

Selvitys SMT:n asiakkaiden tapahtuma- ja kokouspalvelu- jen hankinnasta

Inga Eskelinen

Opinnäytetyö
Myyntityön koulutusohjelma
2015



Tekijä Inga Eskelinen	
Koulutusohjelma Myyntityön koulutusohjelma	
Opinnäytetyön otsikko Selvitys SMT:n asiakkaiden tapahtuma- ja kokouspalvelujen hankinnasta	Sivu- ja liitesivumäärä 49 + 2
Opinnäytetyön otsikko englanniksi Research of SMT's clients event and meeting services procurement	
<p>Tämä opinnäytetyö tehtiin toimeksiantona SMT:lle, joka on johtava suomalainen liikematkatoimisto. SMT tarjoaa yrityksille ja organisaatioille räätälöityjä palveluja, keskittyen liikematkoihin, tapahtumiin ja kokouksiin kotimaassa ja maailmalla, sekä samalla kehittää online-palveluitaan suomalaisten yritysten tarpeisiin. Opinnäytetyön tavoitteena oli selvittää, miten tapahtuma- ja kokouspalvelujen hankinta on organisoitu SMT:n asiakasyrityksissä. Tutkimus rajattiin selvittämään SMT:n valittujen asiakasyritysten tapahtuma- ja kokouspalvelujen hankintaa ja siihen vaikuttavia tekijöitä. Tutkimus oli toimeksiantajalle tarpeellinen, sillä se antoi arvokasta tietoa asiakkaiden kyseisten palvelujen hankinnasta.</p> <p>Opinnäytetyö muodostuu tutkimuksen tietoperustasta sekä empiirisestä tutkimusosioista. Tutkimuksen tietoperustassa käsitellään organisaation yleistä hankintaprosessia, hankintaorganisaation organisoitumista sekä palvelujen hankinnan erityispiirteitä. Tutkimus toteutettiin kvalitatiivisena haastattelututkimuksena, jonka kohderyhmänä olivat SMT:n 20 valittua asiakasyritystä. Tutkimuksen aineisto kerättiin suorittamalla 20 laadullista puhelinhaastattelua. Haastattelut suoritettiin ajalla 9.–11.9.2015 ja 14.–17.9.2015 ja ne kestivät keskimäärin 30–40 minuuttia. Haastattelut olivat strukturoituja yksilöhaastatteluja, sillä tutkimuskysymysten muoto ja esittämisjärjestys olivat etukäteen laadittuja. Aineistoa tiivistettiin hyödyntäen koodausta, ja analyysimenetelmänä käytettiin teemoittelua. Tutkimustulosten vertailussa käytettiin prosenttilukuja.</p> <p>Tutkimuksessa selvisi, että tapahtuma- ja kokouspalvelujen hankintavastuu voidaan jakaa hankinnan operatiiviseen vastuuseen ja budjettivastuuseen. Suurimmassa osassa yrityksistä hankinnan operatiivinen vastuu on assistenteilla ja hankinnan budjettivastuu johtajilla ja päälliköillä. Kyseisten palvelujen hankinta on suurimmassa osassa yrityksistä hajautettua, ja vain viidesosalla yrityksistä on systemaattinen hankintaprosessi tapahtuma- ja kokouspalvelujen hankinnalle. Yleisin valintakriteeri palvelun tuottajan valinnalle on hinta, ja suurin osa yrityksistä mittaa hankitun palvelun onnistumista asiakastytyväisyyskyselyillä. SMT voi hyödyntää tutkimuksen tuloksia sekä myyntimateriaaleissa että viestinnässä.</p> <p>Tämän opinnäytetyön tutkimus selvitti, miten SMT:n valitut asiakasyritykset hankkivat tapahtuma- ja kokouspalveluja. Tutkittava näyte ei kuitenkaan ollut riittävän kattava ymmärtämään hankinnan toimialakohtaisia eroavaisuuksia. SMT voi halutessaan teettää jatkotutkimuksen, jota varten näytteenä tulee valita laajempi kohderyhmä. Tällöin tutkimuksen tuloksia voidaan analysoida myös toimialakohtaisesti. Jatkotutkimuksessa uusille haastateltaville tulee esittää samat tutkimuskysymykset kuin aiemmassa tutkimuksessa, jotta tutkimustulokset ovat keskenään vertailukelpoisia. Jatkotutkimuksella voidaan täydentää tämän opinnäytetyön tutkimusta.</p>	
Asiasanat B2B-palvelujen hankinta, hankintaprosessi, hankintaorganisaatio, palvelun tuottajan valinta	

Sisällys

1	Johdanto	1
1.1	Toimeksiantajan esittely	2
1.2	Tutkimuksen tavoitteet ja rajaukset	2
2	Organisaation hankintaprosessi	4
2.1	Tarpeen tunnistaminen ja hankinnan kohteen määrittely	5
2.2	Mahdollisten toimittajien etsintä ja tarjousten pyytäminen	6
2.3	Tarjousten arviointi ja toimittajan valinta	6
2.4	Toimituksen yksityiskohdista sopiminen	7
2.5	Tehdyn hankinnan arviointi ja palaute	7
3	Hankintaorganisaatio	9
3.1	Hankintapäätökseen vaikuttavien henkilöiden tyypilliset roolit	9
3.2	Hankintaorganisaation keskittäminen ja hajauttaminen	11
3.3	Hankinnan tehtävien järjestely	11
3.4	Hankintapäätösluokat	12
4	Palvelujen hankinnan erityispiirteet	14
4.1	B2B-palvelujen hankintaprosessi	15
4.2	Palvelun spesifikaatioiden luominen	16
4.3	Palvelun tuottajan valinta	16
4.4	Palvelun laadun arviointi	17
4.5	Palvelun suorituksen seuranta ja mittaaminen	18
5	Tutkimuksen teoreettinen viitekehys	21
6	Empiirisen tutkimuksen toteutus	24
6.1	Tutkimuksen kohderyhmän ja aineiston esittely	24
6.2	Tutkimusmenetelmä ja tutkimuksen toteutus	25
6.3	Tutkimuksen vaiheet ja aikataulu	27
7	Tutkimustulosten analyysi	30
7.1	Kuka/ketkä vastaavat organisaatiossa tapahtuma- ja kokouspalvelujen hankinnasta?	30
7.2	Onko kyseisten palvelujen hankinta keskitettyä vai hajautettua?	32
7.3	Onko organisaatiolla systemaattista hankintaprosessia tapahtuma- ja kokouspalvelujen hankinnalle?	33
7.4	Mitkä ovat organisaation valintakriteerit palvelun tuottajan valinnalle?	34
7.5	Miten hankitun palvelun onnistumista mitataan?	38
7.6	Tutkimustulosten yhteenveto	39
8	Pohdinta	41
8.1	Johtopäätökset	41
8.2	Kehittämisen- ja jatkotutkimusehdotukset toimeksiantajalle	44
8.3	Tutkimuksen luotettavuus	45

8.4 Opinnäytetyöprosessin ja oman oppimisen arviointi.....	47
Lähteet	48
Liitteet.....	50
Liite 1. Tutkimuksen kohderyhmä (salainen)	50
Liite 2. Tutkimustulosten yhteenveto (salainen).....	51

1 Johdanto

Tämän opinnäytetyön tarkoituksena on selvittää, mitkä eri tekijät vaikuttavat organisaatioiden hankintaan, keskittyen B2B (business to business) -palveluihin. Opinnäytetyön tekijä on valinnut kyseisen aiheen, koska B2B-yritysten hankinta kiinnostaa tekijää. Opinnäytetyö on tehty toimeksiantona SMT:lle, ja aihe on syntynyt toimeksiantajan tarpeesta. Aiheen mielenkiintoisuutta ja ajankohtaisuutta on myös lisännyt tekijän samanaikaisesti suorittama työharjoittelu SMT:llä.

Tutkimuksen tavoitteena on selvittää, miten tapahtuma- ja kokouspalvelujen hankinta on organisoitu SMT:n asiakasyrityksissä. SMT haluaa tutkimuksen avulla luoda paremman ymmärryksen asiakkaidensa tapahtuma- ja kokouspalvelujen hankinnasta ja siihen vaikuttavista tekijöistä, sekä näin kasvattaa kyseisten palvelujen myyntiä. Tutkimus on toteutettu SMT:n toiveiden ja tarpeen mukaisesti. SMT on saanut tutkimuksen avulla konkreettisen käsityksen siitä, miten asiakasyritykset hankkivat tapahtuma- ja kokouspalveluja.

SMT ei ole aikaisemmin tehnyt tutkimusta asiakkaidensa tapahtuma- ja kokouspalvelujen hankinnasta. Tutkimus on toimeksiantajalle erittäin tarpeellinen, koska se antaa arvokasta tietoa, jota voidaan hyödyntää yrityksen myyntimateriaaleissa sekä viestinnässä. Tutkimus on toteutettu kvalitatiivisena haastattelututkimuksena, jonka aineisto on kerätty suorittamalla 20 laadullista puhelinhaastattelua.

Opinnäytetyö muodostuu tutkimuksen tietoperustasta sekä empiirisestä tutkimusosiosta. Tutkimuksen tietoperusta rakentuu kolmesta pääluvusta, jotka käsittelevät organisaation yleistä hankintaprosessia, hankintaorganisaation organisoitumista sekä palvelujen hankinnan erityispiirteitä. Nämä ovat tutkimuksen kannalta olennaisia hankinnan osa-alueita, jotka yhdessä luovat pohjan empiiriselle osiolle. Tutkimuksen teoreettisessa viitekehyksessä esitellään opinnäytetyön tekijän näkemys tietoperustan keskeisimmistä osa-alueista.

Empiirisessä osiossa tarkastellaan tutkimuksen toteuttamista. Osiossa esitellään tutkimuksen kohderyhmä ja aineisto, tutkimusmenetelmä ja tutkimuksen toteutus sekä tutkimuksen vaiheet ja aikataulu. Tämän lisäksi osiossa analysoidaan tutkimustulokset ja esitetään niiden perusteella tehdyt johtopäätökset sekä kehittämis- ja jatkotutkimusehdotukset toimeksiantajalle. Lopuksi pohditaan tutkimuksen luotettavuutta sekä opinnäytetyöprosessin ja oman oppimisen arviointia. Tässä luvussa esitellään myös tarkemmin toimeksiantajayritys sekä tutkimuksen tavoitteet ja rajaukset.

1.1 Toimeksiantajan esittely

SMT on johtava suomalainen liikematkatoimisto, joka on tänä päivänä toiminut suomalaisen liikematkustajan kumppanina jo yli 100 vuoden ajan. SMT tarjoaa yrityksille ja organisaatioille räätälöityjä palveluja, keskittyen liikematkoihin, tapahtumiin ja kokouksiin kotimaassa ja maailmalla, sekä samalla kehittää online-palveluitaan suomalaisten yritysten tarpeisiin. SMT:n toimitusjohtajana toimii Kirsi Paakkari ja Finnair Oyj omistaa 100 % SMT:n osakkeista. SMT:llä työskentelee noin 200 liikematkojen, tapahtumien ja kokousten asiantuntijaa. (Castrén 24.8.2015; SMT.)

SMT syntyi, kun kaksi suurinta suomalaista liikematkatoimistoa, Area ja Suomen Matkatoimisto, yhdistyivät 1.12.2013. Palveluvalikoimaan kuuluu kaikenlaiset työmatkat sekä yritysten ja yhteisöjen sisäiset ja ulkoiset kokoukset ja tapahtumat. SMT:n asiakkaat koostuvat sekä Suomen suurimmista yrityksistä että pienemmistä omistajavetoisista yrityksistä, valtion- ja julkishallinnon asiakkuuksista sekä yhteisöistä. Palvelumalli räätälöidään aina kunkin asiakkaan tarpeita vastaavaksi. (Castrén 24.8.2015; SMT.)

Kansainvälisiä yrityksiä SMT palvelee yhdessä strategisen yhteistyökumppaninsa American Express Global Business Travel (AEGBT) – liikematkatoimiston kanssa. SMT on ainoa suomalainen matkatoimistokumppani, joka edustaa maailman suurinta liikematkatoimistoa AEGBT:tä. Jo 23 vuoden ajan jatkunut yhteistyö tarjoaa SMT:n asiakkaille suomalaisen vaihtoehdon globaalin verkoston tuomilla eduilla. Yhdessä AEGBT- liikematkatoimiston kanssa SMT voi tarjota yhä tehokkaampia matkustamisen hallinnoimisen palveluja kaiken kokoisille yrityksille. Suomalaisille yritysasiakkailleen SMT on paikallinen palveluntarjoaja, kun taas globaalille yritykselle heidän kaltaisensa matkahallinnon organisaatio AEGBT-kumppanuutensa ansiosta. (Castrén 24.8.2015; SMT.)

SMT:n toimistot sijaitsevat Helsinki-Vantaalla, Vaasassa, Tampereella, Turussa ja Oulussa. SMT on Baltian johtava liikematkatoimisto tytäryhtiönsä Estravelin kautta, joka toimii Virossa, Latviassa ja Liettuassa, yhteensä kahdeksalla eri paikkakunnalla. SMT on asiakkaidensa käytettävissä vuoden jokaisena päivänä 24 tuntia vuorokaudessa. (Castrén 24.8.2015; SMT.)

1.2 Tutkimuksen tavoitteet ja rajaukset

Tämän tutkimuksen tavoitteena on selvittää, miten tapahtuma- ja kokouspalvelujen hankinta on organisoitu SMT:n asiakasyrityksissä. Tavoitteena on selvittää haastateltavien asiakasyritysten tapahtuma- ja kokouspalvelujen hankinnan nykytilaa huomioiden hankin-

tapäätöksistä vastaavat henkilöt, hankintojen organisointi (keskittäminen/hajauttaminen), mahdollinen hankintaprosessi kyseisille palveluille, valintakriteerit palvelun tuottajan valinnalle sekä mittarit, joilla hankitun palvelun onnistumista mitataan.

Tutkimusongelma: Miten tapahtuma- ja kokouspalvelujen hankinta on organisoitu SMT:n asiakasyrityksissä?

Tutkimusongelmaa selvittävät tutkimuskysymykset:

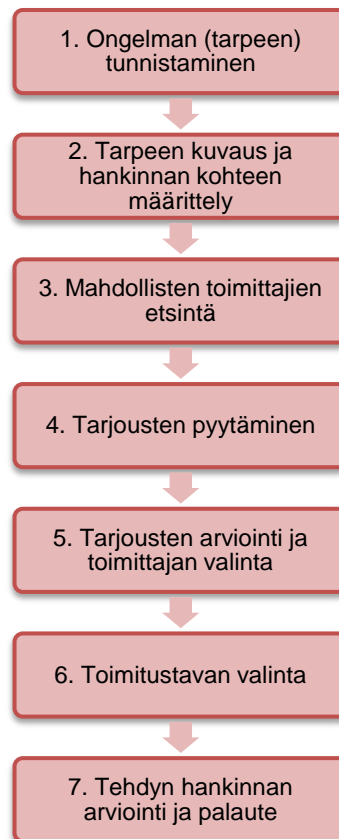
1. Kuka/ketkä vastaavat organisaatiossa tapahtuma- ja kokouspalvelujen hankinnasta?
2. Onko kyseisten palvelujen hankinta keskitettyä vai hajautettua?
3. Onko organisaatiolla systemaattista hankintaprosessia tapahtuma- ja kokouspalvelujen hankinnalle?
4. Mitkä ovat organisaation valintakriteerit palvelun tuottajan valinnalle?
5. Miten hankitun palvelun onnistumista mitataan?

Opinnäytetyön tutkimus on rajattu selvittämään SMT:n valittujen asiakasyritysten tapahtuma- ja kokouspalvelujen hankintaa ja siihen vaikuttavia tekijöitä. Tutkimuskysymykset on muotoiltu yhdessä SMT:n myynti- ja markkinointijohtaja Mikael Castrénin kanssa. Näin on varmistettu, että tutkimuksen tulokset hyödyttävät toimeksiantajayritystä. Tämä opinnäytetyö on kvalitatiivinen haastattelututkimus.

2 Organisaation hankintaprosessi

Hankintaprosessi on systemaattinen tapahtumien tai toistettavien toimenpiteiden sarja, jonka on tarkoitus johtaa tulokseen. Erot organisaatioiden hankintarakenteissa ja -menettelyissä johtavat erilaiseen päätöksentekoon. Mahdollisen toimittajan on tärkeää ymmärtää, miten hankintapäätökset kussakin organisaatiossa tehdään. (Manning, Ahearne & Reece, 2014, 189.)

Organisaation hankintaprosessi muodostuu toisiaan seuraavista vaiheista. Näitä vaiheita ovat muun muassa ongelman (tarpeen) tunnistaminen, yleinen tarpeen kuvaus ja hankinnan kohteen määrittely, mahdollisten toimittajien etsintä, tarjousten pyytäminen, tarjousten arviointi ja toimittajan valinta, toimitustavan valinta sekä tehdyn hankinnan arviointi ja palaute. Tämänkaltainen prosessi kuvaa hyvin B2B (business to business) -markkinoiden hankintaa. Organisaation hankintaprosessi etenee kuitenkin hyvin pitkälti sen mukaan, onko kyseessä ensimmäinen hankintakerta (uusi hankinta) vai suora uudelleenhankinta. (Ojasalo & Ojasalo 2010, 38.) Ensimmäinen hankintakerta sisältää tyypillisesti kuviossa 1 esitetyt vaiheet.



Kuvio 1. Hankintaprosessin vaiheet B2B-markkinoilla (Mukaiillen Ojasalo & Ojasalo 2010, 38).

Myös Jobber ja Lancaster (2012, 107) kuvaavat organisaation hankintaprosessin seitsemänvaiheisena mallina. Rutiininomaisessa uudelleenhankinnassa ostaja usein ohittaa vaiheet 3, 4 ja 5 uusiessaan tilauksen jo olemassa olevalta toimittajalta. Yleisesti hankintaprosessin pituus ja monivaiheisuus riippuvat hankintapäätöksen suuruudesta ja siitä, mitä kalliimpi hankinnan kohde on kyseessä. (Jobber & Lancaster 2012, 105–106.) Ensimmäinen hankintakerta etenee tyypillisesti pidemmän kaavan mukaan (Ojasalo & Ojasalo 2010, 38).

Organisaation hankintaprosessi voidaan myös kuvata lyhyempänä ja pelkistetympänä mallina. Manning ym. (2014, 189) jakavat hankintaprosessin viiteen eri vaiheeseen: tarpeen tunnistamiseen, ratkaisujen arvioimiseen, ongelmien ratkaisemiseen, hankintaan ja toimeenpanoon. Myyjän on tärkeä ymmärtää ostajan yksilöllistä hankintaprosessia ja tunnistaa, missä vaiheessa tätä prosessia ostaja on menossa (Manning ym. 2014, 189).

2.1 Tarpeen tunnistaminen ja hankinnan kohteen määrittely

Organisaation hankintaprosessi käynnistyy tarpeen tunnistamisesta, kun ostaja tiedostaa olemassa olevan puutteen. Tässä vaiheessa hankintaprosessia myyjällä on mahdollisuus luoda ostajalle arvoa ottaessaan selvää ostajan ongelman laajuudesta ja tarjotessaan siihen ratkaisua. Ostaja tarvitsee usein apua arvioidessaan, onko kyseessä tarpeeksi merkittävä ongelma, jotta ratkaisusta syntyvä kustannus on perusteltavissa. (Manning ym. 2014, 189–190.)

Hankinnan kohteena olevien tuotteiden, materiaalien ja palvelujen spesifikaatioiden eli yksityiskohtaisten vaatimuskuvausten tulee olla tarkoin määriteltyjä. Tässä vaikuttavat ostavan organisaation omien tuotteiden kysyntä, tuotantoprosessi sekä operaatiot. Ostajan on myös huolellisesti harkittava ostomäärät, jotta organisaatio välttyy liian suurilta varastoilta. (Ojasalo & Ojasalo 2010, 39.) Myyjän kyky vaikuttaa ostajan määrittelemiін spesifikaatioihin voi luoda merkittävää etua myyjän organisaatiolle hankintaprosessin myöhäisemmissä vaiheissa. Jos myyjä onnistuu vakuuttamaan ostajan tarkentamaan hankinnan vaatimuskuvaukset myyjän tuotetta tai palvelua vastaaviksi, voi hän käytännössä tehdä kaupat jo tässä vaiheessa prosessia. (Jobber & Lancaster 2012, 106.)

Tarpeen tunnistamisen ja hankinnan kohteen määrittelyn jälkeen ostaja alkaa etsiä tietoa, joka auttaa häntä arvioimaan mahdollisia ratkaisuja ongelman ratkaisemiseksi. Myyjä voi luoda arvoa tarjoamalla hyödyllistä tietoa, joka auttaa ostajaa tekemään valinnan ratkaisusta. Myyjä voi esimerkiksi korostaa valinnasta syntyviä kustannussäästöjä tai kasvavaa liikevaihtoa. Luodakseen aidon kumppanuussuhteen ostajan kanssa, myyjän tulee tarjota

tietoa, jonka avulla ostaja saavuttaa tavoitteensa. Todellinen ymmärrys ostajan hankintaprosessista auttaa myyjää tunnistamaan nämä tavoitteet. (Manning ym. 2014, 190.)

2.2 Mahdollisten toimittajien etsintä ja tarjousten pyytäminen

Tässä vaiheessa hankintaprosessia ostaja on tietoinen tarpeesta ja on jo perehtynyt erilaisiin ratkaisuihin (Manning ym. 2014, 190). Mahdollisten toimittajien etsintä voi alkaa, kun ostettavan tuotteen, materiaalin tai palvelun kuvaus on määritelty. Jos organisaatiolla on jo positiivista kokemusta samankaltaisesta hankinnasta, etsintä voidaan kohdistaa yhteen tai muutamaankin toimittajaan. Vastaavasti, jos kyseessä on uusi hankinnan kohde, etsintä kohdistetaan useaan toimittajaan. Tällöin organisaatiolla on varaa valita paras tuote tai palvelu edullisimmilla ehdoilla. (Ojasalo & Ojasalo 2010, 39.) Yleisesti ottaen toimittajien etsintä vie sitä vähemmän aikaa, mitä halvempi ja vähemmän tärkeä hankinnan kohde on kyseessä (Jobber & Lancaster 2012, 106).

Seuraavaksi mahdollisilta toimittajilta voidaan pyytää yksityiskohtaiset tarjoukset. Usein tapahtuvan tai yksinkertaisen hankinnan tapauksessa tämä vaihe on varsin nopea ja se voidaan hoitaa pelkällä puhelinsoitolla. Suurempiin ja kalliimpiin hankintoihin kuuluu puolestaan kirjallisia ja yksityiskohtaisempia spesifikaatioita. (Ojasalo & Ojasalo 2010, 39–40.) Toimittajan on tärkeää erottautua tarjouksellaan kilpailijoista. Tarjouksen tulee olla markkinoinnin työkalu, pelkän teknisen asiakirjan sijaan. (Kotler, Armstrong, Harris & Piercy 2013, 185.)

2.3 Tarjousten arviointi ja toimittajan valinta

Hankintapäätökseen vaikuttavat henkilöt arvioivat toimittajien tarjoukset. Hinnosta ja hankintaan liittyvistä ehdoista, kuten toimitusehdoista, saatetaan neuvotella yhden tai useamman mahdollisen toimittajan kanssa. Rationaalisilla valintakriteereillä, kuten hinnalla ja laadulla, on suurempi painoarvo toimittajan valinnassa, mutta myös sosiaaliset ja emotionaaliset tekijät saattavat vaikuttaa päätöksentekoon. Valintakriteerien suhteelliset painoarvot kuitenkin vaihtelevat hankinnan kohteena olevan tuotteen tai palvelun sekä hankintaorganisaation oman menettelyn mukaan. (Ojasalo & Ojasalo 2010, 40.) Ostajat valitsevat usein toimittajan, jolla on kyky täyttää tilauksia nopeasti (Manning ym. 2014, 191).

Toimittajan valintaan vaikuttavat valintakriteerit voivat liittyä esimerkiksi tuote- ja palvelulaatuun, toimittajan maineeseen, ajallaan tapahtuviin toimituksiin, avoimeen kommunikointiin sekä kilpailukykyisiin hintoihin. Hankintapäätökseen vaikuttavat henkilöt arvioivat mahdollisia toimittajia näiden valintakriteereiden pohjalta tunnistaakseen parhaat toimittajat. Ennen lopullista päätöstä, ostaja yrittää tyypillisesti neuvotella parhaimmat hinnat ja

ehdot ensisijaisten toimittajien kanssa. Lopulta voidaan päätyä joko yhteen tai muutamaankin toimittajaan. Monet ostajat suosivat useamman toimittajan samanaikaista hyödyntämistä, jotta hankintaorganisaatio ei tule riippuvaiseksi vain yhdestä toimittajasta. (Kotler ym. 2013, 185.)

2.4 Toimituksen yksityiskohdista sopiminen

Seuraavaksi siirrytään määrittämään maksu- ja toimitustavan yksityiskohdat. Yleensä näistä vastaa hankintapäällikkö. (Jobber & Lancaster 2012, 107.) Hankinnan toimitustapa ja suoritusajankohta pyritään aina sovittamaan organisaation tarpeita vastaaviksi. Hankinnan kohteena oleviin tavaroihin liittyy erilaisia vastaanottorutiineja, kuten vastaanotto, tarkistus, maksu ja tietojen syöttö organisaation tietojärjestelmiin. Nämä rutiinit aiheuttavat niin kutsuttuja piilokustannuksia, joita organisaatio yrittää vähentää ja poistaa hyödyntäen strategisia kumppanuuksia sekä tietojärjestelmiä. (Ojasalo & Ojasalo 2010, 40.)

Toimituksen yksityiskohdat sisältävät lopullisen tilauksen ja valitun toimittajan tai toimittajat sekä tekniset spesifikaatiot, tarvittavan tilausmäärän, toimituksen ajankohdan, palautuskäytännöt ja takuut (Kotler ym. 2013, 185–186). E erityisen tärkeää on sopia takuun voimassaolosta ja siitä, milloin se astuu voimaan. Takuun voimassaolo voi esimerkiksi alkaa siitä päivästä, kun toimittaja suorittaa toimituksen ostajalle. Toimittajan tulee myös etukäteen taata toimitettavien tavaroiden laatu ja se, että ne vastaavat sovittuja spesifikaatioita. Ammattiosastaja vastaa näiden toimituksen yksityiskohtien ja ehtojen laatimisen lisäksi tilauksien tekemisestä, toimittajasuhteiden ylläpidosta ja säätelystä sekä ajallaan saapuvien toimitusten varmistamisesta. (van Weele 2014, 30, 37–38.)

2.5 Tehdyhän hankinnan arviointi ja palaute

Tehtyä hankintaa arvioidaan tuotteen tai palvelun sekä toimittajan kannalta. Tuotteen tai palvelun vastaanoton yhteydessä tarkistetaan, miten se vastaa sovittuja spesifikaatioita. Vastaavasti tuotteen tai palvelun käyttäjät arvioivat, miten se vastaa heidän odotuksiaan. Toimittajaa yleensä arvioidaan toimituksen täsmällisyyden ja laadun perusteella. Organisaatiot saattavat tehdä muodollisia arviointeja, joita voidaan hyödyntää seuraavissa hankinnoissa ja mahdollisia toimittajia arvioidessa. (Ojasalo & Ojasalo 2010, 40.) Ostajalle syntynyt arvo voidaan puolestaan arvioida myyjän oikea-aikaisilla toimituksilla, erinomaisilla asennuksilla, tarkalla laskutuksella tai muilla ostajan arvostamilla tekijöillä (Manning ym. 2014, 191).

Myyjä voi siis edesauttaa kaupan syntyä vaikuttamalla ostajan tarpeen tunnistamiseen ja hankinnan kohteen spesifikaatioiden määrittelyyn sekä selkeästi tuomalla esiin tuot-

teensa tai palvelunsa edut, jotka ovat merkittäviä hankintapäätökseen vaikuttaville henkilöille. Mitä aikaisemmin myyjä pääsee osalliseksi ostajan hankintaprosessia, sitä todennäköisemmin hankintaorganisaatio sitoutuu yhteen toimittajaan sen pitkäjänteisen osallistumisen ja tarjoaman teknisen tuen vuoksi. (Jobber & Lancaster 2012, 107–108.)

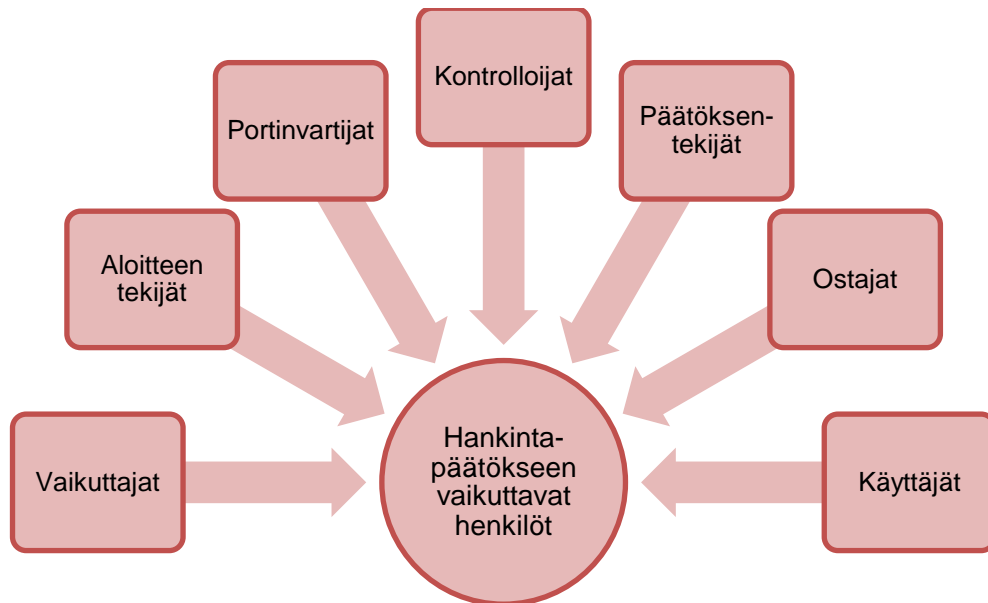
3 Hankintaorganisaatio

Hankintapäätökseen vaikuttavien henkilöiden joukko muodostaa hankintatiimin. Organisaatiolla voi kuitenkin tämän lisäksi olla myös muodollinen hankintaosasto. Hankintapäätökseen vaikuttavat henkilöt ovat hankintaorganisaatiossa olevia henkilöitä, jotka vaikuttavat osaltaan hankintaprosessiin ja sen lopputulokseen. He vaikuttavat käytännössä siihen, toteutuuko hankinta, ja millaiseen tilaukseen organisaatio lopulta päätyy. Hankintatiimin kokoonpano yleensä vaihtuu ajan myötä, hankintakerrasta toiseen. (Ojasalo & Ojasalo 2010, 35.)

Päätöksenteossa on tyypillisesti mukana yhdestä kuuteen henkilöä, riippuen siitä, kuinka monen osaston käyttöön hankinnan kohde tulee, ja mikä on hankinnan rahallinen arvo sekä teknisten ominaisuuksien taso (Cron & DeCarlo 2006, 127). Rutiinihankinnoissa päätöksenteosta saattaa vastata vain yksi henkilö, kun monimutkaisemmissa hankinnoissa hankintatiimin kokoonpano voi käsittää jopa kahdestakymmenestä kolmeenkymmeneen henkilöä hankintaorganisaation eri osastoilta (Kotler ym. 2013, 182).

3.1 Hankintapäätökseen vaikuttavien henkilöiden tyypilliset roolit

Hankintapäätökseen vaikuttavat henkilöt toimivat erilaisissa rooleissa. Näihin rooleihin lukeutuvat vaikuttajat, aloitteen tekijät, portinvartijat, kontrolloijat, päätöksentekijät, ostajat sekä käyttäjät. Sama henkilö voi kuitenkin toimia eri rooleissa tai saman roolin edustajia voi olla mukana päätöksenteossa useampi. Myyjän on tärkeä tietää hankintapäätökseen vaikuttavat henkilöt ja tuntea heidän roolinsa. Nämä kuitenkin vaihtelevat ajan ja eri tilausten myötä, joten myyjän tulee pitää itsensä ajan tasalla. Hankintapäätökseen vaikuttavien henkilöiden joukko on yleensä pieni silloin, kun ostajana on pieni yritys tai hankinnan kohde on yksinkertainen. Vastaavasti, jos ostajana on suuri yritys ja hankinnan kohde on monimutkainen, hankintapäätökseen vaikuttaa useampi henkilö. (Ojasalo & Ojasalo 2010, 35, 37.) Kuviossa 2 on esitelty hankintapäätökseen vaikuttavien henkilöiden tyypilliset roolit.



Kuvio 2. Hankintapäätöksen vaikuttavien henkilöiden tyypilliset roolit (Mukaillen Ojasalo & Ojasalo 2010, 35; Palmer 2014, 209).

Vaikuttajat ovat henkilöitä, jotka vaikuttavat päätöksentekijöiden päätöksentekoprosessiin sekä päätöksen lopputulokseen. Tällaisia henkilöitä voivat esimerkiksi olla ystävät, tuttavat ja kollegat. Aloitteiden tekijät tunnistavat tarpeen ja käynnistävät hankintaprosessin. Portinvartijoilla on nimensä mukaisesti merkittävä rooli päätöksenteossa. He johtavat päätöksenteon tueksi tarvittavan tiedon hankintaa sekä hyväksyvät ennalta mahdollisia ratkaisuja ja toimittajia päätöksentekijöiden harkittavaksi. Myyjän on tärkeä tunnistaa, kuka toimii hankintaorganisaation portinvartijana. Päätöksentekijät tekevät lopullisen hankintapäätöksen. He joko itse suorittavat varsinaisen hankinnan tai ohjeistavat ostajat suorittamaan sen puolestaan. Ostaja ei välttämättä itse kuluta hankittua tuotetta tai palvelua, vaan käyttäjät kuluttavat sen. (Palmer 2014, 207–208; Solomon 2013, 394.)

Käyttäjät tulee tunnistaa tärkeinä vaikuttajina päätöksentekoprosessissa, sillä he vaikuttajien tapaan usein auttavat määrittämään hankittavan tuotteen tai palvelun spesifikaatiot (Kotler ym. 2013, 181). Myyjän on portinvartijan lisäksi tärkeä tunnistaa organisaation päätöksentekijä. Tämän tunnistukseen myyjän on ymmärrettävä ostajan hankintaprosessia. Parhaimman käsityksen myyjä saa silloin, kun hän pyytää ostajaa selittämään, miten hankintaprosessi etenee heidän organisaatiossaan ja kuka johtaa ostajien joukkoa. Toisinaan esimerkiksi kontrolloija voi toimia tärkeässä roolissa, jos hän hyväksyy tai asettaa budjetin hankinnalle. (Tanner, Honeycutt & Erffmeyer 2009, 93.)

3.2 Hankintaorganisaation keskittäminen ja hajauttaminen

Hankintaorganisaatio voi olla joko keskitetty tai hajautettu. Täysin keskitetyllä tai hajautetulla organisaatiolla on sekä etuja että haittoja. Keskittämällä voidaan saavuttaa edulliset hankintahinnat ja hankintojen standardointi sekä varastojen hallittavuus on helpompaa. Hankintaorganisaatio on tiivis ja tehokas ja sitä on helpompi johtaa, mitata sekä palkita. Tällöin myös organisaation kustannukset ovat pienemmät. Keskittämisestä syntyy kuitenkin myös haittoja. Hankintojen standardointi ei esimerkiksi vastaakaan liiketoimintayksiköiden strategisia tarpeita ja yksikköjen päätöksenteko voi olla rajallinen strategisesti tärkeissä asioissa. Tämän lisäksi hankintahenkilöstön fokus voi jäädä kapeaksi, jolloin yhteys muihin funktioihin jää heikoksi. Usein myös hankinnasta vastaavien henkilöiden etäisyys tuotteiden ja palvelujen käyttäjiin on suuri. Hankintaorganisaation kannattaa harkita keskittämistä, jos hankinta vaatii erityisempää osaamista, ja hajauttaminen eri yksiköihin aiheuttaa vain turhia päällekkäisyyksiä. (Iloranta & Pajunen-Muhonen 2015, 317–320.)

Hajauttaminen mahdollistaa rajoituksettoman päätöksenteon, mistä seuraa myös suora tulostavastuu. Toimittajat ja tuotteiden tai palvelujen käyttäjät ovat välittömässä yhteydessä toisiinsa ja toimittajia voidaan hyödyntää paremmin tuotekehityksessä. Hankintaan osallistuvien henkilöiden tehtävät ovat laajat ja raportointi on yksinkertaista. Kuten keskittämisestä, hajauttamisesta syntyy myös haittoja. Tällöin hankintavolyymit sirpaloituvat, standardointi on haastavaa ja hankintojen kokonaiskustannukset on vaikea hahmottaa. Hajauttaminen voi tulla kyseeseen silloin, jos ostajalla on suuri vaikutus organisaation hankintapäätöksiin, yksikköjen tarpeet ovat hyvin erilaisia ja hankintatehtävät ovat yksinkertaisia. (Iloranta & Pajunen-Muhonen 2015, 319–320.)

3.3 Hankinnan tehtävien järjestely

Hankinnan tehtävät voidaan järjestellä joko liiketoimintapohjaisesti, toimittajittain tai tuote- tai palveluryhmittäin. Liiketoimintapohjaisessa järjestelyssä tehtävät voidaan jakaa yksiköille, osastoille tai tuotantolinjoille. Tämä on kätevää silloin, jos yksiköt toimivat keskenään erilaisten materiaalien, tuotteiden ja palvelujen parissa. Tilanne on kuitenkin vain harvoin tämänkaltainen, sillä yksiköt ja osastot käyttävät usein hyvin samanlaisia tuotteita ja palveluja. Hankinnan tehtävien jakaminen toimittajittain mahdollistaa puolestaan sen, että yhteistyökumppanit tulevat tutuiksi ja kommunikointi yksinkertaistuu. Tämä saattaa kuitenkin haitata puolueetonta toimittajavaihtoehtojen tarkastelua, sillä ostaja voi päätyä yhteistyötoimittajaan silloinkin, kun tämän tarjoama vaihtoehto on huomattavasti kalliimpi kuin muiden toimittajien. Ostaja voi myös keskittyä vain tiettyyn tuote- tai palveluryhmäkokonaisuuteen. Tällöin ostaja voi perehtyä yhteen toimialaan, jolloin hän oppii alan kustannusrakenteista, teknologiasta, yrityksistä ja liiketoiminnan menestystekijöistä. Tä-

mänkaltainen toimittajamarkkinoiden hyvä ymmärrys mahdollistaa viisaan hankintastrategian luomisen kyseiselle tuoteryhmälle, jonka avulla voidaan puolestaan tunnistaa parhaat toimittajat ja saada vahva asema neuvotteluissa. (Iloranta & Pajunen-Muhonen 2015, 321–323.)

3.4 Hankintapäätösluokat

Organisaation hankintapäätökset voidaan jakaa kolmeen eri luokkaan: suora uudelleen-hankinta, modifioitu uudelleen-hankinta ja ensimmäinen hankintakerta. Suora uudelleen-hankinta on rutiininomainen päätös, joka tehdään tyypillisesti silloin, kun varastoarvo saavuttaa ennalta määritellyn uudelleentilausesteen. Useilla organisaatioilla on tätä varten valmis lista hyväksytyistä toimittajista, jota he hyödyntävät. Tällöin tiedon hankinta tai toimittajien arviointi ei ole yleensä tarpeellista. (Solomon 2013, 396–397.) Taulukossa 1 on esitelty erilaiset hankintapäätösluokat.

Taulukko 1. Hankintapäätösluokat (Mukaihen Solomon 2013, 397).

Hankintapäätösluokka	Vaivannäkö	Riskitaso	Ostajan osallistuminen
Suora uudelleen-hankinta	Rutiinipäätös	Matala	Automaattinen uudelleentilaus
Modifioitu uudelleen-hankinta	Vähäistä ongelmanratkaisua	Matala/kohtalainen	Yksi/muutama ostaja
Ensimmäinen hankintakerta	Laajaa ongelmanratkaisua	Korkea	Useita ostajia

Modifioitu uudelleen-hankinta sisältää vähäistä päätöksentekoa ja tiedon hankintaa. Tällaisesta hankinnasta on kyse silloin, kun organisaatio haluaa uudelleen-hankkia tietyn tuotteen tai palvelun pienin muutoksin. Tällöin etsintä kohdistetaan muutamaa toimittajaan ja päätöksentekoon osallistuu vain muutama henkilö. (Solomon 2013, 398.) Modifioitujen uudelleen-hankinnan muutokset voivat esimerkiksi koskea tuotteen tai palvelun spesifikaatioita ja hintoja sekä toimittajia (Armstrong & Kotler 2015, 183).

Ensimmäinen hankintakerta vaatii todellista ongelmanratkaisua ja riskinottoa, koska organisaatiolla ei ole aikaisempaa kokemusta samanlaisesta hankintapäätöksestä. Tällöin organisaatio valitsee tarkoin hankintatiimin kokoonpanon, joka arvioi hankinnan ja tyypillisesti hankkii mittavaa tietoa päätöksenteon tueksi. (Solomon 2013, 398.) Päätöksentekoprosessin pituus ja monivaiheisuus lisääntyy, kun siirrytään hankintapäätösluokissa suorasta uudelleen-hankinnasta kohti ensimmäistä hankintakertaa (Jobber & Lancaster 2012, 111).

Armstrongin ja Kotlerin (2015, 183) mukaan ostajat hankkivat mieluummin kokonaisen ratkaisun yhdeltä toimittajalta, sen sijaan, että he hankkivat erillisiä tuotteita ja palveluita useilta eri toimittajilta. Tämän vuoksi ostaja päätyy tyypillisesti toimittajaan, jolla on tarjota kokonaisvaltainen ratkaisu, joka vastaa ostajan tarpeita sekä ratkaisee olemassa olevan ongelman. (Armstrong & Kotler 2015, 183.)

4 Palvelujen hankinnan erityispiirteet

Palvelun keskeiset ominaispiirteet ovat aineettomuus, heterogeenisyys, tuotannon ja kulutuksen samanaikaisuus sekä ainutkertaisuus. Nämä ominaispiirteet myös asettavat vaatimuksia palvelun tuottamiselle. Merkittävimpana erona tuotteen ja palvelun välillä voidaan pitää palvelun aineettomuutta. Palvelua ei näin ollen voi kokeilla ennen hankintapäätöstä, eikä sitä voida varastoida. Palvelun tuottajan haaste on ennakoida kysyntää ja tasoittaa sitä eri ajankohdille aktiivimalla ostajia myös hiljaisempina aikoina erilaisin erityiseduin tai -tapahtumin. (Lämsä & Uusitalo 2009, 17–18.)

Palvelu on ainutkertainen tapahtuma, jonka tuottamiseen osallistuu useita eri ihmisiä. Tämän vuoksi ne ovat heterogeenisiä eli vaihtelevia. Palvelun tuottajan lisäksi itse ostaja osallistuu palvelun tuottamiseen. (Lämsä & Uusitalo 2009, 18.) B2B-palvelun arvo syntyykin juuri tämän palvelun tuottajan ja ostajan välisen yhteistyön tuloksena (Fitzsimmons, Fitzsimmons & Bordoloi 2014, 12). Palvelutapahtuman laatuun voidaan vaikuttaa esimerkiksi luomalla selkeitä toimintasääntöjä sekä kouluttamalla ja kehittämällä henkilökunnan ammattitaitoa. Se, miten palveluhenkilöstö kohtaa ostajan, on olennaisen tärkeää laadukkaan palvelukokemuksen synnylle. (Lämsä & Uusitalo 2009, 18–19.)

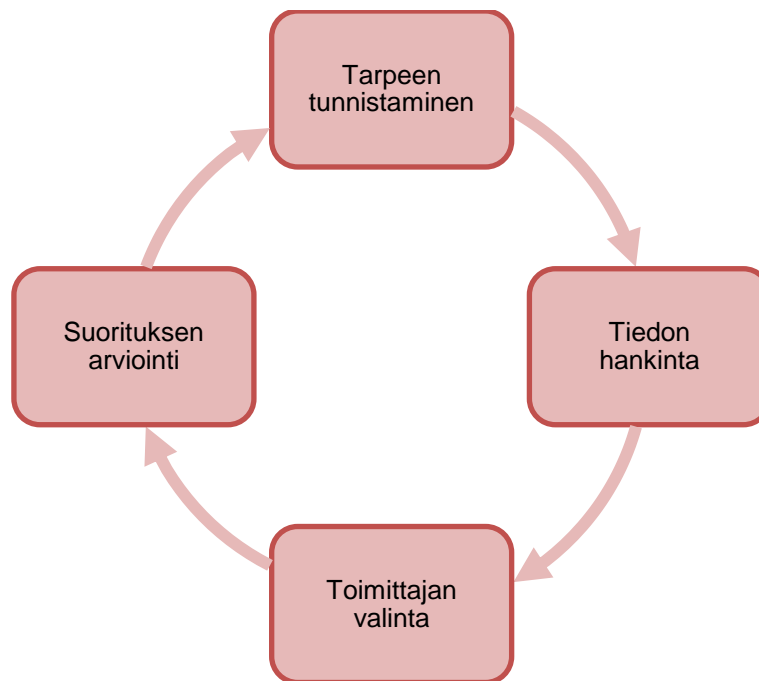
Palvelulle on ominaista, että se tuotetaan samanaikaisesti kuin se kulutetaan. Tästä johtuen palvelut on tuotettava yksilöllisesti ja suhteellisen lähellä ostajaa. Jokainen palvelu on ainutkertainen: se katoaa kuluttamisen jälkeen, eikä sitä voida säilyttää, varastoida tai palauttaa. Koska kulutetulla palvelulla ei tuotteen tapaan ole palautusoikeutta, myyjän tulee korvata ostajan kokemaa vahinkoa palvelun mahdollisista ongelmista ja epäonnistumisista erilaisella kompensoinnilla. Kompensointikeino voi esimerkiksi olla uuden palvelun tarjoaminen ostajalle. (Lämsä & Uusitalo 2009, 19.)

Ilorannan ja Pajunen-Muhosen (2015, 205) mukaan palvelujen keskeisimmiksi piirteiksi on perinteisesti nostettu epäkonkreettisuus, erottamattomuus käyttäjästä, heterogeenisyys sekä säilymättömyys. Palvelu on epäkonkreettinen, koska se on toiminto tai prosessi fyysisen tuotteen sijaan. Erottamattomuus käyttäjästä liitetään siihen, että palvelun tuottaminen ja kulutus tapahtuvat aina samanaikaisesti. Palvelut nähdään heterogeenisinä eli vaihtelevina verrattuna standardoituihin tuotteisiin. Keskeisenä piirteenä pidetään myös palvelun säilymättömyyttä, koska sitä ei voida varastoida tai säilyttää. Palvelulla ei myöskään ole omistajuutta, eikä se siirry, kuten tuotteen kohdalla. Perinteinen rajanveto tuotteen ja palvelun välillä on kuitenkin nykyään häilyvä, sillä tuotteen hankinta sisältää usein jonkinlaista palvelua ja varsin suuri osa palveluista jotain konkreettista tavaraa. Voidaan-

kin ajatella, että hankinnassa on yhä enemmän kyse tuotteen ja palvelun yhdistelmien hankinnasta. (Iloranta & Pajunen-Muhonen 2015, 205–206, 208.)

4.1 B2B-palvelujen hankintaprosessi

B2B-palvelujen hankintaprosessi mukailee organisaation yleistä hankintaprosessia. Palvelujen hankintaprosessin vaiheet ovat tarpeen tunnistaminen, tiedon hankinta, palvelun toimittajan valinta sekä toimittajan suorituksen arviointi. Yksittäisiä vaiheita tarkemmin tarkasteltaessa voidaan huomata B2B-palvelujen hankinnalle ominaisia erityispiirteitä. Tällaisia erityispiirteitä sisältävät muun muassa hankittavan palvelun spesifikaatioiden luominen, palvelun tuottajan valinta sekä laadun arvioiminen. (Ojasalo & Ojasalo 2010, 41.) Kuviossa 3 on esitelty B2B-palvelujen hankintaprosessi.



Kuvio 3. B2B-palvelujen hankintaprosessi (Mukaillen Ojasalo & Ojasalo 2010, 42).

B2B-palvelujen hankintaprosessin ensimmäinen vaihe on tarpeen tunnistaminen. Tässä vaiheessa ostaja määrittelee ongelman ja hankinnan kohteena olevan palvelun spesifikaatiot. Tämän tehtyään ostaja voi siirtyä hankkimaan tarvittavaa tietoa ongelman ratkaisemiseksi. Tietoa voidaan hankkia käyttämällä referenssejä, henkilökohtaisia kontakteja, suosituksia sekä yritysesitteitä. Hankittua tietoa ostaja voi hyödyntää hankintaprosessin kolmannessa vaiheessa, toimittajan valinnassa. Toimittajan valintaan vaikuttaa esimerkiksi hankintaorganisaation mahdollinen aikaisempi kokemus sekä toimittajan suorituskyky. B2B-palvelujen hankintaprosessin neljäs vaihe on suorituksen arviointi. Suoritusta voidaan arvioida sekä palvelun että toimittajan kannalta. Tällöin ostaja arvioi palvelun laatua

sekä toimittajan joustavuutta, luotettavuutta ja sovituisissa aikatauluissa toimimista. (Ojasalo & Ojasalo 2010, 42.)

4.2 Palvelun spesifikaatioiden luominen

Spesifikaatioilla tarkoitetaan yksityiskohtaisia vaatimuskuvauksia, jotka hankittavan palvelun on täytettävä (Ojasalo & Ojasalo 2010, 44). Axelssonin ja Wynstran (2002, 143–144) mukaan B2B-palvelun spesifikaatiot voidaan määrittellä neljän eri periaatteen mukaan. Spesifikaatiot voidaan keskittää toimittajan käyttämiin palvelun panoksiin (input), prosessiin (process), lopputulokseen (output) tai palvelun arvoon (outcome). Palvelun spesifikaatiot voidaan luoda hyödyntäen valittua periaatetta tai eri periaatteiden yhdistelmää. (Axelsson & Wynstra 2002, 143–144.)

Toimittajan käyttämiin palvelun panoksiin keskittyvässä periaatteessa on kyse joko lisäkapasiteetin tai ulkoisen asiantuntemuksen hankinnasta. Tällöin spesifikaatiot voidaan esimerkiksi kohdistaa henkilöresurssien määrään ja laatuun. Prosessiin keskittyvässä periaatteessa ostaja määrittää tarkasti ne toimet, jotka toimittajan tulee suorittaa. Tämä edellyttää, että ostaja tietää, millaisia toimia tulee suorittaa halutun lopputuloksen aikaansaamiseksi. Tämän lisäksi on tärkeää asettaa minimilaatutaso, joka riittää täyttämään laatuodotukset. Palvelun lopputulokseen keskittyvässä periaatteessa ostaja määrittelee palvelun toiminnalliset vaatimukset joko yhdessä toimittajan kanssa tai antaa toimittajan muuntaa kyseiset vaatimukset palveluun liittyviksi toiminnoiksi puolestaan. Tällöin ostaja määrittää ainoastaan halutun lopputuloksen, ei siihen johtaneita toimia. Vastaavasti yhdessä toimittajan kanssa ostaja voi määrittellä spesifikaatiot liittyen toimittajan käyttämiin palvelun panoksiin, prosessin toimenpiteisiin sekä odotettuun lopputulokseen. Tällöin ostaja määrittää lopputuloksen lisäksi myös siihen johtaneet toimet. Palvelun arvoon keskittyvässä periaatteessa määritellään, minkä tulisi olla ostajalle mahdollista, kun palvelu on suoritettu. Vain tämän periaatteen avulla voidaan määrittellä ostajalle palvelusta syntyvä todellinen arvo. (Axelsson & Wynstra 2002, 144–148.)

4.3 Palvelun tuottajan valinta

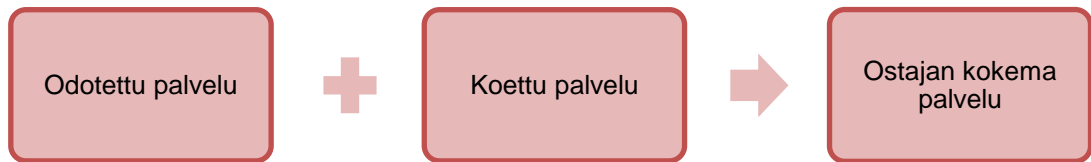
Hankintaorganisaatio arvioi palvelun tuottajaa sekä ennen hankintapäätöstä että sen jälkeen. Palvelun tuottajan tai toimittajan valinnalla tarkoitetaan yleensä hankintapäätöstä edeltäviä toimia, kuten potentiaalisten toimittajien arviointia ja heidän asettamista paremmuusjärjestykseen. Tämän perusteella organisaatio tekee lopullisen valintansa. Palvelun laatua voidaan puolestaan arvioida vasta, kun se on ostettu ja kulutettu. Tällöin yleensä arvioidaan prosessia, lopputulosta sekä seurannaisvaikutuksiin liittyviä tekijöitä ja kokemuksia. (Ojasalo & Ojasalo 2010, 46.)

Palvelun tuottajan valinta voi muistuttaa joko auditointia tai luokittelua. Auditoinnissa hyödynnetään enimmäkseen laadullista eli kvalitatiivista tietoa, kun taas luokittelussa hyödynnetään enimmäkseen määrällistä eli kvantitatiivista tietoa. Kvalitatiivinen tieto katsoo usein tulevaisuuteen ja kvantitatiivinen tieto menneisyyteen. Organisaation hyödyntäessä auditointia, se keskittyy vain muutamisiin tärkeisiin toimittajiin, kun taas luokittelua hyödyntäessä, se keskittyy suurimpaan osaan toimittajia. Auditoinnissa organisaatio pyrkii selvittämään palvelun tuottajan osaamista ja kykyä mahdollisen toimittajasuhteen rakentamiseksi. Luokittelussa puolestaan arvioidaan tuottajan aikaisempaa suorituskykyä. (Ojasalo & Ojasalo 2010, 47.) Muita yleisiä valintakriteerejä ovat muun muassa hinta, laatu, toimitusvarmuus sekä kommunikointi toimittajan ja ostajan välillä (Axelsson & Wynstra 2002, 173–174). B2B-palvelun tuottajan valintakriteerit ja näiden kriteereiden painoarvot kuitenkin vaihtelevat aina valintatilanteesta riippuen. Yleispäteviä kriteerejä ei siis ole, vaan ne tulee selvittää tapauskohtaisesti. (Ojasalo & Ojasalo 2010, 48.)

4.4 Palvelun laadun arviointi

Hyvä laatu voidaan nähdä päämääränä, jota palveluorganisaatio tavoittelee. Palvelun ominaispiirteistä johtuen palvelun laatutasoa on kuitenkin vaikea määrittää, jonka lisäksi ostajilla voi olla hyvin erilainen käsitys laadukkaasta palvelusta. Tämän vuoksi palvelun laatua tuleekin tarkastella ensisijaisesti ostajan kokeman laadun näkökulmasta. (Lämsä & Uusitalo 2009, 19, 22, 49.)

Ostaja kohdistaa palvelulle odotuksia, jotka ovat palvelua ja sen toimittamista koskevia uskomuksia. Ostaja vertaa saamaansa palvelua odotuksiinsa sekä palvelutapahtuman aikana että sen jälkeen. Näillä odotuksilla on siis selvä vaikutus siihen, millaiseksi ostaja kokee palvelun laadun. Myyjän on tärkeä tunnistaa ja ymmärtää ostajan odotukset luodakseen laadukkaan palvelukokemuksen ja varmistaakseen ostajien tyytyväisyyden. Koettu laatu on yksi tyytyväisyyteen vaikuttavista tekijöistä. Myös palvelun yhteydessä mahdollisesti hankittavan fyysisen tuotteen laatu sekä palvelun hinta vaikuttavat osaltaan ostajan tyytyväisyyteen. Palvelun tulee sisältää vain asioita, joita ostaja arvostaa ja joista hän on valmis maksamaan. (Lämsä & Uusitalo 2009, 51, 62.) Kuviossa 4 on esitelty ostajan odotusten rooli koetun palvelun laadun muodostumisessa.



Kuvio 4. Ostajan odotusten rooli koetun palvelun laadun muodostumisessa (Mukaiillen Lämsä & Uusitalo 2009, 51).

Ostajan odotuksia muokkaavat erilaiset tekijät, kuten tarpeet, käsitys palvelusta, tilannetekijät, vaihtoehtoiset palvelun tarjoajat sekä ostajan käsitys omasta osuudestaan palvelutapahtumassa. Ostajan tarpeet sekä henkilökohtainen käsitys palvelusta vaihtelevat aina ostajasta riippuen. Hetkelliset tilannetekijät saavat ostajan tarkentamaan palveluodotuksiin. Ne voivat esimerkiksi laskea ostajan odottamaa palvelutasoa yllättävän ympäristötekijän, kuten sähkökatkoksen, sattuessa. Vaihtoehtoiset palvelun tarjoajat vaikuttavat puolestaan ostajan odotuksiin riittävästä palvelun tasosta. Valinnanvaran ansiosta ostaja usein asettaa palvelulle minimitason, joka on korkeampi kuin tavallisesti. Ostajan käsitys omasta osuudestaan palvelutapahtumassa liittyy siihen, kuinka paljon ostaja kokee voivansa vaikuttaa saamaansa palveluun. Mitä enemmän itse ostaja osallistuu palvelun tuottamiseen, sitä korkeammat hänen odotuksensa ovat. Palvelun laatua voidaan arvioida sekä teknisen laadun että prosessilaadun näkökulmasta. Tekninen laatu liittyy siihen, millaisena ostaja kokee palvelun lopputuloksen. Prosessilaatu puolestaan siihen, miten palvelukokonaisuus tuotettiin. (Lämsä & Uusitalo 2009, 54–55, 59.)

4.5 Palvelun suorituksen seuranta ja mittaaminen

Palvelujen aineettomuus tekee hankinnan kohteen määrittelystä haastavaa ja usein tarkakin määrittely sisältää subjektiivisia mittareita (Iloranta & Pajunen-Muhonen 2015, 209–210). Juuri tämä palvelun sisällön määrittämisen vaikeus tekee B2B-palvelujen hankinnasta haasteellista. Myös palvelun tuottajan valinta tulee tehdä harkitusti, sillä yhteistyö saattaa joskus kestää jopa useamman vuoden ajan. (Heikkilä, Vuori & Laine 2013, 9.) Ostajan tulee yhdessä palvelun tuottajan kanssa määrittää palvelun tavoitteet ja avainmittarit, sekä varmistaa, että molemmat osapuolet ymmärtävät ne samalla tavalla. Mittarien sijaan palvelujen määrittelyssä pyritään usein hyödyntämään erilaisia palvelutasosopimuksia (service level agreement, SLA). Palvelun sisällön määrittäminen on kuitenkin vähintään yhtä tärkeää kuin palvelutasosta sopiminen, sillä palvelun laatu ja lopputulos riippuvat paljolti palvelun tuottajan ammattitaidosta, jota ei ole kovin helppoa arvioida tai mita-

ta. Se, miten ostaja onnistuu tuottajansa valinnassa, on ratkaisevaa. (Iloranta & Pajunen-Muhonen 2015, 210, 221–222.)

Perinteisesti hankinnan ja toimittajan onnistumista on mitattu toimitetun tavaran oikealla hinnalla, laadulla, määrällä ja toimitusajalla. Suorituksen seuranta ja mittaaminen voivat olla yksittäisen toimituksen arvioimista. Mitä tärkeämpi toimittaja on hankintaorganisaation kilpailukyvyyn kannalta, sitä tarkempaa suorituksen arvioinnin ja mittaamisen tulee olla. Selkeät mittarit asettavat näkyvät tavoitteet, joiden avulla puolestaan saavutetaan halutut tulokset. Hankinnan tavoitteet ja se, mitä mitataan, riippuvat paljolti hankinnan painotuksesta. (Iloranta & Pajunen-Muhonen 2015, 311, 315, 360, 364.) Taulukossa 2 on esitelty hankinnan mahdollisia painotuksia ja niistä johtuvia tavoitteita ja mittauksen kohteita.

Taulukko 2. Hankinnan painotukset, tavoitteet ja mittauksen kohteet (Mukaiillen Iloranta & Pajunen-Muhonen 2015, 364).

Hankinnan painotus	Tavoite	Mittauksen kohde
Hinta	Hinnan optimointi	Miten hintaa on onnistuttu alentamaan?
Logistiikka	Materiaalivirran optimointi	Miten toimitukset ovat sujuneet?
Operatiivinen tehokkuus	Operatiivisen tehokkuuden optimointi	Miten tehokasta toiminta on ollut?
Toimitusketjun hallinta	Verkostorakenteen ja yhteistyösuhteiden optimointi	Miten toimittajaverkosto on onnistuttu rakentamaan?

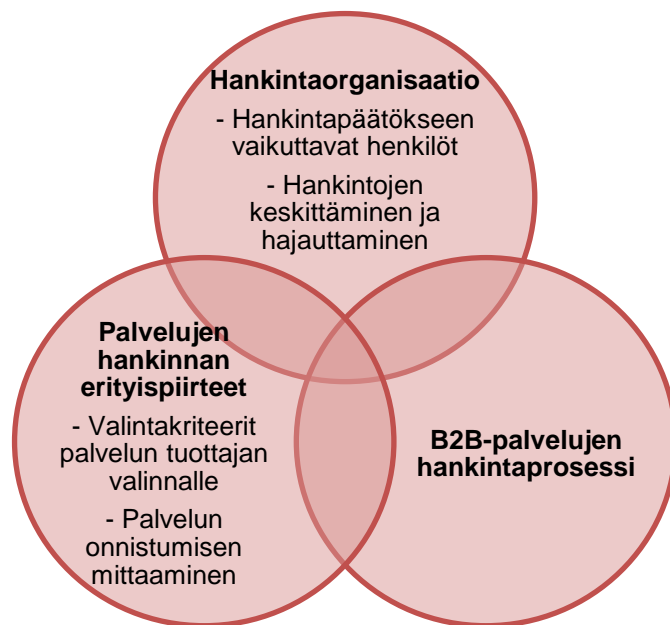
Iloranta ja Pajunen-Muhonen (2015, 365) ehdottavat, että hankintaa tulisi arvioida yksittäisten toimituksen arviointikriteerien (hinta, laatu, määrä, toimitusaika) sijaan koko toimittaja- tai toimitusketjun suorituksen perusteella. Tällöin hankinnan onnistumisen arviointi kohdistuisi samanaikaisesti kaikkiin vaikuttaviin tekijöihin yhden valitun mittarin sijasta. (Iloranta & Pajunen-Muhonen 2015, 365.)

Kokonaiskustannusajattelu (total cost of ownership, TCO) ohjaa ostajaa kiinnittämään huomiota myös hankinnasta aiheutuviin suoriin ja epäsuoriin kustannuksiin pelkän hankintahinnan sijaan. Kokonaiskustannusajattelu pohjautuu toimintolaskentaan (activity based costing, ABC), jonka avulla jokaiselle yksittäiselle toiminnolle, tehtävälle sekä työvaiheelle voidaan laskea siihen käytetty aika ja siitä syntyneet kustannukset. Kokonaiskustannusajattelun avulla mitataan kustannuseriä, jotka aiheutuvat niin tuotteen tai palvelun hankinnasta kuin sen käytöstä koko elinkaaren aikana. (Iloranta & Pajunen-Muhonen 2015, 152–153.) Tämänkaltaisia kustannuseriä ovat esimerkiksi hankintaan liittyvät transaktiokustannukset.

nukset, kuten tilaaminen, kuljetukset ja laadunvarmistus. Hankinnan käytöstä syntyvät kustannukset voivat vastaavasti olla huonosta laadusta johtuvia kustannuksia, kuten tuotteen hylkääminen, uudelleen tekeminen ja vakuutukset. Kokonaiskustannusajattelussa kustannukset nähdään syntyvän organisaation kaikista toiminnoista, ja näin ollen kustannuserät voidaan jakaa yksikötason kustannuksiin (hintaa), erätasokohtaisiin kustannuksiin (hankinnan tekeminen), toimittajakohtaisiin kustannuksiin (suhteen ylläpito) ja tuotetyyppi-kohtaisiin kustannuksiin (tekninen tietämys). (Hankintatoimi.fi.)

5 Tutkimuksen teoreettinen viitekehys

Tämän luvun tarkoituksena on tehdä yhteenveto tutkimuksen tietoperustan keskeisimmistä osa-alueista. Tietoperustan pääluvuissa käsitellään organisaation yleistä hankintaprosessia, hankintaorganisaation organisoitumista ja palvelujen hankinnan erityispiirteitä. Näistä tutkimuksen kannalta nousee tärkeimpinä osakokonaisuuksina esiin B2B- palvelujen hankintaprosessi, hankintapäätökseen vaikuttavat henkilöt, hankintojen keskittäminen ja hajauttaminen, valintakriteerit palvelun tuottajan valinnalle sekä mittarit, joilla hankitun palvelun onnistumista mitataan. Käsiteltävä tietoperusta liittyy vahvasti tutkimuksen tutkimusongelmaan ”Miten tapahtuma- ja kokouspalvelujen hankinta on organisoitu SMT:n asiakasyrityksissä?”. Kuviossa 5 on esitelty tutkimuksen teoreettinen viitekehys, jossa kuvataan palvelujen hankintaan keskeisesti vaikuttavia tekijöitä.



Kuvio 5. Teoreettinen viitekehys: palvelujen hankintaan vaikuttavat tekijät.

Organisaation yleinen hankintaprosessi kuvataan usein seitsemänvaiheisena mallina. Se, miten prosessi etenee, riippuu pitkälti organisaation hankintapäätösluokasta kyseiselle hankinnalle. Ensimmäisen hankintakerran hankintaprosessi on usein pidempi ja monivaiheisempi kuin rutiinomaisen uudelleen hankinnan. Mahdollisen toimittajan on tärkeää ymmärtää ostajan yksilöllistä hankintaprosessia ja tunnistaa missä vaiheessa prosessia ostaja on menossa.

Hankintaorganisaation hankintaosasto käsittää ne henkilöt, jotka vaikuttavat osaltaan hankintapäätökseen sekä hankintaprosessiin ja sen lopputulokseen. Päätöksenteossa

mukana olevien henkilöiden määrä ja kokoonpano vaihtelevat usein hankinnan kohteesta riippuen. Rutiinihankinnasta saattaa vastata vain yksi henkilö, kun taas monimutkaisemman hankinnan päätöksenteossa voi olla mukana useita henkilöitä hankintaorganisaation eri osastoilta.

Hankintaorganisaatio voi olla joko keskitetty tai hajautettu. Molemmissa vaihtoehdoissa on sekä etuja että haittoja. Keskittämällä voidaan esimerkiksi saavuttaa edullisemmat hankintahinnat, mutta yksikköjen päätöksenteko voi olla rajallista ja hankintahenkilöstön yhteys muihin funktioihin voi jäädä heikoksi. Hajauttaminen puolestaan mahdollistaa rajoituksettomien päätöksenteon, joka toisaalta usein johtaa hankintavolyymien sirpaloitumiseen sekä vaikeasti hahmotettaviin hankintojen kokonaiskustannuksiin. Keskittäminen voi tulla kyseeseen silloin, jos hankinta vaatii erityistä osaamista, ja hajauttaminen taas puolestaan silloin, jos hankintaorganisaation yksikköjen tarpeet ovat hyvin erilaisia.

Palvelujen hankinta tuo mukanaan sille ominaisia erityispiirteitä. Merkittävin ero palvelun ja tuotteen välillä on palvelun aineettomuus, jonka vuoksi palvelua ei voi kokeilla ennen hankintapäätöstä. Palvelu on näin ollen ainutkertainen tapahtuma, jonka tuottamiseen osallistuu palvelun tuottajan lisäksi itse ostaja. Palvelu tuotetaan aina samanaikaisesti kuin se kulutetaan, joten sitä ei voida säilyttää tai palauttaa.

B2B-palvelujen hankintaprosessi mukailee organisaation yleistä hankintaprosessia. Palvelujen hankintaprosessin vaiheista nousee kuitenkin sille ominaisesti esiin hankittavan palvelun spesifikaatioiden luominen, palvelun tuottajan valinta sekä laadun arvioiminen. Spesifikaatioilla tarkoitetaan vaatimuskuvauksia, jotka hankittavan palvelun on täytettävä. Palvelun tuottaja voidaan valita esimerkiksi tuottajan aikaisemman suorituskyvyn tai yleisen osaamisen perusteella. Muita yleisiä valintakriteerejä ovat muun muassa hinta, laatu ja toimitusvarmuus. Valintakriteerit ja niiden painoarvot kuitenkin vaihtelevat aina valintatilanteesta riippuen.

Palvelujen aineettomuus tekee myös palvelujen laatutason määrittämisestä vaikeaa, jonka lisäksi ostajilla voi olla hyvin erilainen käsitys laadukkaasta palvelusta. Palvelujen määrittelyssä pyritään hyödyntämään mittareita ja erilaisia palvelutasosopimuksia (service level agreement, SLA), sillä palvelun sisällön määrittäminen sekä palvelutasosta sopiminen ovat olennainen osa tuottajan valintaa.

Perinteisesti hankinnan ja toimittajan onnistumista on mitattu toimitetun tavaran oikealla hinnalla, laadulla, määrällä ja toimitusajalla. Hankintaa tulisi kuitenkin arvioida koko toimitaja- tai toimitusketjun suorituksen perusteella. Kokonaiskustannusajattelu (total cost of

ownership, TCO) kiinnittää huomion kaikkiin hankinnan kustannuseriin pelkän hankintahinnan sijaan. Näin voidaan mitata sekä tuotteen tai palvelun hankinnasta että sen koko elinkaaren aikaisesta käytöstä aiheutuvia kustannuksia.

6 Empiirisen tutkimuksen toteutus

Tässä luvussa käsitellään opinnäytetyön empiirisen tutkimuksen toteuttamista. Ensin esitellään tutkimuksen kohderyhmä ja aineisto. Tämän yhteydessä esitellään tutkimusongelma sekä aineiston keruu ja käsittely. Tämän jälkeen käydään läpi tutkimusmenetelmä ja tutkimuksen toteutus sekä tutkimuksen vaiheet ja aikataulu. Tutkimusongelma syntyi toimeksiantajayrityksen tarpeesta ja tutkimuskysymykset muotoiltiin yhdessä SMT:n myynti- ja markkinointijohtaja Mikael Castrénin kanssa. Näin varmistettiin, että tutkimuksen tulokset hyödyttävät toimeksiantajaa.

6.1 Tutkimuksen kohderyhmän ja aineiston esittely

Tämän tutkimuksen kohderyhmänä olivat SMT:n 20 valittua asiakasyritystä (Liite 1). Tutkimuksessa tutkittiin asiakasyritysten tapahtuma- ja kokouspalvelujen hankintaa. Tutkimus oli toimeksiantajalle erittäin tarpeellinen, sillä se antoi arvokasta tietoa asiakkaiden kyseisten palvelujen hankinnasta ja siihen vaikuttavista tekijöistä. Tutkimusongelmaksi muotoutui ”Miten tapahtuma- ja kokouspalvelujen hankinta on organisoitu SMT:n asiakasyrityksissä?”

Tutkimus toteutettiin kvalitatiivisena eli laadullisena haastattelututkimuksena toimeksiantajayrityksen asiakkaille. SMT:n myynti- ja markkinointijohtaja Mikael Castrén valitsi tutkimukseen osallistuneet asiakasyritykset. Valinnat tehtiin harkinnanvaraisesti niin, että näyte kattaa SMT:n eri asiakassegmentit. Näin varmistettiin, että tutkimuksen tulokset antavat kokonaisvaltaisen käsityksen SMT:n valittujen asiakkaiden tapahtuma- ja kokouspalvelujen hankinnasta. Aineisto on kattava kvalitatiivisen tutkimuksen toteuttamiseksi. Haastateltavat henkilöt ovat asiakasyritysten pääyhteyshenkilöitä.

Tutkimuksen aineisto kerättiin suorittamalla 20 laadullista puhelinhaastattelua. Asiakasyrityksille lähetettiin lyhyt saatekirje, jossa kerrottiin, että heidät on valittu haastateltavien yritysten joukkoon. Jokainen lähestytyistä asiakasyrityksistä suostui haastatteluun ja vastasi heille esitettyihin viiteen kysymykseen. Tutkimuksen tulokset käsiteltiin SMT:n toiveesta anonyymeinä, joten yritysten ja haastateltavien nimet eivät tule ilmi tässä tutkimuksessa. Haastattelut suoritettiin ajalla 9.–11.9.2015 ja 14.–17.9.2015 ja ne kestivät keskimäärin 30–40 minuuttia. Haastattelut soitettiin hiljaisesta huoneesta, jolloin välttyttiin mahdollisilta häiriötekijöiltä, kuten avokonttorin puheensorinalta. Tutkija teki kunkin haastattelun aikana käsin muistiinpanoja, jotka hän kirjoitti puhtaaksi Word-tiedostoon välittömästi haastattelun jälkeen.

Kvalitatiivisen tutkimuksen aineistot ovat välillä niin laajoja, että niiden käsittely sellaiseenaan on haastavaa. Aineiston pelkistämisen keinona hyödynnetään esimerkiksi koodausta eli luokittelua, jonka avulla aineistoa voidaan selkeyttää ja tiivistää. Koodauksella aineistoa tiivistetään ymmärrettävään muotoon yhdistämällä samaa tarkoittavat asiat samalla koodilla. Koodauksen tason tulee kuitenkin olla korkea, sillä se ei saa vähentää aineiston laadullista sisältöä. Koodaus ei itsessään ole analyysimenetelmä, vaan se on niin sanottu välivaihe, joka mahdollistaa varsinaisen analyysin. Aineiston analyysissä pyritään tehdyn koodauksen avulla löytämään tiettyjä rakenteita, säännönmukaisuuksia, teemoja sekä malleja. Kvalitatiivisen tutkimuksen analyysimenetelmänä voidaan käyttää esimerkiksi teemoittelua, jossa kunkin teeman alle kootaan haastatteluissa esiin nousseet teemaan liittyvät asiat. Teemojen laskemisessa voidaan hyödyntää laskennallisia menetelmiä, kuten kvantifiointia. Tällöin kvalitatiivista aineistoa voidaan tarkastella myös määrällisesti. (Kananen 2008, 88–89, 91, 120.)

Haastattelujen suorittamisen jälkeen tutkija kokosi tutkimustulosten yhteenvedon Excel-tiedostoon (Liite 2) Word-tiedostojen pohjalta ja muotoili graafiset esitykset Excelissä. Tutkimustulosten yhteenvedoa tehdessä, tutkija tiivisti aineistoa hyödyntämällä koodausta. Näin aineistoa selkeytettiin ja valmisteltiin varsinaista analyysiä varten. Tutkimusaineiston analyysimenetelmänä käytettiin teemoittelua. Tutkimustulokset käsiteltiin tutkimuskysymys kerrallaan, siinä järjestyksessä, missä ne esitettiin haastateltaville. Samalla nostettiin esiin yhteneväisiä asioita haastatteluista, joita haastateltavat olivat kunkin tutkimuskysymyksen esittämisen kohdalla maininneet. Tutkimuskysymykset näin ollen muodostivat analysoitavan aineiston teemat. Tutkimustulosten havainnollistamisen keinona käytettiin graafisia esityksiä ja tutkimustulosten vertailussa prosenttilukuja. Tutkija hyödynsi kvantifiointia, joka mahdollisti myös aineiston määrällisen tarkastelun.

6.2 Tutkimusmenetelmä ja tutkimuksen toteutus

Opinnäytetyön kvalitatiivinen tutkimus toteutettiin puhelinhaastatteluilla. Haastattelut olivat strukturoituja yksilöhaastatteluja, sillä tutkimuskysymysten muoto sekä niiden esittämisjärjestys olivat etukäteen laadittuja. Strukturoitu haastattelu soveltuu haastattelun lajiksi erityisesti silloin, kun haastateltavia on useampia ja he edustavat samankaltaista joukkoa (Metsämuuronen 2006, 114). Haastattelun tutkimuskysymykset laadittiin teoreettisen viitekehäksen pohjalta ja niissä huomioitiin tutkittavan aiheen kannalta keskeisimmät osat alueet. Jokaiselle haastateltavalle esitettiin viisi tutkimuskysymystä samassa järjestyksessä. Tutkija esitti tarvittaessa apukysymyksiä, jotka ohjasivat vastaamaan pääkysymyksiin.

Kvalitatiivisella eli laadullisella tutkimuksella tarkoitetaan tutkimusta, jonka avulla tehdään löydöksiä ilman määrällisiä menetelmiä. Tämänkaltaisen tutkimus hyödyntää sanoja ja lauseita, kvantitatiivisen tutkimuksen perustuessa lukuihin. (Kananen 2008, 24.) Kvalitatiiviselle tutkimukselle on myös tyypillistä, että kohdejoukko valitaan tarkoituksenmukaisesti satunnaisotoksen sijasta (Hirsjärvi, Remes & Sajavaara 2009, 164). Valinnat tehdään siis aina harkinnanvaraisesti (harkinnanvarainen otanta), jolloin puhutaan näytteestä tai teoreettisesta otannasta. Haastateltaviksi on tarkoitus valita ne henkilöt, jotka tietävät tutkittavasta aiheesta eniten. Haastateltavien tulee siis olla tutkittavan aiheen kannalta oleellisia havaintoyksikköjä. (Kananen 2008, 34, 37.)

Aineiston keruussa voidaan käyttää aineiston saturaatiota, jolloin teoreettinen otanta päättyy, kun uusi havaintoyksikkö ei enää muuta tulkintaa. Tällöin aineisto on kylläntynyt ja se alkaa toistaa itse itseään. Tämän uskotaan tapahtuvan, kun havaintoyksikköjen määrä on enintään 15 yksikköä. (Kananen 2008, 36–38.) Saturaation käsite on kuitenkin ristiriidassa kvalitatiiviseen tutkimukseen liitetyn ajatuksen kanssa, että jokainen tapaus on ainutlaatuinen (Hirsjärvi ym. 2009, 182). Havaintoyksikköjen määrä vaikuttaa sekä näytteen edustavuuteen että tutkimuksen luotettavuuteen. Kvalitatiivisessa tutkimuksessa näiden yksikköjen määrä voi kuitenkin olla vähintään yksi, sillä aineiston laatu on sen määrää tärkeämpi. (Kananen 2008, 34–35.)

Tämän opinnäytetyön tutkimusote oli kvalitatiivinen, sillä se soveltui selvittämään tämän tutkimuksen tutkimusongelmaa. SMT ei ollut tutkinut kyseistä aihetta aikaisemmin, joten tutkimuksella pyrittiin luomaan syvä ymmärrys asiakasyritysten tapahtuma- ja kokouspalvelujen hankinnasta. Tutkimuksen kohderyhmä valittiin harkinnanvaraisesti niin, että havaintoyksiköt olivat tutkittavan aiheen kannalta oleellisia. Havaintoyksikköjen määrä oli 20 yksikköä, joten tutkittava näyte oli varsin kattava kvalitatiivisen tutkimuksen suorittamiseksi. Sekä havaintoyksiköt että niiden määrä olivat etukäteen määriteltä, joten tämän tutkimuksen aineiston keruussa ei käytetty aineiston saturaatiota. Voidaan kuitenkin olettaa, että aineisto kylläntyi, sillä havaintoyksikköjä oli siihen nähden riittävästi.

Haastattelua pidetään ainutlaatuisena tiedonkeruumenetelmänä, koska siinä ollaan suorassa kielellisessä vuorovaikutuksessa tutkittavan kanssa. Haastattelu on kvalitatiivisen tutkimuksen tiedonkeruun päämenetelmä. Haastattelun tuoma etu on sen joustavuus kerätä aineistoa tutkittavaa ja haastattelutilannetta myötäillen. Haastateltavan on näin myös mahdollista kertoa tutkittavasta aiheesta laajasti. Haastattelu voidaan valita tiedonkeruumenetelmäksi, jos kyseessä on esimerkiksi vähän kartoitettu alue ja jo ennalta tiedetään, että tutkimuksen aihe tuottaa hyvin erilaisia vastauksia. Haastattelussa voidaan myös tar-

vittaessa selventää saatavia vastauksia sekä esittää lisäkysymyksiä. (Hirsjärvi ym. 2009, 204–205.)

Tämän tutkimuksen aineiston tiedonkeruumenetelmäksi soveltuivat parhaiten haastattelut, sillä kyseistä aihetta tutkittiin ensimmäistä kertaa. Tämän vuoksi osattiin olettaa, että tutkittava aihe herättää hyvin erilaisia mielipiteitä ja vastauksia. Haastattelun joustavuuden ansiosta, tutkittavien oli mahdollista vastata esitettyihin kysymyksiin mahdollisimman kattavasti. Haastattelemalla tutkija pystyi myös varmistamaan, että jokainen haastateltava ymmärsi esitetyt kysymykset tarkoitettulla tavalla, jolloin tutkimuksen luotettavuus ei kärsinyt. Tutkija pystyi myös tarvittaessa selventämään vastauksia sekä esittämään apukysymyksiä, jotka ohjasivat vastaamaan varsinaisiin tutkimuskysymyksiin. Näin tutkija pystyi laadullistamaan haastatteluja ja varmistamaan, että tutkimus selvitti juuri sitä, mitä oli tarkoituskin tutkia.

6.3 Tutkimuksen vaiheet ja aikataulu

Tutkija esitteli opinnäytetyönsä aiheen Tutkimus- ja kehittämistyöpajassa 19.5.2015 ja osallistui opinnäytetyöseminaariin 26.5.2015. Tutkijan tavoitteena oli kirjoittaa opinnäytetyön teoriaosio kesän 2015 aikana ennen työharjoittelun aloittamista syksyllä 2015. Tutkimusosio oli vastaavasti tarkoitus laatia syksyllä 2015 työharjoittelun ohessa SMT:llä. Taulukossa 3 on esitelty opinnäytetyön alustava aikataulu.

Taulukko 3. Opinnäytetyön alustava aikataulu.

Alustava aikataulu	
Vko 21	Aiheen esittely Tutkimus- ja kehittämistyöpajassa
Vko 22	Opinnäytetyöseminaari
Vko 23	Käsitteiden määrittely ja lähteiden hankinta
Vko 24–27	Tietoperustan kirjoittaminen
Vko 28–29	Kesäloma
Vko 30–32	Tietoperustan kirjoittaminen jatkuu
Vko 33–34	Tietoperustan viimeistely opinnäytetyöpajassa ja 1.version palautus
Vko 35	Työharjoittelun aloitus SMT:llä (24.8.2015)
Vko 36	Taloon tutustuminen
Vko 37	Tutkimuskysymysten muotoilu ja tutkimuksen taustoitus sekä 2.version palautus
Vko 38–40	Puhelinhaastattelujen suorittaminen
Vko 41–42	Tutkimuksen tulokset ja analyysi ja 3.version palautus
Vko 43–44	Johtopäätökset ja kehittämis- ja jatkotutkimusehdotukset
Vko 45	Tutkimuksen luotettavuus ja 4.version palautus

Vko 46	Opinnäytetyöprosessin ja oman oppimisen arviointi sekä johdanto ja tiivistelmä
Vko 47	Valmiin opinnäytetyön oikoluku ja viimeistely sekä palautus Urkundiin
Vko 48	Opinnäytetyön esittäminen ja kypsyysnäyte
Vko 49	Työharjoittelu päättyy SMT:llä (4.12.2015) + tutkintotodistushakemuksen lähettäminen

Opinnäytetyö eteni hyvin pitkälti suunnitellun aikataulun mukaisesti. Opinnäytetyön teoriaosio kirjoitettiin suunnitellusti kesän 2015 aikana. Tutkimusosio käynnistyi syksyllä 2015 työharjoittelun alkaessa SMT:llä. Taulukossa 4 on esitelty tutkimuksen toteutunut aikataulu.

Taulukko 4. Tutkimuksen toteutunut aikataulu.

Tutkimuksen toteutunut aikataulu	
Vko 35	Työharjoittelun aloitus SMT:llä (24.8.2015), tutkimuskysymysten muotoilu sekä tietoperustan viimeistely ja teoreettisen viitekehyksen laadinta
Vko 36	Saatekirje haastateltaville yrityksille ja haastatteluspiikin suunnittelu
Vko 37	Puhelinhaastattelut (14 kpl)
Vko 38	Puhelinhaastattelut (6 kpl)
Vko 39–40	Tutkimustulosten yhteenvedon Excel-tiedosto ja graafiset esitykset
Vko 41	Tutkimuksen tulokset ja analyysi
Vko 42	Johtopäätökset, kehittämis- ja jatkotutkimusehdotukset sekä tutkimuksen luotettavuus
Vko 43	Johdanto, tiivistelmä sekä opinnäytetyöprosessin ja oman oppimisen arviointi
Vko 44	Valmiin opinnäytetyön oikoluku ja viimeistely sekä palautus Urkundiin
Vko 45	Tutkimustulosten esittäminen SMT:n henkilöstölle
Vko 46	Kypsyysnäyte (13.11.2015)
Vko 48	Opinnäytetyön esittäminen (26.11.2015)

Tutkija aloitti työharjoittelun SMT:llä suunnitellun aikataulun mukaisesti 24.8.2015. Viikolla 35 tutkija muotoili tutkimuskysymykset yhdessä SMT:n myynti- ja markkinointijohtaja Mikael Castrénin kanssa sekä viimeisteli tietoperustan ja laati teoreettisen viitekehyksen. Viikolla 36 laadittiin sekä lähetettiin saatekirje haastateltaville yrityksille ja muotoiltiin haastatteluspiikki. Puhelinhaastattelut käynnistyivät jo viikolla 37, suunnitellun viikko 38 sijaan. Puhelinhaastattelut suoritettiin viikoilla 37–38. Tutkimustulosten yhteenvedon Excel-tiedosto ja graafiset esitykset laadittiin viikoilla 39–40. Tutkimuksen tulokset ja analyysi kirjoitettiin viikolla 41. Tutkimuksen johtopäätökset ja kehittämis- ja jatkotutkimusehdotukset sekä tutkimuksen luotettavuus laadittiin viikolla 42. Viikolla 43 kirjoitettiin johdanto,

tiivistelmä sekä opinnäytetyöprosessin ja oman oppimisen arviointi. Viikolla 44 suoritettiin opinnäytetyön oikoluku, viimeistely sekä palautus Urkundiin. Opinnäytetyö valmistui suunnitellusta aikataulusta kolme viikkoa etuajassa. Viikolla 45 tutkija esitti tutkimustulokset SMT:n henkilöstölle. Viikolla 46 tutkija kirjoitti kypsyysnäytteen ja viikolla 48 tutkija esitti opinnäytetyön koululla.

7 Tutkimustulosten analyysi

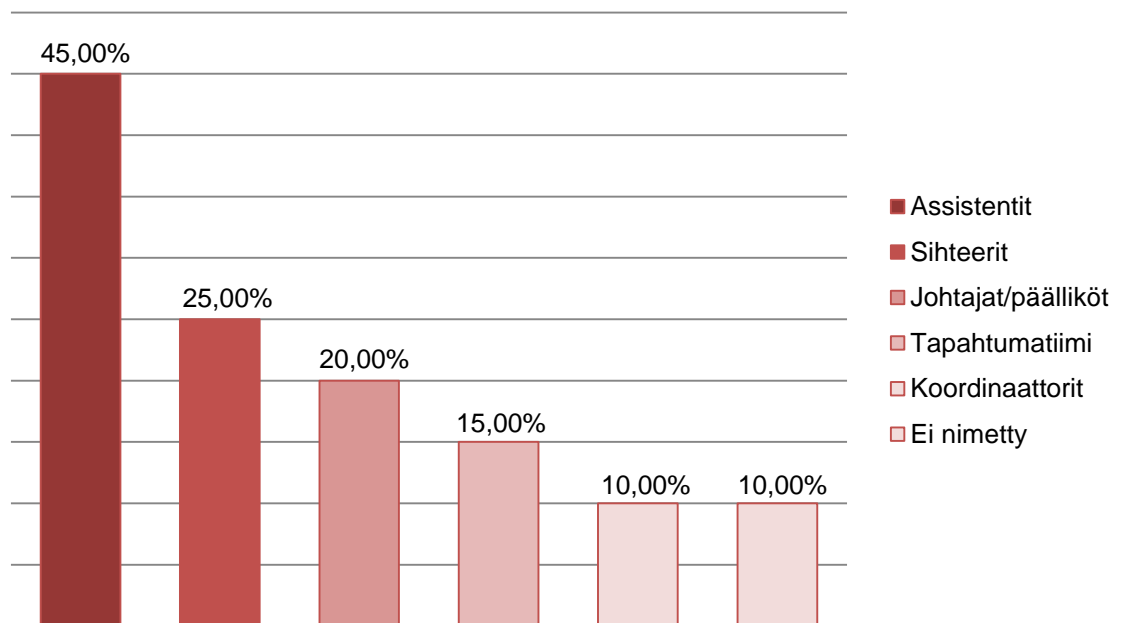
Tässä luvussa esitellään tutkimuksen tuloksia. Tutkimustulokset käsitellään siinä järjestyksessä, missä tutkimuskysymykset esitettiin haastateltaville. Aineiston analyysimenetelmänä käytettiin teemoittelua tutkimuskysymysten aihepiireihin. Ensimmäiseksi käsitellään tapahtuma- ja kokouspalvelujen hankinnan operatiivista vastuuta ja budjettivastuuta. Tämän jälkeen selvitetään kyseisten palvelujen hankinnan keskittämistä ja hajauttamista, mahdollista hankintaprosessia, valintakriteerejä palvelun tuottajan valinnalle sekä mittareita hankitun palvelun onnistumiselle. Viimeiseksi esitellään tutkimustulosten yhteenveto. Aineiston analyysissä hyödynnettiin kvantifiointia, jotta aineistoa oli mahdollista tarkastella myös määrällisesti. Tutkimustulokset käsiteltiin Excelissä, jossa niistä muotoiltiin kuvia vastausten havainnollistamiseksi. Tutkimustulosten vertailussa käytettiin prosenttilukuja. Jokainen haastateltava vastasi kaikkiin viiteen tutkimuskysymykseen. Joidenkin kysymysten kohdalla vastauksien määrä ylitti vastaajien määrän, sillä haastateltava saattoi mainita yhden tai useamman vaihtoehdon.

7.1 Kuka/ketkä vastaavat organisaatiossa tapahtuma- ja kokouspalvelujen hankinnasta?

Ensimmäisen tutkimuskysymyksen avulla haluttiin selvittää kuka/ketkä ovat vastuussa organisaation tapahtuma- ja kokouspalvelujen hankinnasta. Tutkimuskysymyksen avulla kartoitettiin kyseisten palvelujen hankintapäätöksistä vastaavan henkilön nimi ja asema. Tässä tutkimuksessa tuodaan ilmi vain henkilöiden tyypilliset asemat, sillä tutkimustulokset käsiteltiin anonyymeinä. Yritysten ja henkilöiden nimet jäivät vain tutkijan ja SMT:n tietoon.

Organisaatioiden tapahtuma- ja kokouspalvelujen hankintavastuu voidaan jakaa hankinnan operatiiviseen vastuuseen ja budjettivastuuseen. Tässä tutkimuksessa operatiivisella vastuulla tarkoitetaan hankintoihin liittyvää käytännön tekemistä (esimerkiksi vaihtoehtojen kartoittamista), kun taas budjettivastuullisella henkilöllä on usein myös valtaa tehdä lopullinen hankintapäätös. Ensimmäiseksi esitellään tulokset hankinnan operatiivisesta vastuusta.

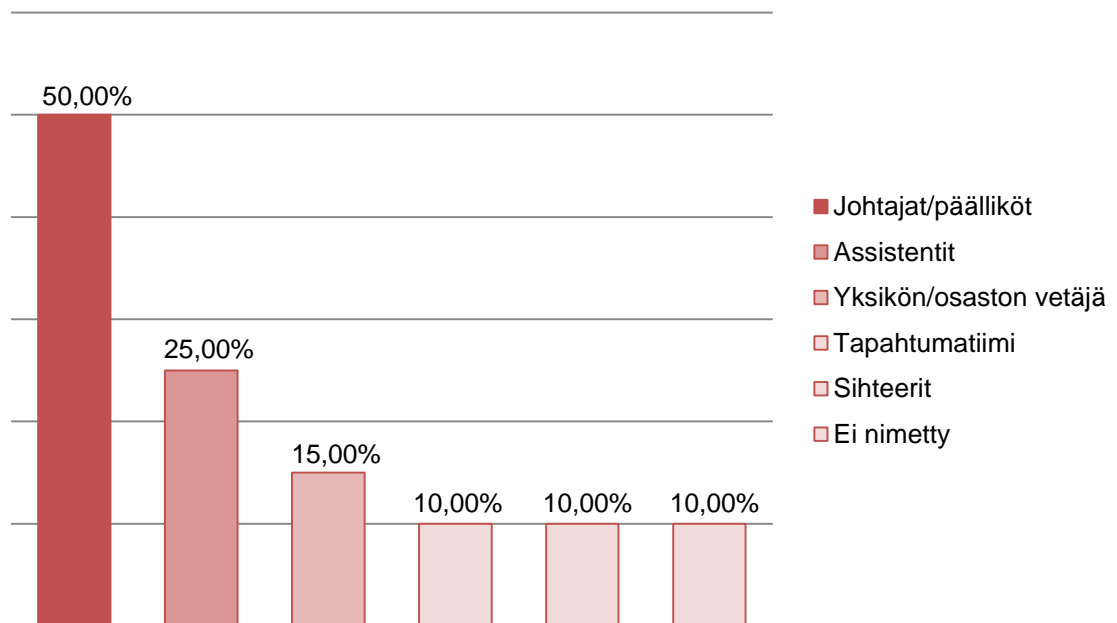
Vastauksia kertyi yhteensä 25 kappaletta, sillä haastateltava saattoi mainita useamman kuin yhden vaihtoehdon. Tämä johtui esimerkiksi siitä, että organisaation tapahtumapalvelujen hankinnasta vastaa eri henkilö kuin kokouspalvelujen hankinnasta. Kunkin vaihtoehdon mainittu määrä on jaettu vastaajien määrällä (20). Kuviossa 6 on esitelty tapahtuma- ja kokouspalvelujen hankinnan operatiivinen vastuu organisaatioissa.



Kuvio 6. Tapahtuma- ja kokouspalvelujen hankinnan operatiivinen vastuu organisaatioissa (asema).

Tutkimuksessa selvisi, että suurimmassa osassa yrityksistä tapahtuma- ja kokouspalvelujen hankinnan operatiivinen vastuu on assistenteilla (45,00 %). Toiseksi suurimmassa osassa yrityksistä hankinnan operatiivinen vastuu on sihteereillä (25,00 %), kolmanneksi suurimmassa osassa johtajilla ja päälliköillä (20,00 %), neljänneksi suurimmassa osassa tapahtumatiimillä (15,00 %) ja viidenneksi suurimmassa osassa koordinaattoreilla (10,00 %). 10,00 % yrityksistä ei ole nimennyt tiettyä henkilöä/henkilöjä operatiiviseen vastuuseen, koska hankintoja tekevät tilanteesta riippuen eri henkilöt, eikä asemaa voida tällöin yleistää.

Seuraavaksi esitellään tulokset hankinnan budjettivastuusta. Vastauksia kertyi yhteensä 24 kappaletta, sillä haastateltava saattoi jälleen mainita useamman kuin yhden vaihtoehdon. Tämä johtui esimerkiksi siitä, että organisaation tapahtumapalvelujen budjetista vastaa eri henkilö kuin kokouspalvelujen budjetista. Kunkin vaihtoehdon mainittu määrä on jaettu vastaajien määrällä (20). Kuviossa 7 on esitelty tapahtuma- ja kokouspalvelujen hankinnan budjettivastuu organisaatioissa.



Kuvio 7. Tapahtuma- ja kokouspalvelujen hankinnan budjettivastuu organisaatioissa (asema).

Puolella osalla yrityksistä tapahtuma- ja kokouspalvelujen hankinnan budjettivastuu on johtajilla ja päälliköillä (50,00 %). Toiseksi suurimmassa osassa yrityksistä hankinnan budjettivastuu on assistenteilla (25,00 %), kolmanneksi suurimmassa osassa yksikön tai osaston vetäjällä (15,00 %) ja neljänneksi suurimmassa osassa tapahtumatiimillä (10,00 %) ja sihteereillä (10,00 %). 10,00 % yrityksistä ei ole nimennyt tiettyä henkilöä/henkilöjä budjettivastuuseen, koska osastoilla saattaa olla oma budjettinsa, josta vastaa eri aseman omaavat henkilöt. Tällöin asemaa ei voida yleistää.

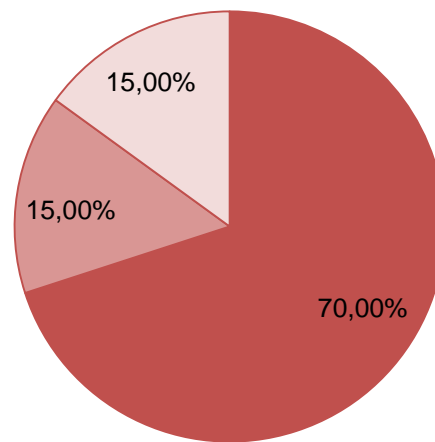
Kuvioissa 6 ja 7 mainittu tapahtumatiimi muodostuu esimerkiksi tapahtumapäälliköstä, tapahtumakoordinaattoreista ja tapahtuma-assistenteista. Vaikka nämä kyseiset asemat ovat erikseen edustettuina kuvioissa, tutkija on ryhmitellyt varsinaiset tapahtumatiimit erikseen. Kolmessa haastateltavista asiakasyrityksistä tapahtuma- ja kokouspalvelujen hankinnasta (operatiivinen ja/tai budjettivastuu) vastaa erillinen tapahtumatiimi.

7.2 Onko kyseisten palvelujen hankinta keskitettyä vai hajautettua?

Toisen tutkimuskysymyksen avulla haluttiin selvittää, onko organisaation tapahtuma- ja kokouspalvelujen hankinta keskitettyä vai hajautettua. Tutkimuskysymyksen avulla kartoitettiin, onko kyseisten palvelujen hankinta keskitetty esimerkiksi tietyille henkilöille tai tietyille tiimille vai onko hankinta hajautettu esimerkiksi organisaation eri yksiköille. Tutkimuksessa nousi esiin myös hankinnan keskittämisen ja hajauttamisen hybridimalli. Vastauksia

kertyi yksi jokaista vastaajaa kohden, yhteensä 20 kappaletta. Kuviossa 8 on esitelty tapahtuma- ja kokouspalvelujen hankinnan keskittäminen ja hajauttaminen organisaatioissa.

■ Hajautettu ■ Keskitetty ■ Hybridi



Kuvio 8. Tapahtuma- ja kokouspalvelujen hankinnan keskittäminen ja hajauttaminen organisaatioissa.

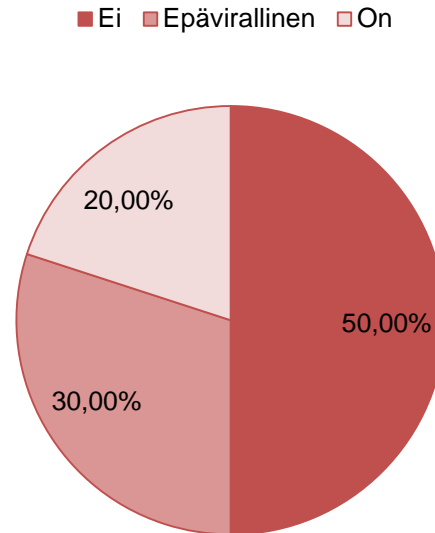
Suurimmassa osassa yrityksistä tapahtuma- ja kokouspalvelujen hankinta on hajautettua (70,00 %). 15,00 %:ssa yrityksistä kyseisten palvelujen hankinta on keskitettyä ja vastaavasti 15,00 %:ssa yrityksistä hankinta on keskittämisen ja hajauttamisen hybridi.

Yrityksissä, joissa tapahtuma- ja kokouspalvelujen hankinta on hajautettua, hankintoja tekevät eri yksiköt/osastot itsenäisesti omaan tarpeeseensa. Vastaavasti yrityksissä, joissa kyseisten palvelujen hankinta on keskitettyä, hankintoja tekee nimetty tapahtumatiimi. Yrityksissä, joissa on käytössä keskittämisen ja hajauttamisen hybridimalli, hankinnan operatiivisesta työstä vastaa usein eri henkilö/henkilöt kuin hankinnan budjetista. Tällöin hankinta joudutaan vielä hyväksyttämään toisella taholla. Toisaalta tilanne saattaa olla myös se, että nimetyt henkilöt hoitavat hankinnan kilpailutukset, joita yrityksen eri yksiköt/osastot ensisijaisesti hyödyntävät tai vaihtoehtoisesti hankkivat itse muualta. Tällöin hankinta on toisaalta keskitetty nimetyille henkilöille ja toisaalta hajautettu eri yksiköille/osastoille. Tällaista mallia voidaan kutsua keskittämisen ja hajauttamisen hybridiksi.

7.3 Onko organisaatiolla systemaattista hankintaprosessia tapahtuma- ja kokouspalvelujen hankinnalle?

Kolmannen tutkimuskysymyksen avulla haluttiin selvittää, onko organisaatiolla systemaattista hankintaprosessia tapahtuma- ja kokouspalvelujen hankinnalle. Tutkimuskysymyksen avulla kartoitettiin, seuraako organisaation kyseisten palvelujen hankinta systemaattista

prosessia vai eteneekö hankinta aina tapauskohtaisesti. Tutkimuksessa nousi esiin myös niin kutsuttu epävirallinen hankintaprosessi, joka seuraa usein samaa kaavaa, mutta ei ole kuitenkaan tunnistettu organisaatiossa varsinaisena hankintaprosessina. Vastauksia kertyi yksi jokaista vastaajaa kohden, yhteensä 20 kappaletta. Kuviossa 9 on esitelty systemaattisen hankintaprosessin osuus organisaatioissa.



Kuvio 9. Systemaattisen hankintaprosessin osuus organisaatioissa.

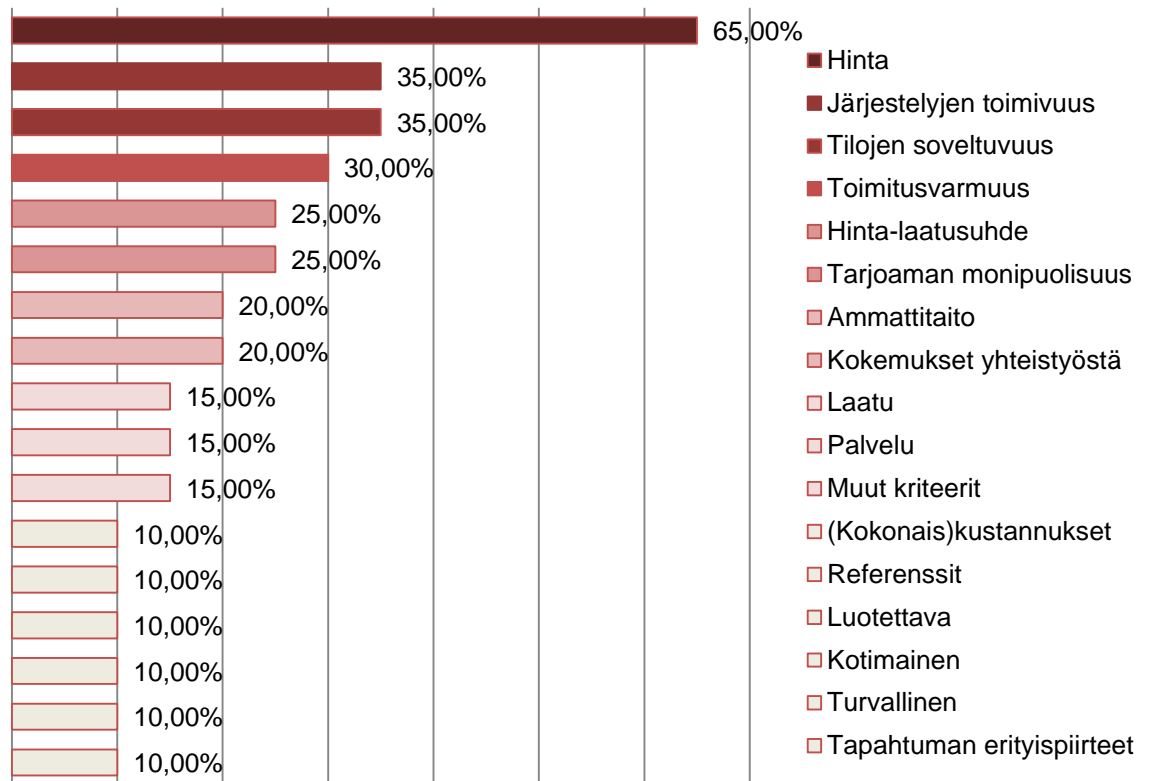
Puolella osalla yrityksistä ei ole systemaattista hankintaprosessia tapahtuma- ja kokouspalvelujen hankinnalle (50,00 %). 30,00 %:lla yrityksistä on olemassa epävirallinen hankintaprosessi ja vain 20,00 %:lla yrityksistä on käytössä systemaattinen hankintaprosessi kyseisten palvelujen hankinnalle.

Yrityksillä, joilla ei ole systemaattista hankintaprosessia, tapahtuma- ja kokouspalvelujen hankinta etenee aina tapauskohtaisesti. Yrityksillä, joilla on olemassa niin kutsuttu epävirallinen hankintaprosessi, kyseisten palvelujen hankinta on käytännössä selkeää ja seuraa usein samaa kaavaa, mutta se ei kuitenkaan ole täysin systemaattista. Vastaavasti yrityksillä, joilla on käytössään systemaattinen hankintaprosessi, prosessi on selkeä ja tarkkaan kuvattu.

7.4 Mitkä ovat organisaation valintakriteerit palvelun tuottajan valinnalle?

Neljännän tutkimuskysymyksen avulla haluttiin selvittää, mitkä ovat organisaation valintakriteerit palvelun tuottajan valinnalle. Tutkimuskysymyksen avulla kartoitettiin, minkälaisia eri valintakriteerejä organisaatioilla on ja, miten eri organisaatiot niitä painottavat. Tutkimustulosten havainnollistamiseksi on muotoiltu kaksi erilaista kuviota, joilla on erilainen painoarvo. Ensimmäiseksi käsitellään kuvio 10, jossa on esitelty, kuinka suuri osuus or-

ganisaatioista mainitsi kyseisen valintakriteerin palvelun tuottajan valinnalle. Vastauksia kertyi yhteensä 72 kappaletta, sillä jokainen haastateltava mainitsi yhdestä seitsemään valintakriteeriä. Kuviossa kuvataan, kuinka suuri osuus organisaatioista mainitsi valintakriteerinä esimerkiksi hinnan. Kunkin valintakriteerin mainittu määrä on näin ollen jaettu vastaajien määrällä (20).



Kuvio 10. Organisaatioiden valintakriteerit palvelun tuottajan valinnalle.

Suurin osa yrityksistä mainitsi valintakriteerinä palvelun tuottajan valinnalle hinnan (65,00 %). Toiseksi suurin osa yrityksistä mainitsi valintakriteerinä järjestelyjen toimivuuden (35,00 %) ja tilojen soveltuvuuden (35,00 %), kolmanneksi suurin osa toimitusvarmuuden (30,00 %), neljänneksi suurin osa hinta-laatusuhteen (25,00 %) ja tarjoaman monipuolisuuden (25,00 %), viidenneksi suurin osa ammattitaidon (20,00 %) ja kokemukset yhteistyöstä (20,00 %), kuudenneksi suurin osa laadun (15,00 %), palvelun (15,00 %) ja muut kriteerit (15,00 %) ja seitsemänneksi suurin osa (kokonais)kustannukset (10,00 %), referenssit (10,00 %), luotettavuuden (10,00 %), kotimaisuuden (10,00 %), turvallisuuden (10,00 %) ja tapahtuman erityispiirteet (10,00 %).

Tutkimuksessa selvisi, että yleisin valintakriteeri palvelun tuottajan valinnalle on hinta. Yritykset, jotka mainitsivat valintakriteerinä hinnan, usein korostivat, että vaikka hinnalla on suuri merkitys, on myös tärkeää, että saadaan rahalle vastinetta. Järjestelyjen toimivuus ja tilojen soveltuvuus nousivat tutkimuksessa toiseksi yleisimmiksi valintakriteereiksi.

Järjestelyjen toimivuudella saatettiin esimerkiksi tarkoittaa logistiikkaratkaisuja, eli niitä ratkaisuja, miten palvelun tuottaja on päättänyt järjestää siirtymän kokoustiloista varsinaiselle tapahtumapaikalle, mikäli hankinta sisältäisi sekä kokous- että tapahtumapalveluja. Vastaavasti järjestelyjen toimivuudella saatettiin tarkoittaa, että kokous ja tapahtuma voidaan järjestää samoissa tiloissa. Tilojen soveltavuudella viitattiin puolestaan siihen, miten tilat soveltuvat kyseiseksi kokous- tai tapahtumapaikaksi. Sijainti nousi tässä keskeiseksi kriteeriksi.

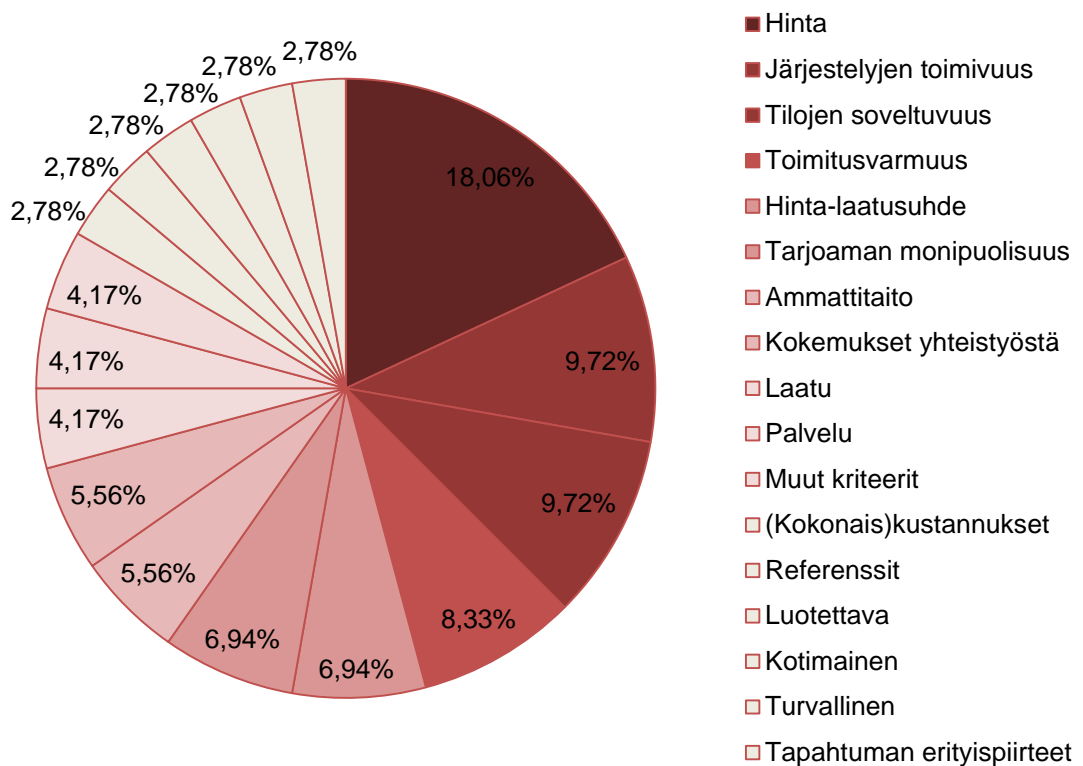
Kolmanneksi yleisin valintakriteeri palvelun tuottajan valinnalle on toimitusvarmuus. Toimitusvarmuudella tarkoitettiin tässä muun muassa saatavuutta, toimitusten oikea-aikaisuutta sekä palvelun tuottajan joustavuutta ja täsmällisyyttä. Neljänneksi yleisimmät valintakriteerit palvelun tuottajan valinnalle ovat hinta-laatusuhde ja tarjoaman monipuolisuus. Yritykset, jotka mainitsivat valintakriteerinä hinta-laatusuhteen, usein lisäsivät, että laatu nousee nykyään yhä useammin hinnan edelle. Nykyään panostetaan laatuun ja siihen, että saadaan esimerkiksi oikeat tilat ja oikea sijainti. Tarjoaman monipuolisuudella tarkoitettiin tässä palvelun tuottajan tarjoaman monipuolisuutta. Yritykset, jotka mainitsivat tämän valintakriteerinä, saattoivat tarkoittaa monipuolisuudella esimerkiksi palvelun tuottajan tarjoamia oheispalveluja. Nämä oheispalvelut voivat olla tapahtumaan mahdollisesti liittyviä esityksiä. Oleellista on siis se, mitä kaikkea palvelun tuottaja voi yritykselle toimittaa.

Viidenneksi yleisimmät valintakriteerit palvelun tuottajan valinnalle ovat ammattitaito ja kokemukset yhteistyöstä. Ammattitaidolla yritykset viittasivat esimerkiksi palvelun tuottajan ammattimaisuuteen, oma-aloitteisuuteen, kokemukseen, prosessien hallintaan sekä otteeseen asioihin. Oma-aloitteisuudella viitattiin tässä ratkaisujen tarjoamiseen. Yritykset, jotka mainitsivat valintakriteerinä aiemmat kokemukset yhteistyöstä palvelun tuottajan kanssa, painottivat olemassa olevien kontaktien tärkeyttä ja kumppanuutta. Kuudenneksi yleisimmät valintakriteerit palvelun tuottajan valinnalle ovat laatu, palvelu ja muut kriteerit. Yritykset, jotka mainitsivat valintakriteerinä palvelun, korostivat esimerkiksi palvelun toimivuutta. Muut kriteerit palvelun tuottajan valinnalle olivat yritys vastuullisuus, yritystuntemus sekä yhteneväiset arvot. Nämä kriteerit ryhmiteltiin 'muut kriteerit' -ryhmään, sillä ne mainittiin ainoastaan kerran.

Seitsemänneksi yleisimmät valintakriteerit palvelun tuottajan valinnalle ovat (kokonais)kustannukset, referenssit, luotettavuus, kotimaisuus, turvallisuus sekä tapahtuman erityispiirteet. Yritykset, jotka mainitsivat valintakriteerinä (kokonais)kustannukset, mainitsivat joko kustannukset tai kokonaiskustannukset. Nämä mainittiin lähinnä hinnan yhteydessä. Referensseillä tarkoitettiin esimerkiksi taustojen ja suosituksien tarkistamista. Luotettavuudella viitattiin siihen, että palvelun tuottajan tulee olla luotettava kumppani. Koti-

maisuus nousi esille lähinnä sellaisten yritysten kohdalla, joiden omaan yritysimageeseen se on vahvasti yhdistettävissä. Turvallisuudella viitattiin mahdollisten turvaselvitysten tarpeeseen, jos kyseessä on esimerkiksi kansainvälisesti järjestettävä kokous. Yritykset, jotka mainitsivat valintakriteerinä tapahtuman erityispiirteet, viittasivat tapahtuman tai kokouksen sisältöön liittyviin kriteereihin. Valintakriteerit palvelun tuottajan valinnalle voivatkin vaihdella tapahtuman tai kokouksen luonteesta riippuen.

Kuviossa 11 on vielä esitelty kunkin valintakriteerin osuus kaikista mainituista valintakriteereistä palvelun tuottajan valinnalle. Kuviossa kuvataan esimerkiksi hinnan osuutta kaikista mainituista valintakriteereistä. Kunkin valintakriteerin mainittu määrä on näin ollen jaettu kaikkien vastauksien määrällä (72 kpl).



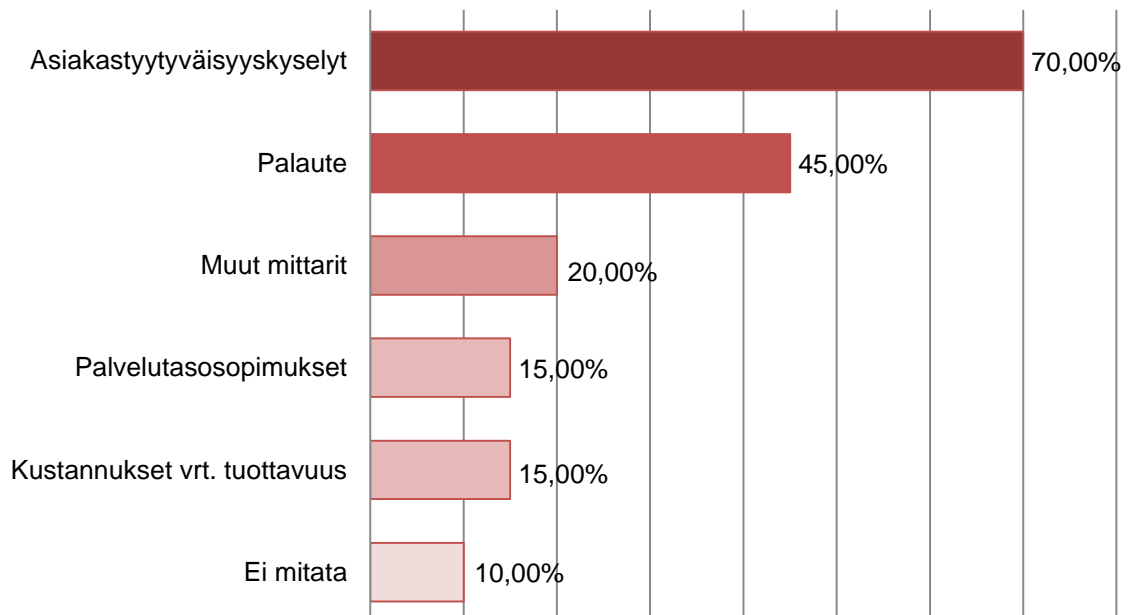
Kuvio 11. Kunkin valintakriteerin osuus kaikista mainituista valintakriteereistä palvelun tuottajan valinnalle.

Hinnan osuus on 18,06 % kaikista mainituista valintakriteereistä. Toiseksi suurin osuus on järjestelyjen toimivuudella (9,72 %) ja tilojen soveltuvuudella (9,72 %), kolmanneksi suurin osuus on toimitusvarmuudella (8,33 %), neljänneksi suurin osuus on hinta-laatusuhteella (6,94 %) ja tarjoaman monipuolisuudella (6,94 %), viidenneksi suurin osuus on ammattitaidolla (5,56 %) ja kokemuksilla yhteistyöstä (5,56 %), kuudenneksi suurin osuus on laadulla (4,17 %), palvelulla (4,17 %) ja muilla kriteereillä (4,17 %) ja seitsemänneksi suurin

osuus on (kokonais)kustannuksilla (2,78 %), referensseillä (2,78 %), luotettavuudella (2,78 %), kotimaisuudella (2,78 %), turvallisuudella (2,78 %) ja tapahtuman erityispiirteillä (2,78 %).

7.5 Miten hankitun palvelun onnistumista mitataan?

Viidennen tutkimuskysymyksen avulla haluttiin selvittää, miten hankitun palvelun onnistumista mitataan organisaatioissa. Tutkimuskysymyksen avulla kartoitettiin, minkälaisia mittareita organisaatiot hyödyntävät hankitun palvelun onnistumiselle. Vastauksia kertyi yhteensä 35 kappaletta, sillä haastateltava saattoi mainita useamman kuin yhden vaihtoehdon. Tämä johtui siitä, että organisaatioissa saatetaan mitata hankitun palvelun onnistumista useammalla kuin yhdellä tavalla. Kunkin mainitun mittarin määrä on jaettu vastaajien määrällä (20). Kuviossa 12 on esitelty, kuinka suuri osuus organisaatioista mainitsi kyseisen mittarin hankitun palvelun onnistumiselle.



Kuvio 12. Organisaatioiden mittarit hankitun palvelun onnistumiselle.

Suurin osa yrityksistä teettää asiakastyytyväisyyskyselyitä (70,00 %). Toiseksi suurin osa yrityksistä pyytää palautetta (45,00 %), kolmanneksi suurin osa yrityksistä käyttää muita mittareita (20,00 %), neljänneksi suurin osa yrityksistä hyödyntää palvelutasosopimuksia (15,00 %) ja kustannukset vrt. tuottavuus -mittaria (15,00 %) ja viidenneksi suurin osa yrityksistä ei mittaa millään tavoin hankitun palvelun onnistumista (10,00 %).

Tutkimuksessa selvisi, että asiakastyytyväisyyskyselyt ovat yleisin tapa mitata hankitun palvelun onnistumista. Näitä kyselyitä voidaan teettää joko sisäisesti omalla henkilöstöllä tai vastaavasti asiakkailta. Toiseksi yleisin tapa mitata hankitun palvelun onnistumista on

palaute. Palaute on usein suullista palautetta, jota pyydetään omalta henkilöstöltä, asiakailta tai tapahtuman/kokouksen vetäjältä. Palautetta annetaan välittömästi myös palvelun tuottajalle tapahtuman tai kokouksen järjestelyjen onnistumisesta.

Kolmanneksi yleisin tapa mitata palvelun onnistumista, on hyödyntää muita mittareita. Muut mittarit hankitun palvelun onnistumiselle käsittävät saavutetun näkyvyyden ja uudet kontaktit, osallistujamäärän verrattuna ilmoittautuneisiin sekä yleisen havainnoinnin käyttäen apuna check-listoja. Neljänneksi yleisin tapa mitata palvelun onnistumista on hyödyntää palvelutasosopimuksia ja kustannukset vrt. tuottavuus -mittaria. Yritykset, jotka mainitsivat mittarina palvelutasosopimukset, käyttävät niitä usein vain kansainvälisten sopimusten yhteydessä. Kustannukset vrt. tuottavuus – mittarilla voidaan mitata esimerkiksi tuottavuuslukua tai saavutettuja hyötyjä verrattuna kustannuksiin. Yrityksissä, joissa hankitun palvelun onnistumista ei mitata lainkaan, tapahtuma- ja kokouspalvelujen hankinta on niin vähäistä, ettei mittaamista ole koettu tarpeelliseksi.

7.6 Tutkimustulosten yhteenveto

Tutkimuksessa selvisi, että yrityksiä tapahtuma- ja kokouspalvelujen hankinnan operatiivinen vastuu on yleensä assistenteilla (45,00 %). 10,00 % yrityksistä ei ole nimennyt tiettyä henkilöä/henkilöjä hankinnan operatiiviseen vastuuseen. Hankinnan budjettivastuu on vastaavasti yleensä johtajilla ja päälliköillä (50,00 %). 10,00 % yrityksistä ei ole nimennyt tiettyä henkilöä/henkilöjä hankinnan budjettivastuuseen. Yrityksiä tapahtuma- ja kokouspalvelujen hankinta on enimmäkseen hajautettua (70,00 %) ja vain 20,00 %:lla yrityksistä on käytössä systemaattinen hankintaprosessi kyseisten palvelujen hankinnalle. Yleisin valintakriteeri palvelun tuottajan valinnalle on hinta (65,00 %) ja hinnan osuus (18,06 %) on suurin kaikista mainituista valintakriteereistä. 70,00 % yrityksistä mittaa hankitun palvelun onnistumista asiakastytyväisyyskyselyillä. 10,00 % yrityksistä ei mittaa millään tavoin hankitun palvelun onnistumista. Taulukossa 5 on esitelty keskeisten tutkimustulosten yhteenveto.

Taulukko 5. Keskeisten tutkimustulosten yhteenveto.

Miten tapahtuma- ja kokouspalvelujen hankinta on organisoitu SMT: n asiakasyrityksissä?	
Hankinnan operatiivinen vastuu	45,00 % assistentit
Hankinnan budjettivastuu	50,00 % johtajat/päälliköt
Hankintojen organisointi	70,00 % hajautettua
Hankintaprosessi	20,00 % systemaattinen
Valintakriteerit palvelun tuottajan valinnalle	65,00 % hinta
Mittarit hankitun palvelun onnistumiselle	70,00 % asiakastytyväisyyskyselyt

Tutkimuksessa selvisi, että tapahtuma- ja kokouspalvelujen hankintavastuu voidaan jakaa hankinnan operatiiviseen vastuuseen ja hankinnan budjettivastuuseen. Suurimmassa osassa yrityksistä hankintoihin liittyvää operatiivista työtä tekevät assistentit, jotka usein hyväksyttävät päätökset budjettivastuullisilla johtajilla ja päälliköillä. Useissa yrityksissä hankinnan käytännön työtä tekevät siis muut kuin lopullisia hankintapäätöksiä tekevät henkilöt. Yrityksissä, joissa ei ole nimetty tiettyä henkilöä/henkilöjä hankinnan operatiiviseen vastuuseen, tapahtuma- ja kokouspalvelujen hankintoja tekevät tilanteesta riippuen niin eri henkilöt, ettei asemaa voida yleistää. Vastaavasti yrityksissä, joissa ei ole nimetty tiettyä henkilöä/henkilöjä hankinnan budjettivastuuseen, osastoilla on tyypillisesti oma budjettinsa, josta vastaa eri aseman omaavat henkilöt, eikä tällöin asemaa voida yleistää. Tapahtuma- ja kokouspalvelujen hankinta on suurimmassa osassa yrityksistä hajautettu eri yksiköille tai osastoille. Tätä selittävät yksikköjen erilaiset tarpeet, jolloin yksikköjen on helpompaa tehdä hankintoja itsenäisesti.

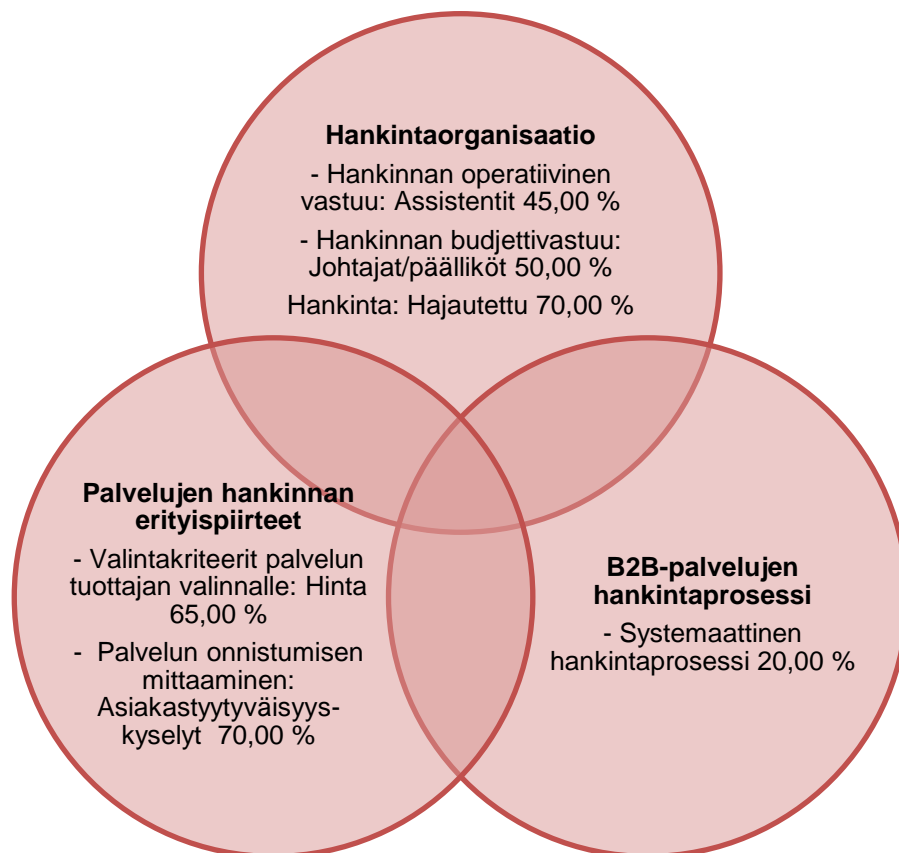
Vain viidesosalla yrityksistä on käytössään systemaattinen hankintaprosessi tapahtuma- ja kokouspalvelujen hankinnalle. Tätä voi selittää se, että kyseisten palvelujen hankinta ei mahdollisesti vielä ole tarpeeksi vakiintunutta yrityksissä. Tutkimuksessa selvisi, että yritykset, joilla on systemaattinen hankintaprosessi tapahtuma- ja kokouspalvelujen hankinnalle, toimivat usein julkisen hankinnan piirissä. Suurimmassa osassa yrityksistä valintakriteeri palvelun tuottajan valinnalle on hinta, jonka vuoksi hinnan osuus on myös suurin kaikista mainituista valintakriteereistä. Tutkimuksen mukaan varsinkin julkisissa hankinnoissa tärkeimmäksi valintakriteeriksi nousee usein hinta. Hankitun palvelun onnistumista mitataan suurimmassa osassa yrityksistä asiakastyytyväisyyskyselyillä. Näillä kyselyillä voidaan saada suoraa palautetta asiakkaiden tyytyväisyydestä järjestettyyn tapahtumaan tai kokoukseen. Yrityksissä, joissa ei mitata lainkaan hankitun palvelun onnistumista, tapahtuma- ja kokouspalvelujen hankinta on niin vähäistä, ettei mittaamista ole koettu tarpeelliseksi.

8 Pohdinta

Tässä luvussa esitellään haastattelututkimuksen tärkeimmät löydökset. Ensimmäiseksi käydään läpi tutkimustulosten perusteella tehdyt johtopäätökset, joissa arvioidaan keskeisiä tuloksia ja peilataan niitä vasten tutkimuksen tietoperustaa. Teoreettista viitekehystä on täydennetty tutkimustuloksilla tietoperustan ja empirian yhteen liittämiseksi. Johtopäätöksien jälkeen esitetään kehittämis- ja jatkotutkimusehdotukset toimeksiantajalle sekä pohditaan tutkimuksen luotettavuutta ja pätevyyttä. Lopuksi tarkastellaan opinnäytetyöprosessin ja oman oppimisen arviointia.

8.1 Johtopäätökset

Opinnäytetyön tutkimuksen tavoitteena oli selvittää, miten tapahtuma- ja kokouspalvelujen hankinta on organisoitu SMT:n asiakasyrityksissä. Tavoitteena oli selvittää haastateltavien asiakasyritysten tapahtuma- ja kokouspalvelujen hankinnan nykytilaa huomioiden hankintapäätöksistä vastaavat henkilöt, hankintojen organisointi (keskittäminen/hajauttaminen), mahdollinen hankintaprosessi kyseisille palveluille, valintakriteerit palvelun tuottajan valinnalle sekä mittarit, joilla hankitun palvelun onnistumista mitataan. Kuviossa 13 on esitelty teoreettinen viitekehys, jota on täydennetty keskeisillä tutkimustuloksilla.



Kuvio 13. Teoreettinen viitekehys tutkimustuloksilla täydennettynä.

Tutkimustulosten perusteella tapahtuma- ja kokouspalvelujen hankintavastuu voidaan jakaa hankinnan operatiiviseen vastuuseen ja budjettivastuuseen. Suurimmalla osalla yrityksistä hankinnan operatiivinen vastuu on assistenteilla (45,00 %) ja budjettivastuu johtajilla ja päälliköillä (50,00 %). Tämä ei ole sinänsä yllättävä tutkimustulos, sillä organisaation päätöksenteossa saattaa yleensä olla mukana useampi henkilö. Ojasalon ja Ojasalon (2010, 35) mukaan hankintapäätökseen vaikuttavat henkilöt ovat hankintaorganisaatioissa olevia henkilöitä, jotka vaikuttavat osaltaan hankintaprosessiin ja sen lopputulokseen. He vaikuttavat siis käytännössä siihen, toteutuuko hankinta, ja millaiseen tilaukseen organisaatio lopulta päätyy. Myyjän on tärkeä tietää nämä hankintapäätökseen vaikuttavat henkilöt ja tuntea heidän roolinsa. (Ojasalo & Ojasalo 2010, 35, 37.)

Portinvartijat johtavat päätöksenteon tueksi tarvittavan tiedon hankintaa sekä hyväksyvät ennalta mahdollisia ratkaisuja ja toimittajia päätöksentekijöiden harkittavaksi. Päätöksentekijät vastaavasti tekevät lopullisen hankintapäätöksen. (Palmer 2014, 208; Solomon 2013, 394.) Tämän tutkimuksen perusteella voidaan ajatella, että suurimmassa osassa yrityksistä, assistentit ovat portinvartijoita, jotka tekevät hankinnan operatiivista työtä. Vastaavasti johtajat ja päälliköt ovat varsinaisia päätöksentekijöitä, jotka vastaavat hankinnan budjetista ja näin ollen tekevät lopullisen hankintapäätöksen. Tämä on arvokasta tietoa SMT:lle, sillä on olennaista tietää, kenelle tapahtuma- ja kokouspalvelujen myynti tulee ensisijaisesti kohdistaa.

Ilorannan ja Pajunen-Muhosen (2015, 317) mukaan hankintaorganisaatio voi olla joko keskitetty tai hajautettu. Hankintaorganisaation kannattaa harkita keskittämistä, jos hankinta vaatii erityisempää osaamista ja hajauttaminen eri yksiköihin aiheuttaa päällekkäisyyksiä. Vastaavasti hajauttaminen voi tulla kyseeseen silloin, jos yksikköjen tarpeet ovat hyvin erilaisia. (Iloranta & Pajunen-Muhonen 2015, 317, 320.) Tutkimuksen mukaan suurimmassa osassa yrityksistä tapahtuma- ja kokouspalvelujen hankinta on hajautettu (70,00 %) eri yksiköille tai osastoille. Näin ollen yksiköt tai osastot hankkivat kyseisiä palveluja aina omaan tarpeeseensa. Tutkimuksessa selvisi, ettei hankintoja ole usein ollut tarve keskittää, sillä yksikköjen tarpeet ovat niin erilaisia. Tämä voisi johtua siitä, että esimerkiksi myyntiosastolla voi olla hyvin erilainen tarve tapahtuma- ja kokouspalveluille kuin HR-osastolla. Myyntiosastolla saattaa olla enemmän tarvetta tapahtumapalveluille, kun taas HR-osasto voi tarvita enemmän kokouspalveluja. Näin ollen on mahdollisesti koettu, että on helpompaa, kun osastot tekevät hankintoja itsenäisesti omien tarpeiden mukaisesti. Tämä on oleellista tietoa SMT:lle, sillä hankintojen hajauttamisen vuoksi suurimmassa osassa yrityksistä tapahtuma- ja kokouspalvelujen hankintaa tehdään yksikkökohtaisesti ja näin ollen hankintapäätöksiä tekeviä henkilöitä on useampia.

B2B-palvelujen hankintaprosessi mukailee organisaation yleistä hankintaprosessia. Palvelujen hankintaprosessin vaiheisiin voidaan lukea tarpeen tunnistaminen, tiedon hankinta, palvelun toimittajan valinta sekä toimittajan suorituksen arviointi. Yksittäisiä vaiheita tarkasteltaessa voidaan huomata B2B-palvelujen hankinnalle ominaisia erityispiirteitä, kuten hankittavan palvelun spesifikaatioiden luominen, palvelun tuottajan valinta sekä laadun arvioiminen. (Ojasalo & Ojasalo 2010, 41.) Tutkimuksen mukaan vain 20 % yrityksistä tunnisti tämänkaltaisen systemaattisen hankintaprosessin olemassaolon. Tätä voisi mahdollisesti selittää se, että tapahtuma- ja kokouspalvelujen hankinta ei vielä ole tarpeeksi vakiintunutta yrityksissä. Tämä on merkittävää tietoa SMT:lle, että suurin osa yrityksistä tekee hankintaa ilman varsinaista hankintaprosessia. Manningin ym. (2014, 189) mukaan myyjän on tärkeä ymmärtää ostajan yksilöllistä hankintaprosessia ja tunnistaa, missä vaiheessa tätä prosessia ostaja on menossa. Tämä luo varsinaisia haasteita myynnille, sillä SMT:n on mahdotonta tunnistaa, missä vaiheessa asiakas on menossa tätä kyseistä prosessia, jos asiakas ei sitä itsekään tiedä.

Palvelun tuottajan tai toimittajan valinnalla tarkoitetaan yleensä hankintapäätöstä edeltäviä toimia, kuten potentiaalisten toimittajien arviointia ja heidän asettamista paremmuusjärjestykseen. Yleisiä valintakriteerejä palvelun tuottajan valinnalle ovat muun muassa hinta, laatu ja toimitusvarmuus. B2B-palvelun tuottajan valintakriteerit ja näiden kriteereiden painoarvot kuitenkin vaihtelevat aina valintatilanteesta riippuen. (Axelsson & Wynstra 2002, 173–174; Ojasalo & Ojasalo 2010, 46, 48.) Tutkimuksessa selvisi, että yleisin valintakriteeri palvelun tuottajan valinnalle on hinta (65,00 %). Tämä ei ole sinänsä yllättävä tutkimustulos, sillä hinta on tutkimuksen tietoperustankin mukaan yksi yleisimmistä valintakriteereistä. Mielenkiintoista olisi kuitenkin tietää, mitä yritykset hinnalla tarkoittavat. Hinnalla voidaan tämän tutkimuksen kohdalla tarkoittaa esimerkiksi pelkkiä palvelumaksuja tai vastaavasti hankitun tapahtuman tai kokouksen kokonaiskustannuksia. Hinta vaikuttaisi siis olevan kriteeri, joka mainitaan usein, mutta sen merkitys voi olla hyvin moniselitteinen.

Palvelujen aineettomuus tekee hankinnan kohteen määrittelystä haastavaa ja usein tarkakin määrittely sisältää subjektiivisia mittareita. Mittarien sijaan palvelujen määrittelyssä pyritään hyödyntämään erilaisia palvelutasosopimuksia. Palvelun sisällön määrittäminen on kuitenkin vähintään yhtä tärkeää kuin palvelutasosta sopiminen, sillä palvelun laatu ja lopputulos riippuvat paljolti palvelun tuottajan ammattitaidosta, jota ei ole kovin helppoa arvioida tai mitata. (Iloranta & Pajunen-Muhonen 2015, 209–210.) Tutkimuksen mukaan suurin osa yrityksistä mittaa hankitun palvelun onnistumista asiakastyytyväisyyskyselyillä (70,00 %). Tästä voi päätellä, että vaikka suurin osa yrityksistä tekeekin hankintoja hinta päävalintakriteerinään, myös asiakkaiden tyytyväisyydellä ja näin ollen palvelun laadulla

on suuri merkitys. Tämä on tärkeä tutkimustulos, sillä vaikka yritykset usein ostavatkin hintaa, tulee palvelun sisällön ja laadun täyttää määritetyt spesifikaatiot.

Tutkimuksesta saatiin arvokasta tietoa valittujen asiakasyritysten tapahtuma- ja kokouspalvelujen hankinnasta. Tutkimuksesta on konkreettista hyötyä SMT:lle, sillä tutkimuksen tuloksista selvisi, kuka/keikä tekevät hankintapäätöksen, onko kyseisten palvelujen hankinta keskitettyä vai hajautettua, onko yrityksillä systemaattista hankintaprosessia kyseisille palveluille, mitkä ovat keskeisiä valintakriteerejä palvelun tuottajan valinnalle ja millä tavoin hankitun palvelun onnistumista mitataan. Tutkimuksen tuloksia voidaan hyödyntää esimerkiksi myyntimateriaaleissa ja viestinnässä, sillä nyt SMT:llä on konkreettinen käsitys siitä, miten yritykset hankkivat tapahtuma- ja kokouspalveluja ja mitkä eri tekijät siihen vaikuttavat.

8.2 Kehittämisen- ja jatkotutkimusehdotukset toimeksiantajalle

Tämän tutkimuksen kohderyhmänä olivat SMT:n 20 valittua asiakasyritystä. Valinnat tehtiin harkinnanvaraisesti niin, että näyte kattoi SMT:n eri asiakassegmentit. Näin varmistettiin, että tutkimuksen tulokset antoivat kokonaisvaltaisen käsityksen SMT:n valittujen asiakkaiden tapahtuma- ja kokouspalvelujen hankinnasta. SMT:n kannattaa hyödyntää myynnissään erityisesti tämän tutkimuksen avulla selvitettyjä hankintapäätöksistä vastaavia henkilöitä. Näin tapahtuma- ja kokouspalvelujen myyntiä voidaan suoraan kohdistaa oikeille henkilöille. SMT:n on myös tärkeä huomioida myynnissä yritysten eri yksiköt ja osastot, sillä tutkimus osoitti, että suurimmassa osassa yrityksistä kyseisten palvelujen hankinta on hajautettua. Tästä johtuen yksiköillä on hyvin erilaiset tarpeet tapahtuma- ja kokouspalveluille.

Tämän opinnäytetyön tutkimus selvitti, miten SMT:n valitut asiakasyritykset hankkivat tapahtuma- ja kokouspalveluja. Tutkittava näyte ei kuitenkaan ollut riittävän kattava ymmärtämään hankinnan toimialakohtaisia eroavaisuuksia. Mielenkiintoista olisi tutkia laajempaa näytettä asiakasyrityksistä, jolloin tutkimuksen tuloksia voidaan analysoida myös toimialakohtaisesti. Tätä varten näytteeksi tulee valita laajempi kohderyhmä.

Opinnäytetyön ajalliset resurssit huomioiden, tässä kvalitatiivisessa tutkimuksessa ei ollut mahdollista tutkia laajempaa näytettä. Jatkotutkimuksella olisi mahdollista selvittää hankinnan toimialakohtaisia eroavaisuuksia. Jatkotutkimuksessa uusille haastateltaville tulee esittää samat tutkimuskysymykset kuin aiemmassa tutkimuksessa, jotta tutkimustulokset ovat keskenään vertailukelpoisia. Jatkotutkimuksella voidaan täydentää tämän opinnäytetyön tutkimusta.

8.3 Tutkimuksen luotettavuus

Vaikka tutkimuksessa pyritään välttämään virheiden syntymistä, silti tulosten luotettavuus ja pätevyys vaihtelevat. Tästä johtuen kaikissa tutkimuksissa pyritäänkin arvioimaan tehdyn tutkimuksen luotettavuutta. Luotettavuutta arvioidessa hyödynnetään termejä validiteetti ja reliabiliteetti. Validiteetilla eli pätevyydellä tarkoitetaan mittarin tai tutkimusmenetelmän kykyä mitata juuri sitä, mitä on tarkoitus mitata. (Hirsjärvi ym. 2009, 231.) Ulkoinen validiteetti tarkoittaa tulosten siirrettävyyttä eli yleistettävyyttä muihin vastaaviin tilanteisiin. Sisäinen validiteetti puolestaan tarkoittaa tulkinnan ja käsitteiden virheettömyyttä. (Kananen 2008, 123.)

Tämän opinnäytetyön tutkimusta voidaan pitää validina, sillä tutkimuskysymyksillä saatiin vastaus tutkimusongelmaan. Tutkimuskysymykset laadittiin teoreettisen viitekehyksen pohjalta ja niissä huomioitiin tutkittavan aiheen kannalta keskeisimmät osa-alueet. Tutkimuksen tietoperustassa esitettyjä lähteitä käytettiin tarkoituksenmukaisesti sekä kriittisesti. Lähteet olivat monipuolisia ja tutkittavan aiheen kannalta ajantasaisia. Tutkimus näin ollen mittasi ja selvitti juuri sitä, mitä oli tarkoituskin tutkia. Haastattelemalla asiakkaita, tutkittavaa aihetta oli mahdollista lähestyä syvällisesti. Haastateltavien oli näin ollen mahdollista vastata heille esitettyihin kysymyksiin kattavasti. Tutkijan oli myös mahdollista varmistaa, että jokainen haastateltava ymmärsi esitetyt kysymykset tarkoitettulla tavalla. Tämä sekä tutkimusaineiston tarkka analyysi lisäsivät tutkimuksen luotettavuutta.

Tutkimustuloksia olisi ollut vielä mielenkiintoista verrata vastaavaan aikaisemmin tehtyyn tutkimukseen, mutta tutkija ei onnistunut löytämään vertailukelpoista tutkimusta. Tämän opinnäytetyön tutkimus syntyi toimeksiantajan tarpeesta ja tutkimuskysymykset muotoiltiin huolellisesti niin, että tutkimuksen tulokset hyödyttävät toimeksiantajaa. Toimeksiantaja ei ollut tutkinut kyseistä aihetta aikaisemmin. Mahdollisen jatkotutkimuksen tuloksia voidaan verrata tämän opinnäytetyön tutkimukseen.

Reliabiliteetilla tarkoitetaan mittaustulosten toistettavuutta eli mittauksen tai tutkimuksen kykyä antaa ei-sattumanvaraisia tuloksia. Tutkimuksen tuloksia voidaan pitää reliabeleina, jos kaksi eri tutkijaa päätyy samanlaisiin tuloksiin tai, jos samaa henkilöä tutkitaan eri tutkimuskerroilla ja saadaan aina sama tulos. (Hirsjärvi ym. 2009, 231.) Tämän opinnäytetyön tutkimusta voidaan pitää luotettavana, sillä tutkimuksen kohderyhmä valittiin harkinnanvaraisesti ja haastateltavat olivat tutkittavan aiheen kannalta oleellisia havaintoyksiköitä. Näin ollen tutkija sai vastauksia tutkimuskysymyksiin oikealta kohderyhmältä. Tutkimus voidaan toistaa samanlaisin tuloksin, sillä haastateltavat vastasivat heille esitettyihin

kysymyksiin laajasti ja oman tietämyksensä mukaan. Tutkimuksen tuloksia voidaan pitää reliabeleina.

Validiteetti ja reliabiliteetti yhdistetään usein kvantitatiiviseen tutkimukseen ja niitä pyritään toisinaan jopa välttämään kvalitatiivisessa tutkimuksessa. Tutkimuksen luotettavuutta ja pätevyyttä on kuitenkin tärkeää arvioida, vaikka edellä mainittuja termejä ei haluttaisi käyttää. Tutkija voi lisätä laadullisen tutkimuksensa luotettavuutta selostamalla tarkasti tutkimuksen toteuttamisen vaiheet. Haastattelututkimuksissa on tärkeää kertoa olosuhteista ja paikoista, joissa aineistot kerättiin, haastatteluihin käytetty aika, mahdolliset häiriötekijät ja virhetulkinnat sekä tutkijan oma itsearviointi tilanteesta. Tutkijan tulee myös selvittää, millä perusteella hän esittää tulkintoja ja mihin hän ne perustaa. (Hirsjärvi ym. 2009, 232–233.) Silverman (2011, 364–365) tuo esille, että luotettavien tuloksien aikaansaamiseksi jokaisen haastateltavan on tärkeä ymmärtää esitetyt kysymykset samalla tavalla, eikä vastausten ymmärtämisessä tulisi olla tulkinnan varaa.

Tämän opinnäytetyön kvalitatiivisen tutkimuksen luotettavuutta lisättiin selostamalla tarkasti haastattelututkimuksen toteuttamisen vaiheet. Tutkija kuvaili aineiston keruun olosuhteita, kuten missä ja milloin haastattelut suoritettiin, haastatteluihin käytetty aika sekä miten mahdollisilta häiriötekijöiltä vältyttiin. Tutkimusaineisto analysoitiin tarkasti ja esitetyt johtopäätökset perusteltiin huolellisesti. Tämän lisäksi tutkija varmisti, että jokainen haastateltava ymmärsi esitetyt tutkimuskysymykset tarkoitetulla tavalla.

Tutkimuksen haastatteluja ei äänitetty, koska tutkija ei kokenut litteroinnin tuovan merkittävää lisäarvoa tälle tutkimukselle. Haastatteluaineiston litteroinnilla tarkoitetaan ääni-, kuva- tai liiketallenteiden purkamista kirjalliseen muotoon mahdollisimman sanatarkasti. Tallenteiden käyttö mahdollistaa paluun tutkimustilanteeseen, mutta niiden haittana on aineiston runsaus sekä litteroinnin hitaus. Tutkijan tehdessä paperimuistiinpanoja, tulee hänen kirjoittaa ne puhtaaksi (litteroitava) mahdollisimman pian haastattelun jälkeen. Muistiinpanotekniikan haittana on tutkijan selektiivisyys, jolloin paperille päätyy se, mikä on koettu aiheelliseksi kirjata ylös. Tällöin tulkinta on täysin tehtyjen muistiinpanojen varassa. Toisaalta, jos tutkija todella tietää, mitä aineistoltaan etsii, ei hänen tarvitse kirjata kaikkea ylös. (Kananen 2008, 79–80.) Ensimmäisen haastattelun jälkeen tutkija teki tietoisin päätöksen olla äänittämättä haastatteluja, sillä hän koki saavansa tarpeellisen tiedon ylös itse haastattelutilanteessa. Tutkija teki kunkin haastattelun aikana käsin muistiinpanoja, jotka hän kirjoitti puhtaaksi välittömästi haastattelun jälkeen. Tutkimuksen luotettavuutta olisi toki voitu lisätä käyttämällä äänitallenteita, mutta tämän tutkimuksen kannalta ei kuitenkaan ollut oleellista litteroida haastatteluja sanasta sanaan.

8.4 Opinnäytetyöprosessin ja oman oppimisen arviointi

Opinnäytetyö oli tekijän mielestä ammattikorkeakoulun opettavaisin projekti. Opinnäytetyöprosessi tuntui alkuun suurelta kokonaisuudelta, jota oli vaikea hahmottaa. Opinnäytetyön tekijällä ei myöskään ollut aikaisempaa kokemusta kvalitatiivisen tutkimuksen toteuttamisesta, mikä lisäsi projektin koettua haasteellisuutta. Opinnäytetyöprosessin edetessä, tekijä kuitenkin oppi luottamaan omiin taitoihinsa sekä kykyynsä arvioida tietolähteitä sekä työtään kriittisesti. Opinnäytetyön tekijä sai myös tarvittaessa tukea ja ohjausta sekä opinnäytetyön ohjaajaltaan että yhteyshenkilöltään toimeksiantajayrityksessä.

Opinnäytetyöprosessi käynnistyi nopeasti, kun toimeksiantajalla oli antaa mielenkiintoinen aihe opinnäytetyön tekijälle. Koska tutkimus oli toimeksiantajalle erittäin tarpeellinen, tutkimusongelma sekä sitä selvittävät tutkimuskysymykset muotoutuivat vaivatta yhdessä toimeksiantajan kanssa. Tämän jälkeen opinnäytetyön tekijä määritteli keskeiset käsitteet, etsi useita lähteitä ja alkoi työstää tutkimuksen tietoperustaa. Tietoperustan kirjoittaminen oli mielekästä ja eteni varsin nopeasti, kun tekijä oli löytänyt sopivat lähteet työlleen. Teoriaosion haasteena oli luoda oikeanlainen tietoperustan rajaus ja rakenne, mutta nekin lopulta hahmottuivat hyvin kirjoittamisen edetessä.

Opinnäytetyön teoriaosio oli tarkoitus laatia kesällä 2015 ennen tutkimuksen aloittamista SMT:llä syksyllä 2015. Opinnäytetyöprosessi eteni suunnitellun aikataulun mukaisesti ja opinnäytetyö lopulta valmistui kolme viikkoa etuajassa. Prosessi oli kaiken kaikkiaan hallittu kokonaisuus ja suunniteltu aikataulu oli tarkka ja realistinen. Suunniteltuun aikatauluun jätettiin pientä joustovaraa, mikäli esimerkiksi haastattelut olisivatkin vieneet enemmän aikaa. Opinnäytetyön tekijän tavoitteena oli suorittaa haastattelut kolmessa viikossa, mutta ne lopulta suoritettiin seitsemässä päivässä, minkä ansiosta prosessi eteni alkuperäistä aikataulua nopeammin.

Opinnäytetyön tekijä oppi opinnäytetyöprosessin aikana tehokkaan ajankäytön ja laajojen kokonaisuuksien hahmottamisen. Tekijä oppi myös työskentelemään itsenäisesti ja luottamaan omaan tekemiseensä. Opinnäytetyö oli haastava, mutta mielekäs projekti. Opinnäytetyötä oli mielenkiintoista tehdä, koska aihe todella kiinnosti tekijää. Tietoperustan kirjoittamisen sekä tutkimuksen toteuttamisen myötä opinnäytetyön tekijä sai mahdollisuuden perehtyä B2B-yritysten hankintaan ja siihen vaikuttaviin tekijöihin. Tekijä koki opinnäytetyöprosessin myötä merkittävää ammatillista kehittymistä, sillä tekijä haluaa työllistyä hankintaan valmistuttuaan ammattikorkeakoulusta. Opinnäytetyön tekemisen ansiosta, tekijällä on merkittävää näyttöä perehtymisestään alaan.

Lähteet

Armstrong, G. & Kotler, P. 2015. Marketing: An Introduction. 12th Edition. Global Edition. Pearson Education Limited. Harlow.

Axelsson, B. & Wynstra, F. 2002. Buying Business Services. John Wiley & Sons Ltd. Chichester.

Castrén, M. 24.8.2015. Myynti- ja markkinointijohtaja. SMT. Haastattelu. Helsinki.

Cron, W. L. & DeCarlo, T. E. 2006. Dalrymple's Sales Management. 9th Edition. John Wiley & Sons, Inc. Hoboken.

Fitzsimmons, J. A., Fitzsimmons, M. J. & Bordoloi, S. K. 2014. Service Management: Operations, Strategy, Information Technology. 8th Edition. International Edition. McGraw-Hill/Irwin. New York.

Hankintatoimi.fi. Kokonaiskustannusajattelu. Luettavissa:

<http://www.hankintatoimi.fi/prosessit-ja-tyokalut/strateginen-hankinta/hankintatoimentyokaluja/kokonaiskustannusajattelu/>. Luettu: 25.9.2015.

Heikkilä, J., Vuori, M. & Laine, J. A.T. 2013. Purchasing Business Services. The Federation of Finnish Technology Industries. Helsinki.

Hirsjärvi, S., Remes, P. & Sajavaara, P. 2009. Tutki ja kirjoita. 15., uudistettu painos. Tekijät ja Kirjayhtymä Oy. Hämeenlinna.

Iloranta, K. & Pajunen-Muhonen, H. 2015. Hankintojen johtaminen: Ostamisesta toimittajamarkkinoiden hallintaan. Neljäs, tarkistettu laitos. Tietosanoma Oy. Helsinki.

Jobber, D. & Lancaster, G. 2012. Selling and Sales Management. 9th Edition. Pearson Education Limited. Harlow.

Kananen, J. 2008. Kvali: Kvalitatiivisen tutkimuksen teoria ja käytänteet. Tekijät & Jyväskylän ammattikorkeakoulu. Jyväskylä.

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

Lämsä, A-M. & Uusitalo, O. 2009. Palvelujen markkinointi esimiestyön haasteena. 1.–5. painos. Edita Publishing Oy. Helsinki.

Manning, G. L., Ahearne, M. & Reece, B. L. 2014. Selling Today: Partnering to Create Value. 13th Edition. Global Edition. Pearson Education Limited. Harlow.

Metsämuuronen, J. 2006. Laadullisen tutkimuksen käsikirja. 1.laitos, 1.painos. International Methelp Ky ja tekijät. Helsinki.

Ojasalo, J. & Ojasalo, K. 2010. B-to-b-palvelujen markkinointi. 1.painos. WSOYpro Oy. Helsinki.

Palmer, A. 2014. Principles of Services Marketing. 7th Edition. McGraw-Hill Education. Maidenhead.

Silverman, D. 2011. Interpreting Qualitative Data: A Guide to the Principles of Qualitative Research. 4th Edition. SAGE Publications Ltd. London.

SMT. Yritystiedot. Luettavissa: <https://www.smt.fi/web/yritys>. Luettu: 20.7.2015.

Solomon, M. R. 2013. Consumer Behavior: Buying, Having, and Being. 10th Edition. Pearson Education Limited. Harlow.

Tanner JR, J. F., Honeycutt JR, E. D. & Erffmeyer, R. C. 2009. Sales Management: Shaping Future Sales Leaders. International Edition. Pearson Education, Inc. Upper Saddle River.

van Weele, A. J. 2014. Purchasing and Supply Chain Management: Analysis, Strategy, Planning and Practice. 6th Edition. Cengage Learning EMEA/Andrew Ashwin. Andover.

Liitteet

Liite 1. Tutkimuksen kohderyhmä (salainen)

Liite 1 sisältää liikesalaisuuksia, minkä vuoksi sitä ei ole julkaistu tässä opinnäytetyössä.

Liite 2. Tutkimustulosten yhteenveto (salainen)

Liite 2 sisältää liikesalaisuuksia, minkä vuoksi sitä ei ole julkaistu tässä opinnäytetyössä.