



LAUREA
AMMATTIKORKEAKOULU

Uuden edellä

Ostopäätökseen vaikuttavat tekijät - Case Tokmanni Oy

Runolinna, Mauno

2013 Kerava

Laurea-ammattikorkeakoulu
Laurea Kerava

Ostopäätökseen vaikuttavat tekijät - Case Tokmanni Oy

Mauno Runolinna
Liiketalouden koulutusohjelma
Opinnäytetyö
Helmikuu, 2013

Mauno Runolinna

Ostopäätökseen vaikuttavat tekijät - Case Tokmanni Oy

Vuosi 2013

Sivumäärä 56

Liiketoiminnassa ostamisella on voimakas vaikutus yrityksen kilpailukykyyn ja menestykseen, sillä hankittujen tuotteiden osuus yrityksen liikevaihdosta voi helposti olla yli 60 %. Ostaminen on toimintona olemassa kaikissa yrityksissä ja yhteisöissä ja se on tärkeä osa markkinataloutta. Liiketoiminnassa ostaminen ei vain säästä kustannuksia vaan se luo parhaimmillaan lisäarvoa ja tulosta yhteistyössä toimittajien ja asiakkaiden kanssa. Hankintojen toteuttaminen vaatii tekijältään tietoa ja osaamista monelta eri osa-alueelta. Ammattitaitoinen ostaja ymmärtää, mitä kaikkea hankintoja tehtäessä on huomioitava. Menestyvä ostaja osaa kiinnittää huomiota kaikkiin hankintoihin liittyviin osa-alueisiin. Pelkkään hintaan perustuva ratkaisu ei useinkaan ole paras vaihtoehto. Keskeiseen asemaan nousee kokonaisuuden hallinta: on kiinnitettävä huomiota muun muassa hankintojen kustannusrakenteisiin, riskien hallintaan ja toimittajien laadun varmistamiseen.

Tämän opinnäytetyön tarkoituksena oli selvittää ostopäätökseen vaikuttavia tekijöitä ostavan organisaation näkökulmasta. Tutkielman ensisijaisena tavoitteena oli vastata tutkimusongelman kysymykseen: mitkä eri tekijät vaikuttavat ostopäätöksen syntymiseen. Lisäksi selvitetiin kuinka moni ostavassa organisaatiossa osallistuu ostopäätökseen sekä tärkein ostopäätökseen vaikuttava tekijä. Tutkielman teoreettinen viitekehys rakentuu hankintatoimen ja osto-toiminnan ympärille. Hankintatoimi muodostaa ydinteorian ja se yhdistää kaikkia käsiteltäviä teorioita.

Tutkimusmenetelmänä opinnäytetyössä käytettiin kvantitatiivista tutkimusmenetelmää. Määrällinen eli kvantitatiivinen tutkimus perustuu aineiston mitattavissa olevien suhteiden tarkasteluun. Teoreettisessa osuudessa on hyödynnetty kotimaista ja kansainvälistä tietokirjallisuutta sekä muutamia internet-lähteitä. Empiirinen osuus toteutettiin teoreettisen viitekehysten pohjalta ja se perustui Tokmanni-konsernin osto-organisaatiossa työskenteleville henkilöille tehtyyn kyselyyn.

Kannattava ostotoiminta on myyntiin ja tuotantoon tähtäävää toimintaa. Näin ollen ostettavaksi tarjottuja tuotteita on aina arvioitava myynti- ja ansaintamahdollisuuksien pohjalta. Tutkimuksen tuloksista selvisi, että tärkeimmät ostopäätökseen vaikuttavat tekijät on tuotteen hinta ja tuotteen laatu. Tuotteen hinta tärkeimpänä ostopäätökseen vaikuttavana tekijänä myös tukee osaltaan Tokmannin asiakaslupausta, joka näkyy edelleen edullisina hintoina asiakkaille, sillä ostohinnoilla on keskeinen vaikutus myyntihintoihin. Tokmannin ostajat kiinnittävät huomiota erityisesti tuotteen koostumukseen ja palvelun laatuun, jotta lopullisille asiakkaille päätyvät tuotteet ovat luotettavia ja niiden tuotantoprosessi sujuu tasaisesti. Ainoastaan erittäin tyytyväiset asiakkaat ovat halukkaita ostamaan yrityksen tuotteita uudelleen.

Asiasanat: Hankintatoimi, ostaminen, osto-prosessi, ostokäyttäytyminen, ostopäätös

Mauno Runolinna

Factors affecting the buying decision - Case Tokmanni Oy

Year	2013	Pages	56
------	------	-------	----

In business, the buying has a strong effect on the competitive ability and success of the company, because the share of acquired products of the turnover can easily be more than 60 %. As a function, the buying exists in all companies and communities, and it is an important part of the market economy. Buying does not only save costs, but in the best case, it creates value and profit in collaboration with suppliers and customers. Professional buying is a demanding and profit-responsible profession, which requires knowledge and skills from many different areas. A skilled buyer understands where he or she must pay attention when making the acquisitions. The solution which is based on the mere price is not often the best option. The key aspects is to pay attention to total costs, risk management and suppliers quality.

The purpose of this study was to find out which factors affect the buying decision in organizational buying. The primary objective of the study was to answer the question of the research problem: which of the various factors affects the buying decision. In addition, the aim was also to obtain information about how many people participate in buying decisions and what is the most important factor that affects the decision making. The theoretical framework is built around on purchasing and supply chain management. The purchasing and supply chain management forms the core theory and it connects all the other theories to be dealt with.

The research method used in this thesis was quantitative. The quantitative research is based on data measured in the analysis of relations. In the theoretical section of the research, information is used from international and domestic publications, as well as from few internet sources. The empirical part of the thesis was built on the survey, which was addressed to the persons who work in the Tokmanni corporation's buying organisation.

The profitable buying activity aims at sales and production. Thus one must always estimate the products offered for sale on the earning basis. As a result of this study, it can be said that the main factors affecting the buying decision are the price of the product and the quality of the product. The price of the product as a most important factor in the buying decision also supports the Tokmanni corporation's customer promise, which is further seen as advantageous prices for the customers, as the buying prices have a major impact on sales prices. Company's buyers are paying particular attention to the composition of the product and especially to the quality of the service so that the products which end up to customers will be reliable and their manufacturing process runs smoothly. Only the most satisfied customers are willing to buy the company's products again.

Keywords: Purchasing management, buying, buying process, buying behavior, buying decision

Sisällys

1	Johdanto.....	7
1.1	Tutkielman tarkoitus ja tavoitteet.....	7
1.2	Teoreettinen viitekehys ja aiheen rajausta.....	8
1.3	Tutkimusmenetelmät.....	8
1.4	Tutkielman rakenne.....	9
1.5	Keskeiset käsitteet ja terminologia.....	9
2	Hankintatoimi.....	10
2.1	Organisaation ostotoiminta.....	11
2.2	Tunnusluvut ja mittarit.....	13
2.3	Ostoprosessi.....	15
2.3.1	Tarpeen määrittely ja tarjouspyyntö.....	16
2.3.2	Tarjousten vertailu.....	17
2.3.3	Toimittajan valinta.....	18
2.3.4	Ostoneuvottelu.....	19
2.3.5	Sopimus ja tilauksen tekeminen.....	19
2.3.6	Toimituksen seuranta ja laskun hyväksyminen.....	20
2.3.7	Toimittaja-arviointi.....	21
3	Ostokäyttäytyminen ja ostopäätökseen vaikuttavat tekijät.....	21
3.1	Ostokäyttäytyminen.....	22
3.2	Ostopäätökseen vaikuttavat henkilöt.....	23
3.3	Ostokäyttöön vaikuttavat tekijät.....	23
3.3.1	Tuotepolitiikka ja tuote.....	24
3.3.2	Laatu.....	25
3.3.3	Hinta.....	26
3.3.4	Maksu- ja toimitusehto.....	27
3.3.5	Toimitusvarmuus.....	28
3.3.6	Muita tekijöitä.....	28
4	Tutkimuksen toteuttaminen.....	29
4.1	Tokmanni Oy.....	29
4.2	Tutkimusmenetelmä ja tutkimuksen toteutus.....	31
4.3	Kyselylomake.....	32
4.4	Validiteetti ja reliabiliteetti.....	33
5	Tutkimusaineiston analysointi.....	34
5.1	Taustamuuttajat.....	34
5.2	Vastaajien mielipiteet ostopäätökseen vaikuttavista tekijöistä.....	36
5.3	Avoin kysymys.....	39
5.4	Tärkein ostopäätökseen vaikuttava tekijä.....	40

6	Yhteenveto	41
6.1	Johtopäätökset	42
6.2	Itsearviointi	43
6.3	Jatkotutkimusaiheet	44
	Lähteet	45
	Kuvat	47
	Kuviot	48
	Taulukot	49
	Liitteet	50

1 Johdanto

Yrityksen toimintaan liittyy aina taloudellisuuden vaatimus. Taloudellisuus on tärkeä keino pyrittäessä yrityksen kannattavuuteen, mikä pääasiallisesti syntyy tuotteiden myynnistä saatujen tuottojen ja toiminnasta aiheutuneiden kulujen erotuksesta. Jotta yritys saa riittävästi tuottoja, on sen myytävä tuotteitaan tarpeeksi paljon ja riittävän korkealla hinnalla.

Hankinnan tai arkipäiväisemmin ostamisen tehtävänä on taata yritykselle sen toimintaan tarvittavia tuotteita, raaka-aineita, komponentteja ja palveluita. Vielä 20 vuotta sitten vallalla ollut reagoiva ostotapa, jossa tilausten tekeminen muodosti pääosan oston tehtävistä, on muuttumassa ennakoivaksi ostotavaksi, jossa keskeisimpinä on kaupallinen ja logistinen tehokkuus. Samalla ostotoiminta on yhdistymässä yhä voimakkaammin yrityksen strategiseen suunnitteluun ja varsinainen tilausten tekeminen yksinkertaistetaan kotiinkutsurutiineiksi tai automatisoidaan. Perinteinen ostaminen on ollut ensisijaisesti reaktiivista ja sisäistä tehokkuutta tavoitteleva lähestymistapa, kun taas ketjun hallinta keskittyy ketjun tehokkuuden parantamiseen. Oston tulevana tehtävänä nähdään verkoston kehittäminen ja ulkoisten resursien hallinta vastauksena asiakkaiden tarpeisiin. (Karrus 2003, 232 - 234.)

Hankintojen toteuttaminen vaatii tekijältään tietoa ja osaamista monelta eri osa-alueelta. Jokaisella organisaatiolla on omat tavoitteensa, toimintaohjeet ja -tavat, jotka liittyvät ostamiseen sekä muihin toimintoihin. Eri organisaatioiden rakenne vaihtelee ja käytännöt muuttuvat. Ammattitaitoinen ostaja ymmärtää, mitä kaikkea hankintoja tehtäessä on huomioitava. Menestyvä ostaja osaa kiinnittää huomiota kaikkiin hankintoihin liittyviin osa-alueisiin. Pelkkään hintaan perustuva ratkaisu ei useinkaan ole paras vaihtoehto. Keskeiseen asemaan nousee kokonaisuuden hallinta: on kiinnitettävä huomiota muun muassa hankintojen kustannusrakenteisiin, riskien hallintaan ja toimittajien laadun varmistamiseen.

1.1 Tutkielman tarkoitus ja tavoitteet

Tämän opinnäytetyön tarkoituksena on selvittää ostopäätökseen vaikuttavia tekijöitä ostavan organisaation näkökulmasta. Opinnäytetyö on tehty toimeksiantona Tokmanni-konsernille ja tutkielman aihe on peräisin osittain case-yrityksen tarpeista ja osittain omasta kiinnostuksesta aiheeseen. Tutkielman ensisijaisena tavoitteena on vastata tutkimusongelman kysymyksiin: mitkä eri tekijät vaikuttavat ostopäätöksen syntymiseen. Lisäksi selvitetään kuinka moni ostavassa organisaatiossa osallistuu ostopäätökseen sekä tärkein ostopäätökseen vaikuttava tekijä. Tutkimus on toteutettu Tokmanni-konsernin toiveiden mukaisesti ja tulokset esitetään opinnäytetyön lopussa. Tokmanni-konserni voi hyödyntää tutkimustuloksia kehittäessään ostotoimintaansa.

1.2 Teoreettinen viitekehys ja aiheen raja

Teoreettinen viitekehys tarkoittaa näkökulmaa, josta tutkimuksen aihetta tarkastellaan. Siihen kuuluu perehtyminen aikaisempaan aihetta koskevaan tutkimuskirjallisuuteen, keskeisten käsitteiden määrittelemine ja tutkimuksessa käytettävän lähestymistavan valitseminen ja avaaminen lukijalle. Tässä tutkielmassa teoreettinen viitekehys rakentuu hankintatoimen ja ostotoiminnan ympärille. Hankintatoimi muodostaa ydinteorian ja se yhdistää kaikkia käsiteltäviä teorioita. (Kirjastot.fi 2013.)

Aiheen löydyttyä on tarkennettava ajatusta siitä, mitä haluaa tietää tai mitä haluaa osoittaa keräämällään aineistolla. Hankintatoimi on laaja käsite, joka pitää sisällään niin logistiikan, varastoinnin kuin varsinaisen sisään ostamisen. Tutkielma on rajattu käsittelemään organisaation ostoprosessia ja ostopäätökseen vaikuttavia tekijöitä. (Hirsjärvi, Remes & Sajavaara 2007, 81.)

1.3 Tutkimusmenetelmät

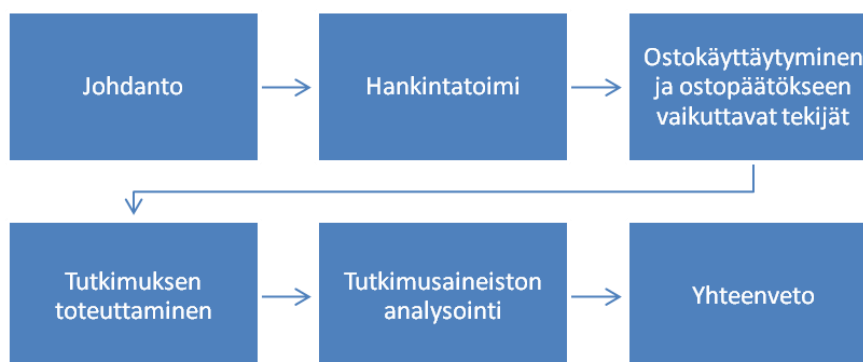
Keskeinen valinta tutkimuksen teossa oli valinta määrällisen ja laadullisen tutkimusotteen välillä. Jyrkkä jako kvantitatiivisen ja kvalitatiivisen tutkimuksen välillä oli kuitenkin kyseenalainen, sillä monet metodiset ratkaisut eivät enää ole itsestään selvästi luokiteltavissa kummankaan tyypin edustajaksi. (Alasuutari 1995, 31 - 32.)

Tässä opinnäytetyössä tutkimusmenetelmänä käytetään kvantitatiivista tutkimusmenetelmää. Määrällinen eli kvantitatiivinen tutkimus perustuu aineiston mitattavissa olevien suhteiden tarkasteluun. Samalla työ pohjautuu vahvasti kokonaistutkimukseen. Jos perusjoukon koko on kohtuullisen pieni ja rajallinen, niin voidaan tehdä kokonaistutkimus, jos tämä on tutkimusongelman kannalta tarkoituksenmukaista. Kokonaisaineistoon poimitaan jokainen perusjoukon jäsen tai yksikkö mukaan. Teoreettisessa osuudessa on hyödynnetty kotimaista ja kansainvälistä tietokirjallisuutta sekä muutamia internet-lähteitä. Empiirinen osuus toteutettiin teoreettisen viitekehysten pohjalta ja se perustui Tokmanni-konsernin osto-organisaatioissa työskenteleville henkilöille tehtyyn kyselyyn. (Stat 2013.)

Kyselylomake laadittiin opinnäytetyössä esitetyn teoreettisen viitekehysten pohjalta ja siinä otettiin huomioon tutkittavan aihealueen keskeiset osa-alueet. Kyselylomakkeesta pyrittiin tekemään mahdollisimman selkeä ja helposti täytettävä. Kyselytutkimuksen etuna pidetään yleensä sitä, että sen avulla voidaan kerätä laaja tutkimusaineisto: tutkimukseen voidaan saada paljon henkilöitä ja siinä voidaan myös kysyä monia asioita. Kyselymenetelmä on tehokas, koska se säästää tutkijan aikaa ja vaivannäköä. (Hirsjärvi ym. 2007, 190.)

1.4 Tutkielman rakenne

Tutkielma muodostuu kuudesta luvusta (kuvio 1) ja työstä on pyritty luomaan looginen kokonaisuus joka olisi helposti lukijan ymmärrettävissä. Luku 1 sisältää johdannon lisäksi lyhyen esittelyn tutkielman tarkoituksesta ja tavoitteesta, teoreettisen viitekehyksen ja aiheen rajauksen, tutkimusmenetelmät sekä tutkielman rakenteen.



Kuvio 1: Tutkielman rakenne.

Toisessa luvussa käydään läpi organisaation ostotoimintaan liittyvää teoriaa. Aluksi tarkastellaan ostavan organisaation ostotoimintaa hyvin kevyellä teoriatasolla. Tämän jälkeen tutustutaan organisaation ostotoiminnan tunnuslukuihin ja mittareihin. Viimeisenä käydään syvällisemmin läpi organisaation ostoprosessi sekä sen eri vaiheet. Kolmannessa luvussa käsitellään organisaation ostokäyttäytymistä sekä ostopäätökseen vaikuttavia henkilöitä ja tekijöitä. Mukaan on otettu sellaisia vaiheita, jotka ovat olennaisia tekijöitä case-yrityksen liiketoiminnalle.

Neljäs luku sisältää opinnäytetyön empiirisen osan. Luvussa esitellään opinnäytetyön case-yritys Tokmanni Oy. Tämän jälkeen käydään läpi valittu tutkimusmenetelmä ja tutkimuksen toteutus. Lisäksi käsitellään kyselylomakkeen sisältöä ja rakennetta. Luvun lopussa käsitellään tutkimuksen pätevyyttä ja luotettavuutta. Viidennessä luvussa analysoidaan ja esitellään tutkimuksen tulokset. Kuudennessa luvussa käsitellään yhteenveto opinnäytetyöstä sekä esitellään johtopäätökset tutkimuksesta. Tämän lisäksi arvioidaan, miten tutkimus on onnistunut työn tavoitteisiin nähden sekä pohditaan mahdollisia jatkotutkimusaiheita.

1.5 Keskeiset käsitteet ja terminologia

Ostamiseen ja hankintoihin liittyvä termistö on suomessa, englannissa ja muissakin kielissä hyvin epätasällistä. Edellä mainituista voidaan käyttää erilaisia määritelmiä riippuen asiayhteydestä, tai siitä mitä näkökulmaa halutaan korostaa. Termistö ei ole täysin vakiintunutta ja samalla sanalla voi olla useita eri merkityksiä. Esimerkiksi englanninkielisiä termejä buying,

purchasing ja procuring voidaan laajasti tulkittuna korvata termillä hankinta tai ostaminen. Seuraavassa pyrin käymään lyhyesti läpi opinnäytetyössä käytetyt suomenkieliset peruskäsitteet ja selittämään niiden tarkoituksen.

Hankinta kattaa kaikkien yrityksen tarvitsemien tuotteiden ja palveluiden hankinnat tuotannon vaatimista materiaaleista aina ulkopuolisen työvoiman vuokraukseen, asiantuntija- ja rahoituspalveluihin sekä käyttöomaisuuden hallintaan liittyviin palveluihin. (Iloranta & Pajunen-Muhonen 2012, 53.)

Ostaminen merkitsee yleensä hankinnan toteuttamiseen liittyviä transaktioita: tilaamista, kotiinkutsuja, huolintaa ja maksuliikenteen hoitoa. Suppeimmillaan ostaminen merkitsee suomen kielessä samaa kuin tilaaminen, ja laajimmillaan se tarkoittaa täyttä vastuuta hankinnoista. (Iloranta & Pajunen-Muhonen 2012, 49.)

Tilaaminen tarkoittaa ostotilauksen tekemistä toimittajalle aiemmin sovittujen ehtojen mukaisesti. Termiä käytetään usein myös ostamisen rinnalla, kun toimittajalta tehdään tilaus suoraan ilman tarjouspyyntöjä, sopimuksia tai muita edeltäviä prosessin vaiheita. (Iloranta & Pajunen-Muhonen 2012, 49 - 50.)

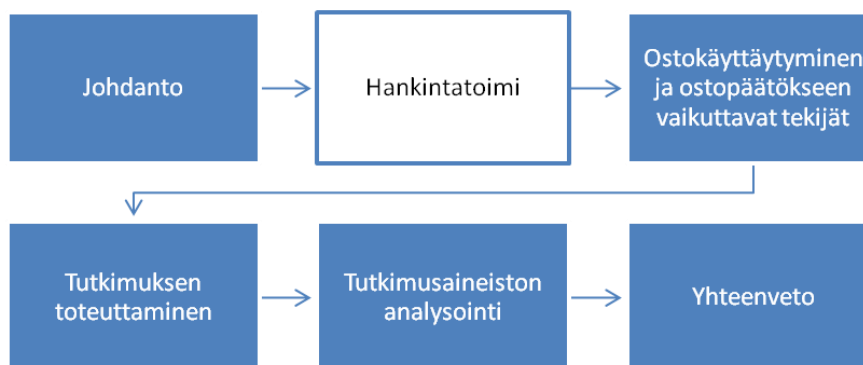
Kotiinkutsu on edellistä suppeampi, esimerkiksi aiemmin sovittujen ehtojen puitteissa tehty elektroninen ilmoitus sopivasta toimitusajankohdasta. (Iloranta & Pajunen-Muhonen 2012, 49 - 50.)

ISO 9000 on kansainvälinen standardisarja organisaatioiden toiminnan johtamista laadunhallinnan ja laadunvarmistuksen kannalta. (Wikipedia 2013.)

Business Social Compliance Initiative (BSCI) on Eurooppalaisten kauppaketjujen vuonna 2003 kehittämä sosiaalisen laadunvalvonnan malli, jonka tavoitteena on riskimaiden tavarantoimittajien työolojen parantaminen kansainvälisten sopimusten vaatimalle tasolle sekä selkeyttää ja yhtenäistää yritysten tekemää tavarantoimittajien valvontaa. (Kauppa 2013.)

2 Hankintatoimi

Tässä luvussa käydään läpi organisaation ostotoimintaan liittyvää teoriaa. Aluksi tarkastellaan ostavan organisaation ostotoimintaa hyvin kevyellä teoriatasolla. Tämän jälkeen tutustutaan organisaation ostotoiminnan tunnuslukuihin ja mittareihin. Viimeisenä käydään syvällisemmin läpi organisaation ostoprosessi sekä sen eri vaiheet. Tämän luvun teoriaan on pyritty ottamaan mukaan sellaisia vaiheita, jotka ovat tyypillisiä organisaation ostotoiminnalle.



Kuvio 2: Tutkielman eteneminen.

Liiketoiminnassa ostamisella on voimakas vaikutus yrityksen kilpailukykyyn ja menestykseen, sillä hankittujen tuotteiden osuus yrityksen liikevaihdosta voi helposti olla yli 60 %. Kannattavan ostotoiminnan lähtökohta on kokonaisuuden ymmärtäminen ja ostotoimintaa toteuttavalla henkilöllä on oltava selkeä ymmärrys siitä, mitä organisaatiossa yritetään ja miksi. Organisaation toiminta-ajatus ja liikeidea ovat se perusta, jolle ostotoiminta rakentuu. Organisaation ostotoiminnan lähtökohtana on pyrkiä tyydyttämään kuluttajien tarpeita ja oston tulisi toimia tavalla, joka takaa asiakkaan tyytyväisyyden. (Koskinen, Lankinen, Sakki, Kivistö & Vepsäläinen 1995, 17 - 35; Rauhala 2011, 15.)

Klassisen hankintatoimen määritelmän mukaan tavoitteena on ostaa oikean laatuista materiaaleja, oikea määrä, oikeasta paikasta, toimitettuna oikeaan paikkaan, oikeaan aikaan ja oikeaan hintaan. Näkökulma on saanut sittemmin kritiikkiä termin ”oikea” johdosta sekä siitä, että näkökulma määrittelyssä on reaktiivinen, liiketoiminnallinen ja taktinen. Nykyisin hankintatoimi voidaan nähdä organisationaalisenä ostamisena, toimittajien johtamisena ja ulkoisten resurssien johtamisena. (Lysons & Farrington 2012, 6.)

Ritvasen ym. (2011, 32) mukaan hankintatoimen tehtävänä on hankkia yrityksen tarvitsemat materiaalit, tuotteet ja palvelut ajallisesti, määrällisesti, laadullisesti ja hinnaltaan niin kuin on sovittu. Hankinta on toteutettava mahdollisimman kustannustehokkaasti ja samalla riittävä palvelutaso on turvattava. (Ritvanen, Inkinläinen, Von Bell & Santala 2011, 32.)

2.1 Organisaation ostotoiminta

Ostaminen on toimintona olemassa kaikissa yrityksissä ja yhteisöissä ja se on tärkeä osa markkinataloutta. Liiketoiminnassa ostaminen ei vain säästä kustannuksia vaan se luo parhaimmillaan lisäarvoa ja tulosta yhteistyössä toimittajien ja asiakkaiden kanssa. Organisaatiot ostavat hyödykkeitä myydäkseen niitä edelleen tai tuottaakseen ja markkinoidakseen uusia tuotteita. Ostotoiminnan lähtökohtana on pyrkiä tyydyttämään kuluttajien tarpeita ja oston tulisi toimia tavalla, joka takaa asiakkaan tyytyväisyyden. Organisaatioiden ostamat hyödykkeet ovat raa-

ka-aineita, teknisiä tuotteita ja palveluita sekä osittain samoja tuotteita, joita lopulliset kuluttajatkin ostavat. Ostetulla tavaralla ei sinänsä ole mitään käyttöä tai arvoa yrityksen ostajalle, vaan ratkaisevaksi tekijäksi nousee kuluttajien halujen ja tarpeiden tulkitseminen, jotta kaikki ostetut tuotteet saadaan myytyä. Vaikka kuluttajien ja organisaatioiden ostoprosessissa on monia samanlaisia piirteitä, on niissä myös eroja. Organisaatioiden päätöksentekoa pidetään monimutkaisempänä ja virallisempänä, myyjä ja ostaja ovat usein myös riippuvaisempia toisistaan ja pyrkivät pitkäaikaisiin suhteisiin keskenään. (Bergström & Leppänen 2011, 145; Koskinen ym. 1995, 16 - 42.)

Liiketoimintaympäristössä ja organisaatioiden strategioissa tapahtuvat muutokset vaativat yhä enemmän tuloksia ja vastuunkantoa ostolta. Perinteisesti oston ajankäyttö on kulunut tilaamiseen, toimitusaikavalvontaan ja erilaisista toimitusongelmista huolehtimiseen. Hankinnan tehtävät on siis ymmärretty äärimmäisen operatiivisiksi. Viime vuosina hankinnan luonnetta on kuitenkin alettu hahmottamaan entistä laajemmin strategiseksi, ja sitä mukaa hankinnan organisoiminen on saanut enemmän ylimmän johdon huomiota. On oivallettu, että erilaisilla hankintaan liittyvillä tehtävillä on hyvin erilaiset vaikutukset koko organisaation toimintaan. Pienimmät operatiiviset rutiinipäätökset vaikuttavat työn kulkuun seuraavina tunteina tai päivinä, kun taas suuremmat strategiset hankintapäätökset ja toimittajavalinnat vaikuttavat koko organisaation elinmahdollisuuksiin tulevaisuudessa. (Iloranta & Pajunen-Muhonen 2012, 326.)

Nykyaikaisessa hankinta-ajattelussa toimittajamarkkinoiden piirteet ovat keskeinen hankintojen organisointiperuste. Tärkein syy tähän on se, että näin päästään parhaiten kehittämään ja hyödyntämään ostajien osaamista. Kun ostaja keskittyy yhteen hallittuun tuoteryhmäkokonaisuuteen, hän voi paneutua kunnolla yhteen toimialaryhmään. Näin on mahdollista oppia tuntemaan alan kustannusrakenteet, teknologiat, yritykset ja niissä työskentelevät henkilöt. Toimittajamarkkinoiden hyvä tuntemus rakentaa pohjaa viisaalle hankintastrategialle kyseisissä tuoteryhmissä. Samalla se auttaa tunnistamaan parhaat toimittajat ja saamaan vahvan aseman toimittajien kanssa käytävissä neuvotteluissa. (Iloranta & Pajunen-Muhonen 2012, 321 - 323.)

Yhä useammassa organisaatiossa käytännön hankintatehtävät pyritään jakamaan selkeästi kahtia kehittämisluonteisiin strategisen oston tehtäviin ja päivittäisten rutiinien hoitamiseen. Strategisen oston tehtävät ovat tyypillisesti tuoteryhmäkohtaisia ja käsittävät esimerkiksi uusien toimittajien etsimisen, toimittajamarkkinoiden muutosten seuraamisen ja toimittajien kehittämiseen liittyvät toimet. Päivittäisiä tehtäviä ovat varsinaiset tilaukset sekä sopiminen toimitusajoista ja käytännön järjestelyistä. Ero strategisen oston tehtävien ja organisaation päivittäisten tehtävien välillä tulee ilmi niiden suhteessa sopimukseen. Ensiksi mainittuihin sisältyvät toimittajien valinta ja sopimusten laatiminen. Jälkimmäisessä taas on kyse siitä,

että toimitaan mahdollisimman tehokkaasti tehtyjen sopimusten puitteissa. (Iloranta & Pajunen-Muhonen 2012, 328 - 329.)

2.2 Tunnusluvut ja mittarit

Kannattava ostotoiminta on myyntiin ja tuotantoon tähtäävää toimintaa. Näin ollen ostettavaksi tarjottuja tuotteita on aina arvioitava myynti- ja ansaintamahdollisuuksien pohjalta. Tulos ja kannattavuus ovat kiinni toteutuneesta myyntikatteesta. Yleensä katteen jäädessä pieneksi epäonnistuminen on tapahtunut ostamisessa, eikä suinkaan myyjän tehtävissä. Ostotoiminta epäonnistuu, kun yritykseltä puuttuu markkinointiin pohjautuva ostosuunnitelma, eli ostobudjetti. Kaupallisen organisaation suunnittelu on valtaosaltaan markkinointiin pohjautuvaa suunnittelua. Kaupan hankinnoille tyypillisiä tunnusmerkkejä ovat suhteellisen pieni myyntikate sekä suuri osuus liikevaihdosta. Syy pieneksi jäävään myyntikatteeseen on vähittäiskaupan rooli arvonlisäyksessä, sillä kauppa toimii kuluttajan ja tuottajan välikätenä. Kaupan ensisijainen tehtävä on saattaa tarkoin valitut tuotteet kuluttajan saataville. Kannattavuuden kannalta ostotoiminnan suunnittelu on erottamaton osa markkinoinnin suunnittelua. Oikea lähtökohta-analyysi on suunnittelun onnistumisen kannalta ratkaisevaa. Hyväkään toimenpidesuunnitelma ei voi antaa hyvää lopputulosta, jos lähtökohdaltaan tiedot ovat täysin utopistisia ja muuten virheellisiä. Esimerkiksi ostosuunnitelman lähtökohdan onnistuminen voi tuottaa hyvin kannattavaa myyntiä, epäonnistuminen taas läjittää myymätöntä tavaraa varastot pullolleen. Tehokkaalla ostotoiminnalla pyritään pienentämään vaihto-omaisuuden aiheuttamaa rasitusta yrityksen tulokseen. Niinpä myyntisuunnitelma, ostosuunnitelma ja varastosuunnitelma sekä niiden seuraaminen ovat yhdessä se pohja, jolle organisaation tulos rakentuu. (Rauhala 2011, 107 - 111; Van Weele 2005, 297 - 300.)

Ostotoiminnassa tunnusluvut käsittelevät yleensä yritykseen tulevaa tavaravirtaa. Ostajan on nähtävä kokonaisuus ja tehtävä kannattavuuden kannalta oikeita päätöksiä. On valittava oman toiminnan kannalta merkittävimmät tunnusluvut ja mittarit jatkuvaan seurantaan. Tärkeintä ei ole niinkään mittareiden määrä, vaan niiden tarkoituksenmukaisuus oman toiminnan kannalta. Tyypillisiä hankintojen mittaamisalueita ovat operatiiviset ostot, yhteistyö muiden osastojen kanssa, hankintajärjestelmät, budjetissa pysyminen, hankintapolitiikan kehittäminen ja ennakoinnin onnistuminen. Kuukausittaiseen seurantaan riittää muutama avainluku, kun taas pidemmällä aikavälillä seurantaan tarvitaan useampia tunnuslukuja. Tunnusluvut toimivat organisaation toiminnan ohjaamisen apuvälineenä ja niiden avulla voidaan tehdä johtopäätöksiä tehtyjen toimenpiteiden onnistumisesta sekä siitä, ovatko omat resurssit olleet riittävän tehokkaassa käytössä. Tunnuslukuja on tarkoituksenmukaisinta verrata oman organisaation aikaisempiin toteutuneisiin lukuihin, omalle organisaatiolle asetettuihin tavoitearvoihin sekä toimialan vertailulukuihin. (Rauhala 2011, 124 - 140.)

Kaupallisen yrityksen suunnittelun lähtökohta on myyntimahdollisuuksien selvittäminen ja tämä pohjautuu myyntibudjettiin. Ensin suunnitellaan myynti ja sitten ostetaan sitä, mitä aiotaan todella myydä. Myyntibudjetti tulisi mahdollisuuksien mukaan jakaa osiin esimerkiksi tuoteryhmittäin ja tuotteittain, jolloin saadaan nopeasti selville se, mihin kannattaa panostaa ja mitä tavararyhmää pitää saneerata. Myyntibudjetin laatiminen budjettikaudelle edellyttää vakavaa pohdintaa ja arvioita kauden myyntimahdollisuuksiin vaikuttavista tekijöistä. Yleisesti tapana on laatia budjetti seuraavalle kaudelle ennen meneillään olevan budjettikauden päättymistä. (Rauhala 2011, 133.)

Ostobudjetin tehtävänä on pitää ostot suunnitellun myynnin mukaisina ja sopeuttaa saapuvaa tavaravirtaa yhteen tulevan myynnin kanssa. Ostobudjetti tehdään tuoteryhmittäin ja lähtökohtana on saman ajanjakson myyntisuunnitelma. Jos ostobudjettia ei laadittaisi ja pidettäisi ajan tasalla, jäisi kokonaiskäsitys ostettavista määristä helposti epäselväksi ja joitain tuotteita saatettaisiin ostaa helposti yli todellisen tarpeen. (Sakki 2009, 163.)

Päivittäisessä ostotoiminnassa yleisimmät tunnusluvut joihin kannattaa kiinnittää huomiota, ovat varaston arvo, kiertonopeus ja myyntikate. Varastoitaviin tuotteisiin sitoutuu luonnollisesti huomattava määrä yrityksen varoja. Varastoja syntyy, koska kysynnän ja tarjonnan ajoituksissa sekä määrissä on eroja. Varaston arvo voidaan määrittää laskemalla varastossa olevien tavaroiden arvo. Varaston arvo tietyllä hetkellä muodostuu varastossa kyseisellä hetkellä olevien tavaroiden määrän ja niiden hankintahintojen perusteella. (Sakki 2009, 103 - 104.)

Keskimääräinen varaston arvo voidaan laskea laskukaavalla:

keskimääräinen varasto x hankintahinta per tuote

Vaihto-omaisuuden kiertonopeus kertoo sen, kuinka monta kertaa vuodessa vaihto-omaisuusvarastot vaihtuvat niiden rahallisen arvon mukaan laskettuna. Osaa vaihto-omaisuudesta säilytetään pidempään, kun taas toiset tavarat liikkuvat myyntiin nähden liukkaasti. Monesti voi käydä myös niin, ettei joku yksittäinen tavara vaihdu kertaakaan vuodessa. Varaston kiertonopeus kertoo siis keskimääräisen varaston vaihtuvuuden. (Rauhala 2011, 125.)

Vaihto-omaisuuden kiertonopeuden laskukaava on:

vuoden käyttö tai myynti ostohinnoin alv 0 %

varaston käyttö tai myynti ostohinnoin alv 0 %

Varsin usein kiertonopeuden merkitys unohdetaan, kun ostoja ja tilauksia tehdään. Myyntiin nähden liian suuria kertatoimituseriä hankitaan selittelemällä toimintaa esimerkiksi niistä

saatavilla määräalennuksilla tai rahtivapaudella. Lisätuoton sijasta usein saadaankin aikaan vain myyntiin ja käyttöön nähden ylivarastoja ja tuoton menetyksiä. Ostamisessa pitääkin ottaa huomioon kokonaisuus ja muistaa ostaa myös kiertonopeutta eikä pelkästään halpaa hintaa. (Rauhala 2011, 128.)

Tulokseen ja kannattavuuteen vaikuttaa myös toteutuva katetuotto. Toteutuva katetuotto on riippuvainen hinnoittelussa käytettävästä voittolisän suuruudesta. Hinnoittelussa asetettua voittolisää kuitenkin harvemmin saadaan sellaisenaan toteutuneena myyntikatteenä, sillä esimerkiksi hävikki ja alennukset alentavat omalta osaltaan myyntikatetta. Tässä pitääkin ottaa edellä mainitut asiat huomioon, kun tuotteita hinnoitellaan. (Rauhala 2011, 129.)

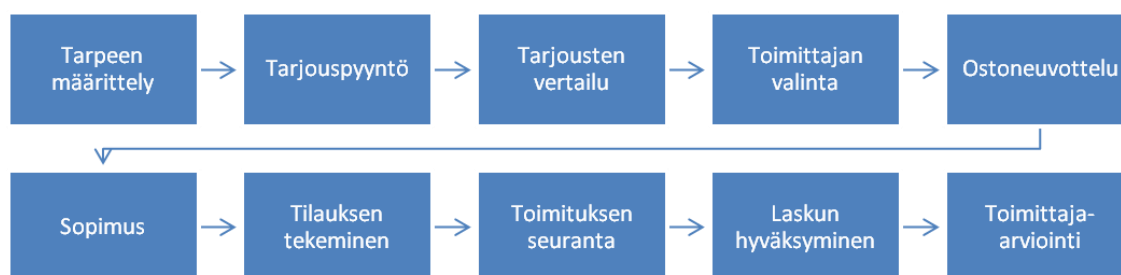
Myyntikatteen laskukaava on:

liikevaihto - (ostot + loppuvarasto - alkuvarasto)

Mitä pidempään hankittuja tuotteita varastoidaan, sitä enemmän tarvitaan myyntikatetta säilyttämisestä aiheutuvien kustannusten kattamiseen. Mitä useammin varaston kätköissä olevat vaihto-omaisuuserät vaihtuvat, sitä paremmin niihin sitoutuneet pääomat tuottavat. (Rauhala 2011, 123.)

2.3 Ostoprosessi

Organisaation ostoprosessista voidaan esittää useita erilaisia näkemyksiä. Toisinaan ostoprosessin vaiheet esitetään lyhyesti ja pelkistettynä, toisinaan yksityiskohtaisena tapahtumasarjana. Lysons ja Farrington (2012, 6) erottelevat ostoprosessista kahdeksan erillistä vaihetta. Ritvanen ym. (2011, 39) puolestaan näkee ostoprosessin koostuvan kymmenestä eri vaiheesta. Eri organisaatioissa ostoprosessi muodostuu erilaiseksi sen mukaan, onko kyseessä rutiiniosto, harkittu uusintaosto vai täysin uusi osto. Tässä opinnäytetyössä ostoprosessin kuvaukseen on otettu mukaan sellaiset vaiheet, mitkä syntyvät täysin uuden tuotteen ostamisessa valikoimiin.



Kuvio 3: Organisaation ostoprosessin vaiheet (Ritvanen ym. 2011, 39.)

Rutiiniostoissa monet prosessin vaiheista voidaan jättää pois, eikä yritys kaipaa lisää informaatiota. Rutiiniostoja yritys tekee toistuvissa ostoissa, halpojen tuotteiden kohdalla tai luotuaan tyydyttävän suhteen myyvään yritykseen, jolloin kilpailijoiden on vaikea päästä esittelemään omia tuotteitaan ja saada ostaja kokeilemaan jotain uutta vaihtoehtoa. (Bergström & Leppänen 2011, 148.)

Harkitussa uusintaostossa yrityksellä on ostorutiinia, ja vaihtoehdot ovat yritykselle tuttuja, mutta se ei automaattisesti osta samalta myyjältä kuin aiemmin. Kilpailutilanne tai yrityksen ostopolitiikka on voinut muuttua, joten tilanne pitää analysoida uudelleen, vaikka edellisellä kerralla ostoon oltaisiinkin oltu tyytyväisiä. (Bergström & Leppänen 2011, 148.)

Täysin uudessa ostotilanteessa yrityksellä ei ole ostokokemusta vastaavista tilanteista, joten se tarvitsee paljon informaatiota, ja osto-organisaatio joutuu punnitsemaan usean vaihtoehdon välillä. Ostoprosessi etenee usein pidemmän kaavan mukaisesti ja sisältää yleensä seuraavat vaiheet, kuten kuviossa 3 on kuvattu. (Bergström & Leppänen 2011, 148 - 149.)

2.3.1 Tarpeen määrittely ja tarjouspyyntö

Organisaation ostoprosessi alkaa tarpeen havaitsemisesta. Aloite tuotteen hankkimisesta tulee tuotetta käyttävältä osastolta, suunnittelusta, huollosta tai johdolta. Tarve voi syntyä yksinkertaisesti silloin, kun tuote loppuu tai menee rikki. Myös markkinoija voi antaa ärsyksen tarpeen havaitsemiseen. Määrittelyvaiheessa pohditaan, miten ongelma ratkaistaan, ja jos ratkaisu on tuote, määritellään sen oleelliset piirteet. Kriteerejä voivat tuottaa useat eri tahot niin organisaation sisällä kuin ulkopuolella. (Bergström & Leppänen 2011, 148.)

Kun tarve ja sen pohjalta luotu hankintaehdotus on olemassa, pyydetään tarjoukset. Toiminta lähtee käyntiin potentiaalisten ostolähteiden kartoittamisella ja informaation keräämisellä ostokriteerit täyttävistä vaihtoehdoista. Tavoitteena on, että kokonaistaloudellisesti edullisin toimittaja tarjoaa. Tarjouksia on pyydetävä kattavasti sellaisista paikoista, että edullisin toimittaja kuuluu tarjouspyynnön saaneiden joukkoon. Hyvä tapa on ottaa yksi uusi toimittaja tarjouskierrokseen mukaan ja pudottaa edelliseltä kierrokselta huonoin pois. Tarjouspyynnön saajien joukkoon voidaan sisällyttää seuraavia tyyppisiä: kotimaiset yritykset, ulkomaiset yritykset eri markkina-alueilta, valmistavat yritykset tai tukkukauppa. Tarjouspyyntövaihe voidaan luonnollisesti ohittaa, jos ostajalla ja toimittajalla on pitkäaikainen sopimus. Vastaavasti tarjouspyyntö uudesta hankittavasta tuotteesta on kaikkein haasteellisin tilanne. Tällöin joudutaan paneutumaan tuotteen yksilöintiin ja toimittajien etsimiseen. (Koskinen ym. 1995, 157 - 158; Ritvanen ym. 2011, 39 - 40.)

Tarjouspyynnön tulee olla yksiselitteinen ja vastaanottajan on saatava siitä kaikki tarvitsemansa tiedot. Mitä yksiselitteisempi ja tarkempi tarjouspyyntö on, sitä paremmat mahdollisuudet myyjällä on tarjota myös vaihtoehtoisia ratkaisuja. Kaikki ne kaupan ehdot, jotka on tarkoitus sisällyttää lopulliseen tilaukseen, on esitettävä jo tarjouspyynnössä. Näitä ovat tarkat tuote- tai palvelutiedot, määrä, toimitusaika, toimitusehto, hinta, maksuehto, sopimuksen voimassaoloaika ja mahdolliset muut seikat, kuten takuut ja huollot. (Koskinen ym. 1995, 158; Ritvanen ym. 2011, 40.)

Tarjouspyyntöä ei tulisi ikinä laatia kiireessä, sillä usein lopputuloksena on joko liian rajattu tai liian avoin tarjouspyyntö. Liian rajatun tarjouspyynnön vuoksi menetetään usein mahdollisuuksia kun taas vastaavasti liian avoin tarjouspyyntö tuottaa keskenään hyvin erilaisia tarjouksia. Pahimmillaan huolettomasti laadittu tarjouspyyntö johtaa alkuperäisen tarpeen kannalta hyvin huonoon ratkaisuun. Joskus huono tarjouspyyntö voi johtua myös siitä, että tilaaja ei yksinkertaisesti tiedä mitä haluaa tai mitä oikeasti tarvitsee. Tästä seuraa se, että tarjoajat tekevät tarjouksensa rajoitetuin tai puutteellisin tiedoin, jolloin yhteismitallinen vertailu on vaikeata. (Iloranta & Pajunen-Muhonen 2012, 251 - 252.)

2.3.2 Tarjousten vertailu

Tarjousvertailu on ostoprosessin työläimpiä vaiheita. Tarjouksia vertailtaessa on varmistuttava, että ne täyttävät kaikki tarjouspyynnössä määritellyt ehdot ja vaatimukset. Vertailussa keskeistä on selvittää kokonaiskustannukset, joihin sisältyvät ostohinnan lisäksi muun muassa maksu- ja toimitusehdot, toimitusvarmuus ja laatu. On tärkeää myös huomata, että tarjousten maksu- ja toimitusehdot, eräkoot, takuut ynnä muut seikat voivat vaihdella tarjouksesta toiseen, vaikka tarjouspyynnöt olisikin laadittu ammattimaisesti. Tämä voidaan tosin ehkäistä lähettämällä tarjouspyynnön mukana jokaiselle tavarantoimittajalle yhdenmukainen tarjouspyyntölomake, jonka tavarantoimittaja täyttää. (Ritvanen ym. 2011, 41.)

Tarjousten valintaperusteet vaihtelevat riippuen yrityksestä, tuotteesta ja toiminnasta. Usein käytettyjä valintakriteerejä ovat hinta, laatu ja toimitusvarmuus. Muita kriteereitä voivat olla toimittajan joustavuus sekä maksu- ja toimitusehdot. Arvioitaville tekijöille määritellään usein painoarvot, jotta tarjouksille saadaan kokonaispistemäärät ja ne voidaan laittaa niiden mukaiseen paremmuusjärjestykseen. (Ritvanen ym. 2011, 41.)

Valintakriteeri	Painotus (%)
Hinta	50
Toimitusaika	30
Laatu	20

Taulukko 1: Tarjousten valintakriteerit ja niiden painoarvot. (Ritvanen ym. 2011, 42.)

Edellä mainitussa taulukossa hinnan painoarvo valinnassa on suurin. Ennen kuin hintaa, toimitusaikaa tai laatua voidaan eri tarjoajien välillä verrata, on määriteltävä, kuinka edellä mainittuja tekijöitä mitataan ja arvioidaan. Toisin sanoen, milloin ja millainen tarjoaja voi saada parhaimmat pisteet hinnasta, toimitusajasta tai laadusta. Valinta etenee niin, että valintakriteereiden ja painoarvojen määrittelyjen jälkeen toimittajat asetetaan paremmuusjärjestykseen. (Ritvanen ym. 2011, 42.)

Valintakriteeri	Painoarvo	Yritys A	Yritys B	Yritys C
Hinta	50	38	40	45
Toimitusaika	30	28	25	30
Laatu	20	20	18	17
Yhteensä	100	86	83	92

Taulukko 2: Toimittajien valinta painoarvojen perusteella. (Ritvanen ym. 2011, 42.)

Kyseisillä kriteereillä ja painoarvoilla Yritys C saa parhaan kokonaisarvon. Toimittajien järjestys muuttuu, jos jokin muu kriteeri saa suurimman painoarvon. (Ritvanen ym. 2011, 42.)

2.3.3 Toimittajan valinta

Oikeaa tavarantoimittajaa valittaessa verrataan ensin saatuja tarjouksia keskenään. Tämä toimenpide saattaa kuitenkin olla vain pieni osa valintaa edeltävässä arviointityössä. Mitä suuremmasta kaupasta on kysymys, sen perusteellisempia selvityksiä on tehtävä. Tässä vaiheessa kerättyjä tietoja tarvitaan tavallisesti ostoneuvotteluissa, joissa varsinainen ostopäätös vasta useimmin tehdään. Menestyäkseen siinä on ostajan tehtävä huolellinen selvittelytyö ja käytettävä siihen riittävästi aikaa. (Koskinen ym. 1995, 162.)

Toimittajan arviointi on osa lähes jokaista hankintapäätöstä. Toimittajaa arvioidaan periaatteessa kahdesta syystä: toimittajan valitsemiseksi tai toimittajan kehittämiseksi. Molemmissa tapauksissa keinot ja menetelmät ovat olennaisilta osin samat. Jos hankinta on lyhytaikaista ja kaupan kohde yksinkertainen ja tuttu, ei toimittajien arvioimiseksi yleensä kannata nähdä paljon vaivaa. Mitä suuremmasta ja pitkäjänteisemmästä hankinnasta on kyse, mitä suurempi riski siihen sisältyy ja mitä epätasaisempi tai monimutkaisempi itse kaupan kohde on, sitä suurempi on toimittajan monipuolisen arvioinnin merkitys. (Iloranta & Pajunen-Muhonen 2012, 234 - 236.)

Eri toimialoilla olevilla yrityksillä on eri kriteereitä toimittajien arvioimiseen. Yhä useammin edellytetään toimittajilta esimerkiksi laatustandardeja, kuten ISO 9000, jossa otetaan teknisen virheettömyyden lisäksi kantaa myös toiminnallisiin ja suunnittelua koskeviin kysymyksiin. Lisäksi varsinkin ulkomaanostoissa yritykset edellyttävät toimittajaa sitoutumaan BSCI Code of Conduct periaatteisiin. Muita keskeisiä arvioinnin kohteita on muun muassa toimittajan tun-

nettavuus, onko toimittaja aidosti kiinnostunut ostavasta organisaatiosta? onko hinta oikeassa suhteessa saataviin hyötyihin ja muihin kustannuksiin? mitä riskejä ehdotukseen ja toimittajaan liittyy ynnä muut seikat. Toimittajan edellytykset ja resurssit vaikuttavat riskeihin, joita esiintyy toimittajan valinnassa. Myös riskillä voidaan ostaa, jos riskit osataan hallita. Jos ostettavat tuotteet ovat yksinkertaisia ja toimittajasuhteet lyhyitä, riskit ovat varsin pieniä. Jos vaatimuksiin kuuluu riskittömyys, niin silloin riskitoimittajia ei sovi käyttää. (Iloranta & Pajunen-Muhonen 2012, 237 - 240; Koskinen ym. 1995, 90 - 91.)

2.3.4 Ostoneuvottelu

Ostoneuvottelu, toisen osapuolen silmin myyntineuvottelu, on pohjimmiltaan peli, jossa myyjä osapuoli pyrkii maksimoimaan oman etunsa - tyypillisesti myymänsä määrän ja saamansa hinnan - ja minimoimaan toimitukseen liittyvän panostuksensa. Ostajan tavoite on periaatteessa päinvastainen: pelkistetysti voidaan sanoa, että ostaja pyrkii saamaan mahdollisimman paljon mahdollisimman vähällä panostuksella. Perinteisesti on hyödynnetty kovaa neuvottelumallia, jossa omat tavoitteet pyritään toteuttamaan toisen osapuolen kustannuksella. Monessa tilanteessa pidemmälle kantaa kuitenkin sopimus, jonka myötä kumpikin pääsee kohti perimmäisiä tavoitteitaan. Tällaiseen win-win ratkaisuun pääseminen edellyttää suoran vastakkainasettelun välttämistä ja koko neuvotteluasetelman muuttamista yhteisen edun hakemiseksi. (Iloranta & Pajunen-Muhonen 2012, 256.)

On tärkeää huomioida, että ostoneuvottelut koskevat useampaa tekijää kuin pelkkää kauppahintaa. Laatu, toimitusvarmuus sekä oston jälkeiset palvelut ovat usein tärkeämmässä asemassa kuin pelkkä kauppahinta ja maksuehdot. (Van Weele 2005, 286.)

2.3.5 Sopimus ja tilauksen tekeminen

Sopimukset ovat erittäin oleellinen osa käytännön ostotoimintaa. Ne muodostavat usein sen ytimen ja erikoisosaamisen alueen, jota osto edustaa organisaatiossaan. Voidakseen neuvotella joustavasti, ostajan tulee ymmärtää kaupankäyntiä koskevan lainsäädännön keskeinen logiikka: mikä on sallittua missäkin tilanteessa ja mikä ei, mikä sitoo ja mikä ei, mistä seuraa sanktioita ja mistä ei. Kaksi tärkeintä kotimaista lakia, jotka jokaisen ostajan tulisi ymmärtää, ovat kauppalaki (355/1987) ja kilpailulaki (948/2011). Julkisen organisaation hankintojen ammattilaisen tulee lisäksi tuntea ja ymmärtää laki julkisista hankinnoista (348/2007). (Iloranta & Pajunen-Muhonen 2012, 274; Koskinen ym. 1995, 172.)

Juridisessa mielessä sopimus syntyy, kun toisen osapuolen antamaan tarjoukseen annetaan samansisältöinen vastaus. Ostotoiminnassa sopimukset voivat syntyä seuraavilla tavoilla: myyjä antaa tarjouksen, jonka perusteella ostaja tekee tilauksen. Ostaja ryhtyy myyjän tarjouk-

sen perusteella käyttämään palvelua. Ostaja lähettää tilauksen, johon myyjä vastaa tilausvahvistuksella. Ostaja lähettää tilauksen ja myyjä lähettää tavarán. Tehdään sopimus, jonka molemmat allekirjoittavat. Kun sopimus on syntynyt, se sitoo molempia kaupan osapuolia, joiden on vahingonkorvausvastuun uhalla noudatettava sen ehtoja. (Koskinen ym. 1995, 173.)

Yleisimpiä sopimustyyppjejä ovat kertaluonteinen sopimus, vuosi-, puite- tai projektisopimus sekä partnership. Kertaluonteinen sopimus käsittää satunnaiset hankinnat kun taas vuosisopimuksessa sovitaan tietyn sopimuskauden toimituksista. Puitesopimukseen kuuluvat kotiinkutut, varastopalvelu- ja erityistoimittajamallit. Puitesopimuksen tarkoituksena on hyödyntää volyymiedut, alentaa ostoprosessin kustannuksia, varmistaa tavarán tai palvelun saatavuus ja sopia toimitusehdoista. Projektisopimus tehdään erikseen kullekin projektille. Partnership sopimus puolestaan on luonteeltaan tiivis ja se solmitaan vain erittäin hyvien toimittajien kanssa. (Ritvanen ym. 2011, 42 - 43.)

Kun sopimus on solmittu, tuote tai palvelu voidaan tilata. Tilauksessa kerrotaan tarkat vaatimukset tuotteen tai palvelun toimittamisesta. Tilauksessa ilmoitetaan tilausnumero, tuote tai palvelukuvaus, hinta, määrä, maksuehto, toimitusaika ja -ehto sekä toimitus ja laskutusosoite. Toimittaja usein lähettää ostajalle vielä tilausvahvistuksen tilauksen saatuaan. Tarkat tilaustiedot ovat tärkeitä kaikissa logistisen prosessin vaiheissa, kuten tavarán vastaanottovaiheessa. (Ritvanen ym. 2011, 44.)

2.3.6 Toimituksen seuranta ja laskun hyväksyminen

Yrityksen läpi kulkeva materiaalin kokonaisvirta koostuu lukuisista eri tahoilta tulevista yksittäisistä lähetyksistä. Kun toimitusajat ovat joissain tilanteissa kuukausienkin pituisia, on selvää, että perille tulossa voi tapahtua häiriöitä ja viivästymisiä. Siksi tilauksen tekemisen jälkeen on varauduttava hienosäätöön ja tilanteen jatkuvaan seuraamiseen. Hyvin hoidettuna toimituksen seuranta säästää paljon viiveistä ja puutteista aiheutuvia kustannuksia, huonosti hoidettuna taas vastaavasti vaikeuttaa työskentelyä monella taholla yrityksessä. (Koskinen ym. 1995, 189.)

Yleisen käytännön mukaan jokaisen ostajan tulisi valvoa itse omat tilauksensa. Tämä antaa mahdollisuuden tehdä päätöksiä heti valvonnan aikana. Edelleen ostajalle syntyy selkeä kuva täsmällisistä ja epätasällisistä tavarantoimittajista, ja jatkossa on helpompi suunnata tilauksia ensiksi mainituille. (Koskinen ym. 1995, 192.)

Laskun tarkastuksen tehtävänä on varmistaa, että maksusuoritukset ovat tehtyjen sopimusten mukaisia. Ensin etsitään laskua koskeva tilaus, sitten tarkistetaan vastaanotto ja tilauksen hinta tilaukselta tai sopimukselta. Jos lasku vastaa tilausta, niin useimmissa yrityksissä las-

kuntarkastaja voi hyväksyä laskun. Jos lasku taas poikkeaa tilaukselta, lasku lähetetään hyväksyttäväksi tilaajalle tai tilaajan esimiehelle. Laskun hyväksymisestä on yleensä yrityksen sisäisen tarkastuksen tekemä menettelyohje. (Koskinen ym. 1995, 198.)

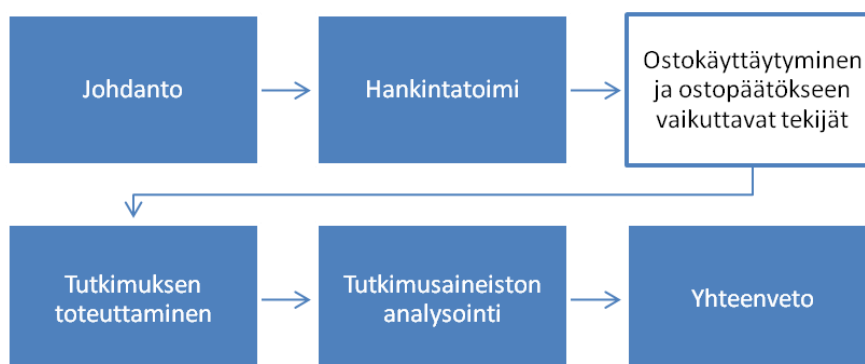
2.3.7 Toimittaja-arviointi

Toimittajan arviointi tarkoittaa analyysiä, jossa seurataan hankintojen onnistumista ja toimivuutta sekä arvioidaan, miten myyjä suoriutui tehtävästään. Arvioinnin tulos vaikuttaa seuraaviin hankintoihin: kun ollaan tyytyväisiä, uusintaostot ovat mahdollisia ja asiakassuhde jatkuu. Tyytymättömyydestä taas seuraa usein se, että toimittajaa vaihdetaan ja etsitään uusia vaihtoehtoja. (Bergström & Leppänen 2009, 148.)

Van Weelen (2005, 278-279) mukaan toimittajia voidaan arvioida neljällä eri tasolla. Tuotetasolla keskitytään toimittajan tuotteiden laadun parantamiseen: tuotteille tehdään saapumista ja laaduntarkastukset, joiden avulla mitataan saapuvan materiaalin laadun vaatimustenmukaisuutta. Prosessitasolla keskitytään tuotannon prosessien tarkasteluun, ei niinkään tuotteeseen. Perusajatuksena on, että tuotteen laatu liittyy vahvasti toimittajan valmistusprosessiin. Jos tämä prosessi on laatumenettelyjen mukaisesti hallinnassa, useimmiten tuotteen lopputulos vastaa laatuvaatimuksia. Laadunvarmistusjärjestelmätasolla tarkastellaan laadunvarmistusta ja sen avulla tarkistetaan, miten menettelyjä koskevia tarkastuksia kehitetään ja pidetään ajan tasalla. Yritystasolla auditoidaan kohdeyritys kokonaisuudessaan. Tässä ei keskitytä pelkästään laatu näkökohtiin, vaan myös taloudelliset näkökohdat otetaan huomioon. Tällä tavoin yritetään selvittää, kuinka pätevä toimittaja on lähitulevaisuudessa. (Van Weele 2005, 278 - 279.)

3 Ostokäyttäytyminen ja ostopäätökseen vaikuttavat tekijät

Tässä luvussa käsitellään organisaation ostokäyttäytymistä sekä ostopäätökseen vaikuttavia henkilöitä ja tekijöitä. Mukaan on otettu sellaisia vaiheita, jotka ovat olennaisia tekijöitä case-yrityksen liiketoiminnalle.



Kuvio 4: Tutkielman eteneminen.

3.1 Ostokäyttäytyminen

Yleensä ostajat luokitellaan kuluttajiin, yrityksiin ja julkisiin yhteisöihin. On selvää, että yksittäinen kuluttaja eroaa ostokäyttäytymiseltään erilaisista organisaatioista. Käyttötarpeet, joihin organisaatiot ostavat ovat usein rationaalisemman tuntuisia kuin kuluttajien tarpeet. Ostokäyttäytyminen on kuitenkin lähtökohdiltaan samanlaista kuin kuluttajilla: erilaisia tuotteita hankitaan tyydyttämään erilaisia tarpeita. Organisaatioiden ostaminen on suunnitelmallista ja suurin osa ostoista on ennakoituja sekä tarkkojen laskelmien ohjaamaa. Ostopäätöksen tulisi aina perustua kustannus-hyötyanalyysiin ja taloudellisiin asioihin, eikä tunteeseen. Usein yrityksissä on erillinen osto-organisaatio, ja ostajina ovat ammattilaiset, jotka yleensä toimivat tietyn järjestelmän puitteissa. Organisaatioiden ostot ovat yleensä kalliita, ja väärästä valinnasta on riskinä koko liiketoiminnan vahingoittuminen. (Bergström & Leppänen 2011, 145; Koskinen ym. 1995, 35.)

Organisaation ostokäyttäytymistä käsitellään helposti täysin omana maailmanaan, ja unohdetaan kuluttajamarkkinoilta tutut piirteet. Ostoja tekevät organisaatiot koostuvat kuitenkin ihmisistä, joihin kohdistuu erilaisia paineita tavoitteiden ja ostoihin liittyvien riskien takia. Vaikka organisaatioiden ostokäyttäytyminen nähdään rationaalisempuna kuin kuluttajien, siihenkin liittyy erilaisia persoonallisuustekijöitä. Ostavan organisaation koko, henkilöstön määrä, toimipaikka ynnä muut seikat vaikuttavat päätöksentekoon. Niitä voidaan verrata yksilön demografisiin piirteisiin, jolloin yksilön elämäntyylytekijöitä vastaavat esimerkiksi organisaation päämäärät, strategiat ja kulttuuri. (Bergström & Leppänen 2011, 147.)

Organisaatioiden ostokäyttäytymiseen vaikuttavat monenlaiset tekijät. Ympäristötekijöihin kuuluvat esimerkiksi yleinen taloudellinen tilanne, teknologinen, poliittinen ja kilpailullinen ympäristö. Organisatoriset tekijät taas käsittävät organisaation tavoitteet, järjestelmät ja rakenteen. Organisaatioihin liittyviä kuluttajan ostokäyttäytymisestä tuttuja piirteitä ovat esimerkiksi havaitseminen ja oppiminen. Organisaatiossa saadaan tietoa uusista tuotteista, opitaan käyttämään niitä ja muodostetaan asenteita pitkälti samalla tavalla kuin kuluttajamarkkinoilla. Myös ostoon sitoutuminen vaihtelee samoin periaattein kuin kuluttajamarkkinoilla. Lisäksi organisaation ostajiin vaikuttaa sosiaalinen ympäristö: ostoprosessiin osallistuu useimmiten ryhmä ihmisiä, jotka vaikuttavat toisiinsa ja lopulliseen päätökseen. Organisaatiomarkkinoilla on kuluttajamarkkinoiden tavoin mielipidejohtajia, joiden ratkaisuja seurataan ja kokemuksia eri tuotteista ja toimittajista vaihdetaan. (Bergström & Leppänen 2011, 147; Joensuu 2013.)

3.2 Ostopäätökseen vaikuttavat henkilöt

Yleensä organisaation ostoon on vaikuttamassa useita henkilöitä. Ostopäätökseen vaikuttavien henkilöiden joukko koostuu henkilöistä, jotka osallistuvat ostopäätökseen ja jakavat päätöksen tavoitteet ja riskit. Varsinaiset ostajat hoitavat ostotapahtuman, mutta päätöksentekoon vaikuttavat myös tuotteen käyttäjät, jotka voivat olla myös ostoprosessin käynnistäjiä, ja muut asiantuntijat ja vaikuttajat, joilta voidaan saada ohjeita ja suosituksia. Lisäksi ostoon vaikuttavat yrityksen päättäjät, jotka viimekädessä hyväksyvät tuotteen ja toimittajan. Ostajilla on päätösvalta useissa tapauksissa ja he järjestelevät maksu- ja toimitusehdot ja neuvottelevat myyjien kanssa. Standardituotteiden kohdalla ostaja toimii samalla päättäjänä, mutta suurissa hankinnoissa lopullinen päätösvalta on ylimmällä johdolla. (Bergström & Leppänen 2011, 145; Joensuu 2013.)

Websterin ja Windin (Kotler 2003, 220) mukaan ostopäätökseen vaikuttavien henkilöiden joukko voi muodostua myös ostoryhmästä. Ostoryhmässä ei ole erillistä henkilöä toimimassa päätöksentekijänä, vaan koko ryhmä toimii yhdessä. Henkilöiden lukumäärä voi vaihdella riippuen tuoteryhmien määrästä, joita ostoryhmällä on hoidettavanaan. Ostoryhmässä ostajille on yleensä määritelty selkeät ostokriteerit, joiden mukaisesti ostopäätökset tehdään. Ostoryhmään kuuluu erilaisia ihmisiä, jotka omalla käytöksellään vaikuttavat toistensa mielipiteisiin. Vuorovaikutustekijöillä on merkitystä organisaation ostokäyttäytymiseen, koska yrityksissä ihmiset tekevät ostopäätöksiä. Ostoryhmän jäsenien tausta on yleensä aina erilainen ja jokaisella on omat näkökulmat ostopäätöksen tarkasteluun, tällöin ostopäätöskriteerit eroavat toisistaan ja tämä voi aiheuttaa konfliktitilanteita ostopäätökseen osallistuvien henkilöiden välillä. (Kotler 2003, 220 - 221.)

3.3 Ostopäätökseen vaikuttavat tekijät

Ostopäätös syntyy pääosin ulkoisten, tunnetietoisuuteen vetoavien ominaisuuksien perusteella. Valitaan brändituote tai muuten parhaimmalta tuntuva merkki, joskus jopa hinnaltaan halvin. Ratkaisu syntyy siitä, miten tuotteen ominaisuus vaikuttaa positiivisesti voimakkaammin kuin joku muu tarjolla oleva tavara. (Rauhala 2011, 66.)

Bergström ja Leppänen (2009, 149) luettelevat tärkeimmiksi ostavan organisaation päätöksentekoon vaikuttaviksi tekijöiksi tuotteen ominaisuudet, kuten laadun ja tarjotun kokonaisuuden, helpon saatavuuden ja toimitusvarmuuden, hintatason, maksu- ja toimitusehdot sekä oston jälkeiset palvelut, kuten takuut ja huollot. Ritvanen ym. (2011, 41) puolestaan luettelee usein käytetyiksi valintakriteereiksi hinnan, laadun ja toimitusvarmuuden. (Bergström & Leppänen 2011, 149; Ritvanen ym. 2011, 41.)

3.3.1 Tuotepolitiikka ja tuote

Tuotepolitiikalla tarkoitetaan niitä periaatteita, joita yrityksessä noudatetaan tuotepäätöksiä tehtäessä. Silloin kun yritys on valinnut linjakseen sen, että se on ensimmäisenä tekemässä tuotepäätöksiä omalla alallaan, se harjoittaa aktiivista tuotepolitiikkaa. Se on uudistaja ja se panostaa tuotesuunnitteluun ja -kehitykseen tuodakseen markkinoille uutuuksia. Kaupan yrityksessä aktiivisuus ilmenee siten, että lajitelmaa/valikoimaa kehitetään aktiivisesti kysynnän tarpeiden ja muotivirtauksien mukaan. (Rope & Vahvaselkä 1998, 118.)



Kuvio 5: Tuotepolitiikan sisältöä. (Rope & Vahvaselkä 1998, 118.)

Edelläkävijän rooli on usein yritykselle taloudellisesti raskas. Niinpä moni yritys valitsee nopean kopioijan politiikan ja tuo markkinoille suurempia sarjoja ja halvempia jäljitelmiä. Kaupanalan yrityksissä tärkeää on koko valikoiman kannattavuus. Kaupan tavoite on kohderyhmien tarpeiden tyydyttäminen hyvällä kokonaisuudella ja palvelutasolla. Tuotteiden keskinäinen täydentävyys on tärkeää, samoin kuin myynnin tasaisuus. Lopulliset tuote- ja valikoimaratkaisut riippuvat yrityksen tavoitteista, resursseista, rahoitusnäkökohdista, kilpailutilanteesta ja kohderyhmän ostokäyttäytymisestä. (Bergström & Leppänen 2011, 201 - 202; Rope & Vahvaselkä 1998, 118.)

”Tuote on markkinoitava hyödyke, jota tarjotaan markkinoille arvioitavaksi, ostettavaksi ja/tai kulutettavaksi niin, että asiakkaille tuotetaan arvoa asiakkaan tarpeet, odotukset ja mielihalut tyydyttäen.” (Bergström & Leppänen 2011, 194.)

Tuotteita kehitetään ja hankitaan myytäväksi asiakkaiden tarpeiden, arvostusten ja mieltymysten perusteella. Tuotteen ei tarvitse aina olla markkinoiden hienoin tai paras, jos se omi-

naisuuksiltaan ja hinta-laatusuhteeltaan vastaa odotuksia ja tyydyttää asiakaskuntaa. Yrityksen on seurattava markkinoita ja meneillään olevia trendejä, tulkittava kuluttajien käyttäytymistä ja panostettava systemaattiseen tutkimukseen. Pelkästään ydintuotteeseen panostaminen ei useinkaan riitä. Tyydyttääkseen kuluttajien tarpeita ja saavuttaakseen kilpailuetua yrityksen on omaksuttava laajempi markkinoinnillinen näkemys. Ydintuotteen laajentaminen tuotepoliittisin keinoin aikaansaa sellaisen tarjooman, jonka kuluttaja on valmis hankkimaan ja jota kuluttaja arvostaa. (Bergström & Leppänen 2011, 205.)

Pitää muistaa, että yritys ei pysty tyydyttämään kaikkien kuluttajien tarpeita eikä se olisi kannattavaakaan, joten yrityksen tulee pyrkiä löytämään sille sopivimmat kohderyhmät. Tuotetarjonta on suunniteltava siten, että hinta ja saatavuusratkaisut voivat olla erilaisia eri kohderyhmille, ja markkinointiviestintä suunnitellaan kullekin kohderyhmälle sopivaksi. (Bergström & Leppänen 2011, 150 - 169.)

3.3.2 Laatu

Laadulla tarkoitettiin ennen tuotteen virheettömyyttä. Nykyisin laatu käsitetään yhä useammin yrityksen kokonaisvaltaiseksi kehittämiseksi ja johtamiseksi, jonka tavoitteena ovat tyytyväiset asiakkaat, kannattava liiketoiminta ja myös kilpailukyvyyn säilyttäminen ja kasvattaminen. Laatu tarkoittaa kaikkea yrityksen toimintaa ja se voidaan määritellä kyvyksi täyttää asiakkaan tarpeet ja vaatimukset ja näin laatu on osa asiakkaan ja tuotteen välistä suhdetta. (Bergström & Leppänen 2011, 237.)

Kuluttajalla on aina ennako-odotuksia ostaessaan tuotteita tai palveluja. Tuotteen laatu on hyvin monisäkeinen käsite ja se mielletään eri tuotteiden kohdalla hyvin eri tavoin. Laatu tarkoittaa kaikkia niitä ominaisuuksia, joita asiakkaat arvostavat tuotteessa. Tämä määrittely soveltuu niin tuotanto- kuin kulutushyödykkeisiin, samoin tavaroihin ja palveluihin. (Bergström & Leppänen 2011, 238 - 239; Yritys-Suomi 2013.)

Kun laadun eri näkökulmia arvioidaan ostotoiminnassa, saatetaan jostakin vaatimuksesta joutua tinkimään, tällöin kilpaillaan jollakin muulla tekijällä, esimerkiksi hinnalla. Tärkeintä on lähteä kuluttajien kokemasta laadusta, jolloin voidaan päätyä optimilaatuun tiettyjen edellytysten vallitessa. Kuluttajien kannalta laatu on aina subjektiivinen käsite. Yhdelle laatu on kestävyyttä, jollekin toiselle kotimaisuutta, ulkonäköä tai palvelun ystävällisyyttä. Tärkeintä ostavan organisaation näkökulmasta on tietää omien asiakkaiden käsitykset, saada palautetta ja toimia saamiensa tietojen mukaisesti. Asiakkaiden todellisten tarpeiden ymmärtäminen ja heidän palautteeseensa reagoiminen tarjoaa yritykselle merkittävän kilpailuedun. Ainoastaan erittäin tyytyväiset asiakkaat ovat halukkaita ostamaan yrityksen tuotteita uudestaan. Asiakastytyväisyyttä voidaan seurata asiakkailta satunnaisesti saatavan palautteen perusteella

että systemaattisesti asiakastyytyväisyystutkimusten avulla. Tärkeä osa asiakassuhteiden hoitamista on huolehtia siitä, että asiakkaiden odotukset ovat oikealla tasolla, ei liian korkealla eikä liian matalalla. Asiakkaille annettavien lupausten tulee vastata yrityksen laaduntuottokykä. (Bergstöm & Leppänen 2011, 238 - 239; Yritys-Suomi 2013.)

Virheellinen tavara aiheuttaa aina kustannuksia yritykselle, lisäksi virheellistä laatua toimittava myyjä aiheuttaa reklamointien takia ostajalle huomattavasti ylimääräistä työtä. Sen vuoksi on etukäteen selvitettävä, kuka tavarantoimittaja parhaiten pystyy täyttämään asetetut laatuvaatimukset. Tuotteiden ja palvelujen laatutasoille on määriteltävä selkeät kriteerit, jotta valmistaja tietäisi mitä tekee, myyjä tietäisi mitä myy ja ostaja tietäisi mitä ostaa. Kriteerien on oltava niin selkeät, että kaikki ymmärtävät ne samalla tavalla. Laatua kontrolloidaan vastaanottotarkastuksen yhteydessä. Ostos tulee saada aika ajoin yhteenvetotietoja, joista ilmenee, miten eri tavarantoimittajat ovat pystyneet täyttämään lupaamansa laatuvaatimukset. (Koskinen ym. 1995, 166; Edu 2013a.)

3.3.3 Hinta

Ostohinnoilla on keskeinen vaikutus myyntihintoihin, eikä yhdelläkään yrityksellä ole varaa maksaa tavarantoimittajille yleisen hintatason ylittäviä ostohintoja. Välitön ostokustannus koostuu hankittujen aineiden, tuotteiden ja materiaalien ostohinnasta ja siihen liittyvistä ostetun tavaran kaikkien kuljetusvaiheiden ja käsittelyn kustannuksista. Tavallisesti ostopäätös perustuu näihin, ja hyvin korostetusti jopa pelkkään kauppahintaan. (Koskinen ym. 1995, 138 - 139.)

Monissa hankintatilanteissa hankintapäätöksen kokonaiskustannusvaikutukset pitkällä aikavälillä ovat tärkeämpiä kuin välitön hankintahinta. Ongelma on usein se, että näitä kustannusvaikutuksia on vaikea arvioida ja mitata. Varsinkin silloin, kun merkittävä osa kokonaiskustannuksista koostuu myöhemmin tehtävistä työvaiheista, saattaa olla vaikea hahmottaa tämän työn vaikutusta hankinnan kustannuksiin. Kaupan aloilla tietyn hankintapäätöksen vaikutukset loppuasiakkaan valintoihin nousevatkin yleensä keskeiseksi päätöksentekoperusteeksi. Myyntiä voidaan sekä ansaita että menettää väärällä hinnan ja ominaisuuksien yhdistelmällä. (Iloranta & Pajunen-Muhonen 2012, 152.)

Jos ostetaan kilpailuilta markkinoilta tavaraa, joka on kaikilla tarjoajilla samanlaista ja samalla tavalla saatavissa, silloin hinta on ainoa toimittajia erotteleva tekijä. Tällöin hintaverailu riittää ostopäätöksen pohjaksi. Nykyisessä liiketoimintaympäristössä tällainen tilanne kuitenkin tulee eteen äärimmäisen harvoin. Toimittajien tuotteissa, palveluissa ja toimitustavoissa on eroja, joiden takia niitä saattaa olla vaikeata verrata yhteismitallisesti. (Iloranta & Pajunen-Muhonen 2012, 239.)

3.3.4 Maksu- ja toimitusehto

Kaupan toteutumisen keskeisenä ehtona on maksuehdosta ja maksutavasta sopiminen. Tällöin on ratkaistava maksuvaluutta, maksupaikka, maksuaika, mahdolliset alennukset, maksutapa ja se kuka maksaa erilaiset viranomaisten mahdollisesti määräämät maksut sekä rahdin ynnä muut kustannukset. (Karrus 2003, 245.)

Maksuaika on yksi ostajan huomioon otettavista hankintaan vaikuttavista seikoista. Sillä on tärkeä osuus, kun oikeaa tilauserää arvioidaan ja varastoon sitoutuvan oman rahan määrää suunnitellaan. Jos pääoman korko oletetaan 12 prosentiksi, voi tämän perusteella todeta jokaisen lisäkuukauden maksuajassa merkitsevän samaa kuin prosentin hinnan alennus. Tämä ei suinkaan ole vähäinen asia, kun muistaa, että se koituu suoraan yrityksen taloudellisen tuloksen hyväksi. Pyrkimällä pidempiin maksuaikoihin yritys voi saada osan tai eräissä tapauksissa koko varaston pitoon tarvittavan pääoman toimittajan maksuaikaluottona. (Koskinen ym. 1995, 167; Rauhala 2011, 207.)

Ostajan on kuitenkin muistettava, että maksuaika poistaa vain sen osan säilytyskustannuksista, jotka kohdistuvat varastoon sitoutuvan rahan korkokustannuksiin. Tavarantoimittaja rahoittaa ostavan yrityksen varastoimiskustannuksien pääoman tarvetta vain antamansa maksuajan verran. Varaston toiminnalliset kustannukset taas jäävät rasittamaan ostavan yrityksen tulosta. Usein myös pitkän maksuajan innoittamana ostetaan ylisuuria eriä tavaraa, ja siinä vaiheessa kun maksuajan päättävä eräpäivä lähenee, tavaroita aletaan myydä vajaakatteisina alennustarjouksina. (Rauhala 2011, 207.)

Toimituslauseke on tärkeä ja oleellinen osa kauppasopimusta. Sillä määritellään tavaran toimittamiseen liittyviä kauppasopimuksen osapuolien välisiä velvollisuuksia, kustannusten jakautumista sekä riskin siirtymistä. Incoterms on kansainvälisen kauppakamarin laatima sääntökokoelma ja laajimmin hyväksytty kaikista toimitusehtolausekekokoelmista ulkomaankaupassa. Toimituslausekkeiden tärkeimpiä kohtia ovat niin sanotut kriittiset pisteet, joissa ostajan ja myyjän vastualueet kohtaavat ja tavara siirtyy myyjän vastuulta ostajan vastuulle. Toimituslausekkeet määrittävät seuraavat asiat: osapuolten toimintavelvollisuudet eli toimintavastuun: missä ja milloin myyjän on asetettava tavara ostajan käytettäväksi ja mihin toimenpiteisiin ostajan on ryhdyttävä tavaran vastaanottamiseksi. Vahingonvaaran siirtymispisteen ja -hetken eli tavaravastuun: mistä lähtien myyjä on oikeutettu vaatimaan kauppahinnan suorittamista jos tavara tuhoutuu, vahingoittuu tai vähenee. Osapuolten kustannusvelvollisuudet eli kustannusvastuun: miten vienti- tai tuontitapahtumaan liittyvät normaalit kustannukset jaetaan ostajan ja myyjän välillä. (Kuljetusopas 2013.)

Kansainvälisten Incoterms-toimituslausekkeiden käyttö myös kotimaankaupassa on viimeaikoina lisääntynyt. Ne soveltuvat sinällään varsin hyvin myös kotimaisten ostajien ja myyjien väliin kauppasopimuksiin osapuolien noudatettavaksi. Kotimaankauppaan on olemassa myös omat Finnterms-lausekkeet, jotka määrittelevät toimenpide-, kustannus ja vaaranvastuun. Olkoon kysymys kotimaan hankinnasta tai ulkomailta ostamisesta, on ennen lopullista päätöstä useimmiten kannattavaa tehdä huolellinen tarkistus siitä, mitä toimitusehtojen suhteen on todella sopimassa. (Rauhala 2011, 241 - 242.)

Oikein käytettynä toimituslausekkeiden käytön edut ovat huomattavat. Niiden avulla yksikäsitetään toimitustapa ja vältetään usein virhemahdollisuuksia. Toimituslausekkeen valintaan vaikuttavat sekä osapuolien osaaminen että mahdollisuudet noudattaa lausekkeitä käytännössä, toimitusehtopolitiikka, jolla rajataan pois epämiellyttäviä vaihtoehtoja, ja totutut kauppatavat sekä vallitsevat käytännöt. Molempien osapuolien voi olettaa pyrkivän saamaan itselleen edullisin toimituslauseke ja väliin voi jäädä toimintoja tai vastuualueita, joita valitut lausekkeet eivät kata. Toisaalta varsinkin suurilla yrityksillä on yleensä edullisia runkosopimuksia kuljetusyritysten kanssa, jolloin mukautumalla toisen osapuolen ehtoihin voi saada merkittävää kustannusetua. (Karrus 2003, 247.)

3.3.5 Toimitusvarmuus

Toimitusvarmuudella tarkoitetaan toimitusehtojen mukaista toimitusaikaa, oikeita tuotteita, oikeaa määrää ja ehjänä perille toimitettuna. Tuotteiden myöhästely vaikuttaa kaikkialle yrityksen toimintaan, koska tuotteesta saatu hyöty tulee vasta sitten, kun tuote on toimitettu. Yleisimmin tämä näkyy yrityksessä ei-oo-myyntinä ja myöhästyneinä tuloina. Toimitusvarmuutta voidaan seurata sekä toimituksista että ostoista. Yritys seuraa omaa toimituskykyään suhteessa asiakkaiden tilauksiin ja hankinnoissa tavarantoimittajien toimituskykyä suhteessa omiin ostotilauksiinsa. Toimitusvarmuutta voidaan seurata ja mitata myös jälkitoimitusten tai toimitusmyöhästymisten määrällä. Luotettavuuden toteutumisen seuraaminen on yritykselle tärkeää, sillä yritystoiminnan perusedellytyksenä on kyky täyttää asiakkaille annetut lupaukset. (Sakki 2009, 79; Edu 2013b.)

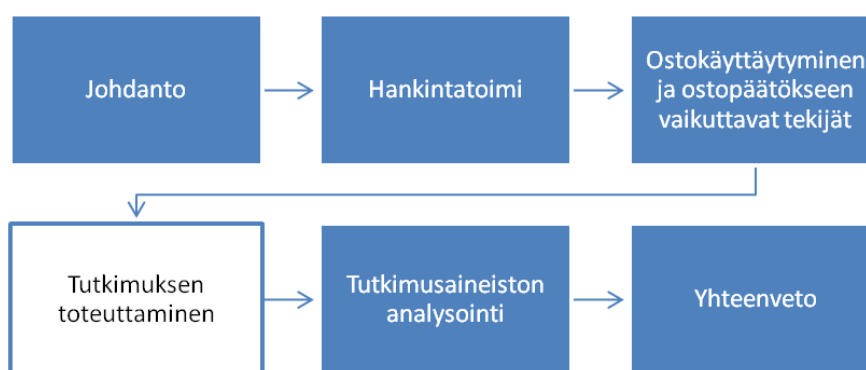
3.3.6 Muita tekijöitä

Pyrkimättäkään kattavaan luetteloon kaikista ostopäätöksen teon yhteydessä huomioon otettavista tekijöistä voidaan vielä mainita esimerkiksi seuraavia tapaus tapaukselta harkittavia tekijöitä: voisiko hinnan kiinteätä voimassaoloaika pidentää? Voisiko hinnan pysyessä entisellään saada tuotteeseen joitakin laatuun, suorituskykyyn tai käyttöarvoon vaikuttavia lisäominaisuuksia? Voisiko hintaan sisällyttää jotain lisäpalvelua, kuten normaalia perusteellisemmän käyttöopastuksen, paremmat takuehdot tai markkinointitukea? Voisiko myyjä varastoida ta-

varaa ostavan yrityksen puolesta tai voisiko kertatoimituseriä pienentää, jotta varaston kiertonopeus paranisi? Kaikki edellä luetellut tekijät ovat sidoksissa kauppahintaan. Niiden myyjälle aiheuttamat lisäkustannukset voivat kuitenkin olla huomattavasti pienemmät kuin niiden ostajalle tuoma hyöty. Tällöin ostaja voi saavuttaa edullisemman lopputuloksen kuin pyrkimällä vain alhaiseen ostohintaan. Edellä mainitut tekijät huomioon ottamalla ostaja voi vahvan suhteellisen neuvotteluvoimansa ansiosta saavuttaa kokonaistaloudellisesti hyvinkin huomattavan lopputuloksen. Lisäksi on hyvä huomioida aikaisemmin teoreettisessa viitekehyksessä kappaleessa 2.2 esitetyt asiat osana ostopäätöstä. (Koskinen ym. 1995, 168.)

4 Tutkimuksen toteuttaminen

Tässä luvussa käsitellään empiirisen tutkimuksen toteuttamista. Ensin esitellään tutkimuksen case-yritys Tokmanni Oy. Tämän jälkeen käydään läpi valittu tutkimusmenetelmä ja tutkimuksen toteutus. Lisäksi käsitellään kyselylomakkeen sisältöä ja rakennetta. Luvun lopussa käsitellään tutkimuksen pätevyyttä ja luotettavuutta.



Kuvio 6: Tutkielman eteneminen.

4.1 Tokmanni Oy

Tokmanni-konserni on Pohjoismaiden suurin halpakauppaketju ja Suomessa sen osuus tässä markkinasegmentissä on yli 40 prosenttia. Konserniin kuuluu 147 myymälää seitsemän eri liikemerkin alla: Tokmanni, Tarjoustalo, Vapaa Valinta, Robinhood, Säästöporssi, Maxi-Makasiini ja Maxi-Kodintukku. Tokmanni-konsernin verkosto kattaa koko Suomen etelästä pohjoiseen ja idästä länteen - pohjoisin myymälä on Kuusamossa ja eteläisin Hangossa. (Tokmanni 2013.)

Konsernin liikeideana on myydä laajalla valikoimalla laadukkaita tuotteita edullisesti. Tavoitteena on olla Suomen paras ja suurin valtakunnallinen halpakauppaketju ja asiakkaille pyritään tarjoamaan laaja tuotevalikoima ja vaivatonta asiointia kaupoissa. Konsernin vahvuus halpakauppasegmentissä perustuu nykyaikaiseen ja laajaan perustuotevalikoimaan, jota monipuoliset sesonki- ja erätuotteet täydentävät. (Tokmanni 2013.)



Kuva 1: Tokmanni-konsernin pääkonttori ja logistiikkakeskus. (Tokmanni-Konserni.)

Konsernin liikeideana on myydä laajalla valikoimalla laadukkaita tuotteita edullisesti. Tavoitteena on olla Suomen paras ja suurin valtakunnallinen halpakauppaketju ja asiakkaille pyritään tarjoamaan laaja tuotevalikoima ja vaivatonta asiointia kaupoissa. Konsernin vahvuus halpakauppa-segmentissä perustuu nykyaikaiseen ja laajaan perustuotevalikoimaan, jota monipuoliset sesonki- ja erätuotteet täydentävät. (Tokmanni 2013.)

Edulliset hinnat ovat asiakaslupaus, jota Tokmannilla vaalitaan. Konserni puhuu nyt ja jatkossa edullisten hintojen puolesta. Se työskentelee aktiivisesti asiakaslupauksensa eteen: seitsemän tuotetta kymmenestä on kilpailijoita edullisempi. Konserni haluaa pysyä edullisen, laajan ja laadukkaan valikoiman tavaratalona kattavasti koko Suomessa. Kaupan rakenteen kehittyminen kohti tavaratalomaista ostamista tukee Tokmannin tavoitteita. Konsernissa tiedetään, että kilpailukyvyyn ylläpitäminen edellyttää tunnettujen laatutuotteiden laajan valikoiman yhdistämistä uutuuksiin ja yllätyksiin. Halpahintakaupassa edullisuus syntyy asiantuntevasta ostotoiminnasta, tehokkaasta myymäläverkostosta sekä keskitetyn toiminnan kustannustehokkuudesta. (Tokmanni 2013.)

Talouden yleinen epävarmuus tekee Tokmannin asiakkaista entistä hintatietoisempia. Tämä antaa halpakaupalle erinomaiset mahdollisuudet kasvattaa markkinaosuuttaan. Tokmannin tavoitteena on jatkuvasti parantaa hintakilpailukykyä muun muassa oikaisemalla hankintatoimia sekä keskittämällä hankintoja sinne, missä hinta-laatusuhde on paras. Näin pystytään palvelemaan asiakkaiden tarpeita entistä paremmin ja samalla kyetään myös vastaamaan kiristyvään kilpailuun. Tärkeimpien yhteistyökumppanien merkitys tulee kasvamaan, sillä Tokmanni hakee strategisia kumppaneita, eikä pelkkiä tavarantoimittajia. Toiminnan yhtenä tavoitteena on vahvistaa kotimaisten bränditalojen asemaa. (Tokmanni 2013.)

Tokmanni-konserni pyrkii tulevaisuudessakin takaamaan jatkuvan kasvun. Vaikka vähittäiskaupan kulutuskysynnän ei odoteta vuonna 2013 juurikaan kasvavan, konsernin tavoite on kasvaa keskimääräistä kulutuskysyntää enemmän. Täyden hyödyn saaminen konsernin valtakunnallisen tavarataloketjun suuresta mittakaavasta edellyttää selkeitä, yhdenmukaisia prosesseja ja toimintatapoja sekä kaikille yhteistä toiminnanohjausjärjestelmää. Prosessien kehittäminen on pitkäjänteinen, vuosia kestävä projekti, jossa kannattavuutta voidaan parantaa kiinnittämällä huomiota sisäisten toimintojen kustannustehokkuuteen. Tehokkuutta voidaan lisätä muun muassa luomalla sähköisiä yhteyksiä tavarantoimittajiin sekä valvomalla paremmin tavarankiertoa sekä tehostamalla tiedon analysointia. On oltava herkkiä tulkitsemaan tietoa ja tekemään siitä oikeita ja nopeita johtopäätöksiä. (Tokmanni 2013.)

Kun liiketoimintaprosessit toteutuvat yhtenäisinä, yrityksen sisäiset toiminnot tehostuvat ja prosessit tuottavat yhä luotettavampaa tietoa jatkokehittämisen ja päätöksenteon tueksi. Toiminnanohjausjärjestelmän tuottaman tiedon luotettavuus ja sen reaaliaikaisuus muodostavat kilpailuedun: oikea aikaisen tiedon avulla pystytään tekemään entistä nopeampia päätöksiä sekä reagoimaan kilpailijoita herkemmin markkinapinnassa tapahtuviin muutoksiin. Oikea aikaisen tiedon ansiosta myös asiakkaille pystytään entistä paremmin tarjoamaan miellyttäviä ostoshetkiä edullisen ja laajan valikoiman parissa. (Tokmanni 2013.)

4.2 Tutkimusmenetelmä ja tutkimuksen toteutus

Empiirinen tutkimus toteutettiin kvantitatiivisena kyselytutkimuksena. Kyselylomake laadittiin opinnäytetyössä esitetyn teoreettisen viitekehyksen pohjalta ja siinä otettiin huomioon tutkittavan aihealueen keskeiset osa-alueet. Kvantitatiivinen tutkimus on tieteellisen tutkimuksen menetelmäsuuntaus, joka perustuu kohteen kuvaamiseen ja tulkitsemiseen tilastojen ja numeroiden avulla. Kvantitatiivisessa tutkimuksessa keskeisiä asioita ovat aiemmat teoriat ja johtopäätökset aikaisemmista tutkimuksista. (Hirsjärvi ym. 2007, 136; Koppa 2013.)

Kvantitatiivisen eli määrällisen tutkimuksen ideana on saada tietoa, joka on luonteeltaan yleistä tai yleistettävissä. Tämä vaatimus juontuu empiirisen tietoteorian lähtökohdista. Määrällinen yleinen ja yleistettävissä oleva tieto on kriteereiltään tilastollis-matemaattinen. Siinä käsitellään tietoa tilastollisina yksiköinä, joista monin eri menetelmin häivytetään pois kaikki vähänkään subjektiiviseen tulkintaan viittaavat seikat. Määrällinen tutkimus perustuu käsitteisiin tilastoyksikkö, otos ja näyte ja se vastaa kysymyksiin: mikä, missä, paljonko ja kuinka usein. (Amk 2013a.)

Kyselytutkimuksen etuna pidetään yleensä sitä, että sen avulla voidaan kerätä laaja tutkimusaineisto: tutkimukseen voidaan saada paljon henkilöitä ja siinä voidaan myös kysyä monia asioita. Kyselymenetelmä on tehokas, koska se säästää tutkijan aikaa ja vaivannäköä. Jos pe-

rusjoukon koko on kohtuullisen pieni ja rajallinen, niin voidaan tehdä kokonaistutkimus, jos tämä on tutkimusongelman kannalta tarkoituksenmukaista. Kokonaisaineistoon poimitaan jokainen perusjoukon jäsen tai yksikkö mukaan. (Hirsjärvi ym. 2007, 190; Stat 2013.)

Tiedonkeruumenetelmänä käytettiin Googlen tarjoamaa ilmaista kyselylomaketta, jolla pystyy tekemään perustoiminnot suhteellisen sujuvasti. Toteutuksessa käytetään pohjana Googlen laskentataulukko-toimintoja. Kysely toteutettiin helmikuussa 2013 viikkojen 6 ja 7 aikana ja se lähetettiin sähköpostilla vastattavaksi 26 ostajalle sekä 6 ostoryhmäpäällikölle. Kyselyyn vastasi yhteensä 24 henkilöä ja vastausprosentti oli 75 prosenttia. Viemällä kyselylomake henkilökohtaisesti vastaajille, olisi vastausprosenttia saatu suuremmaksi, mutta johtuen sekä ostajien kiireisestä aikataulusta että työmatkoista, jätettiin tämä toimenpide tekemättä. Muutamille vastaajille tuli ohimennen huomautettua kyselyn vastaamisen tärkeydestä. Yhtään saaduista vastauksista ei jouduttu hylkäämään.

4.3 Kyselylomake

Kyselylomakkeesta pyrittiin tekemään mahdollisimman selkeä ja helposti täytettävä. Kyselylomakkeen kysymykset olivat osin strukturoituja eli vastausvaihtoehdot annettiin valmiiksi. Strukturoitujen kysymysten tarkoituksena oli saatujen vastauksien käsittelyjen yksinkertaistaminen sekä tiettyjen virheiden torjunta. Strukturoituihin kysymyksiin vastaaminen on lisäksi nopeaa ja niiden käsittely on helppoa. Kyselylomake koostui kuudesta kysymyksestä, joista taustakysymyksinä toimivat kolme ensimmäistä kysymystä. Näissä selvitettiin vastaajan ostoryhmäkohtaista asemaa osto-organisaatiossa, työssäoloaika sekä ostopäätökseen osallistuvien henkilöiden lukumäärää.

Taustakysymysten jälkeen kyselylomakkeessa esitettiin ostokäyttäytymiseen liittyviä kysymyksiä. Kyselylomakkeessa oli yksi kysymys, joka kysyttiin Likertin asteikolla. Tässä tiedusteltiin ostopäätökseen vaikuttavia tekijöitä. Likert-asteikolla voi yksinkertaisten kyllä/ei-kysymysten sijaan mitata mielipiteiden eri asteita. Yleensä käytetään viisiportaista järjestysasteikkoa, jossa vastausvaihtoehtoina toisena ääripäänä on täysin samaa mieltä ja toisena ääripäänä täysin erimieltä. Tässä tutkimuksessa ääripäinä käytettiin erittäin vähän ja erittäin paljon vaihtoehtoja.

Lisäksi kyselylomakkeessa oli yksi avoin kysymys, jossa vastaajalla oli mahdollisuus vastata jokin muu tekijä ostopäätökseen vaikuttavaksi tekijäksi. Tällä kysymyksellä haluttiin varmistaa, että vastausvaihtoehdot kattavat kaikki mahdolliset vastaukset. Samalla annettiin vastaajalle mahdollisuus omaan ajatteluun ja mielipiteeseen. Viimeisenä kysymyksenä vastaajilta tiedusteltiin mikä on tärkein ostopäätökseen vaikuttava tekijä.

4.4 Validiteetti ja reliabiliteetti

Tutkimuksessa pyritään välttämään virheiden syntymistä, mutta silti tulosten luotettavuus ja pätevyys vaihtelevat. Tämän vuoksi kaikissa tutkimuksissa pyritään arvioimaan tehdyn tutkimuksen luotettavuutta. Validiteetilla tarkoitetaan tutkimuksen pätevyyttä, eli tutkimuksen täytyy mitata juuri sitä, mitä on tarkoituskin mitata. Periaatteessa validiteetin laskeminen tai arvioiminen on helppoa: mittaustulosta verrataan vain todelliseen tietoon mitattavasta ilmiöstä. Tämä ajatustapa liittyy perinteiseen positiiviseen näkemykseen, jossa tutkimusmenetelmien avulla tavoitellaan totuutta vain empiiristen havaintojen, kokeiden ja mittausten avulla. (Hirsjärvi ym. 2007, 226; Amk 2013b.)

Validiteetin arviointi kohdistaa yleensä huomionsa kysymykseen, kuinka hyvin tutkimusote ja siinä käytetyt menetelmät vastaavat sitä ilmiötä, jota halutaan tutkia. Voidakseen olla validi, sovellettavan tutkimusotteen tulee tehdä oikeutta tutkittavan ilmiön olemukselle ja kysymyksenasettelulle. Validiteetin kannalta ei kuitenkaan ole keskeisintä ryhtyä pohtimaan sitä, millä mittareilla tuloksia saadaan, vaan aivan ensimmäiseksi pitää miettiä sitä, millainen tutkimuksen strategia on validi. Tutkimustyössä käytetty menetelmä ei itsessään johda tietoon, vaan menetelmä on valittava sen mukaan, millaista tietoa halutaan. Jos mittaustulokset osoittavat, että saatu tieto vastaa vallalla olevaa teoriaa tai pystyy sitä tarkentamaan ja parantamaan, silloin tulos on validi. (Amk 2013b.)

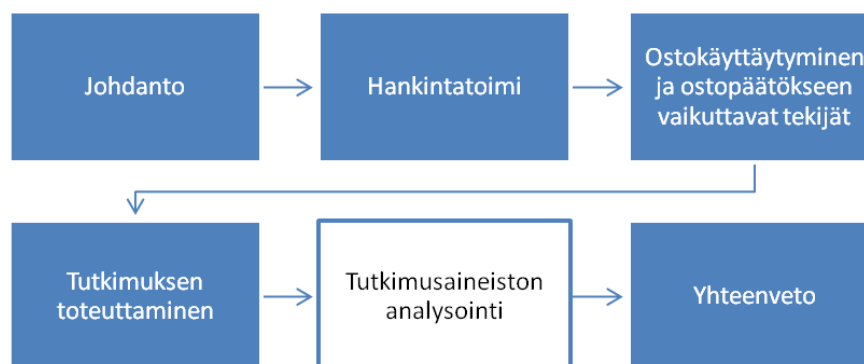
Validiteetin määritelmän mukaan tämän opinnäytetyön tutkimus on validi, koska tutkimuksella saatiin vastaus tutkimusongelmaan. Tutkimuksessa mitattiin juuri niitä asioita, joita haluttiin tutkia. Kyselylomakkeen kysymykset laadittiin teorian pohjalta mahdollisimman helposti ymmärrettäviksi ja selkeiksi hyvän validiteetin varmistamiseksi. Ennen varsinaisen kyselyn lähettämistä vastaanottajille, kyselylomake vielä esitettiin koehenkilöillä validiteetin varmistamiseksi. Koehenkilöt ymmärsivät kysymykset oikein ja kysymysten muokkaamiselle ei syntynyt tarvetta. Lisäksi teoreettisessa viitekehysessä käytetyt useat lähteet osoittautuivat luotettaviksi, sillä suurinta osaa lähteistä voidaan pitää niin kotimaisella kuin kansainväliselläkin tasolla merkittävinä tieteellisinä teoksina.

Reliabiliteetilla tarkoitetaan mittaustulosten toistettavuutta, eli kykyä antaa ei-sattumanvaraisia tuloksia. Jos mittari on täysin reliabeli, siihen eivät vaikuta satunnaisvirheet eivätkä olosuhteet. Mittaus on luotettavaa, jos samasta aineistosta suoritettavat mittaukset antavat eri mittauskerroilla ja eri mittaajien suorittamana samat tulokset. Reliabiliteetin määritelmän mukaan tämän opinnäytetyön tutkimus on luotettava, koska vastaukset kysymykseen saatiin oikealta kohderyhmältä. Lisäksi tutkimus on mahdollista toistaa myöhemmin samoin mittaustuloksien. Kyselylomake lähetettiin vastaajien henkilökohtaisiin työsähköpos-

tiosoitteisiin, joten vastaaja on suurella todennäköisyydellä ollut se henkilö, kenelle kysely oli tarkoitettukin. (Hirsjärvi ym. 2007, 226.)

5 Tutkimusaineiston analysointi

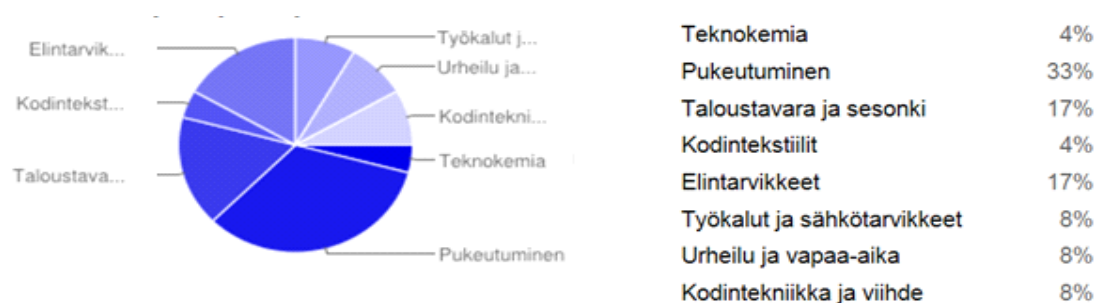
Tässä luvussa käsitellään tutkimuksen tuloksia. Ensin käsitellään vastaajien taustatietoja, jonka jälkeen käsitellään kysymyksiä, jotka liittyvät ostopäätöksen tekemiseen. Tutkimusaineisto analysoitiin käyttämällä Google Drive-ohjelmaa. Avoin kysymys käsiteltiin Wordtekstinkäsittelyohjelmalla ja perustaulukot muotoiltiin sekä Googlen omassa laskentataulukossa että Excelissä. Tutkimuksen vastausprosentiksi muodostui 75 prosenttia. Yhtään vastausta ei jouduttu hylkäämään. Tulosten vertailussa käytettiin prosenttilukuja.



Kuvio 7: Tutkielman eteneminen.

5.1 Taustamuuttujat

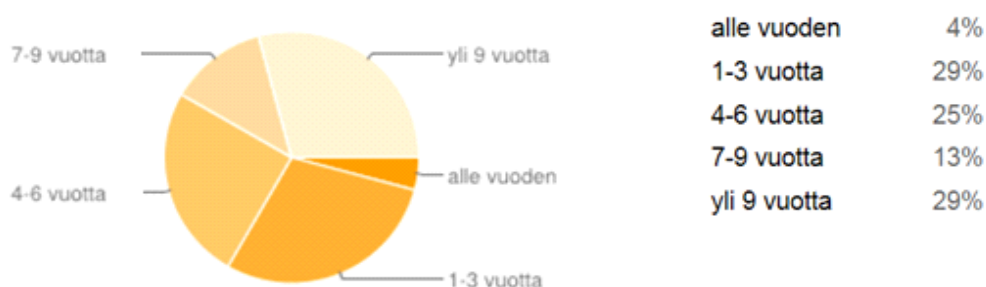
Vastaajien taustamuuttujia haluttiin selvittää, jotta pystyttiin vertailemaan löydetäänkö eroja tai yhtäläisyyksiä vastauksissa eri ostoryhmien välillä. Ensimmäinen taustamuuttuja selvitti vastaajan ostoryhmäkohtaista asemaa osto-organisaatiossa. Tokmanni-konsernin osto-organisaatio muodostuu kahdeksasta eri ostoryhmästä sekä tuonnista ja huolinnasta. Ostopäätöksiä tehdään ostoryhmätasolla ja tuonti- sekä huolintaosasto toimivat tukitoimintoina ostoryhmille. Osto-organisaatio on esitetty kokonaisuudessaan liitteessä 1.



Kuvio 8: Vastaajien ostoryhmäkohtainen jakauma.

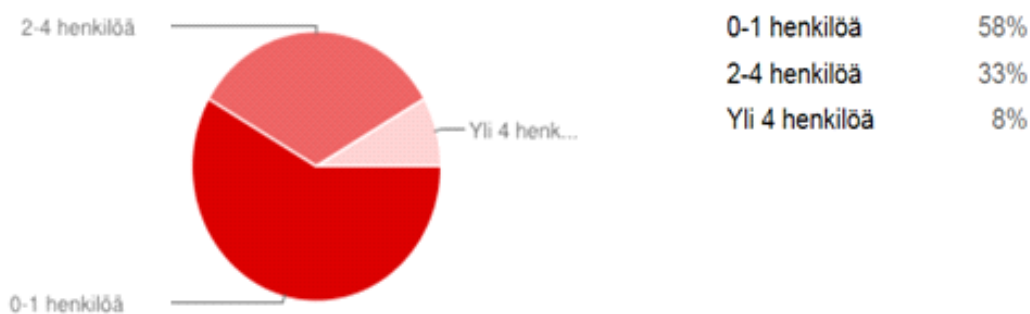
Jakauma kuvaa hyvin vastaajien määrän keskinäistä suhdetta eri ostoryhmien välillä, joten tästä voidaan todeta kaikkien ostoryhmien tulleen hyvin edustetuksi. Ostoryhmistä pukeutumisen parissa työskentelevät henkilöt olivat aktiivisimpia vastaajia, kun taas passiivisimpia vastaajia olivat teknokemian ja kodintekstiilin ostoryhmissä työskentelevät henkilöt. Pukeutumisen suuri vastaajamäärä selittyy myös sillä, että heillä työskentelee eniten henkilökuntaa ostajan tehtävissä.

Vastaajista 29 prosenttia on työskennellyt yrityksessä ostajana joko 1-3 vuotta tai yli 9 vuotta. Vastaajista 25 prosenttia on työskennellyt yrityksessä 4-6 vuotta. Vastaajista 13 prosenttia on ollut töissä yrityksessä 7-9 vuotta ja vastaajista 4 prosenttia vain alle yhden vuoden. Esitettyjen lukujen perusteella voidaan todeta, että Tokmannin osto-organisaatio koostuu sopivassa suhteessa sekä kokeneista että melko uusistakin ostohenkilöistä, joilla on varmuutta ja ammattitaitoa tehdä ostajan työtä sekä omaavat samalla myös näkemystä tärkeimmistä ostopäätökseen vaikuttavista tekijöistä.



Kuvio 9: Vastaajien työssäoloaika.

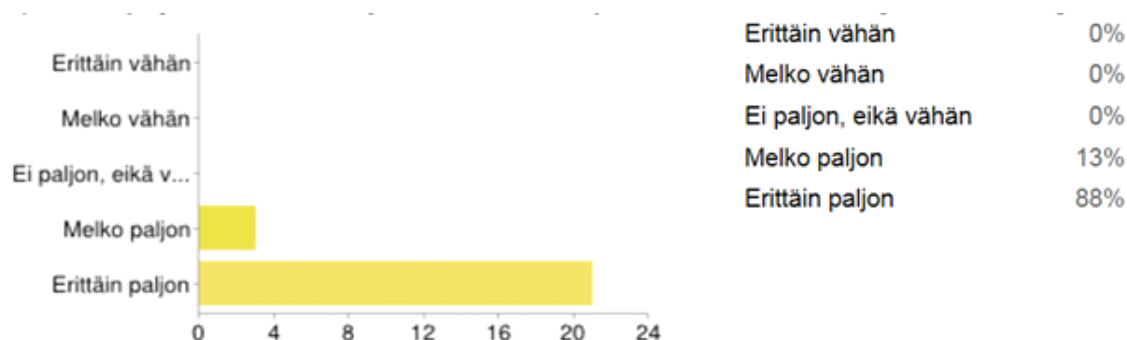
Yli puolet vastaajista (58 %) ilmoitti ostopäätökseen osallistuvien henkilöiden lukumääräksi 0-1 henkilöä. Tämä tukee sitä teoriaa mikä tuli esille teoreettisessa viitekehyksessä kappaleessa 3.2, jossa kerrottiin, että ostajilla on päätösvalta useissa tapauksissa ja he järjestelivät maksu- ja toimitusehdot sekä neuvottelevat myyjien kanssa. Vastaajista 33 prosenttia ilmoitti ostopäätökseen osallistuvien henkilöiden lukumääräksi 2-4 henkilöä ja vastaajista 8 prosenttia ilmoitti ostopäätökseen osallistuvien henkilöiden lukumääräksi yli 4 henkilöä.



Kuvio 10: Ostopäätökseen osallistuvien henkilöiden määrä.

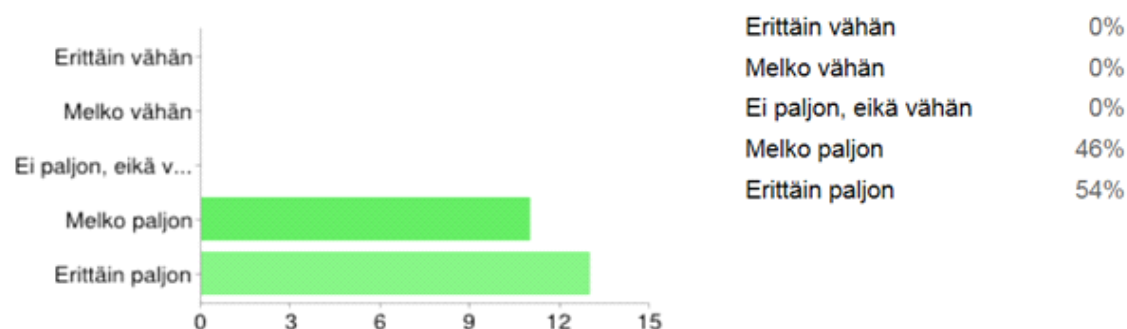
5.2 Vastaajien mielipiteet ostopäätökseen vaikuttavista tekijöistä

Kysyttäessä kuinka paljon seuraavat tekijät vaikuttavat ostopäätöksen tekemiseen, ilmeni vastaajien vastauksissa jonkin verran eroja. Vastaajista 88 prosenttia koki tuotteen hinnan vaikuttavan erittäin paljon ostopäätökseen. 13 prosenttia vastaajista koki tuotteen hinnan vaikuttavan melko paljon ostopäätökseen. Tämä tukee osaltaan sitä teoriaa, missä perinteinen ostopäätös yleensä perustuu vain välittömien kustannusten tarkasteluun, ja korostetusti pelkkään kauppahintaan. Ostajien on kuitenkin syytä muistaa, että monissa hankintatilanteissa hankintapäätöksen kokonaiskustannusvaikutukset pitkällä aikavälillä ovat tärkeämpiä kuin välitön hankintahinta.



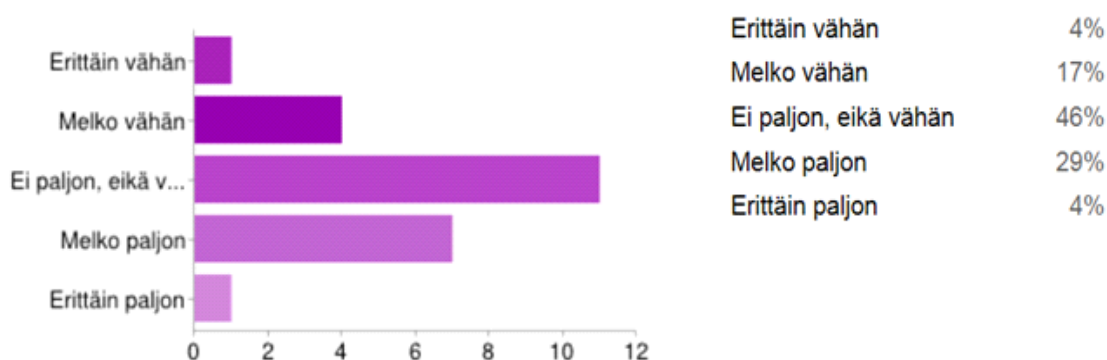
Kuvio 11: Tuotteen hinnan vaikutus ostopäätökseen.

Teoreettisessa viitekehyksessä kappaleessa 3.3.2 mainittiin, että laatu tarkoittaa kaikkia niitä ominaisuuksia, joita asiakkaat arvostavat tuotteessa ja ainoastaan erittäin tyytyväiset asiakkaat ovat halukkaita ostamaan yrityksen tuotteita uudestaan. Vastaajista 54 prosenttia koki tuotteen laadun vaikuttavan erittäin paljon ostopäätökseen, kun taas 46 prosenttia vastaajista koki tuotteen laadun vaikuttavan melko paljon ostopäätökseen. Kasvat asiakasodotukset ovat tehneet tuotteen laadusta tärkeän tekijän ostopäätöstä tehdessä. Tokmannin ostajat kiinnittävät huomiota erityisesti tuotteen koostumukseen ja palvelun laatuun, jotta lopullisille asiakkaille päätyvät tuotteet ovat luotettavia ja niiden tuotantoprosessi sujuu tasaisesti.



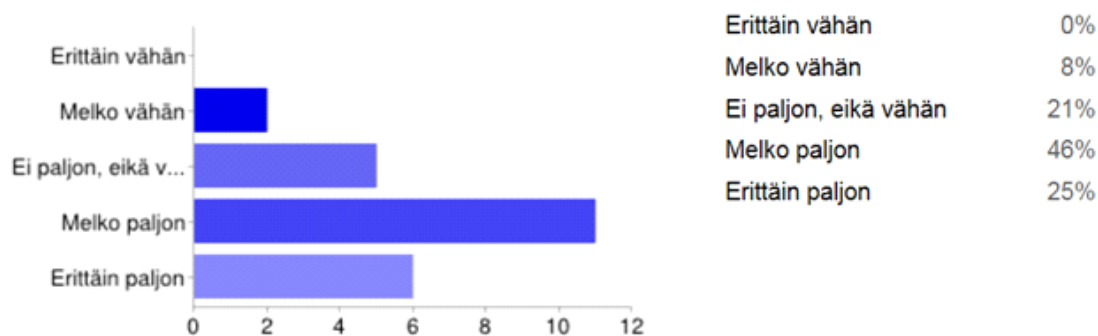
Kuvio 12: Tuotteen laadun vaikutus ostopäätökseen.

Kuluttajille brändi on tärkeä osa tuotetta ja se voi lisätä tuotteen arvoa. Tokmannin liiketoiminta ei kuitenkaan perustu brändeihin, vaan edullisiin hintoihin ja laadukkaisiin tuotteisiin. Tokmannin ostajat arvioivat ostettavaksi tarjottuja tuotteita aina myynti- ja ansaintamahdollisuuksien pohjalta. Vastaajista 29 prosenttia oli sitä mieltä, että brändi vaikuttaa ostopäätökseen melko paljon. Vastaavasti 46 prosentilla vastaajista oli neutraali mielipide brändin vaikutuksesta ostopäätökseen. Vastaajista 17 prosenttia koki brändin vaikuttavan melko vähän ostopäätökseen ja 4 prosenttia vastaajista oli sitä mieltä, että brändi vaikuttaa erittäin vähän tai erittäin paljon ostopäätökseen.



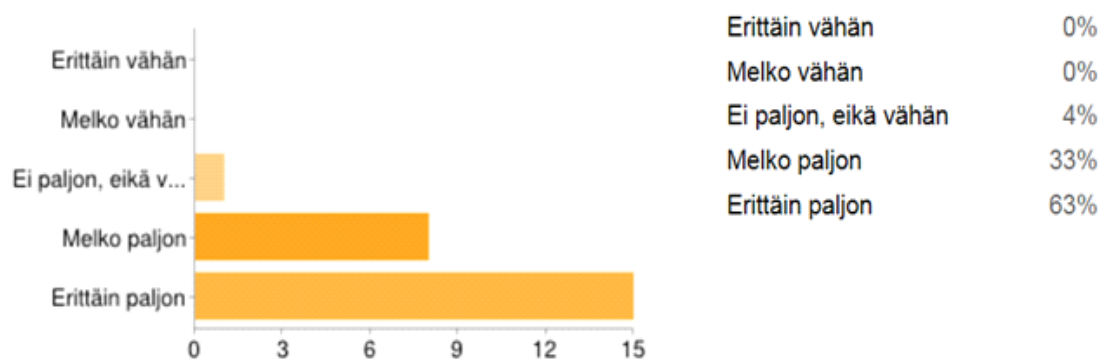
Kuvio 13: Brändin vaikutus ostopäätökseen.

Kuten teoreettisessa viitekehyksessä kappaleessa 3.3.4 mainittiin, maksuaika on yksi ostajan huomioon otettavista hankintaan vaikuttavista seikoista. Pyrkimällä pidempiin maksuaikoihin, yritys voi saada osan tai eräissä tapauksissa koko varaston pitoon tarvittavan pääoman toimittajan maksuaikaluottona. Vastaajista 25 prosentin mukaan maksu- ja toimitusehdot vaikuttivat ostopäätökseen erittäin paljon. Vastaajista 46 prosenttia oli sitä mieltä, että maksu- ja toimitusehdot vaikuttavat melko paljon ostopäätökseen. 21 prosentilla vastaajista oli neutraali mielipide maksu- ja toimitusehtojen vaikutuksesta ostopäätökseen. 8 prosenttia vastaajista koki maksu- ja toimitusehtojen vaikuttavan melko vähän ostopäätökseen.



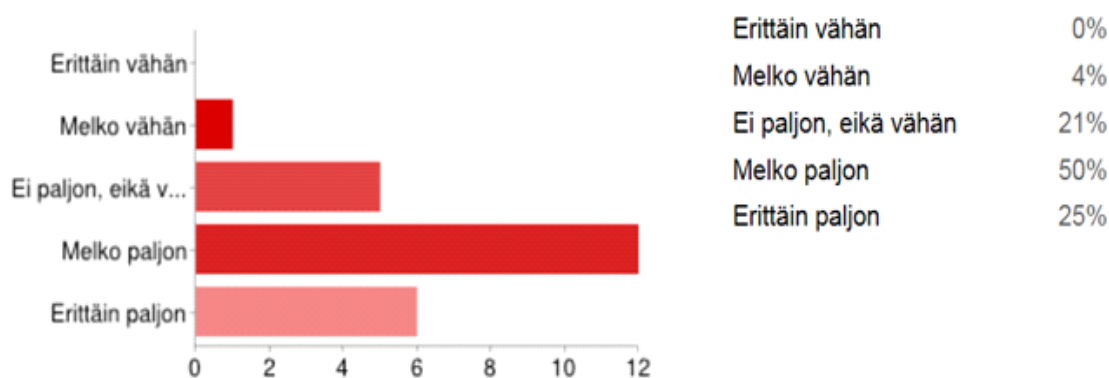
Kuvio 14: Maksu- ja toimitusehtojen vaikutus ostopäätökseen.

Suurin osa vastaajista (63 %) on sitä mieltä, että toimitusvarmuus vaikuttaa erittäin paljon ostopäätökseen. Lisäksi 33 prosenttia vastaajista kokee, että toimitusvarmuus vaikuttaa melko paljon ostopäätökseen. Näin voidaan päätellä, että vastaajat haluavat välttää toiminnallisia riskejä, jotka liittyvät toimitusaikojen pitävyyteen ja tuotteiden ominaisuuksiin. Samalla ostajat ovat tietoisia siitä, kuinka tärkeää toimitusvarmuus on yrityksen kannattavuuden kannalta. Mitä enemmän tuotteita on saatavilla lopullisille asiakkaille, sitä enemmän saavutetaan myyntiä.



Kuvio 15: Toimitusvarmuuden vaikutus ostopäätökseen.

Toimitusten nopeutta voidaan pitää yhtenä ostopäätökseen vaikuttavana tekijänä. Vanha sanonta kuuluu, mitä nopeammin, sitä nopeammin. Eli mitä nopeammin ostettu tavara saadaan omalle varastolle ja edelleen myyntiin, sitä nopeammin saadaan tehtyä tulosta ja tämä näkyy kasvavana myyntinä yrityksen tuloksessa. Vastaajista 50 prosenttia oli sitä mieltä, että toimitusten nopeus vaikuttaa melko paljon ostopäätökseen. Vastaajista 25 prosenttia oli sitä mieltä, että toimitusten nopeus vaikuttaa erittäin paljon ostopäätökseen ja 21 prosentilla vastaajista oli neutraali mielipide toimitusten nopeuden vaikutuksesta ostopäätökseen. Vastaajista 4 prosentin mielestä toimitusten nopeus vaikuttaa ostopäätökseen melko vähän.



Kuvio 16: Toimitusten nopeuden vaikutus ostopäätökseen.

Palvelut oston jälkeen pitää sisällään toimivat takuu- ja hyvityskäytännöt tavarantoimittajan kanssa. Jos toimittajalta on vaikea saada hyvityksiä rikkiinäisistä ja huonolaatuisista tuotteista, pitää miettiä, kannattaako tällaisen toimittajan kanssa tehdä yhteistyötä. Vastaajista 63 prosenttia koki oston jälkeisten palvelujen vaikuttavan melko paljon ostopäätökseen. Vastaajista 13 prosenttia oli sitä mieltä, että oston jälkeiset palvelut vaikuttavat erittäin paljon ostopäätökseen. Lisäksi 13 prosentilla vastaajista oli neutraali mielipide oston jälkeisten palvelujen vaikutuksesta ostopäätökseen. 8 prosenttia vastaajista koki oston jälkeisten palvelujen vaikuttavan erittäin vähän ostopäätökseen ja 4 prosenttia oli sitä mieltä, että oston jälkeiset palvelut vaikuttavat melko vähän ostopäätökseen.



Kuvio 17: Oston jälkeisten palvelujen vaikutus ostopäätökseen.

5.3 Avoin kysymys

Avoimella kysymyksellä kysyttiin muita ostopäätökseen vaikuttavia tekijöitä. Tällä haluttiin varmistaa, että vastausvaihtoehdot kattavat kaikki mahdolliset vastaukset. Samalla annettiin vastaajalle mahdollisuus omaan ajatteluun ja mielipiteeseen. Alla ostoryhmien antamia hyviä vastauksia avoimeen kysymykseen:

”Pukeutumisessa tehdään paljon oman suunnittelun privat label-tuotteita ja tuotteita valmistavat tehtaalla ovat pääsääntöisesti samoja. Ostopäätökseen ja tilauksen antamiseen vaikuttaa silloin myös se, kuinka paljon kyseiselle tehtaalle on jo laitettu tilauksia, ettei ylikuormiteta yhtä ja samaa tehdasta liikaa.”

”Trendit, eli jos tuote on tulossa muotiin, tehdään ostopäätös sen perusteella. Valikoimain tai myymälöiltä tullut palaute, jossa toivotaan tiettyä tuotetta myyntiin ja arvioidaan, että kysyntää olisi.”

”Tavarantarjoajia on paljon samoissa hintaluokissa ja laaduissa, joten erittäin paljon merkitsee yhteydenpidon helppous ja sujuvuus toimittajan kanssa - tämä on merkitsevä tekijä silloin kun työtä on paljon. Myös se, että pyydetyt näytteet tulevat ilman, että niitä joutuu jatkuvasti pyytämään tai vahtimaan.”

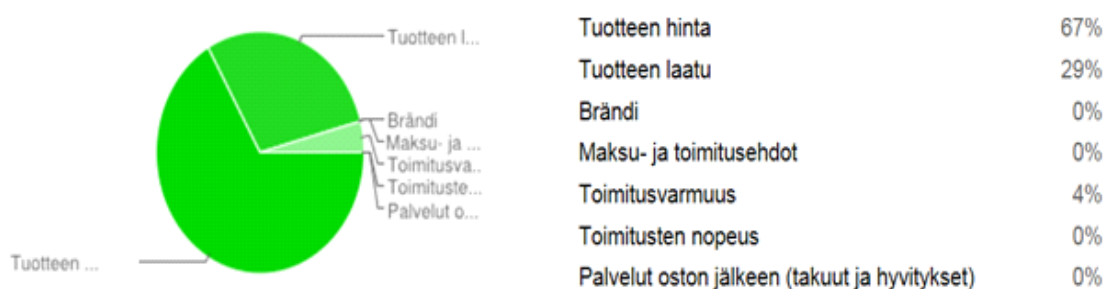
”Markkinat tuotteille, kilpailijoiden toimenpiteet ja valikoimat. Toimittajien markkinointisuunnitelmat: esimerkiksi TV-mainokset. Toimittajan panostus Tokmanniin: esimerkiksi mainosrahojen ja kampanja katteen suhteen. Tärkeimpiä on kassa kate ja arvioitu menekki.”

”Toimittajan luotettavuus laadussa, toimitusajoissa, pakkaamisessa ja tuonti dokumenteissa. Riskien punnitseminen ostohetkellä”

5.4 Tärkein ostopäätökseen vaikuttava tekijä

Vastaajista 67 prosenttia koki tuotteen hinnan olevan tärkein ostopäätökseen vaikuttava tekijä. Hinta on yksi tärkeimmistä valintakriteereistä, kun monet eri toimittajat takaavat hyvän jakelun. Hinta nousee myös tärkeäksi valintakriteeriksi, kun useat eri toimittajat täyttävät ostavan yrityksen määrittelemät vaatimukset. Tuotteen hinta tärkeimpänä ostopäätökseen vaikuttavana tekijänä myös tukee osaltaan Tokmannin asiakaslupausta, joka näkyy edelleen edullisina hintoina asiakkaille, sillä ostohinnoilla on keskeinen vaikutus myyntihintoihin.

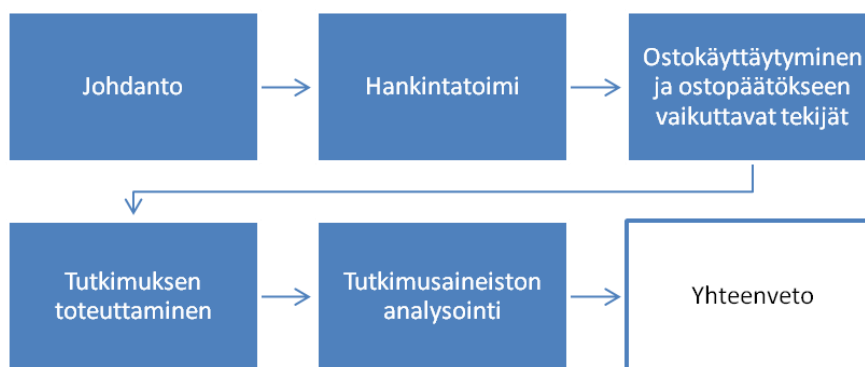
Vastaajista 29 prosenttia koki tuotteen laadun tärkeimmäksi ostopäätökseen vaikuttavaksi tekijäksi. Tuotteen näkökulmasta laatu on suorituskykyä ja kestävyyttä. Se on samalla yksi kilpailullinen tekijä, sillä tuote ei saa olla huonompi kuin kilpailijoilla ja tuotteen tulee soveltua asiakkaalle ja täyttää asiakkaan tarpeet. Ainoastaan erittäin tyytyväiset asiakkaat ovat halukkaita ostamaan yrityksen tuotteita uudestaan. Lisäksi huonolaatuinen ja virheellinen tavara aiheuttaa aina lisäkustannuksia Tokmannille, samoin kuin virheellistä laatua toimittava myyjä aiheuttaa reklamointien takia ostajalle huomattavasti ylimääräistä työtä. Toimitusvarmuuden tärkeimmäksi ostopäätökseen vaikuttavaksi tekijäksi koki 4 prosenttia vastaajista. Mitä enemmän tuotteita on saatavilla lopullisille asiakkaille, sitä todennäköisempää on saavuttaa enemmän myyntiä.



Kuvio 18: Tärkein ostopäätökseen vaikuttava tekijä.

6 Yhteenveto

Tässä luvussa käsitellään yhteenveto opinnäytetyöstä sekä esitellään johtopäätökset tutkimuksesta. Tämän lisäksi arvioidaan, miten tutkimus on onnistunut työn tavoitteisiin nähden sekä pohditaan mahdollisia jatkotutkimusaiheita ja käydään läpi mahdollisia tutkielman aikana eteen tulleita ongelmia ja muita asioita.



Kuvio 19: Tutkielman eteneminen.

Opinnäytetyön tarkoituksena oli selvittää ostopäätökseen vaikuttavia tekijöitä ostavan organisaation näkökulmasta. Tutkimuksen ensisijaisena tavoitteena oli vastata tutkimusongelman kysymykseen: mitkä eri tekijät vaikuttavat ostopäätöksen syntymiseen. Lisäksi selvitettiin, kuinka moni ostavassa organisaatiossa osallistuu ostopäätökseen sekä tärkein ostopäätökseen vaikuttava tekijä.

Teoreettisen viitekehyksen toisessa luvussa käytiin läpi organisaation ostotoimintaan liittyvää teoriaa. Aluksi tarkasteltiin ostavan organisaation ostotoimintaa hyvin kevyellä teoriatasolla. Tämän jälkeen tutustuttiin organisaation ostotoiminnan tunnuslukuihin ja mittareihin. Viimeisenä käytiin syvällisemmin läpi organisaation ostoprosessi sekä sen eri vaiheet. Kolmannessa luvussa käsiteltiin organisaation ostokäyttäytymistä sekä ostopäätökseen vaikuttavia henkilöitä ja tekijöitä. Mukaan oli otettu sellaisia vaiheita, jotka ovat olennaisia tekijöitä case-yrityksen liiketoiminnalle.

Käyttötarpeet, joihin organisaatiot ostavat, ovat usein rationaalisemman tuntuisia kuin kuluttajien tarpeet. Ostokäyttäytyminen on kuitenkin lähtökohdiltaan samanlaista kuin kuluttajilla: erilaisia tuotteita hankitaan tyydyttämään erilaisia tarpeita. Organisaatioiden ostaminen on suunnitelmallista ja suurin osa ostoista on ennakoituja sekä tarkkojen laskelmien ohjaamaa. Organisaation ostokäyttäytymistä käsitellään helposti täysin omana maailmanaan, ja unohdetaan kuluttajamarkkinoilta tutut piirteet. Ostoja tekevät organisaatiot koostuvat kuitenkin ihmisistä, joihin kohdistuu erilaisia paineita tavoitteiden ja ostoihin liittyvien riskien takia. Vaikka organisaatioiden ostokäyttäytyminen nähdään rationaalisempana kuin kuluttaji-

en, siihenkin liittyy erilaisia persoonallisuustekijöitä. Ostavan organisaation koko, henkilöstön määrä, toimipaikka ynnä muut seikat vaikuttavat päätöksentekoon. Ostopäätös syntyy pääosin ulkoisten, tunnetietoisuuteen vetoavien ominaisuuksien perusteella. Valitaan brändituote tai muuten parhaimmalta tuntuva merkki, joskus jopa hinnaltaan halvin. Pitää muistaa, että yritys ei pysty tyydyttämään kaikkien kuluttajien tarpeita eikä se olisi kannattavaakaan, joten yrityksen tulee pyrkiä löytämään sille sopivimmat kohderyhmät. Tuotteen ei tarvitse aina olla markkinoiden hienoin tai paras, jos se ominaisuuksiltaan ja hinta-laatusuhteeltaan vastaa odotuksia ja tyydyttää asiakaskuntaa.

6.1 Johtopäätökset

Kannattava ostotoiminta on myyntiin ja tuotantoon tähtäävää toimintaa. Näin ollen ostettavaksi tarjottuja tuotteita on aina arvioitava myynti- ja ansaintamahdollisuuksien pohjalta. Bergström ja Leppänen (2009, 149) luettelivat tärkeimmiksi ostavan organisaation päätöksentekoon vaikuttaviksi tekijöiksi tuotteen ominaisuudet, kuten laadun ja tarjotun kokonaisuuden, helpon saatavuuden ja toimitusvarmuuden, hintatason, maksu- ja toimitusehdot sekä oston jälkeiset palvelut, kuten takuut ja huollot.

Opinnäytetyön tarkoituksena oli selvittää ostopäätökseen vaikuttavia tekijöitä ostavan organisaation näkökulmasta. Tutkimuksen ensisijaisena tavoitteena oli vastata tutkimusongelman kysymykseen: mitkä eri tekijät vaikuttavat ostopäätöksen syntymiseen. Lisäksi selvitettiin, kuinka moni ostavassa organisaatiossa osallistuu ostopäätökseen sekä tärkein ostopäätökseen vaikuttava tekijä.

Kysely toteutettiin helmikuussa 2013 viikkojen 6 ja 7 aikana ja se lähetettiin sähköpostilla vastattavaksi 26 ostajalle sekä 6 ostoryhmäpäällikölle. Kyselyyn vastasi yhteensä 24 henkilöä ja vastausprosentti oli 75 prosenttia. Edellä esitettyjen lukujen perusteella voidaan todeta jokaisen ostoryhmän tulleen hyvin edustetuksi. Ostoryhmistä pukeutumisen parissa työskentelevät henkilöt olivat aktiivisimpia vastaajia, kun taas passiivisimpia vastaajia olivat tekno-kemian ja kodintekstiilin ostoryhmissä työskentelevät henkilöt.

Vastaajista 29 prosenttia on työskennellyt yrityksessä ostajana joko 1-3 vuotta tai yli 9 vuotta. Esitettyjen lukujen perusteella voidaan todeta, että Tokmannin osto-organisaatio koostuu sopivassa suhteessa sekä kokeneista että melko uusistakin ostohenkilöistä, joilla on varmuutta ja ammattitaitoa tehdä ostajan työtä sekä omaavat samalla myös näkemystä tärkeimmistä ostopäätökseen vaikuttavista tekijöistä.

Yli puolet vastaajista (58 %) ilmoitti ostopäätökseen osallistuvien henkilöiden lukumääräksi 0-1 henkilöä. Tämä tukee sitä teoriaa mikä tuli esille teoreettisessa viitekehyksessä kappaleessa 3.2, jossa kerrottiin, että ostajilla on päätösvalta useissa tapauksissa ja he järjestelivät maksu- ja toimitusehdot sekä neuvottelevat myyjien kanssa.

Tutkimuksen tuloksista selvisi, että tärkeimmät ostopäätökseen vaikuttavat tekijät ovat tuotteen hinta ja tuotteen laatu. Vastaajista 67 prosenttia koki tuotteen hinnan olevan tärkein ostopäätökseen vaikuttava tekijä. Tuotteen hinta tärkeimpänä ostopäätökseen vaikuttavana tekijänä myös tukee osaltaan Tokmannin asiakaslupausta, joka näkyy edelleen edullisina hinnoina asiakkaille, sillä ostohinnoilla on keskeinen vaikutus myyntihintoihin. Jos ostetaan kilpailuilta markkinoilta tavaraa, joka on kaikilla tarjoajilla samanlaista ja samalla tavalla saatavissa, silloin hinta on ainoa toimittajia erottelava tekijä. Tällöin hintavertailu riittää ostopäätöksen pohjaksi.

Vastaajista 29 prosenttia koki tuotteen laadun tärkeimmäksi ostopäätökseen vaikuttavaksi tekijäksi. Tuotteen näkökulmasta laatu on suorituskykyä ja kestävyyttä. Se on samalla yksi kilpailullinen tekijä, sillä tuote ei saa olla huonompi kuin kilpailijoilla ja tuotteen tulee soveltua asiakkaalle ja täyttää asiakkaan tarpeet. Tokmannin ostajat kiinnittävät huomiota erityisesti tuotteen koostumukseen ja palvelun laatuun, jotta lopullisille asiakkaille päätyvät tuotteet ovat luotettavia ja niiden tuotantoprosessi sujuu tasaisesti. Tuotteita pyritään testaamaan mahdollisimman paljon, jotta voidaan varmistaa, että ne soveltuvat valmistajan tai jälleenmyyjän mainitsemaan käyttötarkoitukseen ja että niiden laatu vastaa yleisiä vaatimuksia. Testattaviksi tuotteiksi valikoidaan monipuolisesti sekä Tokmanni-konsernin omia että ulkopuolisten toimittajien tuotteita. Erityisen tärkeitä tuotetestaukset ovat niissä uutuustuotteissa, joiden oman maahantuonnin aloittamista ostoryhmässä harkitaan. Tokmannin ostoorganisaation ja riippumattomien tavarantarkastusyhtiöiden ohella myös myymälähenkilökunnan näkemykset ja asiakkaiden käyttäjäkokemukset ovat ostoryhmien mukaan erittäin tervetulleita.

6.2 Itsearviointi

Tutkimuskohteena hankintatoimi on mielenkiintoinen aihealue ja voin rehellisesti todeta kiinnostukseni aiheita kohtaan kasvaneen jatkuvasti tutkimuksen aikana. Hankintatoimen asema ja merkitys on tänä päivänä selkeästi keskeisempi ja strategisempi organisaatioissa ja sen merkitystä on lisännyt hankittavien tuotteiden ja palveluiden merkittävästi kasvanut osuus yrityksen liikevaihdosta. Vielä 20 vuotta sitten vallalla ollut reagoiva ostotapa, jossa tilausten tekeminen muodosti pääosan oston tehtävistä, on muuttumassa ennakoivaksi ostotavaksi, jossa keskeisimpinä on kaupallinen ja logistinen tehokkuus.

Tutkielman edetessä aiheen rajaus oli vaikeata pitää päätetyssä muodossa, johtuen aihealueen laajuudesta. Aikaisempia tutkimuksia ja kirjallisuutta hankintatoimesta löytyy runsaasti ja teoreettisessa osuudessa vastaan tuli useita mielenkiintoisia aihealueita, jotka rajattiin tutkimuksesta pois. Aihealueen laajuudesta johtuen työ rajattiin käsittelemään pientä erityisaluetta ostotoiminnassa.

Teoreettisen osion aikana tietotaitoni hankintatoimesta kasvoi huomattavissa määrin. Teoria osaa laatiessani sisäistin ne pääperiaatteet ja keskeiset tekijät, joiden pohjalta yritykset suunnittelevat ja toteuttavat ostotoimintaansa. Tutkimukseen sisältyneen kyselylomakkeen toteutuksen kohdalla onnistuin mielestäni melko hyvin, vaikka se olikin ensimmäinen laatuaan. Arvioitaessa työn onnistuneisuutta kokonaisuudessaan, asetettuihin tavoitteisiin nähden onnistuin mielestäni hyvin.

6.3 Jatkotutkimusaiheet

Hankintatoimen laajuudesta johtuen, tutkimuksen edetessä mieleeni ilmaantui useita opinnäytetyön aihetta sivuavia ja siihen liittyviä jatkotutkimusaiheita. Yksi tutkimusmahdollisuus olisi selvittää vastaavalla tutkimuksella Tokmannin tukkukaupan asiakkaiden ostopäätökseen vaikuttavia tekijöitä ja sitä, miksi he ovat valinneet juuri Tokmannin tavarantoimittajakseen.

Toisaalta tätä opinnäytetyötä voidaan pitää laajemman tutkimuksen ensimmäisenä osana, jonka tarkoitus oli kartoittaa ostajan ostopäätökseen vaikuttavia tekijöitä. Jatkotutkimuksena voitaisiin kartoittaa ostajien käytössä olevien toiminnanohjausjärjestelmien toiminnallisuutta. Minkälaista tietoa ne tuottavat ostopäätöksen tueksi? Ovatko käytössä olevat järjestelmät sellaisia, että ne kykenevät tarpeeksi syvälle tasolle menevään analysointiin? Tarvitseeko ostajan muokata joitain tietoja ensin manuaalisesti saadakseen tarvitsemansa tiedot järjestelmistä? Toimivan toiminnanohjausjärjestelmän tuottaman tiedon luotettavuus ja sen reaaliaikaisuus muodostavat yritykselle selkeän kilpailuedun: oikea aikaisen tiedon avulla pystytään tekemään entistä nopeampia päätöksiä sekä reagoimaan kilpailijoita herkemmin markkinapinnassa tapahtuviin muutoksiin.

Lähteet

Painetut lähteet

Alasuutari, P. 1995. Laadullinen tutkimus. 3.uudistettu painos

Bergström, S. & Leppänen, A. 2009. Yrityksen asiakasmarkkinointi. 13.uudistettu painos. Helsinki: Edita.

Hirsjärvi, S. Remes, P. & Sajavaara, P. 2007. Tutki ja kirjoita. 13., osin uudistettu painos. Helsinki: Tammi.

Iloranta, K. & Pajunen-Muhonen, H. 2012. Hankintojen johtaminen. Helsinki: Tietosanoma.

Karrus, K. 2003. Logistiikka. 3.-4.painos. Helsinki: WSOY.

Koskinen, A. Lankinen, M. Sakki, J. Kivistö, T. & Vepsäläinen, A. 1995. Ostotoiminta yrityksen kehittämisessä. 2.painos. Porvoo: WSOY.

Kotler, P. 2003. Marketing Management. 11 th edition. New Jersey: Pearson Education International.

Lysons, K. & Farrington, B. 2012. Purchasing and Supply Chain Management. 8 th edition. Harlow: Pearson Education.

Rauhala, M. 2011. Osta oikein, ansaitse enemmän. Helsinki: Talentum.

Ritvanen, V. Inkiläinen, A. Von Bell, A. & Santala, J. 2011. Logistiikan ja toimitusketjun hallinnan perusteet. Saarijärvi: Reijo Rautauoaman säätiö.

Rope, T & Vahvaselkä, I. 1998. Nykyaikainen markkinointi. 1.-6.painos. Porvoo: WSOY.

Sakki, J. 2009. Tilaus-toimitusketjun hallinta. 7.painos. Helsinki: Hakapaino.

Van Weele, A. 2005. Purchasing & Supply Chain Management. Fourth edition. England: Thomson.

Sähköiset lähteet

Joensuu 2013. Organisaation ostokäyttäytyminen. Viitattu 2.1.2013.

<http://www.joensuu.fi/taloustieteet/markkinointi/kuluttajamarkkinointi/kul2.htm>

Jyväskylän Yliopisto 2013a. Määrällinen tutkimus. Viitattu 9.2.2013.

<https://koppa.jyu.fi/avoimet/hum/menetelmapolkuja/menetelmapolku/tutkimusstrategiat/maarallinen-tutkimus>

Jyväskylän Yliopisto 2013b. Tutkimuksen toteuttaminen. Viitattu 10.2.2013.

<https://koppa.jyu.fi/avoimet/hum/menetelmapolkuja/tutkimusprosessi/tutkimuksen-toteuttaminen>

Kauppa.fi. Toimintaympäristö 2013. Viitattu 22.1.2013.

http://www.kauppa.fi/tietoa_kaupasta/toimintaympaeristoe/ympearistoe/kaupan_ympearistoevai_kutuk-set/vastuullisuus_kaupan_toimialalla/riskimaiden_tavarantoimittajien_tyoeolojen_parantaminen_bsci_mallin_avulla_205

Kirjastot.fi 2013. Teoreettinen viitekehys. Viitattu 18.2.2013.

<http://www.kirjastot.fi/kysy/arkistohaku/kysymys/?ID=e5bdd57b-b3ac-4368-a67d-c53d39903add>

Opetushallitus 2013a. Välineosaaminen. Viitattu 30.1.2013.

http://www03.edu.fi/oppimateriaalit/puutuoteteollisuus/laatu_ja_standardit/mita_laatu_on/index.html

Opetushallitus 2013b. Viestinvälitys- ja logistiikkapalvelut. Viitattu 30.1.2013.

http://www.edu.fi/viestinvalitys_ja_logistiikkapalvelut/kasitteet_ja_kaannokset/t

Suomen kuljetusopas 2013. Toimituslausekkeet. Viitattu 7.2.2013.

<http://www.kuljetusopas.com/kuljetus/toimituslausekkeet/>

Tilastokeskus 2013. Tutkimusasetelma. Viitattu 10.2.2013.

<http://stat.fi/virsta/tkeruu/03/03/>

Tokmanni-Konserni 2013. Tokmanni vuosikertomus 2011. Viitattu 2.2.2013.

http://www.tokmanni-konserni.fi/pdf/tokmanni_vuosikertomus_2011.pdf

Virtuaali ammatikorkeakoulu 2013. Kvantitatiivisen analyysin perusteet. Viitattu 13.2.2013.

<http://www2.amk.fi/digma.fi/www.amk.fi/opintojaksot/0709019/1193463890749/1193464131489/1194289328583/1194289824724.html>

Yritys-Suomi 2013. Laatu. Viitattu 17.1.2013.

http://www.yrityssuomi.fi/web/guest/palvelupolun-askel?pp=polku_Kehittyminen&ppa=Palp_laatu

Wikipedia 2013. Iso 9000. Viitattu 22.2.2013.

http://fi.wikipedia.org/wiki/ISO_9000

Kuvat

Kuva 1: Tokmanni-konsernin pääkonttori ja logistiikkakeskus. (Tokmanni-Konserni.) 30

Kuviot

Kuvio 1: Tutkielman rakenne.	9
Kuvio 2: Tutkielman eteneminen.	11
Kuvio 3: Organisaation ostoprosessin vaiheet (Ritvanen ym. 2011, 39.).....	15
Kuvio 4: Tutkielman eteneminen.	21
Kuvio 5: Tuotepolitiikan sisältöä. (Rope & Vahvaselkä 1998, 118.).....	24
Kuvio 6: Tutkielman eteneminen.	29
Kuvio 7: Tutkielman eteneminen.	34
Kuvio 8: Vastaaajien ostoryhmäkohtainen jakauma.	34
Kuvio 9: Vastaaajien työssäoloaika.....	35
Kuvio 10: Ostopäätökseen osallistuvien henkilöiden määrä.	35
Kuvio 11: Tuotteen hinnan vaikutus ostopäätökseen.	36
Kuvio 12: Tuotteen laadun vaikutus ostopäätökseen.	36
Kuvio 13: Brändin vaikutus ostopäätökseen.	37
Kuvio 14: Maksu- ja toimitusehtojen vaikutus ostopäätökseen.	37
Kuvio 15: Toimitusvarmuuden vaikutus ostopäätökseen.	38
Kuvio 16: Toimitusten nopeuden vaikutus ostopäätökseen.	38
Kuvio 17: Oston jälkeisten palvelujen vaikutus ostopäätökseen.	39
Kuvio 18: Tärkein ostopäätökseen vaikuttava tekijä.	40
Kuvio 19: Tutkielman eteneminen.	41

Taulukot

Taulukko 1: Tarjousten valintakriteerit ja niiden painoarvot. (Ritvanen ym. 2011, 42.)... 17
Taulukko 2: Toimittajien valinta painoarvojen perusteella. (Ritvanen ym. 2011, 42.) 18

Liitteet

Liite 1 Oston organisaatiokaavio	51
Liite 2 Saatekirje.....	52
Liite 3 Kyselylomake	53
Liite 4 Vastaukset.....	54

Liite 2 Saatekirje

Arvoisa vastaanottaja!

Tämän kyselyn (linkki viestin lopussa) tarkoituksena on selvittää organisaation ostopäätökseen vaikuttavia tekijöitä. Lomakkeen täyttämiseen menee noin 10 minuuttia. Kaikki vastaukset käsitellään nimettöminä ja ehdottoman luottamuksellisina.

Olen liiketalouden opiskelija LAUREA ammattikorkeakoulusta ja tämä tutkimus on osa opin-
näytetyötäni.

Kiitos jo etukäteen arvokkaista vastauksistanne!

Ystävällisin terveisin,

Mauno Runolinna
0400 XXX XXX

[Linkki kyselyy](#)

Liite 3 Kyselylomake

1) Valitse ostoryhmä jossa työskentelet

2) Kuinka monta vuotta olette työskennellyt yrityksessä ostajana?

- alle vuoden
 1-3 vuotta
 4-6 vuotta
 7-9 vuotta
 yli 9 vuotta

3) Kuinka moni henkilö osallistuu ostopäätöksen tekemiseen teidän lisäksi?

- 0-1 henkilöä
 2-4 henkilöä
 yli 4 henkilöä

4) Kuinka paljon seuraavat tekijät vaikuttavat ostopäätöksen tekemiseen?

	Erittain vähän	Melko vähän	Ei paljon, eikä vähän	Melko paljon	Erittain paljon
Tuotteen hinta	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Tuotteen laatu	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Brändi	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Maksu- ja toimitusehdot	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Toimitusvarmuus	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Toimitusten nopeus	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Palvelut oston jälkeen (takuut ja hyvitykset)	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

5) Onko joku muu tekijä, mikä vaikuttaa ostopäätöksen tekemiseen? Mikä/ mitkä?

6) Mikä seuraavista tekijöistä on mielestänne tärkein ostopäätökseen vaikuttava tekijä?

- Tuotteen hinta
 Tuotteen laatu
 Brändi
 Maksu- ja toimitusehdot
 Toimitusvarmuus
 Toimitusten nopeus
 Palvelut oston jälkeen (takuut ja hyvitykset)

Liite 4 Vastaukset

1) Valitse ostoryhmä jossa työskentelet	2) Kuinka monta vuotta olette työskennellyt yrityksessä ostajana?	3) Kuinka moni henkilö osallistuu ostopäätöksen tekemiseen teidän lisäksi?	4) Kuinka paljon seuraavat tekijät vaikuttavat ostopäätöksen tekemiseen? [Tuotteen hinta]	4) Kuinka paljon seuraavat tekijät vaikuttavat ostopäätöksen tekemiseen? [Tuotteen laatu]	4) Kuinka paljon seuraavat tekijät vaikuttavat ostopäätöksen tekemiseen? [Brändi]	4) Kuinka paljon seuraavat tekijät vaikuttavat ostopäätöksen tekemiseen? [Maksu- ja toimintusehdot]	4) Kuinka paljon seuraavat tekijät vaikuttavat ostopäätöksen tekemiseen? [Toimintusvarmuus]	4) Kuinka paljon seuraavat tekijät vaikuttavat ostopäätöksen tekemiseen? [Toimintusten nopeus]	4) Kuinka paljon seuraavat tekijät vaikuttavat ostopäätöksen tekemiseen? [Palvelut oston jälkeen (takuu ja hyvitykset)]	5) Onko joku muu tekijä, mikä vaikuttaa ostopäätöksen tekemiseen? Mikä/mitkä?	6) Mikä seuraavista tekijöistä on mielestänne tärkein ostopäätöksen vaikuttava tekijä?
Urheilu ja vapaa-aika	1-3 vuotta	0-1 henkilöä	Erittäin paljon	Melko paljon	Melko vähän	Melko paljon	Melko paljon	Ei paljon, eikä vähän	Melko paljon	Jatko toimitukset, toimittajan yhteistyö kyky. Pukeutumisessa tehdään paljon oman suunnittelun privat label-tuotteita ja tuotteita valmistavat tehtaot ovat pääsääntöisesti samoja. Ostopäätökseen ja tilauksen antamiseen vaikuttaa silloin myös se, kuinka paljon kyseiselle tehtaalle on jo laitettu tilauksia, ettei ylikuormiteta yhtä ja samaa liikaa. Tarjottu kokonaispaketti ratkaisee.	Tuotteen hinta
Pukeutuminen Kodintekniikka ja viihde	alle vuoden 7-9 vuotta	0-1 henkilöä 0-1 henkilöä	Erittäin paljon Erittäin paljon	Erittäin paljon Erittäin paljon	Melko vähän Ei paljon, eikä vähän	Ei paljon, eikä vähän Ei paljon, eikä vähän	Erittäin paljon Melko paljon	Melko paljon Ei paljon, eikä vähän	Melko paljon Melko paljon	Tavarantarjoajia on paljon samoissa hintaluokissa/laaduissa, joten erittäin paljon merkitsee yhteydenpidon helppous ja sujuvuus toimittajan kanssa - tämä on merkittävä tekijä silloin kun työtä on paljon. Myös se, että pyydyt näytteet tulevat ilman, että niitä joutuu jatkuvasti pyytämään/vahtiimaan (liittyy oikeastaan edelliseen toteamuk-	Tuotteen hinta Tuotteen laatu
Kodintekstiilit	4-6 vuotta	0-1 henkilöä	Erittäin paljon	Erittäin paljon	Melko paljon	Erittäin paljon	Erittäin paljon	Erittäin paljon	Melko paljon		Tuotteen laatu

55
Liite 4

										seeni).	
										2) kohtaan tarkennus: saman konsernin palveluksessa yli 14v tekemässä juurikin melko samaa työtä mutta ei nimikkeellä ostaja.	
Elintarvikkeet	1-3 vuotta	0-1 henkilöä	Erittäin paljon	Erittäin paljon	Melko paljon Ei paljon, eikä vähän	Melko paljon Ei paljon, eikä vähän	Erittäin paljon Ei paljon, eikä vähän	Melko paljon Ei paljon, eikä vähän	Melko paljon Ei paljon, eikä vähän	Luotettava toimittaja	Tuotteen hinta
Pukeutuminen	4-6 vuotta	2-4 henkilöä	Melko paljon	Melko paljon							Tuotteen hinta
										Markkinat tuotteelle , kilpailijoiden toimenpiteet ja valikoimat. Toimittajan vahvat markkinointi suunnitelmat esim.TV Toimittajan panostus meille mainosrahat,kampanja kate jne. Tärkeimpiä on kassa kate ja arvioitu menneki. Tärkein on hinta/laatu suhde	
Teknokemia	yli 9 vuotta	2-4 henkilöä	Erittäin paljon	Erittäin paljon	Melko paljon Ei paljon, eikä vähän	Erittäin paljon Melko vähän	Erittäin paljon Melko paljon	Erittäin paljon Melko paljon	Erittäin paljon Melko paljon		Tuotteen hinta
Urheilu ja vapaa-aika	yli 9 vuotta	2-4 henkilöä	Erittäin paljon	Melko paljon							Tuotteen hinta
Työkalut ja sähkötarvikkeet	4-6 vuotta	0-1 henkilöä	Melko paljon	Melko paljon	Ei paljon, eikä vähän	Ei paljon, eikä vähän	Melko paljon	Melko paljon	Ei paljon, eikä vähän	Toimittaja luotettavuus -laadussa -toimitusajoissa -pakkaamisessa -tuontidocumenteissa	Tuotteen hinta
Pukeutuminen	1-3 vuotta	2-4 henkilöä	Erittäin paljon	Erittäin paljon	Erittäin paljon Ei paljon, eikä vähän	Erittäin paljon Melko paljon	Erittäin paljon Melko paljon	Melko paljon	Melko paljon	Riskien punniteseminen ostohetkellä	Toimitusvarmuus
Taloustavara ja sesonki	7-9 vuotta	0-1 henkilöä	Erittäin paljon	Melko paljon							Tuotteen hinta
Kodintekniikka ja viihde	yli 9 vuotta	Yli 4 henkilöä	Melko paljon	Erittäin paljon	Ei paljon, eikä vähän	Melko paljon	Erittäin paljon	Melko paljon	Erittäin paljon		Tuotteen laatu
Taloustavara ja sesonki	7-9 vuotta	0-1 henkilöä	Erittäin paljon	Erittäin paljon	Melko paljon	Melko paljon	Erittäin paljon	Erittäin paljon	Erittäin paljon Ei paljon, eikä vähän		Tuotteen hinta
Pukeutuminen	1-3 vuotta	0-1 henkilöä	Erittäin paljon	Melko paljon	Melko paljon	Melko paljon	Erittäin paljon	Melko paljon			Tuotteen hinta
Elintarvikkeet	yli 9 vuotta	0-1 henkilöä	Erittäin paljon	Erittäin paljon	Melko paljon Ei paljon, eikä vähän	Erittäin paljon Melko paljon	Erittäin paljon Melko paljon	Erittäin paljon Melko paljon	Melko paljon Melko paljon		Tuotteen hinta
Taloustavara ja sesonki	4-6 vuotta	Yli 4 henkilöä	Erittäin paljon	Melko paljon						tuotteide tarve - kuluttaja segmentti - muoti trendit - edellisen vastaavan	Tuotteen laatu
Pukeutuminen	1-3 vuotta	0-1 henkilöä	Erittäin paljon	Melko paljon	Erittäin vähän	Erittäin paljon	Erittäin paljon	Ei paljon, eikä vähän	Erittäin vähän		Tuotteen hinta

56
Liite 4

										sesongin analyysi - myynti ja kate budjet- ti - markkinointi - sesongit - hankinta strategia - konsernin strategia - painopiste alueet - yrityksen toimin- taympäristö ja kilpailu- tilanne - yleismaailmallinen talouspoliittinen tilanne - valuutta kurssit - partner ship - sopimukset	
Elintarvikkeet	yli 9 vuotta	2-4 henkilöä	Erittäin paljon	Melko paljon	Ei paljon, eikä vähän	Melko paljon	Melko paljon	Melko paljon	Melko paljon		Tuotteen hinta
Elintarvikkeet	4-6 vuotta	2-4 henkilöä	Erittäin paljon	Erittäin paljon	Melko paljon	Erittäin paljon	Erittäin paljon	Erittäin paljon	Melko paljon		Tuotteen laatu
Pukeutuminen	4-6 vuotta	0-1 henkilöä	Erittäin paljon	Erittäin paljon	Melko vähän	Melko vähän	Erittäin paljon	Melko paljon	Erittäin vähän	trendit, markkinatilan- ne, kilpailijat. Trendit, eli jos tuote tulossa muotiin, teh- dään ostopäätös sen perusteella. Valikoimatiimin tai myymälöiltä tullut palaute, jossa toivo- taan tiettyä tuotetta myyntiin ja arvioidaan, että kysyntää olisi. Hinta / laatu / toimitus- varmuus / tässä järjes- tyksessä	Tuotteen hinta
Pukeutuminen	1-3 vuotta	0-1 henkilöä	Erittäin paljon	Melko paljon	Melko vähän	Melko paljon	Melko paljon	Melko vähän	Melko vähän		Tuotteen hinta
Taloustavara ja sesonki	yli 9 vuotta	0-1 henkilöä	Erittäin paljon	Erittäin paljon	Ei paljon, eikä vähän	Melko paljon	Erittäin paljon	Melko paljon	Melko paljon	LUOTETTA VAS- TUUNSA KANTAVA TOIMITTAJA. REACH SOPIMUS.	Tuotteen laatu
Pukeutuminen Työkalut ja sähkötarvik- keet	1-3 vuotta	2-4 henkilöä	Erittäin paljon	Melko paljon	Ei paljon, eikä vähän	Melko paljon	Erittäin paljon	Erittäin paljon	Melko paljon		Tuotteen laatu
	yli 9 vuotta	2-4 henkilöä	Erittäin paljon	Erittäin paljon	Ei paljon, eikä vähän	Ei paljon, eikä vähän	Erittäin paljon	Ei paljon, eikä vähän	Melko paljon		Tuotteen hinta