

OPINNÄYTETYÖ
YAMK

MARJA TORVINEN 2014

**EU-KAUPANKÄYNTI RAKENNUSALALLA
LAPISSA**

LAPIN AMMATTIKORKEAKOULU

TEKNIikka JA LIIKENNE

Teknologiaosaamisen johtaminen
Ylempi ammattikorkeakoulututkinto

Opinnäytetyö

EU-KAUPANKÄYNTI RAKENNUSALALLA LAPISSA

Marja Torvinen

2014

Toimeksiantaja YIT Rakennus Oy, Talonrakennus Lappi

Ohjaaja Yliopettaja KTT Veikko Kärnä

Hyväksytty 24.1.2014

Työ on julkaistu Ammattikorkeakoulujen julkaisuarkisto Theseuksessa.

Tekijä	Marja Torvinen	Vuosi	2014
Toimeksiantaja	YIT Rakennus Oy, Talonrakennus Lappi		
Työn nimi	EU-kaupankäynti rakennuslalla Lapissa		
Sivu- ja liitemäärä	83 + 1		

Kansainvälinen kaupankäynti on jatkuvasti kasvava hankinnan osa-alue, joka vaatii hankkijoilta laajaa tietämystä ja kaupankäyntiin liittyvien asioiden hallintaa. Tutkimuksessa tarkasteltiin EU-kaupankäyntiä rakennuslalla Lapissa. EU-kaupankäynnin hyötyjä ja haasteita pohdittiin lappilaisesta näkökulmasta.

Tutkimuksen tavoitteena oli kehittää ja parantaa hankintatoimea vastaamaan paremmin tämän päivän kansainvälisiin kaupankäyntivaatimuksiin. Tarkoituksena oli kartoittaa kansainvälisen kaupankäynnin hyödyt ja haasteet etenkin Lapissa sijaitsevan yrityksen näkökulmasta. Tutkimuksessa pohdittiin myös keinoja kansainvälisestä kaupankäynnistä saatavien hyötyjen lisäämiseksi ja keinoja siihen liittyvien haasteiden vähentämiseksi. Lisäksi pohdittiin, kuinka hankintatoimen tulisi kehittyä ja mitä henkilöstön osaamisalueita yrityksen tulisi kehittää kansainvälisiä hankintoja varten. Tutkimus tehtiin laadullisena ja työ toteutettiin tapaustutkimuksena. Tutkimusaineisto kerättiin teemahaastatteluiden avulla ja tutkimuksessa käytettiin aineistolähtöistä analyysiä.

Kansainväliset hankinnat eivät ole täysin ongelmattomia suurelta osin pohjoisesta sijainnista aiheutuvista syistä. Rakennusalan hankintatoimessa koetaan kuitenkin, että kansainvälisistä hankinnoista saadaan merkittäviä etuja myös lappilaisesta näkökulmasta katsoen. Näin ollen EU- kaupankäyntiä on kannattavaa jatkaa pienistä haasteista huolimatta vähintään nykyisellä vahvuudella. Tutkimuksen tuloksia ei voida kaikilta osin yleistää muihin rakennusliikkeisiin, koska YIT Rakennus Oy, Talonrakennus Lapin hankintatoimella on omat, tarkkaan rajatut toimintatapansa. Nämä toimintatavat voivat poiketa muiden rakennusliikkeiden toimintatavoista ja vaikuttavat suuresti kokemukseen siitä, miten kansainvälinen hankinta yrityksessä toimii.

Avainsanat: EU- kaupankäynti, hankintatoimi, kilpailuttaminen, hintataso, Lappi, rakennusala

Author	Marja Torvinen	Year	2014
Commissioned by	YIT Construction Ltd		
Subject of thesis	EU Trade in the Field of Construction in Lapland		
Number of pages	83 + 1		

The international trade is a continuously growing sector of purchase. It requires a wide knowledge and control from the suppliers in matters related to trade. The EU trade in the field of construction in Lapland was studied in this thesis. The advantages and the challenges of the EU trade were discussed from the point of view of Lapland.

The objective of the study was to develop and to improve the purchase to answer better today's international trade demands. The purpose was to survey the advantages and the challenges of the international trade from the point of view of the company, which is located in Lapland. The means to add the advantages of the international trade and the means to reduce the challenges related to it were discussed in the study. It is also thought about how the purchase and the staff of the company have to develop for the international trade. The study was conducted qualitative and the work was carried out as a case study. The research materials were collected with the help of theme interviews and the study was based on the material.

The international purchases are not totally unproblematic for reasons caused mainly by the northern location. However, in the purchase of the field of construction it is experienced that also the company which is located in Lapland, gets significant advantages of the international purchases. In spite of small challenges it is profitable to continue the EU trade at least at the present level. The results of the study can not be generalized to other construction firms, because YIT Construction Ltd has its own precisely defined procedures of the purchase. These procedures can vary greatly from the procedures of other construction firms and have a great influence on the experience of how the international purchase in the company functions.

Keywords: EU trade, purchase, competing, price level, Lapland, building trade

SISÄLLYS

LYHENNELUETTELO	1
KÄSITELUETTELO	2
1 JOHDANTO.....	4
1.1 TUTKIMUKSEN AIHE	4
1.2 TAVOITE, TARKOITUS JA TEHTÄVÄ SEKÄ TUTKIMUKSEN RAJAUKSET	5
1.3 TUTKIMUKSEN TOTEUTUS JA VALITUT TEEMAT.....	7
1.4 TUTKIMUKSEN ETENEMINEN	8
2 RAKENNUSALAN HANKINTATOIMEN KANSAINVÄLISTYMINEN.....	10
2.1 OSTAMINEN JA MYYMINEN.....	10
2.2 HANKINTATOIMI JA OSTOTOIMINTA	15
2.3 OSTOTOIMINTA OSANA ORGANISAATION LOGISTIIKkaa.....	16
2.4 HANKINTOJEN LUOKITTELU	20
2.5 SOPIMUSOIKEUS JA VAPAA KAUPPA	21
2.6 KANSAINVÄLISEN KAUPANKÄYNNIN HAASTEET.....	24
2.7 HANKINTATOIMEN HENKILÖSTÖN KEHITTÄMISHAASTEET JA TEHTÄVÄT	32
3 TUTKIMUSMENETELMÄT	42
3.1 TUTKIMUSOTE	42
3.2 AINEISTON HANKINTA	48
3.3 AINEISTON LITTEROINTI.....	53
3.4 AINEISTON ANALYSOINTI.....	54
4 TUTKIMUKSEN TULOKSET	61
4.1 HANKINTATOIMEN NYKYTILA JA TIEDONKULKU	61
4.2 KANSAINVÄLISET HANKINNAT.....	62
4.3 KANSAINVÄLISET HANKINNAT LAPPILAISITTAIN	64
4.4 KEHITTÄMISKOHTEET JA JATKOTUTKIMUSAIHE.....	67
5 JOHTOPÄÄTÖKSET	69
5.1 KESKEISET HAVAINNOT.....	69
5.2 KEHITYSKOHTEET.....	71
5.3 LUOTETTAVUUSARVIOINTI JA HYÖDYNTÄMISKOHTEET.....	73
5.4 TULOKSET SUHTEESSA AIEMPIIN TUTKIMUSTULOKSIIN	76
LÄHTEET	79
LIITTEET	83

LYHENNELUETTELO

EEC/ETY	Euroopan talousyhteisö eli ETY (engl. <i>European Economic Community</i>)
EFTA	Euroopan vapaakauppajärjestö
EU	Euroopan unioni on taloudellinen ja poliittinen liitto, jonka 28 jäsenmaata kattavat suuren osan Euroopan mantereesta (Euroopan unioni 2013).
GATT	Tullitariffeja ja kauppaa koskeva yleissopimus
WTO	Maailman kauppajärjestö (engl. <i>World Trade Organization</i>) on ainoa kansainvälinen järjestö, joka käsittelee maailmanlaajuisesti kaupan sääntöjä kansojen välillä. Sen päätehtävänä on varmistaa kaupan sujuminen sulavasti, odotetusti ja mahdollisimman vapaasti (<i>World Trade Organization</i> 2013).

KÄSITELUETTELO

CE-merkintä

CE-merkintä eli vaatimustenmukaisuusmerkintä oikeuttaa tuotteen markkinoinnin Euroopan unionin sisämarkkinoilla ja osoittaa tuotteen valmistajan vakuuttavan tuotteen täyttävän sitä koskevat EU-direktiivit ja tuotteen käyneen läpi vaaditut tarkastukset.

globalisaatio

Globalisaatio eli kansainvälistyminen tai maapalloistuminen tarkoittaa yhteiskunnallista muutosta, joka ilmenee lisääntyvinä mannertenvälisinä yhteyksinä ihmisten välillä eli toisin sanoen globalisaatio on maailmanlaajuista verkottumista.

integraatio

Integraatio tarkoittaa kahden erillisen yhdistämistä tai kokoamista yhdeksi kokonaisuudeksi.

proaktiivisuus

Proaktiivisuus tarkoittaa ennakoivaa, ennalta vaikuttavaa ja ennalta arvioivaa sekä tulevaan ennalta varautuvaa (Suomi Sanakirja 2014).

reaktiivisuus

Reaktiivisuus tarkoittaa reagoivuutta, reagoimisherkkyttä (Suomi Sanakirja 2014).

regionalismi

Regionalismi korostaa alueellisuutta, keskittymistä omaan alueeseen.

reliabiliteetti

Reliabiliteetti tarkoittaa tutkimuksen mittarin tai menetelmän luotettavuutta. Toisin sanoen käsite tarkoittaa tutkimusmenetelmän ja käytettyjen mittareiden kykyä saavuttaa tarkoitettuja tuloksia. (Virtuaali ammattikorkeakoulu 2013.)

tulliliitto

Tulliliitto on valtioiden muodostama liitto, jossa niillä on yhteinen kauppapolitiikka, joka toimeenpannaan yhteisillä tulleilla ja periaatteilla, että kaikkia tulliliiton jäseniä kohdellaan samalla tavalla kolmansiin osapuoliin nähden.

validiteetti

Validiteetti tarkoittaa pätevyyttä (engl. validity). Se kertoo, miten hyvin tutkimuksessa käytetty tutkimusmenetelmä mittaa sitä ominaisuutta, mitä ollaan tutkimassa. (Hiltunen 2009.)

1 JOHDANTO

1.1 Tutkimuksen aihe

Tutkimuksen aiheena on tutkia tänä päivänä jatkuvasti lisääntyvän EU-kaupankäynnin aiheuttamia hyötyjä ja haasteita rakennusalan hankintatoimessa. Tutkimuksessa keskitytään tarkastelemaan kaupankäyntiä EU-maiden välillä ja pyritään tuomaan esille EU-kaupankäynnin aiheuttamia hyötyjä ja haasteita etenkin lappilaisesta näkökulmasta. Tutkimuksen tuloksia käytetään kehittämään YIT Rakennus Oy, Talonrakennus Lapin hankintatoimen kansainvälistä hankintaa EU-kaupankäynnin osalta.

YIT Rakennus Oy, Talonrakennus Lapissa materiaalihankinnat ja työhankinnat eli aliurakoitsijoiden kilpailuttaminen ja aliurakoista sopiminen on jaettu erillisen hankintatoimen, työmaiden sekä työpäälliköiden kesken. Suurimmat materiaali- ja työhankinnat tekee pääsääntöisesti hankintatoimi. Jokaisesta alkavasta rakennushankkeesta tehdään hankintasuunnitelma, jossa on laskettuna kaikki hankkeen vaatimat materiaalit sekä vaadittavat työt. Hankintasuunnitelmaan merkitään tarkasti kohdittain, kenelle hankintavastuu kyseisestä tuotteesta/työstä kuuluu. Lisäksi työmaan hankinnoista vastaava eli yleensä työmaan vastaava mestari merkitsee hankintasuunnitelmaan aika-aulullisesti, milloin tuotetta tai työsuoritusta työmaalla tarvitaan. Näin hankintatoimi voi suunnitella oman hankinta-aikataulunsa pitäen silmällä toivottuja toimitusaikoja ja tuotteiden oikea-aikainen saapuminen työmaalle saadaan varmistettua.

Isommista ja kalleimmista hankinnoista on konsernitasolla tehty vuosisopimuksia eri toimittajien kanssa, joiden mukaan hankinnat tehdään keskitetysti koko maassa. Osa vuosisopimuksista on sitovia eli niitä on pakko noudattaa, osa on mahdollista ohittaa edullisimman tarjouksen löydyttyä. Osan näistä vuosisopimuksista tekee ns. konsernin hankintatiimit, joiden tehtävänä on kilpailuttaa tiettyjen tuotteiden/tuoteryhmien hintoja ja näin pyrkiä löytämään tuote/toimittaja, joka hinta-laatusuhteeltaan on kannattavin valinta. Näistä hankintatiimien kilpailuttamista tuotteista esimerkkinä voisi mainita hissit. Hissitiimi kilpailuttaa kaikki hissitoimittajat ja tekee parhaimmaksi valitseman vaihtoehdon kanssa tämän yllämainitun vuosisopimuksen.

Hankintatiimien perustamisella on pyritty keskittämään hankintoja, lisäämään tuottavuutta ja nopeuttamaan toimitusaikoja. Lisäksi näillä koko maan kattavilla vuosisopimuksilla pyritään saamaan hintataso alhaiseksi suurien ostomäärien kautta. Monesti näissä vuosisopimushankinnoissa Pohjois-Suomen ongelmaksi muodostuvat rahtikustannukset, jotka voivat kasvaa yllättävän suuriksi tuotaessa tuotteita Etelä-Suomesta tai ulkomailta. Näin tuotteen edullinen ostohinta voi muodostua jopa kalliimmaksi kuin paikalliselta palveluntarjoajalta hankitun tuotteen ostohinta.

Kansainvälinen kaupankäynti on vielä suhteellisen uusi hankinnan osa-alue Talonrakennus Lapin hankintatoimessa, mutta konsernin antamien suositusten mukaisesti sitä tulisi jatkuvasti kasvattaa. Lisäksi konserni on määritellyt jokaiselle yksikölle prosentuaalisen tavoitteen siitä, miten paljon kansainvälisiä hankintoja tulisi olla kaikista tehdyistä hankinnoista. Oletamus on, että tämä tavoitemäärä nousee tulevaisuudessa. Lisäksi se tosiasia, että Talonrakennus Lapin toimialue sijaitsee pitkien etäisyyksien päässä Etelä-Suomen ja Euroopan liikekeskuksista, tuo lisähaasteita kansainvälisiin hankintoihin. Näitä EU-kaupankäynnin mukanaan tuomia hyötyjä ja haasteita sekä lisävelvoitteita rakennusalan hankintatoimessa selvitetään tässä tutkimuksessa, jotta Talonrakennus Lapin hankintatoimessa osattaisiin keskittyä oikeisiin asioihin hankintatoimea kehitettäessä.

1.2 Tavoite, tarkoitus ja tehtävä sekä tutkimuksen rajaukset

Kansainvälisen kaupankäynnin lisääntyminen on ajanut yritykset alati kiihtyvään muutokseen. Ostotoiminta kohdistuu yhä useammin Suomen rajojen ulkopuolelle ja etenkin EU-maihin. Yritysten on panostettava kansainväliseen kaupankäyntiin pysyäkseen kilpailukykyisenä markkinoilla, joissa kilpailijat hankkivat materiaaleja edulliseen hintaan ulkomailta ja näin saavat tuotteiden hintatason pysymään asiakkaille kohtuullisina. Kansainvälisen kaupankäynnin lisääntyessä on kuitenkin tärkeää muistaa kotimaiset palvelun ja tuotteiden tarjoajat, sillä myös he tarvitsevat ostajia ylläpitääkseen liiketoimintaansa. Suomessa on lisäksi huomioitava pitkät etäisyydet Etelä-Suomen ja Euroopan liikekeskuksista Pohjois-Suomeen. Kotimaisilla palvelun ja tuotteen tarjoajilla onkin usein hyvät mahdollisuudet pärjätä kilpailussa ulkomaiselle

toimittajalle juuri pitkästä matkasta johtuvien rahtikulujen lisäämien kustannuksien vuoksi.

Kansainväliset hankinnat ovat muodostumassa olennaiseksi osaksi myös YIT Rakennus Oy, Talonrakennus Lapin hankintatoimen jokapäiväisistä hankinnoista. Tämän tutkimuksen tavoitteena on kehittää Talonrakennus Lapin hankintatoimea kansainvälisten hankintojen osalta keskittyen EU-kaupankäyntiin. Tutkimuksen tarkoituksena on kartoittaa YIT Rakennus Oy, Talonrakennus Lapin EU-kaupankäynnin hyödyt ja haasteet huomioiden etenkin pohjoissuomalainen näkökulma kansainvälisissä hankinnoissa ja tehdä suosituksia EU-kaupankäynnin kehittämiseksi.

Tehtävänä on etsiä vastausta tutkimuksen pääkysymykseen, joka on jaettu kahteen osaan. Ensin pohditaan, **mitä hyötyä EU-kaupankäynnistä on ja mietitään, miten yrityksen lappilaisuus siihen vaikuttaa ja miten hyötyjä voisi lisätä.** Toiseksi tutkitaan, **mitä haasteita EU-kaupankäynnistä aiheutuu ja selvitetään, miten yrityksen lappilaisuus puolestaan tähän vaikuttaa ja miten EU-kaupankäynnistä aiheutuvia haasteita voisi vähentää.**

Tutkimuksessa käsitellään asioita julkisesti. YIT Rakennus Oy, Talonrakennus Lapin organisaatiota tai hankintatoimen henkilöiden tietoja ei esitellä tutkimuksessa. Kansainvälisestä kaupankäynnistä on saatavilla runsaasti tietoa ja tutkimus käsittelee EU-kaupankäynnin hyötyjä ja haittoja sekä haasteita rakennusalalla pohtien, miten EU-kaupankäyntiä tulisi kehittää tavoitteiden saavuttamiseksi. Tutkimus rajataan koskemaan kaupankäyntiä EU-maiden välillä keskittyen materiaalihankintoihin. EU-maita ovat Suomen lisäksi Alankomaat, Belgia, Bulgaria, Espanja, Irlanti, Italia, Itävalta, Kreikka, Kroatia, Kypros, Latvia, Liettua, Luxemburg, Malta, Portugali, Puola, Ranska, Romania, Ruotsi, Saksa, Slovakia, Slovenia, Tanska, Tsekki, Unkari, Viro ja Yhdistynyt kuningaskunta (Englanti, Skotlanti ja Wales) eli yhteensä 28 jäsenvaltiota (Euroopan unioni 2013). Tutkimuksessa ei käsitellä kaupankäyntiä muiden kuin EU-maiden ja Suomen välillä. Ohessa kuvio 1, johon on merkitty kaikki tämän hetkiset EU-maat.



Kuvio 1. EU-maat merkitty kartalle sinisellä (Eurooppatiedotus 2013).

1.3 Tutkimuksen toteutus ja valitut teemat

Tutkimus toteutetaan käyttämällä tietoperustana aihetta käsittelevää kirjallisuutta, artikkeleita ja tutkimuksia. Tutkimuksen empiirisen aineiston keräämisessä käytetään kvalitatiivista eli laadullista tutkimustapaa ja tutkimuksessa tehdään viisi teemahaastattelua aineiston hankkimiseksi.

Haastateltaviksi valitaan rakennusalan hankintatehtäviä työkseen tekeviä tai hankintatoimessa jossain muodossa mukana olevia henkilöitä Pohjois-Suomesta, jotta saadaan näkemystä juuri pohjoiseen tehtävistä hankinnoista ja niissä havaituista hyödyistä ja haitoista. Koska hankintatehtävät on useasti jaettu sekä erillisen hankintatoimen että tuotantopuolen vastuulle, pyritään haastateltavat valitsemaan eri puolilta hankintakenttää. Näin saadaan mahdollisimman laaja käsitys siitä, mitkä asiat ovat haastavia ja mistä asioista taas koetaan olevan eniten hyötyä ulkomaan hankinnoissa sekä mitä tulisi kehittää, jotta EU-kaupankäynti olisi kannattavaa ja sillä saavutettaisiin sekä

kustannusetuja että toiminnallisia etuja. Hankitulla tietoperustalla sekä kvalitatiivisen tutkimusmenetelmän kautta pyritään löytämään vastaukset tutkimuskysymyksiin.

Hankintaan liittyy useita teemoja, kuten esimerkiksi ostaminen, kustannukset, tarjonta, kilpailuttaminen, lainsäädäntö, tiedonsiirto, laatu ja laatumääräykset sekä toimitusajat, kuljetusetäisyydet ja rahtimaksut. Kaupankäyntiä EU-alueella ja sen vaikutuksia rakennusalan hankintatoimeen lähestytään näiden teemojen avulla jo haastattelutilanteissa mahdollisimman laajasti, jotta tutkimuskysymyksiin saataisiin luotettavat vastaukset ja lähdeaineisto tulisi luotettavasti tulkituksi.

1.4 Tutkimuksen eteneminen

Luvussa 1 johdatetaan lukija tämän tutkimuksen aiheeseen kuvaamalla aiheen valintaan johtaneet tekijät. Luvussa 1 tutustutaan YIT Rakennus Oy, Talonrakennus Lapin hankintamenetelmiin yleisesti sekä hankintojen jakautumiseen organisaation sisällä. Lisäksi käsitellään hieman hankintatoimen tulevaisuuden näkymiä kansainvälisen kaupan osalta. Tämän jälkeen luvussa avataan tutkimuksen tavoite, tarkoitus ja tehtävä sekä tutkimuksen rajaukset eli kerrotaan lukijalle, mitä tutkimukseen sisältyy ja mitä rajataan tutkimuksen ulkopuolelle. Myös kahteen osaan jaettu pääkysymys, johon vastaamalla pyritään ratkaisemaan tutkimusongelma, esitellään luvussa 1. Lopuksi käsitellään tutkimuksen toteutusta kertomalla lyhyesti tietoperustan hankinnasta sekä tutkimuksessa käytettävistä teemoista ja tehtävistä teema-haastatteluista. Tutkimusmenetelmiä ja aineiston hankintaa käsitellään tarkemmin luvussa 3.

Luku 2 käsittelee hankintatoimen ja ostotoiminnan merkitystä osana yrityksen strategiaa. Luvussa paneudutaan tarkemmin siihen, mitä ostaminen on ja mikä on ostotoiminnan ydinajatus. Lisäksi kerrotaan, mistä hankintatoimi ja ostotoiminta koostuvat, käydään läpi hankintojen luokittelua ja pohditaan ostotoiminnan merkitystä organisaation logistiikassa. Samalla avataan myös myyntitoiminnan perusideaa, käsitteitä ja mittareita, joilla myyntitoimintaa tarkastellaan. Myös myyntityön kehitysvaiheita käydään läpi. Luku 2 avaa lukijalle näkymiä siitä, miten tämän päivän muuttunut yritysympäristö vaikuttaa ostotoiminnan laajenemiseen. Samalla luvussa käsitellään lyhyesti myös so-

pimusoikeutta sekä vapaa kaupan aiheuttamia muutoksia kaupankäynnissä. Luvussa keskitytään tarkastelemaan rakennusalan kaupankäynnin kansainvälistymistä ja sen mukanaan tuomia hyötyjä ja haasteita. Lisäksi pohditaan ulkomaankaupan merkitystä Suomen taloudelle ja EU-kaupankäynnin lisäämiä paineita yrityksen ostotoiminnalle. Luku 2 avaa lukijalle myös näkemystä siitä, miten hankintatoimi selviää jatkuvasti kasvavan kansainvälisenkaupan aiheuttamista haasteista ja mitä kehitystoimia hankintatoimessa tämän vuoksi tehdään. Samalla käydään läpi hankintatoimen tehtäviä yleisesti, pohditaan ostotoiminnan kustannusten muodostumista sekä hankintatoimen merkitystä yrityksen liiketoiminnalle.

Luvussa 3 käydään tarkemmin läpi tutkimuksessa käytettyjä tutkimusmenetelmiä ja avataan tutkimusmenetelmien valintaperusteita. Luku 3 kertoo, miksi tutkimuksessa päädyttiin kvalitatiiviseen eli laadulliseen tutkimusmenetelmään ja miksi aineistonkeruumenetelmäksi tutkimuksessa valittiin haastattelut. Lisäksi luvussa avataan tapaustutkimuksen perusteita ja kerrotaan, mitkä tekijät vaikuttivat tapaustutkimuksen valintaan tässä työssä. Luku 3 kertoo myös tarkemmin aineiston hankinnasta keskittyen tietolähteiden esittelyyn ja tutkimuksessa käytettävään teemahaastatteluun. Lisäksi kerrotaan, miksi tutkimuksessa päädyttiin haastatteluissa juuri teemahaastattelun tekemiseen. Teemahaastattelun eteneminen käydään läpi ja annetaan lukijalle mielikuva siitä, miten haastattelutilanne etenee. Luvussa kerrotaan aineiston litterointivaiheesta ja lisäksi paneudutaan käytettyyn analyysimenetelmään tarkemmin. Myös aineistolähtöisen ja teorialähtöisen analyysin eroja käydään läpi.

Luku 4 esittelee lukijalle tutkimuksen tulokset sekä kertoo tutkimuksessa esille nousseesta mahdollisesta jatkotutkimusaiheesta.

Luvussa 5 lukijalle avataan johtopäätökset, joihin tutkimuksessa on päädytty aineiston analyysin kautta suhteuttamalla sitä tämän tutkimuksen tietoperustaan.

2 RAKENNUSALAN HANKINTATOIMEN KANSAINVÄLISTYMINEN

2.1 Ostaminen ja myyminen

Kaupankäynti muodostuu ostamisesta ja myymisestä. Tämän päivän markkinat, talouselämä ja yhteiskunta sekä koko liiketoimintaympäristö vaikeuttavat kuitenkin merkittävästi ostamista verrattuna siihen, mitä se on ollut menneinä vuosikymmeninä. Hankintojen merkitys yritysten kilpailukyvyllä ja taloudelliselle tulokselle on kasvanut merkittävästi viime vuosina, koska yritykset panostavat ydinosaan, ulkoistavat toimintojaan ja ennen kaikkea hankkivat tarvitsemansa palvelun ulkopuoliselta toimittajalta. (Ritvanen–Inkiläinen–Von Bell–Santala 2011, 31.)

Parhaiten yritys turvaakin menestyksensä ja kannattavuutensa onnistumalla myyntityössään. Ilman ammattitaitoisia, motivoituneita ja osaavia myyjiä tämä ei ole mahdollista. Vaikka tänä päivänä on lukemattomia uusia, sähköisiä myyntikanavia ja uudenlaisia tuoteratkaisuja, myyjän työ ei edelleenkään ole tarpeetonta. Päinvastoin myyjän omalla työskentelyllä on entistäkin suurempi merkitys yrityksen asiakastyölle. Ilman onnistunutta asiakastyötä yritys ei voi yltää hyviin myyntituloksiin ja saavuttaa tavoitteitaan. Kansainvälistyminen, uudet myyntikanavat ja yleisesti kilpailun koveneminen pakottavat yritykset tehostamaan myyntitoimintaansa. Myyntihenkilöstön osaamiseen ja tehokkuuteen kohdistetaan yhä suurempia vaatimuksia. (Alanen–Mälkiä–Sell 2005, 9.)

Tätä henkilökohtaista myyntityötä voidaan mitata kolmen käsitteen, määrän, suuntauksen ja laadun, avulla. Myyntityössä myyjän on tärkeää osata valita oikeat mittarit oikean tiedon saamiseksi, jotta myyjä pystyy kehittämään ja johtamaan työtään. Kun myyjällä on riittävä määrä asiakaskontakteja, joiden kanssa hän työskentelee aktiivisesti ja tekee riittävän määrän tarjouksia, esittelee tuotetta ja pitää yhteyttä asiakkaisiinsa, voidaan katsoa työn eli myyntipanoksen määrän olevan kunnossa. Tämä ei yksin kuitenkaan riitä, vaan on huolehdittava kohdistuksen olevan oikein. Eli on kohdistettava työskentely oikeisiin ja kannattaviin asiakkuuksiin ja myytävä oikeaa tuotetta oikeille asiakkaille. Puhutaan työn suuntauksen selvittämisestä eli myyjän on arvioitava, millaisiin asiakkaisiin hän on yhteydessä ja mitä tuotetta hän myy. Kolmante-

na käsitteenä, joka vaikuttaa tulokseen, on työskentelyn laadun arviointi. Se tarkoittaa taitoa ja kyvykkyyttä tehdä työtä. Huono laatu on yleensä seurausta siitä, että myyjä ei ole kunnolla valmistautunut asiakaskäyntiin ja hän myy asiakkaalle sopimatonta tuotetta. Seuraukset voivat tällöin olla yritykselle kohtalokkaita ja asiakas voi lopettaa yhteistyösuhteen. Onnistumisia pidetäänkin merkinä hyvästä laadusta. Työn katsotaankin tuottavan tulosta, mikäli myyjä panostaa riittävästi määrälliseen puoleen olemalla aktiivinen, onnistuu suuntaamaan työnsä oikein valitsemalla oikeat asiakkaat ja oikeat toimenpiteet ja lopulta tarjoaa hyvää laatua suunnittelemalla työn hyvin ja osaamalla neuvotella asiakaan kanssa. (Alanen ym. 2005, 36.)

Aikoinaan ihmiset pystyivät itse tuottamaan itselleen kaiken, mitä tarvitsivat. Tällöin puhuttiin omavaraistaloudesta. Yhteiskunnan kehittymisen myötä syntyi lopulta kyläyhteisöjä, joissa jokaisen kyläyhteisön jäsenen resurssit eivät riittäneet omien tarpeidensa kattamiseen. Samalla osa kyläyhteisön jäsenistä tuotti yli omien tarpeidensa. Toisaalta jälkimmäisillä saattoi olla puutetta jostain muusta hyödykkeestä, jota ensimmäisillä oli ylitarpeidensa. Näin kehittyi vaihdantatalous, jossa alun perin käytettiin maksuvälineenä vaihdettavaa esinettä tai vastapalvelusta. Pikkuhiljaa tuli eteen kuitenkin tilanteita, joissa eri jäsenten tai perhekuntien omistus ja tarpeet eivät kohdanneet toisiaan eli toinen tuotti jotain tuotetta, mutta ei tarvinnut asiakaskandidaatin tuotetta tilalle. Näihin tilanteisiin tarvittiin jokin yhteinen vaihdantaväline, maksuväline, jonka arvo olisi siis sama sekä tuotteen tuottajalle että tuotteen tarvitsijalle. Tällä tavalla kehittyi nykyisinkin vallalla oleva pääomatalous. (Hokkanen–Karhunen–Luukkainen 2011, 14.)

Myyntityön kehittymiseen on vaikuttanut yhteiskunnan kehittyminen ja yleiset olot, markkinatilanne ja jopa maailmanpoliittinen tilanne. Myyntimarkkinoilla tilanne oli hiljainen esimerkiksi sodanjälkeisenä aikana 1950-luvulla, sillä tavaraa ei ollut juuri myytäväksi. Näin ollen myyjältä ei vaadittu erityisiä myyntitaitoja saadakseen asiakkaan uskomaan tuotteeseensa ja tuotteensa myydyksi. Tällöin myös myyntityötä arvostettiin hyvin vähän. Vallitseva ajatus oli, että myyjän myyntitaidot ovat synnynäisiä. Kun tuotteita alkoi 1960- ja 1970-luvuilla olla myynnissä enemmän, oli yritysten muutettava suhtautumistaan myyntityöhön myönteisemmäksi. Todettiin, että asiakas ei ollut tyytyväinen

pelkästään tuotteen ostamiseen, vaan myynti vaati tuotekehityksen edettyä yhä enemmän oheispalvelua sekä opastusta ja tukea tuotteen käyttöön. Markkinoilla alkoi olla yhä enemmän tuotteita sekä kilpailua ja asiakkaat alkoivat esittää entistä enemmän vaatimuksia. Etenkin kulutustavarakaupassa tämä oli selkeästi huomattavissa. Edistyneimmät myyntiyritykset alkoivatkin sovittaa tarjontansa asiakkaiden tarpeiden mukaan. Myyjien oli tärkeää osata niin sanotusti ”lukita” kauppa ja tavoitteena oli saada kauppa aikaiseksi jokaisen tapaamisen aikana. Tärkeäksi tuli myyntitekniikan hallitseminen. (Alanen ym. 2005, 20.)

Myyntityö muuttui jälleen 1980-luvulla, kun myyjät alkoivat yhä useammin neuvotella asiakasryhmien kanssa. Erilaisissa kaupankäynti- ja neuvottelutilanteissa asiakkaalla saattoi olla mukanaan asiantuntijoita sekä tekniseltä että taloudelliselta puolelta. Näin myyjien oli hallittava vuorovaikutus useamman ihmisen kanssa sekä pystyttävä koordinoimaan yhteistoimintaa yrityksessä. Tuotteiden muuttuessa teknisesti monimutkaisemmiksi kokonaisuuksiksi asiakkaat tarvitsivat enemmän tukea, opastusta ja palvelua. Näin myyjiä tarvittiin siis vielä tuotteen toimittamisen jälkeenkin asiakkaan yhteistyökumppaniksi. Syntyi perusta pitkäjänteiselle yhteistyölle. Merkitystä myyntitoiminnalle antoi lisäksi se, ettei kauppa Venäjän kanssa ollut enää itsensänselvyyttä. Markkinoille tuli muita kilpailijoita Suomen rinnalle. Viimeistään tässä vaiheessa oli opittava myymään. (Alanen ym. 2005, 21–22.)

Hinnan merkitys tuotteissa alkoi korostua 1990-luvun laman aikana. Myyjien oli tehtävä töitä hartiavoimin ja ostajan markkinat vallitsivat. Asiakkaista alettiin pitää huolta entistä paremmin ja sitä suuremmat mahdollisuudet yrityksillä oli säilyttää asiakkaansa laman aikana, mitä paremmin yritys oli asiakkaitaan kohdellut ennen lamaa. Pitkäjänteisiä asiakassuhteita alettiin arvostaa. Vielä laman alettua hellittää 1990-luvun puolivälin jälkeen ja tietotekniikan astuttua kuvioihin, henkilökohtaista vuorovaikutusta pidettiin arvossa asiakkaan ja myyjän välillä. Tietotekniikan mukanaan tuoma sähköinen kaupankäynti loi kuitenkin hyvät edellytykset uudelleenlaiselle asiakkuuksien hoitamiselle. Sähköinen myyntikanava tehosti markkinointia ja myyntityötä antaen mahdollisuuden lähestyä eri asiakasryhmiä yhä yksilöllisemmin etenkin kulutustavarakaupassa. Myyntityön ydin, tuotteet ja osaaminen, on kuitenkin pysynyt

samana myynnin ympäristön ja haasteiden muuttumisesta huolimatta. 2000-luvulla globalisaatio sekä informaatioteknologia ovat tehneet kaupankäynnistä entistä avoimempaa, läpinäkyvämpää ja kansainvälisempää. (Alanen ym. 2005, 22.)

Puhuttaessa ostamisesta toimintona voidaan todeta, että se on olemassa jossain muodossa mukana kaikessa yritystoiminnassa ja yhteisöissä. Se on olennainen osa markkinataloutta ja liiketoiminnassa sillä ei vain säästetä kustannuksia, vaan myös hankitaan lisäarvoa ja tulosta yhteistyössä toimittajien ja asiakkaiden kanssa. Etenkin teollisuudessa se on yksi tärkeimmistä päätoiminnoista, vaikkei jokaisessa yrityksessä olisikaan erillistä osto-/hankintayksikköä. Tarkasteltaessa teollisuusyritysten liikevaihtoja huomataan ostojen muodostavan niistä useimmissa tapauksissa yli 50 %. Näin voidaan todeta, että juuri ostotoiminnan onnistuneisuuden myötä yritys joko kukoistaa tai kuolee. Ostotoiminta onkin tärkeä osa yrityksen kilpailustrategiaa ja etenkin olennainen tekijä organisaatioiden välisessä logistisessa ketjussa. (Koskinen–Lankinen–Sakki–Kivistö–Vepsäläinen 1995, 16.)

Ostotoiminnan ydinajatuksena pidetään helposti pelkästään rahallisen säästön toteutumista. Ajatellaan, että tärkeintä hankinnoissa on edullinen hinta ja sitä kautta saatava voitto. On kuitenkin katsottava asiaa syvemmälle ja nähtävä, että edullisin vaihtoehto ei aina välttämättä lopulta muodostukaan yrityksen kannalta kaikkein kannattavimmaksi. Joskus on kokonaistaloudellisesti järkevämpää valita kalliimpi vaihtoehto, sillä niin voidaan välttyä muilta edullisemmän tuotteen valinnasta mahdollisesti aiheutuvilta kuluilta. YIT Rakennus Oy, Talonrakennus Lapin hankintatoimessa on jo pitkään pyritty hankinnoilla lisäämään myös työturvallisuutta. Tämä tarkoittaa sitä, että pyritään valitsemaan tuotteet, jotka ovat työturvallisuuden kannalta riskittömämpiä ja parempia, vaikka ne hankintahinnaltaan olisivatkin kalliimpia. Näin toimien halutaan välttää juuri näitä piileviä kustannusriskejä, joita esimerkiksi tapahtuneet työtapaturmat yritykselle aiheuttavat.

Koskinen ja kumppanit mainitsevat kirjassaan, Ostotoiminta yrityksen kehittämisessä, 4 H:n tilanteen. Tämä tilanne syntyy juuri tästä parhaimman hinnan tavoittelusta, kun unohdetaan kaikki muut hankintojen onnistumiseen

vaikuttavat tekijät. He kuvaavat tilannetta sanoilla: Halvin, Huonoin, Hallinnoiduin ja Hitain eli 4 H:n tilanne (Koskinen ym. 1995, 10.)

Tähän ajaudutaan, jos tavoitellaan vain rahallisesti voitokasta hankintaa. Mielestäni Koskinen ym. (1995, 10) ovat hyvin kiteyttäneet näihin sanoihin sen, että onnistuneessa hankinnassa ei riitä pelkkä halpa hinta, vaan tuotteen tai palvelun on oltava myös laadultaan hyvä, kuljetettavissa helposti ja riskittömästi toimittajalta ostajalle sekä oltava määränpäässä ajoissa. Myös Hokkanen ym. (2011, 17) kirjoittavat kolmesta perushyödyistä, paikka-, aika- ja omistushyöty, jotka onnistuneesti toteutuessaan takaavat asiakkaalleen kannattavan hankinnan. Ilman kaikkien näiden tekijöiden onnistumista tullaan tilanteeseen, jossa alun perin edullinen hankinta tuottaa lisäkustannuksia laatuongelmien, toimitusongelmien ja mahdollisten aikatauluviivästyksien kautta.

Myöhästyneenä toimitus aiheuttaa asiakkaalle aina kustannuksia. Mikäli tuote ei ole oikeaan aikaan saatavissa, joutuu asiakas tekemään vaihtoehtoisia ratkaisuja. Joko asiakas odottaa uutta toimitusta tai hankkii korvaavan tuotteen. Tähän ratkaisuun vaikuttaa luonnollisesti sovitut kauppaehdot ja korvaavien tuotteiden saatavuus sekä vaihtokustannukset. Olipa ratkaisu mikä tahansa, asiakkaalle aiheutuu lisäkustannuksia sekä harmia odottelun ja seisokkien myötä. (Hokkanen ym. 2011, 17–18.)

Omistushyödyistä puhuttaessa voidaan todeta, että yksityinen kuluttaja ei osta tuotetta ilman tarvetta. Tuotteen omistuksesta onkin asiakkaalle hyötyä vain, jos hän tarvitsee tuotteen. Markkinointi viestittää asiakkaalle sen tuotteen olemassa olosta, mitä hän tarvitsee ja tarjoaa asiakkaalle omistushyötyä. Markkinointi tarjoaa tuotteen asiakkaalle helposti saatavaksi ja tässä logistiikka tarjoaa markkinoinnille apua saattamalla tuotteen oikeaan paikkaan, oikeaan aikaan. (Hokkanen ym. 2011, 17–18.)

Tänä päivänä myyntitapahtumat ja prosessit ovat entistä laajempia ja monimutkaisempia sekä vaikeammin hallittavia. Tavarantoimittajat, alihankkijat ja myyntiyritykset kilpailevat yhä rajummin koti- ja ulkomaanmarkkinoilla sekä koti- että ulkomaisten kilpailijoiden kanssa. Markkinat muuttuvat kumppanuuksien ja liittoumien myötä ja yritykset pyrkivät etsimään uusia myynti-

kanavia sekä kotimaisille että maailmanlaajuisille markkinoille. Koska tuotekehitykseen suunnatut investoinnit ovat usein suuria, on yritysten onnistuttava markkinoimaan tuotteensa maailmanlaajuisesti saadakseen kustannukset maksetuiksi ja kerätäkseen vielä voittoa. Näin esimerkiksi tehdään elokuvien, autojen, tietotekniikan ja matkojen sekä kirjojen markkinoinnissa. Lisäksi moni tuote myydään suoraan asiakkaalle ilman välikäsiä. Markkinoiden läpinäkyvyys ja avoimuus aiheuttaa hintojen ja tuotetietojen sekä markkinaosuuksien ja muun myyntitiedon olemiseen kaikkien saatavilla. Jotta kannattavuus ja volyyymi taataan, yrityksen pyrkivät kasvattamaan kokoaan, sulautumaan tai myymään ydinliiketoimintaansa kuulumattomia toimintoja pois. Tänä päivänä asiakkaan käytössä on yhä enemmän vaihtoehtoisia myynti- ja ostokanavia. Voidaan sanoa, ettei henkilökohtainen myyntityö ole ollut koskaan niin tärkeää kuin nykyisin. (Alanen ym. 2005, 23.)

2.2 Hankintatoimi ja ostotoiminta

Hankintatoimi koostuu strategisista, taktisista ja operatiivisista toiminnoista. Strategisissa toiminnoissa keskitytään muun muassa toiminnan suunnitteluun ja kehittämiseen, ostaja-toimittaja suhteiden kehittämiseen, ennusteisiin ja toimittajien valintaan sekä arviointiin. Taktinen hankintatoimi taas pitää sisällään sopimusneuvotteluita ja budjetointia. Operatiivinen ostotoiminta on lähinnä arkirutiineja, kuten tilauksien tekoa, laskujen tarkistamista ja toimitusvalvontaa. Strategisessa hankintatoimessa tärkeää on proaktiivisuus eli ennakoiisuus. Sen sijaan operatiivinen ostotoiminta on reaktiivista eli reagoivaa ja siinä korostetaan hankintahintoja sekä kustannuksia. Reaktiivista ostamista käyttävä yritys pyrkiikin pitämään toimittajien ja varastoitavien tuotteiden määrän vakiona, koska näkee sen keinona hallita riskejä. Proaktiivinen hankintatoimi sen sijaan perustuu arvonluomiseen ja siinä, erona reaktiiviseen hankintatoimeen, pyritäänkin vähentämään varastojen sekä toimittajien määrää. Proaktiivisessa hankintatoimessa etenkin korostetaan tiedonkulun merkitystä, jossa varhain saadun tiedon perusteella voidaan ohjata toimintaa, kehittää sitä pitkäjännitteisesti ja samalla hallita hyvin riskejä. Ritvanen ym. toteavat kuitenkin hyvin harvojen organisaatioiden hankintatoimen olevan puhtaasti vain proaktiivista tai reaktiivista, vaan toiminnan luonne vaihtelee yleensä esimerkiksi tuoteryhmittäin tai yksiköittäin. (Ritvanen ym. 2011, 31–32.)

Mielestäni kaikissa yrityksen hankinnoissa, käytettiinpä sitten proaktiivista tai reaktiivista hankintatapaa, on tärkeintä pyrkiä ennakoimaan hankinnat. Näin ei jouduta käyttämään aikaa ja rahaa vahinkojen korjaamiseen. Mikäli hankintaa ei ennakoita, voi tuotteen saatavuuden, hinnan tai toimitusaikojen kanssa tulla suuria ongelmia ja toiminta keskeytyy tai tilalle pyritään löytämään hätäratkaisu epäonnistuneen hankinnan vuoksi. Valitettavan usein tällaisissa hätäratkaisuissa joudutaan myös tinkimään laadusta, mikä ei luonnollisestikaan paranna yrityksen mainetta ja kilpailukykyä.

Samaa mieltä ovat Ritvanen ym. todetessaan, että hankintatoimessa pitäisi aina pyrkiä ennakoivuuteen. Heidän mukaansa hankintatoimen tehtävänä on hankkia tarvittavat tuotteet, materiaalit ja palvelut niin, että ne ajallisesti, määrällisesti, laadullisesti ja hinnaltaan ovat niin kuin on sovittu. Hankinta on siis toteutettava mahdollisimman kustannustehokkaasti ja niin, että onnistutaan turvaamaan riittävä palvelutaso. (Ritvanen ym. 2011, 32.)

2.3 Ostotoiminta osana organisaation logistiikkaa

Logistiikka yhdistää yrityksen sen asiakkaisiin sekä toimittajiin. Ostotoiminta on tärkeä osa tätä organisaation logistiikkaa. Sen avulla ohjataan materiaali- virtoja sekä niihin liittyviä tietovirtoja ja palveluja. Osto toimiikin rajapintana toimittajien ja yhteistyökumppaneiden välillä, joita ovat esimerkiksi omassa yrityksessä tuotannon henkilöstö. Tuotanto ja markkinointi tuovat tietovirtoja ostolle esimerkiksi menekkiennusteista, laadusta ja spesifikaatitiedoista, joiden avulla osto luo yksityiskohtaiset ostotavoitteet ja -tarpeet. Logistiseen ketjuun kuulukin näitä tieto- ja materiaalivirtoja sekä niiden suunnittelua ja hallintaa, jotta saavutettaisiin optimaalinen palvelutaso ja asiakastyytyväisyys. Logistiikkaa tulisikin aina tarkastella kokonaisuutena, sillä se on keskeinen kilpailukeino yritystoiminnassa. (Koskinen ym. 1995, 17.)

Myös Hokkanen ym. kirjoittavat, että niin kauan kuin vaihdantatalous on ollut olemassa, on ollut myös kaksi logistiikan perusvirtaa. Nämä ovat fyysinen materiaalivirta ja informaatiovirta. Informaatiovirta oli aluksi suullista eli tilaaja mainitsi tarpeestaan ja toimitus sovittiin tiettyä vastatoimitusta vastaan. Yhteiskunnan laajetessa ja tekniikan kehittyessä tilaus saatettiin tehdä kirjeitse, ajan kuluessa puhelimitse, telexillä ja faksilla. Nykyään tilaukset hoidetaan

matkaviestimillä, tietokoneilla ja tietoverkoilla. Lisäksi enää ei puhuta kyläyhteisöllisistä kaupoista vaan talous on levinnyt kyläyhteisöstä globaaliksi eli maailmalliseksi. Informaatiovirta ei myöskään ole enää yksisuuntaista, vaan myös tuotteen tuottaja ottaa yhteyttä potentiaalsiin asiakkaisiin. Informaatiovirta onkin tärkein logistisista virroista, sillä sen avulla ohjataan yhtäältä koko materiaalien toimitusketjua raaka-ainelähteeltä suoraan loppukäyttäjälle ja toisaalta myös tuotteen loppukäyttäjältä materiaalilähteelle tapahtuvilla mak-susuorituksilla. (Hokkanen ym. 2011, 14.)

Materiaalivirralla tarkoitetaan puolestaan tilauksen toteutusta. Yleensä puhutaan fyysisestä materiaalivirrasta, mutta se ei välttämättä ole käsin kosketeltavaa eli aineellista, vaan se voi olla esimerkiksi palvelu eli aineeton hyödyke. Rahavirta puolestaan on tärkein liiketoimintaa tukevista virroista, sillä ilman rahaa tuottaminen on vaikeaa. Asiakas, jolta tuottaja saa myyntituloa, onkin tärkein rahan lähde. Lisäksi rahanlähteenä voi olla pankki tai sijoittaja, sillä investoinnit voivat joskus vaatia suuria rahoituspääomia. (Hokkanen ym. 2011, 14.)

Rauhala on todennut, että kansantalous rakennetaan voittoa tuottavien yritysten liiketoiminnasta. Tästä syystä yritysten toiminnan tavoitteista tärkein on tehdä voittoa. Ilman tuottavia yrityksiä yhteiskunta ei voisi toimia. Kaikes-sa ostotoiminnassa juuri kannattavuus onkin ehdoton vaatimus. Rauhalan mukaan etenkin Suomen kokoisessa maassa logistiikan kustannukset ovat merkittävä tekijä ja juuri ne on pidettävä hallinnassa. Hän toteaa, että kokonaisuudessaan Suomen logistiikan kustannukset ovat isoja. Verrattaessa Suomen logistiikkakustannuksia kilpailijamaihimme huomataan, että Suomen kustannukset ovat korkeita. Juuri ostotoiminta voi vaikuttaa näihin logistiikka-kustannuksiin, koska ostamalla oikein voidaan materiaalivirtoja ohjata niin, että logistisen prosessin kustannuksia kyetään hillitsemään. On ymmärrettävä, että tehokas logistiikka on kilpailuetu eikä vain kustannustekijä. Logistiikan tehokas hallinta pitää sisällään useiden vaihtoehtoisten etujen ja haittojen tilanteiden onnistunutta ratkaisemista. Jotta tässä onnistuttaisiin, tulee yrityksen sisällä olla tiivistä yhteistyötä eri toimintojen kesken sekä koko toimitusketjussa. Tehokkaalla logistiikalla voidaan vapauttaa vaihtomaisuuteen sekä keskeneräiseen tuotantoon sitoutuvia laiskoja pääomia

vähentämällä tavaravarastoja sekä nopeuttamalla toimitusketjua. (Rauhala 2011, 15–16.)

Asiakkaan kannalta on olemassa kolme perushyötyä. Nämä ovat paikka-hyöty, aikahyöty ja omistushyöty. Näistä kaksi ensimmäistä ovat hyvin selvästi logistiikan tuottamia tekijöitä. Omistushyöty sen sijaan on sekä markkinoinnin että logistiikan tuottama tekijä. Paikkahyödyssä tuotteen, puolivalmisteen tai raaka-aineen tulee olla oikeassa paikassa, jotta se tuottaisi hyötyä tarvitsijalleen. Aikahyöty sen sijaan tarkoittaa sitä, että tuote on oikeaan aikaan käytettävissä. Tätä voidaan tarkastella siten, että jos tuote saapuu oikeaan paikkaan, mutta liian aikaisin niin siitä ei ole asiakkaalle omistushyötyä, koska hän ei vielä tarvitse sitä. Tällöin tuotteesta aiheutuu asiakkaalle varastointi- ja pääomakustannuksia. Mitä pitempään tuote varastossa odottaa, sitä enemmän kustannuksia aiheutuu puhumattakaan tuoretuotteista, jotka pahimmillaan pilaantuvat jo ennen käyttötarvetta. (Hokkanen ym. 2011, 17.)

Toimitusketju tarvitseekin näiden perushyötyjen lisäksi onnistuakseen tukihyötyjä. Tukihyötyjä ovat tuotehyöty, laatuhyöty ja kustannushyöty. Tuotehyödyssä toimitus sisältää oikeaa tuotetta oikean määrän. Väärä tuote ei luonnollisestikaan anna asiakkaalle omistushyötyä, vaikka se olisi oikeassa paikassa oikeaan aikaan. Liian suuri määrä tuotetta taas aiheuttaa asiakkaalle turhia varastointi- ja uudelleen markkinointikuluja, mikäli asiakas virheellisen määrän tuotetta suostuu vastaanottamaan. Toisaalta liian vähäinen määrä tuotetta aiheuttaa asiakkaalle puuttekustannuksia. (Hokkanen ym. 2011, 18.)

Laatuhyödyssä tuote saapuu asiakkaalle oikean laatuksena eli se on virheettömästi valmistettu ja se ei ole vahingoittunut matkalla. Puutteellinen tai vahingoittunut tuote aiheuttaisi asiakkaalle turhia kuluja. Mikäli tuote todetaan vialliseksi ja puutteelliseksi tulotarkastuksessa tai käyttöönottoaiheessa, omistushyödyn tavoittamisen ajankohta lykkääntyy. Pahimmillaan tuotanto pysähtyy tuotetta korjatessa tai hankittaessa tilalle korvaavaa tuotetta. Kustannushyöty puolestaan vaikuttaa sekä asiakkaaseen että toimittajaan. Voisi sanoa sen koostuvan kaikkien muiden hyötyjen aiheuttamien kustannusten

summasta. Eli jokainen muiden hyötyjen täyttämisestä koituva kustannuslisä heikentää kustannushyötyä. Logistiikka voidaankin siis määritellä niin, että se käsittää kaikki ne tekijät, joiden avulla varmistetaan, että oikea tuote, sekä aineeton että aineellinen, on oikean määräisenä, oikeassa paikassa, oikealla tarvitsijalla, oikeaan aikaan, oikeanlaatuisena ja oikeilla kustannuksilla. (Hokkanen ym. 2011, 18.) Oheisessa taulukossa 1 on kooste ostotoiminnan logistisista perus- ja tukihyödyistä, jotka toteutuessaan osoittavat ostotoiminnan ja logistiikan toimineen onnistuneesti.

Taulukko 1. Ostotoiminnan logistiset perus- ja tukihyödyt

HYÖTY	KUVAUS	TOTEUTUMINEN
Perushyödyt	Paikkahyöty	Tuote saapuu oikeaan paikkaan
	Aikahyöty	Tuote saapuu oikeaan aikaan
	Omistushyöty	Tuote saapuu oikealle asiakkaalle
Tukihyödyt	Tuotehyöty	Oikea tuote, oikea määrä
	Laatuhyöty	Oikea tuote, oikean laatuisena
	Kustannushyöty	Oikea tuote, oikea määrä, oikea paikka, oikea asiakas, oikea aika, oikea laatu ja oikea kustannus

Rauhalan mukaan on havaittavissa, että tänä päivänä yritys ympäristön muuttuessa jatkuvasti on käytännön ostotyö muuttunut hyvin laaja-alaiseksi. Ostajalla on oltava hyvin paljon tietoa yrityksen toiminnasta ja siihen vaikuttavista tekijöistä kokonaisuudessaan. Hän on samaa mieltä Koskisen ym. (1995, 17) kanssa siinä, että parhaaseen mahdolliseen logistiseen suoritukseen on

mahdollista päästä vain, jos ostaja ymmärtää toimitusketjun eri osien ja vaiheiden aiheuttamat kustannukset ja niiden yhteyden kokonaisuuteen. Huolimattomuuteen ei ole varaa, sillä virheiden aiheuttamat korjaus- ja reklamointikulut sekä mahdolliset kuljetuksista aiheutuneet kulut ovat tarpeettomia huonoja kustannuksia. Kuten Koskinen ym. (1995, 17) ovat myös todenneet, kirjoittaa Rauhalakin kirjassaan, että tieto on tässä kokonaisuuden hallinnassa elintärkeä osa. Se on tarpeellista siksi, että sen avulla toimintoja voidaan järjeistää ja tehostaa. Itsessään tieto yksin ei riitä, vaan sen kertomaa on myös oivallettava oikein. Tiedon määrä ei ratkaise, vaan sen käyttökelpoisuus. Tiedosta tulee hyödyllistä vasta sitten, kun sitä ymmärretään ja sitä käytetään hyväksi etsiessä uusia ja tehokkaampia toimintatapoja. Rauhala pitää kustannustietoisuutta kaiken ostotoiminnan kehittämisen lähtökohtana. (Rauhala 2011, 62–64.)

Kokemukseni pohjalta olen Rauhalan kanssa täysin samaa mieltä, että ilman kustannustehokasta ostotoimintaa yritys ei voi tuottaa voittoa. Hankintatoimi on yleensä yrityksissä se, joka hankkii ns. isoimmat hankinnat, jotka siis yleensä ovat myös kalleimpia. Näin hankintatoimi voi onnistuneilla hankinnoilla saada aikaan hyvin suuria säästöjä. Toisaalta etenkin rakennustyömaille tämän kustannustehokkaan ostotoiminnan merkitys mielestäni korostuu, sillä taloudellista tavoitearviota seuraavat vastaavat mestarit ja työmaamestarit pyrkivät kaikissa tekemissään hankinnoissa, rahalliselta arvoltaan pienimmissäkin, saavuttamaan mahdollisimman paljon säästöjä, jotta rakenteilla olevan talon suunnitellussa tavoitearviossa pysyttäisiin. Yksittäisistä pienistä säästöistä ostoissa kertyy myös yllättävän suuria summia vuodenkin kestäväällä rakennustyömaalla. Näin mielestäni juuri kustannustietoisuus sekä hankintatoimessa että työmailla päivittäisistä hankinnoista vastaavalla ylläpitää rakentamisen kannattavuutta yritykselle.

2.4 Hankintojen luokittelu

Hankinta on rakennusalalla tapahtuvaa materiaali-, työ- ja palvelupanosten määrittelyä ja niiden ostamista. Tällöin se on siis organisaation ulkoisten resurssien hallintaa. Hankintoja voi luokitella monella eri tavalla riippuen siitä, mitä näkökulmaa painotetaan. Näitä luokituksia voi olla esimerkiksi hankintatapa (sopimushankinta, tilaushankinta, kausihankinta, pien- ja varastohankin-

ta), maksuperuste (kokonaishinta, alennusprosentti, yksikköhinta), hankintasisältö (työ, materiaali tai palvelu), toimittajan laaduntuottokyky (laatujärjestelmällä tai ilman laatujärjestelmää), hankintasuhteen kesto (satunnainen tai jatkuva) ja hankinnan vaatima suunnittelutarve (vakiohankinta tai kohdekohtainen) sekä hankinnan kiireellisyys (kiirehankinnat tai hankintasuunnitelman mukaiset hankinnat). (Junnonen–Kankainen 2012, 6.)

Myös Ritvanen ym. toteavat, että hankintoja hallitaan sen mukaan, miten ne on luokiteltu. Heidän mukaansa hankintoja luokitellaan käytön, luonteen, taloudellisen merkityksen, ryhmän tai toimittajan mukaisesti. He myös puhuvat esimerkiksi palveluhankinnoista, jotka voivat liittyä tuotantoon ja olla esimerkiksi alihankintoja. Ritvanen ym. toteavat, että jokainen yritys voi luokitella hankinnat parhaalla katsomallaan tavalla. (Ritvanen ym. 2011, 33–34.)

2.5 Sopimusoikeus ja vapaa kauppa

Toisen maailmansodan jälkeen maailmantalouden ja -kaupan perusta rakennettiin eri tavalla kuin edellisen sodan jälkeen. Tärkeänä tavoitteena oli pyrkimys valtioiden väliseen yhteistyöhön ja avoimeen maailmankauppaan, mihin Euroopassa pian liittyi sittemmin Euroopan unioniin johtanut integraatiokehitys. (Ulkoasiainministeriö 2013a.)

Kaupankäynnin ohjaamiseen EU:ssa on olemassa kansallisia sopimuslakeja. Sopimussäädäntö vaihtelee maittain suuresti ja tästä syystä maiden välinen kaupankäynti on monimutkaista ja kallista verrattuna kotimaankauppaan. Mikäli yritys haluaa harjoittaa liiketoimintaa toisessa EU-maassa, sen tulee tuntea kyseisen maan lainsäädännön määräykset ja pyrkiä toimimaan niiden mukaisesti. Lisäksi yrityksille tulee lisäkustannuksia käännostöistä, sopimusten mukauttamisesta kyseisen maan lainsäädännön mukaiseksi sekä tietysti oikeudellisista neuvoista. Tässä on syy siihen, miksi monet yritykset eivät mielellään lähde mukaan kansainväliseen kaupankäyntiin tai laajenna yritystoimintaansa useamman EU-maan alueelle. Etenkin pienille ja keskisuurille yrityksille kustannukset kansainvälisestä kaupankäynnistä kasvavat useasti liian isoiksi suhteessa yritysten liikevaihtoon ja ulkomaanmarkkinoille meno ei onnistu. Tämä taas johtaa siihen tilanteeseen, että kuluttajille tarjottava tuo-

tevalikoima pienenee ja kallistuu eikä kuluttajilla ole enää mahdollisuutta hankkia tuotteita toisista EU-maista. (Euroopan komissio 2012.)

Sulamaan ja Widgrenin mukaan kansainvälisen kaupan näkökulmasta globalisaatio tarkoittaa maailman kaupan esteiden poistumista. Mikäli globalisaatio viettäisiin äärimilleen, se voisi tarkoittaa koko maailman kattavan vapaakauppa-alueen muodostumista. Heidän mukaansa maailman kaupassa on edelleen näkymättömiä esteitä ja alueellista integraatiota sekä regionalismia, jotka toimivat potentiaalisina esteinä globaalille maailmankaupalle. (Sulamaa–Widgren 2005, 27.)

Jotta tätä ongelmaa voitaisiin välttää, on Euroopan komissio ehdottanut uutta yhtenäistä eurooppalaista kauppalakia. Euroopan komission ehdotuksen mukaan yritykset voisivat myydä tuotteitaan toiseen EU-maahan noudattaen kaikille yhteistä säännöstä, joka olisi voimassa kunkin EU-maan oman kansallisen lainsäädännön rinnalla. Näin kaupan osapuolet voisivat rajat ylittävää kauppaa tehdessään sopia keskenään käyttävänsä tätä yhteistä eurooppalaista kauppalakia kaupankäynnissään. (Euroopan komissio 2012.)

Sulamaa ja Widgren esittävät, että alueellisia integraatioita voidaan luokitella niiden kattavuuden mukaan. Löyhimpänä muotona ovat vapaakauppasopimukset tai -alueet pidettäessä vastavuoroisuutta kriteerinä. He mainitsevat kuitenkin, että vielä löyhempää integraatiota edustavat ns. preferenssijärjestelyt. Nämä järjestelyt ovat usein yksipuolisia eivätkä koske tai vapauta koko kauppaa. Käytännössä heidän mukaansa lähes kaikki alueelliset kauppajärjestelyt ovat vapaakauppasopimuksia tai -alueita. He toteavat, että tiiviimpänä integraation muotona on tulliliitto, joka velvoittaa siihen kuuluvilta mailta yhteistä kauppapolitiikkaa suhteessa ulkopuolisiin maihin. Samalla tämä tulliliitto tekee tarpeelliseksi ylikansalliset päätöksentekoinstituutiot. Tunnetuimpana tulliliittona maailmankaupassa he mainitsevat EU:n. EU:ta tiiviimpiä integraatiojärjestelyjä ei ole, joissa samalla tavoin purettaisiin näkymättömät kaupan esteet, vapautettaisiin tuotannontekijäliikkeet tai muodostettaisiin rahaliitto. (Sulamaa–Widgren 2005, 27.)

Euroopan komission mukaan yhtenäisellä eurooppalaisella kauppalailla saataisiin varmistettua valikoiman pysyminen monipuolisena uusien mahdollisten markkinoiden avautuessa yrityksille. Näin myös kuluttajilla olisi enemmän

valinnanvaraa tuotevalikoimissa sekä halvemmat hinnat. Myös kuluttajan-suoja paranisi ja kuluttajat tietäisivät paremmin oikeutensa ostaessaan tuotteita toisesta EU-maasta. Lisäksi kaupankäynti yli rajojen olisi tämän yhtenäisen säännöksen ansiosta yrityksille paljon huokeampaa kuin nykyisellään ja lainsäädännön ympäristö yksinkertaistuisi myös huomattavasti. (Euroopan komissio 2012.)

Suomessa osallistuminen valtioiden väliseen yhteistyöhön koettiin lähes kansalliseksi päämääräksi. 1960- ja 1970-luvuilla tämä koski erityisesti Finefta- ja EEC- vapaakauppasopimusratkaisuja. Ennen näitä oli jo vuonna 1950 liittynyt GATT- sopimukseen ensimmäisenä maana alkuperäisten 23 sopimuspuolen jälkeen. (Ulkoasiainministeriö 2013a.)

Sulamaa ja Widgrenin mukaan Kauppa- ja tullijärjestö GATTin artikla XXIV mahdollistaa tulliliittojen ja vapaakauppa-alueiden muodostamisen. He toteavat alueellisen vapaakauppa-alueen muodostumisen ehtona olevan, että kaupan vapaus koskee sopimuksen allekirjoittajamaiden koko kauppaa. Myös he mainitsevat Suomen allekirjoittaneen GATT-sopimuksen vuonna 1950. Vuoden 1947 perustetun GATTin jälkeen tulliliittojen ja vapaakauppa-alueiden lukumäärä ja merkitys onkin kasvanut. He kertovat ns. ensimmäisen regionalismin vaiheen osuneen 1950- ja 1960-luvulle, jonka seurauksena perustettiin EEC ja EFTA. Heidän mukaansa EU:n sisämarkkinaohjelmasta käynnistynyttä 1980-luvun jälkeistä aikaa voisi kutsua toiseksi regionalismin vaiheeksi tai uudeksi regionalismiksi. He näkevät, että tänä aikana EU-integraatio on laajentunut sekä syventynyt ja samalla alueelliset kauppasopimukset ovat levinneet voimakkaasti eri mantereille. Sulamaa ja Widgren toteavat, että uudelle regionalismille tyypillisesti olemassa olevat kauppablokit laajenevat ja uudet jäsenmaat käyvät läpi talousreformin, kuten esimerkiksi EU:n uudet jäsenmaat ovat käyneet. Vuosien 1990 ja 1994 välillä GATTin piirissä tehtiin heidän mukaansa 33 erilaista alueellista kauppasopimusta. (Sulamaa–Widgren 2005, 28.)

Sulamaa ja Widgren tuovat myös esille näkemyksen, jonka mukaan regionalismiin on keskeisesti liitetty huoli siitä, että alueelliset sopimukset loisivat esteen globaalille maailmankaupan vapauttamiselle WTO:n piirissä. Tämä siksi, ettei alueellisilla kauppablokeilla ole kannustimia avata ulkorajojaan.

Toisaalta he näkevät, että alueellisten sopimusten syveneminen sekä laajeneminen synnyttää ulkopuolisissa maissa halun liittyä mukaan, mikä taas voi edistää alueellisen integroitumisen leviämistä kohti globaalia maailmankauppaa. (Sulamaa–Widgren 2005, 28.)

Ohessa kuvio 2, josta näkyy Suomen suurimmat kauppakumppanit vuonna 2012 tavarakaupassa. Kuviossa 2 näkyvät sekä EU-maat että maat, jotka eivät ole EU:n jäseniä, mutta joiden kanssa Suomi käy kauppaa.

SUOMEN SUURIMMAT KAUPPAKUMPPANIT TAVARAKAUPASSA 2012				
	Maa	Vienti miljardia (%)	Tuonti miljardia (%)	Kauppavaihto miljardia (%)
1	Venäjä	5,7 miljardia (10 %)	10,6 miljardia (17,9 %)	16,3 miljardia (14,0 %)
2	Saksa	5,2 miljardia (9,2 %)	7,3 miljardia (12,3 %)	12,6 miljardia (10,8 %)
3	Ruotsi	6,3 miljardia (11,1 %)	6,2 miljardia (10,5 %)	12,5 miljardia (10,8 %)
4	Kiina	2,6 miljardia (4,6 %)	4,6 miljardia (7,8 %)	7,2 miljardia (6,2 %)
5	Alankomaat	3,6 miljardia (6,3 %)	3,3 miljardia (5,6 %)	6,9 miljardia (5,9 %)
6	Yhdysvallat	3,6 miljardia (6,3 %)	2,0 miljardia (3,3 %)	5,5 miljardia (4,8 %)
7	Iso-Britannia	2,9 miljardia (5,1 %)	1,8 miljardia (3,0 %)	4,6 miljardia (4,0 %)
8	Norja	1,8 miljardia (3,2 %)	1,5 miljardia (3,7 %)	4,0 miljardia (3,4 %)
9	Ranska	1,7 miljardia (3,0 %)	1,3 miljardia (3,1 %)	3,5 miljardia (3,0 %)
10	Viro	1,7 miljardia (3,0 %)	1,6 miljardia (2,6 %)	3,2 miljardia (2,8 %)
11	Belgia	1,7 miljardia (3,1 %)	1,3 miljardia (2,1 %)	3 miljardia (2,6 %)
12	Italia	1,3 miljardia (2,4 %)	1,6 miljardia (2,7 %)	2,9 miljardia (2,5 %)
13	Puola	1,4 miljardia (2,5 %)	1,2 miljardia (2,0 %)	2,6 miljardia (2,2 %)
14	Tanska	1 miljardi (1,8 %)	1,4 miljardia (2,3 %)	2,4 miljardia (2,1 %)
15	Japani	1 miljardi (1,9 %)	740 miljoonaa (1,2 %)	1,8 miljardia (1,6 %)
16	Etelä-Korea	690 miljoonaa (1,2 %)	960 miljoonaa (1,6 %)	1,7 miljardia (1,4 %)
17	Espanja	830 miljoonaa (1,5 %)	740 miljoonaa (1,3 %)	1,6 miljardia (1,4 %)
18	Brasilia	730 miljoonaa (1,3 %)	810 miljoonaa (1,4 %)	1,5 miljardia (1,3 %)
19	Sveitsi	840 miljoonaa (1,5 %)	670 miljoonaa (1,1 %)	1,5 miljardia (1,3 %)
20	Turkki	690 miljoonaa (1,2 %)	420 miljoonaa (0,7 %)	1,1 miljardia (1,0 %)
	Suomen kokonaiskauppa	56,8 miljardia (100%)	59,2 miljardia (100 %)	115,9 miljardia (100%)

Kuvio 2. Suomen suurimmat kauppakumppanit tavarakaupassa v. 2012 (Nieminen–Siikaluoma–Koskela–Vilhunen 2013, 59).

2.6 Kansainvälisen kaupankäynnin haasteet

Tänä päivänä ovat olemassa laajemmat ulkomaankaupankäyntimahdollisuudet kuin koskaan aiemmin ovat olleet. Kansainvälinen kaupankäynti onkin lisääntynyt näiden muutosten myötä. Globalisoitumista lisää eniten nopeutuneet liikenneyhteydet ja alentuneet liikkumiskustannukset sekä tietyksi tehok-

kaat tietoliikenneyhteydet (Hokkanen ym. 2011, 418). Myös Koivisto-Pitkänen mainitsee tutkielmassaan, että hankinta edustaa n. 60 % yrityksen tuotantokustannuksista, kuten Junnonen ja Kankainenkin (2012, 5) ovat todenneet. Jotta kilpailuetu säilyisi, vaatii se jatkuvaa uusien hankintalähteiden ja tuotteiden etsimistä. Kansainvälinen toimintaympäristö syntyy, kun kansainvälinen, paikallinen ja kansallinen toiminta sulautetaan saumattomaksi kokonaisuudeksi yhteisen tavoitteen saavuttamiseksi (Hokkanen ym. 2011, 419). Koivisto-Pitkänen esittää, että samalla kuin kaupankäynti yli rajojen on tullut mahdolliseksi, se on tavallaan myös tullut pakolliseksi, mikäli yritys tahtoo säilyttää kilpailukykynsä markkinoilla. (Koivisto-Pitkänen 2009, 9.)

Kansainvälinen kilpailu alkoi jo 1970-luvulla, jolloin myös suomalaisyritykset joutuivat aiempaa tarkemmin määrittelemään myynnin tavoitteet ja yritysten oli ymmärrettävä myyntityön olevan osa koko liiketoimintaansa. Myyntityöstä tuli suunnitelmallisempaa eikä myyjien tavoitteeksi enää riittänyt tuotteen tietty myyntimäärä vuodessa. Oli käsitettävä yrityksen tavoitteet ja se, miten ne vaikuttivat myyntityöhön. Tavoitteita oli osattava pilkkoa osatavoitteisiin, kuten kuukausi- ja viikkotavoitteisiin, jotka puolestaan jaettiin eri tuoteryhmiin tai asiakaskohtaisiin markka- ja kappalemääriin. Öljykriisi 1970-luvulla pakotti yritykset kiinnittämään huomionsa kannattavuuteen, mikä luonnollisesti lisäsi entisestään kiinnostusta myyntityötä kohtaan. Kun 1980-luvulla alkoi Suomessa ns. vakaan kasvun aika, tuotteiden lisäksi alettiin asettaa yhä enemmän vaatimuksia palveluille. Myyjien oli osattava huomioida asiakkaidensa yhä yksilöllisemmät tarpeet. Näin palvelun merkitys alkoi korostua. Asiakkaat tulivat tietoisemmiksi tuotteista ja alkoivat esittää vastaväitteitä. Tuotteet alkoivat muistuttaa toisiaan ja kaupan aikaansaanti oli vaikeampaa asiakkaiden miettiessä ostopäätöstään pitkään. Tämä aiheutti niin sanotun brandin eli tuotemielikuvan vaikutuksen voimistumisen valintapäätökseen. Asiakaskeskeisyys tuli yrityksiensä toiminnassa kehityskohteeksi. Myyjän työn olennaiseksi asiaksi alettiin mieltää asiakkaan ongelman ratkomisen. Asiakaskeskeisyys tuli olennaiseksi asiaksi myös huolto- ja asennushenkilöstölle. (Alanen ym. 2005, 21.)

Kuosmanen toteaa, että Suomi tarvitsee ulkomaankauppaa. Hänen mukaansa Suomessa on rajalliset raaka-ainevarat. Suomessa ei ole öljyä, kivihiiltä

eikä moniakaan metalleja. Vain puuta on hänen mukaansa runsaasti. Tästä syystä Kuosmasen mukaan myös tuonti on elintärkeää, ei vain vienti. (Ulkoasiainministeriö 2013b.) Samaa mieltä hänen kanssaan on Rauhala todetessaan, että ulkomaankauppa on merkittävä tekijä Suomelle. Hän sanoo taloudellisesti mitattuna vuosittaisen vientimme ja tuontimme olevan lähes samanarvoisia. Mielenkiintoista on se, että hänen mukaansa suomalaisen vientituotteen hinnasta jo puolet koostuu tuontitavaran hintakuluista. Näitä tuontitavaran hintakuluja ovat ulkomailta tuotujen raaka-aineiden kulut sekä tuotannon tarvitsemien koneiden, laitteiden ja tarvikkeiden hinnat. (Rauhala 2011, 221.)

Työ- ja elinkeinoministeriön mukaan hankintapäätöksillä on iso taloudellinen merkitys ja suunnitelmallisella sekä ammattitaitoisella hankintapolitiikalla luodaan mahdollisuudet tarjonnan ja kilpailun lisääntymiselle ja tällä tavoin tehostetaan markkinoiden toimintaa. (Työ- ja elinkeinoministeriö 2013.)

Rauhalan mukaan ei kuitenkaan voida enää käyttää sanaa ulkomaankauppa puhuttaessa EU-maiden välisestä kaupasta, sillä suomalainen tuontikauppa on tänä päivänä osa Euroopan yhteisöjen kauppapolitiikkaa. Hänen mukaansa varsinainen ulkomaankauppa onkin siis ns. kolmansien maiden kanssa tehtyä kaupankäyntiä. EU-maiden osalta hän sanoo olevan kyseessä kotimaan kaupan kaltainen sisäkauppa eli yhteisökauppa, jossa ei peritä tulleja eikä niiden kaltaisia maksuja. Myös Nieminen ym. (2013, 47) kirjoittavat, että Suomen ulkomaankaupasta noin 53 % käydään EU:n sisämarkkinoilla. Suomen Arvonlisävero tilitetään EU-maiden välisessä kaupassa ostajan maan arvonlisäverolainsäädännön mukaan kuin kotimaan kaupassakin siinä vaiheessa, kun tavara myydään eteenpäin. Tässä sisäkaupassa ei siis ostavan yrityksen tarvitse sijoittaa pääomaa tuontierän arvonlisäveroon etukäteen. Ostettaessa kolmansista maista tulee ottaa jo alussa huomioon, että arvonlisävero, tulli ja muut tuontiin liittyvät maksut peritään tuotavasta tavarasta heti rajalla ennen maahantuontia. Näistä voikin syntyä iso kustannus, jota ei rahoitusta laskettaessa kannata unohtaa. (Rauhala 2011, 221.)

Kansainvälinen kaupankäynti sisältää paljon haasteita, kuten esimerkiksi aikataulun viivästymisiä sekä näin resurssien tuhlausta. Koivisto-Pitkäsen mukaan (2009, 9) kansainvälinen hankinta on tyypillisesti monimutkaisempaa kuin kotimaasta hankkiminen. Hän sanoo, että kaupan ja politiikan kehitys viime vuosina on muuttanut kaupankäyntiympäristöä. Samaa mieltä ovat Hokkanen ym. (2011, 418), joiden mukaan globalisaatio näkyy mm. kaupan esteiden madaltumisena, pääomaliikkeiden vapautumisena sekä informaatio-tekniikan leviämisenä. Arkielämässä globalisaatio on huomattavissa mm. elämän- ja kulutustavoissa ja ajattelun sekä tietoisuuden kansainvälistymisessä (Hokkanen ym. 2011, 418).

Joissain yrityksissä annetaan tänä päivänä jopa suorat prosentuaaliset tavoitteet siitä, kuinka paljon kaikista hankinnoista tulee olla ulkomaanhankintoja. Näin on tällä hetkellä myös YIT Rakennus Oy, Talonrakennus Lapin hankintatoimessa, jossa ulkomaanhankintoja tulee suosituksen mukaan olla 7 % kaikista hankinnoista (Alapeteri 2013). Tämä asettaa hankkijalle suuriakin haasteita kokonaisuuden hallinnassa, etenkin toimittaessa Lapissa pitkien etäisyyksien päässä Etelä-Suomen ja Euroopan liikekeskuksista, jolloin jo pelkästään rahtikustannuksista ja toimitusajoista sopiminen voi vaikeuttaa ulkomaanhankintoja ja lisätä kustannuksia.

Rauhala toteaa, että EU vaikuttaa myös Suomessa harjoitettavaan ulkomailta ostamisen oikeudellisiin perusteisiin. Näihin kuuluvat mm. tavaroiden vapaa liikkuvuus, tekniset määräykset sekä tullilainsäädäntö. (Rauhala 2011, 222.) Junnonen–Kankainen korostavat, että hankkijoihin asetetut odotukset ovat kasvaneet hankintojen määrän lisääntyessä ja rakennusyritysten muuttaessa tuotantoaan yhä joustavammaksi (Junnonen–Kankainen 2012, 5–7). Myös Hallikas–Koivisto-Pitkänen–Kulha–Lintukangas–Puustinen kirjoittavat, että hankkijan henkilökohtainen osaaminen pitää sisällään sopimustekniset asiat, neuvottelutaidot, kulttuurien tuntemisen, globalisaation sekä etiikan ja vastuullisuuden (Hallikas–Koivisto-Pitkänen–Kulha–Lintukangas–Puustinen 2011, 20). Heidän kanssa samaa mieltä on Rauhalakin, sillä hänen mukaansa ostajalla oltava paljon osaamista ja tietoa koskien juuri vapaan liikkuvuuden, määräysten ja lainsäädännön kiemuroita. Ostajan on siis osattava näihin liittyvät EU:n säädökset sekä lisäksi vielä yhteisökaupan arvonalisäverolain

säädökset. Koska hankinta-alue laajenee, kasvavat samalla osaamispaineet kansainvälisen materiaalihjauksen suuntaan. Alueen laajeneminen lisää lisäksi varastotoimintojen merkitystä sekä vaatimuksia kuljetusten ja huollinnan osaamiselle. Yrityksen ostotoiminnan paineet lisääntyvät kansainvälisen hankintatoimen hallitsemisessa, kun erilaiset yhteiskunnan tuet ja tuontisuojat poistuvat. (Rauhala 2011, 222.)

Junnonen–Kankainen sekä Rauhala esittävät, että ulkomaanhankintojen määrän lisääntyessä tulee ostajalla olla paljon tietoa ja osaamista hankintoihin liittyen (Junnonen–Kankainen 2012, 5–7; Rauhala 2011, 222). Olen heidän kanssaan täysin samaa mieltä, sillä kansainvälinen kaupankäynti tuo ostajalle mukanaan useita lisävelvoitteita, joista esimerkkinä mainittakoon nyt vaikkapa intrastat-ilmoitus. YIT Rakennus Oy tekee EU-maista ostamistaan tavaraostoista kuukausittain intrastat-ilmoituksen tullille. Tähän ilmoitukseen kirjataan mm. tavaran alkuperämaa, nettopaino, mahdollisimman tarkka kuvaus tavarasta kuten esim. materiaali, puutavarasta puulaji ja laatoista kokotietoja yms., jotta löydetään oikea tullikoodi. Tulli seuraa alv-ilmoituksia eli sitä, mitä verottajalle ilmoitetaan EU-ostoiksi ja vertaa niitä tehtyihin intrastat-ilmoituksiin. YIT:llä talousosaston vastuulla on hoitaa nämä ilmoitukset, sillä virheellisistä ilmoituksista tai ilmoittamatta jättämisistä voi tulla maksuseuraamuksia yritykselle.

Tuontikaupan aloittamisen syinä Rauhala pitää mm. edullisempia hintoja, kustannuksia sekä nopeutta ja joustavuutta. Syitä voi hänen mukaansa olla yrityksistä riippuen hyvin monia. Tärkeänä asiana Rauhala näkee tuontikaupassa mahdolliseen ulkomailla olevaan yhteistyökumppaniin tutustumisen. Hän painottaa taustatietojen hankkimisen tärkeyttä ja lisää, että kaikkeen saatuun tietoon tulee suhtautua varauksella ja tiedon todenperäisyys tulisi pyrkiä varmistamaan. Mikäli kyseessä on valmistaja, on entistä tärkeämpää tarkistaa luottotietojen lisäksi myös tekninen taso ja alan osaaminen. Rauhalan mukaan valmistajan ollessa kyseessä tulee erityisesti tarkistaa, että kyseessä on tuotteen todellinen valmistaja eikä mainittua tuotetta valmistuttava vientiliike. (Rauhala 2011, 222–223.)

Suomessa on Rauhalan mukaan runsaasti erilaisia palveluorganisaatioita, joiden tietolähteistä voi saada monenlaista tietoa. Näistä hän mainitsee Finp-

ro ry:n, jonka toiminnan tavoitteena on suomalaisten yritysten kansainvälistymisen edistäminen. Myös Team Finland- toimijat pyrkivät auttamana yrityksiä kansainvälistymiseen liittyvissä asioissa (Nieminen ym. 2013, 5). Lisäksi Nieminen ym. (2013,13) kertovat Finprolla olevan 69 toimistoa maailmalla auttamassa suomalaisyrityksiä kansainväliseen kaupankäyntiin liittyvissä asioissa. Tietoa voi myös saada eri maiden lähetystöiltä, tullihallituksen tilastoista tai vaikka Ulkomaan Agenttiliitolta ja kauppakamareilta. Lisäksi Internet on hyvä tiedon hankintalähde, joka on muuttanut olemassaolollaan käsityksiä kansainvälisen kaupan luonteesta ja tavoista. (Rauhala 2011, 223–224.) Myös oman kokemukseni mukaan Internet on erittäin käyttökelpoinen tiedon hankintalähde, josta löytyy tietoa lähes mistä tahansa. On kuitenkin ensi sijaisen tärkeää muistaa, että Internetiin voi lähes kuka tahansa laittaa tietoa mistä tahansa ja näin ollen tiedon todenperäisyyteen tulee aina suhtautua tietyllä varauksella.

Rauhala kertoo EU:n tuontisäännöissä (EYTS) olevan lueteltuna luvanvaraiset ja tarkkailutoimenpiteiden kohteena olevat tuotteet. Tätä EU:n tuontisäännöstöä julkaisee työ- ja elinkeinoministeriö vuosittain. Tietoa luvanvaraisista tuotteista voi lisäksi Rauhalan mukaan saada tullilaitoksen neuvonnasta. Osassa maissa toimii lisäksi Suomen kaupallinen sihteeri, jonka puoleen on Rauhalan mukaan kannattavaa kääntyä palvelun maksullisuudesta huolimatta. Hän toteaa, että tässä vaiheessa sihteerin palveluun sijoitettu raha voi olla hyvinkin hyödyllinen investointi tulevaisuuteen. Kaiken kaikkiaan Rauhalan mielestä tärkeintä yhteistyökumppanin valinnassa on ymmärtää kokonaisuus kaikkine eri tekijöineen. Näitä hän sanoo olevan kaupallisen luotettavuuden ja teknisen toimitusvarmuuden lisäksi mahdollisuus suorittaa kuljetus turvallisesti, taloudellisesti ja nopeasti. Lisäksi Rauhala painottaa tarjouspyynnön ja oikean tuotenäytteen tärkeyttä. Hän perustelee tätä sillä, että pelkän esitteen pohjalta on mahdotonta tietää ovatko toimitettavat tavarat edes samoja kuin esitteessä näkyvät. (Rauhala 2011, 224.)

Rauhalan (2011, 224) mielestä tuotenäytteen saanti olisi hyvä keino varmistaa tuotteen laatu. Mielestäni pelkkä tuotenäyte ei anna täyttä varmuutta siitä, että toimitettavat tuotteet olisivat samaa laatua näytteen kanssa. Lisäksi kaikista tuotteista ei ole mahdollista saada tuotenäytettä nähtäväksi ennen tuotteen ostoa. Näin on esimerkiksi rakennusalalla betonielementtien osalta.

Tästä syystä mielestäni olisi tärkeää käydä, mikäli vain mahdollista, paikanpäällä valmistajan luona tutustumassa tehtaaseen, materiaaleihin ja tuotteisiin. Vasta näin toimien voi saada täyden varmuuden siitä, mistä tuote on lähtöisin ja miten se valmistetaan.

Salmén mukaan rakennusteollisuudessa vallitsee trendi lisätä ulkomaankauppaa hankinnoissa. Hänen näkemyksensä on, että ulkomaankaupan lisääntyminen liittyy osin yritysten omistuksen kansainvälistymiseen. Salmén sanoo joidenkin rakennusliikkeiden keskittäneen hankintojaan pohjoismaisella tasolla. Samalla hän korostaa, että kansainvälisen kaupankäynnin liike on kaksisuuntaista. Mitä jalostuneempi tuote on, sitä helpompi sitä on tuoda ja viedä. Hän sanoo, että hyvä esimerkki tällaisista tuotteista ovat keraamiset laatat ja hanat. Näitä molempia tuotteita valmistetaan Suomessa, mutta suhteellisen kalliina tuotteina niitä kannattaa sekä tuoda että viedä. (Rakennuslehti 2013.)

Rauhala sanoo tuontikaupan sisältävän paljon toimintoja. Näitä ovat mm. hankintapaikan etsintä ja sen taustatietojen selvittäminen sekä muu siihen liittyvä taustainformaatio. Lisäksi tulee tehdä tarjouspyynnöt ja vertailla saadut tarjoukset keskenään. Vertailujen jälkeen tehdään luonnollisesti tuotteen ja toimittajan valinta ja käydään tuontiin liittyviä neuvotteluja. Vasta näiden jälkeen tehdään tilaus ja laaditaan kauppasopimus. Rauhala mainitsee näistä toiminnoista lisäksi kuljetuksen järjestämisen ja huolinnan sekä näihin liittyvät sopimukset ja kauppahinnan maksamisen. Myös tullaus, tavarantoimituksen vastaanotto ja huolellinen tarkistus sekä reklamaatiot tarvittaessa kuuluvat tuontikaupan toimintoihin. Lisäksi tulee huolehtia varastoinnista ja myyntikuntoon saattamisesta. Rauhalan mukaan on tärkeää selvittää, paljonko kustannuksia tulee pakkausmerkinnöiden saattamisessa suomalaisen lainsäädännön vaatimusten tasolle. Käytännössä eteen voi tulla vielä lisää toimintoja ja toimenpiteitä, joista tulee huolehtia. (Rauhala 2011, 224–225.)

Näiden Rauhalan (2011, 222–223) mainitsemien valmistajaan liittyvien tarkistusten lisäksi tulee rakennusalalla pakolliseksi CE-merkintä 1.7.2013 alkaen kaikille markkinoilla oleville rakennustuotteille, mikä tarkoittaa jälleen lisää tarkistettavia asioita tuotteen ostajalle.

CE-merkintä tarkoittaa rakennustuotedirektiiviin/ -asetukseen perustuvaa vaatimustenmukaisuusmerkintää, joka oikeuttaa tuotteen markkinoinnin EU:n sisämarkkinoilla. Tuotteen varsinainen valmistaja voi toimia myös EU:n ulkopuolella. Ideana on, että rakennustuotteiden CE-merkinnän yhteydessä näytetään tuotteen viranomaismääräyksiin liittyvät ominaisuudet vertailukelpoisella eurooppalaisella tavalla. Kun näitä tietoja verrataan kansallisesti asetettuihin vaatimustasoihin, selviää onko rakennustuote sopiva aiottuun käyttökohteeseen. Tämä merkintä on pakollinen talonrakennukseen ja maa- ja vesirakennukseen pysyvällä tavalla kiinnitetyissä rakennustuotteissa. (Rakennusteollisuus RT 2013.)

CE-merkinnällä helpotetaan EU:n sisämarkkinoiden avaamista, sillä valmistajalla on oikeus saattaa CE-merkitty tuote markkinoille ilman, että viranomaiset voivat vaatia CE-merkinnässä ilmoitettujen ominaisuuksien osalta muita selvityksiä tai merkkejä. On kuitenkin huomioitava, että kansallisten viranomaismääräysten vaatimustasoja ei yhtenäistetä. Toisin sanoen yhdessä jäsenmaassa kohdekohtaiset vaatimukset täyttävä CE-merkitty tuote ei välttämättä täytä toisen jäsenmaan vaatimuksia. Edelleen tarvitaan siis kansalliset säädökset rakennuskohteille ja vaatimusten on oltava yhteensopivia CE-merkinnän tietojen eli arvojen ja luokkien kanssa. (Rakennusteollisuus RT 2013.)

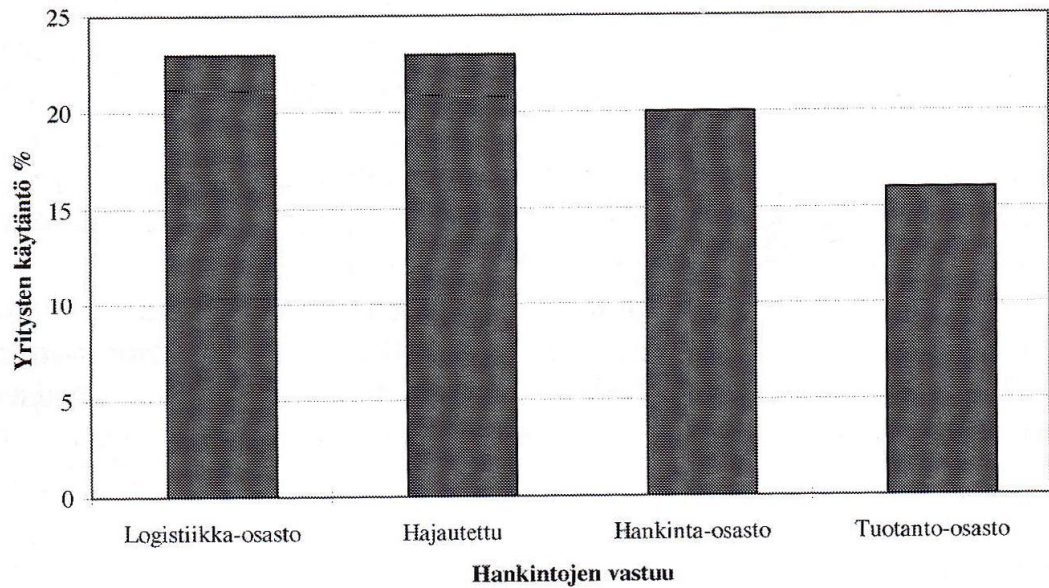
CE-merkintäjärjestelmä siis avaa EU:n sisämarkkinat ja näin helpottaa myös suomalaisten rakennustuotteiden vientiä. Toisaalta taas se myös johtaa uusien rakennustuotteiden helpompaan pääsyyn Suomen markkinoille. Tämä lisää kilpailua suomalaisten valmistajien kotimarkkinoilla. CE-merkintäjärjestelmän tullessa voimaan myös rakennusliikkeiden suorat hankinnat muista maista helpottuvat ja näin lisääntyvät, koska tuotteita joiden ominaisuudet on määritelty ja osoitettu yhdenmukaisella tavalla, on helpompi verrata. Luonnollisesti valmistajat joutuvat tällöin tehostamaan toimintaansa ja vahvistamaan kilpailukykyään, jotta saisivat turvattua tulevaisuutensa. (Rakennusteollisuus RT 2013.)

Rakennusliikkeen kannalta hyötynä on, että urakoitsijat voivat kilpailuttaa laajemmin rakennustuotteiden valmistajia. Ongelmana taas on, että CE-merkityt rakennustuotteita ei osata käyttää oikein kansallisten vaatimus-

tasotietojen puuttuessa. Mikäli rakennusliike hankkii CE-merkittyjä rakennustuotteita suoraan toisista EU-maista, toimii rakennusliike toisin sanoen jakelijana. Tällöin rakennusliikkeen tehtävänä on varmistaa, että tuotteen CE-merkintä on asianmukainen ja velvollisuutena on ilmoittaa viranomaisille, mikäli merkinnöissä on huomautettavaa. Lisäksi rakennusliikkeen tulee huolehtia, että kuljetus ja varastointi eivät muuta tuotteen ominaisuuksia ja että tuote täyttää käyttökohteen vaatimukset. Järkevintä on pyytää tuotteen valmistajalta jo etukäteen nähtäväksi kaikki asiakirjat, joita tarvitaan tuotteen soveltavuuden varmistamiseksi. Huomioitava on, että CE-merkinnän asianmukaisuutta on mahdotonta tarkistaa tuntematta ns. harmonisoitua tuotestandardia. Apuna tässä tarkistuksessa voi käyttää kansallisia soveltamisstandardeja, joissa esitetään Suomessa vaaditut tuoteominaisuudet eri tuotteille eri käyttökohteissa sekä tuoteominaisuuksille asetetut vähimmäisvaatimustasot. Tämän lisäksi rakennusliikkeen on syytä hankkia tuotteen valmistajalta jo etukäteen CE-merkintätietojen lisäksi vaatimustenmukaisuusvakuutus eli suoritustasoilmoitus (DoP) ja ilmoitetun laitoksen todistus. Niissä tuotteissa, joissa CE-merkintä kattaa tuotteen kantavuuden mitoituksen, tarvitaan lisäksi tiedot suunnitteluperusteista ja suunnittelun lähtöarvoista. Tärkeää on muistaa, että rakennustuotteen CE-merkintä ei osoita suoraan tuotteen täyttävän viranomaisvaatimuksia, kuten muiden tuotteiden CE-merkintä. Tässä urakoitsijan on siis oltava tarkkana. (Rakennusteollisuus RT 2013.)

2.7 Hankintatoimen henkilöstön kehittymishaasteet ja tehtävät

Hankintojen organisointitavat vaihtelevat eri yrityksissä. Hankintatoiminnot voivat olla keskitettynä joko yrityksen ylimmän johdon valvomalle hankintaosastolle tai ne voivat olla hajautettuna kaikkialle yrityksen toimintaan. Käytännössä ostotoiminta yleensä hajautetaan näiden kahden ääripään välille. Se, miten hankinta organisoidaan, riippuu mm. toimialasta, ostotoiminnan luonteesta ja yrityksessä vallitsevasta tilanteesta. Liikenneministeriön 1990-luvulla tekemän selvityksen mukaan hankintojen organisointi jakautui oheisen kuvion 3 mukaisesti. (Hokkanen ym. 2011, 76.)



Kuvio 3. Hankintojen organisointi yrityksissä (Hokkanen ym. 2011, 76).

Onpa hankinnat järjestetty organisaatiossa miten hyvänsä, hankintatoimella on strateginen asema yrityksen menestyksessä. Hankintatoimen strategisina perustavoitteina on mahdollistaa keskeytymätön materiaalivirta ja toimitukset sekä organisaation vaatimat palvelukset. Lisäksi sen tavoitteena on pitää varastoarvo ja puutekustannukset minimitasolla sekä ylläpitää riittäviä laatu-standardeja. Hankintatoimi myös kilpailuttaa toimittajia ja mahdollisuuksien mukaan standardisoi hankittavia tuotteita. Perustavoitteena on myös hankkia tuotteet ja palvelut mahdollisimman alhaisilla kokonaiskustannuksilla ja näin parantaa yrityksen kilpailuasemaa. Hankintatoimi pyrkii myös harmoniseen, tuottavaan yhteistyöhön organisaation muiden osastojen kanssa ja yrittää päästä hankintatavoitteisiinsa mahdollisimman alhaisilla hallintokustannuksilla. (Hokkanen ym. 2011, 76.)

Kaikkiin näihin tavoitteisiin pääseminen ei ole välttämättä yksinkertaista. Kustannusten minimointi ja riittävän laadun ylläpitäminen ovat luonnostaan keskenään ristiriidassa. Mikäli halutaan hyvää halvalla, on tunnetusti ostettava useimmiten kaksi tuotetta eli yksi hyvä ja toinen halpa. Tämä taas ei ole kovin kustannustehokasta. Lisäksi varastoarvon ja puutekustannusten yhtäaikainen minimointi on hyvin haastavaa ja hankintatoimi joutuukin tekemään kompromisseja näiden väliltä. Tämä ei kuitenkaan yleensä ole mahdollista, sillä puuttuva tuote keskeyttää koko tuotantolinjan pahimmillaan. Voidaankin

todeta, että hankintojen onnistuminen näkyy varastojen kokona ja vaihtopääoman kiertonopeutena. (Hokkanen ym. 2011, 77.)

Hankintatoimi vastaa myös materiaalien valinnasta ja niiden tuntemuksesta. Vaihtoehtoiset materiaalit voivat toisinaan osoittautua paremmiksi kuin alkuperäiset ja samalla edullisemmiksi. Laadunvalvonta on tärkeässä osassa hankintatoimen tehtävistä. Hankintatoimi toimiikin yhteistyössä tuotekehityksen kanssa. Ei kuitenkaan riitä, että hankintatoimi on yhteydessä tuotekehitykseen, vaan koko organisaation on oltava sisäisessä harmoniassa. Tällä tavalla saadaan informaatiovirtaa tehostettua ja osaamisen tasoa lisättyä ilman kustannustason nousua. (Hokkanen ym. 2011, 77.)

Jotta hankintalogistiikka onnistuisi, tulee Hokkasen ym. mukaan toimittajavaliinnat suorittaa huolellisesti. Yrityksellä voi olla toimittajia paikallisesti, alueellisesti tai globaalisti. Se, mistä toimittaja on valittu, riippuu hankittavasta tuotteesta, markkinoiden rakenteesta ja markkinahintojen vaihtelusta. Yleisesti voidaan todeta, että hankintatoimi monimutkaistuu toimittajamäärän kasvaessa ja alueen laajetessa. Toimittajien valinta liittyykin hyvin kiinteästi ostostrategiaan. Yritys voi haluta yhteistyöhön muutaman merkittävän toimittajan kanssa tai se voi sen sijaan kilpailuttaa jokaisen hankinnan erikseen. Joskus käytössä on niin sanotut vuosittaiset kilpailutuskierrokset, joiden voittajan kanssa tehdään hankintasopimus. Yleensä kilpailutuskierroksen voittaja on toisin sanoen halvin tuotteen tarjoaja. On muistettava, ettei tällainen kilpailuttaminen ole kuitenkaan välttämättä järkevää, sillä toimittajan vuosittainen vaihtaminen lisää yrityksen kustannuksia. Puhutaan kokemuksen karttumisen myötä alenevista kustannuksista. Jos toimittajaa vaihdetaan vuosittain, kuljetaan jatkuvasti oppimiskäyrän kalliilla puolella. Lisäksi vuosittain toistuva tarjousten pyytäminen ja käsitteleminen vaativat paljon resursseja. (Hokkanen ym. 2011, 77.)

Ostotoiminnan kustannuksia on hyvin monenlaisia, vaikkakin usein kustannuksiksi ajatellaan ensin vain ostohinta ja kuljetuksiin liittyvät kulut. Usein ostopäätös myös tehdään näiden näkyvien kustannusten perusteella. Tästä huolimatta nämä näkyvät kulut ovat vain jäävuorenhuippu koko ostoprosessin aiheuttamassa kustannuskertymässä. Ostajan tulisi tiedostaa piilokustan-

nukset, jolloin käsitys oston hinnasta voi muuttua täydellisesti. Piilokustannuksia ovat esimerkiksi tavarantoimitus- ja käsittelykustannukset, myöhästymis-, puute- ja virhekustannukset, jäte- ja ympäristökustannukset, varastokustannukset, valvontakustannukset sekä hallintokustannukset. (Hokkanen ym. 2011, 78–79.) Oheisesta kuviosta 4 on nähtävillä ostokustannusten jäävuorimalli.



Kuvio 4. Ostokustannusten jäävuorimalli (Hokkanen ym. 2011, 78).

Hankintatoimi ei pelkästään valitse tavarantoimittajia, vaan valittuihin toimittajiin tulee myös yllä pitää suhteita. Pelkkä tilausten tekeminen, tavarantoimitus ja mahdollisten reklamaatioiden teko ei riitä. Nykyisin tuotekehitys on nopeaa ja informaatioteknologian kehittyminen on lisännyt yritysten välistä kanssakäyntiä. Näin ollen tavarantoimittaja ei ole pelkkä myyjä, jolta ostetaan kun tavaraa tarvitaan. Koska kustannuksia pyritään kuitenkin pitämään alhaisina ja jopa alentamaan, tavarantoimittajia yleensä valitaan yhä harvempia. Näiden kanssa tehdään tiivistä yhteistyötä kustannusten alenta-

miseksi ja tuotekehityksen tehostamiseksi. Puhutaan verkostoyhteistyöstä, josta molemmat osapuolet hyötyvät. (Hokkanen ym. 2011, 79–80.)

Olipa tavarantoimittajia paljon tai vähän, on hankintatoimen kiinnitettävä huomiota myös maksu- ja toimitusehtoihin. Mitä pitempi on yrityksen maksuaika ostolle, sitä vähemmän yrityksellä sitoutuu rahaa materiaaleihin. Parhaimmassa tapauksessa yritys on jo ehtinyt myydä jalostetun tuotteen eteenpäin, kun tavarantoimittajan lasku erääntyy maksettavaksi. Tässäkin tapauksessa ostajan neuvotteleman maksuajan pituudesta riippuu siis yrityksen maksuajan suhteen saama lisäarvo. Seuraamalla markkinoita yritys voi säästää kestävän kilpailuedun. Sen on seurattava toimittajien ja jakelijoita samalla tarkkuudella kuin se seuraa kilpailijoita. Toimittajien ja jakelijoiden seuraaminen on yleensä jätetty hankintatoimen tehtäväksi. (Hokkanen ym. 2011, 80.)

Nykyään liiketoiminta globalisoituu, mikä aiheuttaa lisää töitä hankintahenkilöstölle. Ei ole enää riittävää tehdä tarjouspyyntöjä paikallisesti tai alueellisesti, vaan hankintakustannuksia pyritään pienentämään hankkimalla globaalisti. Tästä syystä hankintahenkilöstön on tunnettava materiaalitarkkailua laajasti. Suomen EU- ja euroaluejäsenyyden myötä myös kotimarkkina-alueemme on laajentunut eikä enää puhuta vain kotimaan markkinoista, vaan Euroopan yhteisömarkkinoista. EU:n itälaajentumisen myötä yhteisöalueen merkitys Suomen kaupassa on yhä edelleen kasvanut. EU:n julkisten hankintojen kilpailuttamista koskeva lainsäädäntö toisaalta lisää kaupantekomahdollisuuksia yrityksille, mutta toisaalta taas tuo mukanaan uusia käytäntöjä. Tämä vaatii yrityksen hankintatoimelta ja markkinointihenkilöstöltä aiempaa enemmän työtä. Kansainvälistyminen aiheuttaa myös yrityksen hankintahenkilöstölle koulutuspainetta ja lisää haasteita, sillä yhä useammat yhteistyökumppanit tulevat vieraista kulttuureista ja yhteiskunnalliset normit sekä käytöstavat ovat erilaisia kuin Suomessa. Kielitaito on yksi tärkeimmistä kehityskohteista. (Hokkanen ym. 2011, 80–81.)

Junnonen ja Kankainen sekä Koivisto-Pitkänen ovat samaa mieltä siitä, että hankkijalta odotetaan enemmän tämän päivän muutoksen myötä (Junnonen–Kankainen 2012, 5; Koivisto-Pitkänen 2009, 9). Koivisto-Pitkänen toteaa, että

kansainvälistymisen myötä yritys ja hankkija joutuvat toimimaan vieraassa liiketoimintakulttuurissa. Lisäksi hän huomauttaa, että yritys voi kansainvälistä kauppaa tehdessään joutua kohtaamaan erilaisia uskomuksia ja ajatuksia etiikasta, jotka voivat olla hyvin ristiriitaiset yrityksen omien eettisten tavoitteiden kanssa. (Koivisto-Pitkänen 2009, 9.)

Hankintojen osuus rakennustuotannon kustannuksista kasvaa jatkuvasti. Tästä syystä on erittäin tärkeää, että hankinnat onnistutaan tekemään menestyksekkäästi. On tärkeää, että hankinta suunnitellaan ja toteutetaan ajoissa, tilattu tuote on oikea ja oikeaan aikaan työmaan käytettävissä. Mikäli hankinnassa epäonnistutaan, näkyy se heti työmaalla joko viivästymisenä tai työmaan kannattavuuskatteessa. Junnonen ja Kankainen kertovatkin pelkäänsä materiaalihankintojen ja aliurakoitsijoiden osuuden hankkeen kokonaiskustannuksista olevan tyypillisesti 60–80 prosenttia (Junnonen–Kankainen 2012, 5).

Junnonen ja Kankainen myös korostavat hankkijoihin asetettujen odotusten kasvaneen, koska hankintojen määrät ovat lisääntyneet ja rakennusyrietykset muuttavat tuotantoon yhä joustavammaksi. Rakennusyrietyksissä hankintojen merkitys on otettu huomioon ja monet yritykset panostavatkin tänä päivänä paljon hankintojen kehittämiseen. Lisäksi sopimustekniikkaa ja sopimusehtoja on kehitetty. Kuitenkin edelleenkin hankintoihin liittyy paljon epäselvyyksiä ja ongelmia, jotka aiheuttavat aikataulun viivästymisiä ja resurssien tuhlausta. Rakennustuotteita hankittaessa huomio kiinnittyykin luonnollisesti tuotteenyksityiskohtien lisäksi tuotteen toimitusaikaan, jolloin logistisella tarkastelulla on tärkeä merkitys hankintastrategiassa. (Junnonen–Kankainen 2012, 5–7.)

Myös Ritvanen ym. ovat samaa mieltä Junnosen ja Kankaisen (2012, 5–7) kanssa siitä, että hankintatoimen henkilöstöllä on lukuisia tehtäviä. Heidän mukaansa hankintatoimen henkilöstön on määriteltävä hankintatarpeet, etsittävä koko ajan uusia ja kilpailukykyisiä hankintalähteitä. Lisäksi on suoritettava toimittajavalintaa ja -arviointia ja kehitettävä ostaja-toimittajayhteistyötä. On neuvoteltava, mitattava ja raportoitava sekä varmistettava paras mahdollinen laadun, hinnan ja palvelun yhdistelmä. Lisäksi tulee vähentää varasto-

kustannuksia, lisätä standartisointia ja seurattava markkinoita. (Ritvanen ym. 2011, 32–33.)

Tästä toimittajavalinnasta ja -arvioinnista kertoo myös Rauhala todetessaan, että ostajalla on merkittävä vastuu valitessaan kumppania logistiikkaprosessiinsa. Hän painottaa etenkin riskien selvittämistä uuden toimittajan osalta ja laajakatseisuutta siinä, mitä ovat mahdolliset vaikutukset uudesta toimittajasta esimerkiksi oman organisaation maineeseen. Mielestäni erittäin hyvänä esimerkkinä hän kertoo tuotannon eettisistä tekijöistä, jotka tänä päivänä voivat nousta jopa kohtalokkaiksi tekijöiksi suomalaisen yrityksen maineessa. Näistä hän mainitsee lapsityövoiman käytön maapallon toisella puolella, ihmistyövoiman käyttämisen esimerkiksi farkkukankaiden hiekkapuhalluksessa, tekstiilien viimeistelyyn liittyvät myrkkykäsittelyt sekä palmuöljybisnekseen liittyvät sademetsien tuhoamiset jne. (Rauhala 2011, 17–18.)

Rauhala toteaa, että hankkijalla on oltava myös englanninkielen taitoa selviytyäkseen tuontikaupasta. Joskus myös muiden kielten osaaminen on vähintäänkin hyödyllistä ellei jopa välttämätöntä. Ostajan kielitaidolle ei hänen mukaansa tarvitse kuitenkaan asettaa niin suuria vaatimuksia kuin ulkomaille tavaraa myyville myyntihenkilöille. (Rauhala 2011, 225.)

Liiketoiminnassa hankinnat ovat huomattavassa roolissa, koska niillä on suuria taloudellisia vaikutuksia. Esimerkiksi teollisuusyritysten liikevaihdosta hankittujen tuotteiden ja palveluiden osuus on noin 60–70 %. On ymmärrettävä, että vain muutaman prosentin säästö hankinnoissa voi merkittävästi parantaa yrityksen toiminnan kannattavuutta. Puhuttaessa hankintojen kokonaiskustannuksista tulee huomioida, että varsinainen ostohinta on vain pieni osa näitä kuluista. Kokonaiskustannuksiin kuuluvat ostohinta, ostamisen kustannukset (esim. toimittaja-arviointi), tavaran käsittelykustannukset, tullit ja verot sekä huolinta, varastointi, tarkastus, hallinto ja mahdolliset myöhästymisseuraamukset, jälkitoimitus-, reklamaatio-, palautus- ja kehittämiskustannukset. Näistä ostohinta on siis näkyvin kustannuserä, mutta on tiedostettava myös nämä yllä mainitut mahdolliset kustannukset. Voidaan todeta, että kustannuseriä on hyvin paljon. Näitä kokonaiskustannuksia tulisi tarkastella pit-

källä, jopa vuosien, aikajänteellä. Tämä onkin yksi tärkeimpiä hankintahenkilöstön tehtäviä. (Ritvanen ym. 2011, 35–36.)

Rauhala on samaa mieltä Ritvasen ym. (2011, 35–36) kanssa tästä, että ostajalla on suuri valta ja vastuu yrityksen kannattavuuteen ja tulokseen. Hänen mukaansa etenkin materiaalivirtojen ohjaamisessa ostajan taidot ovat tärkeitä. Yritykseen tulevat ja sieltä lähtevät tavaravirrat on sopeutettava toimimaan yhdessä niin, että kustannukset minimoidaan ja tuotot maksimoidaan. Ostajalla onkin tärkeän vaikuttajan rooli juuri pääomien käytössä, jotta niistä saadaan tuottoa ja yritykselle tulosta. Ostajan on Rauhalan mukaan kyettävä analysoimaan yrityksen oikeat tarpeet sekä laskemaan nykyiset kustannukset unohtamatta kokonaisuutta. (Rauhala 2011, 24–25.)

Perinteisen ostofilosofian mukaan ostajan päätehtävä oli löytää mahdollisimman useita tavarantoimittajia samalle tuotteelle (Koskinen ym. 1995, 21). Tämä pätee mielestäni myös tämän päivän kaupankäynnissä, sillä tuotteiden hintatason pitäminen kohtuullisella tasolla onnistuu vain, jos tuotteita tarjoaa useampia toimittajia. Juuri tässä korostuu ulkomaankaupankäynnin merkitys, sillä laajennettaessa kaupankäyntiä maan rajojen ulkopuolelle toimittajien määrä lisääntyy huomattavasti. Hankkijan tehtävänä on tarjouspyynnöillä selvittää, keneltä toimittajista tuote/palvelu on kannattavinta hankkia. Puhun kannattavuudesta, sillä hinta ei yksistään anna kuvaa siitä, onko tuote/palvelu kannattava hankinta yritykselle. Kaikessa kilpailuttamisessa on muistettava nämä yllä mainitut lisäkustannukset, joita voi syntyä tavoiteltaessa pelkästään halvinta hintaa. Kokemukseni mukaan on nähtävä kokonaisuus ja selvitettävä mahdollisuuksien puitteissa mm. hankittavan tuotteen laatu, rahtihinnat sekä toimitusajat ja niiden pitävyys. On saatava oikea tuote, oikeaan paikkaan, oikeaan aikaan.

Lisäksi on mielestäni huomioitava Koskisen ym. (1995, 21) mainitseman perinteisen ostofilosofian mukaisesti, että tavarantoimittajia on hyvä olla useita hintatason hallittavuuden vuoksi. Kokemukseni mukaan joskus on järkevämpää valita vasta toiseksi edullisin vaihtoehto, jos siten voidaan osaltaan vaikuttaa palvelun- / tuotteentarjoajan säilymiseen markkinoilla kokonaisuutta unohtamatta. Tämän päivän yritystoiminnassa puhutaan paljon kilpailukyvyys-

tä ja sen ylläpitämisestä. Itse näenkin, että kenties juuri hankkijan hyvä ammattitaito ja kyky nähdä kokonaisuus laajasti, voi toimia yhtenä hyvin tärkeänä yrityksen kilpailuetuna kilpailijoihin nähden.

Myös Rauhala on todennut, että vapaassa markkinataloudessa organisaation elinehtona on sen kilpailukykyisyys markkinoilla. Yritysten on saavutettava kilpailijoihin nähden jotain kilpailuetua huolimatta siitä, että kaikilla olisikin käytössään lähes samanlaiset resurssit. Hän kirjoittaa, että yksi varma keino saavuttaa kilpailuetua, olisi olla se "ensimmäinen" siinä mitä tekee, vaikei se asema sitten pitkään kestäisikään. Mikäli ei voi olla ensimmäinen, tulisi luoda sellainen osa-alue eli kategoria, jossa ainakin asiakkaan mielestä tuntuisi olevan se ensimmäinen. (Rauhala 2011, 64.)

Mielestäni Rauhala (2011, 64) on tässä asiassa täysin oikeassa, sillä etenkin rakennusalalla asuntotuotannossa on jo pitkään pyritty olemaan se ensimmäinen rakennusliike, joka tuottaa ostajille sellaista asumista, jota ei aikaisemmin ole ollut tarjolla. Tämä tarkoittaa siis esimerkiksi tietyille ryhmille tarjottua asumista, kuten ikäihmisten asuintaloja tai lapsiperheille suunnattuja asuntoja. Lisäksi on pyritty kehittämään erilaisia palveluja asukkaiden tarpeisiin, kuten siivous- ja pyykinpesupalvelua, jonka tarjoajalla on siis konkreettisesti tilat samassa talossa asukkaiden kanssa ja joka on näin helposti asukkaiden saatavilla. Toisena esimerkkinä on asuintaloon sijoitettu asukkaiden käyttöön tarkoitettu ilmainen kuntosali, jolle rakennuttaja on suunnitellut tilat ja jonne on hankittu asianmukaiset laitteet. Näillä suunnitelmallisilla yksityiskohdilla voidaan siis olla juuri se asiakkaiden silmissä "ensimmäinen" rakennusliike, joka näin tekee ja tällä tavalla saadaan kilpailuetua kilpailijoihin nähden.

Ritvanen ym. esittävät, että hankintatoimen tehtävät ovat hyvin monimuotoisia ja loppujen lopuksi erittäin keskeisiä yrityksen kilpailukyvyn ja kannattavuuden kannalta. Jos hankintatoimi epäonnistuu, on yrityksellä hyvin suuria vaikeuksia pitää asiakastyytyväisyyttä yllä. Lisäksi Ritvanen ym. sanovat, että hankintatoimen pitäisi tämän kaiken yllämainitun lisäksi pystyä jotenkin varautumaan mahdollisten epätavallisten tilanteiden varalta. Näistä hyvänä esimerkkinä on vuoden 2010 Islannin tulivuoren purkaus, joka sekoitti lento toiminnan täysin pitkäksi aikaa Euroopassa. Näin tämä luonnonilmiö vaikutti

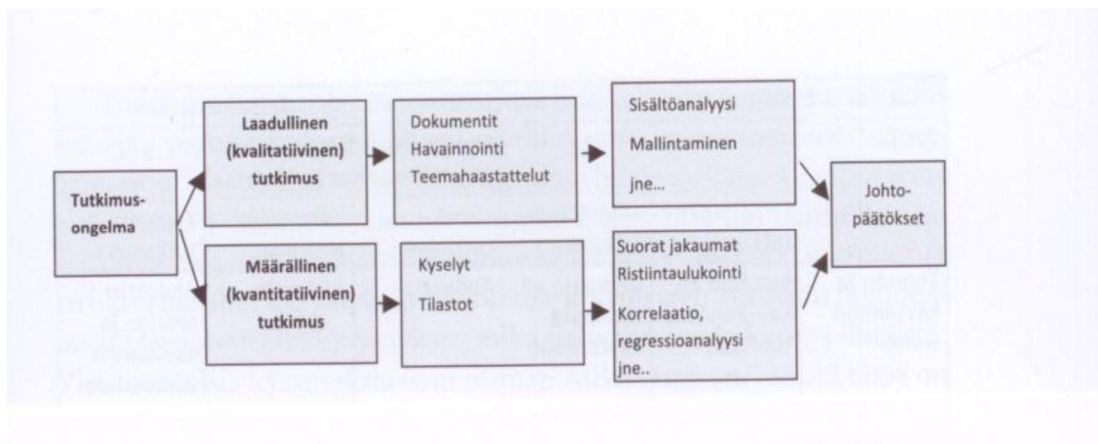
merkittävästi suomalaisten ja muiden eurooppalaisten yritysten logistiikkaan. Hankintatoimen tehtävät ja vastuut ovat siis suuremmat, kuin usein ajatellaankaan. Tästä syystä ei riitä, että yrityksessä tyydytään vallitsevaan tilaan, vaan hankintatoimea on jatkuvasti kehitettävä. Tässä juuri yrityksen liiketoimintastrategiaa myötäilevä ja ennakoiva hankintatoimi tuottaa yleensä parhaan tuloksen. (Ritvanen ym. 2011, 33.)

3 TUTKIMUSMENETELMÄT

3.1 Tutkimusote

Tutkimuksen aiheena oli EU- kaupankäynnin hyötyjen ja haasteiden kartoittaminen pohjoissuomalaisesta näkökulmasta rakennusalan hankintatoimessa. Tutkimuksessa pohdittiin myös keinoja hyötyjen lisäämiseen ja haittojen vähentämiseen. Koska tutkimus keskittyi tarkasti rajattuun kokonaisuuteen, joka on määrältään pieni, päädyttiin valitsemaan laadullinen eli kvalitatiivinen tutkimus. Määrällinen eli kvantitatiivinen tutkimus ei tässä tapauksessa olisi ollut mahdollinen pienen tutkimusryhmän vuoksi ja näin laadullista tutkimustapaa voidaan pitää luotettavana. Laadullisessa tutkimuksessa haastattelut toimivat hyvin aineistonkeruumenetelmänä. Myös tähän tutkimukseen päädyttiin valitsemaan aineistonkeruumenetelmäksi haastattelut, jotta saataisiin tietoa juuri siltä organisaation osalta, joka on eniten tekemisissä rakennusalan hankintojen kanssa. Lisäksi tutkimuksen aineistoa kerättiin havainnoimalla rakennustyömaalla tapahtuvien hankintojen onnistumisia.

Kananen kirjoittaa, että tutkimuksessa on aina tutkimusongelma, joka ratkaistaan erilaisilla tutkimusmenetelmillä. Ongelmana voi hänen mukaansa olla myös asian kehittäminen, kuten tässäkin tutkimuksessa oli. Kananen mukaan tutkimukseen liittyy aina halu saada ymmärrystä ilmiöstä sekä muutos parempaan. Tutkimuksella saadaan tietoa päätöksen tekoa varten. Kuviossa 5 kuvataan tutkimusotteen valinnasta johtuvia otteelle tyypillisiä menetelmäpolkuja. (Kananen 2013, 22–23.)



Kuvio 5. Tutkimusotteen valinnasta seuraavat otteelle tyypilliset menetelmäpolut (Kananen 2013, 22).

Tutkimusvaihtoehtoja valittaessa sopivimmalta tuntui tapaustutkimus, joka pyrkii tuottamaan jostain valitusta tapauksesta mahdollisimman paljon yksityiskohtaista tietoa. Tapaustutkimusta käytetään sekä määrällisessä että laadullisessa tutkimuksessa. Myös Järvinen–Järvinen toteavat, että tapaustutkimus on erityisesti intensiivinen tutkimus, joka voi olla metodisesti kvantitatiivinen, kvalitatiivinen tai niiden yhdistelmä (Järvinen–Järvinen 2011, 73). Eskola ja Suoranta kirjoittavatkin, että kaikki laadulliset tutkimukset ovat tapaustutkimuksia, joissa analysoitava aineisto muodostaa kokonaisuuden (Eskola–Suoranta 2008, 65).

Saarela-Kinnunen ja Eskola kirjoittavat tapaustutkimukselle olevan luonteenomaista, että yksittäisestä tapauksesta tuotetaan tarkkaa ja intensiivistä tietoa. Tapaustutkimuksen aineistonkeruussa käytetään heidän mukaansa useita menetelmiä ja yleensä tavoitellaan ilmiöiden kuvailemista. Tapaustutkimuksessa kerätystä aineistosta lähtien pyritään kokoamaan jotain yleisemminkin kiinnostavaa. He toteavat, että tapaustutkimuksen voi tehdä hyvin monella tapaa ja se onkin siksi käsitteenä hyvin monipuolinen. Olennaisinta on kuitenkin se, että käsitelty aineisto muodostaa tapaustutkimuksessa tavalla tai toisella aina kokonaisuuden eli siis tapauksen. Myös Yin kirjoittaa, että tapaustutkimus tutkii aina rajattua kokonaisuutta, tapausta, jota pyritään selvittämään ja kuvaamaan miksi-kysymyksellä (Yin 1994, 5–13). Tapaustutkimusta voi käyttää sekä kvalitatiivisessa että kvantitatiivisessa tutkimuksessa, sillä tapaustutkimus ei rajoita menetelmävalintoja. (Saarela-Kinnunen–Eskola 2001, 159.)

Tässä tutkimuksessa rakennusalan hankintatoimen kansainväliset hankinnat muodostavat juuri Saarela-Kinnusen ja Eskolan sekä Yinin mainitseman tapauksen, josta pyritään tuottamaan mahdollisimman tarkkaa tietoa hankintatoimessa tehtävien kansainvälisten hankintojen kehittämiseksi.

Tapaustutkimuksessa tutkijalla on valittavanaan lähes rajattomat mahdollisuudet toteuttaa tutkimuksensa ja siksi hänen onkin huolellisesti perusteltava valintansa. Kananen toteaa, että tapaustutkimuksen eli Case -tutkimuksen tutkimusaineistona toimivat erilaiset haastattelut, havainnot, dokumentit, arkistot jne. ja lähteitä on rajattomasti (Kananen 2012, 35). Tärkeää on tuoda esille tapaustutkimuksessa tutkimusprosessi, josta tutkimuksen lukija voi

nähdä, miten tutkimuksen johtopäätöksiin on päädytty. Näin lukija voi myös arvioida tutkimuksen luotettavuutta. On muistettava, ettei määrällinen aineisto sen paremmin kuin laadullinenkaan aineisto muutu teoriaksi tai yleistyksi ilman tutkijan tekemään tulkintaa. Tämä tulkinta on aina tutkijan tai mahdollisen tutkijaryhmän inhimillisen prosessoinnin tulos. Kun kyselylomaketutkimuksessa etsitään vastauksia kysymyksiin kuka, mikä, missä, kuinka monta, kuinka paljon jne., tapaustutkimuksessa haetaan vastauksia kysymyksiin kuinka ja miksi. Tapaustutkimusta voidaan verrata historian tutkimukseen, erona vain se, että historian tutkimuksessa tutkitaan menneitä tapahtumia. Vahvuutena tapaustutkimuksessa on sen kokonaisvaltaisuus. Tiettyä tapausta ymmärtääkseen, on otettava huomioon kontekstuaaliset seikat: ajalliset, paikalliset, poliittiset, historialliset, taloudelliset, kulttuuriset ja sosiaaliset sekä henkilökohtaiset. (Saarela-Kinnunen–Eskola 2001, 160–161.)

Juuri tapaustutkimuksen kokonaisvaltaisuus vaikutti tapaustutkimuksen valintaan tässä tutkimuksessa, sillä tutkittavaan aiheeseen eli kansainvälisten hankintojen tekemiseen ja niistä hyötymiseen vaikuttavat vahvasti lappilaisesta näkökulmasta katsottuna niin ajalliset, paikalliset kuin taloudelliset ja sosiaalisetkin seikat. Lisäksi tutkimuksessa pyrittiin saamaan vastauksia kysymyksiin kuinka ja miksi, joita Saarela-Kinnunen ja Eskola kirjoittavat nimenomaan tapaustutkimuksessa käytettävän.

Menetelmällisessä tutkimuksessa tapauksella tarkoitetaan tutkimuksen kohdetta. Tapaustutkimuksessa tutkittavan kohteen valinta perustuu joko käytännölliseen tai teoreettiseen intressiin. Lisäksi kohteen synnyn selvittäminen on olennainen osa tutkimusprosessia. Tapaustutkimuksessa tutkitaan yhtä tai useampaa tapausta, joilla voi olla myös erilaisia alayksiköitä. Tapaustutkimuksen tapaus voi olla esimerkiksi yksilö, perhe, organisaatio, yhteisö tai tapahtuma/tapahtumasarja, fyysinen yksikkö, prosessi tai tilanne (Saarela-Kinnunen–Eskola 2001, 161; Kananen 2012, 34; Metsämuuronen 2008, 16). Staken näkemyksen mukaan tapaus on integroitu systeemi eli ohjelmat ja henkilöt ovat selkeästi mahdollisia tapauksia, kun taas erilaiset prosessit ja tapahtumat eivät mahdu käsitykseen tapauksesta (Stake 1995, 2). Käsitteäänpä tapaus miten hyvänsä, se on kuitenkin rajattava muusta ympäristöstä ja on kerrottava kyseisen tapauksen valintakriteerit. Jos tapaus on esimerkik-

si ryhmä, tulee perustelun lisäksi kertoa, miten ryhmän jäsenet voidaan identifioida. (Saarela-Kinnunen–Eskola 2001, 161–162.)

Tässä tutkimuksessa tutkittavan kohteen valintaan vaikutti käytännöllinen intressi, sillä tutkija työskentelee rakennusalan hankintatoimessa ja tulee tekemään työssään kansainvälisiä hankintoja tulevaisuudessa lisääntyvässä määrin. Näin toteutuu myös tässä tutkimuksessa tapaustutkimuksen ominainen piirre, jossa tutkija on vahvasti osallisena, kuten alla Saarela-Kinnunen ja Eskola toteavat.

Tapaustutkimuksessa tapauksen täydellinen ymmärtäminen on merkittävämpää kuin yleistäminen. Kuitenkin hyvin kuvattu tutkimus ja onnistunut käsitteellistäminen antavat aineksia yleistettävyyteen. Tapaustutkimukselle ominaisia piirteitä ovat teorian vahva osuus, tutkijan osallisuus ulkopuolisuuden sijaan ja monimetodisuus sekä rakenteelliset (väestöön liittyvät) ja historialliset (tapahtumiin liittyvät) sidokset (Stoecker 1991, 108–109). Vaikka tapaustutkimuksessa ilmaistuna tavoitteena olisi yhden erityisen tapauksen kuvaaminen, on taustalla kuitenkin toive ymmärtää inhimillistä tai ihmisyhteisöihin liittyvää toimintaa yleisemminkin. Tapaustutkimuksesta voi sanoa, ettei se ole menetelmä. Se on lähestymistapa, näkökulma todellisuuden tutkimiseen. Sille on tyypillistä joustavuus ja monipuolisuus. Tutkimuksessa teoria ja empiria ovat keskenään uutta luovassa vuoropuhelussa. (Saarela-Kinnunen–Eskola 2001, 163–168.)

Tämä tutkimus on aineistolähtöinen, laadullinen tutkimusprosessi, jossa tutkittavaa ilmiötä eli EU-kaupankäyntiä pyritään tarkastelemaan mahdollisimman kattavasti pohjoissuomalaisesta näkökulmasta. Tavoitteena on saada tietoa tutkittavan ilmiön hyödyistä ja haitoista sen kehittämistä varten. Tutkimuksen tarkoituksena ei ole saada yleistettävyyttä, jolla kartoitettaisiin EU-kaupankäynnin hyödyt ja haitat sekä haasteet koko Suomessa, vaan tarkoitus on keskittyä pohjoissuomalaiseen näkökulmaan. Tämä tukee valittua laadullista tutkimusmenetelmää.

Kananen kirjoittaa laadullisen tutkimusotteen soveltuvan parhaiten seuraavanlaisiin tilanteisiin:

- Ilmiö on uusi tutkimuskohteena eikä siitä ole tietoa, teorioita tai tutkimusta.
- Ilmiöstä halutaan saada syvälinen näkemys.
- Luodaan uusia teorioita ja hypoteeseja.
- Käytössä on triangulaatiot eli ns. mixed-tutkimusstrategiat.
- Ilmiöstä halutaan hyvä kuvaus. (Kananen 2012, 29.)

Kuten Kananen toteaa, laadullista tutkimusotetta käytetään mm. tilanteessa, jossa ilmiöstä halutaan hyvä kuvaus. Näin myös tässä tutkimuksessa tutkittavasta aiheesta tahdottiin saada mahdollisimman hyvä kuvaus, jotta sitä voitaisiin kehittää ja tämä tuki myös laadullisen tutkimusotteen valintaa ja luotettavuutta tutkittavan aiheen osalta.

Laadulliselle tutkimusmenetelmälle on luonteenomaista katsella tutkittavaa ongelmaa monelta eri suunnalta ja problematisoida kaikkia itsestään selviä näkökulmia. Tästä syystä laadulliselle tutkimukselle on tavanomaista kerätä sellainen aineisto, joka mahdollistaa mahdollisimman monia erilaisia tarkasteluja. Laadullinen aineisto onkin monitasoista ja ilmaisullisuudeltaan rikasta. (Alasuutari 2011, 83–84; 1995, 74.)

Alasuutarin kanssa samaa mieltä ovat Hirsjärvi ja Huttunen, jotka kirjoittavat kvalitatiivisen tutkimuksen ominaispiirteitä olevan mm. seuraavat seikat:

- Pyritään keräämään kokonaisvaltaista empiiristä tietoa siten, että laadulliset ja yksityiskohtia kuvaavat seikat tulevat esille.
- Havaintoaineiston keräämisessä käytetään menetelmiä, joilla edellä mainitut asiat mahdollistuvat.
- Tutkimuksen johtopäätökset tehdään ilman tilastomatemattisia keinoja, joskin myös niitä voidaan niin halutessa käyttää. (Hirsjärvi–Huttunen 1995, 179–180.)

Hirsjärvi ja Huttunen kirjoittavat, että osallistuva havainnointi, vapaamuotoinen haastattelu ja ryhmäkeskustelut sekä omaelämäkertojen käyttö ovat me-

netelmiä, joilla kokonaisvaltaista empiiristä tietoa kerätään. (Hirsjärvi-Huttunen 1995, 179–180.)

Tässä tutkimuksessa Hirsjärven ja Huttusen edellä mainitsema osallistuva havainnointi oli suuressa osassa tutkijan työskennellessä rakennustyömaalla ja tehdessä havaintoja työmaalle tehtävistä kansainvälisistä hankinnoista sekä niiden onnistumisesta ja niissä ilmenneistä haasteista. Tutkija piti havaintopäiväkirjaa näistä havainnoista, mutta näitä havaintoja ei ole käytetty tämän työn aineistona eikä niitä ole tutkimuksessa suoritetuissa haastatteluissa otettu esille. Kansainvälisistä hankinnoista tehdyt havainnot lisäsivät tutkijan ymmärrystä tutkittavaa asiaa kohtaan ja antoivat arvokasta näkemystä siitä, mitkä teemat on tärkeää käydä läpi haastatteluissa.

Laadullinen tutkimus pyrkii ”löydöksiin” ilman tilastollisia menetelmiä tai muita määrällisiä keinoja. Määrällinen tutkimus perustuukin lukuihin, kun taas laadullinen tutkimus käyttää sanoja ja lauseita. Laadullisessa tutkimuksessa ei myöskään pyritä määrällisen tutkimuksen lailla yleistämään asioita. Tarkoituksena laadullisessa tutkimuksessa onkin ilmiön kuvaaminen, ymmärtäminen ja mielekkään tulkinnan antaminen kyseisestä ilmiöstä. Laadullinen tutkimus pyrkii siis ilmiön ymmärtämiseen. Kvalitatiivisella tutkimuksella ei myöskään ole kvantitatiivisen tutkimuksen kaltaista tarkkaa menetelmällistä viitekehystä ja ohjeistusta. Laadullisen aineiston analyysistä puuttuvatkin kvantitatiivisen tutkimuksen tiukat säännöt. Laadullinen tutkimusprosessi ei ole useastikaan ns. lineaarinen, vaan tutkija tekee sekä kenttätöitä että teoriaosuutta yhtä aikaa ja voi palata teoriapohdintojen pariin useitakin kertoja tutkimuksen aikana. Laadullisen tutkimuksen kulkua ohjaavat tutkimustulokset, kuten mm. saturaatio eikä laadullisesta tutkimuksesta saada yhtä objektiivista tulkintaa, sillä sekä tulos että tulkinta ovat riippuvaisia tutkijasta. Tämä ei kuitenkaan tarkoita sitä, että laadullisessa tutkimuksessa voitaisiin esittää väärää tulkintoja. (Kananen 2012, 29–30 .)

Tässä tutkimuksessa suoritetuissa haastatteluissa saavutettiin myös Kananen mainitsema saturaatio eli haastatteluista ei enää ilmennyt uusia asioita, jolloin tutkimuksessa voitiin todeta haastatteluiden määrän olleen tarpeeksi suuri tutkimuksen luotettavuuden kannalta.

Määrällisessä tutkimuksessa lasketaan ilmiön määriä tai tekijöiden välisiä riippuvuussuhteita ja ilmiö tunnetaan sitä selittävän teorian kautta. Ilmiön ymmärrys on siis jo olemassa määrällisessä tutkimuksessa ja siitä on olemassa teorioita tai malleja. Määrällisessä tutkimuksessa ilmiöön vaikuttavat sisäiset ja ulkoiset tekijät eli muuttujat tunnetaan, sillä määrällisen tutkimuksen laskutoimituksia ei luonnollisesti voi tehdä, jos ei tiedetä, mitä lasketaan. Määrällinen tutkimus lähtee yleisestä yksittäiseen eli kyseessä on deduktio. Laadullinen tutkimus taas etenee yksittäisestä yleiseen eli kyseessä on induktio. (Kananen 2012, 31–32.)

Hirsjärven ja Huttusen mukaan kvantitatiivista eli määrällistä tutkimusta voidaan kuvata seuraavasti:

- Pyrkimyksenä on tuottaa rajatusta kohteesta objektiivista empiiristä tietoa.
- Havainnointiaineistoa kerätään menetelmillä, jotka mahdollistavat määrällisen, numeerisen mittaamisen ja mittaustulokset. Näitä ovat mm. systemaattinen tarkkailu, fysiologiset testit ja mittaukset sekä standardoidut lomakemenetelmät.
- Tutkimuksen johtopäätökset tehdään havaintoaineiston tilastolliseen analyysiin perustuen eli käytetään prosenttitaulukoita, keskiarvolaskelmia ja muita tilastollisia tunnuslukuja, merkitsevyytestausta jne. (Hirsjärvi–Huttunen 1995, 179.)

Myös Vilkka toteaa määrällisen tutkimusmenetelmän tutkimusaineiston keräämisessä käytettävän joko kyselylomaketta, systemaattista havainnointia tai valmiita rekistereitä ja tilastoja. Vilkan mukaan kyselylomake on näistä yleisin määrällisessä tutkimusmenetelmässä käytetty aineiston keräämistapa. (Vilka 2005, 73.)

3.2 Aineiston hankinta

Tutkimuksen tietoperustaa kartutettiin käyttämällä lähdeaineistona aihetta käsittelevää kirjallisuutta, tutkimuksia, artikkeleita sekä verkkojulkaisuja ja opinnäytetöitä. Aineistonkeruumenetelmiksi tutkimukseen valittiin teema-haastattelut. Lisäksi suoritettiin havainnointia, joka antoi tutkijalle arvokasta lisänäkemystä tutkittavaa asiaa kohtaan. Hirsjärven ja Hurmeen mukaan

(2009, 34) haastattelu on hyvin joustava aineistonkeruumenetelmä ja sopii moniin erilaisiin tutkimusmenetelmiin. Aineiston hankinta havainnoimalla tapahtui seuraamalla ulkomaisten hankintojen onnistumista rakennustyömaalla ja tekemällä havainnoista kenttämuistiinpanoja. Haastattelut valittiin tämän tutkimuksen aineistonkeruumenetelmäksi, jotta päästäisiin keskittämään tutkimus siihen organisaation osaan, jolla on omakohtaisia kokemuksia ja näkökulmia tutkittavasta ilmiöstä eli EU-kaupankäynnistä. Tätä aineistonkeruumenetelmää puoltaa se, että tutkimuksen kohteena oleva kohderyhmä on hyvin pieni ja näin ollen esimerkiksi kyselytutkimuksella saatu aineisto olisi voinut muodostua liian suppeaksi, jotta siitä olisi voinut tehdä tutkimuksessa luotettavia päätelmiä.

Eskola ja Vastamäki kirjoittavat, että teemahaastatteluksi kutsuttu haastattelu on Suomessa suosituin tapa kerätä laadullista aineistoa. Heidän mukaansa teemahaastattelun idea on hyvin yksinkertainen: kun halutaan tietää jonkin henkilön ajatuksia jostain asiasta, sitä kysytään tältä henkilöltä itseltään suoraan. Myös Witzel ja Reiter ovat samaa mieltä siitä, että haastattelut ovat luotettava tapa saada asioista selvää eli kysymällä suoraan haastateltavalta mielipidettä kyseisestä asiasta (Witzel–Reiter 2012, 1). Toisin sanoen kyseessä on ikään kuin keskustelu, joka tosin alkaa tutkijan aloitteesta ja etenee yleensä tutkijan ehdoilla, mutta jossa keskustelemalla toisen henkilön kanssa pyritään saamaan vastauksia tutkittavaan asiaan. Eskola ja Vastamäki toteavat lisäksi, että tänä päivänä on pitkälti siirrytty perinteisestä kysymys-vastaus haastattelusta enemmän vapaata keskustelua muistuttavaan haastattelutilanteeseen. Tässä tietysti haastattelijan omasta halusta avautua keskustelussa riippuu paljon se, millaiseksi haastattelutilanne muodostuu. (Eskola–Vastamäki 2001, 24–25.)

Tutkimuksessa haastateltiin viittä henkilöä, jotka ovat rakennusalan hankinta-tehtäviä työkseen tekeviä tai hankintatoimessa jossain muodossa mukana olevia henkilöitä Pohjois-Suomessa. Haastattelutekniikoita on olemassa monia erilaisia ja koska tutkimukseen valitut haastateltavat tarkastelevat hankintaa eri puolilta hankintakenttää, valittiin tutkimukseen käytettäväksi teemahaastattelu, joka siis antaa haastateltaville mahdollisuuden tuoda oma näkökantansa selvemmin esille kuin valmiita kysymyksiä tai vastausvaihtoehtoja käyttävät strukturoitu ja puolistrukturoitu haastattelu. Näin tutkimuksen tulok-

sesta saatiin tässä tapauksessa kattavampi kuin tarkasti määritellyistä haastatteluista saataisiin. Teemahaastattelun avulla pyrittiin keskittämään haastattelukysymykset teemoittain niin, että saatiin vastauksia tutkimuskysymyksiin. Haastatteluja suoritettiin siihen asti, että vastauksissa saavutettiin saturaatio eli vastauksista ei noussut enää esille uusia seikkoja tutkittavaan ilmiöön liittyen.

Hirsjärvi–Remes–Sajavaaran mukaan kvalitatiivisessa tutkimuksessa on hyvä valmistautua siihen, että ongelma tai mieluummin he puhuvat tutkimustehävästä, voi muuttua tutkimuksen edetessä. He toteavat, että tutkimuksessa pyritään aina esittämään tutkimusongelma mahdollisimman selkeästi ja tarkasti rajaten. Voidaan puhua pääongelmasta ja sen lisäksi osaongelmista, jotka saadaan eriteltyä pääongelmaa analysoidessa ja täsmentäessä. Toisaalta heidän mielestään tutkimuksessa voi joskus olla vain yksi ongelma tai joukko samantasoisia ongelmia, joita ei ole mielekästä jakaa pää- tai osaongelmiin. (Hirsjärvi–Remes–Sajavaara 2009, 126.)

Tutkimuksessa varauduttiin siihen, että jos aineisto ja analyysiprosessi olisivat niin vaatineet, alkuperäinen tutkimusongelma ja käsitteet olisi hylätty sekä olisi etsitty uudet lähtökohdat tutkimukselle. Näin ei kuitenkaan tässä tutkimuksessa käynyt, vaan alkuperäinen tutkimusongelma ja käsitteet säilyivät samoina tutkimuksen loppuun asti.

Teemahaastattelussa haastateltava pääsee kertomaan oman kantansa tutkittavaan asiaan. Eskolan ja Vastamäen (2001, 25) mukaan haastateltavat suostuvat haastatteluihin yleensä kolmesta eri syystä. Ensimmäiseksi haastateltavalle avautuu mahdollisuus tuoda mielipiteensä esiin, toiseksi haastateltava pääsee kertomaan omista kokemuksistaan ja kolmanneksi haastateltava voi toivoa, että omista kokemuksistaan kertomalla auttaa muita kenties samassa tilanteessa olevia. (Eskola–Vastamäki 2001, 25–26.)

Tässä tutkimuksessa kaikki haastateltavat toivat selkeästi esiin omat mielipiteensä tutkittavasta aiheesta ja kertoivat mielellään omakohtaisista kokemuksista kansainvälisiin hankintoihin liittyen.

Teemahaastattelussa määritellään etukäteen aihepiirit eli teema-alueet, joilla haastattelussa liikutaan. Teemahaastattelussa ei kuitenkaan tehdä struktu-

roidulle haastattelulle tyypillisiä tarkkoja kysymysmuotoja ja järjestystä, vaan teema-alueet käydään läpi satunnaisessa järjestyksessä. Haastattelijan tehtävänä on huolehtia, että kaikki teemat tulevat haastattelutilanteessa keskustelluksi, mutta niiden laajuus ja järjestys vaihtelevat haastattelusta toiseen. Haastattelijalla on ns. tukilista asioista, jotka ovat olennaisia tutkimuksen kannalta ja jotka pitää haastattelussa käydä läpi. Strukturoitu haastattelu sen sijaan perustuu ajatukseen, että kysymysten merkitys on kaikille vastaajille sama. Strukturoidussa haastattelussa myös vastausvaihtoehdot ovat valmiit ja haastateltavat valitsevat näistä itselleen sopivimman vastauksen. Puoli-strukturoitu haastattelu taas sisältää valmiit kysymykset, mutta vastausvaihtoehtoja ei ole, vaan haastateltava saa omin sanoin vastata kysymyksiin. (Eskola–Vastamäki 2001, 26–27.)

Hirsjärvi ja Hurme ovat Eskolan ja Vastamäen kanssa samaa mieltä siinä, että teemahaastattelussa etukäteen määriteltyjen teema-alueiden pohjalta haastattelijalla on mahdollisuus jatkaa ja syventää keskustelua niin pitkälle kuin tutkimusintressit edellyttävät ja haastateltavat kiinnostus ja edellytykset sallivat (Hirsjärvi–Hurme 1995, 42).

Teemahaastattelussa käytetyt teemat ovat tämän tutkimuksen kannalta ehdottoman tärkeitä juuri siitä syystä, että eri puolilla hankintakenttää toimivat haastateltavat ovat työssään eri tavoin tekemisissä hankintojen kanssa. Toiset saavat konkreettisesti kosketuksen hankkimiinsa tuotteisiin, kun taas toiset hoitavat hankkimisen, mutta eivät ole tekemisissä saapuvan tuotteen tai tilatun palvelun kanssa. Esimerkiksi avoimessa haastattelussa, jossa kaikkien haastateltavien kanssa ei välttämättä käydä läpi kaikkia teema-alueita, olisi tässä tapauksessa voinut jäädä tutkimuksen kannalta olennaista tietoa saamatta.

Eskola ja Vastamäki kirjoittavat, että teemojen valinnassa tärkeintä on pitää mielessä itse tutkimusongelma, johon ollaan hakemassa vastausta. Heidän mukaansa tutkimusongelma sitoo kokonaisuuden yhteen ja antaa oikeuden erilaisten kysymysten esittämiseen. (Eskola–Vastamäki 2001, 33.)

Tutkimuksen teemojen valinnassa pohdittiin tutkimusongelmaa ja pyrittiin valitsemaan teemat, joita haastateltavien kanssa käsittelemällä saataisiin vastauksia tutkimusongelmaan. Tutkimuksen liitteenä 1 on teemahaastatte-

lun pohja apusanoineen ja tutkimuskysymykset. Tietoperustasta esille nousseet teemat listattiin ja mietinnän jälkeen niistä päädyttiin valitsemaan viisi pääteemaa, jotka kattoivat mahdollisimman hyvin tutkimuksen pääkysymysten aiheet. Näiden pääteemojen sekä niistä muodostettujen avainsanojen avulla pyrittiin johdattelemaan haastattelua pysymään valitussa aiheessa ja pyrittiin löytämään vastauksia tutkimuskysymyksiin. Teemat, apukysymykset ja avainsanat pidettiin samoina kaikkien haastateltavien kanssa, vaikka eroja oli siinä, missä laajuudessa ja missä järjestyksessä kutakin teemaa käsiteltiin. Läpikäytävien teemojen lisäksi haastateltaville annettiin mahdollisuus ns. vapaaseen puheeseen pitämällä lyhyitä taukoja keskustelunavauksien välissä, jolloin haastateltavalla oli mahdollisuus avata keskustelua itse. Haastattelussa kysymykset pyrittiin asettelemaan niin, etteivät ne johdatelleet haastateltavaa, vaan kysymysten avulla pyrittiin saamaan tietoa juuri haastateltavan ajatuksista tutkittavaan asiaan. Tämä tapahtui esittämällä teemoihin pohjautuvan kysymyksen sekä siihen mahdollisesti jatkokysymyksen, jossa tarkennettiin haastateltavan kokemusta / tuntemusta kyseiseen asiaan. Kysymyslauseet aloitettiin pääsääntöisesti sanoin: miten mielestäsi...? miksi koet näin...? jne.

Haastateltaville kerrottiin heti haastattelutilanteen alussa, millaiseen tutkimukseen heidän vastauksiaan käytetään ja, että heidän vastauksensa ovat luottamuksellisia eikä heidän nimiään tulla julkaisemaan tutkimuksessa missään vaiheessa. Kaikki haastateltavien antama tieto tuli anonyyminä tietona tutkimukseen. Haastateltavista käytetään tutkimuksessa nimitystä H1, H2, H3 jne. Ennen haastattelua käytiin avointa keskustelua haastateltavan kanssa tutkimuksen aiheesta ja tutkimuksen pääkysymyksistä sekä aineiston käsittelystä. Haastattelun pohjaksi valittuja teemoja ei vielä tässä keskustelussa käyty läpi, vaan keskustelulla pyrittiin luomaan avoin ja vapautunut ilmapiiri ennen varsinaisen haastattelun alkua sekä haastateltavalle että haastattelijalle. Kutakin haastattelua varten oli varattu aikaa noin 30 minuuttia, mikä osoitautui riittäväksi ajaksi haastattelun suorittamiseen. Haastattelujen keskimääräiseksi kestoksi muodostui 22 minuuttia. Ainoastaan yksi tutkimuksessa tehty haastattelu kesti yli 30 minuuttia. Taulukossa 2 on nähtävillä haastattelujen kesto alku- ja lopetusaikoinen sekä haastatteluiden tekoajankohdat.

Taulukko 2. Tutkimuksessa suoritettut teemahaastattelut

HAASTATELTAVA	PÄIVÄMÄÄRÄ	ALOITUSAIKA- LOPETUSAIKA	KESTO
H1	ke 25.9.2013	12:41 – 13:13	31 min 57 s
H2	ma 30.9.2013	14:46 – 15:04	18 min 37 s
H3	ti 1.10.2013	14:06 – 14:19	13 min 15 s
H4	to 3.10.2013	09:24 – 09:43	19 min 51 s
H5	ti 15.10.2013	14:18 – 14:45	27 min 50 s
Haastatteluiden kesto yhteensä:			111 min 30 s
Haastatteluiden keskimääräinen kesto:			22 min 30 s

Haastattelut voidaan tallentaa esimerkiksi tekemällä muistiinpanoja, videomalla tai nauhoittamalla haastattelut. Tässä tutkimuksessa haastattelut tallennettiin nauhoittamalla ja lisäksi tekemällä muistiinpanoja niistä esille tulleista asioista, jotka vaikuttivat tutkimuksen kannalta kiinnostavilta. Nämä muistiinpanot tutkittiin tarkasti aineiston analysointi vaiheessa ja pohdittiin niiden merkityksellisyyttä tutkimusongelman ratkaisussa. Muistiinpanot toimivat hyvänä apuna haastattelujen sisällönymmärtämisessä.

3.3 Aineiston litterointi

Tutkimuksessa tehtiin viisi teemahaastattelua ja haastattelut kestivät keskimäärin 22 minuuttia. Haastatteluaineisto kirjoitettiin sanasta sanaan tekstiksi eli aineisto litteroitiin. Litterointi suoritettiin koko aineistolle, koko haastattelu-dialogille, siitä mitään pois jättämättä. Eli sekä haastateltavan että haastattelijan puhe kirjoitettiin tarkasti ylös haastattelun alusta alkaen haastattelun päättymiseen asti. Haastatteluaineistossa haastateltavista käytetään nimitystä H1, H2, H3, H4 ja H5. Näin turvataan haastateltavien anonymiteetti.

Kananen kirjoittaa laadullisten tutkimusten aineistojen olevan monesti niin laajoja, että niitä on hankala käsitellä. Tästä syystä litteroitu aineisto on työsnettävä niin, että siitä saadaan tehtyä analysointi. Yksi keino tähän on koodaus, jolla aineistoa pelkistetään ja selkeytetään niin, että sen sisään voi ikään kuin nähdä. Aineistosta on etsittävä tutkimuksen kannalta olennainen tieto. Koodaus eli luokittelu toimii tässä ajattelun perustoimintona, jonka avulla muodostetaan aineistosta pelkistettyjä ”karttoja”. Tietoa yhdistetään niin, että samaa tarkoittavat asiat yhdistetään saman koodin alle. Samoin tehdään asioille, joilla on samanlaiset elementit tai tekijät. Koodaus voidaan Kanasen

mukaan tehdä joko atk- ohjelmalla tai kirjoittamalla koodit käsin tekstien marginaaleihin. On muistettava, että koodaus ei vielä ole itse analyysia vaan sen välivaihe. Koodauksen jälkeisessä analyysissä aineistosta pyritään etsimään rakenteita, säännönmukaisuuksia tai teemoja. Liian yleisluontoisella koodauksella voidaan kadottaa tietoja, joten koodauksen tasoon on kiinnitettävä huomiota. (Kananen 2008, 88–89.)

Tallennetut haastattelut pyrittiin kirjoittamaan välittömästi aina kunkin haastattelun jälkeen tekstiksi eli litteroimaan jo ennen seuraavaa haastattelua. Näin turvattiin aineiston säilyminen tallessa. Aineiston luotettavuuden kannalta ei ollut merkitystä missä järjestyksessä litterointi ja haastattelut suoritettiin, sillä tässä tapauksessa tutkijalla oli jo omaa näkemystä ja työkokemusta sekä hankintojen tekemisestä että hankintojen vastaanottamisesta työmaalla. Näin ollen ei ollut vaaraa, että tutkijalle haastatteluista mahdollisesti muodostunut mielikuva olisi voinut vaikuttaa haastatteluaineistoon. Litteroinnin jälkeen kukin haastattelu kuunneltiin läpi ja samalla tarkastettiin siitä tehty litterointi mahdollisten virheiden korjaamiseksi. Kun koko aineisto oli litteroitu ja tarkistuskuuntelut suoritettu sekä mahdolliset korjaukset tehty, alettiin aineistosta etsiä kiinnostavia piirteitä.

3.4 Aineiston analysointi

Litteroinnin jälkeen haastatteluaineistolle suoritettiin analyysi, jolla pyrittiin saamaan mahdollisimman selkeä käsitys haastattelun tuloksista ja mahdollisesti esille nousseista uusista teemoista. Tutkimuksessa varauduttiin siihen, että ennalta asetetut teemat eivät välttämättä ole samat kuin teemat, jotka aineistoa analysoimalla osoittautuvat olennaisesti aineiston sisältöä ja tutkimusaihetta jäsentäviksi. Tässä tutkimuksessa teemat kuitenkin pysyivät samoina tutkimuksen loppuun asti. Analyysimenetelmänä työssä käytettiin teemoittelua.

Eskola ja Vastamäki toteavatkin teemahaastattelun tyypillisimmäksi analysointimenetelmäksi teemoittelun ja tyypittelyn. Teemoittelu tarkoittaa aineiston järjestämistä teemojen mukaisesti ja sen jälkeen aineiston pelkistämistä. Tyypittelyssä taas on kyse erilaisten tyypikuvausten konstruoinnissa aineistosta. He näkevätkin teemahaastattelun yhtenä vahvuutena juuri sen, että kynnys aloittaa kerätyn aineiston analyysia ei ole niin suuri kuin useimmiten

laadullisen aineiston kanssa on. Teemahaastattelu aineiston voi järjestää litteroinnin jälkeen teemoittain niin, että jokaisen teeman alla on kaikkien haastateltavien antamat vastaukset kyseiseen teemaan. Näin aineistoa on helppo analysoida teemoittain eli ottaa teema ja sen sisältä valita antoisimmalta vaikuttava vastaus ja katsoa, mitä se sisältää. Tällä tavoin konstruointia kuvaa rakennetaan seuraavien haastattelujen avulla, kunnes koko aineisto on läpikäyty. Eskola ja Vastamäki toteavat, että aineistoa on kuitenkin mahdollista lukea myös toisin päin, tapaus kerrallaan. (Eskola–Vastamäki 2001, 41–42.)

Aluksi aineistosta etsittiin, haastattelu kerrallaan läpi käymällä, suoraan haastatteluteemoihin kuuluvia asioita, jotka merkittiin ja kirjattiin sanasta sanaan aineistosta erikseen ylös. Tämän jälkeen etsittiin aineistosta yhtäläisyydet ja eroavaisuudet. Samalla mahdolliset aineiston analysoinnista mieleen tulevat seikat kirjattiin ylös myöhempää tarkastelua varten. Aineistoa luettiin läpi useaan otteeseen, jotta mikään seikka ei jäisi huomaamatta ja kaikki tutkimuksen kannalta merkittävät vastaukset olisi kirjattuna erikseen jatkopohdintaa varten. Lopuksi aineistoa tarkasteltiin vielä etsimällä siitä mahdollisia muita esille tulevia tai toistuvia asioita, joita ei haastatteluteemoissa esiintynyt. Aineistosta esille nousseet kohdat kuunneltiin läpi vielä kertaalleen tietojen oikeellisuuden varmistamiseksi ja näin saatua aineistoa tarkasteltiin kriittisesti vielä ennen lopullista aineistosta tehtävää analyysiä. Tuloksiin liitettiin tekstikatkelmiin ei ole tehty muutoksia, vaan haastateltavien puhe on kirjoitettu tekstiin sellaisenaan mitään lisäämättä, mitään poistamatta. Lukuun ottamatta tekstikatkelmia, joissa esiintyy henkilöiden nimiä ja jotka ovat aineistosta tutkimuksen tuloksiin liitetty. Näistä tekstikatkelmista on nimet poistettu henkilöiden anonymiteetin suojaamiseksi.

Aaltolan ja Vallin mukaan laadullisessa tutkimuksessa aineiston analysointi on sekä analyttistä että synteettistä. Analyttisyyttä on aineiston luokittelu ja jäsentäminen systemaattisesta eri teema-alueisiin ja koodaaminen helpommin ymmärrettäviin osioihin. Heidän mukaansa analysointivaiheita on useita ja näiden vaiheiden aikana teema-alueiden erittely ja sisäinen jäsenitys asetuvat pikku hiljaa paikoilleen. Aineistoa analysoidessa keskeisenä tavoitteena on löytää ns. ydinkategoriat, jotka kuvaavat tutkittavaa kohdetta ja joiden varaan tutkimustulosten analysointi voidaan rakentaa. Tutkimusta raportoidessa

kuitenkin tutkija on se, joka lopulta ratkaisee, mitkä seikat nousevat esille ja mikä on tutkittavan ilmiön tarina. He kirjoittavat, että tutkija myös päättää mitä raporttiin sisällytetään ja näin laadullinen tutkimus on siis luonteeltaan tulkinnallista. (Aaltola–Valli 2007, 80–81.)

Myös Tuomi on samaa mieltä Aaltola–Vallin kanssa siitä, että aineistolähtöisessä analyysissä analyysiyksiköt eivät ole etukäteen sovittuja tai harkittuja, vaan ne ikään kuin nousevat aineistosta esille. Näin aikaisemmillä havainnoilla tai teorioilla, tiedoilla ei ole mitään tekemistä analyysin toteuttamisen tai lopputuloksen kanssa. Teoria koskee hänen mukaansa vain sitä, miten analyysi tehdään, siis aineistolähtöisesti. Hän kirjoittaa, että jos aineistolähtöisessä analyysissä halutaan korostaa päättelyn logiikkaa, sitä voidaan tietyin varauksin nimittää induktiiviseksi päättelyksi. Aineistolähtöisessä analyysissä pyritään tutkimusaineistosta luomaan laajasti ymmärrettävä eli teoreettinen kokonaisuus. (Tuomi 2007, 129–130.)

Aineistoa ns. koodattiin etsimällä siinä esiintyviä teemoja. Analyysimenetelmänä käytettiin siis sisällönanalyysiä. Teemoittelun avulla pyrittiin pelkistämään aineistoa helpommin analysoitavaan muotoon. Aineistosta esille nousseet teemat kuvasivat hankintatoimen kansainvälisiin hankintoihin liittyviä osa-alueita.

Miles ja Huberman kuvaavat aineistolähtöisen laadullisen eli toisin sanoen induktiivisen aineiston analyysia yksinkertaistaen kolmivaiheiseksi prosessiksi:

- 1) aineiston redusointi eli pelkistäminen
- 2) aineiston klusterointi eli ryhmittely
- 3) abstrahointi eli teoreettisten käsitteiden luominen (Miles–Huberman 1994, 86; Tuomi–Sarajärvi 2003, 110).

Teemoittelu on sikäli helppoa, että kaikille haastateltaville on esitetty samat teemat, joiden alle on saatu eri määrä tietoa riippuen haastateltavasta. Teemaahaastatteluaineisto tiivistetään luokittelemalla se litteroinnin jälkeen. Luokittelusta käytetään ilmausta koodaus. Tämän jälkeen tutkija selvittää, mitä aineistosta saadaan esille. Tämä ei kuitenkaan laadullisessa aineistossa ole yksiselitteistä, sillä sama aineisto voi tuottaa erilaisia tuloksia tutkijasta riip-

puen. Tähän vaikuttaa siis tutkijan oma viitekehys. Jos yksittäisiä teemoja pidetään yhtenä luokkana niin tällöin saman teeman alle siirretään kaikki siihen kuuluvat vastaukset, jotka luokitellaan ja tämän jälkeen teeman alta voidaan etsiä yhteneviä rakenteita, malleja tai tyypillistä toimintaa. Kun tutkija tästä aineistosta esittää löydöksen, tulee siihen liittää yksi vastaajan sitaatti vakuudeksi. Näin tutkija antaa löydökselleen todisteen eli vetoaa vastaajalta saatuun tietoon. Teorialähtöisyydessä teorian tuoma luokittelu toimii aineiston sisällön analyysissä. (Kananen 2012, 117.)

Tässä tutkimuksessa teemat ryhmiteltiin tutkimuksen pääkysymyksiä ja alakysymyksiä kuvaaviin ryhmiin, joiden alle pyrittiin aineistosta keräämään haastateltavilta saatuja vastauksia. Haastatteluaineistosta sisällönanalyysin avulla saatu luokiteltu aineisto on kerätty taulukkoon 3.

Taulukon 3 sarakkeessa 1 on esitetty aineiston koodauksen avulla esille nousseet teemat. Sarakkeeseen 2 on kerätty koodauksen avulla koko aineistoa kuvaavat ryhmät. Haastateltavien kertomuksista aineistoa tutkittaessa esille tulleet yhteneväisyydet, joita on taulukon selkeyttämiseksi lyhennetty, ovat sarakkeessa 3.

Taulukko 3. Haastatteluaineiston analyysi

TEEMA	KOODAUS	LAUSUNTO
Hankinnan nykytila	Toimivuus, selkeys, työnjako	”Vanhat, selvät rutiinit tämän hankinnan kanssa”
Tiedonsiirto	Mitä, mistä ja milloin	”Tiedetään kuka hankkii ja mitä hankkii ja koska hankkii”
Kokemukset kansainvälisistä hankinnoista	Yleinen mielikuva	”Kohtuu hyvin on mennyt”
Kansainvälisten hankintojen hyödyt ja haitat lappilaisittain	Etäisyys, määrä, tarjonta	”Etäisyys tekee ongelmalliseksi ja kohteiden pienuus; merkittävä hyöty; ulkomailta enemmän tarjontaa; hankalat tuotesäädökset”
Kehitysideat	Koulutus, tiedotus	”Ammatillinen koulutus, että ymmärretään perusasioita niin siihen pitäisi panostaa; Tietoahan tulee liian paljon, mitä varten se tieto kerätään ja miten sitä käytetään hyväksi”

Induktiivinen ja deduktiivinen analyysi ovat laadullisen analyysin muotoja. Induktiivisessa analyysissä edetään yksittäisestä yleiseen ja deduktiivisessa yleisestä yksittäiseen. Aineistolähtöisessä analyysissä pyritään tutkimusaineistosta saamaan teoreettinen kokonaisuus. Siinä yksiköt, joita analysoidaan, pyritään valitsemaan aineistosta tutkimuksen tarkoituksen ja tehtävänasettelun mukaisesti. Analyysiyksiköt eivät siis ole etukäteen sovittuja tai harkittuja. Aineistolähtöisessä analyysissä aikaisemmat mahdolliset havainnot, tiedot tai teoriat tutkittavasta ilmiöstä eivät ole millään lailla tekemisissä analyysin toteuttamisen tai lopputuloksen kanssa, vaan analyysi on täysin aineistolähtöistä. Aineistolähtöisessä analyysissä aineiston hankinta eli se, miten tutkittava ilmiö käsitteenä määritellään, on vapaata suhteessa teoriaosan jo tiedossa olevaan tietoon. (Tuomi–Sarajärvi 2009, 95–98.)

Metsämuuronen kirjoittaa, että aineiston analyysin tavoitteena on löytää siitä aineistoa kuvaavia yhteisiä käsitteitä ja lainalaisuuksia. Tiivistämällä, tulkinalla ja ymmärtämällä aineistoa, siitä pyritään löytämään sellaisia yhtenäistäviä ja erottavia piirteitä, jotka auttavat tutkijaa saamaan kuvan tutkimusaineistosta. (Metsämuuronen 2006, 255.)

Aineistolähtöisissä analyyseissä voidaan Tuomen ja Sarajärven mukaan puhua seuraavista:

- aineiston pelkistäminen, ryhmittely ja ala-, ylä- tai yhdistävien kategorioiden luominen
- aineiston kuvaus, analyysi, merkityskokonaisuuksien luonti ja niiden esittäminen sekä tulkinta ja arviointi
- ”valmisteleva” teksti-immanentti ja koordinoiva tulkinta (Tuomi–Sarajärvi 2009, 101).

Teorialähtöinen analyysi nojaa olemassa olevaan teoriaan, malliin tai auktoriteettien esittämään ajatteluun. Tutkimusta kiinnostavat käsitteet määritellään tämän mallin mukaisesti. Eli tutkittava ilmiö määritellään jonkin jo tiedossa olevan mukaan. Tällöin aineiston analyysiä ohjaa aikaisemman tiedon perusteella tehty kehys. Deduktiivinen päättely yhdistetään usein teorialähtöiseen analyysiin. Tällöin tutkimuksen teoreettisessa osassa on jo määriteltynä osi-

ot, joihin kerättyä aineistoa suhteutetaan ja jonka mukaan mm. tutkimuskysymykset asetetaan. Teorialähtöisessä analyysissä se, mitä ilmiöstä jo tiedetään, sanelee sen, miten aineistoa hankitaan ja miten tutkittava ilmiö määritellään. (Tuomi–Sarajarvi 2009, 97–98.)

Eskola–Suoranta puolestaan kirjoittavat nimenomaan kvalitatiivisen tutkimuksen käyttävän yleisesti induktiivista etenemistapaa eli etenemistä aineistolähtöisesti yksittäisestä yleiseen. He toteavat, että kvalitatiivisessa tutkimuksessa aineistosta rakennetaan induktiivisesti teoriaa eli yksittäisistä havainnoista edetään yleisempiin väitteisiin. Näin heidän mukaansa on mahdollista toteuttaa teoriaa sekä päämääränä että välineenä. Teoria toimii siis sekä välineenä, jonka avulla kokoon saadusta aineistosta tehdään tulkintoja ja joka mahdollistaa tulkintojen tieteellisen esityksen. Toisaalta teoria on taas päämäärä, jossa yksittäisistä havainnoista pyritään etenemään yleiseen. Tärkeintä heidän mukaan on, että teoria nähdään mahdollisuutena sekä apuna, ei pakkona. (Eskola–Suoranta 2008, 83.)

4 TUTKIMUKSEN TULOKSET

4.1 Hankintatoimen nykytila ja tiedonkulku

YIT Rakennus Oy, Talonrakennus Lapin hankintatoimen koettiin yleisesti ottaen toimivan hyvin ja hankintojen jakautumista sekä työmaiden, työpäälliköiden että varsinaisen hankintatoimen välille pidettiin hyvänä ja selkeästi toimivana ratkaisuna kaikkien haastateltavien mielestä, huolimatta siitä, että he toimivat työssään kaikki eri puolilla hankintaketjää ja tekevät hankintoja eri laajuudella. Vuosikausien aikana rutiiniksi muodostunut hankinnan työnjako selkeytti tulosten mukaan työskentelyä hankintojen kanssa ja esti myös sekaannusten syntymistä. Käytössä oleva hankintasuunnitelma ns. panosluettelo, johon kohteittain merkittiin hankintavastuut henkilöittäin ja hankintojen tarveaikataulut, koettiin tärkeäksi työkaluksi hankintoja tehtäessä. Haastateltavat kuvaavat kokemustaan hankintatoimen nykytilasta ja tiedonkulusta seuraavasti.

”Kyllä se toimii ihan, ihan ok. Meillähän on niin vanhat, selvät rutiinit tämän hankinnan kanssa. Rajatkin on aika selkiät. On, kyllä se ihan selkeää on, että ei sen puolesta minusta niinkö kellään pitäis olla epäselvää, että kuka hommaa ja mitä. Että kyllä ne aika selkeät on”. (H4)

”Minusta se toimii pääsääntöisesti hyvin. Meillähän on vakiintuneet systeemit noin niin kuin hankintarajojen suhteen, että kuka hankkii. Niinkö työmaa, työpäällikkö, hankinta. Ja sehän on menny vuosikausia niin, että eipä juuri tarvitse minun kattoa tuota hankinta-aikataulua siinä suhteessa, että mitä minulle kuuluu, että näissä grynditaloissa, kun se on aika vakiotoimintaa, että minusta se on menny hyvin”. (H5)

Tulosten mukaan tiedonkulku hankintatoimen sekä työmaan välillä toimii hyvin ja tuloksista käy ilmi, että ongelmia ei synny tiedonpuutteen vuoksi. Tiedonkulussa ainoa esille tullut ongelma olikin lähinnä se, että tietoa koettiin tulevan tänä päivänä jopa liikaa. Tuloksista ilmenee haastateltavien kokeneen, että tärkeä tieto jää välillä huomaamatta kaiken saapuvan informaation keskeltä. Näin ollen itse järjestelmässä ei tulosten mukaan kuitenkaan tiedonkulun kannalta ollut ongelmaa, sillä tietoa kyllä liikkuu ja sitä saa, jos vain on valmis tietoa omaksumaan ja etsimään lukuisia sivuja sisältävistä sopimusasiakirjoista.

” – – kun lähtee tilaus sähköpostilla, niin menee kopio työmaalle. Toisista menee tieto etukäteen. Mutta, että jos joku väittää, että tietoa ei saa niin se on toinen asia kykeneekö sen tiedon omaksumaan. Sillä sitä tulee paljon. Mutta se on taas semmonen asia, että sille ei maha mittään. Ei sitä voi mennä siihen viereenkään sitte kertomaan, että tämä ja tämä. Siihen ei, jossei sitte ole ihan semmosta tarinankertojaa, joka käy sitte kertomassa, että katoppas tämä näin”. (H1)

”Se puoli toimii kyllä minusta hyvin. En tiä johtuuko se siitä, että ollaan totuttu ”nimi poistettu” kanssa toimimaan niin kauan jo yhteistyössä. Ei ole kyllä siinä suhteessa mitään valittamista”. (H3)

Pääsääntöisesti tieto hankinnoista kulkee sähköpostitse, mikä tulosten mukaan on mielekäs tapa sekä antaa että vastaanottaa tietoa. Hankintatoimen rutiininomainen toiminta tuli tutkimuksen tuloksissa useaan otteeseen esille. Siitä huolimatta, että rutiininomaisuus koettiin hyväksi asiaksi, tuloksissa ilmenee myös huolta siitä, onko liika rutiinimaisuus jopa jossain tilanteissa huono asia, joka estää hankintatoimen kehittymistä.

”Kaikista hankinnoista tulee sopimuksen työmaalle, nykyään yhä enemmän sähköpostilla, mutta tulee paperiversioitaki sitte tai niitä voi sitten ihan ite tulostaa. Mutta aika paljon nykyään tulee sähköpostilla”. (H4)

”Laitan työmaalle menemään pdf:nä sähköpostilla, että ainaki ne asiat käy selville, vaikka siitä puuttuu ne allekirjoitukset ja sitte meillähän on sovittu, että se joka hankkii niin myös huolehtii sen aliurakan turvallisuussuunnitelman sinne työmaalle. Että sitähän ne mestarit joskus kyselee, että jos sitä ei rupea kuulumaan. Mutta ei siinä minusta, me on tätä niin kauan jo tehty, ettei siinä minusta ole semmosta. Niin, että se on jo rutiinia. Saattaa olla liikaaki jo rutiinia, että...”. (H5)

4.2 Kansainväliset hankinnat

Tutkimustulosten mukaan kansainväliset hankinnat ovat tärkeä osa hankintatoimea, vaikka kansainväliset hankinnat nykyisellään muodostavatkin suhteellisen pienen osan hankintatoimen tekemistä hankinnoista. Lähinnä ongelmalliseksi koettiin se, että ulkomaisilla tarjoajilla ei välttämättä ole halua tarjota näin pohjoiseen pitkän etäisyyden ja pienten määrien vuoksi eikä kauppaa näin ollen aina saada sovittua halusta huolimatta. Tutkimustulosten mukaan kansainväliset hankinnat koettiin samankaltaisena huolimatta siitä,

että haastateltavien työ- ja tehtäväkuvat poikkeavat toisistaan heidän toimiessaan työssään eri puolilla hankintakenttää. Tulosten mukaan on huomattavissa, että käytännössä kansainväliset hankinnat painottuvat täysin EU-maiden väliseen kauppaan eikä EU:n ulkopuolelta ole hankittu ainakaan vielä mitään. Pääsääntöisesti kansainväliset hankinnat koettiin toteutuneen hyvin eikä suurempia ongelmia ollut ilmennyt materiaaleissa tai toimituksissa, vaikka toteutuneet toimitukset eivät aina olleetkaan sujuneet täysin mutkitta. Suurimmilta ongelmilta oli kuitenkin vältytty ja hankinnoista saatuja etuja pidettiin pieniä ongelmia merkittävämpänä. Tulokset osoittavat, että suhtautuminen kansainvälisiin hankintoihin kohtaan oli avoin ja sen merkityksen uskottiin vielä kasvavan tulevaisuudessa.

”No meillähän on varmaan volyyymiin nähden ulkomaanhankintoja melko vähän. Kun kuitenkin meän maantieteellinen sijainti on täällä Lapissa. Ja jos se tulee meriteitse se materiaali niin sitte on rahtikustannukset ynnä muut. Ja yksi siihen tärkeä tekijä niin tuota me ollaan marginaalinen ostaja, jos volyyymeista puhutaan. Kysely on kyllä kovasti, mutta. – – määrät on niin marginaalisia ja sitte me ollaan kaukana”. (H2)

”Niitähän on kyllä kysytty, mutta että se on aina ilmeisesti se kaatuu tuohon pitkään etäisyyteen, että niillä ei ole kauhean paljon edes haluja tehdä tänne kauppaa. On varmaan sitte seki, että meillähän nämä kohteet on sitte monesti niinkö kauhean pieniä, että jos sinne tulee tuota niin kaksikymmentä jotaki kampetta niin eihän se kauhean paljoa kiinnosta. Ottais sitte mitä tahansa...että sitte jos me tehtäis täällä tämmösiä isoja julkisia hankintoja, missä on tuota niin tuhansia neliöitä jotain tavaraa niin varmaan sitten kiinnostaiski. Muttei joku neljäsataaneliötä peltikattoa tai kermikattoa niin ei se kauhean paljon kiinnosta”. (H5)

”Varsinaisesti ulkomaanhankintojahan meillä ei oo tullu muuta nytten ko rautaa elikkä harjaterästä. Sitä on tullu tuota niinkö suoraan oliko se nyt Virosta vai Latviasta vai mistä se oli ja...No, ei ne ainakaan paremmin toiminu kuin nämä suomalaiset, että ne vähän niinkö tulee milloin sattuu ja kuormat oli pikkusen mitä sattuu, mutta ei se nyt mittään vakavaa ollu, mutta ei ne niin jämptisti, jämptiä ollu ko suomalaiset toimitukset”. (H4)

Huolimatta toisaalta myönteisestä suhtautumisesta kansainvälisiin hankintoihin kohtaan, tulosten mukaan on nähtävissä, että ilman konsernin antamia prosentuaalisia tavoitteita kansainvälisten hankintojen osuudesta kaikista hankinnoista, niitä ei välttämättä olisi edes lähdetty tekemään. Tähän suurimpa-

na syynä vaikutti kansainvälisissä hankinnoissa piilevä suurempi taloudellinen riski esimerkiksi reklamaatiotilanteissa sekä tuotevaatimuksia koskevat säännökset ja niiden noudattamisen valvomisen vaikeus.

”Kyllähän siihen varmaan, sehän on meillä tavallaan mahtikäsky konsernista tullu, että ulkomaankauppaa, siihen on mentävä”. (H2)

”On, siitä on tavoite. Sitähän seurataan sitä kansainvälisen hankinnan osuutta, että paljonko on tarjouspyyntöjä tullu ja paljonko on tehty kauppaa. Ja niinkö yhtymän tasolla niin siihen on varmaan, niinkö kauhea polte siihen, että sen määrää tullaan ja pitää nostaa. Ne riskit on varmasti suuremmat siinä hommassa. Se on näin ja onhan meillä tuolla niinkö yhtymätasolla niin semmosia keissejä, että on tilattu elementtejä tuota niin ulkomailta suunnitteluineen päivineen, että ne ei sitten täyttäneet suomalaisia vaatimuksia. Ne on tehty erillä normistolla mitä Suomessa, että se on vaativa laji”. (H5)

”No siinä on esimerkiksi nämä CE-asiat, jos sinä ostat tuolta ulkoa ja niillä ei sitä ole niin sinä oot maahantuojana aina vastuussa siitä niin siitä ei tule mitään”. (H1)

4.3 Kansainväliset hankinnat lappilaisittain

Tulosten mukaan kansainvälisistä hankinnoista saadaan etua eniten hintatason ylläpitämiseksi kohtuullisella tasolla, kun paikalliset tarjoajat huomaavat hankintoja tehtävän myös kauempaa ja haluavat pysyä kilpailussa mukana tarjoamalla tuotetta näin edullisemmalla hinnalla saadakseen kaupan aikaiseksi. Lisäksi tuloksista käy ilmi, että tarjonnan laajentuminen on kaupankäynnin kannalta hyvä asia. Etenkin lappilaisesta näkökulmasta katsottuna tuli selkeästi esille, että tarjoajia on Pohjois-Suomessa vähän ja mahdollisten tarjoajien löytyminen ulkomailta helpottaa kaupankäyntiä. Toisaalta taas juuri pohjoinen sijainti Lapissa sekä kohteiden pienuus aiheutti tarjoajien vähene mistä, mikä koettiin hankalana asiana.

”Kyllä ainakin mitä tulee mieleen harjateräkset niin sillä on ollut selkeä vaikutus siihen, että myöskin kotimaiset tarjoajat niin on joutuneet tarkistamaan hintojansa. Sillä ne näkee sen, että me ostetaan muualta niin eihän siihen ole mikään muu syy kuin hinta”. (H2)

”Varmaan se pitää niitä enemmän hereillä, että...Vaikuttaa varmaan hintatasoon ja sehän se varmaan yksi tarkoitus siinä onki, että saahaan piettyä kilpailua yllä ja toisia vähän varpaisillaan, että eihän se pääpointti olekaan siitä, että pitää saada ostettua ulkomailta vaan se, että se vaikuttaa siihen hintatasoon. Että sehän se varmaan siinä on, että tulipa se sitten mistä tahansa niin se hinta on kilpailukykyinen koko Euroopan laajuudessaan”. (H5)

” – – tänne näin kauas niin etäisyys on semmonen, joka tekee ongelmalliseksi sen ja sitte se, että kohteiden pienuus. Että ei jotaki puolalaista tehasta kiinnosta toimittaa pientä määrää tänne, koska se on heillekin oma operaationsa. Niin määrä ja etäisyys niin voit vettä suoran viivan, että se kiinnostus laskee sitten, puolin ja toisin”. (H1)

Kysyttäessä haastateltavilta ulkomailta saapuneiden tuotteiden mahdollisista laatueroista verrattuna kotimaisten tuotteiden laatuun osoittavat tulokset tuotteiden laadun olevan vähintään samanveroista ellei osittain jopa parempaakin. Ainoa tuotteiden laatuun vaikuttava tekijä oli mahdolliset kuljetuksissa tapahtuneet vauriot, jotka aiheuttivat ongelmia ja reklamaatioiden tekemistä sekä joskus tuotteen palauttamisen takaisin toimittajalle. Toisaalta tuloksista on havaittavissa, että tähän asti ilmenneissä ongelmassa ulkomainen toimittaja oli hoitanut asiat kuntoon huomautuksen jälkeen ja ongelmista oli selvitty samaan tapaan kuin kotimaisten toimittajien kanssa. Joskin tuloksista ilmeni, että osassa hankinnoista riskit koettiin isommiksi toimittaessa ulkomaisen kuin kotimaisen toimittajan kanssa, sillä ongelmatilanteissa kauempaa olisi vaikeampaa saada paikalle esimerkiksi toimittajan puolesta tavarantarkastajaa.

”Ei laadullisia virheitä ole, ainoa on nuo, että jos kuljetusvaurioita ja tämmösiä tulee mieleen. Yksikö tuli, että joku niissä oli, mutta ne toimitti tilalle uudet. Ei sekään ollu ongelma”. (H2)

” – – mutta seki reklamaatio, se ei kohdistunu tehtaaseen, mutta ne hoiti sen helkatin hyvin. Ne teki uudet kaapit kahdessa viikossa ja ne möi toiset kaapit pois itte. Vaikka se periaatteessa syy oli niinku rakennuttajan eli sitä kautta tilaajan vika. Teräksiä kun tuli niin siellä vähän reklamoitiin lastin purkua, ne oli helvetin reusiset liinat millä ne nosti ja niitä oli liian vähän ja, semmosta epämääräisyyttä oli vähän, mutta nyt neki on korjattu. Ne on hinnoitellu ne liinat jo valmiiksi ihan sen meiän homman takia”. (H1)

”Joskus on ollu jostain betonielementeistä ja tuollaista, että on ollu niinkö ehkä hyvinkin tiukka se tilanne, että mitä valitaan. Mutta sittenhän se on katottu se tilanne, ettäkö ei niitä taho saada on-

nistumaan tässä vieressäkään, että mitenkä se vois onnistua tuonne Viroon”. (H5)

Kansainvälisestä hankinnasta saatiin tutkimustulosten mukaan etuja juuri hintatason alentamisen ja tarjonnan laajenemisen kautta. Joissakin tapauksissa ulkomaisen tuotteen hankintahinta oli ollut huomattavasti edullisempi kuin vastaavan kotimaisen tuotteen hinta. Ulkomainen hankinta oli näin osoittautunut taloudellisesti paljon kotimaista paremmaksi hankinnaksi. Tulosten mukaan lappilainen sijainti sen sijaan mietitytti hankintojen onnistumisen suhteen, sillä toimitusajat ostettaessa tavaraa kauempaa muodostuivat luonnollisesti pidemmiksi kuin läheltä ostettaessa. Lisäksi rahtikustannukset juuri pitkien välimatkojen vuoksi koettiin laskevan merkittävästi kansainvälisten hankintojen kannattavuutta. Tulokset osoittavat lisäksi, että tuotteiden ominaisuuksien vertaileminen sekä kansallisten määräysten toteutuminen ja sopivuus pohjosiin oloihin koettiin työlääksi tarkistaa.

”Kyllähän se minun mielestä pitää olla niinku hyvissä ajoin liikkeellä, jos ulkomailta ostaa. Siinä on monta mutkaa, tarkistaa niiltä laadullisuus, hyväksyttää kaikki nämä näin tänä päivänä. Niin se vaatii ehkä pikkusen enemmän aikaa. Ja lähinnä se, että jos sie saat ulkomailta monta tarjousta niin, jos pyydät esimerkiksi vaikka teräsovia tai alumiini-ikkunoista niin jotta sie saat verrattua ne tarjoukset, ku saattaa olla profiilit erilaiset ta jotta saat yhteismitallisiksi ne niin siihenki pittää varata aikaa”. (H2)

”No se on se rahti semmonen. Mie oon niin monta kertaa yrittänyt, tuossakin yritettiin viimeksi mitä pyysin betonielementtejä niin laskin rahtivaihtoehtoja, että tuodaan laivalla Kemiin, sieltä sitten ajetaan Rovaniemelle. Mutta ei se vaan kannattanut”. (H1)

Kulttuurieroista ei tutkimustulosten mukaan ollut ollut haittaa, vaan asiat olivat pienten alkuvaikeuksien jälkeen alkaneet sujua hyvin. Enemmän huolta aiheutti kansainvälisten hankintojen mahdollinen lisääntyminen kielitaidon mahdollisen puuttumisen vuoksi, mikäli tulevaisuudessa enemmän oltaisiin tekemisissä ulkomaisten tavarantoimittajien kanssa.

”Onhan siinä tietysti vähäsen eroa. Ne on pikkusen niinkö ehkä, tuota suurpiirteisempiä. Mutta, että kyllä se alkaa menemään. Esimerkiksi nyt vaikka näitä tilaajavastuuasioita niin eihän ne semmosta asiaa varmaan ole ymmärtäneet aluksi ollenkaan. Mutta että niitten kanssa, joitten kanssa tehään kauppaa niin joitten kanssa sitten jatketaan kaupantekoa niin ne on laittaneet

ne hommat kuntoon. Että semmosta mie väitän, että se itäeurooppalainen kulttuuri pilkistelee siellä jossain, mutta joku virolainen yritys niin kyllä ne tietää pelisäännöt”. (H1)

”Varmaan se, että miten meillä on kielipäistä porukkaa, että se varmaan tuottaa tuskaa monessaki. Kun se on suomenkielen teksteissäkin, saattaa olla, että jos tulkittet väärin niin saati sitte, ku lähetään...Eihän se paranna tilannetta, että ei suoraan voi kommunikoida”. (H3)

4.4 Kehittämiskohteet ja jatkotutkimusaihe

Sekä kotimaan hankintaa että kansainvälistä hankintaa ja ylipäänsä hankintatoimen toimintaa voidaan pitää hyvänä. Tutkimustuloksista on huomattavissa, ettei kansainvälisten hankintojen koeta juurikaan poikkeavan normaaleista kotimaan hankinnoista. Suurimpana erona kotimaan hankintoihin tuloksista nousee esille kansainvälisissä hankinnoissa käytettävä vieras kieli, jota voidaan tulevaisuudessa pitää huomioon otettavana seikkana mahdollisia koulutustarpeita mietittäessä. Tutkimustulokset osoittavat, että kehitysideoita ajatellen myös kaikenlaista ammatillista koulutusta pidettiin tärkeänä.

” – – parasta opiskelua on se, että kun pyytää tarjouksia ja sitte tulee tarjouksia ja sitte katot vaikeat sanat sieltä, mutta toki sitte jos meet käymään siellä niin kyllähän se pitäis olla semmonen puhetaito kohillaan, että pääsee siihen asiaan, mutta ei sielläkään kaikki puhu englantia. – – kyllä mie sanoisin, että kaikin puoleinen koulutus, no mie tarkoitan nyt ammatillista koulutusta, että ymmärretään perusasioita niin siihen pitäisi panostaa enemmän, koska siellä nyt näyttää, että tulee sitte enemmän ongelmia”. (H1)

” – – meillähän tuota niin, niinkö YIT:n puolestahan tulee semmosta koulutusta, että mitä näitä määräyksiä pittää ottaa huomioon, että sitähän tulee kans tuutin täydeltä joka viikko jotaki näitä tilaajavastuuhommia niin niistähän tulee tietoa kyllä niinkö YIT:n kautta aivan mahottomasti. – – sehän on ko vain saahaan siihen kaikki mukkaan ja ne aina toimii ne päivitykset sun muut, että niissä joskus on vähän häikkää ja se niitten häikkien korjaaminen niin sehän ei oo ihan yksinkertaista. – – ko niitä laskuja käsittellee, jos sieltä puuttuu justiin näitä tilaajavastuuhommia niin niissähän mennee aikaa hirveästi, että sehän on niinkö huono homma”. (H4)

Tässä tutkimuksessa ei käsitelty työvoimahankintaa ulkomailta, vaan tutkimus painottui kansainvälisten materiaalihankintojen vaikutusten tutkimiseen. Tutkimuksen tuloksista nousee kuitenkin esille mielenkiintoinen näkökulma uusien aliurakoitsijoiden hankkimisesta ja riskeistä, joita uusien aliurakoitsijoiden käyttäminen voi yritykselle aiheuttaa, olipa kyse sitten kotimaisista tai ulkomaisista aliurakoitsijoista. Tutkimustulosten perusteella mahdollinen kiinnostava ja hyödyllinen jatkotutkimusaihe voisikin olla uusien sekä kotimaisten että ulkomaisten aliurakoitsijoiden hankintaan liittyvien riskien tutkiminen ja riskejä poistavien keinojen kehittäminen.

”Tietenkihän se aina ois niinkö yks kehitys sitä niinkö, että sitä hankintakyselyä mahdollisimman laajasti. Että varsinkin tämmönessä suhdanteessa, että niinkö hinnat nousee taikka laskee niin, että se olis se otanta mahdollisimman kattava. Oli se sitte kotimaista tai ulkomailta niin ja sitte se, että uskalletais käyttää niinkö uusia aliurakoitsijoita ja tavarantoimittajia niinkö kokeilla niitä, että miten se onnistuu. Mutta että tässä gryndirintamalla, perustajaurakoinnissa se vähän tahtoo olla, että ne on ne laatuvaatimukset niin suuria niin se vähän niinkö karsii sitä, että ei ole tämmösiä uskaliaksiin irtiottoihin aina niinkö innostusta. Niinkö joku uusi maalari, uusi LVI-urakoitsija, uusi sähköurakoitsija, niin se on kynnyks ottaa uusi toimittaja remmiin, niin se on suuri. Se on paljon suurempi ko ennen. Koska ne laatuvaatimukset on kovia. Ko siinä itekki, koko ajan mennään kuitenkin näitten tuttujenki kanssa mennään siinä sillalalla, että ei ole niinkö liikaa sitä varmuuskerrointa ja sittenkö otetaan niinkö uus toimittaja niin olipa se sitte tavarantoimittaja tai urakoitsija niin siinä äkkiä saat-taa tulla, että helvetinmoinen, että se kymmenen tuhannen euron säästöillä tuleeki 50 000 euron tappio. Siinä ennenkö se on hoi-ettu se homma, että monestihan nämä viivästyksset ja muut tämmöset niin se on semmosta niinkö rahalla, ei niitä pysty ees mit-taamaan. Että vaikka niin mukavaa kuin ois ottaaki niinkö uusia ja kokeilla niin sitte monesti se riski on niin suuri, ettei ole niinkö uskallusta semmoseen”. (H5)

5 JOHTOPÄÄTÖKSET

5.1 Keskeiset havainnot

Tutkimuksessa keskityttiin tarkastelemaan rakennusalan hankintatoimen EU-kaupankäynnin hyötyjä ja haasteita lappilaisesta näkökulmasta. Tutkimuksessa saatujen tulosten perusteella muodostettiin käsitys hankintatoimessa tehtävien kansainvälisten hankintojen onnistumisesta ja niistä saaduista hyödyistä sekä niihin vaikuttavista haittatekijöistä. Näitä hyötyjä ja haasteita pohdittiin erityisesti ottaen huomioon pohjoinen sijaintimme suhteessa etelässä oleviin tavarantoimittajiin. Lisäksi tulosten perusteella voitiin hahmottaa, miten hankintojen koettiin tällä hetkellä toimivan ja millaisia ajatuksia tulevaisuudessa tehtävistä kansainvälisistä hankinnoista ja niihin vaikuttavista tekijöistä on. Tässä luvussa esitellään tutkimuksen keskeiset tulokset. Tuloksista tehdään luotettavuusarviointi ja pohditaan mahdollisia kehityskohteita.

Tutkimus osoitti, että hankintatoimen koetaan toimivan nykyisellään rutiininomaisesti. Tällä tavoin välttyään sekaannuksilta, sillä kaikilla hankintoja joko työkseen tai muun työn ohessa tekeillä on selvät hankintarajat ja näkemys siitä, mitä kenenkin kuuluu hankkia. Tässä suurena apuna toimii hankintasuunnitelma eli niin sanottu panosluettelo, joka jokaisen hankkeen alussa tehdään ja johon merkitään selkeästi tuotteittain hankintavastuut sekä hankintojen tarveaikataulu. Tämän kyseisen hankintasuunnitelman mukaisesti jokainen merkitsee itselleen mieleisellä tavalla ylös omalla vastuullaan olevat hankinnat ja hankkii ne tarveaikataulun mukaisesti.

Hankintasuunnitelma on nykyisen muotoisena paperiversiona ollut käytössä jo pitkään. Myös hankintavastuut ovat pysyneet kohteittain lähes samoina usean vuoden ajan, joten tulosten mukaan on havaittavissa vahvan rutiinin muodostuneen hankintojen ympärille. Tuloksista käy ilmi, että tällä tavalla toimittaessa päällekkäisiä hankintoja tai ylipäänsä sekaannuksia hankinnoissa ei ole tullut. Toisaalta tuloksista on huomattavissa, että vaikka rutiininomaisuus niin sanotuissa perustajaurakointikohteissa toimii hyvin niin urakkakohteissa hankintasuunnitelman merkitys kasvaa kohteiden erilaisuuden vuoksi. Urakkakohteissa laadittu hankintasuunnitelma tukee vahvasti hankintojen onnistumista ja estää sekaantumisten syntymistä.

Vaikka nykyään voidaan puhua tietotekniikka-aikakaudesta, niin tulosten mukaan paperiversio hankintasuunnitelmasta tiedonsiirtäjänä koettiin hyväksi ja yksinkertaiseksi ratkaisuksi hankintavastuiden ja hankinta-aikataulujen jakamiseen. Sähköinen versio hankintasuunnitelmasta olisi helposti toteutettavissa, mutta tulokset osoittavat paperiversion olevan tässä suhteessa tehokkaampi, koska jokainen hankintoja tekevä on muokannut oman tapansa merkata omalla vastuullaan olevat hankinnat ylös. Näin ollen sähköinen versio hankintasuunnitelmasta ei palvelisi tarkoitusta yhtään paperiversiota tehokkaammin.

Tutkimustulokset osoittavatkin tiedonsiirron toimivan hyvin hankintatoimen sekä työmaan välillä, sillä kaikista hankintatoimen tekemistä hankinnoista menee työmaille tiedot ja sopimukset. Ainoana ongelmana tutkimuksen tuloksista tiedonsiirron kohdalla on havaittavissa niin sanottu tietoruuhka, sillä tietoa tulee ajoittain todella paljon ja välillä koetaan vaikeaksi poimia merkityksellinen tieto kaiken saapuvan informaation keskeltä. Tässäkin tulokset osoittavat kuitenkin vuosien varrella rutiiniksi kehittyneiden tapojen auttavan merkityksellisen tiedon havaitsemisessa, kun tiedetään, mistä tietoa tulee hakea ja minne kohteittain muuttuvat tärkeät tiedot on kirjoitettu.

Kansainväliset hankinnat koettiin hankintatavan kannalta tulosten mukaan hyvin samanlaisiksi kuin kotimaan hankinnat. Toisin sanoen kansainvälisiin hankintoihin ei koettu tulosten mukaan jouduttavan tekemään juurikaan erilaisia toimenpiteitä kuin kotimaan hankintoja tehdessä. Sama hankintasuunnitelma palvelee hankkijoita, vain tavarantoimittajat muuttuvat kotimaisista ulkomaisiksi. Ainoastaan kansainvälisissä hankinnoissa tarvittava kielitaito tai sen mahdollinen puute muuttavat tutkimustulosten mukaan kansainvälisten hankintojen tekemistä haastavammaksi. Tutkimuksesta käy ilmi, että tulevaisuudessa kielitaidon lisääminen koulutuksilla ja kielitaidon ylläpitäminen kansainvälisiä hankintoja tekeville koetaan tärkeäksi, mikäli kansainvälisissä hankinnoissa tahdotaan edistyä ja niiden tekemistä helpottaa.

Tulokset osoittavat, että suhtautuminen kansainvälisiin hankintoihin on myönteinen ja niistä koetaan saatavan parhaimmillaan huomattavaa taloudellista etua kotimaan hankintoihin verrattuna. Tuloksien mukaan kansainvälisiä

hankintoja on tähän asti tehty vain EU-maiden välisenä kauppana. Huomattavaa on, että tähän asti tehdyt kansainväliset hankinnat ovat onnistuneet suuremmitta ongelmitta. Kuitenkin tuloksista käy myös ilmi, että ilman konsernin antamaa suositusta siitä, miten paljon kansainvälisiä hankintoja on kaikista hankinnoista oltava, niitä ei välttämättä olisi lähdetty tekemään. Tähän vaikuttaa kansainvälisissä hankinnoissa piilevät suuremmat riskit, kun tavaraa hankitaan kauempaa ja näin yleensä myös pitemmällä toimitusajolla. Lisäksi tulosten mukaan mahdollisissa reklamaatiotilanteissa kommunikointi ja tuotteen tarkastaminen sekä mahdollinen palauttaminen ja uuden tuotteen tilalle saaminen on kielitaidollisista syistä ja etäisyyksien vuoksi hankalampaa ja kalliimpaa verrattuna kotimaan reklamaatiotilanteisiin.

Toisaalta tuloksista käy ilmi, että kansainväliset hankinnat laajentavat tarjontaa ja vaikuttavat ostajan kannalta myönteisesti kotimaan hintatasoon aiheuttamalla kilpailua markkinoilla. Kotimaiset tarjoajat laskevat hintojaan pysyäkseen mukana kaupankäynnissä tietäessään, että hankintoja on tehty tai kysely myös ulkomailta. Vaikka tuloksissa on huomattavissa pitkän etäisyyden aiheuttama huoli pitkistä toimitusajoista, niin kuitenkin tämä todetaan voitavan välttää huolellisella suunnittelulla ja hankintojen ennakoinnilla sekä ajoissa kysytyillä tarjouspyynnöillä ja sitä kautta ajoissa tehdyillä tilauksilla.

5.2 Kehityskohteet

Tulokset osoittavat, että kansainväliset hankinnat muodostavat tällä hetkellä suhteellisen pienen osa-alueen kaikista hankinnoista. Mikäli kansainvälisten hankintojen osuus tulevaisuudessa kuitenkin merkittävästi kasvaa, niin silloin tarpeelliseksi kehityskohteeksi tulee kielitaidon lisääminen koulutuksilla sekä lisäkoulutukset kansainvälistä kauppaa ohjaavista säädöksistä ja määräyksistä, kuten rakennustuotteiden hankintaa ohjaava CE-merkintä ja siihen liittyvät yksityiskohdat.

Kansainväliset hankinnat ovat kuitenkin tulosten mukaan muodostumassa jo nyt samalla tavalla rutiininomaisiksi hankinnoiksi kuin kotimaan hankinnat eikä niiden eteen jatkossa välttämättä jouduta tekemään enemmän töitä kuin muidenkaan hankintojen eteen. Myös jatkuvasti lisääntyvät ja lopulta vakiin-

tuvat yhteistyökumppanit/tavarantoimittajat ulkomailla ja heidän kanssaan hiotut kaupankäyntitavat sekä yhteisessä tiedossa olevat velvoitteet, määräykset ja säädökset luovat kansainvälisestä kaupankäynnistä samanlaista rutiininomaista kaupankäyntiä kuin kotimaan kaupankäynti tänä päivänä on.

Nähtäväksi jää, tuleeko kansainvälisten hankintojen osuus kasvamaan niin paljon, että hankintatoimen toimintatapoja jouduttaisiin muuttamaan toisenlaiseksi. Tuloksista on huomattavissa, että pohjoisen sijainnin epäillään hillitsevän kansainvälisen kaupan toteutumista rahtikulujen muodostaessa tuotteen hintaan suuren lisän. Tätä sijainnin aiheuttamaa haittatekijää on tulosten mukaan mahdotonta poistaa rahtikulujen osalta, jollei tuotteiden hankintavolyymi muuttuisi niin isoksi, että rahtikustannusten osuus pienenesi. Tuloksista ilmenee, että aikataulutamalla kansainväliset hankinnat tarkasti, voidaan ainakin tuotteiden toimitusajan keston vaikutus ulkomaanhankinnan toteutumiseen saada poistumaan. Ajoissa hankittu on ajoissa perillä.

Lisäksi tuloksista on nähtävissä, että kansainvälisten hankintojen edullisuus luonnollisesti syntyy tuotteiden hintatason ollessa joidenkin tuotteiden osalta matalampi ulkomailla kuin kotimaassa. Mikäli hintataso tulevaisuudessa tällä hetkellä Suomea edullisemmissä EU-maissa saavuttaa Suomen hintatasoa niin tällöin myös hyöty kansainvälisistä hankinnoista pienenee ottaen huomioon rahtikustannusten kulu tuotteen hintaan. Tulokset osoittavat toisaalta, että keinona kansainvälisen kaupan hyötyjen ylläpitämiseen ja lisäämiseen koetaan jatkuva uusien ja luotettavien yhteistyökumppaneiden/tavarantoimittajien etsintä ulkomailta, jolloin tarjonta laajenee ja hintataso pysyy hallinnassa niin kotimaassa kuin myös ulkomailla kilpailusta johtuen.

Kansainvälisissä hankinnoissa tulosten mukaan hyviä puolia ovat seuraavat:

- Rutiiniksi muodostunut hankinnan työnjako on selkeä.
- Hankintasuunnitelmasta selviää hyvin hankintavastuut ja -aikataulut.
- Tarjonta laajenee.
- Kilpailu lisääntyy.
- Hintataso on joidenkin tuotteiden kohdalla alhaisempi kotimaahan verrattuna.

- Hintataso pysyy kohtuullisena myös paikallisilla, kotimaisilla tarjoajilla.
- Kansainvälisistä hankinnoista saadut edut voivat olla merkittäviä.

Kansainvälisissä hankinnoissa tulosten mukaan haittaa aiheuttavia tekijöitä, joita tulisi kehittää, ovat seuraavat:

- Pohjoisesta sijainnista aiheutuva pitkä välimatka etelässä oleviin tavarantoimittajiin ja siitä aiheutuvat suuret rahtikustannukset.
- Pienet hankintamäärät suhteessa suuriin rahtikustannuksiin ovat ongelmallisia. Jos hankintamäärät olisivat isompia, tuotteen hinnasta olisi mahdollista tinkiä enemmän ja rahtikustannusten osuus muodostuisi hankinnoissa vähemmän merkittäväksi.
- Luotettavia yhteistyökumppaneita tulisi saada enemmän. Tarvitaan pitkäjänteisyyttä yhteistyön luomisessa.
- Pitkän välimatkan aiheuttamat kuljetusajat poikkeustilanteissa, jolloin tuote on saatava nopeasti paikalle, voivat aiheuttaa ongelmaa. Pitkä välimatka itsessään ei aiheuta ongelmia, mikäli hankinnan suorittaa ajoissa.
- Kielitaidon puutteellisuus voi aiheuttaa ongelmia esimerkiksi reklamaatiotilanteissa. Mikäli tulevaisuudessa kansainvälisten hankintojen määrä kasvaa, on aiheellista tarkistaa koulutustarve.
- Kansainväliseen kaupankäyntiin liittyvät säädökset ja määräykset on huomioitava. Mikäli tulevaisuudessa kansainvälisten hankintojen määrä kasvaa, on aiheellista tarkistaa koulutustarve.

Kaiken kaikkiaan tuloksista on nähtävillä, että nykyisellään kansainvälisistä hankinnoista koetaan saatavan enemmän etuja kuin haittaa lappilaisesta näkökulmasta katsottuna. Näin ollen rakennusalan hankintatoimen EU-kaupankäyntiä on kannattavaa jatkaa vähintään nykyisellä vahvuudella.

5.3 Luotettavuusarviointi ja hyödyntämiskohteet

Tiede tarkastelee tutkimusten luotettavuutta kahden käsitteen avulla eli validiteetin ja reliabiliteetin kautta, koska on tärkeää varmistua tutkimuksen luotettavuudesta. Luotettavuusarvioinnissa paneudutaan siis tarkemmin tutkimuksen laatuun ja tutkimukseen liittyviin kysymyksiin. (Kananen 2009, 87.)

Laadullinen tutkimusmenetelmä ja siihen valitut haastattelut olivat tälle tutkimukselle sopivin aineistonhankintamenetelmä, koska haastatteluilla päästiin tutkimaan juuri sen organisaation osan kokemuksia kansainvälisestä hankinnasta, jotka kansainvälisten hankintojen kanssa olivat tekemisissä. Näin varmistettiin saadun aineiston kattavuus ja luotettavuus. Haastattelut tuottivatkin hyvin riittävän ja monipuolisen aineiston, joka auttoi vastaamaan tutkimuksessa asetettuihin tutkimuskysymyksiin luotettavasti. Kyselytutkimus ei tässä tapauksessa olisi tuottanut luotettavaa aineistoa etsittäessä vastauksia tutkimuskysymyksiin, sillä haastattelut toivat esille aineistoa, joka kyselytutkimuksessa olisi voinut jäädä kokonaan saamatta.

Laadullisen tutkimuksen arviointiperusteina voidaan pitää Kanasen mukaan seuraavia asioita:

- aineiston riittävyys
- analyysin kattavuus
- analyysin arvioitavuus ja toistettavuus (Kananen 2009, 87.)

Haastattelut suoritettiin teemahaastatteluina ja haastatteluissa käytetyt teemat oli valittu tukemaan tutkimuksen pää- ja alakysymyksiä. Haastatteluissa esitettiin avoimia kysymyksiä haastateltaville ja ennalta valitut teemat auttoivat pysymään tutkittavassa aiheessa. Haastatteluissa kiinnitettiin erityistä huomiota siihen, miten kysymykset aseteltiin, jottei haastateltavia ikään kuin johdatettaisi vastaamaan tietyllä tavalla. Valmiita vastausvaihtoehtoja ei luonnollisesti ollut, vaan haastateltavat saivat omin sanoin kuvailla teemoihin liittyviä asioita.

Haastattelut käytiin avoimessa ja luottamuksellisessa ilmapiirissä ja kaikki haastateltavat vastasivat mielellään kysymyksiin kokemuksiansa mukaisesti. Haastattelut onnistuivat hyvin ja niistä saatujen tulosten samankaltaisuus kertoo osaltaan tutkimuksen luotettavuudesta. Ennen haastatteluihin ryhtymistä perehdyttiin mahdollisimman laajasti tutkimusta koskevaan tietoperustaan. Näin saatiin hyvä käsitys siitä, mitkä asiat ovat olennaisia tutkimuksen kannalta ja tällä tavoin lisättiin tutkimuksen luotettavuutta lähdetäessä keräämään aineistoa haastatteluilla. Myös myöhemmät tutkimusvaiheet aineis-

ton analysointeineen, tulkintoineen ja raportointeineen olivat laajan tietoperustan pohjalta suoritettuina näin luotettavimmat. Tutkimuksen luotettavuutta on pyritty myös lisäämään tarkalla aineiston litteroinnilla, joka osaltaan auttoi muodostamaan tutkimuksen rakenteesta mahdollisimman selkeän ja näin helposti luettavan.

Lisäksi tämän tutkimuksen tutkija työskenteli tutkimuksen aikana rakennustyömaalla työmaainsinöörinä ja tarkkaili kerrostalotyömaalla hankintojen onnistumista yleisellä tasolla sekä kiinnitti erityistä huomiota työmaalle tulleiden kansainvälisten hankintojen onnistumisiin. Tutkijan rakennustyömaalla tekemiä havaintoja, jotka tutkija kirjasi havaintopäiväkirjaan, ei ole käytetty suoraan aineistona tässä tutkimuksessa. Havainnot ovat kuitenkin antaneet tutkijalle arvokasta lisänäkemyksiä ja ymmärrystä yleisellä tasolla hankinnoista sekä erityisesti kansainvälisistä hankinnoista sekä niihin vaikuttavista tekijöistä. Lisäksi tällä tavoin seuraamalla lähietäisyydeltä, sekä osittain myös itse hankintoja suorittamalla, tutkijalle muodostui hyvä käsitys siitä, mihin asioihin on haastatteluissa tärkeää paneutua, jotta saadaan vastauksia tutkimuskysymyksiin. Näin aineistoa on luotettavasti saatu kerättyä riittävästi haastatteluissa, jotta voidaan puhua saturaation syntymisestä.

Tutkimuksen laadukkuutta lisää tarkasti valitut teemat ja ennen haastatteluita valmiiksi teemojen ”alle” valitut apusanat, joita käyttämällä haastatteluista saatiin syvennettyä tilanteen mukaan. Tutkittavan aiheen tietoperustaan tutustuttiin laajasti jo ennen haastatteluista ja tietämystä tutkittavasta aiheesta lisättiin koko tutkimuksen ajan mm. juuri näillä tutkijan tekemillä havainnoilla kerrostalotyömaan hankintojen onnistumisista, joten näin ollen voidaan todeta aihealueen olleen hallittu riittävällä tasolla. Näillä perusteilla voidaan uskoa, että saatu aineisto ja sen hankintatapa sekä aineistosta tehty tulkinta ovat uskottavia ja kattavat uskottavuuden määritelmän.

Tutkimuksen tavoitteena oli pohtia, mitä hyötyä EU-kaupankäynnistä on ja miettiä, miten yrityksen lappilaisuus siihen vaikuttaa ja miten hyötyä voisi lisätä. Tutkimuksessa myös tutkittiin, mitä haasteita EU-kaupankäynnistä aiheutuu ja selvitettiin, miten yrityksen lappilaisuus puolestaan tähän vaikuttaa ja miten EU-kaupankäynnistä aiheutuvia haasteita voisi vähentää.

Tutkimuksen avulla saatiin selkeä käsitys siitä, miten lappilainen rakennusalan yritys saa hyötyjä EU-kaupankäynnistä ja miten niitä voidaan lisätä. Tutkimus antoi myös vastauksia siihen, mitä haasteita EU-kaupankäynti aiheuttaa hankintatoimelle ja miten niitä vastaavasti vähennetään. Tuloksista selviää, että kansainväliset hankinnat eivät ole täysin ongelmattomia ja pientä kehitettävää löytyy, mutta pääsääntöisesti kansainvälisissä hankinnoissa on onnistuttu. Tutkimuksen tulokset kertovat, miten haastateltavat kokivat hankintojen tutkimushetkellä onnistuvan ja millainen näkemys heillä oli kansainvälisten hankintojen tulevaisuuden näkymistä.

Tutkimustulosten luotettavuutta pohdittaessa tästä tutkimuksesta saatuja tuloksia verrattiin Team Finlandin tekemään Kansainvälistymis- ja kaupanest selvitykseen vuodelta 2013. Kyseinen tutkimus oli suoritettu määrällisenä kyselytutkimuksena ja siihen oli vastannut noin 600 yritystä. Mielenkiintoisena havaintona voidaan todeta, että määrällisenä tutkimuksena tehty Kansainvälistymis- ja kaupanest selvitys vuodelta 2013, tukee tässä tapauksessa laadullisena tutkimuksena tehdyn tutkimuksen tuloksia ja näin osaltaan lisää tämän tutkimuksen tulosten luotettavuutta.

Tutkimuksen tuloksia ei voida kaikilta osin yleistää muihin rakennusliikkeisiin, koska YIT Rakennus Oy, Talonrakennus Lapin hankintatoimessa on omat, tarkkaan rajatut toimintatavat. Nämä toimintatavat voivat poiketa suurestikin muiden rakennusliikkeiden toimintatavoista ja vaikuttavat suuresti kokemukseen siitä, miten kansainvälinen hankinta toimii. Näin ollen yleistämistä ei tule tehdä.

5.4 Tulokset suhteessa aiempiin tutkimustuloksiin

Kansainvälinen kaupankäynti on mielenkiintoinen ja haastava osa yritysten kaupankäyntiä tänä päivänä. Yhä useammat yritykset haluavat lähteä mukaan kansainväliseen kaupankäyntiin, mutta se koetaan hankalaksi ja myös kalliiksi etenkin pienten ja keskisuurten yritysten osalta. Kansainvälisestä kaupankäynnistä saatuja etuja pidetään kuitenkin merkittävänä tekijänä yritysten kilpailukyvyn kannalta nykyisessä markkinatilanteessa ja näin ollen siihen ollaan halukkaita lähtemään mukaan riskeistä huolimatta. Tämän tut-

kimuksen tulokset osoittavat, että kansainvälisen kaupankäynnin monimutkaisuus ymmärretään YIT Rakennus Oy, Talonrakennus Lapissa ja hankintatoimen tekemien ostojen tiedostetaan muodostavan yrityksen liikevaihdosta merkittävän osan.

Myös Hallikas ym. toteavat tutkimuksessaan, jossa ovat tutkineet yritysten liikevaihtojen muodostumista, että lähes puolella heidän tekemäänsä kyselyyn vastanneista yrityksistä hankintojen osuus liikevaihdosta on yli 60 prosenttia (Hallikas ym. 2011, 9). Näin ollen hankintatoimen kehittäminen on ensisijaisen tärkeää yrityksille, mikäli halutaan pysyä kilpailukykyisenä tämän päivän markkinatilanteessa.

Lisäksi Team Finlandin tekemä Kansainvälistymis- ja kaupanesteselvitys vuodelta 2013 on hyvin mielenkiintoinen tämän tutkimuksen aiheen kannalta. Stubb kertoo kyseisessä selvityksessä noin 600 suomalaisyrityksen vastanneen vuonna 2013 kyselyyn, jolla kartoitettiin yritysten kansainvälistymiseen liittyviä tavoitteita ja ongelmia. Tehdyllä selvityksellä pyritään tulevaisuudessa poistamaan kaupan ja investointien esteitä. Team Finlandin tekemässä selvityksessä käy ilmi, että yhä useammat yritykset haluavat kansainvälistyä. Kyselyyn vastanneista yrityksistä yli 90 prosenttia oli pieniä ja keskisuuria yrityksiä. (Nieminen ym. 2013, 5.)

Tässä tutkimuksessa kartoitettiin EU-kaupankäynnin aiheuttamia haasteita lappilaisessa rakennusalan hankintatoimessa ja tutkimuksen tulosten mukaan on nähtävissä, että yhtenä suurimmista ongelmista pitkien etäisyyksien lisäksi koettiin EU-kaupankäynnin monimutkainen lainsäädäntö ja tuotteisiin liittyvät määräykset. Näiden koettiin vaikeuttavat kaupankäyntiä ulkomaisten tarjoajien kanssa ja asettavan hankintatoimelle lisää vaatimuksia mm. erilaisine tuotelainsäädäntöön liittyvine yksityiskohtineen, jotka tuotteen maahantuojan on tunnettava ja joita on noudatettava tarkasti.

Verrattaessa tämän tutkimuksen tuloksia Team Finlandin tekemään selvitykseen voidaan huomata näiden samojen asioiden esiintyvän yritysten vastauksissa ongelmallisina kokeminaan asioina kansainvälisessä kaupankäynnissä.

Kyseisessä Kansainvälistymis- ja kaupanesteselvityksessä todetaankin, että ongelmalliseksi alueeksi EU:n sisämarkkinoilla koetaan mm. EU:n hankintalainsäädäntö yleisesti. Julkisten hankintojen lisäksi siinä suurimpana erillisenä ryhmänä erottuvat tuotelainsäädäntöön ja veroihin sekä verotukseen liittyvät asiat. Tuotemääräyksiin kohdistuvina ongelmina siinä mainitaan yleisimmin erilaiset tuotteiden testaamiseen, standartistointiin, sertifiointiin ja tyyppihyväksyntään liittyvät kansalliset vaatimukset. (Nieminen ym. 2013, 47.)

Kansainvälisestä kaupankäynnistä on yleisellä tasolla tehty paljon tutkimuksia, mutta tutkimuksia kansainvälisestä kaupankäynnistä lappilaisen rakennusliikkeen näkökulmasta ei löytynyt tämän tutkimuksen vertailukohdaksi. Verrattaessa tämän tutkimuksen tuloksia Kansainvälistymis- ja kaupanesteselvitykseen vuodelta 2013 voidaan todeta, että kansainvälistä hankintaa tulee tarkastella huomattavasti tähänastista laajemmin, mikäli kansainvälisten hankintojen määrä YIT Rakennus Oy, Talonrakennus Lapissa tulevaisuudessa lisääntyy.

LÄHTEET

- Aaltola, J. – Valli, R. 2001. Ikkunoita tutkimusmetodeihin I. Metodien valinta ja aineiston keruu: virikkeitä aloittelevalle tutkijalle. Jyväskylä: PS-kustannus.
- Aaltola, J. – Valli, R. 2007. Ikkunoita tutkimusmetodeihin II. Näkökulmia aloittelevalle tutkijalle tutkimuksen teoreettisiin lähtökohtiin ja analyysimenetelmiin. Uudistettu painos. Jyväskylä: PS-kustannus.
- Alanen, V. – Mälkiä, T. – Sell, H. 2005. Myyntityön käsikirja. Jyväskylä: Gummerus Kirjapaino Oy.
- Alapeteri, P. 2013. YIT Rakennus Oy, Talonrakennus Lapin hankintapäällikkö. Henkilökohtainen tiedonanto sähköpostitse 2.9.2013.
- Alasuutari, P. 1995. Laadullinen tutkimus. Toinen uudistettu painos. Jyväskylä: Gummerus kirjapaino Oy.
- Alasuutari, P. 2011. Laadullinen tutkimus 2. Neljäs, uudistettu painos. Tampere: Osuuskunta Vastapaino.
- Eskola, J. – Suoranta, J. 2008. Johdatus laadulliseen tutkimukseen. Jyväskylä: Gummerus Kirjapaino Oy.
- Euroopan komissio 2012. Asiaa sopimusoikeudesta. Osoitteessa http://ec.europa.eu/justice/contract/index_fi.htm. 6.11.2012.
- Euroopan unioni 2013. EU:n jäsenvaltiot. Osoitteessa http://europa.eu/about-eu/countries/index_fi.htm. 9.9.2013.
- Eurooppatiedotus. Ulkoasiainministeriö 2013. Eurooppa 2013-kartta. Osoitteessa <http://www.eurooppatiedotus.fi/public/download.aspx?ID=114851&GUID={98192759-D737-40F9-94EE-732B389DE884}>. 17.12.2013.
- Hallikas, J. – Koivisto-Pitkänen, M. – Kulha, T. – Lintukangas, K. – Puustinen, A. 2011. Hankintatoimen osaaminen kilpailukyvyyn lähteenä globaaleissa arvoverkostoissa –kansallisen kyselytutkimuksen tuloksia. Lappeenrannan teknillinen yliopisto. Lappeenranta: Digi-paino. Osoitteessa: http://intra.tbrc.fi/pubfile/TBRC_Research_reports_26_2011.pdf. 11.12.2013.
- Hiltunen, L. 2009. Validiteetti ja reliabiliteetti. Osoitteessa http://www.mit.jyu.fi/ope/kurssit/Graduryhma/PDFt/validius_ja_reliabiliteetti.pdf. 10.12.2013
- Hirsjärvi, S. – Hurme, H. 1995. Teemahaastattelu. 7. painos. Helsinki: Yliopistopaino.
- Hirsjärvi, S. – Hurme, H. 2009. Tutkimushaastattelu. Teemahaastattelun teoria ja käytäntö. Helsinki: Yliopistopaino.

- Hirsjärvi, S. – Huttunen, J. 1995. Johdatus kasvatustieteeseen. Juva: WSOY.
- Hirsjärvi, S. – Remes, P. – Sajavaara, P. 2009. Tutki ja kirjoita. 15. Uudistettu painos. Hämeenlinna: Kariston Kirjapaino Oy.
- Hokkanen, S. – Karhunen, J. – Luukkainen, M. 2011. Johdatus logistiseen ajatteluun. Jyväskylä: Jyväskylän yliopistopaino.
- Junnonen, J. – Kankainen, J. 2012. Rakennusurakoitsijoiden hankintakäsikirja. Helsinki: Suomen Rakennusmedia Oy.
- Järvinen, P. – Järvinen, A. 2011. Tutkimustyön metodeista. Tampere: Opin-pajan kirja.
- Kananen, J. 2008. Kvali. Kvalitatiivisen tutkimuksen teoria ja käytänteet. Jyväskylä: Jyväskylän Yliopistopaino Oy.
- Kananen, J. 2009. Toimintatutkimus yritysten kehittämisessä, Jyväskylän ammattikorkeakoulun julkaisuja 101–sarja. Jyväskylä.
- Kananen, J. 2012. Kehittämistutkimus opinnäytetyönä. Kehittämistutkimuksen kirjoittamisen käytännön opas. Jyväskylä: Tampereen Yliopistopaino Oy.
- Kananen, J. 2013. Case-tutkimus opinnäytetyönä. Jyväskylän ammattikorkeakoulun julkaisuja 143. Jyväskylä: Suomen Yliopistopaino Oy.
- Koivisto – Pitkänen, M. 2009. Venäjän hankintamarkkinoiden erityispiirteet – tapaustutkimus: Venäjän raakapuun vientitullit. Lappeenrannan teknillinen yliopisto. Kandidaatintutkielma.
- Koskinen, A. – Lankinen, M. – Sakki, J. – Kivistö, T. – Vepsäläinen, A. P. J. 1995. Ostotoiminta yrityksen kehittämisessä. Porvoo: WSOY
- Metsämuuronen, J. 2006. Laadullisen tutkimuksen käsikirja. 1. painos. Jyväskylä: Gummerus kirjapaino Oy.
- Metsämuuronen, J. 2008. Laadullisen tutkimuksen perusteet. Metodologia-sarja 4. Jyväskylä: Gummerus kirjapaino Oy.
- Miles, M.B. – Huberman, A. M. 1994. Qualitative data analysis. 2. painos. Sage. California.
- Nieminen, M. – Siikaluoma, H. – Koskela, A. – Vilhunen, L. 2013. Kansainvälistymis- ja kaupanesteselvitys 2013. Eurooppa- ja ulkomaankauppaministeri Alexander Stubb. Ulkoasiainministeriö. Osoitteessa formin.finland.fi/public/default.aspx?nodeid=15278&contentlan=1. 18.12.2013.
- Rakennuslehti 2013. Kansainvälinen hankinta kasvaa. Lehtiarkisto 16.11.2006. Osoitteessa www.rakennuslehti.fi/uutiset/uutiset/8603.html. 18.12.2013.

- Rakennusteollisuus RT 2013. CE- merkintä infokiertue. Osoitteessa <http://www.rakennusteollisuus.fi/aineistot>. 6.3.2013.
- Rauhala, M. S. 2011. Osta oikein ansaitse enemmän. Hämeenlinna: Kariston Kirjapaino Oy.
- Ritvanen, V. – Inkiläinen, A. – Von Bell, A. – Santala, J. 2011. Logistiikan ja toimitusketjun hallinnan perusteet. Saarijärvi: Saarijärven Offset Oy.
- Stake, R. E. 1995. The Art Of Case Study Research. Sage: London.
- Stoecker, R. 1991. Evaluating and rethinking the case study. Sociological Review 39.
- Sulamaa, P. – Widgren, M. 2005. Suomi 2025 - Kestävän kasvun haasteet. VATT- Julkaisuja. Valtion taloudellinen tutkimuskeskus. Osoitteessa <https://www12.uta.fi/kirjasto/pdf/pdfkirjat/Julkaisuja43.pdf>. 14.2.2013.
- Suomi Sanakirja 2014. Sivistyssanakirja. Osoitteessa <http://www.suomisanakirja.fi/proaktiivinen>. 8.1.2014.
- Tuomi, J. 2007. Tutki ja lue. Johdatus tieteellisen tekstin ymmärtämiseen. Jyväskylä: Gummerus Kirjapaino Oy.
- Tuomi, J. – Sarajärvi, A. 2003. 1.- 2. painos. Laadullinen tutkimus ja sisällönanalyysi. Jyväskylä: Gummerus Kirjapaino Oy.
- Tuomi, J. – Sarajärvi, A. 2009. Laadullinen tutkimus ja sisällönanalyysi. Jyväskylä: Gummerus Kirjapaino Oy.
- Työ- ja elinkeinoministeriö 2013. Julkiset hankinnat innovaatioiden edistäjinä. Osoitteessa www.tem.fi/innovaatiot/kysynta- ja_kayttajalahtoinen_innovaatiotoiminta/kysyntalahtoinen_innovaatiopolitiikka/julkiset_hankinnat. 18.12.2013.
- Ulkoasiainministeriö 2013a. Kauppapolitiikka ennen EU-jäsenyyttä ja EU:ssa. Osoitteessa <http://www.ulkoministerio.fi/Public/default.aspx?no-deid=15271&contentlan=1&culture=fi-FI>. 11.12.2013.
- Ulkoasiainministeriö 2013b. Osastopäällikkö Antti Kuosmanen ulkomaankaupan merkityksestä Suomelle, puheet 13.6.2003. Osoitteessa for-min.finland.fi/public/default.aspx?contentid=59625&contentlan=1. 14.12.2013.
- Vilka, H. 2007. Tutki ja kehitä. Vaajakoski: Gummerus Kirjapaino Oy.

- Virtuaali ammattikorkeakoulu 2013. Ylemmän AMK- tutkinnon metodifoorumi. Osoitteessa <http://www2.amk.fi/digma.fi/www.amk.fi/opintojaksot/0709019/1193463890749/1193464185783/1194413792643/1194415307356.html>. 11.12.2013.
- Witzel, A. – Reiter, H. 2012. The Problem-centered Interview. Sage Publications Ltd. London.
- World Trade Organization 2013. The WTO in brief. Osoitteessa http://www.wto.org/english/thewto_e/whatis_e/inbrief_e/inbr00_e.htm. 10.12.2013.
- Yin, R. 1994. Case study research: Design and methods (2nd edition). Sage. Newbury Park. CA.

LIITTEET

Liite 1. Haastatteluteemat ja tutkimuskysymykset

HAASTATTELUTEEMAT

Tutkimuskysymykset:

-mitä hyötyä Eu-kaupankäynnistä on ja miten yrityksen lappilaisuus siihen vaikuttaa. Miten hyötyjä voisi lisätä.

-mitä haasteita Eu-kaupankäynnistä on ja miten yrityksen lappilaisuus siihen vaikuttaa. Miten haasteita voisi vähentää.

1. hankinnan nykytila
 - toimivuus
 - selkeys
 - työnjako: kuka hankkii ja mitä hankkii

2. tiedonsiirto hankintatoimen ja työmaan välillä
 - mitä, mistä ja milloin
 - päällekkäiset hankinnat

3. kokemukset ulkomaan hankinnoista
 - yleinen mielikuva
 - Eu-maiden välinen kauppa
 - Ostot Eu:n ulkopuolelta

4. hyötyjä ja haittoja / yrityksen lappilaisuus
 - tarjonnan laajuus
 - kilpailuttaminen
 - hintataso
 - kielitaito
 - reklamointi
 - lisätilaus
 - tuoteneuvonta
 - etäisyydet
 - toimitusajan pituus
 - rahdin hinta
 - laatu
 - takuu
 - kulttuurierot

5. kehitysideat
 - ulkomaan hankinta
 - työnjako
 - tiedotus
 - koulutus
 - kielikoulutus
 - kulttuurikoulutus