

Hankintatoimen ulkoistaminen Yritys Oyj:ssä



Laitinen, Taru

Laurea-ammattikorkeakoulu
Laurea Lohja

Hankintatoimen ulkoistaminen Yritys Oyj:ssä

Taru Laitinen
Yrittäjyyden ja liiketoiminta-
osaamisen koulutusohjelma
Opinnäytetyö
Maaliskuu, 2010

Taru Laitinen

Hankintatoimen ulkoistaminen Yritys Oyj:ssä

Vuosi 2010 Sivumäärä 87

Tämän opinnäytetyön tarkoituksena oli suunnitella, mallintaa ja toteuttaa hankintatoimen ulkoistaminen. Työ suoritettiin toiminnallisena kehittämishankkeena Yritys Oyj:lle. Tutkimusongelmana oli selvittää, millainen on ulkoistamisprosessi ja mitä vaiheita siihen sisältyy. Tässä opinnäytetyössä tutkittiin myös toimitusketjun muuttamista.

Tutkimuksen teoreettinen viitekehys rakennettiin seuraavista aihealueista: ulkoistaminen, hankintatoimi, toimitusketju ja palvelutarjooma. Viitekehys painottui opinnäytetyön aiheen mukaisesti ulkoistamista ja hankintatoimea käsittelevään kirjallisuuteen. Teoreettisen osuuden tärkeimpiä tietolähteitä olivat alan koti- ja ulkomainen kirjallisuus, tieteelliset artikkelit ja internet-julkaisut.

Tutkimusotteena oli toimintatutkimus ja tiedonkeruumenetelminä käytettiin kvalitatiivisia menetelmiä. Kehittämishankkeen tutkimusaineisto kerättiin teemahaastattelulla ja osallistuvalla havainnoinnilla. Teemahaastattelu suoritettiin haastatteleamalla Palveluntarjoajaa ja osallistuva havainnointi toteutettiin tekijän toimesta kehittämishankkeen aikana. Aineisto analysoitiin ja tuloksista tehtiin johtopäätökset ja toimenpide-ehdotukset Yritys Oyj:lle.

Kehittämishankkeen tutkimus osoitti, että ulkoistamisprosessin alkuvaiheeseen on kiinnitettävä erityistä huomiota. Alkuvaiheessa olisi sovittava käytettävät tiedonsiirron työkalut ja varmistettava toiminnanohjausjärjestelmien yhteensopivuus. Sopimustietojen siirtämiseen parhaimmaksi konseptiksi koettiin järjestetyt Toimittajapäivät. Toimittajapäivillä saman pöydän ääreen istuivat edustajat Yritys Oyj:ltä, Palveluntarjoajalta ja toimittajalta.

Kehittämistoimenpiteinä esitettiin ulkoistamishankkeen aloituspalaverin suunnittelua tarvittavine dokumentteineen sekä tiedonsiirtotyökalun luomista. Aloituspalaverissa tarpeelliseksi katsottuja läpikäytäviä asioita olivat muun muassa toiminnanohjausjärjestelmien yhteensopivuus sekä tiedonsiirron työkaluista ja käytännöistä sopiminen.

Jatkotutkimusaiheet esitettiin tehdyn kehittämishankkeen pohjalta. Yhtenä jatkotutkimusaiheena Yritys Oyj:lle ehdotettiin ulkoistamisprosessista syntyneiden kulojen selvittämistä. Kiinnostavaa olisi myös tutkia ulkoistamisprosessin vaikutusta varaston kiertonopeuteen ja vaihto-omaisuuteen sitoutuneeseen pääomaan. Jatkotutkimusaiheena Yritys Oyj:lle esitettiin myös hankintatoimen toimenkuvien muutoksen tutkimista. Tulevaisuudessa Yritys Oyj:llä tulee olemaan muitakin ulkoistamisprojekteja. Yhtenä jatkotutkimusaiheena ehdotettiin niiden tuloksien vertailua nyt toteutettuun hankkeeseen.

Asiasanat: ulkoistaminen, hankintatoimi, toimitusketju, palvelutarjooma.

Taru Laitinen

Outsourcing Procurement in Corporation X

Year	2010	Pages	87
------	------	-------	----

The purpose of this thesis was to plan, model and implement the outsourcing of procurement. The thesis was carried out as a functional development project for Corporation X. The research problem was to find out a structure of an outsourcing process and the phases included in. Also changing a supply chain was researched within this thesis.

The theoretical context of the study consisted of the following: outsourcing, procurement, supply chain and service offering. The context was emphasized to the literature of outsourcing and procurement in accordance with the subject of the thesis. The main sources of the theoretical context were domestic and foreign literature, scientific articles and internet sources.

The research method of the study was an action research and research data was collected by using qualitative methods (like a theme interview and participant observation). The theme interview was carried out by interviewing Service Provider and the participant observation was carried out during the development project by the author. The research data was analyzed and conclusions and action suggestions were introduced to Corporation X.

According to the research the beginning phase of the outsourcing process should be paid special attention to. In this phase data transfer tools should agree and ERP-systems compatibility should be secured. The best concept for transferring contract information was experienced during the "Supplier Days". On the "Supplier Days" staff from Corporation X, Service Provider and the suppliers gathered around the same table.

As a development actions were suggested to plan a kick off meeting with all the documents needed and to create a data transfer tool. The kick off meetings should go through necessary issues like ERP-systems compatibility and data transfer tools and the agreeing of procedures.

Further research themes were introduced based on the development project. For a further research theme for Corporation X it was suggested to clarify expenses which have arisen due to an outsourcing process. Another interesting theme would be to research the outsourcing process effect on a stock rotation and capital invested in inventories. As an additional research theme for Corporation X it was introduced to research the change of procurement officers' job descriptions. In the future Corporation X will have other outsourcing projects. For a further research theme it was suggested to compare the result of those with this development project.

Key words: outsourcing, procurement, supply chain, service offering.

Sisällys

1	Johdanto	7
1.1	Tutkimuksen taustaa	7
1.2	Tutkimuksen tavoitteet ja rajaus	7
1.3	Toiminnallisen hanketutkimuksen tutkimusnäkökulman ja menetelmien valinta	9
1.4	Tutkimuksen peruskäsitteet	10
1.5	Tutkimusraportin rakenne	11
2	Teoreettinen viitekehys: Hankintatoimen ulkoistaminen	11
2.1	Ulkoistaminen	12
2.1.1	Ulkoistamisen ja alihankinnan erot	14
2.1.2	Ulkoistamisen syyt	15
2.1.3	Ulkoistamisprosessi	18
2.1.3.1	Vaihe 1: Ulkoistamispäätös	18
2.1.3.2	Vaihe 2: Toimittajan valinta	21
2.1.3.3	Vaihe 3: Siirtymävaihe	23
2.1.4	Katsaus ulkoistamisen nykytilanteeseen	25
2.2	Hankintatoimi	27
2.2.1	Hankintatoimen tehtävät	27
2.2.2	Hankintaprosessi	29
2.2.3	Hankintatoimen ulkoistaminen	31
2.2.4	Varastotoiminnot	32
2.2.4.1	Varastoinnin syyt	33
2.2.4.2	Varastomuodot	33
2.3	Toimitusketju	35
2.3.1	Toimitusketjun rakenne	36
2.3.2	Toimitusketjun hallinta	38
2.4	Palvelutarjooman kehittäminen	41
2.4.1	Palvelu	42
2.4.2	Palvelupaketti	43
2.4.3	Laajennettu palvelutarjooma	43
2.5	Yhteenveto	45
3	Kehittämishankkeen kuvaus	46
3.1	Projektisuunnitelma	49
3.1.1	Kehittämishankkeen tausta, tehtävät ja tavoitteet	49
3.1.2	Rajaus	50
3.1.3	Aikataulu	51
3.1.4	Riskit	53

3.1.5	Projektiorganisaatio	55
3.1.6	Kohdeyrityksen ja Palveluntarjoajan esittely.....	56
3.2	Hankkeen toteutus ja tuotos.....	57
3.2.1	Vaihe 1: Siirrettävien ostonimikkeiden määrittäminen	59
3.2.2	Vaihe 2: Ostonimikkeiden sopimustietojen siirtäminen	60
3.2.3	Vaihe 3: Avoimen tilauskannan ja varastojen siirtäminen	62
3.2.4	Vaihe 4: Hankintatoimen vastuun siirtäminen	64
3.3	Toiminnallisen kehittämishankkeen arviointi	64
3.3.1	Luotettavuus.....	65
3.3.2	Käyttökelpoisuus, hyödyllisyys ja vaikuttavuus.....	67
4	Yhteenveto, johtopäätökset ja jatkotoimenpide-ehdotukset	68
4.1	Yhteenveto kehittämishankkeesta	68
4.2	Yhteenveto tutkimuksesta ja sen tuloksista	68
4.3	Johtopäätökset ja jatkokehitysehdotukset	75
4.4	Jatkotutkimusaiheet	77
5	Päätäntö.....	77
5.1	Opinnäytetyö ammatillisen osaamisen kehittämisessä.....	78
5.2	Itsearviointi	78
	Lähteet.....	81
	Kuvioluettelo	84
	Taulukkuuettelo.....	84
	Liitteet	
	Liite 1: Tiedote Yritys Oyj - Palveluntarjoaja yhteistyöstä	85
	Liite 2: Notification Yritys Oyj - Service Provider co-operation.....	86
	Liite 3: Teemahaastattelun runko	87

1 Johdanto

Ylemmän ammattikorkeakoulututkinnon opinnäytetyö on luonteeltaan suoritettuihin opintoihin, aihealueen aikaisempaan teoriaan ja työelämässä hankittuun tietoon perustuva kehittämistehtävä. Kehittämistehtävä tähtää työelämästä nousseen ongelman tai tehtävän ratkaisemiseen. Opinnäytetyön tarkoituksena on luoda, tuottaa ja kehittää osaamista työelämän tarpeisiin.

Ylemmän ammattikorkeakoulututkinnon opinnäytetyö muodostuu tutkimuksellisuudesta ja kehittämistoiminnasta. Lähtökohtana on uudenlainen tiedontuotanto, jossa yhdistyvät kehittämistoiminnan kautta syntynyt dokumentoitu tieto ja tutkimuksellinen ote. (Ylemmän ammattikorkeakoulututkinnon opinnäytetyöohje 2007.)

Tämän kehittämistehtävän tavoitteena on kohdeyrityksen, Yritys Oyj:n, hankintatoimen ulkoistaminen. Seuraavassa luvussa 1.1 kuvataan lyhyesti kehittämistehtävän taustaa.

1.1 Tutkimuksen taustaa

Vallitseva maailmantalouden notkahdus ajaa monet yritykset etsimään kehityskohteita toimintansa tehostamiseksi. Muuttuvan markkinatilanteen vaatimukseen on reagoitava kehittämällä yrityksen toimintaa tuotteiden ja palveluiden jalostamisen lisäksi. Oma toimintaa voidaan kehittää radikaalistikin esimerkiksi ulkoistamalla jokin yrityksen tuki- tai perustoiminnoista.

Rantasen (2004, 71) tutkimuksen mukaan selvästi tärkeimpänä ulkoistamiseen motivoivana tekijänä esiin nousi kustannussäästöjen etsiminen. Toisena tärkeänä motiivina oli organisaatioiden keskittyminen ydinosamiseensa - ulkoistamalla toimintoja yritys voi ohjata lisäresursseja ydinosamisensa edelleen kehittämiseen. Ulkoistamisen avulla yritys voi vähentää kiinteitä kuluja, vaihto-omaisuuteen sitoutunutta pääomaa sekä henkilöstökuluja (Ritvanen & Koivisto 2007, 145).

Edellisessä kappaleessa esitetyt tekijät ovat olleet myötävaikuttamassa myös Yritys Oyj:n ulkoistamispäätökseen. Tämän kehittämishankkeen ja tutkimuksen tavoitteet ja rajaus määritellään seuraavassa luvussa 1.2.

1.2 Tutkimuksen tavoitteet ja rajaus

Tämän opinnäytetyön tarkoituksena on toteuttaa Yritys Oyj:n hankintatoimen ulkoistaminen. Hankintatoimen ulkoistaminen liittyy suurempaan projektiin, jossa samanaikaisesti

ulkoistetaan Yritys Oyj:n laitevalmistusta. Opinnäytetyö rajataan koskemaan vain sitä osaa hankintatoimesta, joka liittyy laitevalmistuksen ulkoistamiseen. Yritykseen jää hankintatoimen ulkoistamisen jälkeenkin jälkimarkkinointia eli varaosa- ja huoltopalvelua tukeva osto- ja varastotoiminta. Opinnäytetyössä suunnitellaan, vaiheistetaan ja kuvataan hankintatoimen ulkoistamisprosessi sekä lopuksi tutkitaan prosessin onnistumista.

Yritys Oyj:n johto on tehnyt strategisen linjauksen toimintatavan muuttamisesta eli oman laitevalmistuksen ja siihen liittyvän hankintatoimen ulkoistamisesta. Ulkoistamishanke on siten merkityksellinen yrityksen tulevaisuuden kannalta. Opinnäytetyön tekijän, Yritys Oyj:n hankintatoimessa työskentelevänä, näkökulmasta hanke on haasteellinen. Hankkeessa muutetaan yrityksen toimitusketjua. Yritys Oyj:llä on toistasataa aktiivista toimittajaa ja tuhansia nimikkeitä, joten toimitusketjun muuttamista voidaan pitää merkittävänä haasteena.

Teoreettisessa viitekehyksessä perehdytään ulkoistamiseen, hankintatoimeen ja toimitusketjuihin liittyvään kirjallisuuteen keskittyen Yritys Oyj:lle merkityksellisiin seikkoihin. Teoriaosuudessa avataan myös Yritys Oyj:n ja Palveluntarjoajan välistä suhdetta lähestymällä aihetta palvelutarjoajan näkökulmasta. Palveluntarjoajalla tarkoitetaan tässä opinnäytetyössä organisaatiota, jolle Yritys Oyj ulkoistaa hankintatoimensa lisäksi myös laitevalmistustaan.

Opinnäytetyö toteutetaan toiminnallisena hanketutkimuksena. Yritys Oyj:ssä toteutettavan projektiluonteisen hankkeen päämääränä on yrityksen hankintatoimen ulkoistaminen Palveluntarjoajalle. Kehityshankkeen päämäärään päästään taulukossa 1 esitettyjen tavoitteiden avulla.

Kehittämishankkeen tavoitteet	Tutkimuskysymykset
<ul style="list-style-type: none"> Hankintatoimen ulkoistamisprosessin suunnittelu ja mallintaminen. 	<ul style="list-style-type: none"> Millainen on ulkoistamisprosessi? Mitä vaiheita prosessiin sisältyy?
<ul style="list-style-type: none"> Hankintatoimen ulkoistamisen sujuvuuden varmistaminen operatiivisessa toiminnassa. 	<ul style="list-style-type: none"> Mitä toimintoja olisi huomioitava hankintatoimen ulkoistamisessa?
<ul style="list-style-type: none"> Toimitusketjun muuttaminen ja vastuun siirtäminen palveluntarjoajalle. 	<ul style="list-style-type: none"> Mitä toimitusketjulla tarkoitetaan? Miten toimitusketjua muutetaan?

Taulukko 1: Kehittämishankkeen tavoitteet ja tutkimuskysymykset

Yritys Oyj kehittää, valmistaa ja markkinoi globaalisti automaattoratkaisuja elektroniikka-, telekommunikaatio- ja teollisuusautomaatiovalmistajille. Yritys on yksi alansa johtavista

toimijoista maailmassa. Tässä opinnäytetyössä kohdeyrityksestä käytetään nimitystä Yritys Oyj. Yritys ei kehittämishankkeen strategiseen tärkeyteen vedoten ollut halukas esiintymään tässä opinnäytetyössä nimellään. Samasta syystä myös sopimusvalmistaja, jolle Yritys Oyj ulkoistaa toimintojaan, esiintyy työssä nimellä Palveluntarjoaja. Yritys Oyj ja Palveluntarjoaja on lyhyesti esitelty kehittämishankkeen kuvauksessa luvussa 3.1.6.

Tämä toiminnallisena kehittämishankkeena toteutettava opinnäytetyö on osa tekijän ylemmän ammattikorkeakoulun suoritusta Laurea Lohjan teollisen palveluliiketoiminnan koulutusohjelmassa. Seuraavassa luvussa 1.3. avataan käsitettä toiminnallinen hanketutkimus ja perustellaan sen valitsemista tämän opinnäytetyön toteutustavaksi.

1.3 Toiminnallisen hanketutkimuksen tutkimusnäkökulman ja menetelmien valinta

Tämän opinnäytetyön toteutustavaksi on valittu toiminnallinen kehittämishanketutkimus. Toimintatutkimus¹ on luonteeltaan osallistuvaa ja osallistavaa tutkimusta, jonka avulla pyritään ratkaisemaan, parantamaan tai ymmärtämään käytännön ongelmia esimerkiksi työyhteisöissä. Määritelmän mukaan toimintatutkimus on tilanteeseen sidottua, yleensä yhteistyötä vaativaa, osallistuvaa ja itseään tarkkailevaa. (Metsämuuronen 2006, 102.)

Toimintatutkimuksessa vallitsevia käytäntöjä tutkitaan ja niitä yritetään muuttaa. Tutkimuksen avulla etsitään ratkaisuja ongelmiin. Olennaista tutkimisen ohella on tutkittavien eli toiminnassa mukanaolevien ihmisten välinen yhteistyö ja aktiivinen tekeminen. Kuulan (2006) mukaan toimintatutkimuksen perustajana pidetään sosiaalipsykologi Kurt Lewinia. Omien tutkimuksiensa perusteella Lewin muotoili toimintatutkimukselle perusmallin, johon kuuluvat vertailuasetelman ja lähtötilan kartoituksen lisäksi intervention kuvaus ja lopputilan mittaus. Lewinin mukaan toimintatutkimus etenee spiraalimaisesti seuraavien vaiheiden kautta: 1) toiminnan suunnittelu 2) muutoksen toteutus 3) muutoksen vaikutusten seuranta ja arviointi 4) toiminnan suunnittelu ja niin edelleen. Lewinin lähtökohtaisen ajatuksen mukaan tilannetta voidaan parhaiten ymmärtää, kun sitä ensin yritetään muuttaa ja sitten muutoksen vaikutuksia arvioidaan. Tämä on yhä keskeinen lähtökohta toimintatutkimuksessa.

Toimintatutkimukselle on tyypillistä käytännönläheisyys, ongelma-keskeisyys, tutkittavien ja tutkijan aktiivisuus muutosprosessissa sekä tutkittavien ja tutkijan yhteistyön tiiviys. Olennaista toimintatutkimukselle on pyrkimys erilaisten asiointilojen muutokseen edistämällä ja parantamalla niitä tavalla tai toisella. Tärkeää on kuitenkin muistaa, että kyseessä on myös tutkimus. Toimintatutkimuksessa tuotetaan aineistoa ja uutta tutkimuksellista tietoa, vaikka aiotut käytännön muutokset eivät aina onnistuisikaan.

¹ Action Research

Tämän opinnäytetyön päämääränä on Yritys Oyj:n hankintatoimen ulkoistaminen. Opinnäytetyö sisältää käytännön selvityksen yrityksen nykyisestä hankintatoimen tilasta sekä teoreettisen selvityksen ulkoistamiseen, hankintatoimeen, toimitusketjuun ja palvelutarjoomaan liittyvästä kirjallisuudesta. Toimintatutkimuksen valintaa tämän opinnäytetyön toteutustavaksi puoltaa opinnäytetyön tekijän osallistuminen kehittämishankkeeseen. Opinnäytetyön tekijä on osa tutkittavaa organisaatiota osallistuen yrityksen hankintatoimen prosesseihin käytännön tasolla. Toimintatutkimuksen valintaa puoltaa myös kehittämishankkeen vaiheittainen etenemistapa. Tämä kehittämishanke suunnitellaan ja toteutetaan ja sen jälkeen muutosta arvioidaan ja tutkitaan ja prosessia yritetään kehittää edelleen toimivammaksi. Lisäksi hankkeen aikana pyritään tuottamaan uutta jäseneltyä tietoa aiheesta.

Tutkimuksen peruskäsitteet on kuvattu lyhyesti seuraavassa luvussa 1.4. Tarkemmin käsitteet avataan teoreettisessa viitekehyksessä luvussa 2.

1.4 Tutkimuksen peruskäsitteet

Tämän opinnäytetyön kohdeilmionä on hankintatoimen ulkoistaminen. Tutkimuksen peruskäsitteitä ovat ulkoistaminen, hankintatoimi, toimitusketju ja palvelutarjooma, jotka määritellään seuraavaksi.

Ulkoistamisella tarkoitetaan palvelujen, tutkimus- ja kehitystoiminnan tai muun toiminnon siirtämistä yrityksen sisältä ulkopuoliselle toimittajalle tai palveluntuottajalle ostopalveluksi (Haapanen, Vepsäläinen & Lindeman 2005, 303).

Hankintatoimi vastaa yrityksen materiaalihankinnasta. Hankintatoimi pitää sisällään kaikki hyödykkeiden, palveluiden ja muiden materiaalien hankkimiseen tarvittavat toiminnot toimittajalta hankkivaan yritykseen asti. (Waters 2002, 228.)

Toimitusketju muodostuu sarjasta toimintoja ja organisaatioita, joiden läpi materiaali kulkee matkalla raaka-ainelähteiltä loppuasiakkaalle (Waters 2002, 7).

Palvelutarjoomaksi kutsutaan palveluprosessiin ja palvelun lopputulokseen liittyvien piirteiden kokonaisuutta. Palvelut muodostuvat joukosta piirteitä, jotka liittyvät palvelun prosessiin ja prosessin lopputulokseen. Prosessia ja lopputulosta ei voi syntyä ilman asiakkaan osallistumista. (Grönroos 2009, 222.)

Seuraavassa luvussa 1.5 esitetään tämän opinnäytetyön raportin rakenne. Rakenne myötäilee Laurea-ammattikorkeakoulun pitkälti vakiintunutta raporttimuotoa.

1.5 Tutkimusraportin rakenne

Tämä opinnäytetyö muodostuu viidestä pääluvusta. Ensimmäisessä luvussa on avattu opinnäytetyön taustaa sekä tavoitteita ja rajausta. Lisäksi on perehdytty opinnäytetyön tutkimukselliseen otteeseen, keskeisiin käsitteisiin sekä raportin rakenteeseen. Toisessa luvussa on määritetty opinnäytetyön teoreettinen viitekehys pohjautuen alan kirjallisuuteen. Kolmannessa luvussa on esitelty tutkimus- ja kehittämishankkeen suunnitelma sisältäen Yritys Oyj:n ja Palveluntarjoajan esittelyt. Lisäksi on kuvattu kehittämishankkeen toteutus ja arvioitu kehittämishanke luotettavuuden, käyttökelpoisuuden, hyödyllisyyden ja vaikuttavuuden kannalta. Neljännessä luvussa on vedetty yhteen kehittämishanke, arvioitu sen onnistumista sekä esitetty jatkotoimenpide-ehdotukset. Viimeinen luku on työn päätäntö, jossa on arvioitu opinnäytetyötä kokonaisuudessaan sekä tekijän omaa ammatillisen osaamisen kehittymistä.

2 Teoreettinen viitekehys: Hankintatoimen ulkoistaminen

Tässä luvussa rakennetaan teoreettinen viitekehys toteutettavalle kehittämishankkeelle. Teoreettisen viitekehysten tehtävänä on määrittää tutkittavan kohdeilmion keskeiset käsitteet ja niiden vuorovaikutussuhteet. Toiminnallisen kehittämishankkeen tarkoituksena on Yritys Oyj:n hankintatoimen ulkoistaminen Palveluntarjoajalle. Opinnäytetyön teoreettinen viitekehys pohjautuu siten ulkoistamista ja hankintatoimea käsittelevään kirjallisuuteen. Yritysten ulkoistaessa toimintojaan muuttuu myös yrityksen toimitusketju, jota käsitellään myös teoriaosuudessa. Yritys Oyj:n ja Palveluntarjoajan välistä suhdetta avataan teoreettisessa viitekehyksessä palvelutarjoaman näkökulmasta.

Tutkimuksen teoreettinen viitekehys on jaettu neljään lukuun, joista luku 2.1 käsittelee ulkoistamista, luku 2.2 kuvaa hankintatoimea ja luku 2.3 toimitusketjua. Hankintatoimea käsittelevään lukuun 2.2 on sisällytetty varastotoiminnot Yritys Oyj:n organisaatiota mukailleen. Luvussa 2.4 on perehdytty palvelutarjoaman kehittämiseen. Teoriaosuus on tiivistetty yhteenvedoksi luvussa 2.5. Teoreettisen viitekehysten pääpaino on toiminnallisen hanketutkimuksen aiheen mukaisesti luvuissa 2.1 ja 2.2, ulkoistaminen ja hankintatoimi.

2.1 Ulkoistaminen

Tämän teoreettisen viitekehyksen rakentaminen aloitetaan perehtymällä ulkoistamiseen. Tehdyn kirjallisuuskatsauksen perusteella ulkoistamiselle² löytyy monia määritelmiä. Ritvanen ja Koivisto (2007, 144) määrittelevät ulkoistamisen organisaation ulkopuolelle toisen yrityksen hoidettavaksi siirrettäviksi toiminnoiksi. Ulkoistamisella tarkoitetaan tuotteiden tai palvelujen hankintaa yrityksen ulkopuolelta sen sijaan, että tehtäisiin tai tuotettaisiin ne itse. Palvelu ostetaan normaalisti, mutta siitä tehdään määräaikainen tai toistaiseksi jatkuva sopimus. Ulkoistamiseen liittyy olennaisesti tiivis yhteistyö osapuolien kesken.

VTT:n tutkimuksessa ulkoistaminen määritellään määrätyn toiminnon, esimerkiksi työvaiheen tai palvelun, siirtämiseksi ulkopuolisen palveluntarjoajan vastuulle. VTT kutsuu ulkopuolisen palveluntarjoajan käyttöä alihankinnaksi. Tässä määritelmässä alihankinta eroaa tavallisesta hankintatoiminnasta siten, että se pitää sisällään työn tai palveluiden ostamisen perinteisten materiaalien ja komponenttien sijaan. (Kettunen & Reiman 2004, 13; Keski-Suomen TE-keskus 2005, 3.)

Pajarisen (2001, 5 - 6) Elinkeinoelämän tutkimuslaitokselle tekemässä tutkimuksessa ulkoistamisella tarkoitetaan komponenttien, osien tai valittujen tuotantovaiheiden ostamista yrityksen ulkopuolelta. Ulkoistamisessa tuotantoketjun eri osia tai tuotantoketjua tukevia palveluja siirretään ulkopuolisen yrityksen hoidettavaksi. Laajemmassa perspektiivissä ulkoistaminen tarkoittaa myös lopputuotteiden ostamista itse valmistamisen sijaan. Ulkoistettu tuote voidaan hankkia myös ulkomailta kotimaan asemasta. (Keski-Suomen TE-keskus 2005, 3 - 4.)

Brown ja Wilson (2005) jakavat ulkoistamisen kolmeen eri tasoon: taktiseen, strategiseen ja transformationaaliseen ulkoistamiseen. Taktisesta ulkoistamisesta puhutaan, kun ulkoistamisen seurauksena mikään ei operatiivisella tasolla muutu. Tämä on ulkoistavalle yritykselle turvallinen vaihtoehto, mutta ei anna palveluntarjoajalle juurikaan kasvun mahdollisuuksia. Puhutaan niin sanotusta win-loose-tilanteesta, josta saattaa aiheutua ongelmia. Taktisesta ulkoistamisesta on kysymys esimerkiksi yrityksen ulkoistaessa puhelinvaihdetoimintonsa. Strategisessa ulkoistamisessa ulkoistava yritys saavuttaa etuja liiketoimintaprosesseja muuttamalla. Esimerkiksi operatiivisen tason tehtäviä ulkoistamalla vapautetaan yrityksen resursseja. Palveluntarjoajan rooli muuttuu rengistä partneriksi ja puhutaan win-win-tilanteesta, jossa huomio on pitkäntähtäimen arvonluonnissa. Transformationaalisen eli muutoksellisen ulkoistamisen yhteydessä pyritään määrittelemään koko liiketoiminnan ydin uudelleen. (Brax 2007, 45.)

² Outsourcing

Lysons ja Gillingham (2003, 351) korostavat ulkoistamisen strategista puolta. Heidän määritelmässään ulkoistamisella tarkoitetaan strategista resurssien käyttöä. Johdon asettaman strategian mukaisesti yritys ulkoistaa ei-ydinliiketoimintaansa kuuluvan toiminnon palveluntarjoajalle, joka on erikoistunut tuottamaan toiminnon tehokkaasti. Ulkoistamisen tärkeimpinä tekijöinä he pitävät make or buy -päätöksen tekemistä ja kumppanuutta ulkoistavan yrityksen ja palveluntarjoajan välillä. Kumppanuutta korostaen he ehdottavatkin käytettäväksi outsourcing-termin sijasta co-sourcing-termiä. McCarthy ja Anagnostou (2004, 64) muistuttavat artikkelissaan ulkoistamisesta siirrettävän konkreettisesti myös ulkoistettavan liiketoiminnan vastuu ja siihen liittyvä tieto-taito oman yrityksen ulkopuolelle.

Monet tutkijat painottavat ulkoistamisen strategista merkitystä. Ritvasen ja Koiviston (2007, 144) mukaan ulkoistamisesta ei voida puhua, jos ulkoistamispäätöksellä ei ole ostavalle yritykselle strategista merkitystä. Ulkoistaminen on yrityksen kannalta strategisesti tärkeä asia ja siksi yksittäisten hankintojen kohdalla ei voida vielä puhua ulkoistamisesta.

Edellä esitettyjen määritelmien pohjalta voidaan todeta, että tämän opinnäytetyön kuvaama Yritys Oyj:n ulkoistamishanke on luonteeltaan strateginen. Strategisessa ulkoistamisessa huomio kohdistuu liiketoimintaprosessien muuttamisen kautta saavutettaviin parannuksiin.

Kappaleessa 2.1 esitetyt ulkoistuksen määritelmät on koottu taulukkoon 2.

Määritelmä	Määritelijät
“Ulkoistaminen on toiminnon siirtämistä organisaation ulkopuolelle toisen yrityksen hoidettavaksi.” “Ulkoistamisesta ei voida puhua, ellei ulkoistamispäätöksellä ole ostavalle yritykselle strategista merkitystä.”	Ritvanen & Koivisto, 2007
“Ulkoistamisella tarkoitetaan määrätyn toiminnon, esimerkiksi työvaiheen tai palvelun, siirtämistä ulkopuolisen palveluntarjoajan vastuulle.”	Kettunen & Reiman, 2004
“Outsourcingilla tarkoitetaan välituotteiden, komponenttien ja kokonaisten tuotantovaiheidenkin ostamista yrityksen ulkopuolelta.”	Pajarinen, 2001
“The strategic use of resources to perform activities traditionally handled by internal staff and their resources... (it is a) management strategy by which an organisation outsources major non-core functions to specialised, efficient service providers.”	Lysons & Gillingham, 2003
“Outsourcing not only purchases products or services from sources that are external to the organisation, but also transfers the responsibility of the physical business function and often the associated knowledge (tacit and codified) to the external organisation.”	McCarthy & Anagnostou, 2004

Taulukko 2: Ulkoistamisen määritelmiä

Seuraavassa luvussa 2.1.1 pyritään määrittelemään ulkoistamisen ja alihankinnan käsitteet sekä perehtymään niiden terminologisiin eroihin.

2.1.1 Ulkoistamisen ja alihankinnan erot

Kirjallisuuskatsauksen perusteella voidaan todeta, että alihankinnan ja ulkoistamisen termit ovat jokseenkin vakiintumattomia ja niitä käytetään usein synonyymeinä. Yhden esitetyn määritelmän mukaan ulkoistaminen ei alkuperäisessä peruserkityksessään liity yrityksen tuotteiden tai palvelujen tuottamiseen, vaan jonkin yrityksen perustoiminnan suorittamiseen. Ulkoistetut toiminnot ovat tässä määritelmässä yritykselle välttämättömiä toimintoja. Tyypillisiä ulkoistettuja toimintoja ovat esimerkiksi kirjanpito-, lakiasiain-, siivous- ja kuljetuspalvelut. Käytännössä ero ulkoistamisen ja alihankinnan termien välillä on kuitenkin veteen piirretty viiva. Käyttötarkoitus määrittelee pitkälle terminologian. (Keski-Suomen TE-keskus 2005, 4.)

Ritvasen ja Koiviston (2007, 144) mukaan alihankinnassa ja ulkoistamisessa on paljon samoja piirteitä, mutta heidän mukaan alihankinnasta poiketen ulkoistaminen sisältää lähtökohtaisesti win-win-ajattelun. Win-win-ajattelun mukaan molemmat osapuolet saavat selkeitä hyötyjä liiketoimintasuhteesta. Tämä toimintamalli vaatii osapuolilta kykyä luottaa toisiinsa ja sitoutumista eri tavalla kuin alihankinnassa.

Alihankintana voidaan ostaa aineellisia hyödykkeitä (esimerkiksi puolivalmisteita ja osia) tai tuotteeseen kohdistuvia suoritteita (esimerkiksi sorvausta ja pintakäsittelyä). Myös välttämättömiä palveluja (esimerkiksi suunnittelu- ja atk-palveluja) sekä tuotantovälineisiin ja tiloihin kohdistuvia aineettomia suoritteita (esimerkiksi siivousta ja kunnossapitoa) voidaan ostaa alihankintana. Yleisesti saatavilla olevia standardiosia, muita tarvikkeita tai raaka-aineiden ostamista ei yleensä lueta alihankinnaksi. Alihankintana ostettavat tuotteet ja palvelut eivät ole yleisesti saatavilla. Tuotteiden ja palvelujen ominaisuuksien määrittely tapahtuu yhteistyössä ostajan ja alihankkijan kesken tai tuotteet tehdään ostajan toiveiden mukaan mittatilaustyönä. Tuote valmistetaan asiakkaan piirustusten mukaan ja sillä ei ole muita ostajia. Alihankinnalle on ominaista valmistettavan tuotteen tai tuotantovaiheen kohdentaminen ostajalle. (Keski-Suomen TE-keskus 2005, 3; Sakki 2003, 203.)

Alihankinta ja alihankinnan ostaminen voidaan määritellä myös yrityksen omien toimintojen ulkoistamiseksi eli ulkopuolisella teettämiseksi. Ulkoistamisella tarkoitetaan usein tiettyjen oman ydinosajalueen ulkopuolisten toimintojen ostamista alihankintana yrityksen oman tuotannon ulkopuolelta. Tällöin yritys keskittyy ydinosajalueensa ja lisäarvoa tuottaviin toimintoihin. (Keski-Suomen TE-keskus 2005, 3.)

Ulkoistamisen ja alihankinnan termit ovat edellä esitetysti vakiintumattomia ja niiden käyttö pitkälti riippuvainen tekstin tuottajan näkökulmasta asiaan. Tässä opinnäytetyössä käytetään

termiä ulkoistaminen, joka tekijän mukaan paremmin kuvaa Yritys Oyj:n ja Palveluntarjoajan välistä kumppanuutta win-win-ajatuksineen. Seuraavassa luvussa 2.1.2 paneudutaan ulkoistamisen keskeisiin syihin.

2.1.2 Ulkoistamisen syyt

Ulkoistamistoimenpiteillä tunnustetaan alan kirjallisuudessa saavutettavan monia hyötyjä. Ritvanen ja Koivisto (2007, 145 - 150) pitävät kustannussäästöjä selvästi yleisimpänä taloudellisena hyötynä toimintojen ulkoistamisessa. He korostavat kuitenkin ulkoistettavan toiminnon itselle aiheutuvien kustannusten selvittämistä, jotta voidaan verrata ulkoistamistoimen todellista kannattavuutta. Ulkoistamisella tavoitellaan usein myös sekä joustavampaa kustannusrakennetta että tuotannollista joustoa. Ydinosaamiseensa keskittyvä ulkoistava yritys vapauttaa pääomia muuhun käyttöön ja välttää ylikapasiteetilta. Työvaiheiden ulkoistaminen auttaa yrityksiä varautumaan myös mahdolliseen talouden laskukauteen.

Karrus (2005, 385) pitää ulkoistamista nykyajan trendinä ja hänen mukaan ulkoistaminen on kasvamassa myös globaalisti. Ulkoistamisen yhtenä syynä Karrus näkee toimialojen nopeat muutokset. Erilaiset mittakaava-, tiheys- ja laajuusedut muuttuvat monilla toimialoilla niin nopeasti, että oman kapasiteetin mitoittaminen ja tasapainoinen käyttö on lähes mahdotonta. Joissakin tapauksissa on kannattavaa siirtää omia sisäisiä toimintoja ulkopuolisten palveluyritysten hoidettavaksi. Ulkoistamisen strategisina syinä Karrus pitää liiketoiminnan fokuointia, maailmanluokan kyvykkyyksien saamista omaan käyttöön, nopeutetun liiketoimintaprosessin tuomia etuja, riskien jakoa ja resurssien vapauttamista. Taktisella tasolla merkittävin tekijä on toiminnan kustannusten pienentäminen.

Kansainvälisten tutkimusten mukaan ulkoistaminen kilpailuttamisen kautta on tuonut keskimäärin 20 prosentin kustannussäästön ilman merkittävää tuotteen laadun heikentymistä verrattuna yrityksen omassa organisaatiossa tehtyyn toimintaan. Muita taktisen tason syitä ovat pääoman vapauttaminen, omien resurssien riittämättömyys ja itse toiminnon vaikea hallittavuus. (Pajarinen 2001, 17.)

Karrus (2005, 258 - 259) näkee yritysten toiminnan uudelleenmitoituksessa usein käytettävien toimintojen ulkoistamista. Hänen mukaan ulkoistamisessa voidaan erottaa kolme eri tilannetta: yhtiöittäminen, kolmannen osapuolen käyttö ja logistisen rajapinnan siirto. Yhtiöittämisessä irrotetaan jokin toiminto omaksi tytär- tai sisaryritykseksi. Tällaisia toimintoja voivat olla esimerkiksi varastointi- ja kuljetuspalvelut. Yhtiöittämisen avulla voidaan selkeyttää kustannusten ja kannattavuuden seuranta sekä toteuttaa uuden yhtiön puitteissa omaa strategiaa. Kolmannen osapuolen käyttö on selvästi ”osta muualta” -päätös,

jota hyvin fokusoidut uudet tai voimakkaasti laajentumishakuiset yritykset ovat käyttäneet oman investoinnin asemesta. Myös voimakas kasvu tai lama ja sitä kautta toimintojen rationalisointi ohjaavat yrityksiä kolmannen osapuolen palveluksien käyttäjiksi. Kolmantena vaihtoehtona esitetty logististen toimenpiteiden rajapinnan siirto on etenemiseltään vaihteellisempaa kuin yhtiöittäminen ja palvelujen ostaminen.

Yritysten koetaan keskittyvän yhä enemmän ydintoimintaansa ja ostavan osan toiminnoistaan ulkopuolelta joko pitkäaikaisin tai lyhyin toimitussopimuksin. Keski-Suomen TE-keskuksen (2005, 5) raportin mukaan yleisimpiä syitä ulkoistamiselle ovat ydinosaimiseen keskittymisen lisäksi kustannusten alentaminen, riskin pienentäminen ja pääomien sitoutumisen vähentäminen. Muita ulkoistamisen syitä ovat tuottavuuden ja toiminnan joustavuuden lisääminen, alihankkijan erityiskompetenssit sekä toisaalta riittämätön oma osaaminen. Ulkoistamispäätöksen taustalla nähdään olevan myös strategisia tavoitteita. Näitä voivat olla esimerkiksi uusien teknologioiden ja tuotteiden tavoittelu sekä kansainvälisille markkinoille pääsy ulkomaisen alihankkijan siivellä.

Hyvin suunniteltu strateginen ulkoistaminen voi vähentää tuntuvasti kustannuksia, riskejä ja pääomainvestointeja. Onnistunut ulkoistaminen lisää samalla joustavuutta ja innovaatiokykyä sekä edellytyksiä lisäarvon ja osakkeenomistajien saaman arvon kasvattamiseen. Strategisen ulkoistamisen ydinasioita ostavan yrityksen kannalta ovat kustannusten hallinta ja riskien alentaminen. Ulkoistamisessa ulkopuoliset palveluntarjoajat ottavat vastuun investoinneista, joilta ulkoa hankkiva ostaja välttyy. Yrityksen ulkoistaessa toimintojaan, myös riskit jaetaan yhteistyökumppaneiden kesken. Kehittymisen kannalta yhteistyö voi olla hedelmällistä, sillä vuorovaikutuksen kautta pystytään näkemään omat toimet eri perspektiivistä. Innovaatioitakin voi syntyä, kun kaksi erilaista ajattelutapaa yhdistyy. (Ritvanen & Koivisto 2007, 147 - 148.)

Ritvanen ja Koivisto (2007, 145) korostavat ulkopuolisten palveluntarjoajien olevan usein kustannusrakenteeltaan tehokkaampia. Ne ovat keskittyneet omaan ydinosaimiseensa saavuttaen mittakaavaetuja ja ovat sen johdosta usein halvempi vaihtoehto kuin toiminnon tuottaminen sisäisesti. Ulkoistamisen avulla yritys voi vähentää kiinteitä kuluja, pääomainvestointeja sekä henkilöstökuluja.

Sakki (2003, 208) painottaa ulkoistamisen avulla saatavaa joustoa henkilöstökuluihin. Henkilöstöön liittyvät kustannukset sisältävät suoranaisten palkkakulujen lisäksi välillisiä hallintokuluja. Molemmat ovat kiinteitä kustannuksia, jotka eivät jousta volyymin vaihtelun mukaan. Ulkoistamisen avulla joustavuus lisääntyy yrityksen maksaessa vain tehdyistä työsuorituksista. Ulkoistaminen parantaa työn tuottavuutta henkilöstöressurssien ollessa optimoituja (jokaiseen tehtävään saadaan oikeat henkilöt ja osaaminen). Henkilöstöhallinnon

ja rekrytoinnin kuluissa säästetään, kun henkilöstökustannukset muuttuvat volyymin mukaan. Myöskään sesongit, kampanjat ja ruuhkahuiput eivät häiritse toimintaa.

Sama mitoittamisen ongelma koskee myös tiloja ja laitteita. Toiminnan kasvaessa tai supistuessa syntyy tilanteita, jolloin olemassa olevat tilat eivät ole riittäviä tai tilojen käyttöaste jää vajaaksi. Koneisiin, laitteisiin ja kalustoon sitoutuneet pääomat voidaan vapauttaa liiketoiminnan kehittämiseen myymällä tai vuokraamalla ne palveluntarjoajalle. Myös tilojen ylläpidon siivouksen, vartioinnin, kiinteistö- ja jätehuollon kustannukset poistuvat ulkoistamisen myötä. (Sakki 2003, 209.)

Ydinosoamisen ja strategisen ulkoistamisen katsotaan tuottavan onnistuessaan mittavia etuja yritykselle sen pystyessä keskittymään muutamiin ydinosoamisalueisiin, jonka johdosta organisaatio madaltuu ja toiminta tehostuu. Ydinosoamiseen keskittymisen nähdään parantavan yrityksen sisäistä innovaatiokykyä sekä karsivan kiinteitä yleiskustannuksia ja byrokratiaa. (Ritvanen & Koivisto 2007, 148.)

Sakki (2003, 208) tiivistää ulkoistamisesta saatavan perushyödyn lauseeseen: ”Ulkoistamalla muutetaan kiinteät henkilöstö- ja tilakustannukset volyymin mukaan muuttuviksi.” Palveluyrityksen keskeinen menestystekijä on kyky hallita resursseja suhteessa volyymeihin ja käyttää henkilöstöä tehokkaasti eri asiakkaiden toiminnoissa.

Jané ja de Ochoa (2006, 15) katsovat ulkoistamisen perushyötyä asiakkaan näkökulmasta. Loppuasiakas saa tuotteen parempaan hintaan, paremmalla palvelulla ja paremmalla laadulla, joka edelleen parantaa yrityksen kilpailuasemaa markkinoilla.

Moni tässä luvussa esitetyistä ulkoistamisen syistä tukee myös Yritys Oyj:n ulkoistamispäätöstä. Luvussa 2.1.2 esitetyt ulkoistamisen syyt on tiivistetty taulukkoon 3.

Ulkoistamisen syitä
• Toimialojen nopeat muutokset (oman kapasiteetin optimoinnin vaikeus).
• Liiketoiminnan fokusointi (keskittyminen ydintoimintoihin).
• Maailmanluokan kyvykkyyksien saaminen omaan käyttöön.
• Nopeutetun liiketoimintaprosessin tuomat edut.
• Riskien pienentäminen/jakaminen.
• Resurssien vapauttaminen.
• Kustannussäästöt (kiinteiden kulujen/henkilöstökulujen vähentäminen).
• Pääoman vapauttaminen.
• Omien resurssien riittämättömyys/osaamattomuus.
• Toiminnon vaikea hallittavuus.
• Toiminnan uudelleenmitoitus.
• Investointihaluttomuus.
• Toimintojen rationalisointi.
• Joustavamman kustannusrakenteen saaminen.
• Tuotannollisen jouston saaminen.
• Uusien teknologioiden/tuotteiden tavoittelu.
• Kansainvälisille markkinoille pääsy alihankkijan siivellä.

Taulukko 3: Ulkoistamisen syitä

Seuraavassa luvussa 2.1.3 perehdytään Kiiskisen, Linkoahon ja Santalan (2002) esittämään malliin ulkoistamisprosessista.

2.1.3 Ulkoistamisprosessi

Ulkoistamisprosessi voidaan jakaa kolmeen ajallisesti peräkkäiseen vaiheeseen. Ensimmäisessä vaiheessa tehdään ulkoistamispäätös, toisessa vaiheessa valitaan palveluntarjoaja ja kolmannessa vaiheessa siirretään toiminnot valitulle palveluntarjoajalle. (Kiiskinen ym. 2002, 100.)

2.1.3.1 Vaihe 1: Ulkoistamispäätös

Kirjallisuuskatsauksen perusteella ulkoistamispäätökseen vaikuttaa moni seikka ja asiaan on paneuduttava yrityksissä huolella. On pohdittava mitä ulkoistetaan ja mitä tehdään itse, miksi, kenen kanssa ja miten: millaisessa yhteistyömuodossa ja millaisin johtamisen työkaluin. Toisaalta tärkeä kysymys on myös, milloin ei pidä ulkoistaa, vaikka jokin tuote tai toiminto ei ydinosasta olisikaan. Ulkoistamispäätöksiä tehdessä on huomattava, että ulkoistaminen ei aina johda parhaaseen mahdolliseen tulokseen. Voi olla, että ulkoistettavaksi päätetty toiminto oli alun perin väärä valinta, ulkoistetun toiminnan hoitajaksi on saatettu valita väärä

taho tai yhteistyö alihankkijan kanssa ei ole onnistunut. Usein puuttuvat myös mittarit, joilla ulkoistettua toimintoa verrataan aiempaan toimintaan eli kyseisen toiminnon hoitamiseen omassa yrityksessä. (Ritvanen & Koivisto 2007, 146.)

Monet alan kirjalliset lähteet korostavat ulkoistamispäätöksen strategista puolta. Strategisella ulkoistamisella tarkoitetaan sitä, että ulkoistaminen on vahva työväline yrityksen luodessa kilpailukykyistä strategiaa. Ulkoistaminen muuttuu strategiseksi toimenpiteeksi silloin, kun päätökset tehdään yrityksen ylimmällä päätöksentekoaosteella eli siellä, missä muutkin strategiset päätökset tehdään. Tällöin ulkoistamisessa siirrytään yksittäisten tukitoimintojen tehostamisesta kokonaisten prosessien uudelleenjärjestämiseen. Ulkoistamisen käsittäessä suuria kokonaisuuksia, se muodostaa väistämättä strategisesti tärkeän toimintamallin. Ulkoistamisen avulla pystytään hankkimaan yrityksen ulkopuolelta suuremman lisäarvon tuottavia, joustavampia ja keskenään paremmin yhteen sovitettuja palveluja kuin itse tekemällä voitaisiin saada. Ulkoistamisen nähdään parantavan yrityksen kykyä olla kehityksen kärjessä ja uudistua ylläpitämällä yhteyksiä alan johtaviin lähteisiin. (Ritvanen & Koivisto 2007, 147.)

Yritysten olisi ymmärrettävä entistä paremmin, että ulkoistaminen vain kustannusten lyhytaikaista alentamista varten ei johda samankaltaisiin tuloksiin kuin kauaskantoisempi ulkoistaminen. Kauaskantoisella ulkoistamisella pyritään strategisiin etuihin, joita voivat olla esimerkiksi tieto-taidon syventäminen ja parempi saatavuus, tarjoutuvien tilaisuuksien jatkuva kartoitus, innovaatiot, luotettavuus, parempi laatu, lisäarvoa tarjoavat ratkaisut tai maailmanlaajuinen kattavuus. (Ritvanen & Koivisto 2007, 147.)

Jos mahdollista, yrityksen kannattaisi kuitenkin ylläpitää riittävää tutkimus- ja kehitystoimintaa ulkoistetussa toiminnossa. Tällöin yrityksessä säilyisi kyky arvoda alan tai toiminnon kehittymistä. Tämä saattaa auttaa myös siinä, että toiminto voidaan tarvittaessa ottaa uudelleen omaan hoitoon. Näin myös markkina-asema on helpompi säilyttää, kun on koko ajan tuntuma tulevaisuuden osaamistarpeisiin. (Ritvanen & Koivisto 2007, 150.)

Ulkoistamisesta voi aiheutua myös haittaa ja ylimääräisiä kustannuksia. Haittoja syntyy esimerkiksi silloin, kun ulkoistaminen suunnitellaan tai toteutetaan taitamattomasti. Ulkoistamisen yhteydessä voi henkilöstöä siirtyä uuden työnantajan palvelukseen. Herkkyys konflikteille kasvaa ja riski on suuri etenkin silloin, kun henkilöstö kokee epävarmuutta ja epätietoisuutta omasta tulevaisuudestaan esimerkiksi riittämättömän tiedottamisen takia. Puutteellinen tiedottaminen voi aiheuttaa sekavuutta ja häiriöitä toimintaan. Myös tunnuseikat ulkoistavassa yrityksessä voivat vaikuttaa negatiivisesti ulkoistamisen lopputulokseen. (Sakki 2003, 209.)

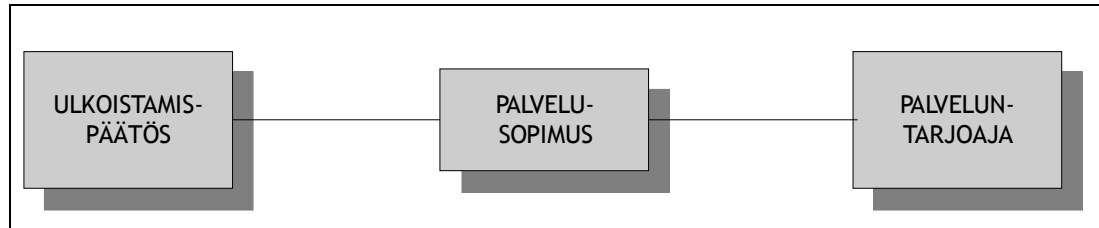
Pystyäkseen vertaamaan ulkoistamisratkaisun oikeellisuutta, on tiedettävä millaisesta lähtötilanteesta ulkoistamiseen päädytään. Ennen ulkoistamisratkaisun tekemistä pitäisi siis laskea ulkoistettavan toiminnon nykyiset kustannukset ja arvioida tulevaa kustannuskehitystä. Yrityksen olisi tiedettävä toimintoon käytetty oman henkilöstön työpanos, kalusto ja sen käyttökustannukset. Myös mahdollinen toiminnan laajeneminen tulevina vuosina tulisi pystyä ennakoimaan ennen ulkoistamispäätöksen tekoa. Itsestään selvää on, että ulkoistetun toiminnon pitää olla vähintään yhtä hyvänlaatuista, kuin omassa yrityksessä tuotettuna. (Ritvanen & Koivisto 2007, 150.)

Ritvasen ja Koiviston (2007, 149) mukaan make or buy -päätökseen vaikuttavat yksikkökustannukset (valmistuskustannukset + hallinto tai valmistuskustannukset + transaktio- eli toimintokustannukset), suorituskyky (kummalla osapuolella enemmän kyvykkyyttä), kapasiteetti sekä valvonta. Muita päätöksentekoon vaikuttavia asioita ovat riippuvuus, joustavuus, volyyymi (valmistetaan itse suuret volyymit), kilpailuasema sekä liikesalaisuudet. Jos tuote tai palvelu vaatii jatkuvaa valvontaa, on usein parempi tuottaa se itse. Ulkopuolisen valvonta on aina oman toiminnan valvontaa vaikeampaa.

Ulkoistetun toiminnon yksikkökustannukset nousevat usein ulkoistamistilanteen alussa. Palveluntarjoaja ei toimi vielä tarpeeksi tehokkaasti ja siksi ulkoistamisprosessin alussa tarvitaan enemmän valvontaa ja hallinnointia. Ennen ulkoistamispäätöstä tulisikin määrittellä, kuinka kauan yksikkökustannukset voivat olla aiempaa korkeammat tai mille tasolle kustannukset voivat enintään nousta. (Ritvanen & Koivisto 2007, 150.)

Strateginen ulkoistaminen olisi erinomainen keino yrityksille pärjätä markkinoilla, jos ne voisivat olla varmoja palveluntarjoajan laadusta ja tulevan yhteistyön onnistumisesta. Ilman näitä epävarmuustekijöitä jokaisen yrityksen kannattaisi hankkia ulkoa kaikki muu paitsi ydinosaamisensa. Ulkoistamisessa onnistuneet yritykset pystyvät fokusoitumaan muutamaan asiakkaidensa aidosti arvostamaan osaamisalueeseen. Ne kehittävät jatkuvasti uusia innovaatioita ja lisäävät tietoisesti joustavuuttaan kyetäkseen tarttumaan avautuviin tilaisuuksiin. Niiden suoriutuminen ja asiakkailleen tuottama lisäarvo ovat jatkuvasti kilpailijoitaan parempia. Lisäksi tällaiset yritykset pystyvät tehostamaan voimavarojensa tuottavuutta hyödyntämällä muiden osaamista ja investointeja. (Ritvanen & Koivisto 2007, 147 - 148.)

Ulkoistamispäätöksen tehneen yrityksen on löydettävä markkinoilta kumppani, joka voi ottaa ulkoistettavan toiminnon hoitaakseen. Palveluntarjoaja tarjoaa toiminnon suorittamispalvelua, ulkoistava yritys tekee sopimuksen palveluntarjoajan kanssa ja toiminnon vastuut siirretään palveluntarjoajalle sovituksi. Ulkoistamissopimuksen syntyminen on kuvattu kuviossa 1. (Häkkinen 2005, 11.)



Kuvio 1: Ulkoistamissopimuksen syntyminen

Sakin (2003, 212) mukaan ulkoistettua toimintaa on hyvin vaikeata ottaa itselleen takaisin. Ulkoistamiskumppanin vaihtaminen on työläs ja kallis toimenpide, joten ulkoistamisen valmisteluun sekä toimivan yhteistyön ylläpitämiseen on panostettava. Ulkoistamiskumppanuutta on usein verrattu avioliittoon - molempien osapuolten on oltava toisilleen ehdottoman rehellisiä ja avoimia sekä panostettava voimakkaasti yhteistyön kehittämiseen.

2.1.3.2 Vaihe 2: Toimittajan valinta

Keski-Suomen TE-keskuksen (2005, 1) havaintojen mukaan ulkoistavan yrityksen ja palveluntarjoajan yhteistyössä on tapahtunut viime aikoina paljon muutoksia. Ulkoistamissuhteisiin panostaminen on nähty eräänä keskeisenä yritysten kilpailutekijänä ja palveluntarjoajien rooli on muuttunut passiivisesta tavaran tai palvelun toimittajasta aktiiviseksi yhteistyökumppaniksi ja toimitusverkoston oleelliseksi osaksi. Palveluntarjoajien valinnassa perinteiset laatuun ja toimitusaikaan liittyvät kriteerit ovat saaneet rinnalleen uusia painotusalueita. Nykyään korostetaan palveluntarjoajan teknistä ja organisatorista yhteistyökykyä, suunnittelu- ja tuotekehitysyhteistyötä sekä strategioiden yhteensopivuutta.

Sama palveluntarjoaja ei ole paras kaikille, vaan kumppanin valintaan vaikuttavat monet yksilölliset seikat. Sakki (2003, 213) painottaa oikea kumppanin löytämistä. Sopiva kumppani on sellainen, joka parhaiten sopeutuu oman yrityksen tilanteeseen ja lähtökohtiin. Mahdollista kumppania olisi hyvä arvoida seuraavien tekijöiden kannalta:

- yrityksen historia, tausta ja resurssit
- avainhenkilöiden tausta, kokemus, ammattitaito, uskottavuus ja innovaatiokyky
- yrityksen maine, luotettavuus, laatu ja referenssit
- yrityksen it-osaaminen ja tietojärjestelmät
- yrityksen palveluvalikoima, toimitilat, kalusto ja kapasiteetti
- yrityksen nopeus, joustavuus ja hinta.

Huomiota olisi kiinnitettävä myös palveluntarjoajan kokemukseen ulkoistavan yrityksen edustamalta toimialalta, palveluntarjoajan kokoon suhteutettuna oman yrityksen kokoon sekä toiminnan kurinalaisuuteen ja olemassa oleviin prosessikuvauxiin ja laatujärjestelmiin. Myös yrityksessä vallitseva ilmapiiri ja yrityksen henkilöstöpolitiikka, henkilösuhteet ja henkilökemia sekä toiminnan jatkuva kehittäminen ovat arvioitavia asioita. (Sakki 2003, 210; Ritvanen & Koivisto 2007, 145.)

Palveluntarjoajan osaaminen perustuu keskeisesti yrityksen johdon ja avainhenkilöiden saamaan kokemukseen aikaisemmista ulkoistamisratkaisuksista. Jokainen suuri ulkoistamisprojekti on oppimisprosessi ja mitä paremmin palveluntarjoaja pystyy hyödyntämään niistä saatua kokemusta, sitä luotettavammin yritys pystyy vastaanottamaan uudet asiakkaat. (Sakki 2003, 210.)

Palveluntarjoajalta kannattaa pyytää prosessikuvaus toimintatavasta, jolla yritys aikoo ulkoistamisen käytännössä toteuttaa. Jollei valmista kuvausta ole, voidaan suhtautua varauksella yrityksen kykyyn vastaanottaa laajoja ulkoistamisratkaisuja. Neuvotteluprosessin aikana on tärkeä selvittää, mikä rooli ja vastuu neuvottelevilla henkilöillä on asiakkaan toimintojen haltuunoton jälkeen. Sakki (2003, 210) painottaa myös selvittämään tulevan toiminnan organisoinnin ja tutustumaan operatiivisesta toiminnasta vastaaviin avainhenkilöihin ennen päätöksentekoa. Jos ollaan luomassa laajaa palveluratkaisua, tulee selvittää ovatko kaikki tarvittavat palvelut olemassa yrityksellä tai sen kumppanilla. Epäonnistumisen riski kasvaa, jos kokemusta tarvittavien toimintojen toteuttamisesta ei ole ja joudutaan rakentamaan kokonaan uusia palveluja tai etsimään uusia partnereita.

Suunniteltujen toimitilojen soveltuvuus ja palveluntarjoajan suunnitelmat tulevien toimitilaratkaisujen suhteen tulee selvittää. Jos toiminnot siirretään ulkoistavan yrityksen tiloista palveluntarjoajan toimitiloihin, ei toiminnallisuudeltaan huonompiin tiloihin kannata siirtyä. Se on riskialtista ja kannattamatonta. Toimitilojen suhteen kriittisiä asioita ovat lastauslaiturit ja lastaustilojen toimivuus, saapuvan ja lähtevän tavaratilat sekä hyllytysratkaisujen ja lattioiden soveltuvuus ja kunto. Myös tilojen korkeus, valo, lämpötila ja siisteys ovat huomionarvoisia asioita. Myös varaston kaluston ja koneiden ikä, niiden kunto ja soveltuvuus asiakasyrityksen toiminnalle ovat keskeisiä asioita ulkoistamisen riskejä kartoitettaessa. (Sakki 2003, 210 - 211.)

Tärkeä edellytys toimivalle yhteistyölle on myös henkilösuhteiden ja henkilökemian toimivuus. Yhteistyö perustuu aina ihmisten väliseen kanssakäymiseen ja onnistumisen perusedellytys on osapuolten välinen yhteisymmärrys ja samansuuntaiset näkemykset toimintojen eteenpäin viemisestä. Teknisten asioiden toimivuus ei riitä, mikäli osapuolten

väliset näkemykset poikkeavat merkittävästi toisistaan tai yhteistä kieltä osapuolten välille on vaikea löytää. Vaikka henkilöiden välisen yhteistyön toimivuuden varmistaminen etukäteen on luonnollisesti vaikeata, on tärkeää pyrkiä mahdollisuuksien mukaan varmistamaan ainakin keskeisten avainresurssien yhteistyökyky ennen päätöksentekoa. (Sakki 2003, 211.)

Ulkoistava yritys ja palveluntarjoaja välttyvät ristiriidoilta, jos niillä on yhtenäiset päämäärät ja arvot. Yritysten tiedonsiirtoinfrastruktuurin ja vuorovaikutuskyvyn on oltava huippuluokkaa. Palautejärjestelmien kehittäminen auttaa innovaatioita kehittämään niin, että molemmat osapuolet hyötyvät siitä. On tärkeää, että ulkoistamista harkitsevat yritykset tutustuisivat kunnolla palveluntarjoajiin esimerkiksi vierailemalla niiden toimitiloissa. Kumppanuusajatteluun pohjautuvassa yhteistyössä luottamus sopimuskumppania kohtaan nousee tärkeäksi asiaksi. Tämänkaltaista toimintaa sisältää usein luottamuksellisten tietojen vaihtoa esimerkiksi tulevasta teknologiasta tai muista strategisista tekijöistä. (Ritvanen & Koivisto 2007, 144 - 148.)

Ulkoistaminen on laaja toimenpide ja strateginen päätös, johon johdon ja koko yrityksen organisaation tulee sitoutua. Ulkoistamista ei voi jättää yksin palveluntarjoajan harteille, vaan ulkoistavan organisaation avainhenkilöiden on oltava tiiviisti projektissa mukana. Kumppanuuden kehittäminen ja syventäminen edellyttää panostuksia ulkoistavalta organisaatiolta sekä lyhyellä että pitkällä tähtäimellä. (Sakki 2003, 209.)

2.1.3.3 Vaihe 3: Siirtymävaihe

Siirtymävaihe on projektin- ja muutoksenhallinnan kannalta koko ulkoistusprosessin haastavin vaihe. Siinä toteutetaan samanaikaisesti toimintamallin muutosta ja selvitetään ulkoistamiseen liittyviä yksityiskohtia. Kokonaisuuden hallinta on haasteellista edellyttäen ulkoistajalta panostusta sekä resursseihin että osaamiseen projektin aikana. Siirtymävaiheen tehokas läpivienti on välttämätön edellytys ulkoistetun toiminnon menestyksekkäälle jatkolle. (Kiiskinen ym. 2002, 168.)

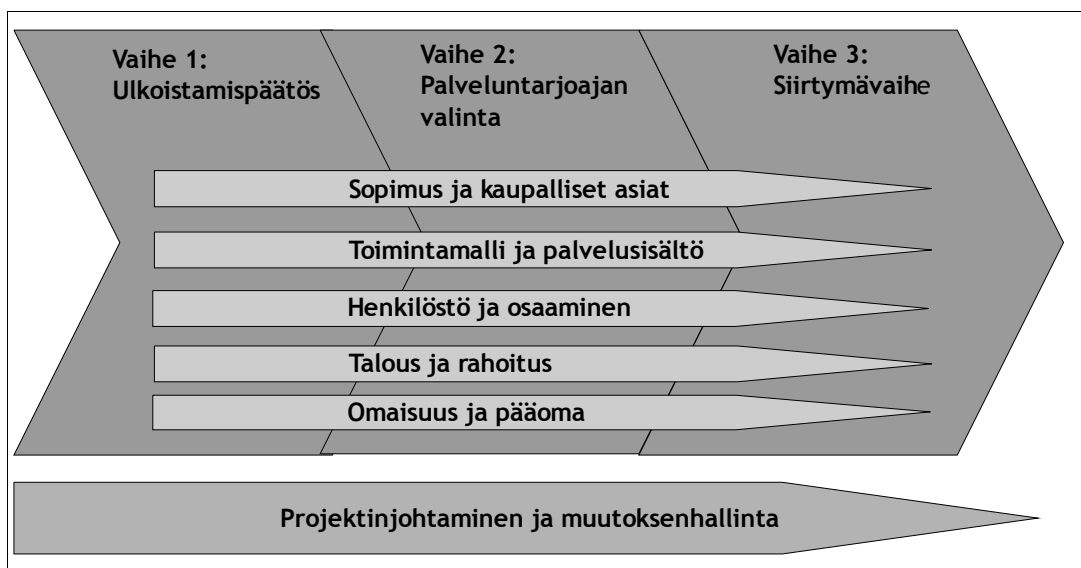
Onnistuneen siirtymävaiheen kriittisinä osa-alueina Kiiskinen ym. (2002, 169 - 171) nostavat esiin itsellä pidettävien toimintojen jatkuvuuden varmistamisen ja muutoksenhallinnan. Muutoksenhallinta edellyttää henkilöstön kouluttamista ja osallistamista. Myös siirtymävaiheen suunnitteluun on panostettava. Huolellisella suunnittelulla pienennetään ulkoistamisprojektin epäonnistumisen riskiä ja varmistetaan henkilöstön sitoutuminen uuteen toimintamalliin.

Rajapinnat ulkoistavan yrityksen ja palveluntarjoajan välillä on käytävä läpi joustavan tiedonsiirron varmistamiseksi. Ulkoistamisprosessin siirtymävaiheeseen liittyy huomattava

määrä erilaisia informaatiovirtoja ja kommunikaatiota. Osa yhteydenpidosta tapahtuu harvemmin ja osa tiheämmin. Esimerkiksi sopimuksista saatetaan neuvotella vuosittain, mutta valmistusta ja toimituksia koskevista asioista saatetaan tietoa vaihtaa päivittäin. Apuvälineinä tietojen välittämisessä voivat olla puhelin, sähköposti, fax, vierailut, pääteyhteys toisen osapuolen tietojärjestelmään sekä tietovarastona toimiva web-palvelin. Kaikkia näitä tarvitaan yhteistoiminnan eri vaiheissa, joita ovat muun muassa ulkoistamisyhteistyön suunnittelu, toimittajien arviointi ja valinta, hankintasopimuksen neuvottelemine sekä osakokoonpanojen, moduulien ja laitteiden siirto valmistukseen. Myös tilausmenettelyistä (osto/kotiinkutsu), tavaratoimitusten, kuljetusten ja tuotannon suunnittelusta, palveluntarjoajan ja siihen liittyvän toimitusketjun laadunohjauksesta, tavarantoimituksen lähettämisestä ja vastaanottamisesta sekä laskutuksesta ja laskun maksamisesta on sovittava. (Sakki 2003, 203 - 204; Kiiskinen ym. 2002, 172.)

Siirtymävaiheen suurin henkilöstöön liittyvä riski on, ettei palveluntarjoajan organisaatioon pystytä siirtämään riittävästi osaamista. Osaamisen säilyttäminen on riskienhallinnan kannalta asia, johon on panostettava. Jatkuva tiedottaminen, viestintä ja henkilöstön kouluttaminen muutokseen ovat keinoja, joilla voidaan varmistaa osaamisen säilyminen yrityksessä. (Kiiskinen ym. 2002, 173.)

Ulkoistamisprosessin vaiheet Kiiskisen ym. (2002, 100) mukaan on kuvattu kuviossa 2.



Kuvio 2: Ulkoistamisprosessin vaiheet

Lyhyenä yhteenvetona voidaan todeta, että vaiheen 1 eli ulkoistamispäätöksen tärkeimpänä asiana pidetään päätöksen strategisuutta. Ulkoistamispäätöksen on oltava strateginen päätös

yrittäjälle - ei siis mikään lyhytnäköinen ratkaisu. Vaiheen 2 eli palveluntarjoajan valinnassa painotetaan oikean kumppanin eli sen juuri oikean yrityksen löytämistä oman yrityksen tarpeisiin. Vaiheen 3 eli siirtymävaiheen tärkeimpänä asiana pidetään muutoksen hallintaa.

Tässä opinnäytetyössä keskitytään suunnittelemaan, vaiheistamaan ja kuvaamaan Yritys Oyj:n hankintatoimen ulkoistamisprosessin vaihe 3 eli siirtymävaihe. Vaiheet 1 ja 2 on tehty jo aikaisemmin ja siksi ne vaiheet on rajattu pois tästä opinnäytetyöstä.

Seuraavassa luvussa 2.1.4 luodaan tiivis katsaus suomalaisen teollisuuden ulkoistamistutkimuksiin, joita on tehty lähivuosina. Uusimmat tutkimustulokset ovat keväältä 2009.

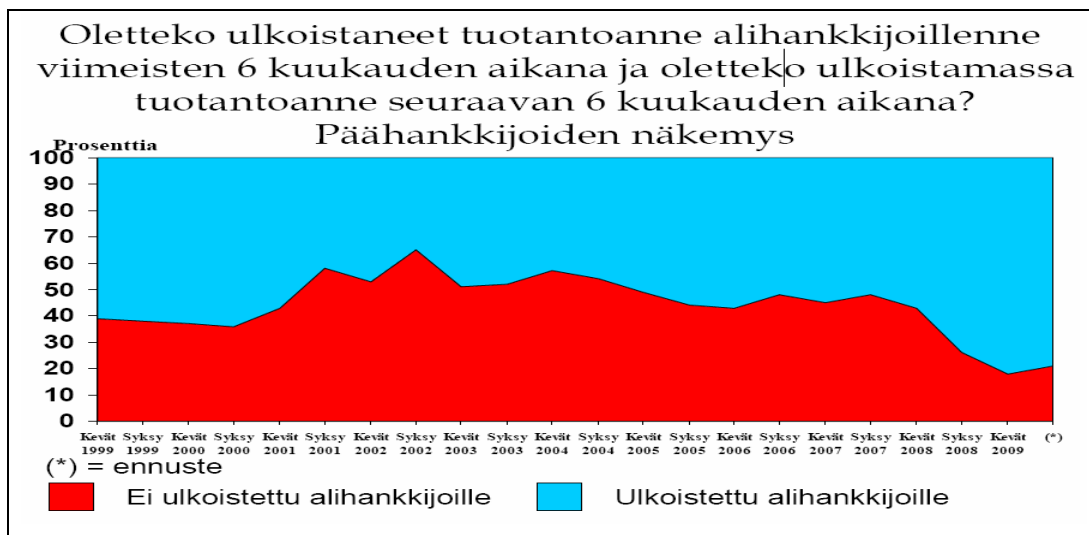
2.1.4 Katsaus ulkoistamisen nykytilanteeseen

Yritysten ulkopuolisten ostojen, sopimusvalmistuksen ja tuotantoa tukevien muiden palveluiden käyttö on viime vuosina nopeasti lisääntynyt. Teollisuustoimialalla ovat eniten lisääntyneet erilaisten palvelujen hankinnan ohella valmistuksen ulkoistaminen. Jotkut vanhoista teollisuusyrityksistä ovat ulkoistaneet varsinaisen valmistuksensa kokonaan keskittyen ydinosaamiseensa tuotteiden suunnitteluun ja markkinointiin. Alihankintaa ja ulkoistamista on perinteisesti pidetty keinona kontrolloida kustannuksia. Nykypäivänä puhutaan enenevästi ulkoistamisesta johtamistyökaluna yritysten pyrkiessä korkeampaan innovatiivisuuteen, kansainväliseen toimintaan tai vahvaan kilpailuetuun. (Keski-Suomen TE-keskus 2005, 1; Pastinen, Mäntynen & Koskinen 2003, 28.)

Ali-Yrkkö (2007) on tutkinut Elinkeinoelämän tutkimuslaitokselle suomalaisten teollisuusyritysten tekemiä ulkoistuksia. Hänen mukaan keskimäärin 60 prosenttia teknologiateollisuuden (metalli-, konepaja- ja elektroniikkateollisuuden) yrityksistä on ulkoistanut toimintojaan vastaavan osuuden ollessa 68 prosenttia muussa teollisuudessa. Ulkoistukset ovat suuntautuneet enimmäkseen kotimaahan. Ulkomaille ulkoistetaan yleisemmin valmistustoimintaa ja esimerkiksi t&k-toiminnan ulkoistaminen ulkomaille on harvinaista.

Teknologiateollisuuden (2009) tuoreen tutkimuksen mukaan alihankintaa käyttävien ja toimittavien yritysten toimintaympäristö on kuitenkin muuttunut syksystä 2008 kevääseen 2009 voimakkaasti. Kysynnän lasku on ollut arvioitua suurempaa. Alihankintatilaukset ovat romahtaneet, tilauskannat vähentyneet ja vapaa kapasiteetti kasvanut. 85 prosenttia päähankkijoista ilmoitti tilaustensa vähentyneen ja vain 3 prosenttia kasvaneen. Edellisen tutkimuksen aikaan syksyllä 2008 kasvua ennusti vielä 9 prosenttia vastaajista ja vähenemistä 56 prosenttia. Alihankkijoidensa lukumäärän vähentymisestä kertoi 47 prosenttia

päähankkijoista ja 0 prosenttia kasvaneen. Vastaavat luvut edellisessä tutkimuksessa olivat 29 prosenttia ja 11 prosenttia. Tutkimukseen osallistuneista päähankkijoista 52 prosenttia oli siirtänyt tuotantoa omalle konepajalleen vastaavan luvun ollessa edellisessä tutkimuksessa 29 prosenttia. Kuviossa 3 on kuvattu Teknologiateollisuuden tutkimuksen päähankkijoiden ulkoistamisnäkyviä seuraaville kuudelle kuukaudelle.



Kuvio 3: Ulkoistamisnäkömät päähankkijoiden mukaan

Teknologiateollisuuden Menestyvä Alihankkija 2015 -raportin (2007, 8) mukaan kansainvälisiä vertailuja alihankintojen kehittymisestä muissa maissa verrattuna Suomeen ei ole tehty. Yleisen käsityksen mukaan suomalaiset yritykset ovat verkottumisessa ja alihankkijoiden käyttämisessä kansainvälisesti mitattuna edelläkävijöitä. Yhtenä syytä tälle Teknologiateollisuus näkee Suomen pienuuden. Pienessä maassa on kilpailukyvyyn varmistamiseksi ja kehittämiseksi ymmärrettävä, että kaikkea ei voi tehdä itse.

VTT:n Serviisi-projektiin tehdyn Häkkisen (2005, 9) tutkimuksen mukaan ulkoistamisprosessit liittyvät aina jollakin tavalla hankintatoimeen. Yritysten ulkoistaessa tuotantoaan siirtyy hankintatoimen vastuulle sopivien palveluntarjoajien etsiminen ja niiden kanssa toimiminen. Hänen mukaan ulkoistamisprosessi johtaa usein ongelmien ilmaantumiseen hankintaosastolle. Perinteisestä tavarahankinnasta pitäisi siirtyä monimutkaisempaan toimintaan, jossa tarvitaan uudenlaista osaamista. Ongelmia kohdataan usein jo ulkoistusta suunniteltaessa, kun pitäisi osata ottaa kantaa siihen, milloin ja missä laajuudessa ulkoistus on järkevä toteuttaa.

Teknologiategollisuuden viimeisin alihankintakysely näyttää alihankinnan olevan vähentymässä. On mielenkiintoista nähdä, onko vallitseva suuntaus vain meneillään olevan taantuman johdosta syntyvää ja väliaikaista, vai jääkö muutos pysyväksi trendiksi.

Seuraavaksi luvussa 2.2 perehdytään hankintatoimeen ja luvussa 2.2.1 hankintatoimen yleisimpiin tehtäviin.

2.2 Hankintatoimi

Alan kirjallisuuden mukaan myös hankintatoimesta puhuttaessa törmätään usein terminologia-eroihin. Eri lähteet käyttävät synonyymeinä termejä hankinta³ ja osto⁴. Yleisesti oston katsotaan käsittävän pelkästään operatiivisen ostotoiminnan, kun taas hankinnan sisältävän ostotoiminnan lisäksi muun muassa kuljetukset, varastoinnin, tavaroiden vastaanoton sekä näihin toimintoihin liittyvän informaation hoitamisen (Hokkanen, Karhunen & Luukkainen 2002, 85).

Tässä opinnäytetyössä käytetään termiä hankintatoimi myötäillen kohdeyrityksen organisatorista rakennetta, jossa hankintatoimeen kuuluu myös varastotoiminnot. Seuraavaksi luodaan katsaus hankintatoimen tehtäviin.

2.2.1 Hankintatoimen tehtävät

Klassisen ja jo vakiintuneen määritelmän mukaan hankintatoimen tehtävänä on varmistaa materiaalien saapuminen valitulta toimittajalta valittuun paikkaan oikealaatuisena, oikeamääräisenä ja oikeahintaisena (Lysons & Gillingham 2003, 5). Waters (2003, 231) listaa hankinnan tehtäviksi luotettavan ja jatkuvan tavaravirran organisoimisen, yrityksen sisäisten asiakkaiden tarpeiden ymmärtämisen, potentiaalisten toimittajien löytämisen sekä yhteistyösuhteiden kehittämisen. Hän pitää tärkeinä asioina myös materiaalien oikea-aikaista ostamista ja oikeaan paikkaan toimittamista, riittävän laadun varmentamista, kilpailukykyisten hintojen ja muiden ehtojen neuvottelemista. Myös varastojen optimoiminen, materiaalien nopea toimitusketjun läpi virtauttaminen sekä markkinoiden (suhdanteet, hintatasot, uutuudet, allokaatiot ja niin edelleen) seuraaminen kuuluvat hankinnan tehtäviin.

Hankinnan tehtävänä on organisoida ja järjestää yritykselle sen toimintaan tarvittavia tuotteita, raaka-aineita, osia ja palveluita. Hankintatoimi on linkki oman organisaation ja toimittajien välillä osallistuen näin logistiseen ketjuun. Hankintatoimea voidaan luokitella eri tekijöiden kautta. Hankkijan mukainen luokittelu jakaa ostajat kuluttajiin, yrityksiin ja

³ Procurement

⁴ Purchasing

julkisiin organisaatioihin, kun taas hankintatarpeen mukaan jaotellaessa voidaan puhua raaka-aine-, osa-, tarvike-, investointi- ja kauppatavarahankinnasta sekä myös palvelujen hankinnasta. (Häkkinen 2005, 19; Karrus 2005, 232.)

Hankinnalla on merkittävä rooli yrityksen menestyksessä. Erityisesti hankintojen oikea ajoitus ja tavaraerien optimikoko ovat kannattavuutta lisääviä tekijöitä. Teollisuudessa hankintatoimella saadaan lisäarvoa varastokustannusten alenemisen, läpimenoaikojen lyhenemisen ja toimitustäsmällisyyden paranemisen myötä. Hankintatoimen tehtäviin kuuluvat myös materiaalien valinta sekä eri materiaalien ominaisuuksien tunteminen. Vaihtoehtoiset materiaalit voivat osoittautua alkuperäistä paremmiksi ja samalla edullisimmiksi. Hankintatoimella on tärkeä tehtävä valvottaessa hankittavien tuotteiden tai palveluiden laatua. Teollisuudessa puuttuva tuote aiheuttaa tuotantohäiriön, jolloin koko tuotanto saattaa pysähtyä. Tuotannon keskeytymisen välittömät kustannukset voivat olla satojatuhansia tai miljoonia euroja. Hankintatoimen tulee kiinnittää huomiota myös hallintokustannuksiin, sillä yrityksen läpi virtaavan rahavirran nopeus vaikuttaa yrityksen toimeentuloon. Nyrkkisääntönä voidaan pitää pitkiä maksuaikoja tulevalle tavaravirralle ja lyhyitä maksuaikoja lähtevälle tavaravirralle. Näin varmistetaan hyvätasoinen saatavien ja velkapääomien tuotto prosentti. (Hokkanen ym. 2002, 86 - 96.)

Hankintatoimen tehtävät vaihtelevat organisaatioista ja yrityksen strategioista riippuen. Lysons ja Gillingham (2003, 5) pitävät kuitenkin hankintatoimen yleisinä elementteinä toimittajahankintaa, hintaneuvotteluja ja toimittajien seuranta. Hankinta toimii pääasiallisena rajapintana toimittajiin ja palveluntarjoajiin päin ja hankintatoimen sisäisinä asiakkaina voivat tilanteesta riippuen olla tuotanto, materiaalitoiminnot, tuotekehitys ja myynti. Hankinnan tehtäviin kuuluu myös toimitusvalvonta ja saapuvan tavaraerän ja laskun tarkastaminen. Tietotekniikka on erityisesti näillä alueilla antamassa uusia mahdollisuuksia. Viivakoodit, elektroninen tiedonsiirto⁵ ja web vähentävät sekä tiedon syöttöä että syötössä syntyviä virheitä ja nopeuttavat dokumenttien siirtoa. Hankinnan tehtävät sisältävät aiemmat tehtävät kokonaisvaltaisemmin katsottuina. Hankinnan nähdään liiketoiminta- ja logistiikkaprosessien sekä tarjontaketjun hallinnan kehittymisen myötä laajenevan vaiheittain kohti ulkoisten resurssien hallintaa. (Hokkanen ym. 2002, 95; Karrus 2005, 233 - 236.)

Yritys Oyj:ssä hankintatoimen tehtäviin kuuluvat edellä esitetyt toiminnot. Tässä luvussa esitetyt hankintatoimen tehtävät on kertauksen vuoksi koottu taulukkoon 4.

⁵ EDI, Electronic Data Interchange

Hankintatoimen tehtäviä
• Materiaalien hankkiminen oikeaan paikkaan, oikealaatuisena / -määräisenä / -hintaisten.
• Jatkuvan, nopean ja häiriöttömän tavaravirran organisoiminen.
• Sisäisten asiakkaiden tarpeiden ymmärtäminen ja yhteistyösuhteiden kehittäminen.
• Toimittajahankinta ja -seuranta sekä yhteistyön kehittäminen.
• Varastojen optimoiminen.
• Markkinoiden seuraaminen.
• Materiaalien ja osien valinta.
• Ostoehtojen neuvotteleminen.
• Toimitusvalvonta.
• Saapuvan materiaalin ja laskujen tarkistaminen.
• Hankintasopimusten tekeminen.
• Kotiinkutsujen organisoiminen.
• Tarpeiden kartoittaminen ja hankintojen suunnitteleminen.
• Tarjouspyyntöjen ja tarjouksien käsittely.
• Toimitusketjun kehittäminen.
• Tuoterekламаatioiden hoitaminen.
• Kysynnän ennustaminen.

Taulukko 4: Hankintatoimen tehtäviä

Osa hankintatoimen tehtävistä on Karruksen (2005) mukaan jaettavissa eri hankintaprosesseihin. Hankintaprosesseja on avattu seuraavassa luvussa 2.2.2.

2.2.2 Hankintaprosessi

Karrus (2005, 233 - 234) jaottelee hankintaprosessin kahdeksi päävaiheeksi, jotka ovat hankintasopimuksien tekeminen ja kotiinkutsut. Useissa organisaatioissa nämä kaksi vaihetta on erotettu toisistaan. Hankintasopimuksien neuvottelu on siihen erikoistuneen ryhmän tehtävä. Heidän tehtäviin kuuluvat muun muassa tarjonnan ja tarjoajien jatkuva seuranta, tarpeen kartoittaminen, tarjouspyyntöjen ja tarjousten käsittely. Tarvittavien erien kotiinkutsu on muuttunut aikaa myöten yhä mekaanisemmaksi tehtäväksi, jossa voidaan hyödyntää tietojärjestelmiä. Kotiinkutsulla tarkoitetaan suullista tai elektronista ilmoitusta, jossa ostaja määrittelee toimittajalle tarkan toimitusajankohdan tavaralle, joka on etukäteen tilattu (Iloranta & Pajunen-Muhonen 2008, 58). Karrus (2005, 233 - 234) näkee hankintatoimen todellisen toimenkuvan muuttuvan enenevässä määrin tarjontaverkoston kehittämisen suuntaan. Verkoston hallinta keskittyy ketjun tehokkuuden parantamiseen ja hankinnan tulevinä tehtävinä toimitusketjun kehittäminen ja ulkoisten resurssien hallinta korostuu.

Mikäli kyseessä on pienen mittakaavan satunnainen ostaminen jo toimivilta markkinoilta, ei sopimuksetekokoneistoa kannata käynnistää. Tämän tapaiseen ostamiseen liittyen tuotteissa on takuut sekä riittävät reklamaatio- tai kaupan purkuehdot ja yksittäistilaukset voidaan tehdä nopeutetusti. Yksittäisostoissa tavaran saatavuus voi olla satunnaisesti heikompa kuin pidempiaikaisin sopimuksin toimittaessa ja nopeutettu ostoprosessi täten perusteltua. (Karrus 2005, 234 - 235.)

Tilanne muuttuu, kun hankinta on joko toistuvaa tai ostajan kannalta merkityksellistä (esimerkiksi hinta, toimitusvarmuus, saatavuus ja niin edelleen). Tällöin tavoitteena on runko-, puite- tai vuosisopimuksen tyyppinen pidempiaikainen hankintasopimus, jossa määritellään hintatasot ja toimitusehdot. Toimittajan valinta on tehtävä huolellisesti. Sopimuksen kesto voi olla vuodesta useaan vuoteen, se voi vaatia erityisiä investointeja tai sopimuksesta irtautuminen voi olla osapuolille kallis toimenpide. Runkosopimuksen neuvottelu on monivaiheinen prosessi, joka alkaa hankintatarpeesta tai tarjouspyynnöstä ja kulkee toimittajan valinnan ja sopimusneuvottelujen kautta mahdolliseen sopimukseen. Ostaja on useimmiten velvoitettu antamaan myyjälle vaiheittain tarkentuvia ennusteita, joiden perusteella myyjä varmistaa tuotteidensa toimitusvarmuuden tilaus- tai kotiinkutsuhetkillä. (Karrus 2005, 235.)

Karrus (2005, 238 - 239) muistuttaa, että ostotoiminnassa muodostuu myös muita kustannuksia kuin pelkkä ostettavan tavaran tai palvelun hinta. Hankintakustannuksia ovat toimitussuhteen luontiin liittyvät kustannukset ja tapahtumakustannuksia ne kustannukset, jotka syntyvät yhden erän tilaamisesta. Poikkeustilanteet aiheuttavat satunnaisia kustannuksia, jotka olisi minimoitava toiminnan laatu kehittämällä.

Hankintakohtaiset kustannukset syntyvät tarpeen määrittämisestä, hankinnan suunnittelusta, vaihtoehtojen etsimisestä ja tarjouskilpailusta. Lisäksi kustannuksia syntyy mahdolliseen koe-erään tai testaukseen liittyvistä toimenpiteistä, varsinaisesta toimittajavalinnasta sekä neuvotteluista ja sopimisesta. Tilauskohtaiset kustannukset kattavat varsinaisen tilaamisen lisäksi kuljetukset, tullit, verot, vastaanoton, tuotteen tai palvelun hinnan ja varastoinnin kustannukset. Poikkeustilannekustannuksia syntyy myöhästymisistä, jälkitoimituksista, reklamaatioista sekä palautuksista. Poikkeustilanteiden vaikutusta tulevaisuuden toimituksiin olisi hyvä arvioida. Asiakkaat eivät ole tyytyväisiä toimittajiin, joiden kanssa päädytään poikkeuksellisiin toimitusjärjestelyihin. Näiden lisäksi tulee hallinto- ja kehittämiskustannuksia, joita ei voi kohdistaa edellä lueteltuihin kolmeen pääkustannusryhmään. Automaatiolla voidaan vaikuttaa tilauskustannuksiin. Kotiinkutusmekanismeja kehittämällä ja tietotekniikkaa käyttämällä voidaan aikaansaada merkittäviä aika- ja kustannussäästöjä. (Karrus 2005, 240.)

Hankintaprosessi voidaan siis jakaa laveasti ajatellen kahteen eri toimintoon, hankintasopimusten neuvottelemiseen ja kotiinkutsuihin. Tämän kehittämishankkeen myötä Yritys Oyj:n hankintatoimelta vapautuu resursseja kotiinkutsujen puolelta ja vapautuvia resursseja on tarkoitus jatkossa suunnata painottuen enemmän hankintasopimusten neuvottelemiseen.

2.2.3 Hankintatoimen ulkoistaminen

Tämän kehittämishankkeen päämääränä on Yritys Oyj:n hankintatoimen ulkoistaminen. Hankintatoimen ulkoistamista on tutkittu niin koti- kuin ulkomaillakin jonkin verran. Tässä luvussa luodaan lyhyt katsaus uusimpiin tutkimustuloksiin.

Alan kirjallisuuden sekä tehtyjen tutkimusten mukaan hankintatoimen ulkoistus teollisuudessa on vielä toistaiseksi ollut vähäistä verrattuna kaupan ja julkisen hallinnon hankintatoimien ulkoistuksiin. Suurissa yrityksissä hankintatoimen ulkoistaminen on ollut huomattavasti yleisempää kuin pk-yrityksissä. Tyypillisimmin hankintatoimen tehtäviä on ulkoistettu esimerkiksi antamalla toimittajan hoidettavaksi C- tai MRO⁶-nimikkeiden hankinta ja hyllytys tai kehittämällä erilaisia VMI⁷-malleja. Näiden tuoteryhmien osalta hankintatoimen ulkoistaminen on ymmärrettävää riskien ja taloudellisen arvon vähyyden vuoksi. Hankintatoimen ulkoistus liittyy tutkimusten mukaan yleensä tuotantovaiheen ulkoistuksen mukana ulkoistettuun tavarahankintaan. Hankintatoimen ulkoistusta ilman tuotannon ulkoistusta ei Häkkisen (2005) tutkimuksessa tavattu. (Häkkinen 2005; Leenders, Fearon, Flynn & Johnson 2002, 304.)

Accenturen (2003) tutkimuksen mukaan noin 25 prosenttia tutkimukseen osallistuneista yrityksistä Euroopassa ja Yhdysvalloissa oli jo ulkoistanut hankintatoimen eri osia. Useat yritykset ilmoittivat myös lisäävänsä hankintatoimen ulkoistusta seuraavien kolmen vuoden aikana. Ulkoistaminen nähtiin tärkeänä seikkana sekä hankintatoimen vapautuvien resurssien että transaktiokustannusten alentumisen vuoksi. (Häkkinen 2005, 48.)

Hankintatoimen ulkoistamisen yhteydessä pienenee yleensä myös ulkoistavan yrityksen vaihto-omaisuuteen sitoutunut pääoma johtuen varastotoimintojen siirtämisestä palveluntarjoajalle. Seuraavassa luvussa 2.2.4 käsitellään varastotoimintoja.

⁶ Maintenance, Repair and Operating materials

⁷ Vendor Managed Inventory

2.2.4 Varastotoiminnot

Suomen kielessä sanalla varasto voidaan tarkoittaa kahta eri asiaa. Talousopin mukaan varastolla tarkoitetaan vaihto-omaisuuden niitä materiaaleja, jotka eivät ole jalostuksessa. Varastolla teknisessä mielessä tarkoitetaan sitä fyysistä tilaa, jossa kyseistä materiaalia säilytetään. Englannin kielessä nämä kaksi sanaa, inventory ja warehouse, on eroteltu toisistaan. (Hokkanen ym. 2002, 143.)

Fyysisesti varasto on venyvä käsite. Varastoa on verrattu nolla nopeudella tapahtuvaan kuljetukseen ja varastoksi voidaan katsoa mikä hyvänsä paikka, jossa tavara seisoo, lyhyemmän tai pitemmän aikaa. Varasto voi olla materiaalin väliaikainen tai lopullinen sijoituspaikka. Loppusijoituspaikalla tarkoitetaan pysyvää varastoa, kuten kaatopaikkaa tai ydinjätteen kalliovarastointia. (Hokkanen ym. 2002, 143.)

Teollisuudessa varastointi on aina lyhytaikaista toimintaa, sillä varastointi ei lisää tuotteen arvoa asiakkaan silmissä. Varastointi aiheuttaa tuotteeseen kustannuksia ja usein epäkuranttiusriskiä. Varastointi on kuitenkin tärkeä osa valmistavan yrityksen tuotantotoimintaa. Varastointia voidaan perustella muun muassa kuljetus- ja tuotantokustannusten alentamisella, suurten hankintaerien edullisuudella, toimitusten varmistamisella sekä yrityksen asiakaspalvelupolitiikan tukemisella. Myös markkinatilanteen muutosten tasaamisella, tuottajien ja kuluttajien välisten aika- ja tilaerojen tasaamisella, halutun asiakaspalvelutason saavuttamisella sekä myyjien, toimittajien ja asiakkaiden JIT-ohjelmien tukemisella voidaan varastointia perustella. (Hokkanen ym. 2002, 143 - 144.)

Oikein suunniteltu varastopolitiikka ja sen toteutuksen onnistuneisuus tuottavat logistiseen ketjuun lisäarvoa. Hokkanen ym. (2002, 144) mielestä tuotantoa on perinteisesti ohjattu varastolähtöisesti. Varaston raaka-aineista on jalostettu tuotteita varastoon ja myynti on työntänyt niitä edelleen markkinoille. Nykyään tällaista varasto-ohjautuvaa tuotantoa katsotaan karsaasti. On havaittu, että varastointikustannukset kasvattavat tuotteen kokonaiskustannuksia ja kilpailuedun saavuttaminen vaatisi kuitenkin yritykselta kustannustehokasta toimintaa. Varastojen tasoa onkin usein verrattu karikkoon - mitä tasaisempi pohja järvessä on, sitä varmemmin alus pystyy liikkumaan.

Yritysten perinteinen toimintatapa on ollut varastolähtöinen. Tämän on katsottu olevan edellytys nopeiden toimitusten ja hyvän asiakaspalvelun lisäksi taloudelliselle valmistukselle. Nykyisin tunnustetaan varastojen olevan oikeastaan seurauksia. Todellisia syitä pidetään puutteellista myynnin suunnittelua, huonosti toimivaa organisaatiota sekä toimitusketjun yhteistyössä ilmeneviä puutteita. (Hokkanen ym. 2002, 145.)

Varastointi voi joskus olla perusteltua ja seuraavassa luvussa 2.2.4.1 pohditaan syitä varastoinnille.

2.2.4.1 Varastoinnin syyt

Hokkanen ym. (2002, 154) löytävät varastojen muodostumiselle kaksi pääsyitä. Ensimmäisen näkemyksen mukaan toimitusketjun kahden peräkkäisen toimijan välinen tavaravirta on suurempi kuin vastaanottavan toimijan välitön tarve. Tällöin ylimääräinen tavara jää varastoon hetkeksi. Toinen syy varastojen muodostumiselle on epävarmuus. Kysynnän määrän ja ajoituksen ennustamisen vuoksi tavaraa tilataan yli ennakoitun tarpeen ja käyttämätön osuus jää varastoon. Muina syinä he pitävät toimitusketjuun liittyvää epävarmuutta, raaka-aineiden saatavuuden kausiluonteisuutta, odotettavissa olevia hintojen nousuja tai hankittavan eräkoon edullisuutta.

Kysynnän ja toimitusketjujen epävarmuutta saatetaan peittää ylimääräisellä varastoinnilla, jota kutsutaan varmuusvarastoksi. Se toimii puskurina myöhästyneitä toimituksia tai lisääntyntä kysyntää vastaan. Varmuusvaraston lisäksi yrityksillä on käyttövarasto, jolla tarkoitetaan tavaramäärää, joka on suunniteltu käytettäväksi kahden toimituksen välisenä aikana. Nämä varastot eivät erotu toisistaan fyysisesti, sillä tavara virtaa yrityksen läpi FIFO⁸-periaatteella eli tavarat käytetään ikäjärjestyksessä vanhemmasta päästä. (Hokkanen ym. 2002, 155.)

Varaston kiertoaajalla tarkoitetaan kahden täydennystilauksen välistä aikaa. Varaston kiertoaika on merkittävä asia - mitä nopeammin varasto kiertää, sitä vähemmän siihen sitoutuu pääomaa. Tavarantoimen epäkuranttisuusriski alenee varaston kierron tehostuessa. Muita varastoon oleellisesti vaikuttavia tekijöitä ovat tilauserän- ja varmuusvaraston koko sekä tilauspisteen sijainti. Näitä tekijöitä säätelemällä yritykset pyrkivät tehokkaaseen varastojen hallintaan. (Hokkanen ym. 2002, 155 - 156.)

Varastoinnin voidaan edellä esitetyn perusteella todeta olevan taitolaji. Varsinkin valmistava teollisuus tarvitsee varastoja, mutta varastojen pitäminen optimitasolla ja kaikki osapuolia tyydyttäen, on haasteellista. Seuraavaksi luvussa 2.2.4.2 tarkastellaan eri varastomuotoja.

2.2.4.2 Varastomuodot

Fyysisessä mielessä varastot voidaan ryhmitellä joko säilytettävän materiaalin tai varaston käyttötarkoituksen mukaisesti. Materiaalin mukaisesti varastot ryhmitellään kappale- tai

⁸ First In - First Out

joukkotavaravarastoihin ja käyttötarkoituksen mukaisesti valmistukseen tai jakeluun liittyviksi varastoiksi. Valmistukseen liittyvät varastot sijaitsevat teollisuuslaitosten yhteydessä. Ne palvelevat välittömästi jalostusta ja ovat siinä mielessä välttämättömiä. Varastot voidaan eritellä myös sen mukaan, missä jalostuksen vaiheessa ne sijaitsevat. Tällaisia valmistukseen liittyviä varastoja ovat raaka-aine-, puolivalmiste/väli-, valmiste/tuote-, tarvike- ja työvälinevarastot.

Raaka-ainevarastossa säilytetään tuotannollisesti käsittelemätöntä materiaalia. Varastolle ominaisesti kutakin materiaalia on paljon ja se sietää yleensä karkeaa käsittelyä. Raaka-ainevaraston nimikkeiden yksikköhinnat ovat yleensä pieniä ja tuloerät suuria.

Puolivalmiste- eli välivarastossa säilytetään keskeneräistä tuotantoa. Varastolle ominaisesti tulo- ja lähtöerät ovat suuruudeltaan yhteneviä ja varastoitavat erät sijaitsevat usein hajallaan. Puolivalmiste-/välivarastossa varaston toiminta yhdistyy usein tuotannon toimintaan.

Valmiste- eli tuotevarastossa säilytetään jalostustoimenpiteiden jälkeen yrityksen lopputuotteita. Varastolle ominaisesti materiaalmäärät ovat pieniä ja nimikkeiden yksikköhinnat suuria. Materiaali ei yleensä siedä karkeaa käsittelyä.

Tarvikevarastossa säilytetään valmistusprosessin eri vaiheissa tarvittavia apuaineita ja tarvikkeita.

Työvälinevarastossa säilytetään tarvittavia työvälineitä. Varastolle ominaisesti nimikemäärä on suuri, mutta kunkin nimikkeen varastomäärä pieni. Kysytyn esineen on löydyttävä nopeasti ja säilytettävät tavarat vaativat yleensä kunnossapitoa, kuten esimerkiksi teroitusta. (Hokkanen ym. 2002, 146 - 147.)

Hokkanen ym. (2002, 150) korostavat teollisuuden yleismaailmallisen tavoitteen olevan varastojen pienentämisen suuntaan. Useimmissa teollisuusmaissa asiakkaiden ja toimittajien väliset etäisyydet ovat pieniä. Tällöin toimitukset kannattaa suorittaa tiheästi pienissä erissä, jolloin pystytään vastaamaan JIT⁹-toiminnan vaatimiin alhaisiin varastoarvoihin. Japanissa painotetaan jatkuvaa materiaalivirtaa, joka käsittää 0-varastoarvon eli toiminnan tulisi olla tehokasta ilman varastointia. Varastointikustannukset ovat Suomessa useimpiin teollisuusmaihin verrattuna korkeita. Syynä tähän pidetään muun muassa toimittajien ja asiakkaiden välisiä etäisyyksiä.

⁹ Just In Time

Varastoinnilla on teollisuudelle suuri taloudellinen merkitys teollisuuden varastojen yhteenlasketun arvon ollessa noin 15 miljardia euroa. Määrä on 16 prosenttia maamme vuotuisesta bruttokansantuotteesta. Varastojen merkitystä ei voi vähätellä ja taso on korkea kansainvälisestäkin tarkasteltuna. Esimerkiksi japanilaiset yritykset pärjäävät 50 prosenttia alhaisemmilla varastoilla varastojen arvot suhteutettuna yritysten myyntiin. (Hokkanen ym. 2002, 154.)

Nykyisen globaalisti tunnustetun trendin mukaan varastot ovat kustannuksia aiheuttava tekijä. Varastoista ei kuitenkaan voida luopua. Toimitusketju, joka muodostuu tuotteen kulkiessa raaka-ainelähteeltä kuluttajalle, on pitkä ja monivaiheinen. Vaikka yksittäinen toimija luopuisi varastoista, ei vaikutus näy vielä ketjun päässä. Kun ketjun kaikissa lenkeissä lopetetaan varastointi, tuntuu virtaviivaisuus myös ketjun loppupäässä - tällöin myös puuteriski on korkeimmillaan. (Hokkanen ym. 2002, 159.)

Yritys Oyj:ssä erilaisia varastomuotoja ovat raaka-aine-, puolivalmiste-, valmistuote- ja tarvikevarastot. Näistä varastoista Palveluntarjoajalle tullaan siirtämään raaka-aine- ja tarvikevarastot niiltä osin, kuin ne liittyvät laitteisiin, joiden valmistusta ollaan ulkoistamassa.

2.3 Toimitusketju

Tässä kehittämishankkeessa tullaan muuttamaan Yritys Oyj:n toimitusketjua. Tässä luvussa määritellään toimitusketju ja luvussa 2.3.1 avataan sen rakenteeseen liittyviä käsitteitä.

Alan kirjallisuus pitää toimitusketjun¹⁰ käsitettä vielä jossain määrin vakiintumattomana. Watersin (2003, 7) mukaan toimitusketjun synonyymeina voidaan käyttää esimerkiksi prosessia, logistiikkakanavaa, arvo- tai tarveketjua riippuen painotettavasta katsantokannasta. Hänen mukaan toimitusketju-käsite on vakiintunein painotettaessa materiaalin liikkumista ketjussa.

Ritvasen ja Koiviston (2007, 18) mukaan toimitusketju kuvaa yksittäisten, peräkkäisten organisaatioiden asemaa toimijaverkostossa. Toimitusketju linkittää yrityksen tavarantoimittajineen jakeluorganisaatioihin ja asiakkaisiin. Toimitusketju on siis verkosto, joka muodostuu monista yrityksistä ja suhteista. Toimitusketjuista puhuttaessa mainitaan usein termi vertikaalinen ketju, jolla tarkoitetaan tuotantoon, kauppaan ja toimituksiin osallistuvia osapuolia. Horisontaalisella ketjulla puolestaan tarkoitetaan palvelu- ja myyntipisteiden luomaa kokonaisuutta.

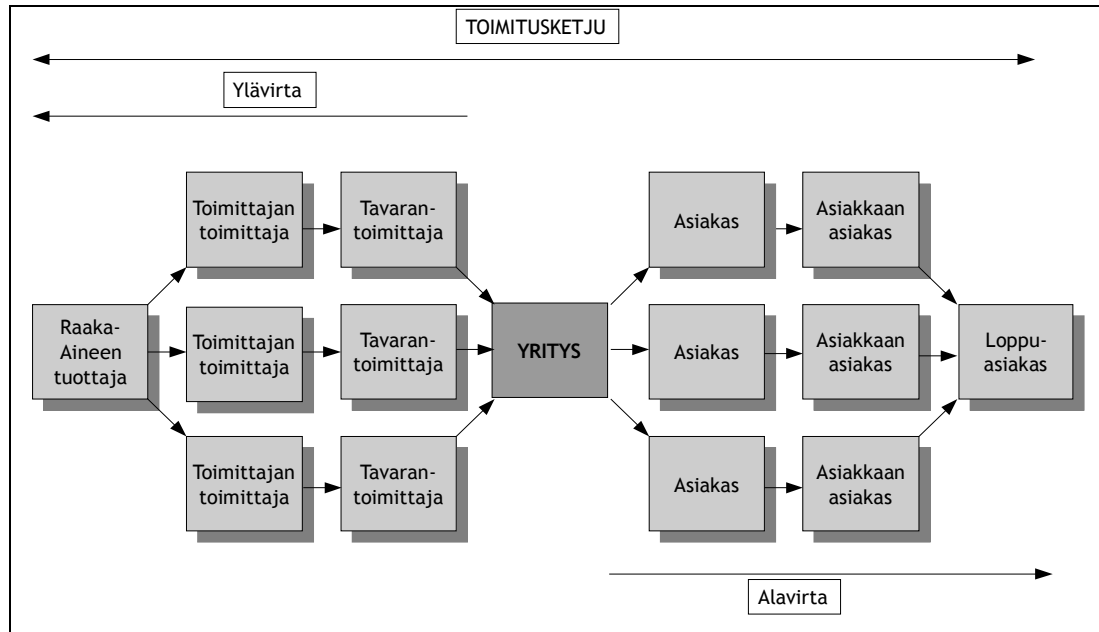
¹⁰ Supply Chain

2.3.1 Toimitusketjun rakenne

Karruksen (2005, 231) määritelmässä alihankkijat, valmistajat, tukku- ja vähittäiskauppiat kuuluvat osapuolina ostamisen ja myymisen ketjuun, jolla tyydytetään asiakkaiden tarpeita. Kullakin yrityksellä on ketjukumppaneita itsestä nähden ylä- ja/tai alavirran suuntaan ja nämä kumppanit muodostavat niin kutsutun laajennetun arvoketjun. Ylävirta muodostaa yrityksen ostomarkkinat ja alavirta yrityksen myyntimarkkinat. Näiden molempien suhteen yritys voi käyttää hyvinkin erilaisia lähestymistapoja alkaen täydellisestä kilpailusta aina läheisiin yhteistyösuhteisiin saakka. Ostamisessa ja myymisessä käytetään rinnakkain useita erilaisia strategioita. Strategiat riippuvat esimerkiksi tuotteen ainutlaatuisuudesta ja yleisestä saatavuudesta sekä toimittajien ja asiakkaiden ominaisuuksista, tarpeista, patenteista ja tekijänoikeuksista.

Toimitusketjussa materiaalit kulkevat ylävirrasta alavirtaan ja tieto vastakkaiseen suuntaan alavirrasta ylävirtaan. Ritvanen ja Koivisto (2007,19) nimeävät virrat kysyntä-tarjontaketjuiksi, joissa kysyntä tulee asiakkailta alavirrasta ja tarjonta toimittajilta ylävirrasta. Rahaa käytetään näiden toimintojen hoitamiseksi, joten rahavirroillakin on tärkeä merkitys toimitusketjun hallinnassa.

Yritykset pyrkivät luomaan menestysedellytyksiä toimimalla aktiivisesti sekä ylä- että alavirran suuntaan. Karruksen (2005, 232) näkemyksen mukaan tämä edellyttää yritykseltä tiivistä yhteistyötä toimittajien ja asiakkaiden kanssa. Toimitusketjun rakennetta ja jäsenten välisiä suhteita kuvataan kuviossa 4. Yritysten toimitusketjuissa on runsaasti jäseniä (toimittajia, toimittajan toimittajia, asiakkaita sekä asiakkaiden asiakkaita), mutta kuviossa yksittäiselle yritykselle on pelkistetysti esitetty vain muutamia jäseniä. (Waters 2003, 9; 87; Ritvanen & Koivisto 2007, 19.)



Kuvio 4: Toimitusketjun suhteet

Jokainen yritys kuuluu johonkin toimitusketjuun. Kullekin yritykselle sopiva toimitusketjun rakenne riippuu sen tuotteista ja asiakkaista. Yrityksen kilpailuetu ja arvo muodostuvat toimitusketjun tehokkaalla hallinnalla. Asiakkaille olisi tarjottava markkinoiden parasta asiakaspalvelua mahdollisimman kustannustehokkaasti. Logistiikan näkökulmasta toimitusketjua tarkastellaan toimintokohtaisesti pohtimalla esimerkiksi hankintojen, varastoinnin ja jakelun merkitystä/tarpeellisuutta ketjussa. Toimitusketjun hallinnalla pyritään vastaamaan asiakastarpeisiin, kasvattamaan markkinaosuutta ja pysymään mukana kilpailussa. Sitä vastoin kysynnän tehon hallinta voi johtaa toimitusketjun huonoon suorituskykyyn. Yritys voi myös itse aiheuttaa kysynnän epätasaisuutta muun muassa kauppahdoilla, myyninedistämiskampanjoilla, hinnoittelulla ja jakeluketjun rakenteen myötä. (Ritvanen & Koivisto 2007, 18 - 20.)

Ritvanen ja Koivisto (2007, 18) näkevät toimitusketjun hallinnan yrityksen kannalta strategisena asiana. Heidän mukaan olennaisinta on toimitusketjujen logistiikan rakentaminen. Toisaalta toimitusketjussa on myös taktinen ja operatiivinen puoli, jossa päätetään muun muassa hankinnasta, tuotannosta ja jakelusta. Toimitusketjuajattelussa painotetaan tehokkuutta, asiakkaista lähtevää kysyntää ja siihen vastaamista sekä lisäarvon tuottamista asiakkaalle. Toimitusketjuajatteluun liittyvät käsitteet toimituskyky, toimitusaika, toimitustäsmällisyys ja toimitusvarmuus. Toimituskyvyllä tarkoitetaan tavarantoimittajan tai varaston kykyä vastata kysyntään ja toimitusajalla aikaa, joka kuluu tilauksen vastaanottamisesta tuotteen toimittamiseen asiakkaalle. Toimitustäsmällisyydellä

tarkoitetaan asiakkaalle luvatusajan pidon todennäköisyyttä ja toimitusvarmuudella asiakkaalle luvatusajan pidon todennäköisyyttä.

Toimitusketjua tarkasteltaessa oma yritys hahmottuu ja jäsentyy muiden joukossa toimijana. Tällaisen tarkastelun avulla pystytään kehittämään toiminnan tehokkuutta ja tuottavuutta. Toimitusketjun jäsenten välisen avoimen kommunikaation ja tietojen vaihdon tärkeyttä korostetaan. Toimitusketjun menestys riippuu sen kyvystä kerätä, järjestää ja analysoida tietoa sekä välittää sitä nopeasti ja tehokkaasti. (Ritvanen & Koivisto 2007, 19.)

Toimitusketju muodostuu siis eri toimijoiden muodostamasta ketjusta, jossa siirtyy materiaali-, tieto- ja rahavirtoja alkulähteiltä aina asiakkaalle asti. Toimitusketjun hallintaan perehdytään seuraavassa luvussa 2.3.2.

2.3.2 Toimitusketjun hallinta

Myös toimitusketjun hallinnalla¹¹ on tehdyn kirjallisuuskatsauksen perusteella monia määritelmiä. Lysons ja Gillingham (2003, 71 - 72) määrittelevät toimitusketjun hallinnan materiaalin, informaation ja rahan virtauksina toimitusketjuun osallistuvien yritysten välillä ja joukossa. Materiaalilla he tarkoittavat tässä yhteydessä tuotteiden lisäksi tuotepalautuksia, palvelua, kierrätystä ja jätehuoltoa. Informaation virtauksella he tarkoittavat ennusteiden, tilausten ja toimitusraporttien lähettämistä. Rahan virtauksella tarkoitetaan luottotietojen, -ehtojen, maksuaikataulujen ja konsignmenttien kulkua ketjussa. Leenders ym. (2002, 330) tarkentavat toimitusketjulla tarkoitettavan tässä yhteydessä koko ketjua raaka-ainelähteiltä tehtaiden ja välivarastojen kautta loppuasiakkaalle.

Toimitusketjun hallinta tuo edellä esitettyihin toimitusketjun kuvauksiin kokonaisuuden ulottuvuuden. Ritvanen ja Koivisto (2007, 20 - 21) korostavat toimitusketjun hallinnassa koko prosessin (raaka-ainelähteiltä loppuasiakkaalle) lisäksi ketjun osapuolten välistä yhteistyötä ja asiakastarpeiden tyydyttämistä. Toimitusketjun hallinnan kautta haastetaan perinteiset toimintatavat, tehostetaan niitä tai uudistetaan organisaation prosesseja. Toimitusketjun merkitys on korostunut yritysten ulkoistaessa toimintojaan. Ulkoistamisen perusedellytyksenä pidetään toimitusketjun tehokasta hallintaa ja kehittämistä. Toimitusketjun hallinnassa päähuomio kiinnittyy tuotantoon ja tuotantokapasiteetin vähentämiseen tai lisäämiseen huomioiden myös palveluastevaatimukset.

Aikaa, läpinäkyvyyttä ja luottamusta pidetään toimitusketjun hallinnan tärkeimpinä tekijöinä. Asiakkaan saamaa arvoa ja kustannuksia tarkastellaan suhteessa aikaan eli mitä vähemmän aikaa toimintoihin kuluu, sitä tyytyväisempi on asiakas. Aikaan liittyy myös tavoite

¹¹ Supply Chain Management, SCM

läpimenoajan lyhentämisestä. Läpimenoajalla tarkoitetaan aikaa, joka kuluu materiaaleihin ja resursseihin käytetyn rahan muuttamiseksi jälleen rahaksi myymällä lopputuotteita ja -palveluita. Ajanhallinnalla pyritään lyhentämään valmistamiseen ja toimittamiseen sekä tilausten välittämiseen seuraavalle portaalle kulunutta aikaa. Moniportaisessa tilaus-toimitusketjussa pieneltäkin tuntuva ajansäästö muodostuu toistuessaan ja kertautuessaan merkittäväksi. Jakeluvaihtoehtojen ja tuotantojärjestelyjen uudelleenarviointi voi olla keino tehostaa ajankäyttöä. Näin lisäaikaa jää esimerkiksi uusien tuotteiden tai palvelujen kehittämiseen. Läpimenoajan lyhentämisen ansioista tavarankäsittelymäärä ja varastojen tilantarve vähenevät. Samalla asiakastyytyväisyys lisääntyy, mikä usein johtaa myyntikatteen paranemiseen. (Ritvanen & Koivisto 2007, 21.)

Toimitusketjussa toimintojen pitäisi olla mahdollisimman läpinäkyviä kaikille ketjun jäsenille. Informaatiota jakamalla toimitusketjun jäsenet pystyvät vastaamaan nopeammin markkinoiden tarpeeseen pienemmillä varastoilla ja kustannuksilla. Tieto myynnistä, tuotteista, varastoista ja toimitusajoista tulee antaa ketjun jäsenten saataville. Samalla saadaan tarkka tieto loppukysynnästä kaikille, minkä seurauksena toiminta voi koordinoitua aiempaa tehokkaammaksi. Kapasiteetin sekä varastojen mitoitus ja ohjaus perustuvat jatkossa todelliseen informaatioon. Yleensä tämä onnistuu toimintojen ja prosessien sähköistämisen avulla. Läpinäkyvyyden lisäksi tutkijat korostavat luottamusta. Ketjun sisäiset suhteet pyritään rakentamaan pitkäaikaisiksi ja niiden perustaksi tarvitaan vahvaa yritysten välistä luottamusta. Jos yritysten suhde perustuu luottamukseen, ostajan ei tarvitse tilata tavaroita maanantaiksi, jos ne oikeasti tarvitaan vasta perjantaina. Luottamuspulasta on kyse myös silloin, jos ostaja tilaa tuotetta tarvetta enemmän. (Christopher 2004, 248; Ritvanen & Koivisto 2007, 22; Karrus 2005, 384.)

Leenders ym. (2002, 330) näkevät toimitusketjun hallinnan tavoitteena olevan epävarmuuden ja riskien vähentämisen toimitusketjussa. Tehokkaalla toimitusketjun hallinnalla vaikutetaan positiivisesti varastotasoihin, kiertonopeuksiin, prosesseihin ja loppujen lopuksi loppuasiakkaan kokemaan palvelutasoon.

Toimitusketjun hallinnasta on helppo puhua teoreettisesti, mutta käytännössä sen hallinta on vaikeata. Hallitun toimitusketjun tunnistaa Ritvasen ja Koiviston (2007, 22) mukaan siitä, että sen osapuolet seuraavat markkinoiden trendejä tarkoin ja reagoivat sieltä saatuun tietoon nopeasti. Toisena tärkeänä toimitusketjun peruserätyksenä he pitävät verkostoitumista sellaisten osapuolien kanssa, jotka tähtäävät kilpailukykyyn jatkuvaan parantamiseen. Toimitusketjujen kehittäminen on heidän mukaan lukuisissa yrityksissä vielä alkutekijöissään. Tähän mennessä on keskitytty kahden yrityksen välisen toiminnan tehostamiseen. Jokaisen yrityksen on kehitettävä toimintaansa sekä oman yrityksen että toimitusketjun näkökulmasta.

Ketjussa lopputulos ei parane, jos kustannuksia yritetään siirtää ketjun yhdestä yrityksestä toiseen. Sakki (2003, 20) kehottaa tarkastelemaan ketjua kokonaisuutena. Lopputuloksena voi työnjako ketjun yritysten välillä muuttua. Jotkut toimenpiteet tehdään ketjussa entistä aikaisemmin, jotkut taas siirtyvät ketjun loppupäähän. Myös päällekkäistä ja turhaa työtä vähennetään. Hyvä lopputulos syntyy toimivasta yhteistyöstä.

Ritvasen ja Koiviston (2007, 22) mukaan liiketoimintaprosesseja ei voi kuitenkaan täysin hallita. Asiakkaiden käyttäytymistä ei voida varmasti etukäteen tietää ja siksi on ennakoitava. Tässä ennakointitehtävässä auttaa kustannustehokas ja hallittu toimitusketju. Yritysten toimintaa ei kuitenkaan voi perustaa ennusteiden varaan. Ennusteet ovat hyvä lähtökohta kapasiteetin varaamiseksi, mutta tuotteiden valmistus kannattaa tehdä todellisen kysynnän eli tilausten mukaan. Toimitusketjujen hallinnan avulla pystytään vähentämään varastomääriä. Ihanteellisimman varastotason tavoittelu on ymmärrettävää, sillä varaston yläpitokustannukset ovat noin 25 - 40 prosenttia varaston arvosta. Varastoon sitoutuu rahaa, jonka voisi sijoittaa tuottavasti ja varastointi vaikuttaa myös tavaran arvoon heikentävästi.

Kysynnän tulisi ohjata toimitusketjua ja siksi kysynnän ennustamisen taito on tärkeää ja toivottavaa. Markkinoiden nopeiden muutosten vuoksi tuotteiden lyhyet elinkaaret ovat tätä päivää. Tuotteen tai palvelun elinkaari voi kestää muutaman kuukauden tai toisaalta vuosia tai vuosikymmeniä. Tuotteen markkinoille tulon aikana kysyntää on vaikea ennakoida ja siksi on varmistuttava toimitusten ja kuljetusten sujuvuudesta. Kasvuvaiheessa tuote on jo tunnettu markkinoilla ja kysynnän ennustaminen on mahdollista. Yrityksen pitäisi pystyä lisäämään tuotantoaan ja kehittämään tehokkuuttaan. Tässä vaiheessa yrityksiltä vaaditaan nopeaa reagointitaitoa. Tuotteen elinkaaren kypsyysvaiheessa kysyntä on jo vakiintunut ja asiakkaat pystytään luokittelemaan. Tuotteen laskuvaiheessa kysyntä pienenee, varastoja vähennetään, eikä tällaiseen tuotteeseen tai palveluun kannata enää investoida.

Toimitusketjun tuotannon hidastaminen on haasteellista - toimitusketju on tuottanut paljon tavaraa kysynnän kattamiseksi ja nyt saman ketjun on kyettävä hidastamaan tuotantoaan, jotta ketjun eri vaiheisiin ei kerry ylimääräistä varastoa. Jos näin käy, varastot joudutaan myymään alihinnalla tai poistamaan ne käyttämättöminä. Varmuusvarastoilla toimitusketju pyrkii varautumaan kysynnän epävarmuuteen. Tuotteen analysointi on tärkeää, jotta markkinoita voidaan ennustaa ja hankinta- sekä varastotasot määritellä optimaalisiksi. Yrityksen kannattaa pohtia missä kohdassa elinkaarta sen eri tuotteet ovat ja mitkä ovat tuotteen vahvuudet, heikkoudet, uhat ja mahdollisuudet. (Ritvanen & Koivisto 2007, 23 - 24.)

Toimijoiden paljous ja kansainvälistyminen voivat monimutkaistaa toimitusketjujen rakennetta. Esimerkiksi alihankkijaverkosto on usein moniportainen: päähankkijoilla on omia alihankkijoitaan ja niillä edelleen alihankkijoita. Kansainvälisyys on arkipäivää yhä useammille pk-yrityksille, joilla on globaaleja hankinta- ja markkina-alueita. Yritysten

globaali hankinta voi etäisyyksien vuoksi pidentää myös ketjuja. Yritykset haluavat alentaa kustannuksiaan sijoittamalla tuotantoaan alhaisen kustannustason maihin, esimerkiksi Kiinaan ja Intiaan. Samalla kuitenkin toimitushäiriöiden riski voi kasvaa esimerkiksi poliittisista syistä. (Ritvanen & Koivisto 2007, 23.)

Nykyään ei enää riitä, että toimintaa kehitetään toimitusketjun yrityksissä erikseen, vaan perättäisten yritysten toimintaa on kehitettävä myös kokonaisuutena. Kilpailua ei käydä enää pelkästään yritysten välillä, vaan yritysten muodostamat toimitusketjut kilpailevat keskenään. Kilpailussa menestyvät yritykset, joiden toimitusketjut ovat kustannustehokkaimpia. Toimitusketjun valinta onkin siten yrityksen tärkeimpiä strategisia valintoja. On kuitenkin syytä huomata, ettei toimitusketjun rakenne ole pysyvä. Yrityksen kannattaa aika ajoin tarkastella kriittisesti toimitusketjun osapuolten työnjakoa, suhdetta ja rajapintoja. (Sakki 2003, 20; Ritvanen & Koivisto 2007, 22; Waters 2007; 24.)

Walters ja Rainbird (2007, 147 - 163) kritisoivat toimitusketju-ajattelua liiasta keskittymisestä tehokkuuden maksimointiin. Heidän mukaansa perspektiiviä olisi laajennettava niin, että asiakkaan näkökulma huomioitaisiin kaikissa prosesseissa. Heidän terminologian mukaan toimitusketjun yhteydessä olisi käytettävä myös termiä tarveketju¹². Näkemys luo holistisemman katsantokannan asiaan ja huomioi asiakaslähtöisyyden kaikessa toiminnassa. Toimitus- ja tarveketju yhdessä luovat Waltersin ja Rainbirdin mukaan yritykselle lisäarvoa, jota he nimittävät arvoketjuksi¹³.

Toimitusketjun hallinnalla pyritään siis hiomaan toimitusketjun toimijoiden väliset suhteet mahdollisimman toimiviksi, joustaviksi ja materiaali-, tieto- ja rahavirtoja nopeasti välittäviksi. Tässä kehittämishankkeessa muutetaan Yritys Oyj:n toimitusketjua. Palveluntarjoaja tulee jatkossa hoitamaan operatiivista ostotoimintaa Yritys Oyj:n ja toimittajien välissä. Palveluntarjoajan näkökulmasta katsottuna he tarjoavat Yritys Oyj:lle palveluna sopimusvalmistusta ja tukipalveluna hankintatoimen hoitamista. Palveluihin ja palvelutarjooman kehittämiseen perehdytään seuraavassa luvussa 2.4.

2.4 Palvelutarjooman kehittäminen

Palveluista on viime vuosina muodostunut teollisuusyrityksille merkittävä uusi kilpailukeino ja tuloksetekoväline, kun pelkän valmistustoiminnan kannattavuus on korkean kustannustason teollisuusmaissa alentunut. Palveluliiketoimintaan laajentaneet teollisuusyritykset ovat sitä vastoin pysyneet kannattavina, sillä teollisuuspalvelut tarjoavat uusia tulonlähteitä, vaativat vähemmän pääomia, tuottavat tasaisemman kassavirran ja tasapainottavat

¹² Demand Chain

¹³ Value Chain

valmistustoiminnan suhdannevaihteluita. Palvelut ja niiden avulla toteutetut asiakaskohtaiset ratkaisut lisäävät tuotteiden kilpailukykyä sekä rakentavat pitkäaikaisia asiakassuhteita ja yhteistyöverkostoja. (Ojasalo & Ojasalo 2008, 15.)

Tässä teoriaosuudessa perehdytään palvelu-käsitteeseen sekä tarkemmin myös laajennettuun palvelutarjoomaan. Tällä näkökulmalla pyritään avaamaan opinnäytetyön Palveluntarjoajan suhdetta asiakkaaseen eli Yritys Oyj:hin.

2.4.1 Palvelu

Tehdyn kirjallisuuskatsauksen mukaan moni tutkija on esittänyt näkemyksensä palvelun määrittämiseksi, mutta lopullista yksimielisyyttä ei ole löytynyt. Grönroosin (2009, 77) lavean määritelmän mukaan ”palvelu on ainakin jossain määrin aineettomien toimintojen sarjasta koostuva prosessi, jossa toiminnot tarjotaan ratkaisuinä asiakkaan ongelmiin ja toimitetaan yleensä, muttei välttämättä, asiakkaan, palvelutyöntekijöiden ja/tai fyysisten resurssien tai tuotteiden ja/tai palveluntarjoajan järjestelmien välisessä vuorovaikutuksessa.”

Grönroos (2009, 77 - 79) painottaa palvelun sisältävän usein jonkinasteista vuorovaikutusta palveluntarjoajan kanssa. Pohjoismainen koulukunta, johon Grönrooskin kuuluu, tähdentää vuorovaikutuksen korostamista vaihdannan sijaan. Palvelujen johtamisen mallit perustuvat siihen, että asiakas on aina jossain määrin läsnä palveluprosessissa. Palvelu tuotetaan ja toimitetaan niin, että asiakas osallistuu prosessiin ja näkee prosessin toiminnan sen edetessä. Näin käy myös tilanteissa, joissa asiakkaat näyttävät käyttävän palveluja yksinään. Asiakas osallistuu silloinkin palveluprosessiin olemalla vuorovaikutuksessa palveluyrityksen järjestelmien kanssa.

Palveluilla nähdään olevan kolme peruspiirrettä: 1) palvelut ovat prosesseja, jotka koostuvat toiminnoista 2) palvelut tuotetaan ja kulutetaan ainakin osittain samanaikaisesti 3) asiakas osallistuu ainakin osittain palvelun tuotantoprosessiin. Ensimmäisen tunnusmerkin mukaan palvelut ovat eri toiminnoista koostuvia prosesseja. Prosesseissa käytetään erilaisia resursseja vuorovaikutuksessa asiakkaan kanssa. Toisen tunnusmerkin mukaan palvelut tuotetaan ja kulutetaan samanaikaisesti johtuen siitä, etteivät palvelut ole konkreettisesti tunnusteltavia. Kolmas tunnusmerkki korostaa sitä, että asiakas ei ole ainostaan palvelun vastaanottaja, vaan osallistuu palveluprosessiin kanssatuottajana. Palveluissa on tunnistettavissa muitakin erityispiirteitä; palveluja ei voi varastoida, palvelut ovat luonteeltaan aineettomia ja ne koetaan subjektiivisesti. (Grönroos 2009, 79 - 80.)

Ojasalo ja Ojasalo (2008, 21) lisäävät Grönroosin palvelujen peruspiirteisiin heterogeenisyyden. Kaksi palvelutapahtumaa eivät ole koskaan täysin samanlaisia.

Palvelukonsepti sinällään voi olla standardi, mutta sen tapauskohtainen sovellus ja toteutuma on uniikki, johon vaikuttavat osallistuvat henkilöt ja heidän käyttäytymisensä.

2.4.2 Palvelupaketti

Palveluihin voidaan yhdistää peruspalvelun lisäksi myös lisäpalveluita, jolloin puhutaan palvelupaketista. Tässä luvussa selvennetään palvelupaketti-käsitettä.

Grönroosin (2009, 222) mukaan alan kirjallisuus kuvaa palvelun usein paketiksi, joka koostuu konkreettisista tai aineettomista palveluista. Paketti jakautuu perus- tai ydinpalveluun ja lisäpalveluihin, joita voidaan kutsua myös liitännäis- tai avustaviksi palveluiksi. Lisäpalveluita pidetään usein osina, jotka yksilöivät palvelupaketin ja tekevät siitä kilpailukykyisen.

Grönroos (2009, 224) jakaa palvelupaketin kolmeen palveluryhmään, joita ovat ydinpalvelu, mahdollistavat palvelut (ja tuotteet) sekä tukipalvelut (ja -tuotteet). Ydinpalveluksi Grönroos kuvaa sen, jonka takia yritys on markkinoilla. Yrityksellä voi olla yksi tai useampi ydinpalvelu. Tämän opinnäytetyön Palveluntarjoajan ydinpalveluna voidaan pitää Yritys Oyj:n näkökulmasta sopimusvalmistustoimintaa.

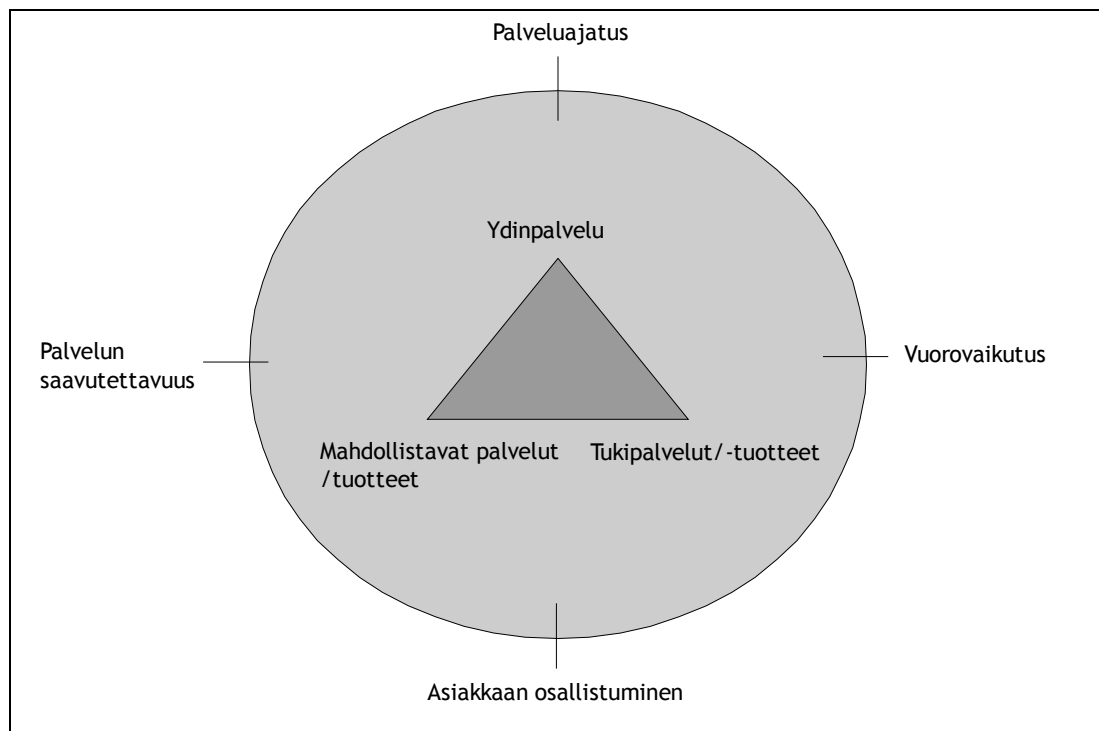
Usein tarvitaan joitakin lisäpalveluja, joiden avulla asiakkaat saadaan käyttämään ydinpalvelua. Tällaisia palveluita sanotaan mahdollistaviksi palveluiksi. Jos mahdollistavia palveluja ei ole, ydinpalveluakaan ei voi kuluttaa. Kolmanneksi ryhmäksi Grönroos (2009, 224 - 225) nostaa tukipalvelut. Nekin ovat lisäpalveluja, mutta toisenlaisessa tehtävässä kuin mahdollistavat palvelut. Tukipalvelut eivät helpota tai mahdollista ydinpalvelun kulutusta. Niitä käytetään arvon lisäämiseksi tai palvelun erilaistamiseksi kilpailijoiden tarjoomiin verrattuna. Tukipalveluja käytetään kilpailukeinoina ja kokonaispalvelupaketti saattaa näyttää kilpailukyvyttömältä ilman niitä.

Tämän opinnäytetyön Palveluntarjoajan tukipalveluna voidaan pitää Yritys Oyj:n näkökulmasta hankintatoimen operatiivista hallintaa. Operatiivisen hankintatoimen hoitaminen on lisäpalvelu, joka erilaistaa Palveluntarjoajan tarjooman kilpailijoista ja antaa lisäarvoa asiakkaan toiminnalle.

2.4.3 Laajennettu palvelutarjooma

Grönroos (2009) on lanseerannut käsitteen laajennettu palvelutarjooma, jota käsitellään tarkemmin tässä luvussa.

Grönroosin (2009, 225 - 230) mukaan palveluprosessista on erotettavissa kolme perusasiaa, jotka yhdessä muodostavat laajennetun palvelutarjooman. Nämä osatekijät ovat hänen mukaan palvelun saavutettavuus, vuorovaikutus palveluorganisaation kanssa ja asiakkaan osallistuminen. Grönroosin esittämä laajennetun palvelutarjooman malli on kuvattu kuviossa 5. Kuviossa esitetty palveluajatus liittyy laajennetun palvelutarjooman osatekijöiden kehittämiseen. Sen tulisi määrittellä mitä ydin-, tuki- ja mahdollistavia palveluja käytetään, kuinka peruspaketti asetetaan saataville, kuinka vuorovaikutustilanteita kehitetään ja kuinka asiakkaita valmennetaan prosessiin osallistumiseen.



Kuvio 5: Laajennettu palvelutarjooma

Palvelun saavutettavuuteen vaikuttavat muun muassa henkilökunnan määrä ja taidot, aukioloajat ja tehtävien suoritukseen käytetty aika sekä palvelupisteiden sijainti, ulkonäkö, sisustus ja työkalut. Myös palveluprosessiin samanaikaisesti osallistuvien asiakkaiden määrällä ja osaamisella on merkitystä palvelun saavutettavuuteen. Näiden tekijöiden mukaan asiakkaat kokevat palvelun saavutettavuuden joko helpoksi tai vaikeaksi ja arvio koko palvelupaketista muodostuu sen mukaisesti. (Grönroos 2009, 226.)

Vuorovaikutukseen palveluorganisaation kanssa vaikuttavat muun muassa viestintä työntekijöiden ja asiakkaiden kesken, työntekijöiden asennoituminen sekä vuorovaikutus erilaisten fyysisten ja teknisten resurssien sekä järjestelmien kanssa. Fyysisillä ja teknisillä

resursseilla tarkoitetaan tässä yhteydessä esimerkiksi palveluprosessissa tarvittavia asiakirjoja, tiloja, työkaluja ja koneita. Järjestelmillä tarkoitetaan esimerkiksi laskutus-, toimitus-, korjaus- ja ajanvarausjärjestelmiä. Myös vuorovaikutus palveluprosessiin samanaikaisesti osallistuvien muiden asiakkaiden kanssa on merkityksellinen. Kaikkien näiden vuorovaikutustilanteiden pohjalta muodostuu osa palvelun kokemisesta. Jos vuorovaikutustilanteita pidetään monimutkaisina, vaikeina tai epämiellyttävinä, laadukkaankin palvelupaketin anti saattaa jäädä heikoksi. (Grönroos 2009, 228 - 229.)

Asiakkaan osallistumisella tarkoitetaan sitä, että asiakkaalla itsellään on vaikutus saamaansa palveluun. Asiakas on palvelun kanssatuottaja, joka osallistuu itse saamansa arvon luomiseen. Asiakkaan hyvän valmistautumisen ja halukkuuden mukaan hän joko parantaa tai heikentää palvelua. (Grönroos 2009, 229 - 230.)

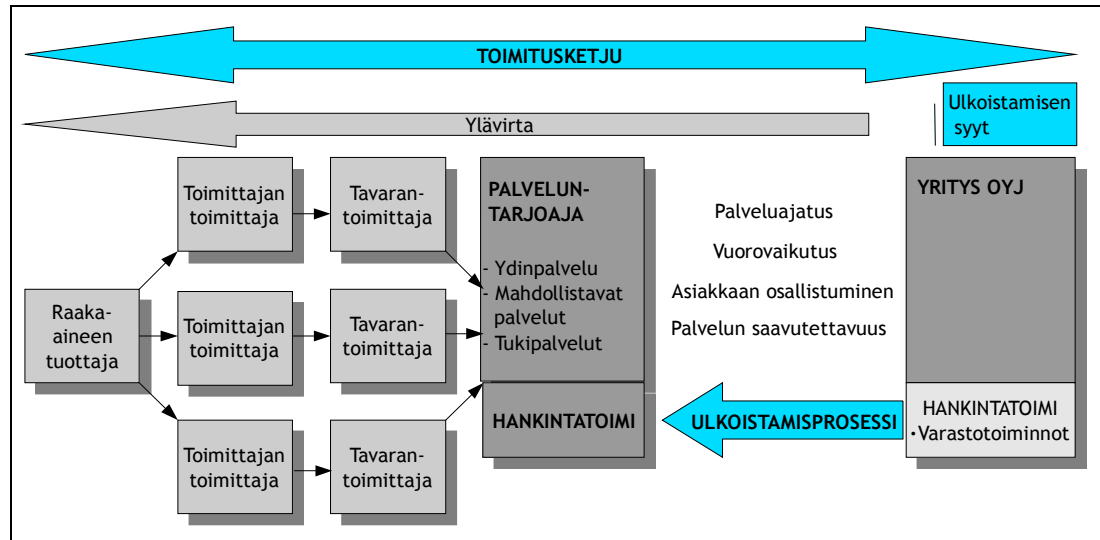
Asiakkaan ja palveluntarjoajan välisissä vuorovaikutustilanteissa peruspalvelupaketin ydinpalvelu, mahdollistavat palvelut ja tukipalvelut koetaan eri tavoin. Kokemus syntyy sen mukaan, millainen on palvelun saavutettavuus, millaiseksi vuorovaikutustilanteet koetaan ja kuinka hyvin asiakkaat ymmärtävät osuutensa ja tehtävänsä palveluprosessissa. (Grönroos 2009, 230.)

Yhteenvedona voidaan todeta, että laajennetun palvelutarjoaman osatekijöistä etenkin vuorovaikutus ja asiakkaan osallistuminen ovat merkityksellisiä seikkoja tämän kehittämishankkeen onnistumisen kannalta. Ne myös osaltaan korostavat samoja asioita kuin ulkoistamisprosessin onnistumisessa on esitetyn teorian pohjalta painotettu.

2.5 Yhteenveto

Edellisissä luvuissa 2.1 - 2.3 kuvattiin ulkoistamista, hankintatoimea ja toimitusketjuja käsittelevää kirjallisuutta hankintatoimen ulkoistamisen kannalta. Opinnäytetyön tekijä on pyrkinyt rakentamaan teoreettisen viitekehyksen Yritys Oyj:n tilannetta mahdollisimman hyvin peilaavaksi. Luvussa 2.4 avattiin palvelutarjoaman kautta Yritys Oyj:n ja Palveluntarjoajan välisiä suhteita tässä kehittämishankkeessa.

Kuviossa 6 on esitetty yhteenveto opinnäytetyön teoreettisesta viitekehyksestä. Sen avulla nähdään teoriaosuudessa käsiteltyjen aihealueiden yhteys toisiinsa nähden.



Kuvio 6: Yhteenveto teoreettisesta viitekehyksestä

Kuviossa esitetyllä ulkoistamisprosessilla siirretään Yritys Oyj:n hankintatoimi varastoiheen Palveluntarjoajalle. Yritys Oyj:n ulkoistamisen syitä painotetaan kuviossa ja ne ovat luonteeltaan strategisia. Suoritetun ulkoistamisprosessin myötä Palveluntarjoajasta tulee yksi toimija lisää toimitusketjun ylävirtaan eli Yritys Oyj:n ja tavarantoimittajien väliin. Laajennettu palvelutarjoama on kuvattu kuvioon Yritys Oyj:n ja Palveluntarjoajan välille kumppanuutta korostaen. Laajennettuun palvelutarjoomaan kuuluvat palveluajatus, vuorovaikutus, asiakkaan osallistuminen ja palvelun saavutettavuus. Itse palveluina Palveluntarjoaja tarjoaa ydinpalvelua eli sopimusvalmistusta ja tukipalveluna hankintatoimen hoitamista.

Seuraavaksi siirrytään kuvaamaan kehittämishanke. Luvussa 3 määritellään kehittämistyö sekä perustellaan valittu tutkimusmenetelmä ja aineiston keräysmenetelmät.

3 Kehittämishankkeen kuvaus

Kehittämisellä tarkoitetaan konkreettista toimintaa, jolla tähdätään jonkin määritellyn tavoitteen saavuttamiseen. Kehittämistoiminnan kohde, laajuus ja organisointitapa voivat vaihdella. Kehittämistarve voi tulla ulkoapäin tai olla toimijoiden itsensä määrittelemä. Esimerkiksi yrityksen johto voi määrittellä strategiset tavoitteet, joiden mukaisesti yritystä kehitetään. Kehittäminen on luonteeltaan asioiden korjaamista, parantamista tai edistämistä. Kehittämistyö tähtää muutokseen sekä uuden taidon ja tiedon siirtoon. (Toikko & Rantanen 2009, 14 - 16.)

Tämä kehittämishanke on toteutettu toiminnallisena opinnäytetyönä. Opinnäytetyön empiirinen osuus pohjautuu kvalitatiiviseen tutkimusmenetelmään. Tutkimustyyppinä on käytetty osallistuvaa havainnointia ja teemahaastattelua.

Toiminnallisessa opinnäytetyössä yhdistyvät toiminta ja tutkimus. Sille on tunnusomaista toiminnan ja tutkimuksen samanaikaisuus sekä pyrkimys saavuttaa välitöntä ja käytännöllistä hyötyä tutkimuksesta. Toimintatutkimuksen päämääränä on tutkimisen lisäksi toiminnan kehittäminen. Toimintatutkimuksessa tuotetaan tietoa toiminnasta ja muutoksesta vastaten kysymyksiin ”Miten tutkittavat kohteet voivat muuuttua?” tai ”Miksi ne eivät muutu?”. Toimintatutkimuksessa on hyvä muistaa, että muutos voi tapahtua tai olla tapahtumatta. Toimintatutkimuksessa teoriaa ja käytäntöä ei nähdä toisistaan erillisinä asioina, vaan saman asian eri puolina. Teorian ja käytännön yhteyttä kuvaa hyvin toimintatutkimuksen lanseeraajana pidetyn Kurt Lewinin lause: ”Mikään ei ole niin käytännöllistä kuin hyvä teoria.” Toimintatutkimuksen perusta on siis ajatuksessa, että teoria on sisällä käytännössä ja päin vastoin. (Aaltola & Valli 2001, 170 - 171; Ojasalo, Moilanen & Ritalahti 2009, 59.)

Monet tutkijat pitävät reflektiivistä ajattelua yhtenä toimintatutkimuksen lähtökohdista. Sen avulla pyritään saavuttamaan uudenlainen toiminnan ymmärtäminen ja sitä kautta kehittämään toimintaa. Myös Eskola ja Suoranta (2008, 128) painottavat reflektointia. Heidän mukaansa toimintatutkimuksessa toiminta ja sen muuttaminen perustuvat pitkälti osallistujien tekemään oman työnsä reflektointiin. Toteutettavan muutoksen ei tarvitse olla ulkopuolisen ideoimaa, vaan omien toimijoiden aktivointia. Tavoitteena on asiantilan parantaminen osallistujien oman toiminnan avulla. Ojasalo ym. (2009, 60) kuvaavat toiminnan etenevän suunnittelun, toteutuksen, havainnoinnin ja arvioinnin kehänä. Tutkimus- ja kehittämisprosessi on siis syklinen ja sitä voidaan kuvata spiraalimaisesti etenevänä. Aaltolan ja Vallin (2001, 172 - 175) mukaan toimintatutkimuksessa myös tutkimusmenetelmät voidaan nähdä muuttuvina ja kehittyvinä samaan tapaan kuin käytännöt, joihin tutkimus kohdistuu. Toimintatutkimus on olemukseltaan oppimisen prosessi kaikilla osa-alueille, niin metodien käytön kuin kohdealueensakin suhteen.

Perinteisesti tutkimuksessa pyritään objektiiviseen tietoon, jolloin tutkija havainnoi kohdettaan tietyn välimatkan päästä. Toimintatutkimuksessa tutkija on mukana tutkittavassa yhteisössä. Tutkija ei pyri tarkastelemaan toimintaa objektiivisesti, vaan tekee itse aloitteita ja vaikuttaa tutkittavassa yhteisössään. Toimintatutkimuksessa saavutetaan siis tietoa, joka on tulkinta tietystä näkökulmasta. Tutkijan tulee ottaa tutkimuksessaan huomioon kuitenkin myös muut mukana olijat. Parhaimmillaan tutkimuksessa tulevat esille kaikkien asianosaisten äänet. (Aaltola & Valli 2001, 179.)

Tämän opinnäytetyön empiirinen osuus on toteutettu kvalitatiivisella eli laadullisella tutkimusmenetelmällä. Malhotra (2007, 42) on määritellyt kvalitatiivisen tutkimuksen vapaamuotoiseksi ja informatiiviseksi menetelmäksi, jossa pientä otantaa tutkimalla pyritään muodostamaan syvälinen näkemys ja ymmärrys määrittelystä ongelmasta. Kvalitatiivisen menetelmän avulla voidaan selittää tutkittava ongelma tai kehittää lähestymistapa ongelman ratkaisemiseksi. Kvalitatiivinen tutkimus toteutetaan ilman tilastollisia menetelmiä tai muita määrällisiä keinoja. Laadullisessa tutkimuksessa käytetään sanoja ja lauseita lukujen sijaan. Kvalitatiivinen tutkimus ei pyri yleistämään asioita, vaan tarkoituksena on ilmiön kuvaaminen, ymmärtäminen ja tulkitseminen. Laadullisessa tutkimuksessa yksittäistä tapausta käsitellään perusteellisesti syvyys-suunnassa. (Malhotra 2007, 141 - 170; Kananen 2009, 18.)

Hirsjärven, Remeksen ja Sajavaaran (2009, 164) määritelmän mukaan kvalitatiivinen tutkimus on luonteeltaan kokonaisvaltaista tiedonhankintaa, jossa aineisto kootaan luonnollisissa ja todellisissa tilanteissa. Tiedon keruun instrumenttina suositaan ihmistä ja kohdejoukko valitaan tarkoituksenmukaisesti - ei satunnaisotolla. Analyysinä käytetään induktiivista menetelmää. Tutkijan pyrkimyksenä on paljastaa odottamattomia seikkoja, eikä niinkään testata teorian pitävyyttä. Kvalitatiivisessa tutkimuksessa suosittavia metodeja ovat muun muassa ryhmä- ja teemahaastattelut, osallistuva havainnointi sekä erilaisten dokumenttien ja tekstien diskursiiviset analyysit. Kvalitatiiviselle tutkimukselle tyypillisesti tutkimussuunnitelma muotoutuu tutkimuksen edetessä ja tapauksia käsitellään ainutlaatuisina.

Tämän opinnäytetyön aineiston hankinnassa on käytetty metodeina osallistuvaa havainnointia ja teemahaastattelua. Toimintatutkimukseen liittyy tiedonkeruumenetelmänä Kanasen (2009, 25) mukaan aina havainnointi. Havainnoinnin avulla saadaan tietoa siitä, mitä tutkittavassa prosessissa todella tapahtuu. Luonnollisessa ympäristössä tehtyjen havaintojen etuna on, että havainto tehdään oikeassa kontekstissa. Havainnoinnilla saavutetaan välitöntä, suoraa tietoa yksilöiden tai ryhmien toiminnasta ja käyttäytymisestä. Osallistuvalla havainnoinnilla tyypillisesti tutkija osallistuu tutkittavien ehdoilla heidän toimintaansa, mutta tekee tutkittavilleen myös kysymyksiä. Osallistuva havainnointi on luonteeltaan vapaasti tilanteessa muotoutuvaa. Havainnointimenetelmää käytettäessä tutkijan on muistettava pitää erillään havainnot ja omat tulkintansa näistä havainnoista. (Hirsjärvi ym. 2009, 212 - 217; Vilkkä 2006, 37.)

Toisena aineistonhankinnan metodina tässä opinnäytetyössä on käytetty teemahaastattelua. Teemahaastattelu on välimuoto lomake- ja avoimesta haastattelusta. Teemahaastattelulle tyypillisesti haastattelun aihepiirit ovat tiedossa, mutta kysymysten tarkka muoto ja järjestys puuttuu. Haastattelijalla on tukilista käsiteltävistä asioista, mutta ei valmiita kysymyksiä. Teemahaastattelun luonteen mukaisesti saatu tieto on syvällistä ja tuo näkemystä ja

tuntemusta ilmiöön. Haastatteluaineistolla saatua tietoa käytetään opinnäytetyössä päättelyn ja argumentoinnin tukena tuomaan teoreettista syvyyttä opinnäytetyössä käytyyn keskusteluun. Haastatteluaineistot lisäävät teoreettisen osuuden luotettavuutta. Vilkan ja Airaksisen (2003, 63) mukaan teemahaastattelu on eniten käytetty aineiston keräämistapa toiminnallisissa opinnäytetöissä. (Vilkkä & Airaksinen 2003, 58; Hirsjärvi ym. 2009, 208; Eskola & Suoranta 2008, 86; Kananen 2009, 65.)

3.1 Projektisuunnitelma

Tässä luvussa on esitetty tämän kehittämishankkeen projektisuunnitelma. Pelin (2009, 25) määrittelee projektin työkokonaisuudeksi, joka tehdään määritellyn kertaluonteisen tuloksen aikaansaamiseksi. Hankkeen tai projektin alussa laaditaan projektisuunnitelma. Projektisuunnitelma kuvaa prosessin, jonka avulla saavutetaan projektille asetetut tavoitteet. Suunnitelmassa vastataan kysymyksiin kuka, mitä, milloin, miten ja minkä verran. Pelin (2009, 89) kuvaa projektin suunnittelua parhaan toteutustavan etsimiseksi. Hänen mukaan projektin suunnittelu on monimuotoinen tapahtuma. Siinä tarkastellaan erilaisten tekijöiden vaikutuksia ja tehdään päätöksiä havaittujen seikkojen pohjalta. Lopputuotoksena syntyy projektin realistinen toimintasuunnitelma. Projektisuunnitelma hyväksytetään yrityksen johdolla. Sitä voidaan pitää projektiryhmän toimeksiantona, joka määrittää myös projektiin osallistuvien valtuudet. (Pelin 2009, 92.)

Projektit voidaan ryhmitellä esimerkiksi projektien luonteen tai johtamisseikkojen perusteella. Yleisesti käytetyn jaottelun mukaan voidaan puhua tuotekehitys-, tutkimus-, toiminnan kehittämis-, toimitus- tai investointiprojekteista. (Pelin 2009, 35.)

Tätä kehittämishanketta voidaan pitää toiminnan kehittämisprojektina. Sille tunnusomaisesti projektin tavoitteena on toimintojen ja organisaation kehittäminen. Tälle toiminnan kehittämisprojektille on muodostettu projektiorganisaatio, määritelty lähtökohtatilanne, tavoitteet ja rajaus sekä aikataulu. Projektisuunnitelmassa on paneuduttu lisäksi riskien kartoitukseen sekä hankkeen toteutuksen arviointiin.

Seuraavassa luvussa 3.1.1 on esitetty kehittämishankkeen taustaa ja asetettu kehittämishankkeelle tehtävät ja tavoitteet.

3.1.1 Kehittämishankkeen tausta, tehtävät ja tavoitteet

Projektisuunnitelman johdanto-osuudessa kuvataan syyt ja taustatekijät, jotka ovat johtaneet projektin käynnistämiseen. Johdannossa voidaan nostaa esille myös mahdollisia aiheesta

tehtyjä tutkimustuloksia tai esiselvityksiä. Oleellista on kuvata kohteen lähtökohtatilanne. (Pelin 2009, 92.)

Tämän kehittämishankkeen päämääränä oli kohdeyrityksen, Yritys Oyj:n, hankintatoimen ulkoistaminen Palveluntarjoajalle. Hanke liittyi suurempaan kehittämishankkeeseen, jossa samanaikaisesti ulkoistettiin yrityksen laitevalmistusta Palveluntarjoajalle. Hankkeet pohjautuivat Yritys Oyj:n johdon linjaamaan strategiaan, joka julkaistiin keväällä 2009. Uuden strategian mukaisesti yritys tulee panostamaan vahvasti tuotekehitystoimintaan. Osana tätä strategista linjausta yrityksen johto päätti ulkoistaa laitevalmistuksensa ja keskittyä ydinosamaiseensa, tuotekehitystoimintaan.

Laitevalmistuksen ohessa ulkoistettiin myös Yritys Oyj:n hankintatoimi. Lähtötilanteessa keväällä 2009 yrityksen hankintatoimessa työskenteli kolme ostajaa ja neljä varastotyöntekijää. Vuonna 2008 hankintatoimen materiaaliostot olivat 5,2 miljoonaa euroa ja tilausrivejä tehtiin noin 7000. Aktiivisia tavarantoimittajia samana vuonna oli noin 180. Aktiivisia varastonimikkeitä Yritys Oyj:llä oli vuoden 2008 lopussa noin 7 000. Lähtötilanteessa yrityksen hankintatoimi toimi normaalin tilaus-toimitusprosessin mukaan toiminnanohjausjärjestelmän ohjatessa toimintaa.

Projektisuunnitelman johdanto-osuudessa määritellään projektin tehtävä ja asetetaan tavoitteet. Tarvittaessa voidaan määritellä lyhyesti myös projektin sisältö. (Pelin 2009, 92.) Tämän kehittämishankkeen tavoitteet oli saavutettu, kun

- Palveluntarjoajalle siirrettävät nimikkeet oli määritelty
- nimikkeiden sopimustiedot Palveluntarjoajalle oli siirretty
- mahdollinen tilauskanta ja varastot Palveluntarjoajalle oli siirretty
- hankintatoimen ulkoistaminen kokonaisuudessaan oli suoritettu.

3.1.2 Rajaus

Tässä luvussa on suoritettu kehittämishankkeen rajaus. Projektisuunnitelman rajauksessa täsmennetään projektin tehtävää rajaamalla hankkeen ulkopuoliset toiminnot kohteesta. Mahdolliset projektia rajoittavat ulkoiset tekijät kuvataan ja rinnakkaiset projektit esitellään. (Pelin 2009, 93.)

Tämä kehittämishanke liittyi edellisessä luvussa 3.1.1 mainittuun laajempaan hankkeeseen, jossa ulkoistettiin Yritys Oyj:n laitevalmistusta. Projektihallinnan termein tätä kehittämishanketta voitiin kuvata laitevalmistuksen ulkoistamisen osaprojektina. Molemmilla projekteilla oli omat projektiorganisaationsa, tavoitteensa ja tehtävänsä, mutta

aikataulullisesti projektit olivat toisistaan riippuvaisia. Molempia projekteja vietiin eteenpäin vaiheittain edeten. Tässä opinnäytetyössä keskityttiin hankintatoimen ulkoistamisprosessiin ja laitevalmistuksen ulkoistamista sivuttiin vain, jos se asiayhteys huomioiden katsottiin tarpeelliseksi.

Hankintatoimen ulkoistamisprojekti rajattiin koskemaan vain sitä osaa hankintatoimesta, joka liittyi laitevalmistuksen ulkoistamiseen. Yritys Oyj:hin jäi hankintatoimen ulkoistamisen jälkeenkin jälkimarkkinointia eli varaosa- ja huoltopalvelua tukeva osto- ja varastotoiminta.

3.1.3 Aikataulu

Tässä luvussa on määritelty tälle kehittämishankkeelle ja opinnäytetyölle alustava aikataulu, jota on myöhemmin peilattu toteutuneeseen aikatauluun.

Projektsuunnitelmassa määritellään aikataulu projektille. Aikataulun laatiminen ei ole helppo tehtävä. Aikataulun laatiminen etenee vaiheittain: 1) tehtäväluettelon laadinta 2) tehtävien työmäärien ja kestojen arvointi 3) tehtävien suoritusjärjestyksen ja riippuvuuksien selvitys 4) resurssien allokointi 5) aikataulun teko 6) aikataulun ja resurssien analysointi 7) aikataulun hyväksyntä ja siihen sitoutuminen. Projektin aikana aikataulu muuttuu ja aikaohjaus on projektin loppuun asti jatkuva prosessi. Oleellista on reaaliaikainen paras mahdollinen tieto siitä, missä ollaan ja miten jatko toteutuu. (Pelin 2009, 113 - 114.)

Suunniteltu aikataulu

Tämä kehittämishanke ja opinnäytetyö on toteutettu tekijän päätoimen ohella ja suunniteltu aikataulu on esitetty taulukossa 5.

Vaihe	Aika
• Opinnäytetyön aiheen valinta	• Elokuu 2009
• Teoriakirjallisuushaku/lähteiden etsintä	• Syyskuu 2009 - Marraskuu 2009
• Hankkeen aloitus	• Lokakuu 2009 - Joulukuun 2009
• Teoriaosuuden rakentaminen	• Lokakuu 2009 - Helmikuu 2010
• Hankintatoimen ulkoistamisen suunnittelu	• Lokakuu 2009 - Joulukuun 2009
• Hankintatoimen ulkoistamisen operatiivinen muutostyö	• Marraskuu 2009 - Helmikuu 2010
• Tutkimusosuuden osallistuva havainnointi	• Marraskuu 2009 - Helmikuu 2010
• Tutkimusosuuden teemahaastattelut	• Tammikuu 2010 - Helmikuu 2010
• Tutkimusosuuden yhteenveto	• Helmikuu 2010 - Maaliskuu 2010
• Hankintatoimen ulkoistaminen suoritettu	• Maaliskuu 2010
• Opinnäytetyö valmis	• Huhtikuu 2010

Taulukko 5: Kehittämishankkeen ja opinnäytetyön aikataulusuunnitelma

Tämän hankkeen aikataulullisesti ensimmäisenä vaiheena pidettiin Yritys Oyj:n johdon määrittelemää uutta strategialinjausta, joka julkaistiin keväällä 2009. Linjauksen mukaan yritys keskittyy jatkossa ydinosaamiseensa ja tulee ulkoistamaan laitevalmistuksensa. Kesällä 2009 ulkoistamisaikataulua tarkennettiin. Sen mukaan yritys ulkoistaa laitevalmistuksensa 1.4.2010 mennessä. Strategia konkretisoitui syksyllä 2009, kun yritys julkisti allekirjoittaneensa ensimmäisen sopimusvalmistusta koskevan sopimuksen Palveluntarjoajan kanssa.

Tämän opinnäytetyön aiheeksi hankintatoimen ulkoistaminen nousi loppukesästä 2009. Hanke käynnistyi varsinaisesti, kun sopimus Palveluntarjoajan kanssa julkaistiin syksyllä 2009. Hankkeen aikataulu muodostui pitkälti Yritys Oyj:n johdon asettaman aikataulun mukaisesti. Johdon tavoitteena oli saada hanke päätökseen 1.4.2010 mennessä. Aikataulun kriittisyyttä korosti myös tieto Yritys Oyj:n päätoimipaikan lakkauttamisesta 31.5.2010 mennessä.

Tämän opinnäytetyön suunniteltu aikataulu muotoutui kehittämishankkeen aikataulua mukailleen. Opinnäytetyön teoria- ja tutkimusosuus sekä hankkeen kuvaus tehtiin kronologisesti edeten aika- ja tapahtumajärjestyksessä.

Toteutunut aikataulu

Tämän kehittämishankkeen aikataulu oli pitkälti riippuvainen suuremman hankkeen, laitevalmistuksen ulkoistaminen, etenemisestä. Tästä johtuen tarkkaa viikkotasoaista aikataulusuunnitelmaa oli vaikea hankkeen alussa tehdä. Toisaalta yrityksen johdon

strateginen päätös ulkoistamishankkeesta jämäköitti hankkeen etenemistä ja näin jälkepäin voidaan todeta hankkeen edenneen hyvin alkuperäistä aikataulusuunnitelmaa noudattaen.

Tämä opinäytetyö on myös edennyt alkuperäisessä aikataulussaan. Teoriakirjallisuuden ja lähteiden haku venyi alkuperäisestä suunnitelmasta, mutta ei haitannut muun projektin samanaikaista etenemistä. Opinnäytetyö tulee valmistumaan kuukautta ennen suunniteltua aikataulua.

Kehittämishankkeen ja opinnäytetyön toteutunut aikataulu on esitetty taulukossa 6. Sinisellä tekstillä on merkitty vaiheet, jotka ovat pysyneet suunnitellussa aikataulussa ja punaisella tekstillä vaiheet, joiden aikataulu on venynyt suunnitellusta.

Vaihe	Aika
• Opinnäytetyön aiheen valinta	• Elokuu 2009 • Elokuu 2009 Toteuma
• Teoriakirjallisuushaku/lähteiden etsintä	• Syyskuu 2009 - Marraskuu 2009 • Syyskuu 2009 - Tammikuu 2010 Toteuma
• Hankkeen aloitus	• Lokakuu 2009 - Joulukuu 2009 • Lokakuu 2009 Toteuma
• Teoriaosuuden rakentaminen	• Lokakuu 2009 - Helmikuu 2010 • Lokakuu 2009 - Tammikuu 2009 Toteuma
• Hankintatoimen ulkoistamisen suunnittelu	• Lokakuu 2009 - Joulukuu 2009 • Lokakuu 2009 - Marraskuu 2009 Toteuma
• Hankintatoimen ulkoistamisen operatiivinen muutostyö	• Marraskuu 2009 - Helmikuu 2010 • Lokakuu 2009 - Helmikuu 2010 Toteuma
• Tutkimusosuuden osallistuva havainnointi	• Marraskuu 2009 - Helmikuu 2010 • Lokakuu 2009 - Helmikuu 2010 Toteuma
• Tutkimusosuuden teemahaastattelut	• Tammikuu 2010 - Helmikuu 2010 • Tammikuu 2010 - Helmikuu 2010 Toteuma
• Tutkimusosuuden yhteenveto	• Helmikuu 2010 - Maaliskuu 2010 • Tammikuu 2010 - Helmikuu 2010 Toteuma
• Hankintatoimen ulkoistaminen suoritettu	• Maaliskuu 2010 • Maaliskuu 2010 Arvio
• Opinnäytetyö valmis	• Huhtikuu 2010 • Maaliskuu 2010 Arvio

Taulukko 6: Kehittämishankkeen ja opinnäytetyön toteutunut aikataulu

3.1.4 Riskit

Tässä luvussa on kuvattu kehittämishankkeen mahdolliset riskit.

Projektsuunnitelmassa kartoitetaan myös hankkeen mahdolliset riskit ja potentiaaliset ongelmat. Niiden ennakointia kuvataan suunnitelmalliseksi tulevien työvaiheiden

läpikäynniksi, ongelmakohtien kartoittamiseksi ja etukäteisen toiminnan varmistamiseksi. Riskillä tässä yhteydessä tarkoitetaan mahdollista negatiivista poikkeamaa projektin tavoitteista. Riskit voidaan jakaa yrityksen sisäisiin aikataulullisiin, taloudellisiin, organisaatorisiin ja teknisiin riskeihin. Yrityksen ulkopuolisina riskeinä voidaan pitää hankintoja, toimittajia ja asiakkaisiin liittyviä riskejä. Näiden lisäksi riskeiksi voidaan luokitella ympäristötekijät, sopimukselliset asiat sekä tuotevastuu. Kansainvälisissä projekteissa kohdemaihin liittyy monenlaisia riskejä kuten esimerkiksi lainsäädännöllisiä tai poliittisia riskejä. (Pelin 2009, 225 - 232.)

Riskejä voidaan torjua joko poistamalla riski valitulla toimenpiteellä tai pienentämällä sen todennäköisyyttä. Riski voidaan siirtää esimerkiksi sopimusteknisillä toimenpiteillä toiselle osapuolelle tai muuttaa projektisuunnitelmaa riskialttiin kohdan suhteen. Riskiin voidaan toisaalta varautua suunnittelemalla varatoimenpiteet. Yksi vaihtoehto on tiedostaa riski ja hyväksyä se ilman ennakkotoimenpiteitä. (Pelin 2009, 232.)

Tämän kehityshankkeen läpiviemiseen liittyi muutamia riskitekijöitä, jotka oli hyvä tunnistaa. Hankkeen aikataulu oli kiinteästi sidottu pääprojektiin, laitevalmistuksen ulkoistaminen, ja tämä riippuvuus aiheutti mahdollisen aikatauluriskin. Tämä lisäsi riskiä aikataulun venymiseen ja toisaalta työkuorman epätasaiseen jakautumiseen. Aikatauluriskiä ja työkuormaa hallittiin Yritys Oyj:n johdon tuella. Johto tuki asettamaansa strategialinjausta ja panosti näihin projekteihin niin henkisiä kuin fyysisiäkin voimavaroja.

Yrityksen sisäiset riskit liittyivät projektin taloudellisiin ja organisaatorisiin seikkoihin. Taloudellisena riskinä pidettiin toimitusketjun muutoksen onnistumista. Toimitusketjun muutoksen yhteydessä siirrettiin varastojen lisäksi avoin tilauskanta Palveluntarjoajalle. Siirtojen epäonnistuminen lisäsi taloudellista riskiä vaihto-omaisuuteen sitoutuneen pääoman muodossa. Tätä riskiä hallittiin huolellisella etukäteissuunnittelulla ja tarkalla projektiseurannalla. Organisaatoriset riskit liittyivät projektiorganisaatioon. Organisaatio oli pieni ja pidemmät poissaolot tai henkilövaihdokset olisivat vaikeuttaneet projektin toimintaa. Poissaolojen riskiä voidaan pienentää suunnittelemalla varahenkilöjärjestelmä, mutta mahdollisiin henkilövaihdoksiin on vaikea ennalta varautua. Huolellinen dokumentaatio ja useamman henkilön osallistuminen projektityöhön voi joltain osin helpottaa henkilövaihdoksien sujumista.

Tässä hankkeessa tietoteknisenä riskinä pidettiin Yritys Oyj:n ja Palveluntarjoajan välistä tiedonsiirtoa. Riski nähtiin sekä käytettävissä tietoteknisissä työkaluissa että työkalujen käyttöosaamisessa. Tietoteknisissä työkaluissa korostui osapuolten toiminnanohjausjärjestelmien ja raporttimahdollisuuksien yhteensopivuus. Riskiä hallittiin projektin edetessä IT-osaston käyttötuella.

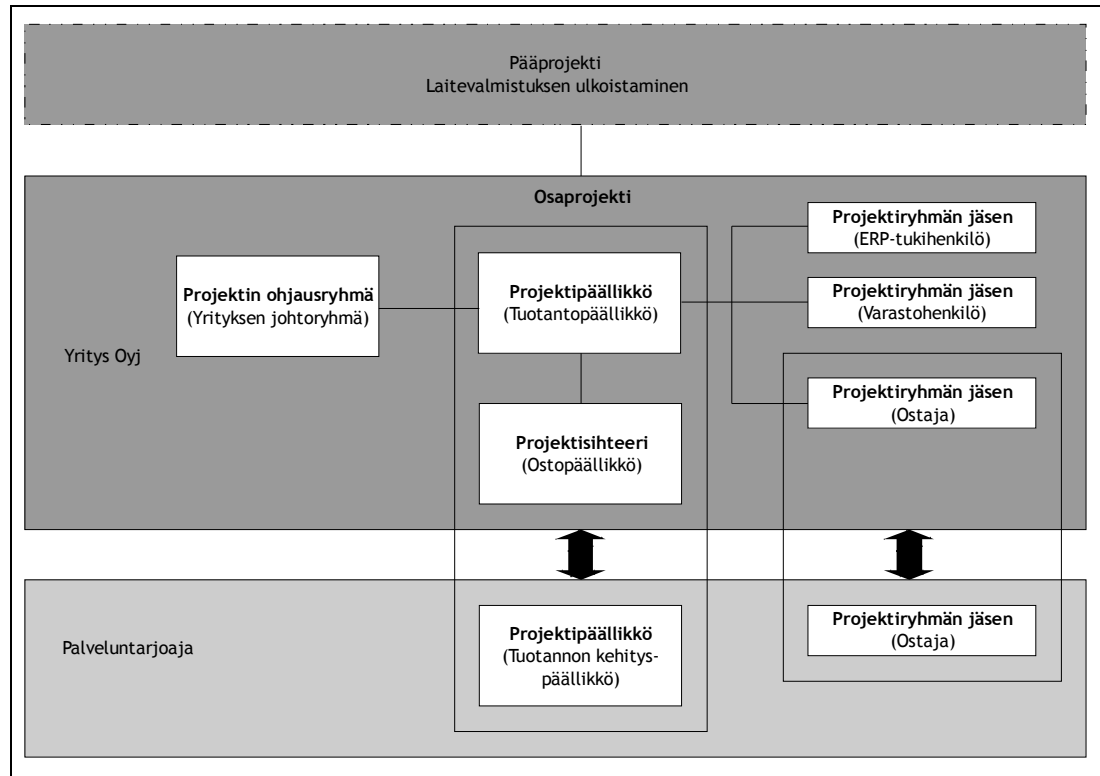
3.1.5 Projektioorganisaatio

Tässä luvussa 3.1.5 on esitelty kehittämishankkeen projektioorganisaatio. Projektioorganisaatio on hankkeen toteuttamista varten muodostettu organisaatio. Henkilöt ovat mukana projektioorganisaatiossa hankkeen keston ajan. Pienissä projekteissa organisaatio voidaan esitellä henkilöluettelona. Isommissa projekteissa organisaatio esitetään yleensä kaavion muodossa. Projektissa voi olla mukana usean eri yrityksen resursseja. Projektioorganisaatio voi näin olla usean osaprojektin summa. Jokaisella osaprojektilla tulisi olla projektipäällikkö ja oma projektisuunnitelma. (Pelin 2009, 67 - 93.)

Projektin ohjausryhmä on projektin korkein päättävä taho. Ohjausryhmän tehtäviä ovat projektin tavoitteiden asettaminen, projektipäällikön nimeäminen, projektisuunnitelman hyväksyminen ja tarvittavien resurssien antaminen. Projektipäällikkö raportoi ohjausryhmälle. Hän on kokonaisvastuussa projektista johtaen, ohjaten ja valvoen työn edistymistä. Projektisihteeri toimii projektipäällikön alaisuudessa hoitaen projektin operatiivisia tehtäviä. Projektiryhmän jäseniksi voidaan pyytää oman vastualueensa ammattilaisia, joiden työpanosta tarvitaan projektin loppuunsaattamisessa. (Pelin 2009, 71 - 73.)

Tämän kehittämishankkeen projektiin osallistui kahden eri yrityksen resursseja - Yritys Oyj:n ja Palveluntarjoajan. Yritys Oyj:n projektioorganisaatiosta vastasi projektipäällikkö apunaan projektisihteeri. Projektipäällikkö oli raportointivastuussa yrityksen johtoryhmälle projektin etenemisestä. Projektin asiantuntijoina projektioorganisaatiossa toimivat ERP¹⁴-tukihenkilö, varastohenkilö ja ostaja. Palveluntarjoajan projektioorganisaatiosta vastasi heidän projektipäällikkönsä apunaan ostaja. Informaatio ja tiedonkulku näiden kahden organisaation välillä kulki aluksi akselilla projektipäällikkö/-sihteeri - projektipäällikkö. Projektin edetessä informaatiovirtaa oli myös akselilla ostaja - ostaja. Tämä kehittämishanke oli osaprojekti liittyen laajempaan pääprojektiin. Kehittämishankkeen projektioorganisaatio on havainnollistettu kuviossa 7.

¹⁴ Enterprise Resource Management



Kuvio 7: Kehittämishankkeen projektiorganisaatio

Kehittämishankkeen toteutuksen ja tämän opinnäytetyön raportoinnista vastasi Laurea-ammattikorkeakoulun opiskelija ja Yritys Oyj:n ostopäällikkö Taru Laitinen. Yritys Oyj:stä kehittämissankkeen ja opinnäytetyön ohjaajaksi oli nimetty yrityksen tuotantopäällikkö. Laurea-ammattikorkeakoulun puolesta opinnäytetyön ohjasi yliopettaja Irma Vahvaselkä.

3.1.6 Kohdeyrityksen ja Palveluntarjoajan esittely

Tässä luvussa on esitelty kehittämissankkeen kohdeyrityksen, Yritys Oyj:n, lisäksi Palveluntarjoajan organisaatio.

Tämän opinnäytetyön kohdeyritys, Yritys Oyj, suunnittelee, valmistaa ja toimittaa tuotantoautomaatioratkaisuja elektroniikkateollisuuden eri prosesseihin. Helsingin pörssissä noteerattu Yritys Oyj on osa suomalaisomisteisen yhtiön omistamaa yritysryhmää. Yhtymä toimii ympäri maailman noin 1600 työntekijän voimin. Yritys Oyj:llä on palveluksessaan noin 60 henkilöä Suomessa ja Yhdysvalloissa. Yritys on toiminut teollisuusautomaatioalalla lähes 30 vuotta.

Yritys Oyj toimii telekommunikaation ja teollisuuselektroniikan sovellusaloilla ja tuotevalikoimaan kuuluvat tuotantoautomaatiolaitteet, testausratkaisut ja lasersovellukset huolto- ja varaosapalveluineen. Yritys keskittyy markkina-alueina Eurooppaan, Pohjois-Amerikkaan, Latinalaiseen Amerikkaan, Venäjään ja Aasiaan. Uusimman strategialinjauksen mukaisesti yritys siirtää toimintansa painopistettä vaiheittain elektroniikkateollisuuden vakiolaitetoimittajasta asiakkaiden tuotantoprosessien kokonaisautomatisoinnin osajaksi. Yritys keskittää jatkossa tuotekehityspanoksensa uusien innovaatioiden ja tuotteiden tuomiseksi entistä nopeammin markkinoille.

Tässä opinnäytetyössä ulkoistettiin Yritys Oyj:n hankintatoimi Palveluntarjoajalle. Palveluntarjoaja on vaativiin tuotteisiin erikoistunut mekatroniikan sopimusvalmistaja, jonka pääasiakaskunta koostuu vientiin suuntautuneesta teknologiateollisuudesta. Palveluntarjoaja palvelee asiakkaitaan kokonaisvaltaisilla koneistus-, kokoonpano- ja testauspalveluilla. Palveluntarjoajaan kuuluvat kaikki valmistuksen osa-alueet aina suunnittelusta lopputuotteen testaukseen asti. Asiakkaiden tarpeiden mukaan palvelu voi sisältää myös materiaalien ja komponenttien hankinnan. Palveluntarjoajalla on palveluksessaan noin 45 henkilöä.

3.2 Hankkeen toteutus ja tuotos

Tässä luvussa on kuvattu hankkeen, hankintatoimen ulkoistaminen, toteutus. Projektin esityön voidaan katsoa alkaneen Yritys Oyj:n ja Palveluntarjoajan välisestä sopimusvalmistusta koskevan sopimuksen allekirjoittamisesta ja julkaisemisesta 28.9.2009. Sopimuksen mukaan Yritys Oyj tulee siirtämään laitevalmistuksensa ja siihen liittyvän hankintatoimen Palveluntarjoajalle.

Projektia käynnistettäessä olisi määriteltävä yhdessä tavoitteet, jäsenten tehtävät ja käytettävät projektihallintatyökalut sekä käynnistettävä projektisuunnitelman laatiminen. Projektiorganisaation yhtenäisyyteen ja yhteistyöilmapiiriin olisi kiinnitettävä huomiota. Projektin käynnistämisen englannin kielinen termi, kick-off, kuvaa hyvin tilanteen luonnetta. Projekti tulisi potkaista liikkeelle aikaa hukkaamatta. (Pelin 2009, 79 - 80.)

Projektin käynnistämisvaiheessa suositellaan pidettäväksi niin kutsuttu käynnistysseminaari. Siihen osallistuvat projektiorganisaation jäsenet, johtoryhmä ja muut kiinteästi projektiin sidoksissa olevat sidosryhmät. Huolellisesti valmisteltuna käynnistysseminaari vauhdittaa projektin liikkeelle lähtöä ja luo yhteishenkeä projektiryhmään. Projektin onnistuminen riippuu ihmisten välisen yhteistyön sujuvuudesta, tiedon kulusta, ryhmän motivaatiosta ja sitoutumisesta projektiin. (Pelin 2009, 80.)

Tämän kehittämishankkeen käynnistysseminaari pidettiin Yritys Oyj:n tiloissa 23. - 24.11.2009. Käynnistysseminaariin osallistui Yritys Oyj:stä projektipäällikkö, projektisihteeri sekä ostaja. Palveluntarjoajalta seminaariin osallistui projektipäällikön ja kahden ostajan lisäksi yrityksen toimitusjohtaja. Seminaarin aluksi molempien projektiorganisaatioiden henkilöt esiteltiin toisilleen. Yritys Oyj:n projektipäällikkö ja Palveluntarjoajan projektipäällikkö sekä toimitusjohtaja olivat tavanneet toisensa jo sopimuksen neuvotteluvaiheessa. Muiden osallistujien kontaktit olivat rajoittuneet puhelimitse tai sähköpostitse käytyihin yhteydenottoihin.

Käynnistysseminaarissa käytiin läpi projektin tavoitteet ja alustava aikataulu sekä projektiorganisaatioiden vastuu- ja tehtäväjaot. Myös osapuolten välillä allekirjoitettu sopimus laitevalmistuksen aloittamisesta hankintatoimea koskevin osin käytiin läpi. Projektin tavoitteeksi asetettiin hankintatoimen ulkoistaminen sovittujen laitteiden osalta Palveluntarjoajalle. Alustavaa aikataulua hahmoteltiin, mutta todettiin aikataulun tarkentuvan ja elävän pitkälti pääprojektin, laitevalmistuksen ulkoistamisen, mukaan. Projektiorganisaatioiden vastuu- ja tehtäväjaot määriteltiin. Projektien etenemisestä vastaaviksi henkilöiksi nimettiin molempien yritysten projektipäälliköt. Projektin yleisluonteiset asiat välittyivät pääosin akselilla projektipäällikkö - projektipäällikkö ja hankintatoimen operatiiviset asiat välillä ostaja/projektisihteeri - ostaja. Informaatiokanavana päätettiin käyttää puhelinta, sähköpostia ja tapaamisia tarpeen mukaan. Käynnistysseminaarin päätteeksi järjestettiin Yritys Oyj:n tiloissa tehdas- ja varastokierros. Tehdaskierroksella Palveluntarjoajalle esiteltiin nykyistä laitevalmistusta. Varastokierroksella tutustuttiin siirrettäviin osiin ja hahmoteltiin Palveluntarjoajan tarvitsemaan varastotilaa hylly- ja lavametreittäin.

Projekti olisi hyvä jaksottaa ajallisesti peräkkäisiin vaiheisiin. Vaiheistuksella tarkoitetaan projektin jakamista itsenäisesti suunniteltaviin ja toteutettaviin työkokonaisuuksiin. Vaiheistus helpottaa johdon päätöksentekoa ja projektin jatkon arvioimista. Jokaisen vaiheen lopussa syntyy mitattava tulos, joka voi olla selvitys, määrittely, prototyyppi tai muuta sellaista. (Pelin 2009, 97 - 103.)

Tämän kehityshankkeen toteutus jaettiin neljään eri vaiheeseen. Ensimmäisessä vaiheessa määriteltiin Palveluntarjoajalle siirrettävät ostonimikkeet. Toisessa vaiheessa siirrettiin määriteltujen ostonimikkeiden sopimustiedot Palveluntarjoajalle. Kolmannessa vaiheessa siirrettiin avoin ostonimikkeiden tilauskanta ja olemassa olevat varastot Palveluntarjoajalle. Neljännessä vaiheessa siirrettiin vastuu Palveluntarjoajalle ja hankintatoimen ulkoistaminen oli kokonaisuudessa suoritettu. Hankkeen edistyminen oli riippuvainen pääprojektin, laitevalmistuksen ulkoistaminen, etenemisestä ja tarkkoja aikatauluja oli sen vuoksi mahdoton asettaa.

3.2.1 Vaihe 1: Siirrettävien ostonimikkeiden määrittäminen

Laitevalmistuksen ulkoistamista ja siltä osin myös hankintatoimen ulkoistamista koskeva sopimus Yritys Oyj:n ja Palveluntarjoajan välillä julkaisiin 28.9.2009. Tehdyn sopimuksen mukaisesti ulkoistamistoiminnot aloitettiin ennalta määritellyistä kahdesta eri laitteista. Projektin ensimmäinen vaihe käynnistyi lokakuussa 2009 määrittelemällä Palveluntarjoajalle siirrettävien laitteiden ostonimikkeet. Ostonimikkeillä tässä yhteydessä tarkoitetaan osia, jotka tarvitaan laitteiden valmistamiseksi. Osat jaetaan Yritys Oyj:ssä kahteen eri ryhmään, mekaniikka- ja osto-osiin. Mekaniikkaosilla tarkoitetaan piirustuksellisia osia, jotka ovat yrityksen suunnittelijoiden suunnittelemaa ja yrityksen ulkopuolella alihankinnassa valmistettavia osia. Osto-osat ovat eri valmistajien valmistamia ja markkinoimia kaupallisia ratkaisuja, joita ostetaan joko suoraan valmistajilta tai maahantuojien/jälleenmyyjien kautta.

Ostonimikkeet määriteltiin SmarTeam-ohjelman avulla. SmarTeam on suunnittelu- ja tuotetiedonhallintaohjelma, jossa Yritys Oyj:n suunnittelijat suunnittelevat, piirtävät ja koodaavat käytetyt ostonimikkeet. Suunnittelijat ylläpitävät ohjelmassa myös osaluettelota eli BOM¹⁵:eja, jotka ovat yrityksen laitteiden rakenteita. Osaluetteloiden SmarTeam:ista saamiseen tarvittiin yrityksen suunnittelijan apua. Suunnittelija ajoi SmarTeam:ista siirrettävien tuotteiden osaluettelot Microsoftin Excel-ohjelmaan ja lähetti tiedostot projektisihteerille. Projektisihteerä käsittelee tiedostot Excelin datan käsittelytyökalulla PivotTable ja PivotChart. Pivotin avulla tiedostot muokattiin hankintatoimeen palvelemaan muotoon. Palveluntarjoajalle siirrettäviä ostonimikkeitä tiedostoista määriteltiin yhteensä 971.

Siirrettävien mekaniikkaosien revisionumerot määriteltiin myös samassa yhteydessä edellisessä kappaleessa kuvatulla tavalla. Revisionumero identifioi mekaniikkaosan piirustuskuvan. Kun osa suunnitellaan ja piirretään ensimmäistä kertaa, se saa revisionumeron -00. Jos mekaniikkaosaan täytyy jatkossa tehdä jokin muutos, esimerkiksi muuttaa osan pituutta, mekaniikkaosan piirustuskuva revisioituu revisionumeroksi -01. Revisionumerot ja niiden hallinta ovat tärkeitä tekijöitä hankintatoimessa osien kuranttiuden vuoksi.

Tämän projektin hallinnan kannalta siirrettävien ostonimikkeiden määrittely oli tärkeää sekä Yritys Oyj:lle että Palveluntarjoajalle. Yritys Oyj:n näkökulmasta siirrettävät ostonimikkeet oli perustieto, jota ilman projektia ei voitu käynnistää. Palveluntarjoajan kannalta ostonimikkeiden määrittelyvaihe antoi lisäarvoa revisioiden muodossa. Palveluntarjoaja oli saanut siirrettävien laitteiden osaluettelot tietoonsa jo laitevalmistuksen ulkoistamisen

¹⁵ Bill Of Materials

tarjouspyyntövaiheessa, mutta varsinaisesti revisiohallintaan kiinnitettiin huomiota vasta tässä vaiheessa. Samassa yhteydessä kävi ilmi, että revisiot merkitään Yritys Oyj:n ja Palveluntarjoajan toiminnanohjausjärjestelmissä erilailla. Yritys Oyj:llä revisiot merkitään omassa kentässään, mutta Palveluntarjoajalla revisiomerkitä on yhdistetty ostokoodiin. Ongelma pyrittiin ratkaisemaan päivittämällä revisiomerkitä Excelissä Palveluntarjoajan tarvitsemaan muotoon. Suurimmalla osalla nimikkeistä tästä oli apua, mutta osa nimikkeistä oli päivitettävä manuaalisesti.

Siirrettävien ostonimikkeiden määrittely mahdollisti projektin etenemisen vaiheeseen kaksi.

3.2.2 Vaihe 2: Ostonimikkeiden sopimustietojen siirtäminen

Ostonimikkeiden määrittämisen jälkeen valmistauduttiin sopimustietojen siirtämiseen. Allekirjoitetun sopimuksen mukaisesti Palveluntarjoaja on oikeutettu käyttämään Yritys Oyj:n laitteisiin kohdistuvissa hankinnoissa Yritys Oyj:n sopimusehtoja. Sopimusehdoilla tässä yhteydessä tarkoitetaan Yritys Oyj:n ja toimittajan välistä sopimusta käytetyistä hinnoista, eräkoista, maksu- ja toimitusehdoista sekä muista sovitusta käytännöistä. Sovittuja käytäntöjä voivat olla esimerkiksi kotiinkutsu-, varastointi- ja hyllytyspalvelumenettelyt.

Sopimustietojen siirtämisen onnistumista pidettiin projektiorganisaatiossa oleellisena asiana projektin menestyksen kannalta. Läpinäkyvyyden varmistaminen kaikessa toiminnassa akselilla Yritys Oyj - toimittaja - Palveluntarjoaja koettiin tärkeänä. Ostonimikkeiden sopimustietojen siirtäminen päätettiin sen johdosta käynnistää Yritys Oyj:n tiloissa järjestettävillä Toimittajapäivillä. Toimittajapäivillä saman pöydän ääreen istuivat operatiivisesta toiminnasta vastaavat henkilöt sekä Yritys Oyj:stä, Palveluntarjoajalta että toimittajalta.

Toimittajapäiville kutsun saivat Yritys Oyj:n kannalta katsoen tärkeimmiksi kumppaneiksi koetut yritykset. Yritykset valikoitiin määrittelemällä siirrettyjen ostonimikkeiden joukosta euromääräisesti suurimmat toimittajat. Määritys tehtiin ERP-toiminnanohjausjärjestelmästä ajetun toimittaja-nimikekytkentä -raportin avulla. Raporttiin määriteltiin otettavaksi ERP-järjestelmästä ostonimikkeiden ensisijaiset toimittajat. ERP-järjestelmän raportti siirrettiin muokkausta varten Microsoftin Excel-ohjelmaan. Tiedosto yhdistettiin Excelin datan käsittelytyökalulla Vlookup jo olemassa olleeseen siirrettävien ostonimikkeiden Excel- taulukkoon. Excel-ohjelmassa raportista muodostettiin datan käsittelytyökalun PivotTable ja PivotChart:in avulla taulukko. Taulukon ensisijainen toimittaja - ja hinta-tieto järjestettiin Excel-ohjelman datan käsittelytyökalulla hintajärjestykseen alkaen suurimmasta toimittajasta pienempään.

Taulukosta valikoitiin euromääräisesti suurimmat tai strategisesti tärkeimmiksi koetut toimittajat. Suurimmista toimittajista rajattiin pois mekaniikkaosien toimittajien lisäksi ulkomaiset toimittajat. Mekaniikkaosat tulevat jatkossa Palveluntarjoajan omalta konepajalta tai sen alihankkijoilta ja sen vuoksi nykyisiä toimittajia ei ollut tarvetta kutsua toimittajapäiville. Ulkomaiset toimittajat rajattiin pois maantieteellisen etäisyyden ja kiireisen aikataulun vuoksi. Siirrettävien ostonimikkeiden 93:sta toimittajasta kymmenen kutsuttiin toimittajapäiville.

Toimittajapäivät järjestettiin projektin käynnistysseminaarin yhteydessä 23. - 24.11.2009 Yritys Oyj:n tiloissa. Toimittajapäiville osallistuivat kutsuttujen toimittajien lisäksi Yritys Oyj:stä projektipäällikkö, projektisihteeri ja ostaja. Palveluntarjoajalta osallistuivat projektipäällikkö, kaksi ostajaa ja toimitusjohtaja.

Tapaamisen aluksi paikallaolijat esiteltiin toisilleen. Agendan mukaan Toimittajapäivillä läpikäytäviä asioita olivat toimittajan ja Palveluntarjoajan esittäytyminen, yhteyshenkilöt, ostoehdot, sovitut tilauskäytännöt ja muut esille tulevat asiat. Toimittajista osa oli entuudestaan tuttuja Palveluntarjoajalle. Uudet toimittajat esittelivät aluksi lyhyesti toimintansa ja tuotevalikoimansa. Yhteyshenkilöt ja yhteyshenkilöiden kontaktitiedot käytiin läpi niin toimittajan, Palveluntarjoajan kuin Yritys Oyj:nkin puolelta. Tarkemmin paneuduttiin ostoehtoihin ja sovittuihin tilauskäytänteisiin. Ostoehdoista läpikäytiin maksu-, toimitus- ja takuehdot sekä toimitustavat. Sovitut tilauskäytännöt tilauserineen, ennustekäytäntöineen, kotiinkutsuineen ja puskurivarastointeineen käytiin läpi.

Eryteisesti toimittajille painotettiin tässä hankintatoimen ulkoistamistilanteessa kaupankäynnin avoimuutta. Palveluntarjoajalle on jatkossa tarjottava samat edut kuin sopimuksia hallinnoivalle Yritys Oyj:llekin. Ostosopimusten hallinnointi ja sopimusneuvottelut jäävät Yritys Oyj:hin, mutta operatiivinen hankintatoimi siirretään Palveluntarjoajan vastuulle. Toimittajapäivillä sovittiin lisätapaamisia niiden toimittajien kanssa, joiden ostoehtoja tai tilauskäytänteitä oli tarkistettava ennen sopimusten siirtoa Palveluntarjoajalle.

Palveluntarjoajan kannalta ongelmalliseksi koettiin toimittajien kanssa tehdyt sopimukset, joissa oli valuutta- tai määräsidonnaisuuksia. Valuuttasidonnaisuudella tarkoitetaan tässä yhteydessä tapauksia, joissa osien sopimushinta on sidottu alkuperäisvaluutan etukäteen sovittuun kurssiin. Valuuttasidonnaisuudesta johtuen osien euromääräinen hinta voi vaihdella paljonkin. Myös määräsidonnaisuudet voivat vaikuttaa osien lopulliseen hintaan. Määräsidonnaisuudella tarkoitetaan tapauksia, joissa osien sopimushinta on sidottu vuositilausmäärään. Palveluntarjoajalle tapaukset ovat ongelmallisia, sillä tehdyt sopimusvalmistus-sopimuksen mukaan Palveluntarjoajan tekemille laitteille on sovittu kiinteä hinta tietyksi määräajaksi, joka ei huomioi tämän kaltaisia muutoksia.

Niin Palveluntarjoajan kuin Yritys Oy:nkin projektiorganisaatiot olivat tyytyväisiä Toimittajapäivien antiin. Toimittajapäivien katsottiin antaneen hyvät lähtökohdat sopimusvalmistuksen aloittamiseen ja hankintatoimen ulkoistamiseen. Erityisen tärkeäksi koettiin vastuuhenkilöiden tapaaminen ja asioista puhuminen saman pöydän ääressä kaikkien asianosaisten kesken. Toimittajapäiviä päätettiin jatkaa seuraavassa tapaamisessa Palveluntarjoajan tiloissa heti vuoden 2010 alkuviikoilla.

Toisten Toimittajapäivien toimittajien valinta suoritettiin Palveluntarjoajan toimesta. Palveluntarjoajalle lähetettiin Excel-tiedostona kaikkien siirrettävien koodien sopimustiedot hinta-, maksuehto- ja toimitusehtotietoineen. Myös koodien toimitusaika- ja toimittajien nimiketiedot sekä toimittajien yhteystiedot annettiin. Sopimustiedot ajettiin ERP-järjestelmästä ja liitettiin olemassa olevaan siirrettävien koodien Excel-tiedostoon Vlookup-toiminnolla. Yritys Oyj:n ostajat täydensivät tiedostoon myös muita erityishuomioita, kuten esimerkiksi tietoja mahdollisesti käytettävistä työkaluista tai muista sovitusta menetelmistä. Tehdyn sopimustietolistan perusteella Palveluntarjoaja valitsi neljä toimittajaa, jotka kutsuttiin toisille Toimittajapäiville Palveluntarjoajan toimitiloihin 20.1.2010. Yritys Oyj:n toimesta Toimittajapäiville kutsuttiin yksi toimittaja, joka oli innokas tapaamaan Palveluntarjoajan.

Toiset Toimittajapäivät toteutettiin samalla konseptilla kuin edellinenkin ja päivien onnistumiseen oltiin tyytyväisiä. Lopuille toimittajille päätettiin tulevasta muutoksesta ilmoittaa tiedotteella (liitteet 1 - 2) ja tarvittaessa mahdollisella henkilökohtaisella yhteydenotolla Yritys Oyj:n puolesta. Tiedotteet toimittajille lähetettiin viikoilla 1 - 2/2010.

Aikataulullisesti ostonimikkeiden sopimustietojen siirtäminen osui hankalaan vaiheeseen, kun vuodenvaihteessa monet toimittajat tarkastavat sopimushintojaan. Tästä johtuen sopimushintoja päivitettiin uudestaan tarpeen vaatiessa eli jos sopimushinnoissa tapahtui muutoksia, niistä ilmoitettiin Palveluntarjoajalle sähköpostitse.

Samaan aikaan valmistauduttiin aloittamaan vaiheen kolme valmistelut.

3.2.3 Vaihe 3: Avoimen tilauskannan ja varastojen siirtäminen

Solmitun sopimusvalmistus-sopimuksen mukaan Palveluntarjoaja oli velvollinen ostamaan Yritys Oyj:n olemassa olevan varaston laitetarpeiden mukaan ennen ostopien aloittamista toimittajilta. Tämän kehittämishankkeen vaiheessa kolme on kuvattu tämän toiminnon tapahtuminen.

Vaiheen valmistelut aloitettiin viikolla 2/2010. Toiminnanohjausjärjestelmästä ajettiin varastolista ja avoin ostotilaukanta, jotka siirrettiin Excel-tiedostoon. Varastolistasta nähtiin varastossa olevien ostonimikkeiden saldot ja avoimesta ostotilaukannasta avoimena olevat eli toimittamattomat ostotilauksrivit. Näistä tiedostoista poimittiin ja yhdistettiin Vlookup-toiminnon avulla varastosaldot ja avoimet ostotilaukset Exceliin, jossa olivat Palveluntarjoajalle siirrettävät ostonimikkeet.

Tätä vaihetta hankaloitti Yritys Oyj:ssä vuodenvaihteessa suoritettu toiminnanohjausjärjestelmän vaihto. Uusi toiminnanohjausjärjestelmä ei ollut vielä täysin toimintakuntoinen viikolla 2/2010 ja varastolista ja avoin ostotilaukanta jouduttiin ajamaan vanhasta toiminnanohjausjärjestelmästä. Tästä aiheutui riski sille, etteivät varaston saldot ja avoin ostotilaukanta mahdollisesti olleet ihan ajantasaisia. Riski tiedostettiin ja avoimesti kerrottiin Palveluntarjoajalle.

Yritys Oyj:n ostajat tarkistivat avoimen tilaukannan tiedot. Todettiin, että avoimia tilauksia oli niin vähän, että niitä ei kannattanut siirtää Palveluntarjoajalle. Ostotilaukset jätettiin Yritys Oyj:n toiminnanohjausjärjestelmään saapuvaksi. Ne tullaan siirtämään Palveluntarjoajalle, kun ostotilaukset ovat saapuneet Yritys Oyj:hin.

Palveluntarjoajalle lähetettiin valmis Excel-tiedosto, jossa oli siirrettävien ostonimikkeiden saldot ja avoin tilaukanta. Listan perusteella Palveluntarjoaja pystyi tarkistamaan, mitkä nimikkeet on hankittava Yritys Oyj:ltä ja mitkä nimikkeet ostettava toimittajilta.

Yhteisesti sovittiin, että Excel-tiedosto olisi käytävä läpi mahdollisimman pikaisesti. Näin varmistettiin nimikkeiden saatavuus Yritys Oyj:ltä. Samoja nimikkeitä käytettiin Yritys Oyj:ssä myös varaosatarpeisiin ja siksi tiedoston saldot eivät pysy ajantasaisina viikkoja.

Palveluntarjoajan tilaus kahden valmistettavan laitteen ostettavista nimikkeistä tuli viikolla 4/2010 Excel-tiedostona. Tilauksessa eri nimikkeitä oli 554 kappaletta. Palveluntarjoajan Excel-tiedostoon ajettiin toiminnanohjausjärjestelmästä Yritys Oyj:n varaston ostonimikkeiden hyllypaikat ja tiedostot yhdistettiin Vlookup-toiminnolla. Excel-tiedosto järjestettiin hyllypaikkajärjestykseen helpottaakseen varastohenkilökunnan keräilyä ja pakkausta. Viikolla 5/2010 aloitettiin osien kerääminen ja pakkaaminen Yritys Oyj:llä.

Osien kerääminen ja pakkaus oli valmis viikolla 6/2010. Kaikkia tilattuja ostonimikkeitä ei pystytty keräämään johtuen varaosatarpeista ja saldoheitoista. Varastohenkilökunta lisäsi Excel-tiedostoon kerätyt määrät ja myytäviä nimikkeitä oli lopulta 510 kappaletta. Myyntitilauksen tekoa varten Excel-tiedostoon oli vielä lisättävä myyntihinta. Myyntihinnan määräytyminen oli sovittu sopimusvalmistus-sopimuksessa ja ne päivitettiin Excel-tiedostoon

sovitusti. Täytetyn Excel-tiedoston perusteella pystyttiin toiminnanohjausjärjestelmään syöttämään myyntitilaus Palveluntarjoajalle.

Tiukasta aikataulusta johtuen Palveluntarjoajan lähetyksen mukaan ei saatu virallisia lähetylistoja, mutta kerättyjen ostonimikkeiden määrät ja hinnat toimitettiin Palveluntarjoajalle sähköpostitse Excel-muodossa.

Kehittämishankkeen vaiheessa neljä siirrettiin hankintatoimen vastuu Palveluntarjoajalle niiden kahden laitteen osalta, joita ulkoistamishanke koski.

3.2.4 Vaihe 4: Hankintatoimen vastuun siirtäminen

Ensimmäisen varastosiirron eli ostonimikkeiden myynnin Palveluntarjoajalle voidaan katsoa käynnistäneen hankintatoimen vastuun siirtämisen. Palveluntarjoaja tilasi ne nimikkeet Yritys Oyj:ltä, joita Yritys Oyj:llä oli varastossa. Tehdyn sopimusvalmistus-sopimuksen mukaan Palveluntarjoaja tilasi Yritys Oyj:ltä ostonimikkeitä tarpeiden mukaan eli tässä ensimmäisessä vaiheessa tilattiin nimikkeet kahteen laitteeseen - ei siis kerralla koko Yritys Oyj:n varastoa. Kaikkien muiden nimikkeiden osalta Palveluntarjoaja käynnisti ostot suoraan toimittajilta. Siirrettävistä 971:stä ostonimikkeestä 510 tilattiin Yritys Oyj:ltä ja loput 461 toimittajilta.

Ensimmäisessä vaiheessa siis vielä noin puolet nimikkeistä tuli Yritys Oyj:ltä. Seuraavassa varastosiirrosta Yritys Oyj:ltä tulevan nimikemäärän ennakoidaan putoavan 400 nimikkeeseen ja siitä eteenpäin nimikemäärä tulee aina pienenevään. Vastaavasti suoraan toimittajilta tulevien ostonimikkeiden määrä tulee jatkossa kasvamaan vaiheittain samaan tahtiin. Hankintatoimen vastuu tulee siirtymään Yritys Oyj:ltä Palveluntarjoajalle siis vaiheittain kasvavasti.

3.3 Toiminnallisen kehittämishankkeen arviointi

Tässä luvussa on arvioitu kehittämishankkeen onnistumista.

Kehittämishankkeen viimeisessä vaiheessa suoritetaan hankkeen onnistumisen arviointi. Arviointia tehdään yleensä jo kehittämishankkeen eri vaiheissa, jolloin arvioinnin tehtävänä on suunnata kehittämistyötä ja toimia palautteen antajana. Loppuarvioinnin tarkoituksena on osoittaa, miten kehittämishankkeessa onnistuttiin. Arviointi on kerätyn tiedon analysointia ja vertailua ennalta määritettyihin kriteereihin ja saatujen tulosten pohjalta voidaan arvioida kehittämistoimien vaikutuksia ja kehittämisen etenemistä. (Ojasalo ym. 2009, 47; Toikko & Rantanen 2009, 82 - 83.)

Tämän toiminnallisen kehittämishankkeen alussa hankkeelle asetettiin tavoitteet, jotka on esitetty luvussa 1.2. Kehittämishankkeelle asetetut tavoitteet on saavutettu alkuperäistä aikataulua noudattaen ja hankkeen voidaan sen pohjalta todeta onnistuneen.

Arviointi kohdistuu yleensä kehittämishankkeen panoksiin, muutosprosessiin ja lopputuotokseen sekä niiden välisiin suhteisiin. Hankkeesta voidaan arvioida niin yksilön, ryhmän kuin organisaationkin toimintaa. Tarkasteltavina kohteina voi olla esimerkiksi kehittämishankkeen suunnittelu, tavoitteiden selkeys ja saavuttaminen, kehittämiseen käytetyt menetelmät, toiminnan johdonmukaisuus sekä vuorovaikutus ja sitoutuminen. Kehittämishankkeen tuotosta arvioidessa kriteereinä voidaan käyttää esimerkiksi tuotoksen merkittävyyttä, helppokäyttöisyyttä, sovellettavuutta tai toistettavuutta. (Ojasalo ym. 2009, 47.)

Seuraavissa luvuissa 3.3.1 ja 3.3.2 on arvioitu toiminnallisen kehittämishankkeen onnistumista luotettavuuden, käyttökelpoisuuden ja hyödyllisyyden kannalta. Myös kehittämishankkeen vaikuttavuutta on kuvattu hankkeeseen osallistuneiden yritysten ja henkilöiden näkökulmasta.

3.3.1 Luotettavuus

Tässä opinnäytetyössä luotettavuutta on arvioitu sekä kehittämishankkeen että tehdyn toimintatutkimuksen näkökulmasta.

Tutkimusten luotettavuutta pyritään arvioimaan erilaisten mittaus- ja tutkimustapojen avulla. Luotettavuutta on perinteisesti tarkasteltu käsitteiden, reliabiliteetti ja validiteetti, avulla. Molemmat käsitteet peilaavat tutkimuksen luotettavuutta, mutta reliabiliteetin sisältö viittaa tutkimuksen toistettavuuteen. Tutkimuksen reliabiliteetilla tarkoitetaan siis mittaustulosten toistettavuutta eli kykyä antaa ei-sattumanvaraisia tuloksia. Validiteetin keskeinen sisältö puolestaan on tarkastella, mitataanko tutkimuksessa sitä, mitä on tarkoitus mitata. (Hirsjärvi ym. 2009, 231; Metsämuuronen 2006, 56.)

Monen tutkijan mielestä reliabiliteetin ja validiteetin käsitteet kvalitatiivisen tutkimuksen yhteydessä ovat epäselviä. Samat luotettavuusmittarit eivät sellaisenaan sovellu kaikkiin tutkimustyyppeihin. Ne toimivat hyvin kvantitatiivisen eli määrällisen tutkimuksen laatua arvioitaessa. Sen sijaan kvalitatiivisessa tutkimuksessa luotettavuusmittareiden käyttö ei sellaisenaan onnistu, sillä lähtökohtatilanteet ja tavoitteet ovat erilaiset. Kvalitatiivisen tutkimuksen yhteydessä kysymykset reliabiliteetista ja validiteetista pyritäänkin usein korvaamaan vakuuttavuuden käsitteellä. Tutkijan on vakuutettava tiedeyhteisö kuvaamalla tutkimusta koskevat valinnat ja tulkinnat näkyviksi. Ydinasioita ovat henkilöiden, paikkojen ja tapahtumien tarkat kuvaukset. Validius merkitsee kvalitatiivisen tutkimuksen kohdalla

kuvauksen ja siihen liitettyjen selitysten ja tulkintojen yhteensopivuutta. (Hirsjärvi ym. 2009, 232; Kananen 2009, 87; Toikko & Rantanen 2009, 123.)

Kvalitatiivisen tutkimuksen luotettavuutta parantaa tutkijan tarkka selostus tutkimuksen toteuttamisesta kaikissa sen vaiheissa. Aineiston tuottamisen olosuhteet olisi kerrottava selvästi ja totuudenmukaisesti. Esimerkiksi haastatteluista kerrotaan olosuhteet, paikat, käytetty aika, häiriötekijät ja tutkijan oma arviointi tilanteesta. Kvalitatiivisen aineiston analyysissä on keskeistä luokittelu ja raportissa olisi kerrottava luokittelujen perusteet. Tulosten tulkinnassa olisi kerrottava, millä perusteella tutkija esittää tulkintojaan. (Hirsjärvi ym. 2009, 232 - 233.)

Tämän toiminnallisen kehittämishankkeen tutkimusosiossa käytettiin aineiston keräämiseen kvalitatiivista teemahaastattelua. Teemahaastattelun runko tehtiin luvussa 2 esitettyyn teoreettiseen viitekehukseen nojaten. Teoreettinen viitekehys rakennettiin käyttäen uusimpia kotimaisia ja kansainvälisiä alan teoksia sekä tieteellisiä artikkeleita. Teoreettinen viitekehys ja teemahaastattelun runko hyväksyttiin opinnäytetyön ohjaajalla ennen teemahaastattelua.

Teemahaastattelu suoritettiin Palveluntarjoajan tiloissa 20.1.2010 klo 14.50 - 16.40 ja teemahaastatteluun osallistuivat opinnäytetyön tekijän lisäksi Palveluntarjoajan materiaalipäällikkö, tiimivastaava ja tuotannon kehityspäällikkö sekä Yritys Oyj:n ostaja. Palveluntarjoajan toimitusjohtaja oli estynyt osallistumaan teemahaastatteluun, joten hänen näkemysensä ja kokemuksensa kehittämishankkeesta kerättiin sovitusti myöhemmin sähköpostitse. Teemahaastattelu suoritettiin teemahaastattelurunkoa mukailien ja opinnäytetyön tekijä talletti kommentit kannettavalle tietokoneelle Word-dokumenttina. Haastattelua ei äänitetty, mutta aineisto litteroitiin heti seuraavana päivänä ja hyväksyttiin teemahaastattelun osallistujilla myöhemmin sähköpostitse.

Eskola ja Suoranta (2008, 210) pitävät kvalitatiivisen tutkimuksen lähtökohtana tutkijan avointa subjektiviteettia ja sen myöntämistä, että tutkija on tutkimuksensa keskeinen tutkimusväline. Heidän mukaan pääasiallinen luotettavuuden kriteeri on tutkija itse ja koko tutkimusprosessi.

Tämän opinnäytetyön toisena aineiston keräämisen tapana käytettiin osallistuvaa havainnointia. Toiminnallisen kehittämishankkeen luonteen mukaisesti tämän opinnäytetyön tekijä osallistui kehittämishankkeen toteutukseen yhtenä projektin jäsenenä ja vetäjänä. Tekijän subjektiivisuus on kehittämishankkeessa ja sen tutkimusosiossa huomioitu ja hyväksytty.

Kananen (2009, 88) on nostanut esiin muutamia toimintatutkimuksen luotettavuusarvioinnin erityispiirteitä. Hän pitää luotettavuusarviointia haasteellisena toimintatutkimuksen tavoitteleman muutoksen johdosta. Muutoksen luotettavuuden arvioinnista ei hänen mukaan alan kirjallisuudesta ole löydettävissä selvää vastausta. Toisena seikkana Kananen mainitsee yleistettävyyden. Toimintatutkimus ei pyri yleistämään asioita. Tulokset ja tulkinta pitävät paikkansa vain kyseisen tapauksen suhteen edellyttäen, että tulkinta on oikein tehty. Kolmantena asiana Kananen painottaa sitä, ettei toiminnallista kehittämishanketta voida arvioida toteavan tutkimuksen kriteerein, vaan sitä on arvioitava vertaamalla tuloksia hankkeen omiin tavoitteisiin. Toimintatutkimuksen periaatteisiin kuuluu, että arvioinnin suorittavat ne, jotka olivat mukana prosessissa eli ne, joita asia koski. (Kananen 2009, 88 - 99.)

Tämän toiminnallisen kehittämishankkeen yhteydessä on pyritty huomioimaan yleistettävyys siinä laajuudessa, kun sen on koettu olevan tarpeellista kehittämishankkeen kohdeyritykselle. Kehittämishankkeen vaiheistus ja kulku on pyritty kuvaamaan tarkasti prosessinomaisesti, jotta hankkeen yleistettävyys ja siirrettävyys olisi kohdeyrityksen sisällä mahdollista, jos samankaltainen hanke tulevaisuudessa tulee ajankohtaiseksi.

Tämän kehittämishankkeen suunnittelu ja tavoitteiden asetanta on tehty yhteistyössä tekijän ja kohdeyrityksen kanssa ja opinnäytetyön ohjaaja on tarkastuksellaan ne hyväksynyt. Kehittämistyössä käytetyt menetelmät on valittu tekijän toimesta ja opinnäytetyön ohjaajan valvonnassa. Kehittämishanke on edennyt johdonmukaisesti ja valvotusti ja sen johdosta kehittämishanketta voidaan kokonaisuutena pitää luotettavana. Seuraavassa kappaleessa 3.3.2 on arvioitu tämän hankkeen käyttökelpoisuutta, hyödyllisyyttä ja vaikuttavuutta.

3.3.2 Käyttökelpoisuus, hyödyllisyys ja vaikuttavuus

Kehittämistoiminnassa luotettavuus tarkoittaa ennen kaikkea käyttökelpoisuutta. Ei riitä, että kehittämistoiminnan yhteydessä syntyvä tieto on todenmukaista, vaan sen on oltava myös hyödyllistä. Kehittämistulosten kannalta käyttökelpoisuus tarkoittaa kehittämishankkeen seurauksena syntyneiden tulosten hyödynnettävyyttä. (Toikko & Rantanen 2009, 121 - 125.)

Tämän toiminnallisen kehittämishankkeen käyttökelpoisuutta, hyödyllisyyttä ja vaikuttavuutta on arvioitu sekä hankkeeseen osallistuneiden tahojen että tekijän toimesta.

Kehittämishankkeen aihe, hankintatoimen ulkoistaminen, oli Yritys Oyj:n valitsema ja sitä voidaan sen johdosta pitää hyödyllisenä ja vaikuttavana yrityksen näkökulmasta. Kehittämishanke liittyi isompaan hankkeeseen, laitevalmistuksen ulkoistaminen, joka oli

määritelty Yritys Oyj:n hallituksen toimesta ja hankkeella oli suuri strateginen merkitys yritykselle.

Kehittämishanke tutkimusosioineen on pyritty suorittamaan tarkasti dokumentoiden silmällä pitäen mahdollista uutta ulkoistamista tapahtumaa, jossa voidaan käyttää hyödyksi jo kertaalleen suoritettua ulkoistamisprosessia.

4 Yhteenveto, johtopäätökset ja jatkotoimenpide-ehdotukset

Tässä luvussa on koottu yhteen tehdyn kehittämishankkeen tutkimusosio. Tutkimusosion tulosten pohjalta on tehty johtopäätökset ja niihin nojaten esitetty jatkokehitysehdotukset Yritys Oyj:lle. Uusia jatkotutkimusaiheita on pohdittu luvun viimeisessä kappaleessa 4.3.

4.1 Yhteenveto kehittämishankkeesta

Tämän toiminnallisen kehittämishankkeen tarkoituksena oli perehtyä ulkoistamiseen ja hankintatoimeen teoreettisesta näkökulmasta ja laajentaa näihin liittyen teoreettista perspektiiviä myös palvelutarjoomasta ja toimitusketjusta. Toimintatutkimuksen tarkoituksena oli soveltaa laadittua teoreettista tietoperustaa tutkimusosioon, jossa teemahaastattelun ja osallistuvan havainnoinnin kautta tutkittiin kehittämishankkeena olleen ulkoistamisprosessin onnistumista. Kehittämishankkeen tuotoksena syntyi kuvattu ja vaiheistettu malli hankintatoimen ulkoistamisprosessista, joka on esitetty hankkeen toteutuksessa luvussa 3.2.

Teoreettinen viitekehys rakennettiin tarkasti kehittämishankkeen pääaiheita palvelevaksi. Teoriaosuuden keskeisiä käsitteitä olivat ulkoistaminen, hankintatoimi, toimitusketju ja palvelutarjooma. Keskeisiä käsitteitä avattiin laajasti, mutta kuitenkin pidättäytyen kehittämishankkeen ja Yritys Oyj:n kannalta relevanteissa asiayhteyksissä. Teoreettisen viitekehysten keskeisten käsitteiden väliset suhteet ja asiayhteys kuvattiin kuviossa 6.

4.2 Yhteenveto tutkimuksesta ja sen tuloksista

Tässä luvussa on kuvattu tutkimuksen kulku ja esitetty yhteenveto tutkimustuloksista kehittämishankkeen vaiheistusta noudattaen.

Tämän toiminnallisen kehittämishankkeen tutkimusosiossa tutkittiin hankkeen, hankintatoimen ulkoistaminen, onnistumista. Tutkimus suoritettiin kvalitatiivisia menetelmiä käyttäen ja tutkimusaineisto kerättiin teemahaastattelulla ja osallistuvalla havainnoinnilla. Teemahaastattelu suoritettiin etukäteen laadittua teemahaastattelurunkoa (liite 3) mukaillen

Palveluntarjoajan tiloissa 20.1.2010 opinnäytetyön tekijän toimesta. Teemahaastatteluun osallistuivat opinnäytetyön tekijän lisäksi Palveluntarjoajan materiaalipäällikkö, tiimivastaava ja tuotannon kehityspäällikkö sekä Yritys Oyj:n ostaja. Palveluntarjoajan toimitusjohtaja oli estynyt osallistumaan teemahaastattelupäivänä, joten hänen näkemyksensä ja kokemuksensa hankkeesta kerättiin myöhemmin sovitusti sähköpostitse. Osallistuvaa havainnointia tiedonkeruumenetelmänä on käytetty opinnäytetyön tekijän toimesta koko kehittämishankkeen ajan. Tekijä on osallistunut aktiivisessa roolissa kehittämishankkeen läpivientiin ja osallistuva havainnointi on siten ollut mahdollista.

Palveluntarjoajan liiketoimintaan ulkoistamispalvelut ovat kuuluneet jo pitkään, joten heillä oli aikaisempaa kokemusta ulkoistamisprosesseista. Tämän kehittämishankkeen tutkimukselle Palveluntarjoajan kokemus ulkoistamisprosesseista antoi hyvän pohjan, johon kehittämishankkeen onnistumista verrata. Yritys Oyj:n puolelta tutkimukseen osallistui opinnäytetyön tekijän lisäksi ostaja, joka on myös osallistunut kehittämishankkeeseen.

Tutkimuskysymykset teemoiteltiin kehittämishankkeen neljää eri vaihetta mukaillen. Vaiheet olivat 1) siirrettävien ostonimikkeiden määrittäminen 2) ostonimikkeiden sopimustietojen siirtäminen 3) avoimen tilauskannan ja varastojen siirtäminen sekä 4) hankintatoimen vastuun siirtäminen.

Ensimmäisessä tutkimusteemassa paneuduttiin tarkastelemaan vaiheen yksi onnistumista eli siirrettävien ostonimikkeiden määrittämistä. Haastateltavilta haettiin kommentteja vaiheen onnistumisista, epäonnistumisista tai kehitysehdotuksista sekä yhteistyön sujuvuudesta.

Ensimmäinen tutkimusteema: Siirrettävien ostonimikkeiden määrittäminen

Palveluntarjoajan edustajat kokivat vaiheen onnistumisen tärkeäksi. Palveluntarjoajan näkökulmasta hanke käynnistyi jo ennen siirrettävien ostonimikkeiden määrittämistä eli tarjouspyyntövaiheessa. Tarjouspyyntövaiheessa siirrettävien laitteiden rakenteet olivat paperimuodossa tai CD-levyllä, mutta Palveluntarjoajan näkökulmasta tietoja olisi ollut helpompi käsitellä Excel-muodossa. Sopimusvalmistus-sopimuksen allekirjoituksen jälkeen ja asian tultua julkiseksi, siirrettävien laitteiden rakenteita ja ostonimikkeitä päivitettiin myös Excel-muodossa.

Yhdeksi ongelmakohtaksi koettiin toiminnanohjausjärjestelmien erilaisuus. Palveluntarjoajan ja Yritys Oyj:n toiminnanohjausjärjestelmissä ostonimikkeiden revisiot merkittiin erilailla ja tästä aiheutui jonkin verran lisätöitä. Osittain tästä syystä tietoja jouduttiin päivittämään useaan kertaan. Palveluntarjoaja käytti päivitykseen omia Excel-tiedostopohjiaan ja Yritys Oyj omiaan. Erilaisten tiedostopohjien käyttö koettiin työlääksi ja aikaa vieväksi.

Palveluntarjoajan kokemuksen mukaan Yritys Oyj:n dokumentaatio eli tuoterakenteet ostonimikkeittäin olivat ajantasaisia muutamia pieniä revisiovirheitä lukuun ottamatta. Tuoterakenteiden laajuudesta johtuen niiden läpikäynti koettiin haasteelliseksi. Tähän vaikutti myös asian uutuus eli laitteiden tuntemattomuus. Hyvänä puolena tosin pidettiin sitä, että työtä tekemällä ja aineistoa läpi kahlaamalla myös oppii laitteista ja nimikkeistä paljon. Haasteellisena pidettiin myös ostettavien ja valmistettavien nimikkeiden hahmottamista tuoterakenteista.

Kehitysehdotuksina Palveluntarjoaja korosti ensimmäisen vaiheen tärkeyttä. Siirrettävien ostonimikkeiden määrittäminen tulisi valmistella heti alkuvaiheessa hyvin ja yhteistyössä. Yhteisenä kehitysehdotuksena esitettiin aloituspalaveria, jossa olisi molempien tahojen edustus. Palaverissa olisi tarpeellista sopia yhteisesti raportointitavat eli esimerkiksi ottaa käyttöön Excel-pohja, johon kaikki tarpeellinen tieto puolin ja toisin syötettäisiin. Näin päästäisiin eroon monien tiedostojen laatimisesta ja tietojen turhasta yhdistelemisestä omiin tiedostoihin. Samassa palaverissa olisi hyvä käydä läpi siirrettävien laitteiden rakenteiden muodostumisperiaatteet, jolla helpottaisi Palveluntarjoajan tutustumista heille uusiin laitteisiin. Myös toiminnanohjausjärjestelmien erilaisuus olisi hyvä tiedostaa jo alussa ja tutkia millaisia vaikutuksia sillä on hankkeelle.

Yhteistyön todettiin toimineen hyvin ja mutkattomasti molemmin puolin ja vaiheen toteutukseen osallistuneiden henkilöiden olleen motivoituneita asian hoitamiseen.

Toinen tutkimusteema: Ostonimikkeiden sopimustietojen siirtäminen

Toisessa tutkimusteemassa paneuduttiin tarkastelemaan vaiheen kaksi onnistumista eli ostonimikkeiden sopimustietojen siirtämistä. Haastateltavilta haettiin kommentteja vaiheen onnistumisista, epäonnistumisista tai kehitysehdotuksista sekä yhteistyön sujuvuudesta.

Tutkimusaineiston mukaan selvästi positiivisena asiana sekä Palveluntarjoajan että Yritys Oyj:n näkökulmasta koettiin järjestetyt Toimittajapäivät. Toimittajapäiviä pidettiin hyvänä ja toimivana konseptina, jossa saman pöydän ääreen kokoontuivat edustajat Yritys Oy:ltä, Palveluntarjoajalta ja toimittajalta. Toimittajapäivillä onnistuttiin neuvottelemaan monen toimittajan kanssa paremmat maksu- ja toimitusehdot Palveluntarjoajalle, kuin mitä ne tähän asti olivat olleet. Tätä pidettiin selkeästi tärkeänä ja merkityksellisenä asiana Palveluntarjoajalle johtuen solmitun sopimusvalmistus-sopimuksen yksityiskohdista. Toimittajapäivät olivat merkitykselliset myös Yritys Oyj:n kannalta. Muutamien toimittajien kanssa saatiin sovittua paremmat toimitusehdot.

Toimittajapäivien vahvuutena pidettiin sitä, että neuvottelutilanteessa toimittajalla oli vastapuolena kaksi asiakasta neuvottelemassa. Koettiin, että yhteisvoimalla ja suuremmalla painoarvolla saatiin parempia ehtoja neuvoteltua. Toimittajille korostettiin neuvottelutilanteessa molempien asiakkaiden, Yritys Oyj:n ja Palveluntarjoajan, volyymien yhdistämistä ja käsittelemistä ikään kuin yhtenä isona asiakkaana.

Toimittajapäivillä huomattiin myös muita mahdollisia synergiaetuja. Palveluntarjoajan omissa tuotteissa on osia, joita on mahdollista hankkia myös Yritys Oyj:n toimittajilta. Joistakin tuotteista on tarjouksia jo saatukin ja selviä hintahyötyjä on sitä kautta tulossa.

Positiivisena asiana pidettiin myös yhteyshenkilöiden tapaamista Toimittajapäivien yhteydessä. Yhteisesti todettiin tapaamisen helpottavan yhteydenottoja, kun vastakumppani koetaan jo tutuksi henkilöksi. Tämä koskee yhtä lailla toimittajien yhteyshenkilöitä kuin Yritys Oyj:n ja Palveluntarjoajankin yhteyshenkilöitä.

Toimittajapäivien onnistumista ja hyvän lähtökohdan antamista koko ulkoistamisprojektille kuvaa hyvin Palveluntarjoajan toimitusjohtajan toteamus ensimmäisten Toimittajapäivien jälkeen:

Montaa sopimusvalmistusprojektia ollaan oltu aloittamassa, isojenkin firmojen kanssa, mutta koskaan ei ole aloitusta hoidettu näin hienosti!

Myös yhteistyön vaiheessa kaksi koettiin toimineen hyvin ja yhteyshenkilöiden tehneen hyvää työtä yhteisen päämäärän eteen.

Kolmas tutkimusteema: Avoimen tilauskannan ja varastojen siirtäminen

Kolmannessa tutkimusteemassa paneuduttiin tarkastelemaan vaiheen kolme onnistumista eli avoimen tilauskannan ja varastojen siirtämistä. Haastateltavilta haettiin kommentteja vaiheen onnistumisista, epäonnistumisista tai kehitysehdotuksista sekä yhteistyön sujuvuudesta. Teemahaastattelua tehtäessä tämä vaihe oli vasta alussa ja kommentit sen vuoksi osin ennakoivia.

Todettiin, ettei avointa tilauskantaa tarvinnut siirtää, kun avoimia kotiinkutsutilauksia ei siirtohetkellä enää ollut. Palveluntarjoaja kommentoi varastojen siirron teettävän heille vähän enemmän töitä. Yritys Oyj:n varastolistalta on tilaushetkellä tarkistettava Yritys Oyj:n saldo ja sen mukaan toiminnanohjausjärjestelmään syötettävä toimittajaksi joko Yritys Oyj tai toimittaja. Tilanteen nähtiin kuitenkin helpottuvan ajan myötä ja ensimmäisten laitteiden osien ostamisen ennakoitiin jo muuttavan tilannetta siihen suuntaan, että Palveluntarjoaja pystyy aloittamaan osien hankinnan toimittajilta.

Hankalimmiksi koettiin ostonimikkeet, joita Yritys Oyj:llä ei enää ollut saldoilla ja jotka olivat saatavuudeltaan vaikeimpia eli niin sanottuja pitkän toimitusajan nimikkeitä. Tietoa näistä nimikkeistä olisi kaivattu vielä aikaisemmin.

Neljäs tutkimusteema: Hankintatoimen vastuun siirtäminen

Neljännessä tutkimusteemassa paneuduttiin tarkastelemaan viimeisen vaiheen onnistumista eli hankintatoimen vastuun siirtämistä. Haastateltavilta haettiin kommentteja vaiheen onnistumisista, epäonnistumisista tai kehitysehdotuksista sekä yhteistyön sujuvuudesta. Teemahaastattelua tehtäessä tämä vaihe oli vasta alussa ja kommentit sen vuoksi osin ennakoivia.

Palveluntarjoajan näkökulmasta heidän toimitusketjuun tulee uusia toimittajia tämän projektin johdosta. Ostokanavia tulee lisää ja suurimpana muutoksena nähtiin suorien ostojen lisääntyminen. Monia osia oli tähän asti ostettu jälleenmyyjien kautta, mutta nyt kanava aukesi suoraan toimittajalle. Palveluntarjoajalle uusia toimittajia tässä alkuvaiheessa oli tulossa noin parikymmentä.

Yhteenvetona voidaan todeta tämän hankintatoimen ulkoistamisprosessin sujuneen hyvin. Palveluntarjoajan toimitusjohtajan sanoin:

Yhteistyö on sujunut mutkattomasti Yritys Oyj:n ja Palveluntarjoajan välillä ja toiminta on ollut kaiken kaikkiaan hyvin tavoitteellista ja yhteen päämäärään pyrkivää, joka johtuu luonnollisesti hyvin selkeistä tavoitteista ja prosessiin osallistuvien henkilöiden hyvästä motivaatiosta.

Itse ulkoistamisprosessi on sujunut pääpiirteittäin hyvin ja erityisen positiivisinä yksittäisinä asioina nousi mieleeni hyvin järjestetyt asentajien koulutustilaisuudet tehtaallanne ja meidän toimitiloissa sekä Toimittajapäivät, joita järjestettiin avaintoimittajille yhteistyössä kanssanne.

Pienenä miinuksena voin todeta, että tuoterakenteiden muutokset ovat aiheuttaneet ylimääräistä työtä meidän päässä, kuten myös nimiketietojen puutteet sekä niissä olleet virheet. Nimike- ja rakennetietojen syöttäminen järjestelmäämme on ollut myös hitaampaa kuin alun perin oletimme.

Kokonaisuutena voidaan kuitenkin todeta, että prosessi on mennyt hyvin tähän saakka.

Yhteenveto tutkimusosion litteroidusta teemahaastattelusta on esitetty taulukossa 7. Taulukon merkinnät PT 1 - PT 3 kuvaavat haastateltuja henkilöitä ja lyhenne PT tulee sanasta Palveluntarjoaja.

Tutkimusteema 1: Siirrettävien ostonimikkeiden määrittäminen	PT 1	PT 2	PT 3
<p>Onnistumiset, epäonnistumiset, kehitysehdotukset, yhteistyö/kumppanuus /yhteyshenkilöt</p>	<ul style="list-style-type: none"> - Nimikkeiden siirtämiseen olisi kiinnitettävä enemmän huomiota. - Nimikkeiden määrittely heti alkuvaiheessa olisi valmisteltava tosi hyvin, koska tuotannonohjausjärjestelmät toimivat eri lailla ja niiden vaatimukset ovat erilaiset. - Revisiomerkintätavoissa oli eroja, joka vaikeutti toimintaa. - Tarjouspyyntö tuli ensin pelkillä koodeilla, joka vaikeutti toimintaa. - Tarjouspyynnön jälkeen tiedot tulivat pätkissä eri Exceleissä, joka söi aikaa. - Siirrettävät tuoterakenteet olivat selkeitä CD-levyllä. - Dokumentaatio oli kunnossa, vain muutama pieni revisiovirhe. - Alussa (tarjousvaiheessa) kaikki tieto kulki yhden ihmisen kautta. - Alussa, kun siirrettävät laitteet olivat uusia ja tuntemattomia, oli epäselvyyttä mitkä ovat valmistettavia osia ja mitkä ostettavia. - Kun ensimmäinen rakenne tulee, olisi hyvä olla tosi selkeä, kun ei ole mitään tuntemusta asiasta vielä alussa. - Antaa toisaalta näkemystä, koko tuotteesta kun joutuu kahlaamaan. - Oppii, kun joutuu tekemään töitä. 	<ul style="list-style-type: none"> - Alussa oli sähkökaavioita ja mappeja hirveä kasa. - Alku oli järkytys. - Ei selvittä millään tästä suosta. 	<ul style="list-style-type: none"> - Rakenteet tulivat tarjousvaiheessa CD-levyllä ja paperiversioina, olisi helpottanut työtä, jos olisi ollut Excelissä. - Rakenne pitäisi olla mahdollisimman selkeä.
Tutkimusteema 2: Ostonimikkeiden sopimustietojen siirtäminen	PT 1	PT 2	PT 3
<p>Onnistumiset, epäonnistumiset, kehitysehdotukset, yhteistyö/kumppanuus /yhteyshenkilöt</p>	<ul style="list-style-type: none"> - Toimittajapäivät hyvä systeemi, kun kaikki saman pöydän ääressä. - Takana se, että ollaan jo monien kanssa asiakassuhteessa ja kahden asiakkaan helpompi yhteisvoimalla neuvotella parempia ehtoja läpi. 	<ul style="list-style-type: none"> - Tässä lähdettiin tärkeimmistä liikenteeseen eli Toimittajapäivät. - Saatiin sovittua kotiin päin maksuehdot ja toimitusehdot. - Se jäi mieleen, että monilla toimittajilla oli ollut toimitustapana Yritys Oyj:n oma nouto. Nyt joutuvat toimittamaan rahtivapaasti palveluntarjoajalle, mutta hyväksyivät asian ja suhtautuivat asiallisesti. 	<ul style="list-style-type: none"> - Kaksi asiakasta Toimittajapäivillä antaa enemmän painoarvoa. - Ollaan osoitettu, ettei vaadita liikaa ja järkevästi perusteltu asia. - Jos saadaan yhteistä kakkua isommaksi -meaningillä. - Hinnoissa ollut paljon eroja. Saatu hintaeroja Toimittajapäivien ansiosta. - Huomattu myös muita synergiaetuja toimittajien kanssa muissa tuotteissa.

Tutkimusteema 3: Avoimen tilauskannan ja varastojen siirtäminen	PT 1	PT 2	PT 3
<p>Onnistumiset, epäonnistumiset, kehitysehdotukset, yhteistyö/kumppanuus /yhteyshenkilöt</p>	<p>- Teettää enemmän töitä, kun ensisijaiseksi toimittajaksi merkattava Yritys Oyj. - Penkomista tulee, mutta asettuu pian uomiinsa. - Todennäköisesti jo ensimmäisten valmistettavien laitteiden jälkeen tilanne tasaantuu ja Yritys Oyj:n varastolista pienenee huomattavasti.</p>		
Tutkimusteema 4: Hankintatoimen vastuun siirtäminen /Toimitusketjun rakenne ja hallinta	PT 1	PT 2	PT 3
<p>Onnistumiset, epäonnistumiset, kehitysehdotukset, yhteistyö/kumppanuus /yhteyshenkilöt</p>	<p>-Pieniä muutoksia, kun uusia toimittajia tullut. - Ostokanavia tullut lisää. Ostettu ennen jälleenmyyjien kautta, mutta nyt tulee suoraan.</p>	<p>- Uusia toimittajia tullut ensimmäisen laitteen listan mukaan noin kaksikymmentä.</p>	

Taulukko 7: Yhteenveto kehittämishankkeen tutkimusosion tuloksista

4.3 Johtopäätökset ja jatkokehitysehdotukset

Tässä luvussa on esitetty tutkimuksen pohjalta tehdyt johtopäätökset. Tämän toiminnallisen kehittämishankkeen johtopäätökset perustuvat luvussa 4.2 esitettyihin tutkimusosion tuloksiin ja tekijän kehittämishankkeen aikana tekemiin havaintoihin. Johtopäätökset on esitetty selkeyden vuoksi suoritettuna kehittämishankkeen vaiheistusta noudattaen. Esitetyt jatkokehitysehdotukset ovat nousseet joko tutkimustuloksista tai toteutetusta kehittämishankkeesta.

Ensimmäinen tutkimusteema: Siirrettävien ostonimikkeiden määrittäminen

Tehdyn tutkimuksen ja kehittämishankkeesta saatujen kokemusten perusteella voidaan todeta, että ulkoistamisprosessin alun tärkeyttä ei voida liikaa korostaa. Teemahaastattelusta nousi selkeästi esiin niin Palveluntarjoajan kuin Yritys Oyj:n näkökulmasta aloituspalaverin tarve ja tärkeys. Jatkokehitysehdotuksena Yritys Oyj:lle esitetään ulkoistamishankkeen aloituspalaverin suunnittelua tarvittavine dokumentteineen. Aloituspalaverissa olisi hyvä olla mukana kaikki asianosaiset henkilöt molemmilta osapuolilta. Tarpeelliseksi katsottuja läpikäytäviä asioita ovat muun muassa toiminnanohjausjärjestelmien yhteensopivuus, siirrettävien laitteiden rakenteiden läpikäynti sekä tiedonsiirron työkaluista ja käytännöistä sopiminen.

Toiminnanohjausjärjestelmien yhteensopivuuteen olisi hyvä perehtyä erityisesti tuotekoodauksen ja rakenteiden ylläpidon osalta. Tässä projektissa haasteelliseksi toiminnanohjausjärjestelmien yhteensopivuudessa nousi ostonimikkeiden revisioiden merkitsemistapa. Palveluntarjoajan toiminnanohjausjärjestelmässä revisio merkittiin erilailla, kun Yritys Oyj:n. Tämä aiheutti lisätöitä molemmille osapuolille koko projektin ajan.

Palveluntarjoajan kommentteista nousi esiin tarve tarkemmalle siirrettävien laitteiden rakenteiden läpikäymiselle ja tuotekoulutukselle heti projektin alussa. Erityisen ongelmalliseksi koettiin laitteiden tuntemattomuus, joka alussa sekä työllisti että myöskin säikäytti Palveluntarjoajan. Entuudestaan tuntemattomasta ja määrällisesti valtavasta materiaalista oli vaikea hahmottaa relevantteja kohtia ja rakenteiden muodostumislogiikkaa.

Molempien osapuolien näkökulmasta projektin alussa tiedonsiirron työkaluista ja käytännöistä sopiminen koettiin tärkeäksi ja työtä vähentäväksi seikaksi. Yhtenä keinona esitettiin esimerkiksi yhden Excel-tiedoston käyttöönottoa, johon molemmin puolin lisättäisiin tietoa sitä mukaan, kun tarvetta ilmenee. Tällä välttyttäisiin monien Excel-tiedostojen luomiselta ja lähetystulvalta. Jatkokehitysehdotuksena Yritys Oyj:lle esitetään työkalun suunnittelua helpottamaan tiedonvaihtoa Yritys Oyj:n ja Palveluntarjoajan välillä. Tiedonvaihtotyökalu

voisi olla helpoimmin toteutettavissa esimerkiksi Excel-tiedostomuodossa tai vaihtoehtoisesti luomalla Extranet-alusta internetiin.

Toinen tutkimusteema: Ostonimikkeiden sopimustietojen siirtäminen

Tämän vaiheen koettiin tutkimustulosten ja tehtyjen havaintojen mukaan onnistuneen hyvin. Erityisesti kiiteltiin Toimittajapäivien onnistumista. Konseptia pidettiin hyvänä ja toimivana sekä Palveluntarjoajan että Yritys Oyj:n näkökulmasta. Toimittajapäivillä tavattiin tärkeimmät toimittajat, käytiin läpi sopimustiedot ja joidenkin toimittajien kohdalla saatiin yhteisvoimin myös parannettua maksu- ja toimitusehtoja.

Muiden toimittajien sopimustiedot siirrettiin Excel-tiedostona Palveluntarjoajalle ja toimittajia informoitiin muutoksesta sähköpostitse lähetetyllä tiedotteella.

Johtopäätöksenä voidaan todeta, että Toimittajapäivät on konsepti, jonka avulla sopimustiedot saadaan tehokkaimmin ja hyödyllisimmin siirrettyä.

Kolmas tutkimusteema: Avoimen tilauskannan ja varastojen siirtäminen

Tämä vaihe koettiin havaintojen mukaan onnistuneen suunnitellusti. Vaihe oli työläs sekä Yritys Oyj:n että Palveluntarjoajan näkökulmasta. Yritys Oyj:llä eniten töitä teetti ennakoitusti siirrettävien varastojen keräys ja pakkaus. Palveluntarjoaja koki työlääksi vaiheeksi sen, että osa ostonimikkeistä oli tilattava Yritys Oyj:ltä ja osa toimittajilta. Tilanteen nähtiin kuitenkin helpottuvan molemmiin puolin ajan myötä, kun Yritys Oyj:n varastot pienenevät tehdyillä varastosiirroilla.

Erityistä huomiota vaiheessa olisi kiinnitettävä pitkän toimitusajan ostonimikkeiden siirtämiseen. Tietoa näiden nimikkeiden varastojen riittävydestä olisi kaivattu vielä aikaisemmin.

Neljäs tutkimusteema: Hankintatoimen vastuun siirtäminen

Johtopäätöksiä tämän vaiheen onnistumisesta oli vielä aikaista tehdä. Tehdyn sopimusvalmistus-sopimuksen mukaan Palveluntarjoaja tilasi Yritys Oyj:ltä tässä ensimmäisessä vaiheessa ne ostonimikkeet, joita Yritys Oyj:llä oli varastossa. Muiden nimikkeiden osalta Palveluntarjoaja käynnisti ostot suoraan toimittajilta. Siirrettävistä 971:stä ostonimikkeestä 510 tilattiin Yritys Oyj:ltä ja loput 461 toimittajilta. Hankintatoimen vastuun siirtämisen todettiin alkaneen osittain.

Tässä luvussa 4.3 esitettiin jatkokehitysehdotuksina Yritys Oyj:lle ulkoistamishankkeen aloituspalaverin suunnittelua tarvittavine dokumentteineen sekä tiedonvaihtotyökalun luomista.

4.4 Jatkotutkimusaiheet

Tässä luvussa on esitetty jatkotutkimusaiheita Yritys Oyj:lle tehdyn toiminnallisen kehittämishankkeen pohjalta.

Tämän toiminnallisen kehittämishankkeen yhtenä tavoitteena oli luoda ja kuvata hankintatoimen ulkoistamisprosessi. Yritys Oyj:n näkökulmasta tällä tavoiteltiin prosessin dokumentointia niin, että ulkoistamisprosessi olisi jatkossa mahdollista toistaa tarvittaessa. Jos ja kun ulkoistaminen tulee ajankohtaiseksi tulevaisuudessa, hankkeen onnistumista olisi mielenkiintoista tutkia ja verrata edelliseen ulkoistamisprojektiin.

Tämä kehittämishanke liittyi suurempaan hankkeeseen, jossa ulkoistettiin Yritys Oyj:n laitevalmistusta. Toisena jatkotutkimusaiheena esitetään ulkoistamiskulujen selvittämistä. Minkä verran työtunteja ja muita kuluja ulkoistamisprojekteihin käytettiin? Tällä tiedolla voi olla jatkossa käyttöä punnittaessa eri vaihtoehtoja. Tutkimus olisi hyödyllinen siinäkin mielessä, että nähtäisiin pienenevätkö kulut, jos ulkoistamisprojekteja tehdään useampi ja ulkoistamisprosessit hioutuvat kokemuksen karttuessa.

Tämän kehittämishankkeen, hankintatoimen ulkoistaminen, onnistuminen taloudellisten tunnuslukujen näkökulmasta on yksi esitettävä jatkotutkimusaihe. Taloudellisista ja Yritys Oyj:ssä jo seurattavista tunnusluvuista olisi mielenkiintoista tutkia ulkoistamisen vaikutusta yrityksen varaston kiertonopeuteen ja vaihto-omaisuuteen sitoutuneeseen pääomaan.

Neljäs esitettävä jatkotutkimusaihe liittyy Yritys Oyj:n hankintatoimen toimihenkilöiden muuttuviin toimenkuviin. Tämän kehittämishankkeen johdosta hankintatoimen toimihenkilöiden toimenkuvat tulevat tulevaisuudessa muuttumaan. Minkä verran ja mihin suuntaan? Mielenkiintoisia ja tutkimuksen arvoisia kysymyksiä.

5 Päätäntö

Tässä luvussa on arvioitu tekijän ammatillisen osaamisen kehittymistä kehittämishankkeen aikana. Lopuksi on suoritettu itsearviointi Laurean ylemmän ammattikorkeakoulututkinnon oppinäytetyön arviointikriteerejä noudattaen.

5.1 Opinnäytetyö ammatillisen osaamisen kehittämisessä

Ylemmän ammattikorkeakoulututkinnon opinnäytetöiden työelämäyhteyttä on integroitu opiskelijoiden opintoihin, jotta opiskelijat kehittyisivät omaa työtään ja alaansa kehittävinä asiantuntijoina. Opinnäytetyö pyritään organisoimaan yhteisöllisenä kehittämisprosessina. Opinnäytetyöhön osallistuvat henkilöt toimivat yhteisönä, jossa tuotetaan uutta tietoa ja kehitetään oman kohdeyrityksen lisäksi myös kyseistä alaa, työelämää ja omaa jatkuvaa oppimista ja itsensä kehittämistä. (Ylemmän ammattikorkeakoulututkinnon opinnäytetyöohje 2007.)

Tämän opinnäytetyön teoreettisena tavoitteena oli hankkia teoreettinen tietoperusta kehittämishankkeen kannalta olennaisista asioista. Teoreettisessa viitekehyksessä perehdyttiin hankintatoimea, ulkoistamista, toimitusketjuja ja palvelutarjoomaa käsitteleviin teorioihin. Opinnäytetyön toiminnallisena tavoitteena oli hankittua teorianäkemystä apuna käyttäen suunnitella, mallintaa ja varmistaa hankintatoimen ulkoistamisprosessin sujuvuus operatiivisessa toiminnassa. Lisäksi tavoitteena oli hankintatoimen ulkoistamisprosessin myötä Yritys Oyj:n toimitusketjun muuttaminen. Ylemmän ammattikorkeakoulututkinnon opinnäytetöiltä edellyttämä tutkimuksellisuus toteutettiin tutkimalla ulkoistamisprosessin onnistumista kvalitatiivisin menetelmin.

Henkilökohtaisesti koen opinnäytetyöprosessin kehittäneen eniten ammatillista osaamistani teorianäkemysten ja projektihallinnan saralla. Oman alan teoriaan syvämmällä perehtymisen ja sen soveltamisen käytäntöön työn kautta avasi katsantokantaani ja ammattitaitoani. Kehittämishankkeen toteuttaminen aikatauluun sidotusti kehitti projektihallintaosaamistani.

Tämä opinnäytetyö toteutettiin yhteisöllisenä kehittämisprosessina ja prosessiin osallistivat tekijän ja Yritys Oyj:n lisäksi Palveluntarjoaja ja opinnäytetyön ohjaaja taustaorganisaationaan Laurea-ammattikorkeakoulu. Kehittämishankkeen voidaan todeta olleen Laurean ylemmän ammattikorkeakoulututkinnon opinnäytetöille asetettujen tavoitteiden ja tarkoitusten mukainen.

5.2 Itsearviointi

Tämän opinnäytetyön itsearviointi on suoritettu mukailleen Laurea-ammattikorkeakoulun LbD¹⁶-mallia, jossa työn arviointi suoritetaan neljällä eri kategorialla. Kategoriat ovat autenttisuus, tutkimuksellisuus, uuden luominen ja käyttökelpoisuus.

¹⁶ Learning by Developing

Autenttisuus

Opinnäytetyön aihe, hankintatoimen ulkoistaminen, oli osa suurempaa projektia, jossa samanaikaisesti ulkoistettiin kohdeyrityksen laitevalmistus. Yrityksen hallituksen strategisen linjauksen mukaisesti aihe oli kohdeyrityksen kannalta tärkeä ja aidosti työelämää kehittävä. Suoritettu kehittämishanke on kuvattu tarkasti ja vaiheistetuksi ja opinnäytetyön raportista on nähtävissä kehittämishankkeen aikaiset haasteet ja oppimisprosessit.

Tutkimuksellisuus

Opinnäytetyön teoreettinen viitekehys rakennettiin keskittyen kehittämishankkeen kannalta olennaisiin teemoihin. Teoriaosuuden asiayhteydet on perusteltu ja riippuvuudet kuvattu sekä sanallisesti että teoriaosuudessa esitetyn kuvion avulla. Teoreettisessa viitekehyksessä lähteitä on käytetty monipuolisesti ja uusimpaan mahdolliseen tietoon nojaten. Lähdekirjallisuutta haettiin sekä koti- että ulkomaisista julkaisuista, tieteellisistä artikkeleista ja internetistä ja käytetyt lähteet hyväksyttiin opinnäytetyön ohjaajalla.

Opinnäytetyössä käytettiin kvalitatiivista tutkimusotetta ja tiedonkeruu suoritettiin teemahaastattelulla ja osallistuvalla havainnoinnilla. Käytettyjen menetelmien sopivuus laadulliseen toimintatutkimukseen on metodologiakirjallisuudesta varmistettu ja perustelut esitetty opinnäytetyön raportissa.

Toteutetun kehittämishankkeen tutkimuksellisuutta on opinnäytetyön raportissa tarkasteltu luotettavuuden, käyttökelpoisuuden, hyödyllisyyden ja vaikuttavuuden kannalta. Aiheita on käsitelty metodikirjallisuuteen perehtyen ja rehellisesti arvioiden ja perustellen.

Kehittämishankkeen kuvaus on vaiheistettu ja esitetty loogisesti etenevässä järjestyksessä. Toteutettua kehittämishanketta seurannut tutkimusosio on esitetty samaa vaiheistusta ja järjestystä noudattaen.

Uuden luominen

Opinnäytetyön johtopäätökset on tehty pohjautuen suoritetun teemahaastattelun aineistoon ja tekijän kehittämishankkeen aikana tehtyihin havaintoihin. Teemahaastattelun runko on muodostettu teoreettiseen viitekehykseen nojaten.

Toteutetun kehittämishankkeen kautta on saatu kohdeyrityksen kannalta uutta merkittävää tietoa ulkoistamisprosessin onnistumisesta. Hankkeen yhteydessä kuvattu hankintatoimen ulkoistamisprosessi voi olla hyödyllinen myös ulkopuolisille tahoille. Alan kirjallisuudessa

hankintatoimen ulkoistamista on tutkittu vielä vähän ja kuvattua mallia hankintatoimen ulkoistamisprosessista ei ole esitetty.

Käyttökelpoisuus

Kehittämistehtävän tuotoksena syntynyt hankintatoimen ulkoistamisprosessin kuvaus on kohdeyritykselle käyttökelpoinen ja tarpeellinen tulevaisuuden mahdollisia ulkoistamisprojekteja silmällä pitäen. Kehittämistehtävän jatkokehitysehdotukset kohdeyritykselle on opinnäytetyön raportissa esitetty. Esitetyt jatkokehitysehdotukset ovat toteuttamiskelpoisia ja hyödyllisiä.

Lähteet

- Aaltola, J. & Valli, R. (toim.) 2001. Ikkunoita tutkimusmetodeihin 1. Metodien valinta ja aineistonkeruu: Virikkeitä aloittelevalle tutkijalle. Jyväskylä: PS-kustannus.
- Christopher, M. 2004. Logistics and Supply Chain Management. Strategies for Reducing Cost and Improving Service. 2. painos. Harlow: Pearson Education.
- Eskola, J. & Suoranta, J. 2008. Johdatus laadulliseen tutkimukseen. 8. painos. Tampere: Vastapaino.
- Grönroos, C. 2009. Palvelujen johtaminen ja markkinointi. Ekonomia-sarja. 3. uudistettu painos. Helsinki: WSOYpro.
- Haapanen, M., Vepsäläinen, A. & Lindeman, T. 2005. Logistiikka osana strategista johtamista. Porvoo: WS Bookwell.
- Hirsjärvi, S., Remes, P. & Sajavaara, P. 2009. Tutki ja kirjoita. 15. uudistettu painos. Helsinki: Kustannusosakeyhtiö Tammi.
- Hokkanen, S., Karhunen, J. & Luukkainen, M. 2002. Johdatus logistiseen ajatteluun. Jyväskylän ammattikorkeakoulun julkaisu 13. Jyväskylä: Jyväskylän ammattikorkeakoulu.
- Iloranta, K. & Pajunen-Muhonen, H. 2008. Hankintojen johtaminen. Ostamisesta toimittajamarkkinoiden hallintaan. Helsinki: Tietosanoma.
- Jané, J. & de Ochoa, A. 2006. The Handbook of Logistics Contracts. A Practical Guide to a Growing Field. New York: Palgrave Macmillan.
- Kananen, J. 2009. Toimintatutkimus yritysten kehittämisessä. Jyväskylän ammattikorkeakoulun julkaisu 101. Jyväskylä: Jyväskylän ammattikorkeakoulu.
- Karrus, K. 2005. Logistiikka. 3. - 5. painos. Helsinki: WSOY.
- Kettunen, J. & Reiman, T. 2004. Ulkoistaminen ja alihankkijoiden käyttö ydinvoimateollisuudessa. VTT tiedotteita 2228. Espoo: VTT.
- Kiiskinen, S., Linkoaho, A. & Santala, R. 2002. Prosessien johtaminen ja ulkoistaminen. Ekonomia-sarja. Helsinki: WSOY.
- Leenders, M., Fearon, H., Flynn, A. & Johnson, P. 2002. Purchasing and Supply Management. 12. painos. New York: McGraw-Hill.
- Lysons, K. & Gillingham, M. 2003. Purchasing and Supply Chain Management. 6. painos. Essex: Pearson Education.
- Malhotra, N. 2007. Marketing Research. An Applied Orientation. 5th edition. New Jersey: Pearson Prentice Hall.
- Metsämuuronen, J. (toim.) 2006. Laadullisen tutkimuksen käsikirja. Helsinki: International Methelp.
- Ojasalo, J. & Ojasalo, K. 2008. Kehitä teollisuuspalveluja. Helsinki: Talentum.
- Ojasalo, K., Moilanen, T. & Ritalahti, J. 2009. Kehittämistyön menetelmät. Uudenlaista osaamista liiketoimintaan. Helsinki: WSOYpro.

Pajarinen, M. 2001. Ulkoistaa vai ei - Outsourcing teollisuudessa. Helsinki: Elinkeinoelämän tutkimuslaitos.

Pastinen, I., Mäntynen, J. & Koskinen, L. 2003. Kaupan ja teollisuuden logistiikka. Tampere: Tampereen teknillinen yliopisto.

Pelin, R. 2009. Projektihallinnan käsikirja. 6. uudistettu painos. Helsinki: Projektijohtaminen.

Ritvanen, V. & Koivisto, E. 2007. Logistiikka pk-yrityksissä. Hankinta kilpailutekijänä. Helsinki: WSOY Oppimateriaalit.

Sakki, J. 2003. Tilaus-toimitusketjun hallinta. Logistinen B-to-B -prosessi. 6. uudistettu painos. Espoo: Hakapaino.

Toikko, T. & Rantanen, T. 2009. Tutkimuksellinen kehittämistoiminta. Tampere: Tampere University Press.

Vilkkä, H. 2006. Tutki ja havainnoi. Helsinki: Kustannusosakeyhtiö Tammi.

Vilkkä, H. & Airaksinen, T. 2003. Toiminnallinen opinnäytetyö. Helsinki: Kustannusosakeyhtiö Tammi.

Walters, D. & Rainbird, M. 2007. Strategic Operations Management. A Value Chain Approach. New York: Palgrave Macmillan.

Waters, D. 2003. Logistics. An Introduction to Supply Chain Management. New York: Palgrave Macmillan.

Waters, D. 2007. Global Logistics. New Directions in Supply Chain Management. 5. painos. Lontoo: Kogan Page.

Sähköiset lähteet

Ali-Yrkkö, J. 2007. Ulkoistukset Suomen teollisuusyrityksissä - onko toimialalla merkitystä? Helsinki: Elinkeinoelämän tutkimuslaitos. Viitattu 28.10.2009.
<http://www.etla.fi/julkaisuhaku.php?type=details&id=1385>

Brax, S. 2007. Palvelut ja tuottavuus. Teknologia katsaus 204/2007. Helsinki: Tekes. Viitattu 28.12.2009.
https://www.tekes.fi/fi/gateway/PTARGS_0_201_323_333_1367_43/portlets/order/publicationlist.jsp

Hernesniemi, H. (toim.) 2007. Menestyvä alihankkija 2015. Visio ja toimenpiteet. Helsinki: Teknoliateollisuus. Viitattu 10.12.2009.
http://www.teknologiainfo.net/content/kirjat/pdf-tiedostot/Liiketoiminnan_kehittaminen/alihankintavisio_2_painos.pdf?from=4686074684437083

Häkkinen, K. 2005. Hankintatoimen ulkoistus metalliteollisuudessa. VTT tiedotteita 2314. Espoo: VTT. Viitattu 22.10.2009.
<http://www.vtt.fi/inf/pdf/tiedotteet/2005/T2314.pdf>

Keski-Suomen TE-keskus. 2005. Alihankinta ja ulkoistaminen. Esiselvitys. Keski-Suomen TE-keskuksen julkaisuja B3. Jyväskylä: Keski-Suomen TE-keskus. Viitattu 8.10.2009.
<http://www2.tekeskus.fi/new/kes/Julkaisut/Tutkimukset/Alihankinta%20ja%20Ulkoistaminen%20-esiselvitys.pdf>

Kuula, A. 2006. Toimintatutkimus. Luku 5.4. kokonaisuudesta Saaranen-Kauppinen, A. & Puusniekka, A. 2006. KvaliMOTV - Menetelmäopetuksen tietovaranto. Tampere:

Yhteiskuntatieteellinen tietoaarkisto. Viitattu 14.9.2009.
http://www.fsd.uta.fi/menetelmaopetus/kvali/L5_4.html

McCarthy, I. & Anagnostou, A. 2004. The impact of outsourcing on the transaction costs and boundaries of manufacturing. *International Journal of Production Economics* 88, 61 - 71.
Viitattu 28.10.2009.
<http://motresearch.bus.sfu.ca/Papers/Outsourcing2004.pdf>

Rantanen, M. 2004. Ulkoistamisen päätöksenteon teoria ja käytäntö. Esimerkkinä hotellin siivoustoiminnan ulkoistaminen. Pro gradu -tutkielma. Tampereen yliopisto. Kauppatieteiden laitos. Viitattu 27.9.2009.
<http://tutkielmat.uta.fi/pdf/gradu00381.pdf>

Teknolohiateollisuus. 2009. Alihankinnan suhdannekysely. Viitattu 29.10.2009.
<http://www.teknolohiateollisuus.fi/fi/uutishuone/tiedotteet/2009-6>

Ylemmän ammattikorkeakoulututkinnon opinnäytetyöohje. 2007. Laurea-ammattikorkeakoulu. Optima. Sisäinen materiaali. Viitattu 24.1.2010.
<http://optima.discendum.com/learning/id74/bin/user?rand=9913>

Kuvioluettelo

Kuvio 1: Ulkoistamissopimuksen syntyminen.....	21
Kuvio 2: Ulkoistamisprosessin vaiheet	24
Kuvio 3: Ulkoistamishankkeiden päähankkijoiden mukaan	26
Kuvio 4: Toimitusketjun suhteet.....	37
Kuvio 5: Laajennettu palvelutarjooma.....	44
Kuvio 6: Yhteenveto teoreettisesta viitekehystä	46
Kuvio 7: Kehittämishankkeen projektiorganisaatio	56

Taulukkuuettelo

Taulukko 1: Kehittämishankkeen tavoitteet ja tutkimuskysymykset	8
Taulukko 2: Ulkoistamisen määritelmiä	13
Taulukko 3: Ulkoistamisen syitä	18
Taulukko 4: Hankintatoimen tehtäviä.....	29
Taulukko 5: Kehittämishankkeen ja opinnäytetyön aikataulusuunnitelma	52
Taulukko 6: Kehittämishankkeen ja opinnäytetyön toteutunut aikataulu	53
Taulukko 7: Yhteenveto kehittämissuunnitelman tutkimusosion tuloksista	74

Tiedote Yritys Oyj - Palveluntarjoaja yhteistyöstä

Arvoisa Yhteistyökumppani,

Osana keväällä 2009 tehtyä strategiamuutosta, Yritys Oyj ulkoistaa tuotantoautomaatiolaitteiden valmistusta. 29.9.2009 Yritys Oyj ("Yritys") ja Palveluntarjoaja ("Palveluntarjoaja") ovat allekirjoittaneet sopimuksen tuotantoautomaatiolaitteiden sopimusvalmistuksesta. Paikkakunnalla X toimiva Palveluntarjoaja on vaativiin tuotteisiin erikoistunut mekatroniikan sopimusvalmistaja, jonka asiakaskuntana on vientiin suuntautunut teknologiateollisuus.

Jatkossa osa Yritys Oyj:n komponentti- ja osahankinnoista tulee tapahtumaan Palveluntarjoajan kautta soveltaen Yritys Oyj:n sopimushintoja ja -ehtoja. Tämän tiedotteen valtuuttamana voitte antaa Palveluntarjoajalle Yritys Oyj:n sopimushinnat niiden tuotteiden osalta, jotka kuuluvat Yritys Oyj:n automaatiolaitteisiin.

PALVELUNTARJOAJAN YHTEYSTIEDOT:

Palveluntarjoaja

Osoite 1

11111 PAIKKAKUNTA

Puhelin 000 000 000

Telefax 000 000 000

mail: palveluntarjoaja(at).fi

Suorat sähköpostiosoitteet muotoa: etunimi.sukunimi@palveluntarjoaja.fi

Lisätietoja antavat:

Taru Laitinen

Yritys Oyj

Tuotantopäällikkö

Yritys Oyj

Notification Yritysoyj - Service Provider co-operation

Dear Partner,

In May 2009 Yritysoyj announced a new strategy, Yritysoyj is outsourcing part of its manufacturing. As per contract between Yritysoyj ("Yritysoyj") and Service Provider ("Service Provider"), signed 29th of September, Service Provider will manufacture Yritysoyj Automation Equipment. Service Provider, based in xx, Finland, is a contract manufacturer specialized in automation and mechatronic products.

In the future, part of Yritysoyj component and part sourcing, will be sourced through Service Provider. With this notification we kindly ask You to use Yritysoyj contract prices also with Service Provider.

SERVICE PROVIDER CONTACT INFORMATION:

Service Provider

Address 1

11111 CITY

FINLAND

Telephone +358 000 000 000

Telefax +358 000 000 000

mail: serviceprovider(at).fi

or

firstname.lastname@serviceprovider.fi

More information when needed, please contact to:

Taru Laitinen

Production Manager

Yritysoyj

Yritysoyj

Teemahaastattelun runko

Aihe: Hankintatoimen ulkoistaminen

Aloitus klo:

Lopetus klo:

Osallistujat:

ULKOISTAMISPROSESSI (siirtymävaihe):

- Vaihe 1: Siirrettävien ostonimikkeiden määrittäminen
 - Onnistumiset?
 - Epäonnistumiset?
 - Yhteistyö/kumppanuus/Yhteyshenkilöt?
 - Kehitysehdotukset ja muut kommentit?

- Vaihe 2: Ostonimikkeiden sopimustietojen siirtäminen
 - Onnistumiset?
 - Epäonnistumiset?
 - Yhteistyö/kumppanuus/Yhteyshenkilöt?
 - Kehitysehdotukset ja muut kommentit?

- Vaihe 3: Avoimen tilauskannan ja varastojen siirtäminen
 - Onnistumiset?
 - Epäonnistumiset?
 - Yhteistyö/kumppanuus/Yhteyshenkilöt?
 - Kehitysehdotukset ja muut kommentit?

- Vaihe 4: Hankintatoimen vastuun siirtäminen/Toimitusketjun rakenne ja hallinta
 - Onnistumiset?
 - Epäonnistumiset?
 - Yhteistyö/kumppanuus/Yhteyshenkilöt?
 - Kehitysehdotukset ja muut kommentit?

PALVELUTARJOOMA:

- Laajennetusta palvelutarjoomasta yhteiset tekijät:
 - Vuorovaikutus
 - Asiakkaan osallistuminen
 - Miten koettu?