

TALLINNA TEHNIKAÜLIKOOL

Majandusteaduskond

Ärikorralduse instituut

Triin Vallimäe

**ORGANISATSIOONI OSTUOTSUSTUSPROTSESS EESTI  
JAEKAUBANDUSETTEVÕTETE NÄITEL**

Magistritöö

Õppekava TATM, peeriala Juhtimine ja turundus

Juhendaja: Airi Noppel, MBA

Tallinn 2020

Deklareerin, et olen koostanud lõputöö iseseisvalt ja olen viidanud kõikidele töö koostamisel kasutatud teiste autorite töödele, olulistele seisukohtadele ja andmetele, ning ei ole esitanud sama tööd varasemalt ainepunktide saamiseks. Töö pikkuseks on 10 970 sõna sissejuhatusest kuni kokkuvõtte lõpuni.

Triin Vallimäe .....

(allkiri, kuupäev)

Üliõpilase kood: 163545TATM

Üliõpilase e-posti aadress: vallimaetriin@gmail.com

Juhendaja: Airi Noppel:

Töö vastab kehtivatele nõuetele

.....

(allkiri, kuupäev)

Kaitsmiskomisjoni esimees:

Lubatud kaitsmisele

.....

(nimi, allkiri, kuupäev)

## SISUKORD

LÜHIKOKKUVÕTE .....	4
SISSEJUHATUS .....	5
1. OSTUOTSUSTUSPROTSESSI TEOREETILINE KÄSITLUS .....	7
1.1. Tarbija ostuotsustusprotsessi teooriad .....	7
1.2. Organisatsiooni ostuotsustusprotsessi teooriad .....	10
1.3. Ärituru eripärad ja ostukäitumine võrreldes tarbijaturuga .....	19
2. EESTI JAEKAUBANDUSTURG .....	24
2.1. Ülevaade Eesti jaekaubandusturust .....	24
2.2. Uuringus osalenud ettevõtted .....	26
3. ORGANISATSIOONI OSTUOTSUSTUSPROTSESS EESTI JAEKETTIDES .....	29
3.1. Uurimistöö metoodika .....	29
3.2. Uuringu tulemused ja analüüs .....	31
3.3. Järeldused ja ettepanekud .....	40
KOKKUVÕTE .....	45
SUMMARY .....	47
KASUTATUD ALLIKAD .....	50
LISAD .....	54
Lisa 1. Ankeetküsimustik .....	54
Lisa 2. Intervjuu küsimused .....	58
Lisa 3. Lihtlitsents .....	59

## LÜHIKOKKUVÕTE

Eesti toidu- ja esmatarbekaupade sektoris moodustab jaekettide müük 91% käibest, seega selleks, et oma kaupa Eestis edukalt turustada ja laiema tarbijaskonnani jõuda, on vaja pääseda jaekettide sortimenti, kuid jaeketid sageli keelduvad pakkumisest, mis tähendab müügiorganisatsioonide jaoks saamata jäänud tulu. Müüjad ei mõista keeldumise põhjuseid ning ostjad on hädas info üleküllusega, sest pakkumised ei ole personaalselt läbimõeldud ega vasta nende vajadustele.

Käesoleva magistritöö eesmärgiks on välja selgitada organisatsiooni ostuotsuste peamised mõjutajad, tarnija valiku kriteeriumid ja põhjused pakkumisest keeldumisel, et sellest lähtuvate ettepanekutega anda sisend müügiorganisatsioonidele efektiivse B2B müügistrateegia loomiseks.

Uurimise läbiviimiseks kasutas töö autor kvantitatiivset meetodit, kogudes ankeetküsimustikuga vastused kuue suurima jaeketi ostjatelt, et selgitada välja üldised hinnangud ja info ostuotsustusprotsessist Eesti jaekaubandusettevõtetes. Vastused saadi 35 professionaalselt ostjalt ja hinnangute sisuliseks analüüsiks viidi läbi täiendav kvalitatiivne uuring poolstruktureeritud intervjuu näol kahe ostjaga.

Uuringu tulemustest selgus, et ostuotsuste tugevaimad mõjutajad on jaeketi lõppkliendi nõudlus, organisatsiooni üldised eesmärgid, tarnija/brändi hea maine ning usalduslikud suhted tarnijaga. Tarnija valikul lähtutakse eelkõige kauba kvaliteedist, tarnija üldisest usaldusväärsest ja seejärel kauba hinnast. Selgus, et tarnekindlus on üks olulisimaid hea koostöö tingimusi ning usalduse tekkimise aluseks. Pakkumisest keeldutakse, sest hind ei vasta ootustele, puudub lõppkliendi nõudlus või ei selgunud pakkumisest potentsiaalselt saadav kasu organisatsiooni jaoks.

Magistritöö peamine panus on praktilise väärtusega, sest selle tulemusena toodi välja ettepanekud, millele müügiorganisatsioonid võiksid tähelepanu pöörata, et tagada edukas müük jaekettidele ja sellega oma kauba piisavalt lai turustamine Eesti jaekaubandusturul.

Võtmesõnad: organisatsiooni ostuotsustusprotsess, jaekaubandus, tarnijate valik, B2B turundus

## SISSEJUHATUS

Tootja jaoks on toodetud toote müük äris püsimiseks kriitilise tähtsusega ning toidu- ja esmatarbekaupade valdkonnas selleks, et oma toodangut edukalt turustada ja laiema tarbijaskonnani jõuda, on vaja müüa jaekettidele. Eestis moodustavad jaeketid kogu sektori käibest 91%, olles sellega kõigile toidu- ja esmatarbekaupade müüjatele strateegiliselt oluliseks kliendiks, kelle pakkumisest keeldumine, sageli müüja jaoks arusaamatul põhjusel, tähendab saamata jäänud tulu ja on seega müügiorganisatsiooni jaoks probleem.

Uuringud näitavad, et toidutootjate jaoks on üheks suurimaks väljakutseks uute toodete müümine jaemüüjale (Beaman & Johnson, 2006) ning edasimüüjate jaoks muudab olukorra keeruliseks tihe konkurents toodete üldisest üleküllusest ja jaemüüjate keeldumine uute toodete pakkumisest, mille põhjuseid müüjad sageli ei tea (Addae-Boateng, Kwabena, & Brew, 2013). Jaemüüjad aga on stressis, sest valikuid ja võimalikke lahendusi on liiga palju, kuid müüjad ei ole piisavalt kursis kliendi spetsiifiliste vajadustega ning ei tee seega ostjale otsustamist lihtsamaks (Toman, Adamson, & Gomez, 2017). Jaeketi kui kliendi vajaduste paremaks mõistmiseks on vaja teada millest lähtutakse valikuid ja otsuseid tehes ning eduka müügi aluseks on asjakohane õigesti suunatud müügistrateegia. Ärilt-ärile müük ja turundamine on olnud erialakirjanduses alaesindatud teema (LaPlaca & Katrichis, 2009), mis annab põhjust uute uuringute läbiviimiseks.

**Käesoleva magistritöö eesmärgiks on välja selgitada organisatsiooni ostuotsuste peamised mõjutajad ja tarnija valiku kriteeriumid Eesti jaekettide näitel, et selle põhjal teha ettepanekud tootjatele ja maaletoojatele efektiivse B2B müügistrateegia kujundamiseks.**

Magistritöö eesmärgist lähtuvalt on püstitatud järgmised uurimisküsimused:

1. Mis tegurid mõjutavad organisatsiooni ostuotsuseid kõige enam?
2. Millistest kriteeriumitest lähtutakse tarnijate valikul?
3. Mis on peamised põhjused pakkumisest keeldumisel?

Töö eesmärgi saavutamiseks on seatud järgnevad uurimisülesanded:

1. Viia läbi kirjanduse analüüs, et selgitada välja teoreetilised lähtekohad organisatsiooni ostuotsustusprotsessi uurimiseks.
2. Koostada struktureeritud küsimustik, et viia läbi uuring jaekettide ostjate seas, kes on organisatsioonis otseselt ostuotsuste eest vastutavad.
3. Analüüsida küsimustiku tulemusi, et selgitada välja, millised tegurid mõjutavad ostuotsuseid, millised on põhjused pakkumisest keeldumisel ning mida peetakse oluliseks tarnija valikul.
4. Viia läbi täiendavalt süvaintervjuud ostjatega, et mõista paremini uuringu tulemuste sisu ning saada võimalikku uut informatsiooni.
5. Uuringu tulemuste põhjal teha järeldused ja ettepanekud toidu- ja esmatarbekaupade müüjatele efektiivse B2B müügistrateegia kujundamiseks.

Magistritöö esimeses osas antakse akadeemilise kirjanduse baasil ülevaade peamistest tarbija ning organisatsiooni ostuotsustusprotsessi mudelitest ja käsitlustest ning analüüsitakse tarbija- ja ärituru erinevusi, mida arvestada müügistrateegia loomisel. Töös leitakse teoreetilised lähtekohad tarnija valiku kriteeriumite hindamiseks ja analüüsitakse organisatsiooni ostjate otsuste mõjutegureid. Teises peatükis antakse ülevaade Eesti jaekaubandusturust ja seal tegutsevatest jaekettidest, kelle ostjate seas uuring teostati, ning tuuakse välja nende olulisemad koostööpartnerid. Magistritöö kolmandas osas selgitatakse uurimistööks valitud metoodikat ja järeldustele jõudmise viisi, teostatakse kvantitatiivsel meetodil struktureeritud küsimustikuga uuring professionaalsete ostjate seas ning viiakse läbi täiendavad süvaintervjuud kahe ostjaga, mille sisu analüüsitakse kvalitatiivsel meetodil. Viimaks analüüsitakse uuringu tulemusi, et vastata uurimisküsimustele ning vormistada ettepanekud, mille praktiline väärtus seisneb Eesti toidu- ja esmatarbekaupade tootjatele ja maaletoojatele, kes saavad teadmisi kasutada efektiivse B2B müügistrateegia kujundamiseks.

Magistritöö autorile teadaolevalt on organisatsiooni ostuprotsessi Eesti jaekettides viimati põhjalikumalt uuritud 2015. aastal (Toming, 2015), kui viidi läbi intervjuud viies jaeketis seitsmest eesmärgiga saada ülevaade organisatsioonides toimivast ostuprotsessist. Käesolev töö annab osaliselt võimaluse võrrelda, kuidas on ostuprotsess viimase viie aasta jooksul muutunud kuna uuringus osalevad ettevõtted kattuvad. Uue uuringu läbiviimist põhjendab pidevalt muutuv majandusolukord, mis on 2020. aastal eriti ärev ning tõenäoliselt paneb ettevõtteid oma ostuotsuseid veelgi põhjalikumalt läbi mõtlema ja see seab omakorda tarnijatele kõrgemad nõudmised ja võib muuta organisatsiooni ostuprotsessi üldiselt.

# 1. OSTUOTSUSTUSPROTSESSI TEOREETILINE KÄSITLUS

Kõik organisatsioonid koosnevad inimestest ning seetõttu on individuaalne ostukäitumine aluseks igasugusele organisatsioonilisele ostukäitumisele (Webster & Wind, 1972). Sellest tulenevalt uuritakse magistritöö esimeses peatükis nii tavatarbija kui organisatsiooni otsustusprotsessi teoreetilisi lähtekohti ning analüüsitakse tarbija- ja ärituru erinevusi.

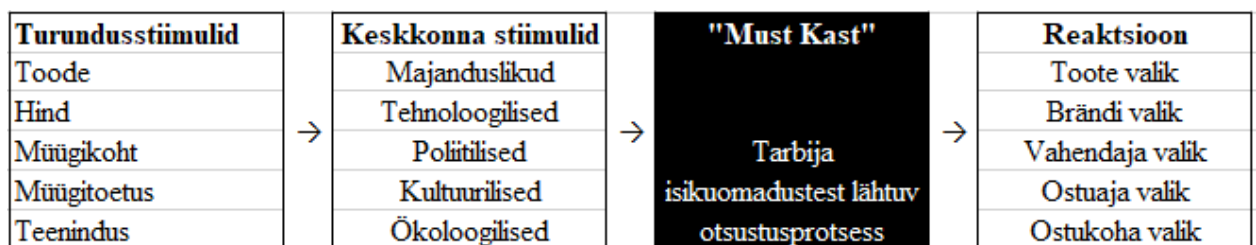
## 1.1. Tarbija otsustusprotsessi teooriad

Ärisõnastiku määratluse järgi on tarbija isik, kes ostab tooteid või teenuseid isiklikuks kasutamiseks, mitte tootmise jaoks või edasimüügi eesmärgil ning tarbija on keegi, kes teeb poes otsuse toodet osta või mitte, olles potentsiaalselt mõjutatud turundusest ja reklaamist (Inc, 2020). Tänapäeva kaubakülluse ja piiramatute tarbimisvõimaluste kontekstis on ülioluline mõista, mis mõjutab tarbija otsustusi ja nii on tarbijakäitumine üks turunduse enim uuritud valdkondi.

Tarbijate käitumine hõlmab kõikide ostjate, endiste ostjate ja potentsiaalsete ostjate tegevusi alates ostueelsest kaalutlusest kuni ostujärgse hindamiseni kogu tarbimise jooksul. Tarbija käitumist kirjeldatakse sageli kui tunnetuslikku protsessi, mis sisaldab intellektuaalselt mõtlemist, hindamist ja otsustamist. (Foxall, 2005) Tarbijate ostukäitumist on aegade jooksul määratletud erinevalt ning Tartu Ülikooli teadlased on seda oma raamatus defineerinud kui kliendi mentaalset, emotsionaalset ja füüsilist tegevust, mida ta teeb tooteid ja teenuseid ostes, et rahuldada oma vajadusi (Kuusik, et al., 2010). Ostukäitumise laiem uurimine sai alguse 1960ndatel, kui turundusteoreetikud hakkasid põhjalikumaks analüüsimiseks laenama vaateid lisaks turundusele ka sotsiaalpsühholoogia, sotsioloogia, antropoloogia ja majandusteaduse valdkonnast. (Singh, 2014)

Turundusvaldkonnas on tarbijakäitumise olulisim uuritav osa tarbija otsustusprotsess ja selle erinevad etapid, mille vältel ta oma otsust erinevatest teguritest ajendatuna kujundab. Efektive turundusstrateegia loomisel on oluline aru saada, millises etapis saab tarbijat mõjutada ning milline

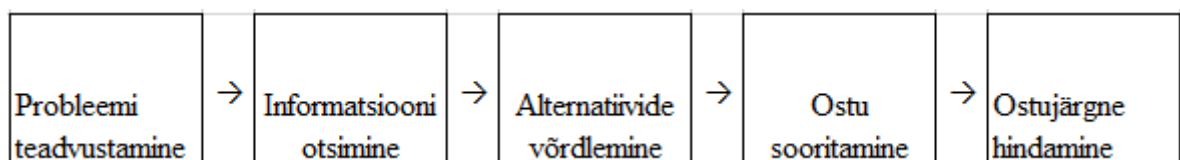
viis selleks valida. Selleks on loodud mitmeid otsustusprotsessi mudeleid, millest ühed tuntumad musta kasti mudel (Kotler, 1967), Engel, Kollat & Blackwell (EKB mudel) (Engel, 1968) ja Hawkins, Best & Coney (HKB mudel) (Hawkins, 2016). Musta kasti teooria kohaselt mõjutavad tarbija otsust erinevad välised stiimulid (joonis 1), milleks on turunduslikud mõjutajad (toode, hind, müügikoht, müügitoetus, teenindus) ja keskkonnast tingitud impulsid (majanduslikud, tehnoloogilised, poliitilised, kultuurilised, ökoloogilised). Stiimulid, sisenedes nõ musta kasti tarbija peas, mõjutavad otsustusprotsessi koos tarbija isikuomaduste, hoiakute, teadmiste ja motivatsioonidega ning tekitavad reaktsiooni, mille tulemusena toimub toote, müügikoha, brändi, ostuaja ja ostukoha valik. Antud mudeli eelduseks on tarbija ratsionaalne mõtlemine ja probleemi lahendamise vajadus. (Kotler & Armstrong, 2008)



**Joonis 1.** Musta kasti mudel tarbija otsustusprotsessist

Allikas: Autori koostatud Kotler&Armstrong (2008) põhjal

EKB mudeli kohaselt on tarbija otsustusprotsessi komponentideks sisend, informatsiooni töötlemine, otsustusprotsess ise ja muutujad, mis kõik mõjutavad otsustusprotsessi. Mudeli autorid on kirjeldanud protsessi viie etapina, mille käigus otsused vastu võetakse: tarbija vajaduse määratlemine, toote kohta informatsiooni otsimine, olemasolevate alternatiivide võrdlemine, ostu sooritamine ja lõpuks rahulolu ostuga ehk tulemuste hindamine (joonis 2). (Engel, 1968) Protsessi pikkus võib erineda vastavalt ostu tüübile, sest toidu- ja esmatarbekaupade puhul on alternatiivide võrdlemise vajadus väiksem kui näiteks auto ostmisel.



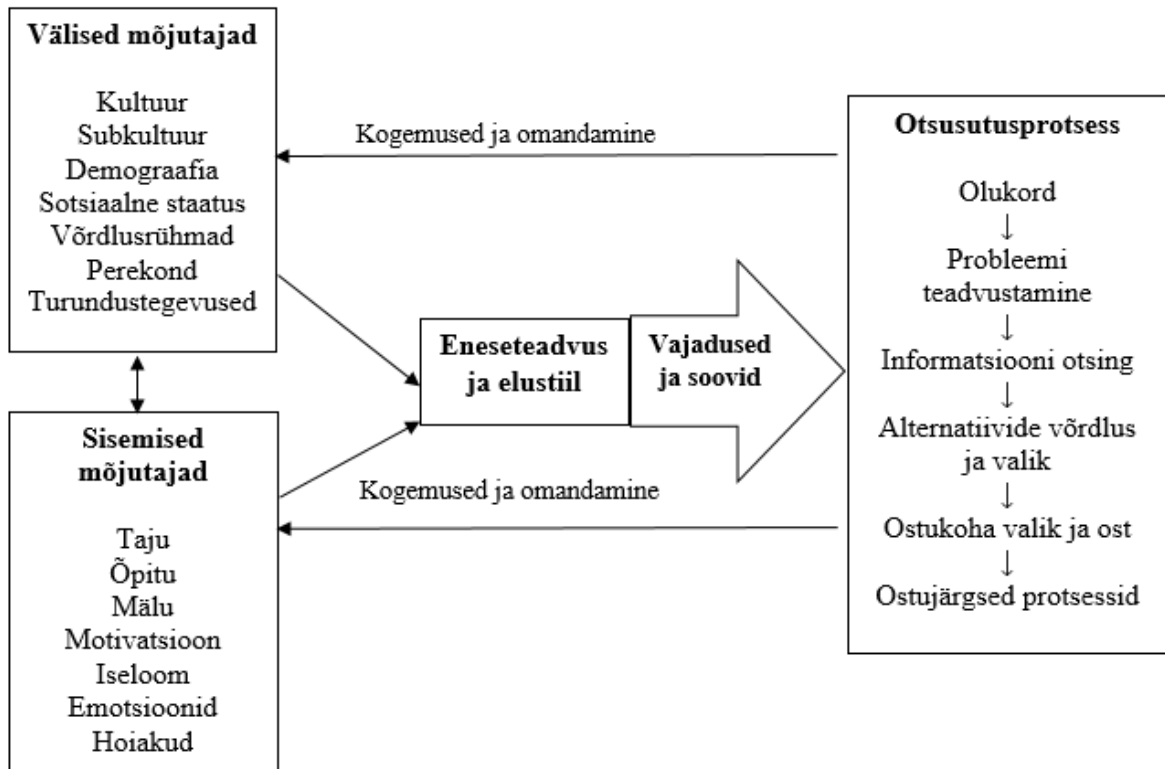
**Joonis 2.** EKB tarbija ostuotsustusprotsessi mudel

Allikas: Autori koostatud Engel (1968) põhjal

Kui musta kasti mudel ei suutnud tarbija meelsust terviklikult mõista ja keskendus eeldusele, et valikud tehakse vaid ratsionaalsetel alustel, siis sarnaselt EKB mudelile toob HBC mudel (joonis



3) välja tegurid, mis tarbija ostuotsust mõjutavad ning toob välja ka emotsioonide rolli. Antud käsitluse kohaselt kujuneb sisemiste ja välimiste mõjutajate koostoimel tarbija eneseteadvus ja mängib rolli elustiil, mis omakorda on aluseks erinevate soovide ja vajaduste tekkimisele ning lõpliku ostuotsustusprotsessi kujunemisele. (Hawkins, 2016)



**Joonis 3.** HBC tarbijakäitumise mudel

Allikas: Autori koostatud Hawkins (2016) põhjal

Mõlemad teooriad tunnistavad emotsioonide, kultuuri ja inimese isikliku tausta tugevat mõju otsuste tegemisele, kuid väidavad, et otsustusprotsess on kui ratsionaalselt läbimõeldud voog, milles on kaalutud tulud-kulud ja ostetava toote või teenuse funktsionaalsed eelised (Caroline SeuLin, 2010). Kumbki mudelitest ei arvesta impulsside ajal otsustamisega.

Kokkuvõtvalt võib öelda, et tarbija ostukäitumist mõjutavad erinevad tegurid, mis muutuvad elutsüklites ja kogemusi omandades, sõltuvad majanduslikust olukorrast, tehnoloogilisest arengust, globaalsetest trendidest ning üldisest elukorraldusest nagu näiteks praeguses prioriteete muutvas Covid-19 epideemia kontekstis, kus inimesed on oma tarbimisharjumisi pidanud kiiresti muutma. Sellest lähtuvalt võib eeldada, et kliendi vajaduste selgitamine ning tarbijakäitumine on ka edaspidi turundusvaldkonna üks peamine uurimisfookus.

## 1.2. Organisatsiooni ostuotsustusprotsessi teooriad

Organisatsiooniline ostmine on protsess *business to business* (B2B) ehk äriturul, milles ostuotsuseid teevad organisatsioonid keda saab jagada tüübi ja vajaduste järgi: tööstuslikud (tootmisettevõtted), äriettevõtted (hulgi- ja jaekaubandus) ja valitsusorganisatsioonid (Gherasim, 2014). Organisatsioonilist ostukäitumist hakati laiemalt uurima 1960ndatel, kui esimesena mõtestas selle lahti F. Webster Jr. (1965) jagades protsessi neljaks etapiks: organisatsiooni probleemi tuvastamine, vastutuse määramine, otsimisprotsess ja valikuprotsess. Etappidena määratlemine sai aluseks ka hilisematele mudelitele, neist kõige laiemalt siiani kasutusel olev Robinson et al poolt loodud *Buygrid* mudel, mille järgi sisaldab organisatsiooni otsustusprotsess kaheksat etappi: 1) vajaduse tekkimine, 2) kauba omaduste välja selgitamine, 3) spetsifikatsiooni loomine, 4) tarnijate otsimine ja hindamine, 5) pakkumiste analüüs, 6) tarnijate valik, 7) tellimisrutiini kokkuleppimine, 8) tulemuslikkuse analüüs ja tagasiside. (Robinson, 1967) Algsete traditsiooniliste organisatsioonilise ostu mudelite puuduseks oli eeldus, et ostjad läbivad alati kõik etapid protsessis, milleks ei ole aga vajadust, kui tegemist varasemalt tuttava tarnija või madalama väärtusega tehinguga ja osturisk seetõttu väike. Erinevaid ostu olukordi hakati nimetama *buy classes* ehk ostuklassid. Tabelis 1 näidatud mudelis jaekaubanduse ostuprotsessi läbimine erinevates ostu situatsioonides.

**Tabel 1.** Ostuklassid jaekaubanduse organisatsiooni otsustusprotsessis

OSTUFAASID	OSTUKLASSID		
	Uus ost	Ost muutunud tingimustel	Korduvost
Vajaduse tekkimine	Jah	Ei	Ei
Spetsifikatsiooni loomine	Jah	Võib-olla	Ei
Tarnija otsimine	Jah	Võib-olla	Ei
Tarnija valimine	Jah	Võib-olla	Ei
Tellimisrutiini kokkuleppimine	Jah	Jah	Jah
Toote ja tarnija tulemuste hindamine	Jah	Jah	Jah

Allikas: Autori koostatud Varley (2003) põhjal

Tegevuste järjekord protsessis võib erineda, kuid uue tarnija või ostu puhul läbitakse enamasti kõik faasid alates vajaduse tekkimisest kuni ostujärgse hindamiseni. Näiteks on jaemüüja tuvastanud võimaluse tulla turule omamärgitootega, mille puhul on vaja hinnata klientide nõudlust toote positsioneerimiseks, seejärel kehtestada tootele ja tarnijale kriteeriumid, valida tarnija ja leppida kokku tarnetingimused ning peale ostu jälgida tulemusi. Ost muutunud tingimustel tähendab samas kontekstis toote spetsifikatsiooni muutust või tarnijaga koostöö mittesobivuse korral uue tarnija otsingut, kuid ei teki uut vajadust toote järele või on uus toode aga pole vajadust vahetada tarnijat. Korduvostu puhul on oluline vaid tellimisprotsess ja tulemuste hindamine. (Varley, 2003) Kuna teatud situatsioonis läbitakse vähem etappe, on sellega seondult ostuprotsess lühem, samas kui uue ostu puhul kulub palju aega uue informatsiooni hankimisele. Lisaks ostu uudsusele mängib rolli ostu olulisus organisatsiooni jaoks, sest suure väärtusega tehing nõuab põhjalikumat kaalumist ning tõenäoliselt on protsessi kaasatud rohkem inimesi, mis omakorda pikendab protsessi (Bunn, 1993). Tuttava tarnija puhul võib eeldada, et ostjad tunnetavad väiksemat riski ning sellega seondult kulutatakse kaalumisele vähem aega.

Organisatsioonilise ostmise üks peamisi tunnuseid on mitme inimese kaasatus otsustusprotsessi ja sellele viitavad esimest korda Webster&Wind (1972), kelle järgi organisatsioonis ei tee ostuotsuseid ainult ostuagent vaid protsess puudutab laiemat gruppi ostuga seotud inimesi ehk ostukeskust, mille liikmed töötavad organisatsioonis või võivad mõnel juhul olla ka väljastpoolt, kuid neil kõigil on oma roll ja seos hangitava tootega, mille määratlus alljärgnev (Wind, 2011):

- *kasutaja* on organisatsiooni liige kes ostetud toodet või teenust kasutab;
- *mõjutaja* on otseselt või kaudselt ostuprotsessi mõjutanud, näiteks määratledes tootespetsifikatsiooni või seadnud tarnija valikukriteeriumid;
- *ostja* on organisatsiooni töötaja, kel vastutus ja volitus hankelepinguid sõlmida;
- *otsustaja* teeb lõpliku otsuse alternatiivsete pakkumiste vahel;
- *väravavaht* kontrollib ja suunab sisemiselt informatsiooni erinevate alternatiivide kohta.
- *algataja*, kelle tähelepanekutest toote vajaduse järele saab kogu ostuprotsess alguse.

Rollide jaotus ostukeskuses võib sõltuda näiteks toote spetsiifikast, selle kasutusest ettevõttes, tarnijast, ostupoliitikast, regulatsioonidest ja eriti riskist mis ostuga kaasneb, sest suurema tehingu väärtuse korral on riskide maandamiseks tõenäoliselt kaasatud otsustamisse rohkem osapooli. Ostukeskuse liikmete omavahelised suhted võivad ostuotsust mõjutada, kui toimub

inimestevaheline mõjutamine, kus informatsiooni antakse edasi mitte objektiivselt vaid oma arvamuse suunas kallutatult (Gherasim, 2014). Ostuagent saab esimesena pakkumise ja suhtleb vahetult tarnijaga, seega võib tal tekkida isiklik arvamus tootest ja hea veenmisvõime korral võim otsus endale sobivaks pöörata. Isegi kui organisatsioonis võtab otsuseid vastu ostukomisjon, võib nende arvamust mõjutada ostja viis toodet komisjonile presenteerida.

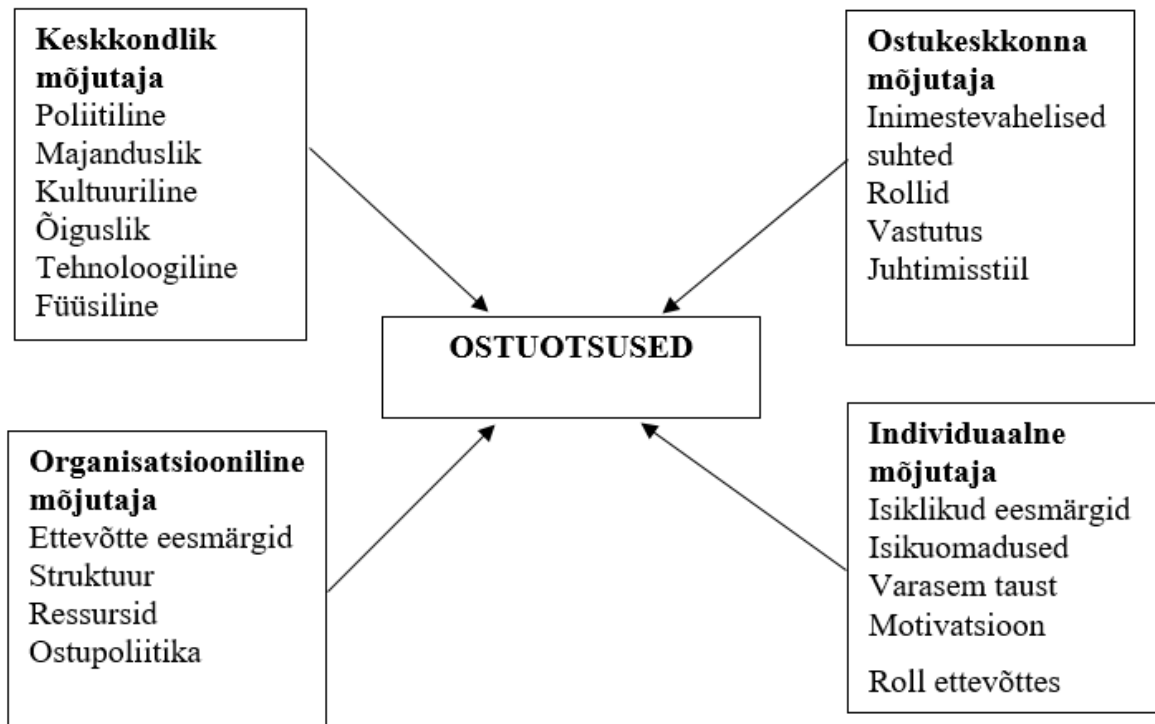
Kui ostu olukorrad on loogiliselt ka tänapäeval samadel alustel määratletavad, siis ostufaaside pikkus ja järjekord on seoses infotehnoloogia arenguga muutunud. *Buygrid* raamistiku loomisest alates on määratletud selgelt ostuprotsessi algus organisatsiooni vajaduse tekkimisega ja lõpp lepingu sõlmimise ja tellimuse esitamise, kuid viimaste kümnendite jooksul on mitmed teadlased tõestanud, et protsess algab palju enne ostusituatsiooni algust ja kestab edasi peale selle lõppu. Organisatsiooni ostuprotsess ei ole enam konkreetse vajaduse rahuldamiseks kindla kauba ost, vaid on pidev ja dünaamiline protsess, mis võib olla seotud organisatsioonis näiteks disaini-, turunduse- ja innovatsiooniprotsessidega. Turundus ja müük on selgelt muutumas kliendikeskseks ning standardiseeritud lahendusi vajatakse aina vähem ning see on muutnud organisatsioonilise ostmise protsessi komplitseeritumaks. Ostjad sageli ei vali enam olemasolevate alternatiivide vahel, vaid osalevad organisatsioonis tootearenduse ja innovatsiooni loomise protsessis ning integratsioon erinevate osakondade ja ettevõtete vahel saab aina tähtsamaks. (Chandler & Johnson, 2012) Kõige efektiivsema tulemuse saab sellisel juhul töö autori hinnangul ostja ja müüja usaldusliku suhte korral, kui tarnija saab ka protsessis osaleda, et tekiks laiem vaade tarbija vajaduste rahuldamiseks.

Lisaks infotehnoloogia arengule on organisatsioonilise ostmise maastikku muutmas üldine globaliseerumise trend, mis selle kontekstis tähendab ostude tsentraliseerimist ja sellega seoses ostjate positsiooni tugevamaks muutumist. Informatsiooni vaba kättesaadavus on muutnud ostjad teadlikumaks ning info hankimine ei ole enam eraldiseisev ostueelne tegevus, vaid pidevalt jätkuv protsess. *Buygrid* mudel, mida on valdkonnas kasutatud aastakümneid, vajab kohandamist uue makrokeskkonnaga, kus B2B turul rahvusvaheliseks opereerimiseks on vaja täita erinevaid regulatsioone, arvestada poliitilisi kokkuleppeid ja määrusi, mis kõik võivad mõjutada toodete omahinda ja tarnetingimusi. Grewal et al (2015) uuringute kohaselt alustab 70% ostjatest oma äriostusid otsingumootorist info hankimisega. Järjestikuste otsustusetappide asemel toimuvad modernse maailma ostuprotsessis samaaegselt tegevused nagu rakendamine, hindamine,

ümberrhindamine ja kinnitamine. (Grewal R. &, 2015) Internet võimaldab ostjatel millal tahes hindade võrdlust ja seeläbi suurendada oma kauplemisjõudu, uute tarnijate leidmine on riikide kaubanduslepete tõttu lihtne ja muudab ostjate jaoks valiku laiemaks.

USA-s läbiviidud uuringu põhjal on organisatsioonilise ostmise muutuse põhjused demograafilised, sest ligi pool organisatsioonis ostuotsuste eest vastutavatest inimestest on nüüdseks *millennialid* (vanusegrupis 18-34), kes pole elanud päevagi ilma internetita ja erinevad seetõttu informatsiooni hankimise viisilt ja aktiivsusest, üldise tehnoloogilise võimekuse poolest ning omavad seetõttu teistsuguseid ootusi tarnijatele. Uuringust selgus, et 90% *millennialidest* kasutavad ostuotsuste tegemisel otsingumootorit ja 57% info hankimisest on juba teostatud enne potentsiaalse müüja poole pöördumist. Keskmiselt 12 korda külastatakse tootja kodulehte enne ostuotsuse tegemist, mis tõestab tungivat vajadust toote info võimalikult kvaliteetselt kodulehel presenteerida, vastasel juhul rikutakse tehingu õnnestumise tõenäosust juba enne omavahelist kontakti. (Google/Millward Brown Digital, 2014).

Tarbijate otsuseid mõjutavad paljud erinevad muutujad, milleks on väliskeskkonnast tulenevad, kultuurilised ja sotsiaalsed, perest ja isiksusest lähtuvad ja muud mõjutajad nagu näiteks majanduslikud või usulised mõjutajad (Gajjar, 2013). Samuti on organisatsioonide ostjad oma otsuste tegemisel mõjutatud erinevatest teguritest ja näiteks Webster & Wind klassifitseerisid need mõjutajad nelja suurde gruppi (joonis 4): keskkondlikud, organisatsioonilised, ostukeskkonnast sõltuvad ja inimese individuaalsest taustast tulenevad mõjutajad. Mudeli autorite väitel on kõige olulisem keskkondlik mõjutaja, kuna see määrab ettevõtte jaoks üldised äritingimused vastavalt majandusolukorrale ja poliitilistele jõududele, reguleerides ühtlasi väärtusi ja norme, mis juhivad organisatsioonide ja inimeste suhteid, mis leiavad aset äris nii ostjate ja müüjate, kui konkurentide ja erinevate institutsioonide vahel. (Webster & Wind, 1972)



**Joonis 4.** Organisatsiooni ostukäitumise mudel

Allikas: Autori koostatud Webster&Wind (1972) põhjal

Oluline keskkondlik mõjutaja on tehnoloogia, kliima ja organisatsiooni asukoht, mille puhul näiteks digiriik Eesti asub hästi ligipääsetavas kohas, on korrektse ärikultuuriga EU liige ning omab seetõttu kaubanduses eeliseid. Samas on Eesti väga väike ja mõjutatava majandusega turg, mis piirab siinsete ostjate kauplemisjõudu. Globaliseerumine ja keskkonnasäästlikkus on ilmselt kõige olulisemad keskkondlikud faktorid, mis lähitulevikus ostuprotsesse mõjutavad. *Roheline tarneahelajuhtimine* on üks märksõnadest, mis lisaks tootjatele puudutab toidukaupade jaemüüjaid, kes oma kauplustes ja kommunikatsioonis keskkonnasäästlikkusele rõhuvad (Petljak, Zulauf, Štulec, Seuring, & Wagner, 2018) nagu näiteks teeb Rimi. Keskkondlikest mõjutajatest on hetkel aga kõige aktuaalsem makromajanduslik olukord, mis tulenevalt Covid-19 kriisist eriti ärev.

Organisatsioonilised mõjutajad tulenevad ettevõtte strateegilistest eesmärkidest ja ostupoliitikast, samuti mängib rolli organisatsiooni suurus ja sisseostu korraldamine kas tsentraalselt või lokaalselt, mis mahtude ning sellest tulenevalt kauplemisjõu erinevuse tõttu võib ostuotsustusprotsessi mõjutada. Magistritöö autori arvates on väga olulisel kohal ka inimese isiklikud eesmärgid ja motivatsioon, mis organisatsiooni ostja puhul määravad pühendumuse, millega otsuseid läbi kaalutakse ning ostja taust ja eelnev töökogemus võib suuresti mõjutada

arvamust konkreetse toote või tarnija suhtes ning seda on tarnijatel keeruline muuta. Organisatsiooni eesmärgid on aga enamasti selged ning nende välja uurimine annab müüjale võimaluse oma pakkumine esitada nii, et ostja mõistaks paremini selle väärtust oma ettevõttele. Ostukeskkonda kuuluvad nii ettevõttes ostetava tootega seotud inimesed ehk ostukeskuse liikmed kui ka näiteks sama valdkonna professionaalid, kes kuuluvad erialaliitusesse või sotsiaalsetesse gruppidesse, kus omavahel arvamusi ja kogemusi vahetada ja nii teatud mõttes üksteist mõjutada. Uuringud näitavad, et sellistel suhetel on ostuotsustele aina suurem mõju (Demand Gen, 2015), sest pakkumisi ja infot on liiga palju ning ostjad soovivad teiste spetsialistidega nõu pidamisega riske maandada.

Üks riskide maandamise viise on põhjalik tarnija valik. Ka eduka ostmise ja tarneahela juhtimise üheks põhialuseks on tarnijate hindamine ja valik (Johnsen, Johnsen, & Lamming, 2008), tarneahela tõhus juhtimine aga avaldab otsest mõju ettevõtte kasumlikkusele (Hines, 2004), mistõttu on tarnijate valimine üks ostuosakonna olulisimaid strateegilisi ülesandeid. Tarnija valiku teooria loojaks on Dickson (1966), kes määratles hindamiseks 23 kriteeriumit, millest testimise tulemusel selgusid kolm kõige olulisemat, mille alusel tarnijaid hinnata: 1) kvaliteet, 2) tarnekindlus, 3) eelnevad head tulemused. Ellram (1990) püüdis oma mudelis suurendada kvalitatiiivsete väärtuste tähtsust, mis peaksid tagama usalduse ja pikaajalise koostöö ning jagas kriteeriumid nelja gruppi: 1) finantsaspektid, 2) organisatsioonikultuur ja strateegilised probleemid 3) tehnoloogia küsimused 4) muu. Weber et al (1991) aga jõudsid järeldusele, et domineerivad kriteeriumid tarnija valikul on: 1) netohind, 2) tarnekindlus, 3) kvaliteet. Teised näitajad nagu geograafiline asukoht, tootmisvõimsus ja finantsseis on pigem teisejärgulised. Viimaste teooria on siiani laialt aktsepteeritud, kuid Verma & Pullman (1998) viisid läbi uuringu laia hulga juhtide hulgas, kes kinnitasid kõige olulisemaks hoopis kvaliteedi, millele järgnesid tarnekindlus ja alles seejärel hind. Ka Guner et al (2009) märgivad oluliseks kvaliteeti, kuid ka pehmemaid väärtusi nagu tarnija mainet, suhete lähedust tarnijaga ja üldist usaldusväärsust. Shen & Yu (2009) on toonud sisse innovaatilisuse olulisuse tarnija puhul ja Junior et al (2014) lisaks hinnale, kvaliteedile ja tarnekindlusele peavad oluliseks näitajaks reputatsiooni, finantsseisundit ja suhteid tarnijaga. (Stević, 2017)

Liu (2013) on erineva teoreetilise kirjanduse uurimise baasil toonud välja toidukauba jaemüüjate spetsiifilised kriteeriumid, mida saab klassifitseerida neljaks grupiks (tabel 2): toote hinna ja

teenitava kasumiga seotud, tootespetsiifikat ja lõppkliendi nõudlust arvestav, tarnijapoolse toetuse (näiteks turundustugi või ostuboonus) aspekt ja tarnimisega seotud probleemid.

**Tabel 2.** Toidukaupade jaemüüjate peamised tarnija valiku kriteeriumid

Tarnija toetus ja omavahelised suhted	Eelistatud on pikaajalised suhted tarnijatega, sest need loovad usaldust, suurendavad (nt turundus) toetust ja tõstavad efektiivsust.
Tarne ja kauba kättesaadavus	Üldine tarnija usaldusväärsus ja tarnekindlus on kriitilise tähtsusega, eriti juhul, kui nõudlus ületab pakkumise
Tootekategooria omadused ja tarbijate nõudlus	Tarbijate kõrged ootused toote kvaliteedile ja maitsele. Lähem kauba päritolumaal eelistatud
Marginaalid ja kulude vähendamine	Lühemad vahemaad tarneahelas aitavad kulusid kokku hoida ja marginaale tõsta

Allikas: Autori koostatud Liu (2013) põhjal

Toidukaupade jaemüüjate jaoks on muutunud tähtsaks kauba päritolu ja tootmisega seonduv, mis on põhjustatud tarbijate teadlikkuse kasvust või tunnetuslikust arusaamast. Näiteks on Euroopa tarbijatel tugev negatiivne emotsioon GMO sisaldusega kaupade osas, mis jaemüüjate ostuotsuseid mõjutab. Jaekaubanduse ostjad usuvad, et head suhted tagavad suurema turundustoe tarnijatelt ja usalduslike suhete puhul on uue toote vajaduse puhul olemasolevad tarnijad esimesed kelle poole jaestjad pöörduvad. (Liu, 2013) Antud uuringus ei olnud hind tarnija valikul määrav kriteerium, kuid kuna uuringu aluseks olid orgaanilise toidu tarnijad, võib olla see olla eksitav, sest tegemist suure nõudlusega kaubakategooriaga.

Kaasaegne B2B ostu-müügi protsess on muutunud ja teadlikud ostjad ootavad tarnijatelt pigem teadmispõhist väärtust, kui konkreetset tüüpi ja hinnaga toote pakkumist. Tarnijad peavad õppima B2B klientide segmenteerimist ja eristama lahenduste otsijad hinna otsijatest ning neile erinevalt lähenema, sest lahenduste pakkumiseks on vaja müügiimeeskonnas suhete loomise oskusega ja parima hinna otsijate puhul analüütilise lähenemisega müügiinimest. (Grewal R. &, 2015).

Kantar Emori poolt läbiviidud uuring Eesti jaekettide seas, kus küsitleti toidukaupade ostujuhte ning kaupluste juhatajaid eesmärgiga saada teada kuidas nad hindavad suhteid tarnijatega näitas, et jaekauplejad peavad väga tähtsaks kvaliteeti ja järjekindlust ning tarneahela probleemide



lahendamist ja müügiesindaja asjatundlikkust. Vähem olulised olid uutest toodetest teavitamine ja müügiesindaja kättesaadavus. (Voog, 2017)

Kokkuvõtteks saab öelda, et teooriast lähtuvalt on kõige olulisemaks kriteeriumiks kvaliteet, tarnekindlus ja hind, kuid aina enam muutuvad tähtsamaks pehmed väärtused nagu maine, usaldus ja head suhted tarnijatega, sest usutakse, et need toovad organisatsioonile pikas perspektiivis rohkem kasu.

Müüja jaoks on probleem kui ostja toote pakkumisest keeldub, kuid ostjal on tõenäoliselt sarnaseid pakkumisi palju ja kui pakkumisel puudub personaalne aspekt, ei ole ostja jaoks vahet, milline pakkumine valida. Selleks, et oma pakkumisega eristuda, sobib uudne lähenemine väärtuspõhise pakkumise kontseptsiooni näol, mis toob tulu nii müüjale kui ostjale, sest keskendub pikaajalisele kasule mida kumbki osapool koostööst saab. Eduka väärtuspõhise müümise põhialused on kliendi ärimudeli tundmine ja väärtuse väljatoomine. Ostjad usaldavad rohkem kui veenduvad, et tarnijad on pakkumise tegemisel lähtunud konkreetset nende ettevõtte kasust. Väärtuspakkumise tegemiseks on müüjal vaja mõista ostja ärieesmärke, rahateenimise loogikat ja ostja kliendi vajadusi, et mõista mis on üldse selle kliendi jaoks väärtus ja sellest lähtuvalt anda oma pakkumisele konkreetne rahaline mõõde, näidates kui suur on investeringutasuvus või kui palju kasumit on ettevõttel võimalik teatud ajaperioodi jooksul teenida. Kõige olulisem müügikommunikatsiooni osa B2B müügis on demonstreerimine, millise panuse annab pakkumine kliendi ärikasumisse. (Terho, Haas, Eggert, & Ulaga, 2012)

Nilsson & Høst (1987) uurisid jaemüüjate peamisi põhjused, miks pakkumisest keeldutakse ja leidsid, et kõige suurema tõenäosusega saab toode sortimenti juhul, kui sel on suhteliselt madal hind, kui lansseerimisele järgneb turunduskampaania ja kui selles kategoorias ei ole jaemüüja omamärgitoodet (*private label*). Olemasoleval tootel on rohkem võimalusi sortimenti jääda, kui on tegemist suure kategooriaga ja uute toodete sisse võtmisel ei ole kriitiline vanu välja arvata, tootekategooria on üldises kasvutrendis, kategoorias puudub jaemüüja omamärgitoode või toote senine müügitrend on positiivne. Uuringust selgub, et ostja ja müüja suhted on tähtsal kohal pakkumise aktsepteerimise seisukohalt ning kogenumad ostjad on oma tarnijatele lojaalsemad. (Hansen & Skytte, 1998)

Eesti jaekaubanduses on tihe konkurents ja klientide võitmiseks toimuvad pidevad müügikampaaniad, mille jooksul tõstetakse toote müügiimahtusid mitmekordselt ning sellega seoses on ostjatel ootus, et tarnijad oma toodetega aktiivselt kampaaniates osaleksid, vastasel juhul võib ostja sortimendipakkumisest keelduda (Riisalu, 2018).

Malhotra on välja toonud viis peamist põhjust, miks ostjad pakkumistest keelduvad (Malhotra, 2016):

- pakkumist ei õigustatud piisavalt;
- argumendid ei aidanud ostjal pakkumist edasi müüa teistele otsustajatele organisatsioonis;
- pakkumisel ei arvestatud ostja piirangutega (eelarve, tähtajad jm);
- pakkumise vastuvõtmine näitaks ostjat halvas valguses organisatsiooni sees, mistõttu pigem valitakse tehingust loobumine;
- pakkumisele ei antud kehtivusaega ja ostja jätkab alternatiivide otsimist ilma et kardaks laual olevast tehingust ilma jääda.

Pakkumise õigustamine saab olla edukas vaid siis, kui müüjal on teada ostja valiku kriteeriumid (Ibid). Töö autor toetab antud seisukohta, kui arvab, et veelgi olulisem on kliendi ja tema eesmärkide tundmine, sest sellest lähtuvalt kujunevad valiku kriteeriumid. Ratsionaalsed argumendid, miks toodet osta, on eriti olulised kui otsuseid teeb ostukomisjon, kes ei kohtu müügiinimesega vahetult ja seega jääb ära emotsionaalne mõjutamine.

Ostjad võivad toote ostmisest põhimõtteliselt keelduda juba enne pakkumise laekumist, sest nad on toote kohta saanud informatsiooni, mis otsust mõjutab. Ameerikas laialt B2B ostjate seas läbiviidud uuring näitas, et organisatsiooni ostjad on muutunud teadlikumaks ning hangivad infot sõltumatutelt valdkonna ekspertidelt ja oma kolleegidelt samas või teistes ettevõtetes. Otsing teostatakse veebilehtedelt ja sotsiaalmeediast enne ostuotsuse tegemist või üldse müügiesindajaga kontakteerumist. Seetõttu on väga oluline tootja kodulehe sisu ja mugavuse kvaliteet. Uuringust selgub, et peamised põhjused ise info hankimiseks on soov end eelnevalt harida, saada kallutamata infot ning lühendada potentsiaalsete tarnijate nimekirja, kellega läbirääkimistesse asuda, et säästa kokkuvõttes kogu protsessis aega. Palju infot, millele ostjad otsuseid tehes toetuvad, saadakse tänapäeval sotsiaalmeediast. See on seotud faktiga, et *millennialid* on aina enam asunud otsustajate rolli ning nende professionaalne ostutöö sarnaneb isikliku elu ostukäitumisega, kus otsuste

tegemisel usaldatakse sotsiaalmeedia kanaleid. Uuringus osalenud ostjate kinnitused on organisatsiooni ostutsükkel läinud märkimisväärselt pikemaks, kuna otsuste mõjutajaid ja ostuga seotud inimesi organisatsioonis on varasemast rohkem. (Demand Gen, 2015)

Matias on samuti välja toonud omadused, mis iseloomustavad tänapäeva äriostjaid (Matias, 2020):

1. paremini informeeritud ja otsivad infot ise;
2. mõjutatud valdkonna ekspertidest ja kolleegidest (53% järgivad nende soovitusi);
3. rohkem inimesi on ostuotsustesse kaasatud, mis muudab ostjad riskikartlikumaks;
4. soovivad personaliseeritud lähenemist.

Et ostjate vajadusi rahuldada, tuleb teha kättesaadavaks ja viidata asjakohasele informatsioonile, olla võimalusel nähtav erialases kirjanduses ja eristada hind väärtusest. Oluline on läheneda personaalselt ning arvestada pakkumise tegemisel ostja ja ettevõtte tüübiga. (Ibid)

Kokkuvõtteks võib öelda, et seoses tehnoloogia arenguga on organisatsioonilise ostmise protsess muutunud ja ei eksisteeri enam selgelt piiritletud ja järjestikuseid ostufaase, vaid toimub pidev infovahetus ja tulemuste hindamine. Müüjad peavad andma parima, et ostjateni jõuaks õige informatsioon, oluline viis selle tagamiseks on toote kodulehe ajakohasena hoidmine ning näiteks reklaam ja head arvustused sotsiaalmeedias. Majanduslikud muutused mõjutavad inimeste ostukäitumist ning sellega ka organisatsiooni ostuprotsessi, sest võib olla vajadus kiirelt reageerida sortimendimuudatuste või ka müügikanalite muutmise näol nagu näitas selle aasta kriisiolukord. Edukad on need tarnijad, keda usaldatakse ning kes on paindlikud muudatustega kaasa tulema. Tarnija valiku kriteeriumid võivad samuti keskkondlikest mõjutajatest lähtuvalt muutuda, näiteks võib tõusta oluliseks kriteeriumiks senisest enam tarnija asukoht või kauba päritolumaa, sest piiride sulgemine mõjutab kaubandustegevust ja riskide maandamiseks võivad ostjad eelistada kohalikke tarnijaid.

### **1.3. Ärituru eripärad ja ostukäitumine võrreldes tarbijaturuga**

Edukad ettevõtted omavad eesmärgi ja strateegiat nende elluviimiseks ning turundus- ja müügistrateegia on müügiorganisatsioonide jaoks üks olulisemaid. Kui ettevõtte klientideks on nii lõpptarbijad kui ärid, on vajalik erinev lähenemine ja arusaam, mille poolest erineb tarbijaturg äriturust. Organisatsioonid opereerivad B2B ehk äriturul, mis tähendab ettevõtete vahelisi

tehinguid, näiteks tootja ja hulgimüüja või hulgimüüja ja jaemüüja vahel (Chen, 2020). Äriturges iseloomustavad mitmed tunnused, millest peamised on nõudluse olemus, pikem ostuprotsess, rahvusvahelised mõõtmed ja ostu-müügi protsessi vältel arenevad suhted organisatsioonide ja neis töötavate inimeste vahel (Fill, 2012). Äriturul on küll vähem kliente kuid nende otsustel on suurem mõju tootja või edasimüüja äritegevusele, sest ostetavad kogused on suured ja näiteks jaekaubanduse puhul on enamus turust koondunud väikese osa klientide kätte. Tavatarbimise puhul on ostja ise ostetud toote tarbija, kuid äriklient ostab organisatsiooni tarbeks või jaekaubanduse näitel organisatsiooni klientide jaoks ning ei ole seetõttu ostetava tootega emotsionaalselt nii seotud. Emotsionaalne aspekt B2B protsessis avaldub pigem ostja ja müüja vahelistes suhetes, mis saavad areneda organisatsiooni ostuprotsessi pikkuse tõttu. Hutt & Speh järgi seisnebki suurim erinevus ostja-müüja vahelistes suhetes, mis on B2B turul sageli pikaajalised ja usalduslikud ning toote müümine tähendab suhete algust, mitte tehingu edukat lõppu nagu tarbijaturul (Hutt & Speh, 2012). Usalduslikel ja headel tarnijasuhetel on aga ettevõtte konkurentsivõimele väga suur mõju (Sako, 1992), mistõttu peaks iga organisatsioon sellesse piisavalt ressursse panustama. Töö autori kogemuste põhjal on müüjate strateegia sageli pigem lühiajaline ning suunatud konkreetse toote müümisele, mitte pikaajalise koostöö loomisele, mida näitab kõigile jaekettidele korraga samade toodete pakkumine, kuigi lõppkliendi profiil on kettide lõikes erinev ja ka pakkumised võiksid sellest lähtuvalt erineda. Antud strateegia on müüjate poolt mõistetav, arvestades Eesti turu väiksust soovitakse oma tootega võimalikult paljude tarbijateni jõuda, et minimaalseidki vajalikke müügi- ja turunduskampaaniaplaan ühele või paarile ketile anda sama head tulemusel kui kõigile korraga pakkudes ja turunduseelarvet nende vahel jagades. Samal ajal annab see võimaluse luua usalduslikke suhteid, sest klient tunnetab personaalset lähenemist.

Konkurentsipüsimiseks või eelise saavutamiseks peab turunduse põhifookus ükskõik millisel turul olema klient ja õigesti sihtimiseks tuleb kliente segmenteerida, mille aluseks olevad näitajad mis erinevad tarbijaturu ehk *business to customer* (B2C) ja B2B turgu lõikes (tabel 3).

**Tabel 3.** B2C ja B2B turgude erinevused

	Äritl tarbijale (B2C)	Äritl Ärile (B2B)
	<b>Sihtgrupp</b>	<b>Sihtgrupp</b>
Sihtrühm	Lõpptarbija	Ettevõtte
Kliendibaas	Suur	Väike
	<b>Turundus</b>	<b>Turundus</b>
Müügimaht	Väike	Suur
Risk	Madal	Kõrge
Otsustamine	Individuaalne	Grupp inimesi
Massmeedia turundus	Hädavajalik	Välditav
	<b>Ostuotsustusprotsess</b>	<b>Ostuotsustusprotsess</b>
Nõudlus	Põhineb soovidel, muutub	Põhineb vajadusel, ei muutu
Tarbija otsus	Emotsionaalne	Ratsionaalne
Ostuprotsess	Lühem	Pikem
Maksmine	Koheselt	Kohe või hiljem

Allikas: Autori koostatud Saha (2014) põhjal

Shethi (1973) mudeli järgi eristub organisatsiooni käitumine tarbija otsustusprotsessist peamiselt kolmes aspektis: organisatsioonis ostuotsustega tegelevate indiviidide psühholoogia, tingimused mis soodustavad nende isikute ühiseid otsuseid ja ühise otsustusprotsessi vältimatu konflikt otsustajate vahel. Kuna otsustajaid on sageli mitu, tuleb välja selgitada kõigi nende ootused, mida loovad otsustajate isiklik taust, teabeallikad, eelnevate kogemuste mõju ja rahulolu. On selgelt keeruline kõigi otsustajate ootustele üheselt reageerida, sest haridus ja spetsialiseerumine võivad luua erinevad professionaalsed eesmärgid ja väärtused. Näiteks on ostuosakonna liikme jaoks toote hind üks olulisemaid valikukriteeriume, tootmisosakonna taustaga otsustajal kõrged ootused toote maksimaalsele kvaliteedile ja logistikajahi jaoks prioriteediks tarnetingimused. (Sheth, 1973)

Tarbijaturul on otsustusprotsessi kaasatud isiklikud emotsioonid ning otsus tehakse enamasti ainuisikuliselt ja kiiresti, kuid äriturul on ostude väärtus ja riskid kõrgemad, otsustesse kaasatud rohkem inimesi ning protsess ise on ajaliselt pikem, sest vajab riskide maandamiseks rohkem analüüsi (Fill, 2012). Äriturule on iseloomulik, et ostuotsuseid teeb ostukomisjon, mitte üksikisik. Ostjad on kvalifitseeritud professionaalid, kelle otsuseid mõjutavad tehnilised spetsifikatsioonid, müügianalüüsid, hinna- ja turu-uuringud jne. Ärituru ostjatega hoitakse häid suhteid, sest neid on turul piiratud arv ning nad liiguvad ettevõtete vahel. (Gherasim, 2014)

Risk on üks põhilisi elemente, mis eristab tavatarbija otsustusprotsessi organisatsioonilisest, sest ostude väärtus on kõrgem ja kaotada on rohkem. Tavatarbija jaoks on bränd ostuotsuse tugev mõjutaja, mistõttu on uuritud selle mõju ka organisatsiooni ostukäitumises ning leitud, et osturiski ja brändi tundlikkuse vahel on u-kujuline seos. See tähendab, et tuntud bränd on toetavaks argumendiks kui osturisk on väga kõrge ning madala riski puhul lastakse end brändist mõjutada kui lihtsast valikust mis säästab põhjalikumast analüüsist. (Brown et al 2012) Sellest tulenevalt järeldus, et müüjad peaksid ka B2B müügis fokuseerima brändi teadlikkuse tõstmisele, mida toetab Bendixen et al (2004) uuring, et äriettevõtted on valmis oma lemmikbrändi eest rohkem maksuma kvaliteedis kahtlemata (Bendixen, Bukasa, & Abratt, 2004). Sama kehtib B2C turul, kus bränd on paljudes tootegruppides peamisi ostuotsuse mõjutajaid ning võrdub ostjale automaatselt kvaliteediga. Lõpptarbija käitumine on omakorda seotud ostuprotsessiga B2B turul, sest bränditundlikkus organisatsiooni ostuprotsessis tõuseb märkimisväärselt ja mõjutab ostukeskuse otsuseid olukorras, kus on tuvastatud kõrge nõudlus brändi järele lõpptarbijaturul. Väga oluliste ja suurte ostude puhul peaksid müügiorganisatsioonid esile tõstma objektiivsed faktorid nagu toote senised müügitulemused, toote omamiskulu ning brändi väärtus. (Brown, Zablah, Bellenger, & Donthu, 2012) Kuigi hind ja tarnekindlus on üldiselt organisatsiooni ostjate jaoks tugevam argument kui bränd, siis tuleb silmas pidada, et näiteks väikefirmade ostjad on tõenäoliselt brändist rohkem mõjutatud, sest omavad vähem ressursi erinevate valikute hindamisel ja valivad seetõttu väiksema riski, mis kaasneb tuntud brändiga. Samuti mängib rolli organisatsiooni ostja isiklik bränditeadlikkus, kus teadlikum ostja jääb suurema tõenäosusega brändile lojaalseks ka konkurentsitihedas olukorras kui on palju alternatiivseid pakkumisi. (Zablah, Brown, & Donthu, 2010) Emotsioonide mõjust otsustusprotsessile räägib ka 2018. aastal läbiviidud uuring, mis näitas, et ostjad, kellel on tugev isiklik side brändiga on vähem hinnatundlikud ja sooritavad ostu suurema tõenäosusega. Samuti mõjutavad ostjaid emotsioonid nagu uhkus ja elevus, mida tuntakse hea tehingu üle või usaldus konkreetse tarnija vastu, mille tõttu langetatakse talle soodsam otsus, isegi juhul kui uus pakkumine ei ole kõige parem. Pettumus kehva pakkumise pärast või näiteks viha eelnevalt tehtud vea tõttu võib mõjutada edaspidiseid suhteid ja pakkumiste vastuvõtmist tarnijalt. (Kemp, Borders, Anaza, & Johnston, 2018)

Eduka müügi- ja turundusstrateegia ülesanne on kliendilojaalsuse tekitamine ning kuigi B2B turg on erinev, kipuvad ettevõtted rakendama selle saavutamiseks sama lähenemist, mis sageli ei too soovitud tulemust. Põhimõtteline erinevus seisneb tootega suhestumises, sest lõpptarbija jaoks on olulised toote omadused, kuid organisatsioonile on prioriteet toote müügist teenitav kasu ja

määravaks faktoriks, kui palju on võimalik säästa (aega, raha vm väärtust) ostes ühelt tarnijalt teise asemel. Seetõttu peaks B2B müügi- ja turundusstrateegias sisalduma ettepanekud kuidas toode saab lahendada organisatsiooni probleemi (näiteks teenida rohkem kasumit), mitte fookuseerima niivõrd toote headele omadustele. Igale B2B kliendile eraldi lähenemine on karm aga hädavajalik konkurentsiolukorras ja selleks, et oma väärtust koostööpartnerina tõestada ning ehitada üles lojaalne pikaajaline suhe, on tihti tarnijate ainus võimalus keskenduda paarile suuremale kliendile. Paraku näitavad uuringud, et vähesed ettevõtted panustavad individuaalsetele suhetele ja müüjad ei oska oma tugevusi välja tuua, kuigi põhjalik panustamine tasub end ära, sest kui tarbijaturul defineeritakse kliendilojaalsust toote või teenuse korduva ostuga, siis äriturul ulatub lojaalsuse kasu palju kaugemale. Uute toodete müümisel on kulud väiksemad, klient räägib oma positiivsest kogemusest teistele valdkonna tegijatele, konkurentidel on keerulisem läheneda, lojaalne klient on nõus toodete eest rohkem maksma jne. (Narayandas, 2017)

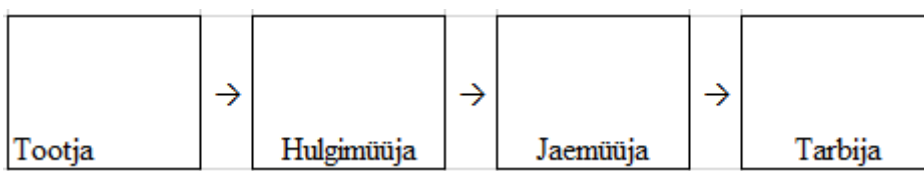
B2C turul müüja kliendiga otseselt kokku ei puutu ning mõjutused käivad läbi toote hinna, reklaami, väljapaneku ja üldise klienditeeninduse, kuid B2B turul on ostja ja müüja vahelistel suhetel oluline roll, millesse tasub panustada. Hiljuti läbiviidud uuring andis kinnitust, et müügiinimese mõjutustaktika avaldab mõju ostuagendi usalduse tekkimisele ja seeläbi otsust osta või mitte ja antud uuringu põhjal selgus, et ostja ja müüja vaheline usaldus on peamine muutuja organisatsiooni ostuotsuse kujunemisel. (Hartmann, Plouffe, Kohsuwan, & Cote, 2020)

Grewal et al (2015) järgi erineb B2B ostukäitumine tarbijate ostukäitumisest kuna B2B ost on tuletatud, mitte otsese nõudluse rahuldamine. Näiteks jaekaubandusettevõtte ostab tooteid peamiselt oma klientide vajaduste järgi, ostude ajendiks on objektiivsed kriteeriumid ning impulssostmine on haruldane. Organisatsiooni ostja teeb harva teistest sidusrühmadest täiesti sõltumatu otsuse. Suur osa ostuprotsessi ajast kulub paljude pakkumiste hindamisele ja läbirääkimistele, mis võivad kesta nädalaid, kuid ja isegi aastaid, olenevalt ostu väärtusest ja äri spetsiifikast. Organisatsiooni ostjad on rohkem huvitatud ettevõtte vajaduse rahuldamisest kui konkreetse toote ostmisest, seega müük on komplitseeritum ning võib kaasa tuua koolituste ja tehnilise toe vajaduse ka peale tehingu toimumist. (Grewal R. L., 2015)

Kokkuvõtteks on organisatsiooni otsustusprotsess pikem, ratsionaalsemalt läbimõeldud ja rohkem osapooli kaasav. Organisatsiooni otsustes on vähem emotsioone, kuid olulisel kohal on ostja-müüja vahelised usalduslikud suhted, mille arendamiseks tasub panustada. Nii nagu tarbijaturul on ka äriklientide puhul ülioluline personaalne lähenemine.

## 2. EESTI JAEKAUBANDUSTURG

Kaubandussektor jaguneb jaekaubanduseks, hulgikaubanduseks ja vahenduskaubanduseks. Hulgikaubanduses on ostjateks suurtarbijad, ostu-müügitehingud on suured ja kaupa müüakse isikule kes ei ole tarbija. Jaekaubanduses müüakse kaupa üksikesemetena lokaalselt otse kliendile. Kõik mainitud liigid osalevad turustusahelas (joonis 5), kus kaup liigub tootjalt lõpptarbijale ja kogu protsessi sisuks on müük järgmisele ahela lülile. (Siimon, 2014). Tänapäeval on jaekaubandusettevõtete mahud kasvanud nii suureks, et sageli jääb vahele hulgimüüja roll ahelas ja ostetakse otse tootjalt.



**Joonis 5.** Horisontaalne turustusahel

Allikas: Autori koostatud Siimon (2014) põhjal

Eesti suurimas majandusharus kaubanduses luuakse 11,7% kogu Eesti majanduse lisandväärtusest ning see annab tööd ligi 86 000 inimesele (Rahandusministeerium, 2019). Antud töös uuritakse kauba sisseostu protsessi, mistõttu on oluline märkida, et kaup on kaubandusettevõtte jaoks tema põhitegevuse ehk ostu- ja müügitegevuse objekt ja kaubakulu on kaubandusettevõtte kulude struktuuris enamasti suurim, seega kauba efektiivne sisseost ettevõtte jaoks kriitiline edutegur.

### 2.1. Ülevaade Eesti jaekaubandusturust

Käesolevas töös on valitud uurimiseks jaekaubandussektor, täpsemalt EMTAK 47111 - jaemüük spetsialiseerimata kauplustes, kus on ülekaalus toidukaubad, joogid ja tubakatooted (Registrite ja infosüsteemide keskus, 2020), kogukäibega 2018. aastal 2 533 miljonit eurot, mis moodustas 39% kogu Eesti jaekaubanduse käibest (Eesti Statistika, 2020). Suuremad jaemüügiettevõtted Eestis, kes tegelevad peamiselt toidu- ja esmatarbekaupade müügiga, on Coop Eesti AS (edaspidi Coop),



Maxima Eesti OÜ (edaspidi Maxima), Tallinna Kaubamaja AS (Selver) (edaspidi Selver), AS Prisma Peremarket (edaspidi Prisma), Rimi Eesti Food AS, (edaspidi Rimi) ja AS OG Elektra (edaspidi Grossi), kelle tulud kokku moodustasid 2019. aastal 91% kogu sektori käibest. Ettevõtete vahel on tihe konkurents ning kasumimarginaalid pigem väikesed, kuid seoses inimeste ostujõu kasvamisega on kogu jaekaubandussektor viimasel kümnendil olnud pidevas kasvutrendis. Eesti jaekaubandus eristub selle poolest, et kogu maht on suuresti koondunud viie jaeketi kätte, kui naaberriikides domineerivad 2-3 suuremat ketti. Eesti ketid on viimastel aastatel pidevalt laienenud uusi poode avades ning turul on toimunud suurem tehing 2020. aastal, kui Tallinna Kaubamaja AS (Selver) omandas AS ABC Supermarketi (Comarketi ja Delice kauplused). Sel aastal on Eesti turule lisandumas odavkett Lidl. (Rahandusministeerium, 2019)

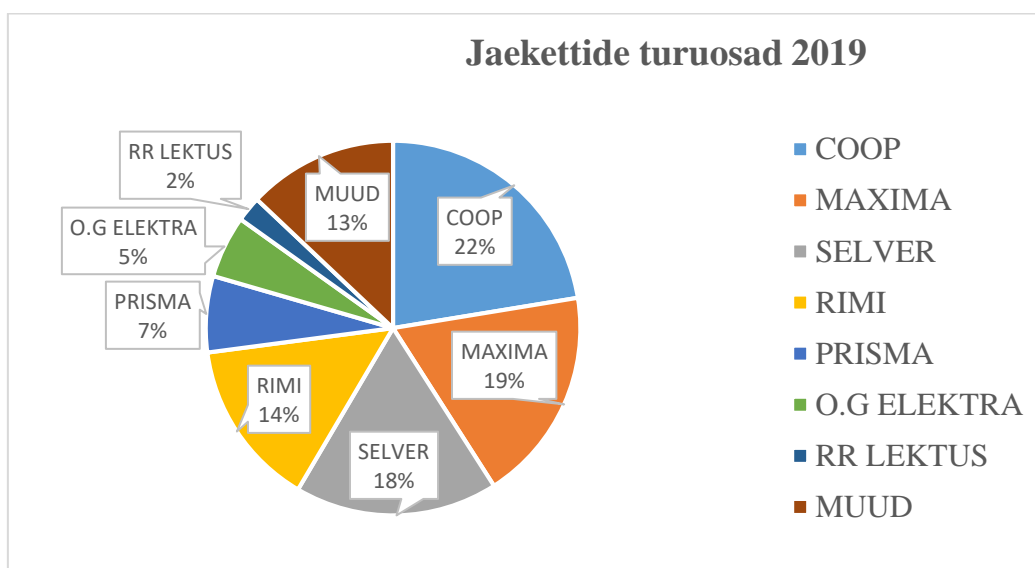
Eesti jaekaubanduse ärimudelit on muutumas e-kaubanduse jõuline kasv, millele andis hoogu juurde Covid-19 kriis, kus inimesed olid sunnitud oma ostuharjumusi muutma. Enne kriisi tehtud uuring näitas, et e-poest toidu- ja esmatarbekaupade ostnute osa kõigis kaubagruppides on Eestis oluliselt väiksem kui globaalne keskmine, samas on kogu Eesti e-kaubanduse kasv aastas 40% ning võib arvata, et suureneb ka toidukaupade ostmise osakaal (Kantar Emor, 2020). Toidukaupade e-ostlemine tõenäoliselt kasvab lähiaastatel, sest näiteks Rimi tuli oma e-poega turule alles tänavu ja Prisma on asunud jõudsalt oma e-kanalit arendama. Kantar Emori uuringu järgi on e-kaubanduse osakaal toidu- ja esmatarbekaupade sektoris hetkel 5% ja kasv 25% aastas (Jõgi, 2020). Töö autori hinnangul saavad sellega seoses jaeketid võimu veelgi juurde, sest kaup muutub kättesaadavaks ka neile, kes seni mugavama asukoha tõttu külastasid väikest kohalikku kauplust. Muutused võivad ka toimuda jaekettide vahel, sest värsked Nielsen'i uuringud näitavad, et seoses kriisi ajal kodukontoritesse kolimisega on inimesed oma tavapäraseid ostukohti muutmas. Seoses sellega peavad jaemüüjad reageerima sortimendi muutmisega ja mõned poed vähendama sortimenti, et säilitada efektiivsus müügiimahtude langemisel (Nielsen, 2020). See kõik võib muuta organisatsiooni ostuprotsessi ja tarnija valiku kriteeriumeid.

Jaeketid on inimeste jaoks olulised, mida näitavad uuringud ostuharjumustest, kus suurkauplustest tegi ostu 89% uuringus osalenud inimestest ja 98% noortest. Rahulolu sortimendiga poodides on küll kasvanud, kuid siiski vastas 52% inimestest, et ei leidnud soovikohast toodet. (Eesti Konjunkturiinstituut, 2018) Siinkohal on oluline roll müüjate ja jaekettide koostöö arendamisel, et tarbija nõudlustele vastav kaup letile jõuaks.

Antud töö empiirilises osas uuritakse peamiselt toidukauba sisseostu protsessi jaekaubanduses, kus kliendi vajadus on peamiseks otsuse mõjutajaks, märgitakse siinkohal Eestis läbiviidud uuringu järgi lõpptarbija toidukauba ostuotsuste suurimaid mõjutajaid. Uuringust selgus, et kõige tähtsamad toidu puhul on 1) maitse, 2) värskus ja 3) kvaliteet ning peaaegu üldse ei oma tähtsust pakendi kujundus välimus ja kasutusmugavus ning tuttav bränd (Ibid). Töö autori kogemuste põhjal on pakendi välimus siiski mängib arvestatavat rolli juhul, kui toote kvaliteet on alternatiividega võrdsel tasemel. See on seotud jaekaubanduse ostja vastutusega riulite visuaalse atraktiivsuse eest, mistõttu valitakse sobivam pakend. Soodne hind on tarbijate hinnangul mõjutajana alles neljandal kohal ning sooduspakkumised kuuendal (Ibid), kuigi jaeturul kaubanduskettide turundus- ja hinnastrateegiaid vaadates tundub olevat hind prioriteediks, mille nimel pingutatakse, et klienti enda poole võita.

## 2.2. Uuringus osalenud ettevõtted

Antud magistritöös uuritakse organisatsiooni ostuprotsessi kuue suurima jaeketi näitel, kelle kätte on koondunud 91% toidu- ja esmatarbekaupade jaemüügiturust (Statistikaamet, 2020). Joonisel 6 on välja toodud ettevõtete turuosad 2019. aasta seisuga ning allpool antakse ettevõtetest lühiülevaade. Eesti seitsmest jaeketist puudub uuringust üks ja kõige väiksema turuosaga (2%) RR Lektus, kuna selle ettevõtte ostujuhtidega ei õnnestunud töö autoril kontakti saada.



**Joonis 6.** Eesti jaekettide turuosad 2019. aastal

Allikas: Autori koostatud Eesti Statistika (2019) põhjal

**Coop** (endine ETK) on vanim (tegutseb aastast 1917) ja jätkuvalt suurima turuosaga (22%) jaekaubanduse grupp Eestis, mis põhineb 100% kodumaisel kapitalil ning mille omanikeks 19 iseseisvat tarbijate ühistut, mille all kokku ligi 330 kauplust ja 6000 töötajat. Coopi kaubamärk on tuntud kui ühistuliste organisatsioonide ühendaja Euroopas, millega ETK ühines 2015. aastal. Ühistukaubanduse eripäraks on klientomanikud ehk kauplused kuuluvad elanikele endale, mitte äriühingutele ja seega pole kasum eesmärk omaette, vaid soov teenitud tuluga hoida üleval kauplusi igas Eesti nurgas. Coop kaupluste võrgustikku varustatakse Tallinna lähedal asuvast logistikakeskusest ja sortimendiotsused tehakse Coop Eesti peakontoris 11 erinevale kategooriale spetsialiseerunud ostujuhi poolt. (Coop Eesti Keskühistu, 2020)

**Selver** on samuti Eesti kapitalil tegutsev jaekett, mis kuulub Tallinna Kaubamaja Gruppi ja omas 2019. aastal 18% turuosast. Ettevõtte tegutseb aastast 1995 ja tänaseks kuulub ketti koos 2020. aastal lisandunud 19 ABC Supermarketi kauplustega 72 erinevas formaadis kaubanduspinda üle Eesti (Ruuda, 2020), pakkudes tööd ca 2800 inimesele. Selver kasutab suures osas tsentraliseeritud sisseostu mudelit ja sortimendivalik on 12 toidu ja tööstuskaupade kategooria ostujuhi pädevuses. (Selver AS, 2020) Selveri strateegiline suund on eelistada eestimaist ja see mõjutab ilmselgelt ka jaeketi ostuotsuseid, nii näiteks tuli Selver Covid-19 kriisi esimese laine ajal appi väiketalunikele nende ootamatult seisma jäänud toodangut realiseerima (Selveri blogi, 2020).

**Maxima** tegutseb Eestis alates aastast 2004 ja tänaseks kuulub ketti 81 kauplust, mille käive moodustas 2019. aastal 19% turust. Lisaks kauplustele ja logistikakeskusele kuulub ettevõttele kaheksa kulinaariatsehhi. Maximas töötab ligikaudu 3 700 inimest ja sortimendiotsuseid teevad 18 toidu- ja esmatarbekaupade kategooriajuhti. (Maxima Eesti OÜ, 2020)

**Rimi** on Rootsi ICA gruppi kuuluv Rimi Baltic AB omanduses olev jaekett, mis on esindatud kogu Baltikumis, sellest Eestis 86 kauplusega, moodustades 14% turust. Rimi paistab silma keskkonnasäästliku ettevõtluse arendamisega, mis mõjutab ka nende sortimendivalikuid. Rimi Eesti sortimendiotsused tehakse peamiselt Eesti kategooriajuhtide poolt, kuid viimastel aastatel on läbi viidud kasumi suurendamise eesmärgil kolme Balti riigi sortimentide harmoniseerimine, mis jagab osaliselt ostuotsused Rimi Läti ja Leeduga. (ICA Gruppen, 2017, 2018)

**Prisma** kuulub Soome ühistulisele ettevõttele SOK, millel on Eestis kaheksa hüpermarketit ja sellega 2019. aastal 7% turuosa. Prisma turuosa on viimastel aastatel kahanenud, sest konkurendid on avanud uusi kauplusi. Prisma eristub teistest jaekettidest oma hinnastrateegia poolest, mis väljendub igapäevaselt madalate hindade hoidmist väga mahukate kampaaniate läbiviimise asemel. Eesti sortimendiotsused tehakse Tallinna peakontoris kaheksa kategooriajuhi poolt. (Prisma Peremarket AS, 2020)

**OG Elektra** on 1991aastast Eesti kapitalil tegutsev ettevõtte, kellele kuulub 67 valdavalt Grossi Toidukaubad kaubamärgi all toidu- ja esmatarbekauplust koos logistikakeskusega. Kontsern on ainulaadne Eesti turul, sest toodab suure osa oma kauplustes müüdavatest toidukaupadest ise. 2019. aastal kuulus OG Elektra kauplustele 5% jaekettide tulust. (OG Elektra AS, 2020)

Eesti jaekettide tarnijateks on peamiselt toidu- ja esmatarbekaupadega maaletoojad, kellest suurimad ja olulisimad on Sanitex AS, Prike AS, Kaupmees&Ko AS, Jungent Estonia OÜ, Abestock AS, Tridens AS, Maag Grupp AS (Eerme, 2020). Lisaks on jaekettidel koostöö otse Eesti toidutootjatega, seda eriti värsket toidukauba kategoorias.

### **3. ORGANISATSIOONI OSTUOTSUSTUSPROTSESS EESTI JAEKETTIDES**

Käesoleva magistritöö kolmas osa tutvustab uurimistöö metoodikat ning tegeleb empiirilise uuringuga organisatsiooni otsustusprotsessist ja selle mõjutajatest ning tarnija valiku kriteeriumitest Eesti jaekaubandusettevõtetes, täpsemalt suurtes jaekettides, mis tegelevad toidu- ja esmatarbekaupade müügiga. Uuring viiakse läbi jaeketi ostu – ja kategooriajuhtide (edaspidi ostjad) seas, kes on igapäevaselt ostuotsuste ja tarnija valikutega kõige otsesemalt seotud. Valimisse on valitud jaeketid, sest nende müügitulu moodustab 91% toidu- ja esmatarbekaupade jaemüügist (Eesti Statistika, 2020), seega on nende otsustest Eesti turu tootjad ja edasimüüjad kõige rohkem mõjutatud ning uuringu tulemuste pinnalt on võimalik teha üldistavad järeldused.

#### **3.1. Uurimistöö metoodika**

Magistritöö eesmärgiks on välja selgitada organisatsiooni ostuotsuste peamised mõjutajad, tarnija valiku kriteeriumid ning põhjused pakkumisest keeldumisel. Eesmärgi saavutamiseks kasutatakse kvantitatiivset uurimismeetodit viies läbi struktureeritud küsitlus kuue jaeketi ostja seas ning täiendavalt kasutatakse kvalitatiivset meetodit poolstruktureeritud intervjuude näol. Kvantitatiivuuringu eesmärk on saada võimalikult paljude organisatsiooni ostjate hinnangud, et selle põhjal teha üldistusi Eesti jaekaubanduse otsustusprotsessile. Küsitlus viidi läbi interneti teel ning selle meetodi miinuspooleks on vastaja kontrollimatus ja oht, et vastaja ei mõista kõiki küsimusi õigesti. Kvalitatiivne meetod võimaldab hankida uusi teadmisi (Õunapuu, 2014, p. 52) seega otsustas autor viia läbi intervjuud, mille küsimuste koostamise aluseks oli eelnevalt läbiviidud kvantitatiivse uuringu tulemused, et saada selle tulemuste sisust põhjalikumalt teavet.

Uuringu läbiviimiseks kasutati mittetöenäosuslikku eesmärgipärast valimit, mille puhul valib uurija vastajad vastavalt oma teadmistest, kogemustest ja eriteadmistest mõne grupi kohta (Ibid, p. 143). Valimi koostamisel võeti arvesse ettevõtete suurust ja nende mõju turul ning valdkonnaks valiti toidu- ja esmatarbekaubad. Uuringus osalesid jaekettides sortimendiotsuseid ja tarnijate

valikuid tegevad inimesed, kelle ametinimetused erinevad mõnede ettevõtete lõikes (kategorijaht, ostujaht), kuid on sarnase profiiliga. Kategorijaht on isik, kes on täielikult vastutav kategooria tulemuste eest järgides jaemüügiettevõtte ja samal ajal tarbija huve ning tema ülesandeks on oma kategooria lõikes valida tarnijad ning tooted sortimenti, leppida kokku turundusplaani ja kujundada kokkuvõttes ka kaupade väljapanek (Kirikal, 2012). Ostujaht korraldab ettevõtte ostutööd, tagades sortimendi ja õige hinna ja kvaliteediga toodete olemasolu, tema oluliseks tööülesandeks on ka tarnijate valimine ja haldamine. (Sihtasutus Kutsekoda, 2020).

Struktureeritud küsimustik (Lisa 1) koostati *Google Forms* keskkonnas ning küsitluse link saadeti vastajatele täitmiseks e-mailile. Vastuseid koguti ajaperioodil 24.11-03.12.2020. Küsimustik koosnes 19 valikvastustega küsimustest ning vastajal oli võimalik mõne küsimuse juures vastata ka endale sobival viisil, valides selleks variandi „muu“. Küsimustik sisaldas lisaks ühte avatud küsimust, mille puhul oli vastajal võimalus anda oma soovitus huvigrupile, kellele antud magistr töö tulemuste põhjal ettepanekud on suunatud. Kolme küsimuse puhul kasutati Likert viiepunktilist skaalat hinnangute saamiseks. Küsimustik oli üles ehitatud teoreetilisest osast lähtuvalt eesmärgiga saada vastused praktilistele uurimisküsimustele. Küsimused 1 ja 2 on ostja profiili kohta, 3-6 puudutavad ostja informatsiooni otsimise harjumusi, küsimused 7 ja 8 uurivad ostja otsuseid mõjutavaid tegureid, 9 ja 10 tarnija valiku kriteeriumeid, küsimus 11 hindab pakkumisest keeldumise põhjuseid, küsimused 12-17 selgitavad organisatsiooni ostuprotsessi ja lõplikke otsustajaid, 18. küsimus on avatud vastusega ostja soovitusest tarnijale koostöö parendamise eesmärgil ning viimane küsimus on demograafiline.

Küsimustiku täitmine oli anonüümne ning andmeid esitatakse ainult üldistatud kujul, kuid autorile on teada nimed ja ametikohad, kellele küsimustik saadeti. Enne küsimustiku väljasaatmist testis autor küsimustikku kolme vastaja peal eesmärgiga aru saada, kui palju võtab küsimustiku täitmine aega ja kas kõik küsimused on arusaadavad ning üheselt mõistetavad. Välja saadeti 47 küsimustikku, millele laekus 35 vastust. Kontaktid saadi tänu töö autori pikaajalisele kogemusele jaekaubanduse valdkonnast. Arvestades, et tööks on valitud toidu- ja esmatarbekaupade turg ning hinnanguid küsitakse ainult vastava valdkonna spetsialistidelt, keda autori hinnangul ja ettevõtete kodulehtedelt saadava informatsiooni põhjal on kokku kuni 60, võib pidada selles kontekstis valimit piisavalt laiaks. Kvantitatiivse uuringu tulemuste analüüsimiseks kasutatakse andmetöötlusprogrammi Excel.

Lisaks kvantitatiivsele meetodile kombineeritakse saadud hinnangute sisu avamiseks uuringut kvalitatiivse meetodiga, viies läbi poolstruktureeritud intervjuud kahe kategooriajuhiga. Ettevalmistatud küsimusi oli 15 (toodud lisas 2), intervjuud toimusid 29.12 ja 30.12 ning kestsid 12 minutit ja 7 minutit. Intervjuude vastused on välja toodud lisas 3.

### 3.2. Uuringu tulemused ja analüüs

**Kvantitatiivne uuring** teostati *Google Forms* keskkonnas, millelt saadeti küsimustiku link vastaja emailile, küsimustikule vastati perioodil 24.11.-03.12.2020. Kõik küsimused, va. üks avatud vastusega küsimus olid kohustuslikud, seega laekusid vastused kõigile 18 küsimusele. Viimasele avatud vastusega küsimusele vastas 15 inimest. Esimene küsimus puudutas vastajate ametialast tausta, millega sooviti teada, kui pikaajalise ostutöö kogemusega on Eesti jaekettide ostjad (tabel 4). Vastustest selgub, et ligi pooled (15 vastajat 35-st) on töötanud ostuvaldkonnas üle kümne aasta, kümme inimest üle viie aasta ja vaid kaks vastajat on töökogemusega alla aasta. Sellest võib järeldada, et ostjate professionaalsuse tase jaekettides on kõrge ning valdkonnas töötamise kogemus on võimaldanud luua pikaajalisi partnerlussuhteid tarnijatega.

**Tabel 4.** Töökogemus ostuvaldkonnas (vastajate arv)

Rohkem kui 10 aastat	15
5-10 aastat	10
1-4 aastat	8
Vähem kui 1 aasta	2

Allikas: Autori koostatud uuringu tulemuste põhjal

Teise küsimusega määratleti vastajate vastutusvaldkond kaubagruppide lõikes (tabel 5), et näidata valitud valimi asjakohasust, arvestades, et töös keskendutakse toidu- ja esmatarbekaupade turule.

**Tabel 5.** Ostjate vastutusala kaubagruppide lõikes (vastajate arv)

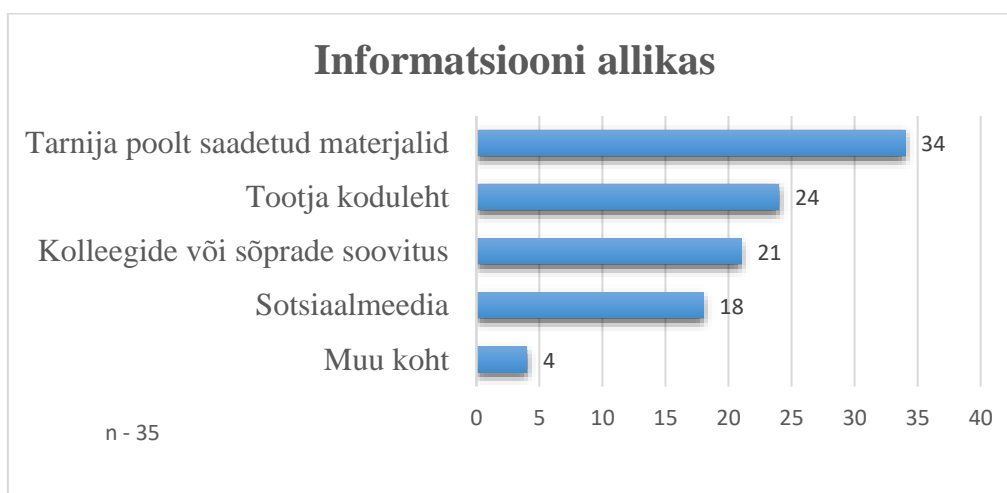
Toidukaubad/joogid	30
Lemmikloomakaubad	3
Tööstuskaubad	2

Allikas: Autori koostatud uuringu tulemuste põhjal

Toetudes teooriale, et tänapäeva ostjad hangivad informatsiooni toote kohta ise juba enne müügiesindajaga kontakteerumist, oli autoril huvi teada saada, kas ja kust lisainformatsiooni otsitakse. Küsimustiku vastustest (joonis 7) selgus, et kõik 35 ostjat otsivad ise lisainformatsiooni. Allikate osas olid küsimustikus ette antud vastusevariandid, millest oli võimalik valida mitu, ning oli võimalik valida ka „muu“ koos enda täpsustusega. Kõige sagedasem (34 vastajat 35-st) info otsimise allikas ostjatele on tarnija poolt saadetud materjalid, 24 inimest 35-st otsib infot tootja kodulehelt, 21 vastajat saab seda kolleegidelt või sõpradelt, 18 vastajat sotsiaalmeedia kaudu ning neli inimest märkisid allikaks „muu“, mille täpsustavad vastused siinkohal toodud:

1. teistelt koostööpartneritelt;
2. guugeldades;
3. veebilehed, kus toode on esindatud;
4. ajakirjad.

Küsimusele, millist infokanalit peavad ostjad kõige usaldusväärsemaks, märgiti kõige rohkem (20 korral) tarnija poolt saadetud materjale ning tootja kodulehte (11 vastust). Vaid kaks vastajat pidasid kõige usaldusväärsemaks kolleegide või sõprade soovitus, üks usaldab peamiselt sotsiaalmeediat ning üks vastaja valis usaldusväärsemaks allikaks „muu“, kuid ei täpsustanud. Töö autori hinnangul näitab tulemus, et sotsiaalmeedia olulisuse märkimisväärne kasv infoallikana, ei ole Eesti jaekaubandusturul veel nii aktuaalne. Tootja koduleht kui populaarsuselt teine info hankimise allikas annab aluse müüjatele panustada ressursi kodulehel oleva informatsiooni kvaliteedi tagamiseks, et ostuotsust ei mõjutaks vale või aegunud info toote kohta.

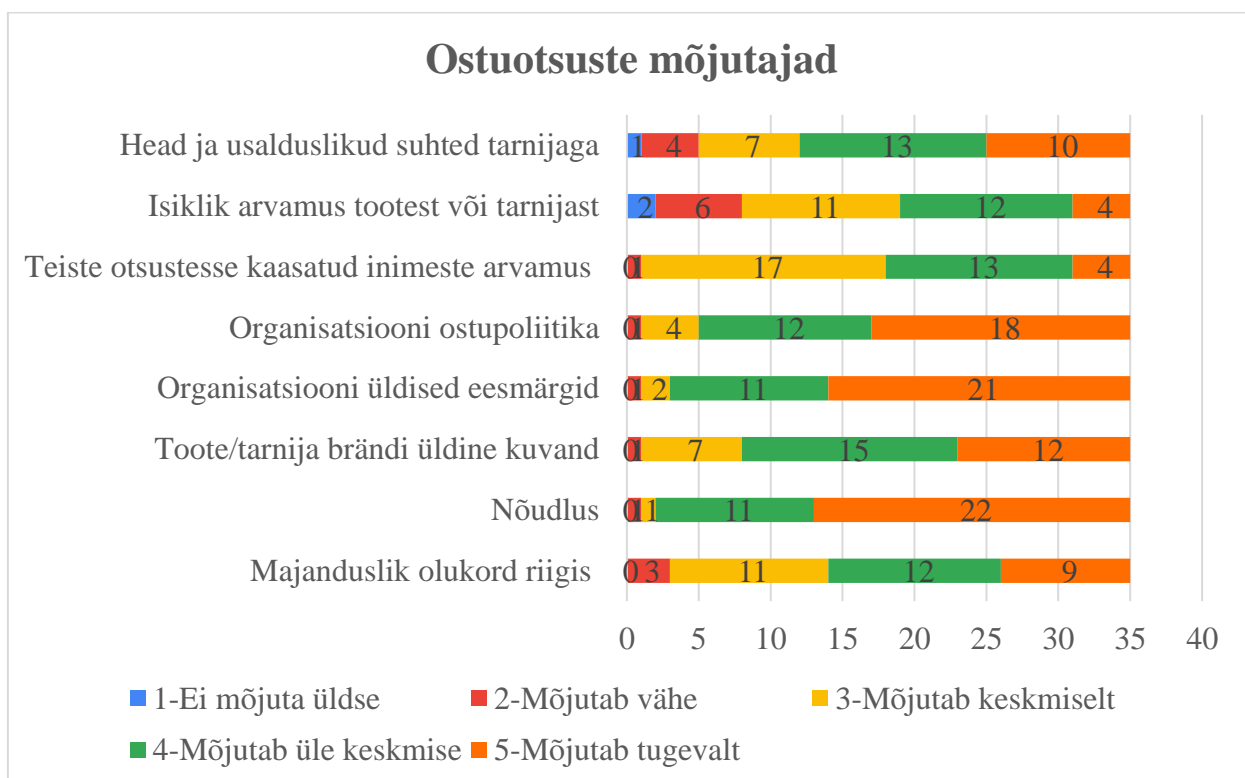


**Joonis 7.** Pakutud toodete kohta lisainformatsiooni allikas

Allikas: Autori koostatud uuringu tulemuste põhjal



Et hinnata otsustusprotsessiga seotud inimeste hulka soovis autor teada, kas ostjad peavad otsustusprotsessis nõu oma valdkonna kolleegidega ning sai teada, et 54% vastanutest teeb seda alati ja 46% mõnikord. Vastus on töö autori jaoks mõnevõrra üllatav, sest arvestades ostjate pikaajalist valdkonna töökogemust võiks arvata, et otsustamine toimub rohkem enda kogemuste põhjal. Samas võib see viidata mujal maailmas läbiviidud uuringute tulemsutele, et pakkumiste üleküllus tekitab ostjates stressi ja kolleegidega nõu pidamisega üritatakse maandada pinget võimalikust vale valiku sooritamisest. Ostuotsuste mõjutegurite hindamiseks anti kaheksa valikuvarianti ning paluti Likert tüüpi skaalal hinnata mõjuteguri tugevust „1-ei mõjuta üldse kuni „5-mõjutab tugevalt“ (joonis 8).



**Joonis 8.** Vastanute hinnang ostuotsuste mõjuteguritest

Allikas: Autori koostatud uuringu tulemuste põhjal

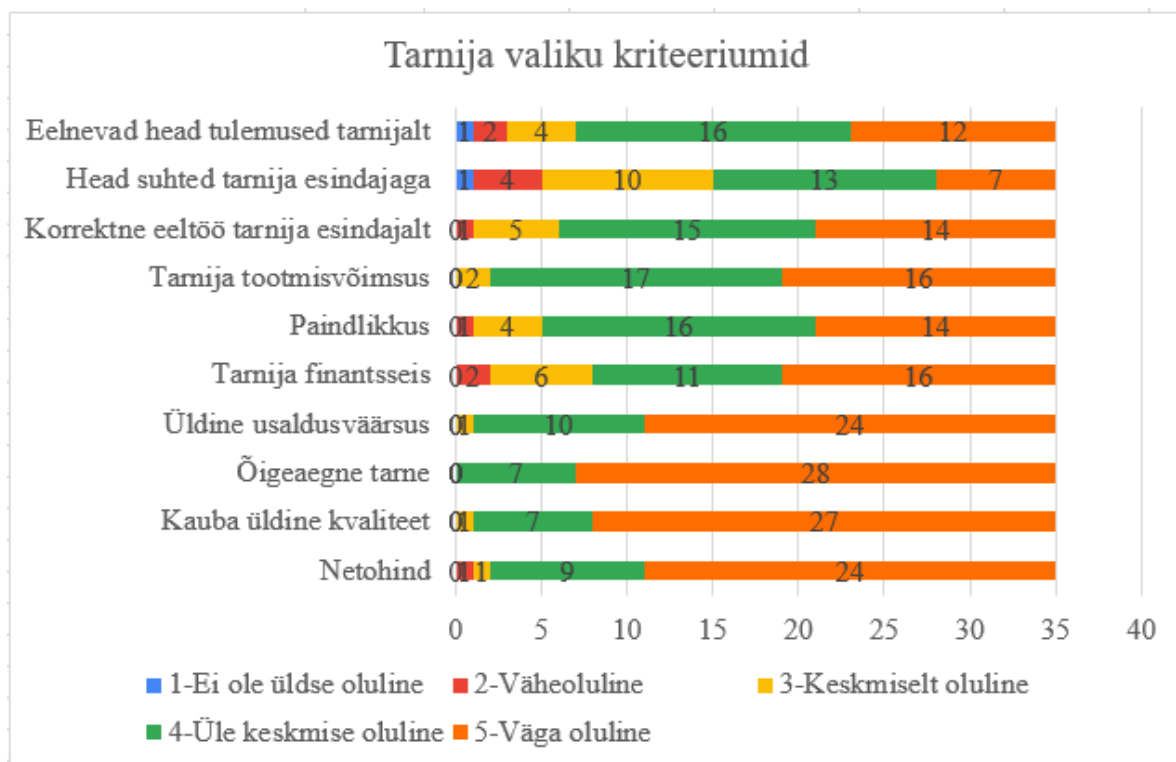
Vastuste kokkuvõttest selgub, et kõige tugevamaks mõjutajaks peetakse turul olevat nõudlust toote järele (33 vastajat 35-st hindas selle mõju otsusele tugevaks või üle keskmise tugevaks). Teisel kohal olid organisatsiooni üldised eesmärgid (32 vastajat 35-st). Organisatsiooni ostupoliitikat pidas tugevaks või üle keskmise tugevaks mõjutajaks 30 vastajat 35-st. Ligi kolmandik vastanutest tõi usalduslikud ja head suhted tarnijaga välja kui tugevad ostuotsuse mõjutajad ja 13 vastaja arvates on see üle keskmise tugev mõjutegur. Majanduslik olukord riigis läheb otsustamisel tugevalt korda 9 vastajale ning 12 hindas selle üle keskmise mõjutajaks. Kõige vähem loetletud

ostuotsuste mõjutajatest mängib vastajate hinnangul rolli isiklik arvamus tootest või tarnijast, sest vaid 4 vastajat märkis selle tugevaks ning 12 üle keskmise tugevaks. Teiste ostuotsustesse kaasatud inimeste arvamus omab samuti pigem väiksemat mõju, 4 jaoks tugev ja 13 jaoks üle keskmise tugev. Antud küsimuse puhul oli võimalik lisaks valida „muu“ tegur ja seda täpsustada ning seda võimalust kasutas 5 vastajat 35-st:

1. toote uudsus;
2. pakutava toote kategooria areng, kas kasvav v väheneva trendiga turul; sarnaste toodete müügiandmed; Kategooria plaanist sündinud vajadus, ehk kas üldse pakutud toode sobitub minu kategooria strateegiaga;
3. tarnija paindlikkus, lepingutingimustele vastamine
4. kvaliteet - toode peab 100% vastama organisatsiooni kvaliteedi reeglitele; ostuhind;
5. Nielseni analüüs.

Vastajad 4 ja 5 pidasid enda kirjeldatud tegurit (toote kvaliteet ja Nielseni analüüs) ühtlasi kõige tugevamaks ostuotsuse mõjutajaks. Nielseni analüüs uurib ülemaailmseid ja ka kohalikke tarbijatrende, mille alusel tehakse ka kategooriapiplane ning teoorias võib need liigitada Webster&Wind (1972) mudeli järgi keskkondlike mõjutegurite hulka. Üldiselt võibki tulemustest väita, et Eesti jaekaubanduses on keskkondlikud mõjutajad kõige tugevamad, mis on väikese riigi mõjutatava majanduse puhul mõisteta.

Järgnevalt uuris autor olulisi tarnija valiku kriteeriumeid Likert tüüpi küsimusega, paludes hinnata 10 kriteeriumit skaalal „1-ei ole üldse oluline“ ja „5-on väga oluline“ (joonis 9). Vastustest selgus, et kõige olulisemaks valikukriteeriumiks on õigeaegne tarne, mida märkisid kõik vastajad väga oluliseks või üle keskmise oluliseks. Pea sama tähtsaks (34 vastajat 35-st) peeti kauba üldist kvaliteeti ning tarnija üldist usaldusväärsust. Ligilähedaselt oluline on netohind ehk kauba kulu ostja jaoks ja tarnija tootmisvõimsus (33 vastajat 35-st pidas oluliseks või üle keskmise oluliseks) ning . Tootmisvõimsus on ostjate jaoks seotud tarnekindlusega, sest sageli ei suuda väikesed tootjad jaeketi nõudlust prognoosida ja hiljem tellimusi täita, mis tekitab probleeme mõlemale osapoolle. Kuigi kõiki kümme kriteeriumi hinnati valdavalt üle keskmise oluliseks, olid kõige vähem olulised eelnevalt head tulemused tarnijalt (üks vastaja pidas mitteoluliseks, kaks väheoluliseks ja neli keskmiselt oluliseks) ja head suhted tarnija esindajaga (15 vastajat hindasid keskmiselt või alla selle oluliseks).



### Joonis 9. Tarnija valiku kriteeriumi olulisus

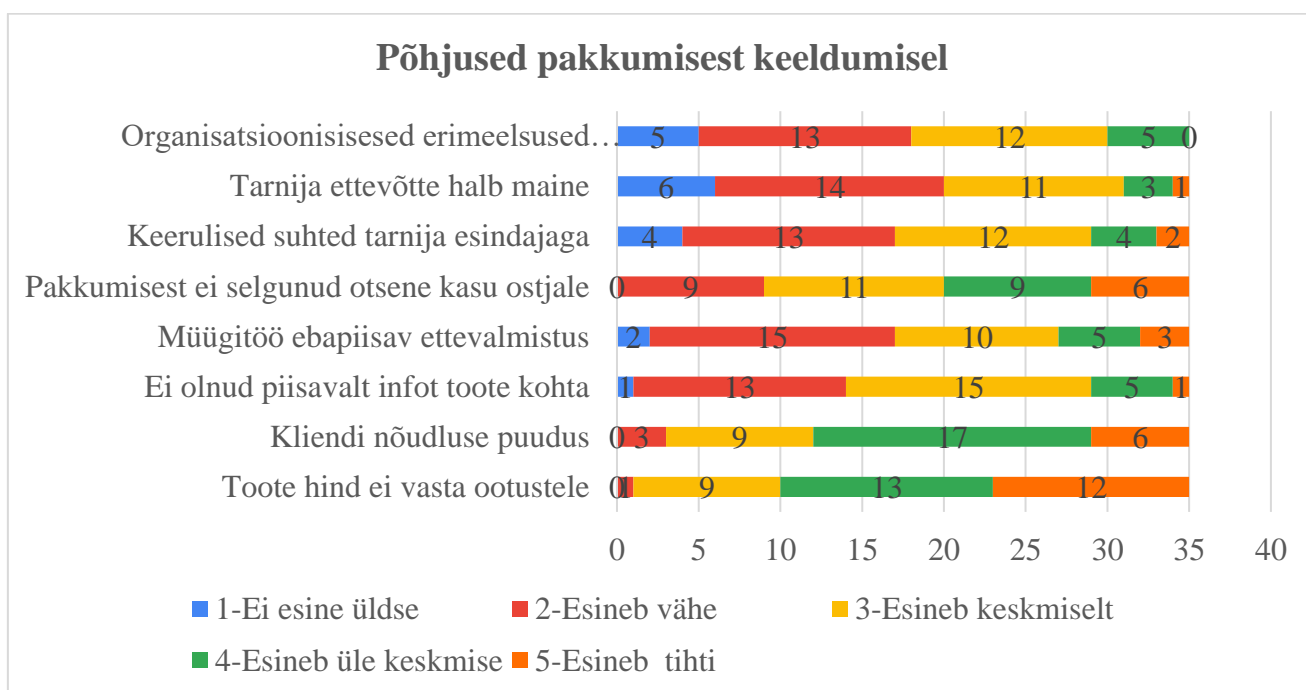
Allikas: Autori koostatud uuringu tulemuste põhjal

Antud küsimuse puhul oli võimalik valida ka „muu“ kriteerium ja täpsustada ning seda võimalust kasutas 6 vastajat 35-st, alljärgnevalt toodud vastused:

1. analoogseid pakkumisi on juba palju;
2. usaldus, tarnekindlus, hinnaläbirääkimised;
3. pakutava ostuhinna ja turu hinnataseme vahe, kas pakkumine on konkurentsisis;
4. klientide ootused, soovid;
5. võimalus osaleda kliendikampaaniates, hankija usaldusväarsus;
6. Nielsen analüüs.

Ka tarnija valiku kriteeriumi puhul toodi välja Nielsen analüüs, millest võib järeldada, et tarnija valikul lähtutakse tootest, mitte tarnija ettevõttest. Võimalus osaleda kampaaniates kinnitab Liu (2013) teooriat, et jaekaubanduse ostjatele on oluline tarnija toetus, usaldusväarsus, tarnekindlus ja kauba kvaliteet. Sama tõi välja Selveri ostudirektor jaeketi sortimendivaliku põhimõtteid selgitades (Riisalu, 2018).

Kolmas Likert tüüpi küsimus esitati, et hinnata, millised põhjused esinevad kõige sagedamini pakkumisest keeldumisel (joonis 10). Vastusest selgus, et kõige sagedamini keeldutakse pakkumisest, sest toote hind ei vasta ootustele (25 vastajat 35-st märkis põhjuse esinemise tihti või üle keskmise tihti) ja toote järele ei ole piisavalt nõudlust (23 vastajat). Üldse ei esine (viis vastajat) või esineb vähe (13 vastajat) organisatsioonisiseste erimeelsuste põhjusel ning tarnija ettevõtte halb maine (vastavalt 6 ja 13 vastajat). Keskmiselt tihti esineb põhjust, et pakkumisest ei selgu otsest kasu ostja ettevõttele ja tarnija poolne müügitöö oli ebapiisav ning puudus infot toote kohta.



**Joonis 10.** Pakkumisest keeldumise põhjuste sagedus

Allikas: Autori koostatud uuringu tulemuste põhjal

Küsimusele vastates oli võimalik valida „muu“ põhjus koos täpsustusega ning seda võimalust kasutas üks vastaja järgmiselt: „*Samaväärseid tooteid on juba palju olemas.*“ Järgnevad küsimised olid seotud organisatsiooni ostuprotsessiga. Teooriast tulenevalt oli eeldus, et organisatsiooni ostuprotsess on oluliselt pikem kui tarbija otsustusprotsess ja pikkus erineb sõltuvalt sellest, kas ostusituatsioon on uus või mitte. Vastusetest nähtub (tabel 6), et Eesti jaekaubanduse ostuprotsess on kooskõlas uuritud teooriaga, sest üle poole vastajatest tunnistas, et varasema koostöö puudumise puhul võtab pakkumisest otsuseni jõudmine rohkem kui neli nädalat ja olemasoleva koostööpartneri puhul märkis seda kolmandik. Kui tegemist on olemasolevalt koostööpartnerilt saadud pakkumisega, kestab ostuprotsess 15 vastaja sõnul kuni kaks nädalat ning

12 väitel rohkem kui neli nädalat. Jaekettide kodulehel sisalduva info alusel võib oletada, et pikkus sõltub konkreetsest organisatsioonist ja kaubagrupidest ning ka ajast mil pakkumine saadetakse, sest mõnes organisatsioonis analüüsitakse kaubagruppide sortimenti ainult kindlatel aegadel aastas.

**Tabel 6.** Ostuotsustusprotsessi pikkus (vastajate arv)

<b>Uus tarnija või ostuolukord</b>		<b>Olemasolev koostööpartner</b>	
Rohkem kui 4 nädalat	20	1-2 nädalat	13
3-4 nädalat	11	Rohkem kui 4 nädalat	12
Vähem kui 1 nädal	2	3-4 nädalat	8
1-2 nädalat	2	Vähem kui 1 nädal	2

Allikas: Autori koostatud uuringu andmete põhjal

Kirjaliku sisseostuprotseduuri kohta käivale küsimusele vastasid 77%, et see on organisatsioonis olemas või osaliselt olemas ja 83% neist seda ka järgivad. Järgnevalt soovis töö autor teada, kas peab paika teooria kohaselt üks peamisi organisatsiooni ostuprotsessi tunnuseid, et organisatsioonis on otsustajaid ehk ostukeskuse liikmeid rohkem kui üks (tabel 7). Vastustest selgus, et 28 juhul 35-st on otsustesse kaasatud rohkem kui üks inimene ja võib seega olukorda lugeda teooriale vastavaks. 13 vastajat ütles, et otsustesse on kaasatud rohkem kui neli inimest. Kahjuks jäi uuringus täpsustamata, inimeste arv. Tasub märkida, et analüüsidest selle grupi vastuseid teistele küsimustele tekib loogiline seos protsessi pikkuse ja vastutusega ostukeskuses, sest tuli välja, et nende vastajate puhul ei ole otsustusprotsess uues olukorras kunagi lühem kui kolm nädalat ja ülekaalus oli vastus, et lõpliku ostuotsuse teeb komisjon.

**Tabel 7.** Otsustusprotsessi kaasatud inimesed (vastajate arv)

Rohkem kui 3 peale minu	13
Enamasti ainult mina	7
3 peale minu	7
2 peale minu	5
1 peale minu	3

Allikas: Autori koostatud uuringu tulemuste põhjal

Järgnevalt soovis autor teada, kes teeb organisatsioonis lõpliku ostuotsuse. Vastustest selgus (tabel 8), et õplik ostuotsus tehakse organisatsiooni ostja poolt 63% juhtudest ning 31% vastajatest märkis, et otsustab komisjon.

**Tabel 8.** Lõpliku ostuotsuse tegija (vastajate arv)

Enamasti mina ise	22
Otsustab komisjon	11
Keegi teine minu osakonnas	1
Väiksemate ostude puhul mina, suuremate puhul keegi teine	1

Allikas: Autori koostatud uuringu tulemuste põhjal

Tulemus näitab ostja isiku olulisust müüjatele, sest olenemata teiste ostukeskuse liikmete kaasatusest otsustusprotsessi teeb ostja ise suures osas ikkagi lõpliku ostuotsuse. Uuringu küsimustiku eelviimane küsimus esitati uue informatsiooni saamiseks, millest võiks olla praktilist kasu müügiorganisatsioonidele jaekettidega koostöö edendamisel. Avatud küsimuse, mida võiksid müüjad müügiotsustamises parendada, et koostöö paremini sujuks, vastustest tuli välja ostjate ootus personaalsele lähenemisele. Soovitati müüjatel põhjalikult tutvuda jaeketi sortimendiga kategoorias kuhu toodet pakutakse, selgitada välja analoogtooted ja nende hinnatase, et olla oma pakkumisega konkurents ja tuua välja oma toote eelised konkurentide ees. Hiljem tunda regulaarselt huvi oma toote müügi vastu ja pakkuda välja kampaaniategevusi. Soovitati pakkuda tooteid, mida kliendid ostavad, mis viitab eelnevale turuanalüüsile. Teine aspekt, millele ostjad soovivad müüjatel keskenduda, on seotud õige ajastamisega. Kui toodet pakutakse kõigile jaekettidele, siis tuleks seda teha üheaegselt. Samas soovitatakse jälgida konkreetse jaeketi sortimendikalendrit ja pakkumised saata vastavalt sellele. Siinkohal ilmselt on mõistlik teha kindlaks koostöö alguses, milline jaekett soovib saada pakkumisi kohe koos teistega ja kes analüüsib pakkumisi vaid kindlatel kategooria perioodidel. Üks ostjatest tõi välja, et ootab kogu pakkumisega seonduvat infot kohe esimese pöördumisega, et aega kokku hoida. Sama mainis ka üks intervjuueeritavatest, et hinnakiri, tooteinfo materjalid ja näidised võiksid tulla korraga. Veel toodi soovitusena välja rohkem paindlikkust ja korrektsust pakkumiste tegemisel. Intervjuudest

tuli välja, et paindlikkuse all mõeldakse hinnaläbirääkimisi, ostja ideede ja pakkumistega kaasa tulemist, kampaaniates osalemise huvi jms.

Ankeetküsitluse viimase küsimusega selgitas autor välja ostjate keskmise vanuse, et saada kinnitust USA-s läbiviidud uuringu tulemustele, et organisatsiooni ostuotsustusprotsess on muutunud seoses sellega, et ligi pool otsustajatest on nüüdseks *millennialid* (vanusegrupp 18-34), kelle otsuseid mõjutavad teistsugused väärtused. Selgus, et Eesti jaekaubanduse ostjate seas on *millennialide* osakaal madalam (31%) ning üle poole (57%) kuulub vanusegruppi 35-55, mistõttu ei ole alust otsustajate demograafilist muutust seostada organisatsiooni otsustusprotsessi muutuga.

**Kvalitatiivne uuring** intervjuude näol teostati antud töös peale kvantitatiivuuringu tulemuste laekumist, et avada saadud hinnangute sisu täpsemalt. Alljärgnevalt keskendutakse tulemustele koos kvantitatiivuuringult saadud infoga. Ostuotsuste mõjutajad jagatakse teooria järgi keskkondlikeks, organisatsioonilisteks, ostukeskusest ja isiklikust taustast tulenevaks ning uuringust selgus, et Eesti jaekaubanduses on keskkondlik aspekt küllaltki mõjutav, sest näiteks majanduslik olukord riigis mõjutab 60% vastanute otsuseid ning intervjuueeritav 2 täpsustas, et majanduslanguse prognoosi tõttu valib ta hetkel tooteid vaid keskmisse ja madalamasse hinnaklassi. Intervjuueeritav 1 arvas, et kuna tegemist on toidukaubaga, siis seda ostetakse olenemata majanduslikust olukorrast, seega see otsustamist nii väga ei mõjuta. Klientide nõudlust saab samuti pidada keskkondlikuks mõjutajaks, mis oli uuringus otsuste mõjutajana esikohal ja ka intervjuudes rõhutati eriti ning täpsustati, et nõudlust hinnatakse sisemiste müüginumbrite, kaupluste tagasiside ja Nielsen'i uuringu põhjal. Organisatsioonilised mõjutajad olid uuringus väga olulisel kohal ning mõlemad intervjuueeritavad mainisid juhtkonna poolt seatud eesmärkidele ja sellest tulenevale kategooriaplaanile vastavat otsustamist. Tarnija usaldusväärsus on teooria kohaselt väga oluline kriteerium otsuste mõjutajana ning sama kinnitas antud töös läbiviidud uuringu tulemus. Intervjuueeritavad täpsustasid, et usaldusväärsusel all mõeldakse peamiselt tarnekindlust, mille puhul saab tarnijale loota ning ideedega kaasatulemist, mis väljendab, et mõeldakse ühtmoodi. Intervjuueeritav 2 väljendas konkreetset seost pikaajalise ja produktiivse koostöö ja toodete sortimenti pääsemise vahel. Pikaajaliste koostöösuhete kasu tõi üks intervjuueeritav välja kui riskivaba otsustuse võimaluse, sest saab olla kindel, et pikaajaline partner teab mida pakub ja järelikult see sobib sortimenti. Tarnija valiku kriteeriumitest olulisel kohal on tarnija paindlikkus, mis intervjuueeritavate sõnul väljendab läbirääkimistel vastutulekut, ostja ettepanekutega nõustumist ja koos müügi kasvatamiseks lahenduste otsimist. Tarnekindlus kui üks kõige olulisem kriteerium tarnija valikul sai kinnitust intervjuude käigus, kui avaldati kindlat

seisukohta, et toode mille tarnekindlust ei tagata stabiilselt, jääb esimesel võimalusel sortimendist välja. Müügiesindaja korrektse eeltöö ootuste osas mainiti põhjusena peamiselt ostja aja kokkuhoidu ning soovi, et müüja tunneks turgu ning näeks kus pakutav toode positsioneerub. Toote hind on oluline argument toote sortimenti võtmisel, eriti kui on olemas analoogtooted turul, peab hind jääma samale hinnaskaalale, vastasel juhul sortimenti ei pääse. Ostuotsustusprotsessi muutuse kohta viimastel aastatel ütlesid mõlemad intervjuueeritavad, et ei ole märganud olulist erinevust siiani kuid praeguse kriisi mõjul tõenäoliselt järgmisel aastal võib tulla muudatusi tootevaliku põhimõtetes, sest hakatakse pöörama rohkem tähelepanu teenitavale kasumile. Ostja-müüja vaheliste suhete puhul toodi välja, et muutunud on vorm, rohkem e-maile ja vähem kohtumisi ja seoses sellega isiklikku kontakti, mis pigem ei ole positiivne. Tarnija isiku osas ütlesid mõlemad intervjuueeritavad, et see nende ostuotsuseid ei mõjuta ning uuringust selgus, et isiklik arvamus tootest või tarnijast ei mängi väga suurt rolli.

Võrdlusena 2015. aastal läbiviidud uuringust Eesti jaekettide ostuprotsessist saab välja tuua ostuotsuste mõjurid: „hind, kvaliteet, toote pakend, võimalikud allahindlused, tarnija usaldusväärsus, tarnekindlus ning tarbijaskonna vajadused ja trendid“ (Toming, 2015). Käesoleva töö puhul tulid lisaks nõudlusele ja tarnekindlusele välja organisatsiooni eesmärkide ja ostupoliitika olulisus. Tarnija valiku kriteeriumitest oli siis ja on praegu olulised hind, kvaliteet, tarnekindlus, paindlikkus ja tarnija usaldusväärsus. Toming (2015) uuringus mainiti ka järeleteenindust, mille all mõeldi tarnija initsiatiivi. Samuti toodi mõlemal juhul välja, et toode on olulisem ja otsustel lähtutakse palju kategooriaplaanidest. Sellest võib järeldada, et organisatsiooni ostuprotsess ei ole viimase viie aasta jooksul põhimõtteliselt väga palju muutunud, mida kinnitasid mõlemad antud töö raames läbiviidud intervjuud.

### **3.3. Järeldused ja ettepanekud**

Autor esitas töös kolm uurimisküsimust, millele sai uuringut läbi viies vastused, mida eelnevas peatükis analüüsi. Alljärgnevalt järeldused ja ettepanekud, mis lähtuvalt töö eesmärgist on suunatud Eestis toidu- ja esmatarbekaupadega tegelevatele müügiorganisatsioonidele.

Eesti jaekettides läbiviidud uuringust selgus, et ostjad on valdavalt pikaajalise valdkonna töökogemusega, ligi pooled vastanutest kogemusega üle 10 aasta, millest võib järeldada kõrget



professionaalsuse taset ning ühtlasi müüjate jaoks vähem panustamist pidevalt uute suhete loomisele, sest kontaktisikud püsivad stabiilselt samad. Ligi 70% ostjatest kuuluvad vanusegruppi 35+, kes teadaolevalt ei usalda sotsiaalmeediat infoallikana samavõrd kui *millennialide* vanusegrupp (18-34). Uuringus osalejatest küll 51% mainisid sotsiaalmeediast info saamist kuid vaid üks vastaja pidas seda kõige usaldusväärsemaks. Järeldusena B2B turunduses on mõtet keskenduda muudele kanalitele. Tarnija poolt ettevalmistatud materjalid olid ülekaalukalt kõige usaldusväärsemad, mis seab müüjatele nende koostamisel kõrged nõudmised.

### **Mis tegurid mõjutavad organisatsiooni ostuotsuseid kõige enam?**

Kõige olulisemaks ostuotsuste mõjutajaks märgiti tarbijate nõudlus, millele järgnesid organisatsiooni eesmärgid ja ostupoliitika ning tugeva mõjutajana veel toote/tarnija brändi üldine kuvand ja head usalduslikud suhted tarnijatega.

Nagu tuli välja ka teooriast, eelistavad ostjad pikaajalisi ja usalduslikke suhteid tarnijatega, mille peamiseks põhjuseks on soov maandada osturiske. Usalduslike suhete korral usutakse, et tarnija tunneb klienti, seega pakkumine on hästi läbimõeldud ja toode sobib sortimenti. Paindlikkus on üks usalduse tekitajaid ja selle all mõeldakse läbirääkimistel vastutulekut, ostja ideedega kaasa minemist ja koos lahenduste otsimise soovi. Eelnev hea koostöö on otseses seoses otsustusprotsessi pikkusega, sest teooriale vastavalt on uue tarnija pakkumiste käsitlemise aeg pea alati pikem, uuringu tulemustes rohkem kui kolm nädalat, kuid eelnevate suhete olemasolul võtab 37% juhul otsustamine aega vaid 1-2 nädalat.

Uuringust tuli välja, et Eesti jaekettides on ostuprotseduur valdavalt kirjeldatud ja seda järgitakse ning otsustamisel lähtutakse kategooriaplaanist, mis viitab sellele, et otsuseid tehakse süsteemselt ja kindlatel alustel, mitte emotsioonist lähtuvalt. Olulised kriteeriumid on turutrendid ja analoogtoodete seniseid müügitulemusi. Sellest võib järeldada, et otsused tehakse ratsionaalselt nagu eeldabki teoreetiline kirjandus organisatsiooni ostuotsustusprotsessist.

Uuringu tulemusest selgus, et kõik jaekettide ostjad peavad otsustamisel nõu oma valdkonna kolleegidega kas enda või teistest ettevõtetest. Sellest tulenevalt järeldus, et väikesel turul nagu Eesti on müüjatel oluline hoida oma mainet kõrgel ja suhted head kõigi klientidega.

Kõik ostjad otsivad pakutud toodete kohta ise lisainfot, mis kinnitab teaduslikke uuringuid antud vallas. Tootja koduleht on esimene valik infoallikana, järelkult tasub panustada lehe kvaliteedile.

### **Millistest kriteeriumitest lähtutakse tarnijate valikul?**

Tarnija valikul lähtutakse kauba kvaliteedist, tarnija usaldusväärsusest ning toote hinnast. Väga oluline kriteerium nii ostuotsuse kui tarnija valiku mõjutajana on tarnekindlus, mille puhul nagu selgus ka mõlemast intervjuust, kehtib nulltolerants, mis väljendub toote sortimendist välja arvamises. Tarnekindluse puudumine tähendab ostja jaoks probleeme väljapanekutega ja saamata jäänud tulu kui toode riiulist puudub, mainekahju kui on planeeritud turunduskampaania ja logistilisi probleeme kui ostetakse kaupa kesklattu. Sellest tulenevalt järeldus, et usalduslike suhete säilitamise eesmärgil on müüjatel alust panustada analüüsi oma tarnevõimekusest enne jaeketile toodete pakkumist.

Tarnijatelt oodatakse korrektset eeltööd peamiselt põhjusel, et hoida kokku ostja aega. Eeltöö all mõeldakse kogu vajaliku info kokkupanemist ja korruga saatmist, üldist turu tundmist ja selle kohta info jagamist, konkreetse jaeketi sortimendi tundmist ja nägemust oma tootest selle osana, teadmisi analoogtoodetest ja hinnatasemest, oskust välja tuua oma toote eeliseid, pakkumiste korrektset vormistamist ja õiget ajastust (vastavalt sortimendi kalendrile). Tarnija esindaja isik ja arvamus temast ei olnud ostjate jaoks väidetavalt eriti oluline argument. Samas on oluline kriteerium head suhted, mis on töö autori hinnangul ikkagi esindaja isikuga suuresti seotud.

Eesti jaekettide ostudirektorid on ideaalse koostööpartneri omadustena välja toonud avatuse, pädevuse valdkonnas, paindlikkuse, kokkulepetest kinnipidamise ja kliendi tundmise (Mee, 2017), mis kinnitab antud töös tugevalt esile tulnud personaalse lähenemise vajadust.

### **Mis on peamised põhjused pakkumisest keeldumisel?**

Pakkumisest keeldumiseks oli kõige sagedasem põhjus, et toote hind ei vasta ootustele, mille põhjusena mainiti vale positsioneerimist turul võrreldes konkureerivate toodetega või majanduslikust olukorrast lähtuvalt vajadust teises hinnaklassis oleva toote järele. Veel keeldutakse nõudluse puuduse tõttu ja nõudlust hinnatakse peamiselt oma kaupluse töötajate ja klientide tagasiside põhjal ja tootekategooria müügitrende jälgides. Pea pooltel juhtudel mainiti keeldumise põhjusena, et ei selgunud pakkumisest kasu organisatsioonile, mis kinnitab selgelt teoreetilises kirjanduses esinenud väiteid, et müüjad keskenduvad vaid toote omaduste kiitmisele kuid peaksid lähtuma hoopis ostja vajaduste täitmisest ning tooma välja näiteks teenitava kasumi.

Kõik antud töös käsitletud teooriad viitavad sellele, et organisatsioonis tehakse otsuseid ostukeskuses ja otsustajaid on rohkem kui üks. Eesti jaekaubanduses on uuringu tulemuste põhjal siiski 20% juhtudel ostja üksi otsustusprotsessis ning 63% juhul teeb ostja ka lõpliku ostuotsuse. Sellest võib järeldada, et esmatähtis on suunata ressursid ostja ootuste selgitamisele. Isegi kui lõpliku otsuse teeb ostukomisjon, on ostjal ka seal suurimad mõjutusvõimalused. Väga oluline on silmas pidada organisatsiooni eesmärke ning et pakkumised oleksid sellega kooskõlas.

Lähtuvalt uuringu tulemustest on töö autori ettepanekud müügiorganisatsioonidele järgmised:

- Lõppkliendi nõudlus on kõige olulisem ostuotsuse mõjutaja, seega tuleks aktiivselt tegeleda oma toote turundusega juba enne pakkumise tegemist, valides selleks õiged kanalid, et info jõuaks jaeketi klientideni.
- Liiga palju sarnaseid tooteid sortimenti ei võeta, mistõttu enne toote tootmist või maale toomist on vajalik analüüs, kas turg seda tüüpi toodet üldse juurde vajab.
- Mainekujundus on oluline, kuna ostjad peavad nõu kolleegidega enda ja teistest ettevõtetest ja kuulavad valdkonna eksperte, tasub keskenduda headele suhetele ja kokkulepetest kinnipidamisele kõigi klientide juures. Võimalusel avaldada sisuturundusartikleid erialases kirjanduses oma brändi või toodete kohta, et tekitada usaldust ja kindlust ostjas, et toodete müüki toetatakse.
- Pikaajaliste heade suhete ülesehitamine tasub end pikas perspektiivis ära, sest see on kõige lihtsam ja kindlam viis oma tooteid sortimenti saada. Ostjad usaldavad häid partnereid, mis säästab müüjate aega pakkumiste õigustamise arvelt.
- Tarnekindluse tagamine on koostöös kõige olulisem ja seotud usaldusega, mistõttu ei ole mõistlik pakkuda jaeketile tooteid, mille tootmisvõimsus ja tarne pole 100% kindlad.
- Ostjad otsivad toodete kohta ise informatsiooni, peamiselt tootja kodulehelt ja sageli ei kontakteeru enne seda müüjaga, mis tähendab, et kodulehe info peab olema alati ajakohane, valeinfo võib rikkuda võimalused juba otsustusprotsessi alguses.
- Informatsiooni ülekülluse ja ajapuuduse kontekstis on ostjatel keeruline orienteeruda ja nad ootavad, et müüjad seda lihtsustaks, jagades turutrende, konkurentide jm olulist infot.
- Personaalne lähenemine on tänapäeva eduka B2B müügi eeldus ja selleks tuleb teha selgeks jaeketi lõppkliendi profiil, konkreetse jaeketi sortiment ning anda koos pakkumisega oma nägemus sellest, kes ja miks hakkab toodet ostma ning kuhu riulisse

võiks toode sobida. Oluline on jälgida (selle olemasolul) jaeketi sortimendianalüüsi ajakava, et pakkumine saaks tehtud õigeaegselt.

- Sortimenti kujundatakse vastavalt ettevõtte eesmärkidele ja toote kategooriaplaanile, mis on mõistlik välja uurida, et olla oma pakkumistega relevantne.
- Koostöö tekitab usaldust, mille saavutamiseks on vaja olla aktiivne partner, kuulata ostja vajadusi ning tulla võimaluste piires ettepanekutega kaasa, et oma toodet paremini müüa.
- Organisatsiooni ostja lähtub oma otsustes sellest, millist kasu toob tehing ettevõttele. Et pakkumine oleks edukas ja otsus kiirem, võiks selle kalkulatsiooni ostja eest ära teha, võttes aluseks potentsiaalsed müügikogused konkreetses jaeketis.

Autor soovib müügiorganisatsioonidel lähtuda üldiselt ülaltoodud ettepanekutest jaekettidega suhtlemisel, kuid kuna organisatsioonid ja neis töötavad inimesed erinevad, on mõistlik koostöö alguses üksteise ootused selgeks rääkida. Eesti jaekaubanduse ostjatel on väga lai tooteportfell ja olenevalt kategooriast mitmekümneid tarnijaid hallata, mistõttu on ajaressurss väga piiratud ning aus ja lihtne koostöö eelistatud.

## KOKKUVÕTE

Eesti toidu- ja esmatarbekaupade turul on konkurents tihe ning kuna 91% kogu sektori müügist toimub jaekettides, on tootjate ja edasimüüjate jaoks ülioluline pääseda oma toodetega jaeketi sortimenti. Jaeketi pakkumisest keeldumine, sageli müüja jaoks arusaamatul põhjustel, tähendab saamata jäänud tulu ning on seega müügiorganisatsiooni jaoks probleem. Käesolev magistritöö pealkirjaga „Organisatsiooni ostuotsustusprotsess Eesti jaekaubandusettevõtete näitel“ uurib ostuotsustusprotsessi B2B turul, kus ostetakse kaupa mitte enda tarbeks vaid organisatsiooni ja selle lõppkliendi vajaduste rahuldamiseks. Magistritöö eesmärgiks oli välja selgitada organisatsiooni ostuotsuste peamised mõjutajad, tarnija valiku kriteeriumid ja põhjused pakkumisest keeldumisel, et selle põhjal teha ettepanekud tootjatele ja maaletoojatele efektiivse B2B müügistrateegia kujundamiseks.

Magistritöö eesmärgi saavutamiseks seadis autor uurimisülesanded, mille alusel töötas läbi teoreetilise kirjanduse organisatsiooni ostuotsustusprotsessi mudelitest ja leidis informatsiooni antud valdkonnas läbiviidud uuringutest, tõi välja lõpptarbija ja ärituru erinevused ning leidis teoreetiliselt lähtepunktid tarnija valiku kriteeriumite uurimiseks. Töö empiirilises osas teostas autor ankeetküsimustikuga uuringu Eesti jaekettide ostjate seas (osales 35 inimest) ning kasutas täiendavalt kvalitatiivset uurimismeetodit viies läbi kaks poolstruktureeritud süvaintervjuud, et täpsustada kvantitatiivuuringu tulemuste sisu. Vastavalt uuringu tulemuste analüüsile koostas autor ettepanekud müügiorganisatsioonidele, mis võiks leida kasutust sisendina B2B müügistrateegias.

Uurimuse analüüsi tulemusena selgus:

- Organisatsiooni otsustusprotsess sõltub ostu olukorrast - uue tarnija puhul on protsess pikk (4+ nädalat) ja võib kaasata rohkem inimesi, olemasoleva hea koostööpartneri puhul tehakse otsus kiiresti (1-2 nädalat).
- Otsustusprotsessi on kaasatud 3 või rohkem inimest (57% juhtudel), kuid lõpliku sortimendiotsuse teeb enamasti (63%) ostja ise.

- Kõige enam mõjutavad ostuotsuseid: klientide nõudlus, ettevõtte üldised eesmärgid ja sellest tulenev kategooriaplaan, tarnija/brändi hea maine ja usalduslikud suhted.
- Tarnija valikul on kõige olulisemad kriteeriumid: tarnekindlus, kauba kvaliteet, tarnija üldine usaldusväärsus ja kauba hind. Usaldusväärsusust hinnati ühtlasi paindlikkusega.
- Tarnekindlus on üldse üks olulisemaid ootusi tarnijale, mõjutab ostuotsuseid ja on seotud üldise usalduse tekkimisega.
- Pakkumisest keeldumise põhjused: hind ei vasta ootustele (hinnang analoogtoodetelt turul), puudub klientide nõudlus (hinnang sisemiste müüginumbrite, turu-uuringute, kaupluse klientide tagasiside põhjal) või ei selgunud pakkumisest saadav kasu ettevõttele.
- Müüjalt oodatakse korrektset eeltööd, et hoida kokku oma aega: turu-uuringud, kompaktne info toote kohta, müügiargumendid, toote sobivus sortimenti.
- Eeldatakse personaalset lähenemist: konkreetse jaeketi sortimendi tundmist ja oma toote võimalikku rolli antud kategoorias, lõppkliendi vajaduste tundmist.

Kokkuvõtvalt võib öelda, et ostjad ootavad tarnijatelt rohkem süvenemist konkreetse kliendi vajadustesse, pakkumisi lähtuvalt jaeketi sortimendist ning nägemust oma toote müügist selle osana. Töö autor soovib müügiorganisatsioonidel eelkõige panustada pikaajaliste suhete loomisse, näidates üles paindlikkust ja oma pakkumistest selget kasu mõlemale osapoolle. Ostjad on sageli tööga ülekoormatud ning müügiesindaja korrektne eeltöö säästab aega ja teeb otsustamise lihtsamaks. Kuna lõppkliendi nõudlus on kõige olulisem otsuste mõjutegur, on oluline toodete turundamine õigetes kanalites, mida tuleks teha juba enne jaeketi poole pöördumist.

Magistritöö autori arvates täitis töö oma eesmärgi ja aitas kaasa uurimisprobleemi lahendamisele Eesti kaubanduses, andes praktilise väärtusega infot jaekaubandusettevõtete ostuotsustusprotsessi kohta, mida on müügiorganisatsioonidel võimalik sisendina kasutada müügistrateegia loomisel, et tagada oma kauba piisavalt lai turustamine Eesti jaekaubandusturul.

Kuna usalduslikud suhted tarnijaga osutusid oluliseks organisatsiooni ostuotsustusprotsessi mõjutajaks ning selle tähtsuse tõusule viitab ka viimase aja teoreetiline kirjandus ja läbiviidud uuringud mujal maailmas, on töö autori hinnangul alust antud teemat Eestis edasi uurida, et selgitada välja kvalitatiivse uuringuga ostjate täpsemad ootused ning müüjate valmisolek ja võimalused usaldusliku pikaajalise koostöö tekkimiseks.

## **SUMMARY**

### **ORGANIZATIONAL BUYING PROCESS ON THE EXAMPLE OF ESTONIAN RETAIL COMPANIES**

Triin Vallimäe

In the Estonian food and basic consumer goods sector, the sales of retail chains make up 91% of the turnover, so in order to successfully market your goods and reach a wider consumer population, it is necessary to have access to the assortment of retail chains. Retail chains often reject the offers, which means lost revenue for sales organizations. Sellers do not understand the reasons for rejection and buyers are struggling with an abundance of information because the offers are not personally thought out and do not meet their specific needs.

The purpose of this master's thesis is to find out the main influencers of the organization's purchasing decisions and supplier selection criteria on the example of Estonian retail chains, in order to make proposals for manufacturers and importers to develop an effective B2B sales strategy.

Based on the purpose of the master's thesis, the following research questions have been asked:

1. What factors influence the organization's purchasing decisions the most?
2. What are the criteria for selecting suppliers?
3. What are the main reasons for refusing an offer?

In order to achieve the purpose of the work, the following research tasks have been set:

1. Carry out a literature review to identify theoretical starting points for researching the organization's purchasing decision process.
2. Develop a structured questionnaire to conduct a survey of buyers in retail chains who are directly responsible for purchasing decisions in the organization.

3. Analyze the results of the questionnaire to find out what factors influence purchasing decisions, what are the reasons for refusing the offer and what is considered important in choosing a supplier.
4. Conduct additional in-depth semi-structured interviews with buyers to better understand the content of the survey results and to obtain any new information.
5. Based on the results of the study, draw conclusions and make proposals for the development of an effective B2B sales strategy for food and consumer goods sellers.

The Master's thesis provides an overview of the main consumer and organizational decision-making models and approaches based on the academic literature and analyzes the differences between the consumer market and the business market. It also finds theoretical starting points for the evaluation of supplier selection criteria and analyzes the possible factors influencing the decisions of the organization's buyers. This study's empirical data consisted of both quantitative and qualitative method. First the data was gathered collecting structured questionnaire responses from 35 professional buyers of the six largest retail chains in order to find out general assessments and information about the purchasing decision process in Estonian retail companies. After collecting the results of questionnaire additional qualitative study was conducted in the form of an in-depth semi-structured interview with two buyers to analyze the content of the assessments and answers gathered from questionnaires.

The findings of the study reveal:

- The decision-making process of the organization depends on the purchase situation - in the case of a new supplier, the process is long (4+ weeks) and may involve more people but in the case of an existing partner, the decision is made rather quickly (1-2 weeks).
- 3 or more people are involved in the decision-making process (57% of cases), but the final assortment decision is usually made (63%) by the buyer him/herself.
- Purchasing decisions are most influenced by: final customer demand, the company's overall goals, good reputation of the supplier/brand and good trusting relationships.
- The most important criteria for choosing a supplier: quality of the goods, the overall reliability of the supplier and the price of the goods. Reliability was assessed with flexibility of supplier and security of supply.
- Security of supply is one of the buyers' most important expectations for suppliers.



- Main reasons for rejecting the offer: the price does not meet expectations (assessment of similar products in the market), there is no customer demand (based on internal sales numbers, market research and final customers' feedback) or the benefits of the offer to the retail company was not clear.
- In order to save their time buyers expect following homework to be done by seller: market research, compact product information to be sent, provide sales arguments and have good vision about products suitability in retailers' assortment.
- A personal approach is expected: knowledge of the assortment of a specific retailer and the role of the product in the given category, also good knowledge of the needs of the end customer.

In summary, buyers expect suppliers to delve more into the needs of a particular customer, also expect to have offers based on the retail chain's assortment. The author recommends that sales organizations, in particular, contribute to building long-term relationships by showing flexibility and clear benefits for both parties from their offerings. Buyers are often overwhelmed with work, and proper pre-work by a sales representative saves time and makes decision-making easier. As end-user demand is the most important factor in deciding, it is important to market products in the right channels and this should be done already before contacting the retailer.

## KASUTATUD ALLIKAD

- Addae-Boateng, S., Kwabena, S., & Brew, Y. (2013). Problems And Prospects Of Selling In Reseller Markets in The Fast-Moving-Consumer-Goods. *European Journal of Business and Management Vol.5, No.25*.
- Beaman, J., & Johnson, A. (2006). *Grocery Retailers in the Northwest. A Guide for New Manufacturers*. Northwest: Food Innovation Center. Orgegon State University.
- Bendixen, M., Bukasa, K., & Abratt, R. (2004). Brand equity in the business-to-business market. *Industrial Marketing Management 33* , 371-380.
- Brown, B., Zablah, A., Bellenger, D., & Donthu, N. (2012). What factors influence buying center brand sensitivity? *Industrial Marketing Management 41*, 508-520.
- Bunn, M. (1993). Taxonomy of Buying Decision Approaches. *Journal of Marketing, Vol 57*, 38-56.
- Caroline SeuLin, T. (2010). Understanding consumer purchase behaviour in the Japanese personal grooming sector. *Journal of Yasar University*.
- Chandler, J., & Johnson, W. (2012). The Organizational Buying Center as a Framework for Emergent Topics in Business to Business Marketing. In M. Glynn, & A. Woodside, *Business-to-Business Marketing Management: Strategies, Cases, and Solutions* (pp. 41-86). Bingley: Emerald Group Publishing Limited.
- Chen, J. (2020, May 29). *Business-to-Business (B2B)*. Retrieved from Investopedia: <https://www.investopedia.com/terms/b/btob.asp>
- Coop Eesti Keskuhistu. (2020, 11). *Coop Eesti Keskuhistu*. Retrieved from <https://www.coop.ee/keskuhistu>
- Demand Gen. (2015). *B2B Buyers Survey Report*. New Jersey.
- Eerme, M. (2020, 11 13). *Kaubandus.ee*. Retrieved from Kaubandusettevõtete kolmanda kvartali müügitulu TOP 100: <https://www.kaubandus.ee/uudised/2020/11/13/kaubandusettevotete-kolmanda-kvartali-muugitulu-top-100>
- Eesti Konjunkturiinstituut. (2018). *Eesti elanike toidukaupade ostueelistused ja hoiakud*. Tallinn: Maaeluministerium.
- Eesti Statistika. (2020, 11 26). *Sisekaubadus*. Tallinn.
- Engel, J. F. (1968). *Consumer Behavior*. New York: Holt, Rinehart and Winston.

- Fill, C. M. (2012). *Business Marketing Face to Face: The Theory and Practice of B2B*. Oxford: Goodfellow Publishers Limited.
- Foxall, G. (2005). *Understanding consumer choice*. New York: Palgrave Macmillian.
- Gajjar, N. B. (2013). Factors Affecting Consumer Behavior. *International Journal of Research In Humanities and Social Sciences*.
- Gherasim, T. (2014). Organizational Buyers. *Economy Transdisciplinarity Cognition Vol 17*.
- Google/Millward Brown Digital. (2014). *B2B Path to Purchase Study*. Google/Millward Brown Digital.
- Grewal, R. &. (2015). Business-to-Business Buying: Challenges and Opportunities. Customer Needs and Solutions. *Springer Science+Business Media*.
- Grewal, R. L. (2015). Business-to-business buying: challenges and opportunities. *Customer needs and solutions*, 2.
- Hansen, T., & Skytte, H. (1998). Retailer buying behavior: a review. *The International Review of Retail Distribution and Consumer Research* .
- Hartmann, N., Plouffe, C., Kohsuwan, P., & Cote, J. (2020). Salesperson influence tactics and the buying agent purchase decision: Mediating role of buying agent trust of the salesperson and moderating role of buying agent regulatory orientation focus. *Industrial Marketing Management* 87.
- Hawkins, D. I. (2016). *Consumer Behaviour: Building Marketing Strategy*. New York: McGraw-Hill Education.
- Hines, T. (2004). The emergence of supply chain management as a critical success factor for retailing organizations in Bruce. *International Retail Marketing Elsevier* .
- Hutt, M., & Speh, T. (2012). *Business Marketing Management: B2B*. Boston: Cengage Learning.
- ICA Gruppen. (2017, 2018). *ICA Gruppen's Annual Report*. ICA Gruppen.
- Inc, W. (2020, 4 18). *Business Dictionary*. Retrieved from <http://www.businessdictionary.com/>
- Johnsen, T., Johnsen, R., & Lamming, R. (2008). Supply relationship evaluation: The relationship assessment process (RAP) and beyond. *European Management Journal* 26.
- Jõgi, K. (2020, 12). *Eesti e-kaubanduse liit*. Retrieved from Kuidas ostame homme leiba ja piima?: <https://e-kaubanduseliit.ee/kuidas-ostame-homme-leiba-ja-piima/>
- Kantar Emor. (2020, 02 29). *Kantar Emor*. Retrieved from eCommerce ON report: <https://www.kantaremor.ee/pressiteated/eesti-jaab-e-kaubanduse-tippudest-maha/>
- Kemp, E., Borders, A., Anaza, N., & Johnston, W. (2018). The heart in organizational buying: marketers' understanding of emotions and decision-making of buyers. *Journal of Business & Industrial Marketing Vol 33*, 19-28.
- Kirikal, H. (2012). *Kategooria juhtimine kaubanduses*. Mõdriku: Lääne-Viru Rakenduskõrgkool.

- Kuusik, A., Virk, K., Aarna, K., Sepp, L., Seppo, L., Mehine, T., & Printhal, I. (2010). *Teadlik turundus*. Tartu Ülikooli Kirjastus.
- LaPlaca, P., & Katrichis, J. (2009). Relative Presence of Business-to-Business Research in the Marketing Literature. *Journal of Business-to-Business Marketing*, 1-22.
- Liu, A. H. (2013). Considering Technological Impacts When Selecting Food Suppliers: Comparing Retailers Buying Behavior in the United States and Europe. *Journal of Business-to-Business Marketing* 20, 81-98.
- Malhotra, D. (2016). 5 Reasons Good Deals Get Rejected. *Harvard Business Review*.
- Matias, R. (2020, 12 20). *Callbox Lead Management Solutions*. Retrieved from The B2B buying process has changed: Here's how not to get left behind: <https://www.callboxinc.com/growth-hacking/b2b-buying-process-changed-heres-not-get-left-behind/>
- Maxima Eesti OÜ. (2020, 11). *Maxima*. Retrieved from <https://www.maxima.ee/ettevottest>
- Mee, R. (2017, 04 07). *kaubandus.ee*. Retrieved from Jaekettide ostudirektorid: Kuidas edukamalt koostööd teha?: <https://www.kaubandus.ee/uudised/2017/04/07/jaekettide-ostudirektorid-kuidas-edukamalt-koostood-teha>
- Narayandas, D. (2017). Building Loyalty in Business Markets. *Harvard Business Review*.
- Nielsen. (2020, 11 20). *Nielsen*. Retrieved from Billions in Consumer Spending are Shifting as Covid-19 Forces Widespread Retail Disruption: <https://www.nielsen.com/eu/en/insights/article/2020/billions-in-consumer-spending-are-shifting-as-covid-19-forces-widespread-retail-disruption/>
- OG Elektra AS. (2020, 11). *OG Elektra* . Retrieved from <http://grossitoidukaubad.ee/ettevottest/>
- Petljak, K., Zulauf, K., Štulec, I., Seuring, S., & Wagner, R. (2018). Green supply chain management in food retailing: survey-based evidence in Croatia. *Supply Chain Management: An International Journal*.
- Prisma Peremarket AS. (2020, 11). *Prisma*. Retrieved from <https://www.prismamarket.ee/blog/page/company>
- Rahandusministeerium. (2019). *2019.aasta majandusülevaade*. Tallinn: Majandus- ja Kommunikatsiooniministeerium.
- Registrite ja infosüsteemide keskus. (2020, 11 26). *Registrite ja infosüsteemide keskus*. Retrieved from Klassifikaatori otsing: <https://emtak.rik.ee/EMTAK/pages/klassifikaatorOtsing.jsp>
- Riisalu, K. (2018, 09 3). *kaubandus.ee*. Retrieved from Kuidas valib Selver tooteid sortimenti?: <https://www.kaubandus.ee/uudised/2018/09/03/kuidas-valib-selver-tooteid-sortimenti>
- Robinson, P. F. (1967). *Industrial buying and creative marketing*. Boston: Allyn & Bacon.
- Ruuda, L. (2020). Suurtehing kriisi ajal: Selver ostab Comarketi kaupluseketid. *Postimees. Majandus*.

- Sako, M. (1992). *Prices, Quality and Trust*. Oxford: Oxford University Press.
- Selver AS. (2020, 11). *Selver*. Retrieved from <https://www.selver.ee/selverist>
- Selveri blogi. (2020). Selver toetab hättajäänud väiketalunikke. *Geenius Meedia*.
- Sheth, J. (1973). Model of Industrial Buyer Behavior. *Journal of Marketing* .
- Sihtasutus Kutsekoda. (2020, 11). *Sihtasutus Kutsekoda*. Retrieved from Kutsestandardid: ostujuht: <https://www.kutseregister.ee/ctrl/et/Standardid/vaata/10413268>
- Siimon, A. (2014). *Kaubandus põhimõisted ja -seosed*. Tartu: Atlex AS.
- Singh, A. D. (2014). Consumer Buying Behaviour. *International Research Journal of Management Sociology & Humanity*, Vol. 5, No. 12, 17.
- Stević, Ž. (2017). Criteria for supplier selection: A literature review. *International Journal of Engineering, Business and Enterprise*.
- Zablah, A., Brown, B., & Donthu, N. (2010). The Relative Importance of Brands in Modified Rebuy Purchase Situations . *International Journal of Research in Marketing* 27, 248-260.
- Terho, H., Haas, A., Eggert, A., & Ulaga, W. (2012). It's almost like taking the sales out of selling'—Towards a conceptualization of value-based selling in business markets. *Industrial Marketing Management* 41, 174-185.
- Toman, N., Adamson, B., & Gomez, C. (2017). The New Sales Imperative. *Harvard Business Review* .
- Toming, T. (2015). *Organisatsiooni ostuprotsess Eesti jaekaubandusettevõtete näitel*. Tallinn: Toming, T.
- Varley, R. (2003). *Retail Product Management Buying and Merchindasing*. London: Taylor & Francis e-Library.
- Webster, F., & Wind, Y. (1972). A General Model for Understanding Organizational Buying Behavior. *Journal of marketing*.
- Wind, Y. (2011). *Review of Marketing Research: Special Issue – Marketing Legends*. Bingley: Emerald Group Publishing Limited.
- Voog, A. (2017, 04 28). *Kaubandus.ee*. Retrieved from Kuidas hindavad jaeketid oma suhteid tarnijatega?: <https://www.kaubandus.ee/uudised/2017/04/28/kuidas-hindavad-jaeketid-oma-suhteid-tarnijatega>
- Õunapuu, L. (2014). *Kvalitatiivne ja kvantitatiivne uurimisviis sotsiaalteadustes*. Tartu: Tartu Ülikool.

# LISAD

## Lisa 1. Ankeetküsimustik

1. Kui kaua oled ostutööga tegelenud?
  - Vähem kui 1 aasta
  - 1-4 aastat
  - 5-10 aastat
  - Rohkem kui 10 aastat
  
2. Millise kaubagrupi (kategooria) sortimendivaliku eest Sa praegusel ametikohal vastutad?
  - Toidukaubad/joogid
  - Lemmikloomakaubad
  - Tööstuskaubad
  
3. Kas otsid ise lisainfot toodete kohta mida Sulle on pakutud või mille järele on klientide nõudlus?
  - Jah, alati
  - Jah, mõnikord
  - Ei
  
4. Kust saad peamiselt infot Sulle pakutud toodete kohta (võib valida mitu)?
  - Tootja kodulehelt
  - Tarnija poolt ettevalmistatud ja saadetud materjalidest
  - Kolleegidelt või sõpradelt
  - Sotsiaalmeediast
  - Muu.....
  
5. Millist infokanalit pead kõige usaldusväärsemaks
  - Tootja kodulehelt
  - Tarnija poolt ettevalmistatud ja saadetud materjalidest
  - Kolleegidelt või sõpradelt
  - Sotsiaalmeediast
  - Muu.....
  
6. Kas pead otsustamisel nõu oma valdkonna kolleegidega enda või teistest ettevõtetest?
  - Jah

- Ei
  - Mõnikord
7. Palun hinda, kui tugevalt mõjutab Sinu ostuotsust üldiselt iga järgnev faktor:
- Majanduslik olukord riigis
  - Nõudluse tase Sinu valdkonnas
  - Toote või tarnija brändi üldine kuvand
  - Sinu organisatsiooni üldised eesmärgid
  - Sinu organisatsiooni ostupoliitika
  - Teiste sortimendiotsusesse kaasatud inimeste arvamus
  - Isiklik arvamus tootest või tarnijast
  - Head ja usalduslikud suhted tarnijaga
  - Muu tegur. Milline? .....
8. Milline tegur mõjutab ostuotsust tavaliselt kõige enam?
- Majanduslik olukord riigis
  - Nõudluse tase Sinu valdkonnas
  - Toote või tarnija brändi üldine kuvand
  - Sinu organisatsiooni üldised eesmärgid
  - Sinu organisatsiooni ostupoliitika
  - Teiste sortimendiotsusesse kaasatud inimeste arvamus
  - Isiklik arvamus tootest või tarnijast
  - Head ja usalduslikud suhted tarnijaga
  - Muu tegur. Milline? .....
9. Palun hinda järgnevalt iga kriteeriumi olulisust tarnija valikul
- Netohind
  - Kauba üldine kvaliteet (vähe reklamatsioone)
  - Õigeaegne tarne
  - Üldine usaldusväarsus
  - Tarnija finantsseis
  - Paindlikkus
  - Tarnija tootmisvõimsus
  - Korrektn eeltöö tarnija esindajalt
  - Head suhted tarnija esindajaga
  - Eelnevad head tulemused tarnijalt
  - Muu kriteerium. Milline? .....
10. Nimeta kõige olulisem kriteerium tarnija valikul
- Netohind

- Kauba üldine kvaliteet (vähe reklamatsioone)
  - Õigeaegne tarne
  - Üldine usaldusväärsus
  - Tarnija finantsseis
  - Paindlikkus
  - Tarnija tootmisvõimsus
  - Korrekne eeltöö tarnija esindajalt
  - Head suhted tarnija esindajaga
  - Eelnevad head tulemused tarnijalt
  - Muu kriteerium. Milline? .....
11. Palun hinda, kui sageli esineb Sinu töös iga alljärgnev põhjus pakkumisest keeldumisel
- Toote hind ei vasta ootustele
  - Kliendi nõudluse puudus
  - Ei saanud piisavalt informatsiooni toote kohta
  - Müügitöö ebapiisav ettevalmistus
  - Pakkumisest ei selgunud otsene kasu Sinu ettevõttele
  - Keerulised suhted tarnija esindajaga
  - Tarnija ettevõtte halb maine
  - Organisatsioonisiseseid erimeelsused otsustamisel
  - Muu põhjus. Milline? .....
12. Kui pikk on keskmiselt ostuprotsess pakkumise laekumisest kuni sortimendiotsuseni juhul, kui tarnija on uus ja varasem koostöö puudub?
- Vähem kui 1 nädal
  - 1-2 nädalat
  - 3-4 nädalat
  - Rohkem kui 4 nädalat
13. Kui pikk on keskmiselt ostuprotsess pakkumise laekumisest kuni sortimendiotsuseni juhul, kui tegemist on olemasoleva koostööpartneriga?
- Vähem kui 1 nädal
  - 1-2 nädalat
  - 3-4 nädalat
  - Rohkem kui 4 nädalat
14. Kas Sinu organisatsioonis on olemas kirjalikult kirjeldatud sisseostuprotseduur?
- Jah
  - Ei
  - Osaliselt
15. Kas Sinu organisatsioonis järgitakse kirjalikku ostuprotseduuri
- Jah



- Ei
- Osaliselt
- Minu organisatsioonis pole kirjalikku ostuprotseduuri

16. Mitu inimest veel peale Sinu on Sinu kategooria otsustusprotsessi kaasatud?

- 1
- 2
- 3
- Rohkem kui 3
- Otsustan enamasti ainuisikuliselt

17. Kes teeb lõpliku sortimendiotsuse?

- Enamasti Sina ise
- Keegi teine Sinu osakonnas või organisatsioonis
- Väiksemate ostude puhul Sina ise, suuremate puhul keegi teine
- Otsustab komisjon

18. Mida võiksid tarnijad oma müügiotsustamises muuta/parendada, et koostöö paremini sujuks?

.....

19. Millisesse vanusegruppi Sa kuulud?

- 18-34
- 35-44
- 45-54
- 55+

## Lisa 2. Intervjuu küsimused

1. Kuidas majanduslik olukord riigis mõjutab Sinu ostuotsust?
2. Kuidas on seotud organisatsiooni üldised eesmärgid ja ostupoliitika Sinu ostuotsustega?
3. Kuidas mõjutab klientide nõudlus Sinu ostuotsuseid?
4. Milliste andmete põhjal hindad nõudluse olemasolu?
5. Kuidas mõjutab tarnija usaldusväärsus Sinu valikuid?
6. Mida mõtled tarnija usaldusväärse all?
7. Mida tähendab Sinu jaoks tarnija paindlikkus ja kuidas see väljendub valikute tegemisel?
8. Kuidas mõjutab tarnija tarnekindlus ostuprotsessi ja Sinu valikuid?
9. Miks on oluline müügiesindaja korrektne eeltöö pakkumiste tegemisel?
10. Mida Sa mõtled eeltöö all?
11. Millest tekib ootus toote hinnale?
12. Kuidas pikaajalised ja usalduslikud suhted tarnijatega mõjutavad ostuotsustusprotsessi?
13. Kuidas on viimase viie aasta jooksul muutunud ostuotsustusprotsess organisatsioonis?
14. Kuidas on muutunud tarnija ja jaemüüja vahelised suhted?
15. Kuidas mõjutab Sinu hinnangul tarnija esindaja isik ostuotsustusprotsessi?

### **Lisa 3. Lihtlitsents**

#### **Lihtlitsents lõputöö reprodutseerimiseks ja lõputöö üldsusele kättesaadavaks tegemiseks<sup>1</sup>**

Mina Triin Vallimäe

1. annan Tallinna Tehnikaülikoolile tasuta loa (lihtlitsentsi) enda loodud teose  
ORGANISATSIOONI OSTUOTSUSUTUSPROTSESS EESTI  
JAEKAUBANDUSETTEVÕTETE NÄITEL,  
(lõputöö pealkiri)

mille juhendaja on Airi Noppel,  
(juhendaja nimi)

1.1 reprodutseerimiseks lõputöö säilitamise ja elektroonse avaldamise eesmärgil, sh TalTechi raamatukogu digikogusse lisamise eesmärgil kuni autoriõiguse kehtivuse tähtaja lõppemiseni;

1.2 üldsusele kättesaadavaks tegemiseks TalTechi veebikeskkonna kaudu, sealhulgas TalTechi raamatukogu digikogu kaudu kuni autoriõiguse kehtivuse tähtaja lõppemiseni.

2. Olen teadlik, et käesoleva lihtlitsentsi punktis 1 nimetatud õigused jäävad alles ka autorile.

3. Kinnitan, et lihtlitsentsi andmisega ei rikuta teiste isikute intellektuaalomandi ega isikuandmete kaitse seadusest ning muudest õigusaktidest tulenevaid õigusi.

---

<sup>1</sup>*Lihtlitsents ei kehti juurdepääsupiirangu kehtivuse ajal, välja arvatud ülikooli õigus lõputööd reprodutseerida üksnes säilitamise eesmärgil.*