa ostamiseen osallistuu useita henkilöitä. Ostoprosessin kannalta on tärkeää tiedostaa että ostoprosessiin osallistujilla on eri rooleja. Jos kyseessä on pieni yritys, tai ostettava tuote merkityksetön kauppasummaltaan, ostamiseen ei tarvita koko organisaation osallistumista. (Rope 2004, 19-21.)

### 3.2 Ostoprosessiin osallistujat

Ostopäätöksen syntyminen organisaatiossa tapahtuu varsinkin suuremmissa yrityksissä hankintayksikön tai hankintahenkilöstön toimesta. Hankintayksikköön kuuluu usein ostajien lisäksi myös muuta yrityksen henkilöstöä. Projektin ja hankinnan koosta riippuen ostoon voi osallistua paljonkin henkilöstöä. Jos kyseessä on suuri hanke, otetaan enemmän henkilöstöä mukaan valitsemaan tavarantoimittajaa. Monilla yri-

tyksillä on myös hankintapolitiikka, joka ohjaa päätösten teossa ja ostot pyritäänkin tekemään mahdollisimman ammattimaisesti, perustuen rationaalsiin tekijöihin. Ammattiostajat osaavat käydä tarkat neuvottelut toimittajien kanssa ja osaavat olla vaativia tarjouspyyntöjen kanssa. (Von Hertzen 2006, 36-37.)

Keskimäärin 50-80 prosenttia organisaation kokonaiskustannuksista syntyy organisaation ulkopuolisista hankinnoista, joihin voi sisältyä esimerkiksi palveluita, materiaalihankintoja ja tavaroita. Prosenttiluku on riippuvainen toimialasta ja liiketoimintamallista, mutta kokonaiskustannukset nousevat joka tapauksessa hankinnan osalta merkittävään rooliin. Tilinpäätöstä tarkasteltaessa ostoista ei ilmene kuin suoraan tuotantoon ja myyntiin liittyvät hankinnat. Suuri osa hankinnoista jakautuu organisaation muihin kustannuksiin. Tästä syystä yrityksen pyrkivät tekemään ostamisestaan mahdollisimman tehokasta ja ammattimaista. Hyvällä hankintaosaamisella hankitut tulosparannukset näkyvät suoraan tuloslaskelman viimeisellä rivillä. Näitä tilinpäätöksessä piiloon jääviä hankintoja kutsutaan usein epäsuoriksi hankinnoiksi, koska ne eivät liity suoraan tuotteen tai palvelun välittömiin kustannuksiin. (Iloranta & Pajunen-Muhonen 2015, 21-22.)

Osto-organisaatio hakee vaihtoehtoja arvioidessaan tarvekriteerien pohjalta ratkaisua, joka vaikuttaa kokonaisuutena parhaalta. Organisaatiossa yritys ei tee päätöksiä, vaan ihmiset. Näin ollen kannattaa muistaa, että organisaation ostoon osallistuvien henkilöiden mieltymykset ja näkemykset vaikuttavat ratkaisevasti siihen, mikä toimittaja yritys mielletään parhaimmaksi vaihtoehdoksi. (Rope 2004, 22-23.)

Organisaation ostokäyttäytymiseen kuuluu käsite "buying center". Tätä voidaan kutsua myös joukoksi henkilöitä, jotka vaikuttavat ostopäätökseen. Organisaatiolla on kuitenkin oma muodollinen hankintaosasto, jolla ei välttämättä tarkoiteta tätä henkilöjoukkoa. Henkilöt, jotka vaikuttavat ostopäätökseen organisaatiossa, ovat organisaatiossa olevia tai siihen kytkeytyneitä henkilöitä. Heidän ajatuksensa, sanomisensa ja toimensa, ovat vaikuttamassa siihen, tapahtuuko osto. Jokainen ostokerta on yksilöllinen ja vaikuttavien henkilöiden joukko vaihtelee usein. (Ojasalo & Ojasalo 2010, 35.)

Henkilöt, jotka vaikuttavat ostopäätökseen on jaettu useaan eri rooliin. Roolit, joita tyypillisesti käytetään ovat aloitteen tekijät, vaikuttajat, käyttäjät, portinvartijat, ostajat, kontrolloijat ja päätöksen tekijät.

Osallistujien roolit ostoprosessissa voidaan ryhmitellä seuraavasti:

1. Käyttäjät (Tämä voi tarkoittaa esim. ravintolan-henkilökuntaa tai asiakkaita, kun hankitaan tuoleja ravintolasaliin.) ovat hankinnassa mukana, jotta pystytään tarkastelemaan hankinnan toimivuutta ja käyttömukavuutta. Tämä on erityisen tärkeää, jotta tiedostetaan ostoprosessin, sekä kokemusten muodostamisen tarpeet.
2. Vaikuttajat (Nämä voivat tarkoittaa esim. sisustussuunnittelijoita) ovat hankinnassa mukana tarkastelemaan yleensä teknisen, kokonaisvaltaisen ja pitkäaikavälin toimivuuden näkökulmasta. Ostotoiminnassa vaikuttajarooli on yleensä vahva läpi koko ostoprosessin silloin, kun hankinta vaatii erityistä asiantuntemusta. Vaikuttajaroolissa toimiva henkilö vaikuttaa erityisesti seuraavia ratkaisuja tehtäessä: tarpeiden määrittely, vaihtoehtoisten ratkaisujen, hankintalähteiden hakeminen ja vaihtoehtojen arviointi. Vaikuttavassa roolissa toimiva henkilö saattaa monesti olla ostavan organisaation ulkopuolinen, mutta toimii asiantuntijana konsultinroolissa.
3. Ostajat b-to-b puolella mielletään yleensä myyjien vastapareiksi. Isoissa organisaatioissa (kuten tukku- ja vähittäisliikkeillä) käytetään myyntineuvottelijoita, joiden tavoitteena on vedättää hinta mahdollisimman alas. Nämä henkilöt hallitsevat halvalla ostamisen keinot.
4. Päätöksentekijät osallistuvat ostoprosessiin yleensä vasta hankintapäätösvaiheessa. Tässä vaiheessa päättäjällä on usein yksi tai useampi vaihtoehto josta valita. Henkilöt, joille on annettu erillinen päätöksentekijänrooli ovat yleisiä isoissa organisaatioissa, joissa sopimuksen/nimenkirjoitusoikeus on sidottu henkilön tiettyyn asemaan organisaatiossa. Varsinkin julkisissa organisaatioissa korostuu eriytynyt päätöksentekijänrooli.

5. Koordinaattorit toimivat organisaatiossa linjastajina ja varmistavat että ostot ovat yritykselle kannattavia taloudellisesti. Koordinaattoreita käytetään pääosin vain isoissa yhtiöissä. *Gatekeeper* on englanninkielisessä kirjallisuudessa käytetty nimi koordinaattoreista, joka kuvaa hyvin heidän rooliensa ostoprosessissa. Portinvartijalla on yrityksessä erityinen rooli. Kaikki hankinnat, jotka sisältyvät koordinaattorin tehtävään toteutetaan koordinoijan toimesta tai vähintäänkin hänen kauttaan. Tapauksissa, joissa käytetään portinvartijaa yhdistyy asiantuntijavalta vaikuttajaroolista, neuvotteluvalta ostajanroolista, sekä joskus sopimusvalta päätöksentekijältä. (Rope 2004, 25-28.)

Yksi henkilö voi toimia useammassa roolissa, sekä mukana voi olla useampia henkilöitä, joilla on sama rooli. Myyvän yrityksen on tärkeä tietää ne henkilöt ja heidän roolinsa, jotka vaikuttavat ostopäätökseen. Kehen ottaa yhteyttä ostoprosessin eri vaiheissa? Näiden henkilöiden ja heidän rooliensa tunnistaminen on haasteellista ja asiakaskohtaista. Jos ostajana on pieni yritys tai ostettava tuote tai palvelu on yksinkertainen, todennäköisesti ostopäätökseen vaikuttavien henkilöiden joukko on myös pieni. Isossa yrityksessä tilanne on päinvastainen. Myyvän yrityksen on pysyttävä ajan tasalla mikäli ostavan yrityksen ostopäätökseen vaikuttavat henkilöt tai heidän roolinsa vaihtelevat. (Ojasalo & Ojasalo 2010, 38-41.)

### 3.3 Ostoprosessin vaiheet

Hankinnalle ja ostamiselle on yleistermi ostotoiminta (Purchasing, Procurement). Perinteisesti se on kuvattu prosessina, jolla on alku ja loppu. Se alkaa tarpeen määrittelyllä ja loppuu ostolaskujen maksuun. (Hankintastrategiat kuntoon ostoportfolion avulla, N.d.)

Organisaation ostoprosessi koostuu useammasta vaiheesta. Ongelman tunnistaminen, yleisen tarpeen kuvaus, tarkka määrittely hankittavalle kohteelle, toimittajan etsiminen, tarjousten pyytäminen, toimittajan valinta, toimitus rutiinien yksilöinti ja

suorituskyvyn arviointi. Tätä samaa kaavaa käytetään suurimmassa osassa b-to-b-markkinoita kuvaavissa ostoprosesseissa. Ostoprosessin eteneminen riippuu myös siitä onko ostokerta ensimmäinen vai uudelleenosto. Mikäli kyse on ensimmäisestä ostokerrasta, etenee ostoprosessi yleensä pidemmän kaavan kautta, eli osto suunnitellaan tarkasti ja ostoon osallistuu useampi henkilö. (Ojasalo & Ojasalo 2010, 38-41.)

Kun sopiva vaihtoehto löytyy ja tuote on saatavilla, ostaja ostaa tuotteen. Kuitenkin vaikka ostaja on tehnyt ostopäätöksen, voi ostoprosessi katketa, mikäli tuotteen markkinoija ei huolehdi tuotteen tai palvelun saatavuudesta. Osto on tapahtumana hyvin yksinkertainen. Ostotapahtuma koostuu vain muutamasta elementistä, ostoehtoista, sekä ostopaikan päättämisestä. Ostoehtoihin sisältyy muun muassa, maksu- ja toimitusehdoista sopiminen. (Bergström & Leppänen 2015, 124.)

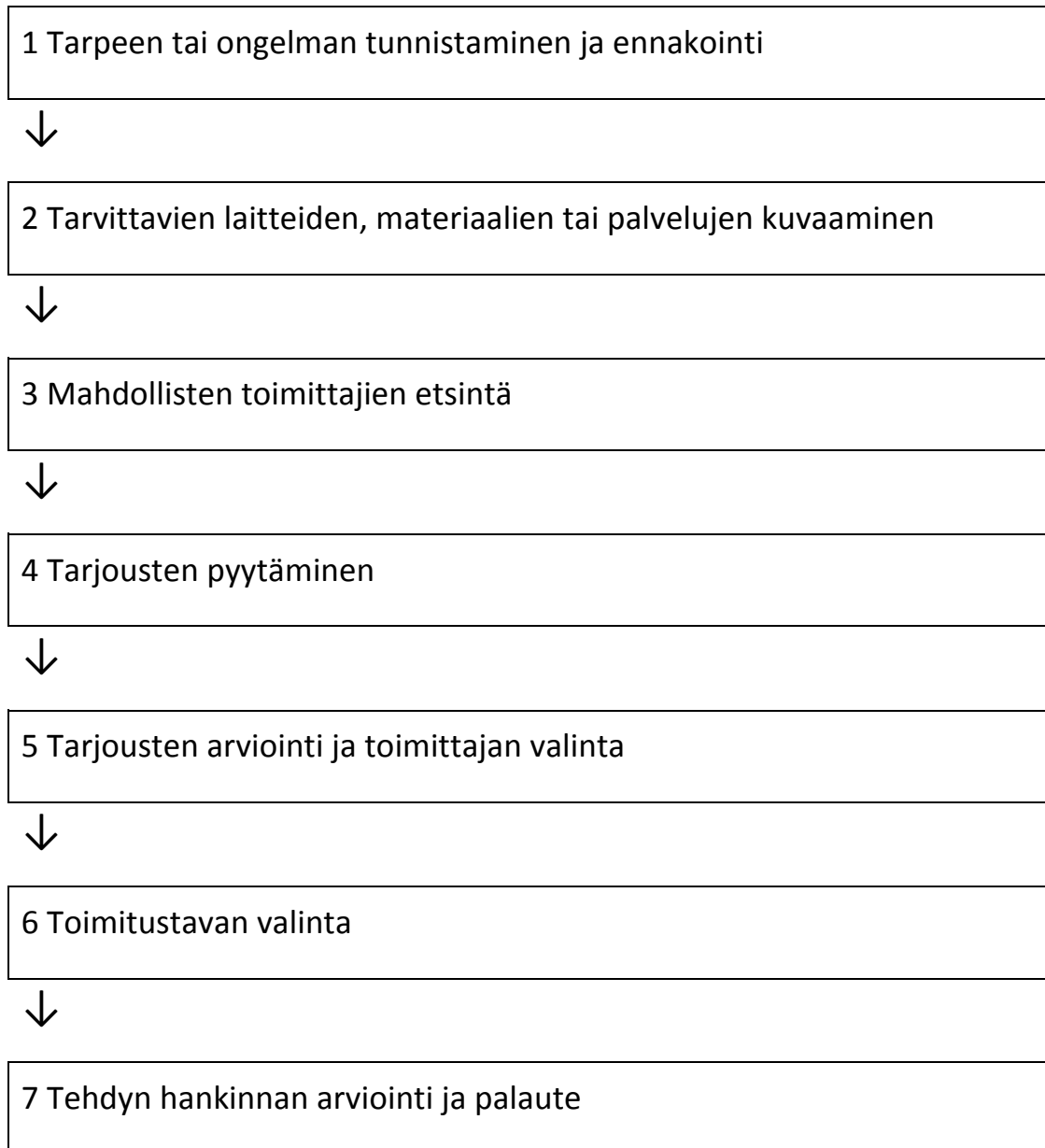
Ostoprosessi käsittää Ojasalon kirjan mallin mukaan seitsemän eri vaihetta, seuraavassa ne on kuvattu yksilöidysti sekä selkeyttävän taulukon muodossa:

1. Tarpeen tai ongelman tunnistaminen ja ennakointi. Yrityksen myydessä tuotetta tai palvelua toiselle yritykselle, on kysyntä yleensä johdettua. Esimerkiksi palvelujen kysyntä autojen valmistuksessa on johdettua kysyntää. Autonvalmistajat tarvitsevat sitä enemmän näitä palveluja, mitä enemmän autoja ostetaan. Koska pienetkin loppukysynnän muutokset aiheuttavat suuria muutoksia, on johdettu kysyntä usein voimakkaastikin vaihtelevaa.
2. Tarvittavien laitteiden, materiaalien tai palvelujen kuvaaminen. Ostavan yrityksen omien tuotteiden kysyntä, tuotantoprosessi ja operaatiot vaikuttavat kuvaamiseen. Oston kohteena olevien asioiden vaatimuskuvaus on yleensä hyvin tarkka. Tarkkaan on myös harkittava ostomäärät, jotta tuotetta ei tarvitse turhaan varastoida suurina määrinä. Tässä vaiheessa käytetään apuna usein teknisiä asiantuntijoita, sekä ostokohteen loppukäyttäjiä.
3. Mahdollisten toimittajien etsintä. Toimittaja etsitään siinä vaiheessa, kun ostettava tuote, materiaali tai palvelu on määritelty tarkasti. Aiemmat kokemukset toimittajista saattaa vaikuttaa valintaan ja näin ollen valitaan vain



muutamasta hyväksi koetusta toimittajasta. Usein toimitaan näin, mikäli toimittajan kanssa on syntynyt strateginen kumppanuus. Mikäli hankinta on yritykselle aivan uusi tai kyseessä on riskihankinta, edullisinta vaihtoehtoa etsintä ulotetaan useisiin toimijoihin.

4. Tarjouksen pyytäminen. Mikäli kyseessä on standardinomainen tai teknisesti yksinkertaisen tuotteen tai palvelun ostaminen (esim. huonekalu, porakone, hiustenleikkuu), tapahtuu tämä vaihe nopeasti. Monimutkaisten ja kalliiden hankintojen kohdalla toteutus on hyvinkin erilainen ja mahdollisilta toimittajilta pyydetään yksityiskohtaiset tarjoukset.
5. Tarjousten arviointi ja toimittajan valinta. Osto-osaston henkilöstö on tässä vaiheessa avainasemassa. He neuvottelevat yleensä yhden tai useamman toimittajan kanssa hinnoista, sekä kaikista tarjoukseen liittyvistä ehdoista. Joissain tapauksissa myös hallinnollinen ja tekninen henkilöstö osallistuu päätöksen tekoon. Valintaan vaikuttavat monesti emotionaaliset ja sosiaaliset tekijät mutta valintakriteerit ovat pääosin rationaalisia, kuten hinta ja laatu. Esimerkiksi teknisesti monimutkaisten hankintojen tapauksissa laatu on usein tärkein kriteeri. Jos tuote tai palvelu on luonteeltaan yksinkertaisempi ja jopa standardisoitu, on hinnalla suuri painoarvo.
6. Toimitustavan valinta. Kun osto on tehty, alkaa hankintaosasto miettimään kuinka saada toimitus organisaation tarvetta vastaavaksi. Piilokustannuksia kertyy monesti vastaanotto rutiineissa kun tuote otetaan vastaan, se tarkistetaan, maksetaan ja tiedot syötetään yrityksen tietojärjestelmään. Kustannuksia yritetään pienentää strategisilla kumppaneilla ja tietojärjestelmien yhteistyöllä.
7. Tehdyn hankinnan arviointi ja palaute. Vastaanotettaessa tuotetta tai palvelua arvioidaan onko ne sopimuksen mukaisia. Loppukäyttäjiltä kerätään monesti myös palautetta ja tätä hyödynnetään arvioinnissa. Myös useat organisaatiot teettävät muodollisen arviointi raportin toimittajasta, jota voidaan hyödyntää seuraavaa hankintaa tehdessä. (Ojasalo & Ojasalo 2010, 38-41.)



Kuvio 1 ostoprosessin vaiheet

(Alkuperäinen kuvio Ojasalo & Ojasalo 2010, 38)

Kun asiakas ostaa tuotetta tai palvelua ensimmäistä kertaa tai ostettava tuote on monimutkainen, silloin pätevät edellä mainitut ostoprosessin vaiheet. Kun osto on kerran tapahtunut ja ostava organisaatio on ollut siihen tyytyväinen, jää monet edellä mainituista vaiheista pois. Mikäli joku toimittaja on erityisessä suosiossa, voi kyseessä olla strateginen kumppanuussuhde ostavan organisaation kanssa. (Ojasalo & Ojasalo 2010, 41.)

Ostajan onnistumista työssään voidaan mitata sillä, miten hyvin ostetut tuotteet palvelevat käyttötarkoitustaan omassa yrityksessä, hinnan ollessa kohdillaan. Pelkkää hintaa ei voida pitää mittarina parhaalle ostolle, tärkeää on myös tuotteen toimintavarmuus, pieni reklamaatioprosentti ja organisaation sisäinen tyytyväisyys. (Von Herten 2006, 36-37.)

#### **4 Organisaation ostokäyttäytyminen ja siihen vaikuttavat tekijät**

Luvussa kolme esiteltiin organisaation ostoon liittyvät henkilöt ja prosessin kulku. Tässä luvussa esitellään syitä, miksi esimerkiksi yrityksen hankintaosasto päätyy tiettyihin toimittajavalintoihin tai tiettyihin tuotteisiin. Tämän työn mittakaavassa ostokäyttäytymistä kuvataan ostopäätökseen johtavilla tekijöillä. Organisaationaalista ostamista tekevät henkilöt, eivät organisaatiot itsessään. On siis selvää, että ostopäätökseen vaikuttavat tekijät eivät ole jokaisella yrityksellä samat ja ne voivat vaihdella paljon senkin mukaan, missä asemassa päättävä henkilö on organisaatiossa. Yhteistä on kuitenkin se, että ostot tehdään organisaation käyttöön ja tarpeisiin. (Rope 2004, 38-39.)

Rope (2004, 40) esittelee kirjassaan esimerkkitapauksen ruotsalaisen teollisuusyrityksen ostopäätöskriteereistä, jotka on laitettu tärkeysjärjestykseen tekemällä haastattelu yrityksen sisällä. Haastatteluun osallistuivat ostoon osallistuvat ja sen kanssa tekemisissä olevat henkilöt. Ostettava tuote oli atk-järjestelmä. Tässä tapauksessa yrityksen ostopäätöskriteereiksi olivat valikoituneet seuraavat tekijät: Hyöty yritykselle, ohjelmiston kattavuus, tekniset ominaisuudet, hinta, huollon varmuus, käytön helppous, myyjän tarjoama koulutus, kilpailevista järjestelmistä kuullut kokemukset, myyvän yrityksen imago, nykyinen järjestelmä ja jatkuvuus uuden kanssa, tuoteimago, toimitusaika. (Rope 2004, 40.)

Kyseinen esimerkki toi esiin paljon samankaltaisuuksia verrattuna hotelli- ja ravintola-alan kalustehankintojen kanssa tekemisissä olevien ihmisten haastatteluihin. Os-

tettava tuote luo eroavaisuuksia ostopäätöskriteereille, mutta laajemmassa mittakaavassa esimerkin kriteerit voidaan jakaa neljään osa-alueeseen, jotka kattavat valtaosan ostopäätökseen vaikuttavista tekijöistä. Tässä työssä esittelemme siis ostopäätökseen vaikuttavina tekijöinä **tuotteen, hinnan, asiakaskokemuksen ja myyjäryityksen brändin** vaikutuksia ostopäätöksen syntymiseen.

Kategorisointi tukee Ropen (2004, 47) teoriaa lopullisen ostopäätöksen syntymiseen vaikuttavista kriteereistä, jotka ovat: Edullisuus, tuotteen laatu, luotettavuus eli imago ja henkilösuhteet.

Näistä kriteereistä yhdistetään edullisuus tarkoittaen hintaa, tuotteen laatu viitaten tuotteen ominaisuuksiin, imago viittaa brändin vaikutuksiin ja henkilösuhteet asiakkaan kokemuksiin asiakassuhteen hoidosta. Tässä tapauksessa asiakaspalvelu ja asiakassuhteen hoito luetaan asiakaskokemuksen laajemman käsitteen alle.

#### 4.1 Tuote ja sen ominaisuudet

Tuotteella on tärkeä rooli kaupan syntymisessä, tuotteen on oltava sellainen joka tyydyttää asiakkaan halun tai tarpeen. Jos tuotteesta ei ole siihen, kauppaa ei todennäköisesti synny. Tuotteena voidaan pitää mitä tahansa aineellista tai aineetonta esinettä tai asiaa, joka on tuotu markkinoille tavoitteenaan tyydyttää halu tai tarve. Tuotetta voidaan käyttää, se voidaan huomioida tai sitä voidaan kuluttaa. Tuotteita ovat siis esimerkiksi palvelut ja tapahtumat, siinä missä ovat fyysiset tuotteet kuten puhelimet ja autotkin. Tuotteilla on suuri rooli yrityksen tarjoaman rakentamisessa, kun tavoitteena on tuottaa arvoa tietyille asiakasryhmälle. (Kotler ym. 2013, 238-239.)

Tuotteet ovat myös osa yrityksen brändiä ja sen tuottamaa asiakaskokemusta. Moni yritys rakentaakin tuotteiden yhteyteen palveluita tai tapahtumia, joiden avulla saadaan luotua parempi asiakaskokemus. Esimerkiksi ravintolakalusteita maahantuova

yritys voi tarjota kalusteilleen kuljetus sekä asennuspalvelut, jolloin asiakkaan rooli helpottuu. (Kotler ym. 2013, 239.)

Tuotteita suunniteltaessa on mietittävä sen käyttötarkoitusta kolmelta eri tasolta:

1. Mitä asiakas on oikeastaan ostamassa?
2. Miltä varsinainen tuote näyttää ja tuntuu?
3. Mitä asioita tuotteen ympärille voidaan tarjota. (Kotler ym. 2013, 239.)

Ensimmäisenä on huomioitava asiakkaan tarve ja siihen pyritään vastaamaan, jos tuote ei tuo lisäarvoa asiakkaalle tai hänen liiketoiminnalle, ei asiakkaalla ole syytä ostaa tuotetta. Toiseksi tuotteen on oltava tarpeeksi laadukas, tarkoituksenmukainen ja brändiltään houkutteleva. Jos esimerkiksi ravintolakäyttöön tarkoitettu ruokapöytä toimitetaan pakattuna likaiseen ja repaleiseen pakettiin, se voi vaikuttaa asiakkaan kokemaan laatuvaikutelmaan. Tässä tapauksessa vaikuttaen negatiivisesti ostopäätökseen. Kolmas taso on tuotteen ympärille rakennetut palvelut ja edut. Kalusteita toimittava yritys ei vain myy ruokapöytiä, vaan ratkaisee ravintolan ongelman kalustuksen toimivuuden osalta. Se voi tarjota myös asennuspalvelun, huollon ja takuun tuotteilleen. Lisäksi heiltä voi vielä löytyä asiakaspalvelu, joka neuvoo tuotteiden käyttöön ja huoltoon liittyvissä kysymyksissä. (Kotler ym. 2013, 239.)

Hankintapäätökseen vaikuttaa myös se, ostetaanko tuote vanhan rikkouduttua vai onko tarkoituksena vain päivittää uudempaan. (Dagmar 2014).

#### **Ostajan tekemään toimittajavalintaan vaikuttavia tekijöitä:**

- teknisten vaatimusten täyttäminen ja tarjouksen kattavuus
- turvallisuus, toimintavarmuus ja takuu
- käytön helppous
- toimitusaika ja nopeus
- energian kulutus
- huolto ja varaosat, nopea saatavuus ja hinta

- lisätoiminnot
  - asennuspalvelut ja käytön opastus
  - laitteen koko ja ulkonäkö
  - myyntihenkilöstön palvelualltius
  - koe ja tutustumismahdollisuus, testitulokset
  - myyjäyrittäjien brändi, muun muassa maine, referenssit ja sosiaalinen vastuu
  - hinta ja alennukset
  - joskus myös rahoitusjärjestelyt, maksuehdot, jälleenmyyntiarvo ja kierrätettävyys.
- (Von Hertzen 2006, 37-38)

Kun toimittaja kandidaateista on karsiutunut pois epäsovitavat vaihtoehdot, jotka ovat monesti kallein ja halvin, aletaan kartoittaa markkinoita ja tekemään tarjouspyyntöjä. Tässä vaiheessa toimittajan brändillä on suuri merkitys ja ostaja kääntyykin helposti pyytämään tarjoukset sellaisilta yrityksiltä, joilla on hyvä maine ja turvallinen brändi. (Von Hertzen 2006, 38.)

## 4.2 Myyjäyrittäjien brändi

Brändillä tarkoitetaan nimeä, logoa, symbolia, tyyliä, kuvaa tai näiden yhdistelmää, jonka tarkoituksena on erottautua kilpailijoiden joukosta. Voidaan puhua koko yrityksen brändistä tai yksittäisen tuotteen brändistä, jopa henkilön brändistä. Oli kyseessä näistä mikä vaan, kaikille brändi tuo lisäarvoa, joka parantaa asiakkaan saamaa mielikuvaa. Vahvan brändin tuoma lisäarvo herättää tunteita ja kasvattaa luottamusta, se voi lisätä asiakkaan halua ostaa uudelleen tai kertoa kyseisestä tuotteesta tai yrityksestä eteenpäin ystävilleen. Vahva ja menestynyt brändi on tunnistettavissa oleva ja se tuottaa asiakkaan tarpeisiin vastaavaa lisäarvoa. (Kotler ym. 2012, 467-468.)

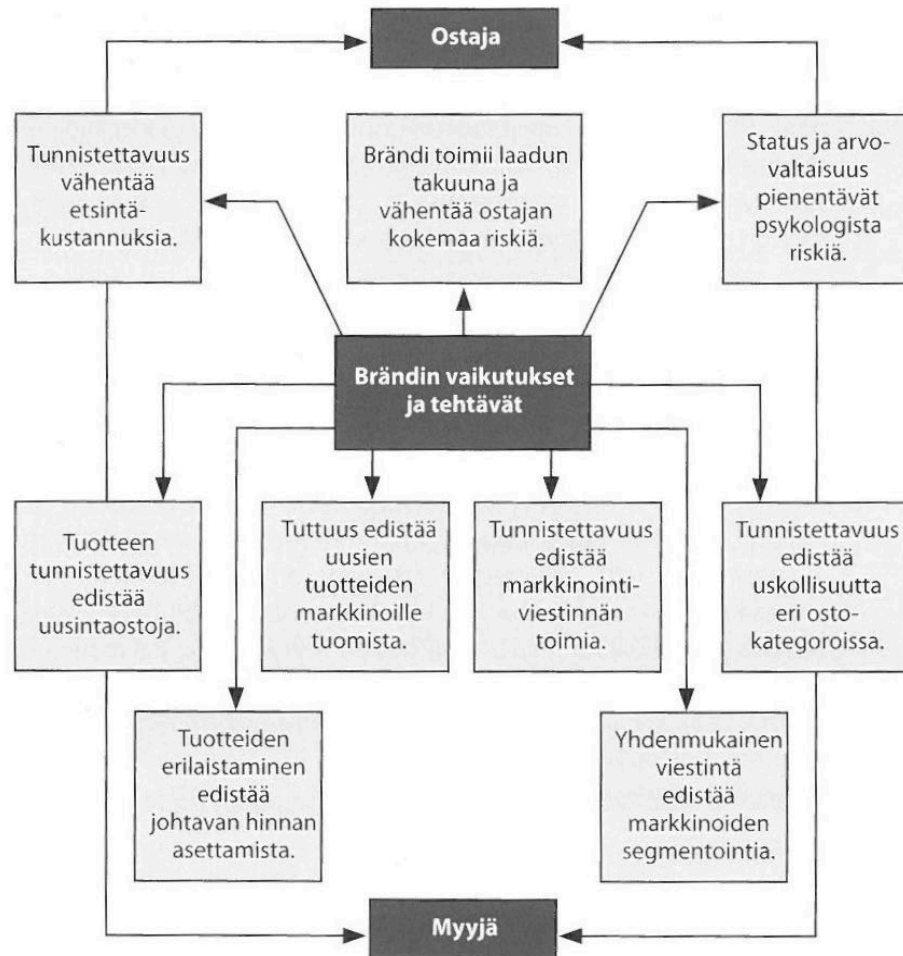
Vahva brändi tuo kilpailuetuja ja se lisää kysyntää. Vahva brändi luo myös luottamusta asiakkaaseen, erityisesti tästä hyödytään palvelujen markkinoinnissa. Hyvin luotu brändi kasvattaa myös yrityksen myyntiä, vähentää hintaheilahteluja, sekä helpottaa rekrytointia. (Ojasalo & Ojasalo 2010, 196-199.)

Brändin tuoma arvo herättää keskustelua, kun puhutaan b-to-b markkinoista, toisten mielestä brändillä voi myydä vain kuluttajille suunnattuja tuotteita ja toiset vaalivat brändin arvoa kaikessa kaupankäynnissä. Vahva positiivinen brändi kuitenkin luo yrityksestä kuin yrityksestä luotettavan ja hyvän kuvan. Vahvasta brändistä hyötyy niin myyjä kuin asiakaskin. (Ojasalo & Ojasalo 2010, 196-197.)

Asiakkaan on helpompi luottaa tuttuun ja tunnettuun, kuin lähteä etsimään uutta tuntematonta toimittajaa. Toimittajan etsintäkin on nopeampaa, kun tunnistettavuus on kunnossa. Vahvat brändit rakentuvat hyvän asiakaskokemuksen ympärille ja siihen päästäkseen tuotteen ja palvelun on oltava laadukasta ja toimintavarmaa. Myyjän näkökulmasta brändin hyödyt nousevat esiin, kun asiakkaat ostavat helpommin uudelleen helposti tunnistettavaa ja tuttua tuotetta tai palvelua. Valmiiksi vahva brändi helpottaa myös uusien tuotteiden lanseeraamista markkinoille, kun asiakaspohja on luotu jo valmiiksi. Hyvästä brändistä myös maksetaan paremmin, kuin tuntemattomasta joten katetta jää paremmin vahvan brändin tuotteille. Kuvio 2 kuvaa hyvin brändin vaikutuksia b-to-b markkinoilla asiakkaan ja myyjän näkökulmista. (Ojasalo & Ojasalo 2010, 196-197.)

Ostoja tehdessä, yritys antaa myös ulospäin tietynlaisen mielikuvan, millaisia tuotteita tai palveluita yritys käyttää. Jos julkisuuteen päätyy tieto esimerkiksi suuren yrityksen ostaneen lapsityövoimalla tuotettuja tuotteita, yrityksen imago kärsii ja asiakkaat valitsevat helposti toisen yrityksen jonka maine on puhdas. (Von Hertzen 2006, 36-37.)

Ojasalojen (2010, 197) mukaan David Champness toteaa brändin rakentamisen olevan tehokas keino erottua kilpailijoista ja rakentaa pitkäaikaisia kumppanuuksia asiakkaiden kanssa, mikä on b-to-b puolen Graalin malja.



Kuvio 2 Brändin vaikutukset ja tehtävät  
(Alkuperäinen kuvio Ojasalo & Ojasalo 2010, 198.)

### 4.3 Hinnoittelu

B-to-b kaupankäynnin ympäristössä hinnoittelu on usein erilaista kuin kuluttajakau-  
pan ympäristöissä. B-to-b kaupankäyntiin liittyy usein tarjouksen ja vastatarjouksen  
luoma mahdollisuus vaikuttaa hintaan. Myyjä yrityksen edustaja tekee personoidun  
tarjouksen kiinnostuneelle asiakasyritykselle, joka on jo mahdollisesti pyytänyt itse  
tarjousta myyjäyritykseltä. Kun ostava asiakasyritys on vastaanottanut tarjouksen ja  
tutustunut siihen, on sillä mahdollisuus vastata tarjoukseen omalla vastatarjouksella,  
tavoitteenaan alempi hinta. (Bodea & Ferguson 2014, 186.)



Asiakaskohtaisesti räätälöity hinta ja yksilöity kaupankäyntisuhde asiakkaan ja toimittajan välillä ovat olleet b-to-b ympäristössä käytäntönä aina. Räätälöidyssä hinnoittelussa asiakasyrityksen kanssa kauppaa käyvän myyjän kokemuksella ja arviointikyvyllä on merkitystä, kun asiakkaatkin osaavat olla vaativia varsinkin hinnan suhteen. Asiakaskohtaisilla tarjouksilla pyritään voittamaan tarjouskilpailuja ja saamaan mahdollisimman paljon kauppvoja omalle yritykselle, tämä tasapainottaa alati väheneviä katteita tuotteiden hinnoissa. (Bodea & Ferguson 2014, 186.)

Osalla b-to-b tuotteita myyvistä yrityksistä on panostettu enemmän tarjouspyyntöihin vastaamiseen ja osalla vähemmän. Paljon panostavat yritykset tutkivat asiakaskohtaisesti historiaan tukeutuen, millaiset tarjoukset ovat menneet läpi ja kuinka usein. Tällaista dataa käytetään sitten uuden tarjouksen tekemiseen ja voidaan päästä parempaan tulokseen ja voittaa enemmän kauppvoja itselle. Osalla yrityksistä sama henkilö vastaa tuhansiin tarjouspyyntöihin ja helposti asiakaskohtainen perehtyminen kärsii. Asiakasyritys voi kokea tarjouksen huonona, väärän hintaisena tai ei tarpeeksi räätälöitynä omiin tarpeisiin ja turvautua toiseen toimittajaan. (Bodea & Ferguson 2014, 187.)

B-to-b kaupankäynnissä tuotteen tai palvelun myyjä joutuu näkemään huomattavasti enemmän vaivaa hinnoitteluun, kuin kuluttajakaupassa, jossa hinta on sama kaikille asiakkaille. Räätälöity hinta voi perustua moneen asiaan, esimerkiksi tuotteen kysyntään, markkinoilla olevien kilpailijoiden määrään, ostajan ostovolyymiin tai asiakkaan tärkeyteen. (Van Weele 2010, 350.)

- Kysyntä vaikuttaa hintaan, koska jos tuote menee hyvin kaupaksi, hinta asetetaan korkeaksi ja jos taas kysyntä on huono, hintaa tiputetaan monesti alemmaksi.
- Kilpailijoiden määrä vaikuttaa hintaan, jos vastaavaa tuotetta ei saa keltään muulta, voidaan hinta nostaa korkealle. Jos samaa tuotetta saa monelta muulta valmistajalta, hintaa joudutaan laskemaan.
- Ostovolyymien vaikutus näkyy monesti hinnassa, kun toimittaja antaa niin sanottua paljousalennusta suurista tilausmääristä. Tämä on usein käytäntönä b-to-b kaupankäynnissä.

- Asiakkaan tärkeydellä toimittajalle on merkitystä, jos kyseessä on suurin asiakas, harvemmin kauppaa jätetään tekemättä hinnan vuoksi. Tämä johtuu usein myös ostovolyymin suuruudesta.  
(Van Weele 2010, 350.)

Ostotilanteessa monesti puhutaan hinnalla olevan kaikista suurin merkitys kaupan syntymiseen. Tämä ei kuitenkaan pidä paikkaansa, koska tuotetta ei osteta hinnan vuoksi. Hinta voi parhaimmillaan nousta kaupanteon esteeksi, mutta kaupanteon päätös ei voi perustua pelkästään hintaan. Ensin ostajalla täytyy syntyä halu ostaa tuote. Vasta tämän jälkeen varsinkin ammattiostajat pyrkivät ostamaan tuotteen mahdollisimman halvalla, se on heidän työtään. (Rope 2011, 73-74.)

#### 4.4 Asiakaskokemus

Asiakaskokemuksella tarkoitetaan kokonaisvaltaisesti asiakkaan muodostamaa kuvaa yrityksestä, jonka kanssa asioi. Tätä ei pidä sekoittaa pelkästään asiakaspalveluun, joka tarkoittaa vain asiakaspalvelijan ja asiakkaan kohtaamisessa tapahtuvaa kanssakäymistä. Asiakaskokemus muodostuu kaikista tekijöistä, jotka ovat jollain tavalla tekemisissä asiakkaan kanssa. Eniten tekemisissä ovat yleensä myynti ja asiakaspalvelu, mutta yhtälailla esimerkiksi teollisuuden tuotannon henkilöstö varmistaa asiakkaalle oikeanlaisen tuotteen valmistuksen, tai markkinoinnin henkilöstö vastaa asiakkaalle kulkevasta tiedotuksesta ja brändin vaalimisesta. (Löytänä & Korteso 2011, 7-8.)

Asiakaskokemus muodostuu kosketuspisteissä, jotka esimerkiksi kalusteiden b-to-b kaupassa voivat lähteä siitä, kun asiakkaalle tulee tarve tuoleille ja hän löytää toimittaja vaihtoehdon internetiä selaamalla, tämän jälkeen hän tekee tarjouspyynnön ja saa vastauksen, joka on jo toinen kosketuspiste toimittajayritykseen. Tämän jälkeen hierotaan kaupan ehdot kuntoon ja tilataan mallikappale, taas ollaan kosketuspisteessä. Tästä useamman kosketuspisteen kautta lopputulemana voi olla kaupan syn-

tyminen, tai uuden toimittaja vaihtoehdon etsiminen. Tätä kutsutaan kosketuspiste-  
poluksi. (Löytänä & Kortesus 2011, 62.)

Hyvin johdettu asiakaskokemus johtaa asiakkaiden tyytyväisyyteen, brändin arvon  
kasvamiseen ja pidentää asiakkuuden elinkaarta. Näillä keinoilla saadaan lisää kaup-  
paa joka taas voi suositusten kautta poikia taas uusia asiakkuuksia ja kauppaa. Yh-  
teentulemana asiakkaalle tuotettu arvo maksimoidaan ja yritykselle saadaan lisää  
kassavirtaa. (Löytänä & Kortesus 2011, 8.)

Asiakaskokemus muodostuu pääosin kokemuksen huippukohdasta ja loppukohdasta,  
(peak-end rule, Daniel Kahneman) tarkoittaen parhaiten mieleen jäävää kosketuspis-  
tettä yrityksen kanssa, sekä viimeistä kosketuspistettä. Esimerkiksi ravintolan kalus-  
tehankinnassa huippukohta voisi olla, kun myyjä vastaa nopeasti tarjouspyyntöön ja  
tarjous on hyvin eritelty ja siinä on kaikki pyydetyt tiedot. Loppukohtana voisi olla  
sitten esimerkiksi viivästynyt toimitus, jolloin kokonaiskuva kärsii ja asiakaskokemuk-  
sesta ei tule niin hyvä, kuin jos loppukin olisi sujunut mallikkaasti. (Löytänä & Kor-  
tesuo 2011, 63.)

Ostopäätöksen syntymiseen asiakaskokemus vaikuttaa siis alusta asti ja sillä on suuri  
merkitys, kun ollaan tekemässä toista tilausta samalta toimittajalta. Jos ensimmäises-  
tä tilauksesta on jäänyt hyvä kuva, kynnys uuden tilauksen tekemiselle on huomatta-  
vasti matalampi.

Tiivistetysti asiakaskokemus on avainasemassa, kun asiakas on tekemässä ostopää-  
töstä. Siihen tiivistyy kaikki aiemmat: tuote, brändi, hinnoittelu ja asiakaspalvelu.

## 5 Tutkimustulokset ja johtopäätökset

### 5.1 Kalusteiden ostaminen hotelli- ja ravintola-alalla

Opinnäytetyössä lähdimme kartoittamaan, kuinka ostoprosessi organisaatiossa lähtee etenemään. Haastateltavat yritykset toimivat jokainen hieman eri tavoin. Haastatteluista kuitenkin selvisi, että hankintaprosessi lähti aina liikkeelle tarpeesta. Tarve ilmeni yrityksissä muutoksen haluna tai uuden tarpeena. Koettiin, että vanhat kalusteet eivät tukeneet yrityksen uutta ilmettä tai liiketoimintaa. Osassa yrityksistä rakennettiin myös uutta hotellia tai ravintolaa, joten kalustehankinta oli tehtävä ensimmäistä kertaa kyseiseen kohteeseen. Aloitteentekijät olivat monesti yrityksen henkilöstöä. Suurin osa haastateltavista kertoi, että impulssi toimintaan tuli kentältä. Kentällä tässä tapauksessa tarkoitetaan yrityksen toimipisteitä ympäri Suomea. Rakennuttajista valtaosa antoi tehdä päätöksiä myös paikallisesti, esimerkiksi tilata tietyt kalusteet ketjun ravintolaan vain kyseiseen toimipisteeseen, eikä esimerkiksi koko ketjulle samanlaisia. Kun yrityksessä tarve oli tunnistettu, seuraava askel oli koota organisaation johdon keräämä hankintatiimi, joka yhdessä sisustussuunnittelijan kanssa teki pohjan suunnitelmalle.

Yhdellä yrityksellä oli tavoitteena lyhyellä aikavälillä uudistaa koko konsepti ja kaikki toimipisteet. Konseptilla tarkoitetaan tässä yhteydessä ravintolan ilmettä, sisustusta ja tilaratkaisuja, sitä miltä toiminta asiakkaalle näyttää. Tämän laajan projektin tavoitteena oli yhtenäistää brändiä ja ilmettä sekä lisätä myyntiä uudistuksen tuomalla houkuttelevuudella. Tässä tapauksessa impulssi tuli organisaation ylemmältä johdolta, ja toteutusta suunniteltiin yrityksen sisäisen tiimin voimin. Tarve kalustehankintaan tuli siis johdolta, mutta yrityksen sisällä siihen osallistettiin kaikkien toimipisteiden henkilöstöä ja tarpeet tuotteiden ominaisuuksille ja laadulle saatiin asiakasrajapinnasta kentältä. Muissa haastateltavissa yrityksissä toimittiin pääsääntöisesti "Case by case" tyyllillä, eli projekti kerrallaan. Tämä tarkoitti, että hankinnat tehtiin kohde kerrallaan, välttämättä uudistamatta koko konseptia.

Yksi haastateltavista yrityksistä oli kokeillut uuden konseptin luontiin pilottihanketta, jossa kalustettiin yksi toimipiste kokonaan uusiksi tarpeeseen vastaavilla mallikalusteilla, tällä pyrittiin selvittämään kalusteiden toimivuus käytännössä. Yrityksen kalusteiden ostoprosessiin pilottihanke vaikutti siten, että yritys pystyi selvittämään, kannattiko koko konsepti uudistaa testatuilla kalusteilla.

Yleisesti ostoprosessin suunnitteluun oli varattu keskimäärin 2-4 viikkoa aikaa. Koko projektin toteuttamiselle oli annettu yrityksissä aikatauluksi keskimäärin 3-6kk. Isommat projektit kuten laivojen sisustaminen ja kalustaminen saattoi viedä jopa useita vuosia. Suunnittelijat kertoivat myös, että usein asiakassuhde jatkuu projektin jälkeenkin tiiviinä.

Oikeiden toimittajien löytäminen oli ostoprosessissa yksi keskeisimmistä vaiheista. Se herätti keskustelua jokaisessa haastattelussa. Pääosin pyrittiin käyttämään luotettavia ja hyväksi todettuja tavarantoimittajia, ellei kyseessä ollut sellainen tuote, mitä ei tutuilta toimittajilta löytynyt. Osassa yrityksistä kalustehankinta oli sisällytetty uuden toimipisteen rakennusurakkaan tai vanhan remontointiin sisältyvään urakkaan ja näin yrityksen oman henkilöstön ei tarvinnut keskittyä siihen. Hankinnoista vastaavan yrityksen edustaja oli kuitenkin aina ajan tasalla siitä mitä projektiin oltiin hankkimassa.

Tavarantoimittajan tavoitettavuus ja nopea toiminta oli yksi isoimmista asioista joka vaikutti ostoprosessiin. Haastattelussa kävi myös ilmi että joustavuus molemmin puolin oli avainasemassa toimivan yhteistyön kannalta. Ostajan kokemalla asiakaskokemuksella oli siis suuri merkitys siinä, paljonko kauppaa kyseisen toimittajan kanssa tehdään tai kauanko asiakkuus kestää. Jos esimerkiksi tavarantoimittaja ei pystynyt antamaan halutuille tuotteille nopeita hinta-arvioita tai vastaamaan ostajan kysymyksiin nopeasti, toimittajavalinta kääntyi helposti toiseen, paremman asiakaspalvelun omaavaan yritykseen. Valikoiman laajuus ja tuotteiden muokattavuus nähtiin myös todella tärkeänä. Suunnittelijoille oli tärkeää että pyrittiin löytämään ratkaisu tilanteeseen kun projektiin täysin sopivaa kalustetta ei löytynyt toimittajan valikoi- masta. Näissä tapauksissa jo olemassa olevaa tuotetta pyrittiin muokkaamaan tai valmistamaan tarvittava määrä tuotetta halutuilla muutoksilla.

## 5.2 Ketkä tekevät kalusteiden ostot hotelli- ja ravintola-alalla?

Haastateltavat voidaan jakaa kahteen alaryhmään:

1. Rakennuttajat
2. Suunnittelijat

Rakennuttajilla tarkoitetaan tässä yhteydessä yrityksiä, jotka hankkivat kalusteita omaan käyttöön, rakentavat uusia hotelleja tai ravintoloita, tai kalustavat vanhoja uudelleen. Haastatelluista henkilöistä osa oli ketjun hankintapuolen edustajia ja myös yksi ravintolapäällikkö. Halusimme saada tutkimukseen näkemystä ylemmältä johdolta, sekä myös kentältä.

Suunnittelijoilla tarkoitetaan tässä opinnäytetyössä yrityksiä, jotka suunnittelevat sisustuksia ja kokonaisia konsepteja ravintoloille ja hotelleille. Haastattelumme osallistui kahden eri suunnittelutoimiston edustajat. Pyrimme valitsemaan haastatteluun yrityksiä, joilla on vankka kokemus alalta ja laaja näkemys kalustehankinnasta hotelli- ja ravintolakäyttöön. Onnistuimme tässä hyvin ja saimme vastauksia henkilöiltä, jotka ovat tekemisissä näiden hankintojen kanssa päivittäin.

Haastatteluissa pyrimme selvittämään, miten kalusteiden hankintaprosessi etenee ja ketkä ovat osallisena ostopäätöksen syntymiseen. Haastatteluiden perusteella voidaan todeta että kalustehankinnoissa päätöksen tekoon osallistuu useita eri henkilöitä. Päätökset tehdään pääasiassa yrityksen oman henkilöstön voimin. Joissakin tapauksissa käytetään myös ulkopuolista apua. Kaikilla haastateltavilla periaatteena oli saada kalusteet vastaamaan konseptin tarpeeseen. Ulkopuolisia henkilöitä osallistetaan hankintaprosessiin mikäli yrityksen henkilökunta ei jostain syystä pysty olemaan mukana päätöksenteossa. Syitä tähän oli se, että henkilöstö ei ehdi tai ei ole tarpeeksi perehtynyt aiheeseen tehdäkseen päätöksiä.

Osa haastateltavista käytti yrityksessään konsultin apua päätöksenteossa. He valitsevat luotettavan henkilön, joka toteuttaa hankintaprosessista kattavan koosteen, joka

menee hankintajohtajan kautta ennen hyväksyntää. Tällaisissa tilanteissa ulkopuolinen asiantuntija oli perehtynyt tarkemmin kalusteiden ominaisuuksiin, tai omasi hyvät tiedot ja kontaktit kalusteiden toimittajista. Tutkimuksessa selvisi, että suurin osa haastateltavista yrityksistä käytti jossain hankintaprosessin vaiheessa ulkopuolista apua.

Haastattelussa tuli esiin että isoimmalla osalla yrityksistä hankinnoista vastasi hankintatiimi tai siihen tehtävään nimetty henkilö. Yksi kertoi kokoavansa määrittelytyöryhmän, jonka tehtävänä oli selvittää, mitä ollaan hankkimassa. Tavoitteena oli luoda hankinnalle strategia kyseiseen tarpeeseen. Tämän jälkeen työryhmä teki toimittajakilpailutuksen, käymällä läpi hankintaneuvottelut kandidaattien kanssa ja pyytämällä parhailta tarjoukset. Seuraavaksi päätettiin toimittajat ja käytiin läpi sopimusneuvottelut, joihin osallistettiin myös kalusteet saavien toimipisteiden edustajat. Kun sopimukset oli hiottu kuntoon, pystyttiin tekemään lopullinen ostopäätös ja tilaus. Tämän jälkeen vielä raportoitiin ja analysoitiin, miten koko prosessi oli kulkenut. Työryhmän tarkoituksena oli hoitaa hankintaprosessi mahdollisimman ammattimaisesti ja saada oikeat tuotteet parhaaseen mahdolliseen hintaan yrityksen käyttöön.

Jos kyseessä oli uusi hotelli tai ravintola, rakennusliikkeen edustaja tai arkkitehti osallistui hankinnan suunnitteluun projektin alkuvaiheessa. Tässä vaiheessa oli tärkeää, että tilasuunnittelusta ja niiden rakentamisesta vastaava henkilöstö teki yhteistyötä sisustussuunnittelijoiden kanssa. Tällä saatiin kalusteet sopimaan tilaan paremmin ja palvelemaan konseptin mukaista tarvetta. Haastatteluiden perusteella voidaan siis todeta, että kalustehankinnoissa päätöksen tekoon osallistuu useita eri henkilöitä. Päätöksen tekevät hankintajohtajat tai ravintolan yrittäjät, päätöksiin on vaikuttamassa myös ulkopuolisia asiantuntijoita, yrityksen muuta henkilöstöä ja loppukäyttäjiä.

### 5.3 Mitkä asiat vaikuttavat kalusteiden ostopäätökseen?

Ongelmaksi kalusteiden hankintaprosessissa luokiteltiin heikko informaatio tuotteiden hinnoista, monesti tavarantoimittajan hidas vastaaminen, vähäinen valikoima ja

pitkä toimitusaika. Nämä asiat kuvaavat huonoa asiakaskokemusta. Jos ostaja ei ollut tyytyväinen saamaansa palveluun tai kokemiinsa kontaktipisteisiin asiakkaan kanssa, toimittajavalinta vaihtui usein toiseen. Jos taas prosessi toimi hyvin ja tuotteet vastasivat odotuksia, tilauksia oli haastattelujen mukaan helpompi tehdä tutulta toimittajalta, jolta oli tilattu ennenkin.

Kaikki haastateltavat mainitsivat myös hinnalla olevan merkitystä ostopäätöksen syntymiselle, mutta yksikään ei sanonut sen olevan tärkein kriteeri. Hintaa tärkeämmäksi tekijäksi nousi, miten tuote palvelee käyttötarkoitustaan kyseisessä konseptissa. Haastatteluissa nousi vahvasti esiin se, että halvin ei usein ole paras vaihtoehto, esimerkiksi jos tuolin käyttöikä on halvimmassa mallissa yhden vuoden ja kalliimmassa versiossa viisi vuotta, syntyy pidemmällä aikavälillä säästöä kun valitaan kestävämpi malli. Haastatteluissa kävi myös ilmi, että hinnan merkitys ostoissa korostuu lähinnä siinä, miten ostotoimintaa tehdään. Jos kilpailutus ei ole riittävän kattavaa ja ostmista ei tehdä isolla volyymillä ammattimaisesti, hinnat yleensä jäävät suuremmiksi.

Suurin osa haastateltavista kertoi pyrkivänsä ostamaan kotimaisia tuotteita, jos se vain oli mahdollista. Usein kuitenkin esimerkiksi irtokalusteiden kohdalla paremmin konseptia palvelevat tuotteet löytyivät ulkomailta. Paikallisuutta hyödynnettiinkin pääosin kiintokalusteiden hankinnassa. Kiintokalusteiden osalta jokainen toimija oli tehnyt sopimuksen puusepän tai muun kalustevalmistajan kanssa. Haastattelussa kävi myös ilmi, että kiintokalusteiden tilauksiin kuului myös niiden asennus. Kiintokalusteiden osalta päätökset oli tehty jo yleensä hyvissä ajoin, koska irtokalusteiden sijoittelu päätettiin pääosin kiintokalusteiden ehdoilla. Haastateltavat kertoivat aina tarkistavansa tilattavan kalusteen alkuperän. Mikäli käytettiin ulkopuolista apua hankinnassa, oli vastuu alkuperän selvittämisestä myös hankkijalla. Ulkopuolinen taho tarkoitti konsulttia, jonka luotettavuus oli todettu. Konsultti vastasi, että tilattava kaluste oli vaadittavien standardien ja toimeksiantajayrityksen ehtojen mukainen.

Kotimaisuus näkyi myös joissakin toimitiloissa, aulatiloissa, sekä ravintoloissa. Kotimaiset tuotteet olivat näissä tapauksissa pääosin design tuotteita, joilla kalustettiin yleensä julkisia tiloja. Kalusteiden kierrätystä tehtiin myös muutaman yrityksen toimesta. Vanhoja kalusteita saatettiin hyödyntää toisessa projektissa tai sitten niitä



muokattiin tilaan sopivaksi. Tuotteissa ostopäätökseen vaikuttavia kriteerejä olivatkin lähinnä käyttötarvetta vastaava toiminnallisuus ja laatu, sekä tuotteen alkuperä ja miten se on valmistettu ympäristöarvot huomioiden.

Haastattelujen mukaan tavarantoimittajan valintaan liittyen tärkeimpiä kriteerejä olivat toimitusvarmuus, sekä kyky toimittaa riittäviä määriä kerralla. Lisäksi asiakaspalvelun merkitystä korostettiin ja asiakaskokemus oli keskiössä. Opinnäytetyön teoriassa on tutkimusten mukaan korostettu brändin arvoa ostoprosessissa. Tämä ei kuitenkaan korostunut yhtä vahvasti tehdyissä haastatteluissa. Suurin osa haastateltavista kertoi sen kuitenkin olevan tärkeää, että tavarantoimittaja on hoitanut työnsä hyvin ja maine on puhdas.

#### 5.4 Teorian ja tulosten vertailu

Opinnäytetyön tutkimuskysymykset olivat:

- Miten organisaation ostoprosessi etenee hotelli- ja ravintola-alalla?
- Mitkä tekijät vaikuttavat organisaation ostokäyttäytymiseen hotelli- ja ravintola-alalla?
- Ketkä henkilöt organisaatiossa osallistuvat hankintaan hotelli- ja ravintola-alalla?

Ensimmäiseen tutkimuskysymykseen liittyen lähdimme avaamaan organisaation ostoprosessin etenemistä Ojasalonen (2010, 38) kirjan mallin mukaan, josta ilmenee ostoprosessin jakautuminen seitsemään kohtaan, lähtien tarpeiden määrittelystä ja päättyen oston arviointiin. Haastatteluiden perusteella voidaan todeta prosessin etenevän pääosin hyvin samankaltaisesti myös opinnäytetyössä haastatelluissa yrityksissä. Lähtökohtana oli määrittää tarve, mitä ostetaan ja miksi. Tämän jälkeen lähdettiin kartoittamaan kyseiselle tuotteelle oikeat toimittajat ja kilpailuttamaan niistä parhaat, sen jälkeen prosessi eteni osassa yrityksissä nopealla tahdilla kohti ostoa ja tavarantoimitusta. Osassa puolestaan prosessi kesti kauemmin, johtuen tarkemmista sopimusneuvotteluista ja toimitusehtojen läpikäymisestä. Yhteneväisyys

Ojasalolen (2010, 38-41) kirjassa esiteltyyn ostoprosessin teoriaan oli huomattavissa myös opinnäytetyössä saaduissa tuloksissa.

Toiseen tutkimuskysymykseen liittyen lähdettiin tutkimaan organisaation ostokäyttäytymistä ja ostopäätökseen vaikuttavia tekijöitä. Tähän käytimme pohjana ensimmäisistä haastatteluista saamiamme käsityksiä, joiden avulla pääsimme tutkimaan kalustehankintaan sopivia teorioita. Teoriaosuuden ytimen perustimme Ropen (2004) kirjan *Business to business- markkinointi* ilmiöiden kuvauksen varaan, josta saimme johdettua tässä tutkimuksessa tärkeimmiksi nousseet ostopäätökseen vaikuttavat tekijät: asiakaskokemus, tuote, hinta ja myyjäyrityksen brändi. Haastattelujen pohjalta teoriaosuuden kuvaukset ja useista eri lähteistä löytyneet tiedot kyseisten tekijöiden vaikutuksista ostopäätökseen osoittautuivat samankaltaisiksi haastatteltavien kokemusten kanssa. Asiakaskokemus, tuote ja hinta olivat opinnäytetyön tuloksissa tärkeimmässä roolissa. Brändi näyttäytyi saaduissa tuloksissa pienemmässä roolissa kuin edellä mainitut, mutta oli silti esillä.

Ostoprosessiin osallistuvia henkilöitä lähdettiin opinnäytetyössä tutkimaan Ojasalolen (2010, 38) kirjan mallin mukaan, jossa ostoon osallistuvat henkilöt on nimetty ostokeskukseksi, eli termillä ”buying center”. Kävi ilmi, että samaa mallia käytettiin useammassa yritysmarkkinoinnista kertovissa julkaisuissa, esimerkiksi Kotlerin ym. (2012) teoksessa *Marketing Management*. Ropen (2004) kirjassa *Business to business- markkinointi* käydään läpi ostokeskuksen ostoon osallistuvien henkilöiden rooleja, joissa havaittiinkin haastattelujen pohjalta samankaltaisuuksia teoriaan nähden. Esimerkiksi ravintolan kalustehankintaan voi osallistua suurikin joukko ihmisiä, riippuen oston suuruudesta ja merkittävydestä. Opinnäytetyön haastattelujen perusteella isoimmissa hankinnoissa on ostoillemme määritelty omat työryhmät, jotka tutkivat markkinoita ja etsivät parhaat mahdolliset tuotteet ja toimittajat. Jos taas osto on pieni ja vähemmän merkityksellinen, niin ostoon ei useinkaan osallistu kuin yksi tai kaksi henkilöä.

## 6 Pohdinta ja yhteenveto

Tämän opinnäytetyön tarkoituksena oli selvittää, miten kalusteiden hankinta tapahtuu hotelli- ja ravintola-alalla ja keitä henkilöitä ostoprosessiin osallistuu. Lisäksi tavoitteena oli tutkia, millaisilla kriteereillä ostopäätös syntyy tällä alalla. Tutkimus toteutettiin laadullisena tutkimuksena haastatteleamalla kuutta merkittävää toimijaa hotelli- ja ravintola-alalta.

Tutkimuksen edetessä aiheeseen liittyen etsittiin teorian tietoa haastattelujen pohjalta nousseiden ajatusten ja ilmiöiden tueksi. Olimme jo ennen haastatteluja luoneet pohjan teorialle ja tiesimme, että tutkimus koostuu pääosin ostamisen ja siihen liittyvien prosessien tutkimiseen. Haastatteluista saimme kuitenkin uusia näkökulmia teorian tutkimiselle ja tärkeimpiä aihealueita oli näin ollen helpompi nostaa opinnäytetyön tutkimusosuuden tueksi.

Tutkimuksessa haastattelujen avulla selvinneet tiedot vastaavat alussa asetettuihin tutkimuskysymyksiin ja saimme luotua uutta tietoa hotelli- ja ravintola-alan kaluste-hankinnan ostoprosessiin liittyen. Työn tuloksista on tulkittavissa keskeisimmät asiat prosessin kulkuun, siihen osallistuvien henkilöiden ja ostoon vaikuttavien tekijöiden ilmenemisestä tällä alalla.

Opinnäytetyössä pyrittiin luomaan selkeitä ja käytännönläheisiä malleja, joilla kalusteiden ostamiseen liittyvät lainalaisuudet hotelli- ja ravintola-alalla ilmenevät. Tiedon tuli olla sellaista, mistä kaikki tämän alan kalustamisen kanssa tekemisissä olevat henkilöt voisivat saada hyvän käsityksen ostoihin liittyvistä henkilöistä ja prosesseista.

Tutkimuksen tuloksista voi päätellä että hankinta ei ole kovinkaan yksinkertainen prosessi. Siinä onnistuakseen on harjoiteltava prosessien kulkua käytännössä ja opittava virheistä. Kun prosessiin osallistetaan useita henkilöitä organisaation eri tasoilta, sekä ulkopuolista apua tulee prosessista entistä monimutkaisempi.

Yritysten on pystyttävä johtamaan näitä prosesseja, jotta virheiden määrä saataisiin minimoitua. Tutkijoiden kokemuksen mukaan projektien vaikeudet voivat johtua juuri prosessien huonosta johtamisesta. Kuten Roylance (2006) kertoo, ostoprosessin ytimen tiedetään koostuvan jatkuvasta parhaiden toimittajien etsinnästä, jotka pysyvät myymään markkinoiden parhaimmat tuotteet, parhaaseen hintaan. Tämähän kuulostaa yksinkertaiselta, mutta prosessin toteutuminen käytännössä on kuitenkin monimutkaista ja ydinsanomien toteutuminen ei olekaan itsestään selvää.

Sekä toimittaja, että tilaajamarkkinoiden jatkuva muutos luo uusia haasteita ostoprosessissa. Yritysten hankintavastaavien henkilöiden on pysyttävä mukana tässä muutoksessa ja hankittava uutta tietoa. Jotta pystytään ostamaan tarpeeseen vastaavia tuotteita ja palveluita markkinoiden halvimpaan hintaan, on aktiivisesti etsittävä uusia hankintakanavia.

Organisaation ostokäyttäytyminen vaikuttaa yrityksen taloudelliseen menestymiseen monella tapaa. Hankinnassa tehty säästö saadaan näkymään suoraan siinä, mitä myydessä jää viivan alle myyntivoittona. Hyvällä hankintajohtamisella saadaan myös vähennettyä tavarassa kiinni olevan rahan määrää ja raha on oikealla hetkellä kiinni oikeissa asioissa. Kun logistiikka ja aikataulutus toimii toimittajan ja ostajan välillä, toimitukset ovat nopeita ja tuotteen maksamisen ja toimituksen välille ei jää ylimääräistä aikaa, joka sitoisi rahaa. Kilpailuetu saavutetaan, kun löydetään toimittajamarkkinoilta omaan käyttöön parhaat toimittajat ja luodaan heidän kanssaan mahdollisimman tehokkaita yhteistyösuhteita. Hyvät ja toimivat toimittajasuhteet vaikuttavat huomattavasti sijoitetun pääoman tuottoon. (Van Weele 2014, 13-14.)

Haastattelussa emme tuoneet haastateltavien henkilöllisyyttä julki, joka takasi anonyymiteetin osallistuneille henkilöille. Opinnäytetyössä haastavaksi osoittautui tasapainottelu kuinka paljon informaatiota pystyimme antamaan. Tästä syystä opinnäytetyössä ei yksilöity haastateltavia henkilöitä tai heidän yrityksiä. Opinnäytetyön luotettavuutta lisäsi se että opinnäytetyön tekijät ovat itse työskennelleet kalustealalla. Toisaalta tämä voi myös horjuttaa luotettavuutta, sillä tutkimustyötä tehdessä on pystyttävä olemaan vaikuttamatta haastateltavan vastauksiin. (Hirsjärvi ym. 2007, 227.)

Hyvien tutkimuskäytänteiden mukaan, jos kaksi arvioijaa päätyy samoihin tutkimustuloksiin, voidaan tuloksia tällöin pitää luotettavina. Opinnäytetyön tuloksia tarkasteltiin sekä yhdessä että erikseen opinnäytetyön tekijöiden kesken. Tämä lisäsi tutkimustuloksien luotettavuutta. Opinnäytetyön tuloksien toistettavuutta lisää se, että kuudesta haastateltavasta useat päätyivät samoihin vastauksiin. (Hirsjärvi ym. 2007, 226.)

Hotelli- ja ravintola-alan kalustamiseen tai siihen liittyvään ostamiseen liittyviä tutkimuksia emme löytäneet, mutta ostamisesta ja hankinnan prosesseista töitä on tehty useampiakin.

Opinnäytetyön tutkimustuloksia voi hyödyntää esimerkiksi hotelli- ja ravintola-alan kalustehankintaa tekevät henkilöt, ostajat tai ostojohtajat. Tai esimerkiksi hotelli- ja ravintola-alan yksityisyrittäjät, jotka haluavat lisätietoa ostoprosessin kulusta ja hyötyä ammattimaisesta hankinnan toteutuksesta. Tutkimuksesta hyötyvät myös hotelli- ja ravintola-kalusteita myyvät tahot, jotka haluavat tuntea asiakkaansa paremmin ja heidän ostokäyttäytymistään.

Tutkimusta tehdessä nousi esiin myös mahdollisuuksia jatkokehittämiselle ja lisätutkimuksen tekemiselle. Esimerkiksi miten hankintaprosessi toteutuu muissa Euroopan maissa, vastaavien alalla toimivien tahojen osalta. Lisäksi kalustehankinnan prosessia voisi verrata, jonkin muun tuotteen hankintaprosessiin. Esimerkiksi teollisuuden alalla, jossa hankintaprosessit olivat huippuunsa hiottuja, mikäli lukemiimme ostoprosesseja tutkiviin kirjoihin on uskomisen.

Kokonaisuutena opinnäytetyön prosessi oli opettavainen ja tutkimuksen tekeminen mielenkiintoista. Haastattelut antoivat hyvän näköalapaikan tarkastella hotelli- ja ravintola-alan liiketoimintaa ja siihen liittyviä prosesseja. Tutkimusta tehdessä oppi paljon uutta etenkin ostamiseen liittyvistä lainalaisuuksista ja näitä tietoja ja taitoja voi hyödyntää esimerkiksi tulevaisuudessa työelämässä.

## Lähteet

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

Bodea, T. & Ferguson M, 2014. Segmentation, Revenue Management, and Pricing Analytics. New York: Routledge.

Eskola, S. & Ruohoniemi, R. 2011. Julkiset hankinnat. Helsinki: WSOYpro Oy.

Hakala, J.T. 2004. Opinnäyteopas ammattikorkeakouluille. Helsinki: Gaudeamus.

Hankintaprosessi N.d. Logistiikanmaailma. Viitattu 27.10.2016.

<http://www.logistiikanmaailma.fi/wiki/Hankintaprosessi>

Hankintastrategiat kuntoon ostoportfolion avulla, N.d. Logistiikanmaailma. Viitattu 27.10.2016.

[http://www.logistiikanmaailma.fi/wiki/Hankintastrategiat\\_kuntoon\\_ostoportfolion\\_avulla](http://www.logistiikanmaailma.fi/wiki/Hankintastrategiat_kuntoon_ostoportfolion_avulla)

Harju-Autti, A. 2012-2013. Majoitustoiminta toimialaraportti 2013. Rovaniemi: Työ- ja elinkeinoministeriö. Viitattu 10.11.2016.

[http://www.temtoimialapalvelu.fi/files/1976/Majoitustoiminta\\_2013.pdf](http://www.temtoimialapalvelu.fi/files/1976/Majoitustoiminta_2013.pdf)

Hirsjärvi, S., Remes, P. & Sajavaara, P. 2010. Tutki ja kirjoita. 15. – 16. p. Helsinki: Tammi.

Iloranta K. Pajunen-Muhonen H. 2015 Hankintojen johtaminen Ostamisesta toimittajamarkkinoiden hallintaan. Tallinna: Tietosanoma Oy.

Jänkölä, S. 2016. Ravitsemustoiminta toimialaraportti 2016. Rovaniemi: Työ- ja elinkeinoministeriö. Viitattu 10.11.2016.

[http://www.temtoimialapalvelu.fi/files/2576/1\\_2016\\_TOIMIALARAPORTTI\\_ravitsemistoiminta.pdf](http://www.temtoimialapalvelu.fi/files/2576/1_2016_TOIMIALARAPORTTI_ravitsemistoiminta.pdf)

Kananen, J. 2008. Kvalitatiivisen tutkimuksen teoria ja käytänteet. Jyväskylä: Jyväskylän yliopistopaino.

Karinen, L. 2014. Ostopolkuja on monia, tutkimus kertoo kuvan. Dagmar.fi

<http://www.dagmar.fi/uutiset/ostopolkuja-monia-tutkimus-kertoo-koko-kuvan>

Karjalainen, R. 2016. Kulinaria Oy yrittäjä. Sähköposti 15.8.2016.

Kotler, P., Armstrong, G., Harris L.C. & Piercy, N. 2013. Principles of Marketing 6th European edition. Essex: Pearson Education Limited.

Kotler, P., Keller, K., Brady, M., Goodman, M. & Hansen, T. 2012. Marketing Management 2nd edition. Essex: Pearson Education Limited.

Löytänä, J. & Kortesoja, K. 2011. Asiakaskokemus palvelubisneksestä kokemusbisnekseen. Helsinki: Talentum Media Oy.

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

Pekkala, E. & Pohjonen, M. 2015. Hankintojen kilpailuttaminen ja sopimusehdot. Helsinki: Tietosanoma Oy.

Rope, T. 2004. Business to business - markkinointi. Helsinki: WSOY.

Rope T. 2011. Voita Markkinoinnilla. Hämeenlinna: Helsingin seudun kauppakamari.

Roylance D. 2006. Purchasing Performance, Gower publishing limited

Van Weele, A J. 2014. Purchasing and supply chain management. Iso-Britannia: Cengage Learning EMEA.

Van Weele, AJ. 2010. Purchasing and supply chain management 5th Edition. Iso-Britannia: Cengage Learning EMEA.

Von Herten, P. 2006. Brändi yritysmarkkinoinnissa. Helsinki: Talentum.

## Liitteet

Puolistrukturoidun haastattelun kysymyspohjat

### Liite 1 Kysymykset rakennuttajille

1. Mikä on oma taustanne kalustehankintojen parissa?
2. Miten prosessi kulkee hotellin tai ravintolan perustamisessa?  
Onko eroja hotellihuoneissa, aulatiloissa, ravintolatiloissa prosessin kannalta
3. Ketkä tekee päätökset kalustehankinnoista? (Onko hotelli/ ravintolapäälliköt itse mukana valintaprosessissa?)
4. Aikataulu? Missä vaiheessa prosessia esitellään tuotteet / tilataan mallit?
5. Miten kalustehankintoja kilpailutetaan?
6. Eettisyys ja ympäristötekijöiden merkitys ja toimittajan taustat?
7. Onko arvomaailma eri liikeideoissa erilainen?
8. Vaikuttaako lainsäädännölliset asiat valintoihin?
9. Tilataanko kalusteet asennettuna vai miten?
10. Käytättekö ulkopuolista sisustussuunnittelijaa? Ketä käytätte?
11. Esteetön kulku, muokattavuus, uudelleen remontointi samoilla kalusteilla?
12. Haasteet?
13. Tulevaisuuden näkymät?
14. Kiinnostaisiko kalusteiden vuokraus / leasing mahdollisuus?



## Liite 2 Kysymykset suunnittelijoille

1. Mikä on oma taustanne kalustehankintojen parissa?
2. Missä vaiheessa suunnittelija tulee mukaan projektiin?
3. Mitkä on tärkeimmät valintakriteerit tavarantoimittajille?
4. Miten prosessi kulkee hotellin tai ravintolan perustamisessa?  
Onko eroja hotellihuoneissa, aulatiloiissa, ravintolatiloiissa prosessin kannalta
5. Miten toteutate suunnitelmat, löytyykö omaa asennuspalvelua?
6. Eettisyys?
7. Aikataulutus?
8. Teettekö monta vaihtoehtoa sisustuksesta asiakkaalle?
8. Millainen toimitusaikataulu tuotteilla on / pitäisi olla?
9. Onko toimitusvarmuus ollut riittävä?
10. Millaisia haasteita ollut?
11. Miltäs tulevaisuus näyttää?