IT-HANKINTAPROSESSIN ONGELMAKOHTIA PÄIJÄT-HÄMEEN PK-YRITYKSISSÄ

Ostajan näkökulma

LAHDEN AMMATTIKORKEAKOULU
Liiketalouden laitos
Markkinointi
Opinnäytetyö
Kevät 2007
Milla Pakkanen
Satu Viljakainen

Lahden ammattikorkeakoulu
Liiketalouden laitos

PAKKANEN, MILLA
VILJAKAINEN, SATU: IT-hankintaprosessin ongelmakohtia Päijät-Hämeen pk-yrityksissä - Ostajan näkökulma

Markkinoinnin opinnäytetyö, 78 sivua

Kevät 2007

TIIVISTELMÄ

Tässä opinnäytetyössä tarkastellaan pk-yritysten IT-hankintaprosessia ostajien näkökulmasta. Opinnäytetyössä käsitellään päijäthämäläisten pk-yritysten IT-vastaavien haastatteluissa esiin tullutta laadullista tietoa pk-yritysten IT-hankintaprosessiin vaikuttavista tekijöistä. Tavoitteena on kartoittaa erityisesti millaisista vaiheista pk-yritysten IT-hankintaprosessi koostuu ja millaisia ongelmia prosessissa kohdataan.

Aiheeseen syvennytään pk-yritysten IT-hankintaprosessiin liittyvien lähdeaineistojen sekä oppiva organisaatio –teorian kautta. Opinnäytetyössä esitellään näkemyksiä IT-hankintaprosessin vaiheistuksesta sekä selvitetään yrityksen mahdollisuuksia oppia prosessiin liittyvistä ongelmista ja keinoja onnistua välttämään ne tulevaisuudessa.

Empiirinen tutkimus suoritettiin laadullisina teemahaastatteluina seitsemässä päijäthämäläisessä pk-yrityksessä. Vastaajina toimivat yritysten IT-hankinnoista vastaavat henkilöt. Kohderyhmä rajattiin pk-yrityksiin, joiden IT-hankintapäätökset tehdään Päijät-Hämeen alueella ja joiden viimeisimmästä IT-järjestelmä, -ohjelmisto tai -palveluhankinnasta on kulunut alle kaksi vuotta.

Tutkimustuloksista nousi esiin, että päijäthämäläisten pk-yritysten IT-hankintaprosessissa esiintyy hyvin samankaltaisia ongelmia. Nämä voidaan jakaa ostajasta tai toimittajasta johtuviin ongelmiin sekä alueellisen tarjonnan ongelmiin. Suurimmat prosessin ongelmat liittyvät myyjä-asiakassuhteen osapuolten väliseen puutteelliseen viestintään. Myös alueellinen tarjonta koettiin osaltaan sopimattomaksi pk-yritysten tarpeisiin.

Avainsanat: IT-hankintaprosessi, IT-ostaja, pienet ja keskisuuret yritykset, pk-yritys, Päijät-Häme, oppiva organisaatio, benchmarking, benchlearning

Lahti University of Applied Sciences
Faculty of Business Studies

PAKKANEN, MILLA
VILJAKAINEN, SATU: Problems with the ICT investment process of SMEs in Päijät-Häme - The buyer's point of view

Bachelor's Thesis in Marketing, 78 pages

Spring 2007

ABSTRACT

The purpose of this thesis is to examine the ICT investment process of SMEs from the buyer's point of view.

This thesis deals with the qualitative information of the ICT investment process of SMEs in Päijät-Häme region. For this purpose, seven persons who are responsible for ICT investments in their organisations were interviewed.

The aim of this study was to determine what phases the ICT investment process consists of and what kind of problems are faced during the process.

This theme was explored through source materials about the ICT investment process and the theory of learning organisation. This thesis introduces views on phasing of the ICT investment process. It also discusses the company's possibilities to learn from the problems in the process and hopefully to avoid them in the future.

The empirical study was conducted by qualitative theme interviews in SMEs of Päijät-Häme. The interviewees were persons who are responsible for ICT investments in their organisations. The target group was limited to SMEs whose ICT investments are done in Päijät-Häme region and whose latest information system, software or service investment was made within two years.

The study revealed that the SMEs in Päijät-Häme have similar problems within the ICT investment process. The problems can be divided into buyer's problems, supplier's problems and regional problems of supply. The biggest problems in the ICT process deal with the supplier/buyer relationship and the inadequate communication in it. Regional supply was also seen too deficient for SME's needs.

Key words: ICT investment process, ICT buyer, small and medium sized enterprises, SME, Päijät-Häme, learning organisation, benchmarking, benchlearning

SISÄLLYS

1 JOHDANTO 1

2 PÄIJÄT-HÄMEEN IT-ALAN KYSYNTÄ JA TARJONTA 3
2.1 Päijät-Hämeen pk-yritykset 3
2.2 Päijät-Hämeen IT-yritykset 7

3 PK-YRITYSTEN IT-HANKINNAT 10
3.1 Tietotekniikan hyödyntäminen pk-yrityksissä 10
3.2 Organisaatiot ostajina 14
3.3 IT-hankintaprosessi 15
3.3.1 Strateginen suunnittelu 16
3.3.2 Tarpeen määrittelystä vaatimusmäärittelyyn 18
3.3.3 Toimittajavaihtoehtojen kartoitus 20
3.3.4 Tarjouspyyntö 20
3.3.5 Tarjousten arviointi ja pisteytys 21
3.3.6 Sopimus 23
3.3.7 Käyttöönotto ja hankinnan arviointi 23

4 OPPIVAT OSTAJAT 24
4.1 Oppiva organisaatio 24
4.2 Benchmarkingista benchlearningiin 25

5 IT-HANKINTAPROSESSI PÄIJÄT-HÄMEEN PK-YRITYKSISSÄ 27
5.1 Tutkimusongelma ja tutkimuksen tavoitteet 27
5.2 Tutkimuksen toteuttaminen ja tutkimusmenetelmät 27
5.3 Tutkimuksen reliabiliteetti ja validiteetti 30
5.4 Tutkimustulokset 32
5.4.1 Taustatietoa vastaajista 32
5.4.2 Yritysten IT-hankintaprosessien vaiheet 33
5.4.3 Yhteenveto prosesseista 50
5.4.4 IT-hankintaprosessin ongelmakohdat 51
5.4.5 Yhteenveto ongelmakohdista 67
5.4.6 Onnistunut hankintaprosessi 68
5.4.7 Ostamisen osaaminen 69

6 JOHTOPÄÄTÖKSET 71

LÄHTEET 75

1 JOHDANTO

Suomen ensimmäinen tuotannollisissa tehtävissä käytetty tietokone käynnistettiin Postipankissa vuonna 1958. Vanhan reikäkorttikoneiston laskentakapasiteetti oli jäänyt pahasti jälkeen ja Postipankilla alkoi olla vaikeuksia 1,5 miljoonan tilin hallitsemisessa, joten oli aika siirtyä automaattiseen tietojenkäsittelyyn. Postipankin tilaama kone oli tyyppiä IBM 650, ja se sai lempinimekseen Ensi.

Postipankki järjesti tarjouskilpailun, jossa olivat vastakkain Ericssonin, PCC:n ja IBM:n koneet. IBM 650 voitti, koska muissa koneissa ei joko ollut tarpeeksi laskentatehoa, tai niistä puuttuivat pankin vaatimat monipuoliset syöttö- ja tulostusmahdollisuudet. IBM 650 oli tuon ajan yleisin tietokone. Koneita oli käytössä ympäri maailmaa jo yli 600 kappaletta, ja se oli tunnettu luotettavuudestaan ja käyttövarmuudestaan. Vastaavanlaisen koneen käyttöönotosta oli hyviä kokemuksia Ruotsissa vakuutusyhtiö Folksamissa, missä konetta käytiin katsomassa. (Peltonen 2007, 4 - 5.)

Ensi oli Suomen ensimmäinen merkittävä tietotekniikkaan liittyvä hankinta. Jo tuolloisista hankintamenettelytavoista voidaan nähdä yhtäläisyyksiä nykyaikaisen hankintaprosessin kanssa. Hankinnan tarve syntyi ongelmasta, johon haettiin ratkaisua. Käsiteltävän tiedon määrä oli kasvanut merkittävästi eikä aiemmin käytetyn järjestelmän kapasiteetti ollut enää riittävä. Soveltuvien vaihtoehtojen kartoittamisen jälkeen järjestettiin tarjouskilpailu, jonka pohjalta vaihtoehtoisia tuotteita arvioitiin omien tarpeiden ja vaatimusten perusteella. Jo tuolloin hankintaan vaikuttivat erityisesti tuotteen hyvät referenssit, ja benchmarkingilla oli merkittävä rooli valintaprosessissa.

Nyt ja tulevaisuudessa käsiteltävän tiedon määrä lisääntyy jatkuvasti ja tiedon käsittelyyn löytyy äärettömästi vaihtoehtoisia IT-ratkaisuja. IT-hankintaprosessi noudattelee edelleen samoja perusperiaatteita kuin vuosikymmeniä sitten, joskin se on jalostunut teknologian kehittymisen myötä. Prosessi on samalla myös muuttunut kompleksisemmaksi asettaen haasteita erityisesti pienille ja keskisuurille yrityksille. Pk-yritysten rajallisista resursseista johtuen yhä ongelmallisempaa näille yrityksille on oman tarpeen määrittely IT-hankintaprosessin alkuvaiheessa.

Nykyään IT-hankintaprosessi on arkipäiväistynyt eivätkä suuretkaan investoinnit yleensä päädy historian kirjoihin. Esimerkiksi Suomen pankit ovat kyenneet luomaan jopa maailmankattavia yhteiskäyttöjärjestelmiä ja niiden menoista noin viisi prosenttia käytetään tietotekniikkaan (Kaven & Hartikainen 2001, 13).

Tämän opinnäytetyön tekijät olivat mukana Päijät-Hämeen IT-toimialaa tutkineessa PHIT-projektissa (PHIT-projekti 2006). Opinnäytetyössä tarkastellaan PHIT-projektin tutkimusaineistoa IT-ostajien ja IT-hankintaprosessin näkökulmasta. Lahden ammattikorkeakoulun Liiketalouden laitos tilasi tämän opinnäytetyön jatkotutkimuksena PHIT-projektille. PHIT-tutkimusprojektissa kartoitettiin Päijät-Hämeen IT-alan yritysten valmiuksia, keinoja sekä tarpeita menestyä paikallisilla markkinoilla. Tutkimuksessa toteutettiin kyselytutkimus alueen IT-yrityksille sekä haastattelututkimus alueen pk-yritysten IT-hankinnoista vastaaville. PHIT-raportti julkaistiin maaliskuun lopulla 2006.

Tässä opinnäytetyössä käsitellään pk-yritysten IT-vastaavien haastatteluissa esiin tullutta laadullista tietoa IT-hankintaprosessiin vaikuttavista tekijöistä. Tavoitteena on kartoittaa erityisesti hankintaprosessin eri vaiheisiin liittyvät ongelmakohdat ja –tilanteet. Aiheeseen syvennytään pk-yritysten IT-hankintaprosessiin liittyvien lähdeaineistojen sekä oppiva organisaatio –teorian kautta. Opinnäytetyössä esitellään näkemyksiä IT-hankintaprosessin vaiheistuksesta sekä selvitetään yrityksen mahdollisuuksia oppia prosessiin liittyvistä ongelmista ja keinoja onnistua välttämään ne tulevaisuudessa.

Tutkimuksen pääongelmia ovat

- Mitkä tekijät vaikuttavat pk-yritysten IT-hankintaprosessiin?
- Millaisista vaiheista pk-yritysten IT-hankintaprosessi koostuu ja millaisia ongelmia prosessissa kohdataan?

Tutkimus toteutettiin kvalitatiivisina teemahaastatteluina seitsemässä pk-yrityksessä. Kohderyhmä rajattiin päijäthämäläisiin pk-yrityksiin, joiden IT-hankintapäätökset tehdään Päijät-Hämeen alueella ja joiden viimeisimmästä IT-järjestelmä, -ohjelmisto tai -palveluhankinnasta oli kulunut alle kaksi vuotta.

2 PÄIJÄT-HÄMEEN IT-ALAN KYSYNTÄ JA TARJONTA

Suurin osa Päijät-Hämeen yrityksistä on pk-yrityksiä ja niiden määrä kasvaa uusyritysperustannan kautta jatkuvasti. Samalla myös alueen pk-yritysten IT-investointien tarve lisääntyy. Päijät-Hämeessä on hiukan alle 200 IT-alan tuotteita ja palveluja tarjoavaa yritystä. Seuraavassa kuvaillaan tarkemmin tilastojen valossa Päijät-Hämeen kysynnän ja tarjonnan osapuolia, eli alueen pk-yrityksiä ja IT-alan toimijoita.

2.1 Päijät-Hämeen pk-yritykset

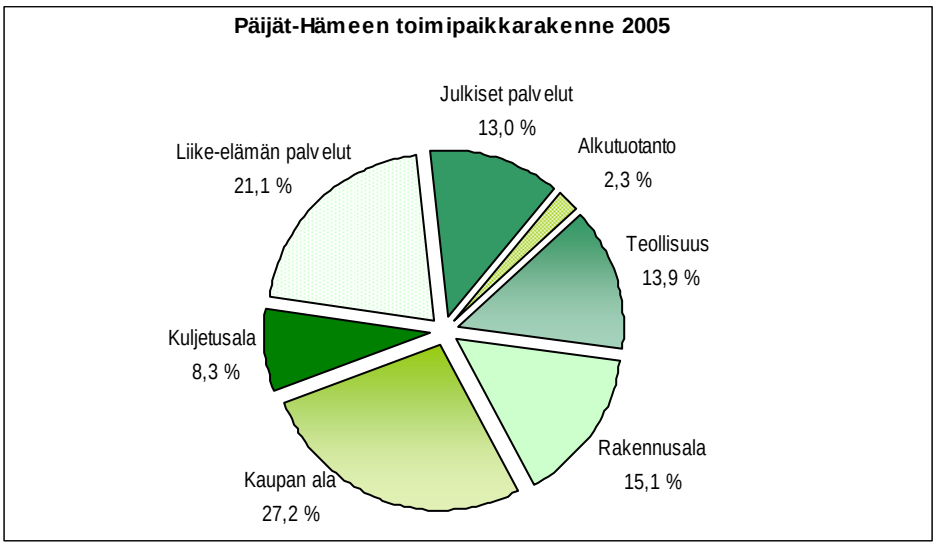
Euroopan komission määritelmä (2003/361/EY) pienistä ja keskisuurista yrityksistä päivitettiin vuonna 2003. Pk-yritykseksi luetaan yritys, jonka henkilöstön määrä on alle 250 henkeä ja vuotuinen liikevaihto on enintään 50 miljoonaa euroa tai tase on enintään 43 miljoonaa euroa. Karkeasti jaoteltuna pieni yritys on yritys, joka työllistää alle 50 henkilöä ja keskisuuri 50–249 henkilöä. Yritys on kuitenkin aina pk-yritys, jos se täyttää aiemmat kynnysarvot ja kun sen pääomasta tai äänimäärästä alle 25 prosenttia on toisen yrityksen tai julkisyhteisön hallussa. (Tekes 2007.)

Päijät-Hämeessä asuu noin 200 000 ihmistä kahdentoista kunnan alueella (Päijät-Hämeen liitto 2007). Alueen väestö ja teollisuus ovat keskittyneet suurelta osin Lahden seudun alueelle, jossa lähes puolet alueen asukkaista asuu. Lahden seutu on Suomen viidenneksi suurin kaupunkiseutu ja talousalueensa keskus. (Lahden seutu 2007.)

Tilastokeskuksen (2006) mukaan Suomessa oli 236 435 yritystä vuonna 2005. Päijät-Hämeessä näistä yrityksistä toimi 10 108, eli noin 4 %. Pienten ja keskisuurten toimijoiden osuus on huomattava, kokonaisuudessaan 99,8 prosenttia kaikista yrityksistä. Uusia yrityksiä on perustettu Päijät-Hämeeseen melko tasaisesti 2000-luvulta lähtien. Lopettaneiden yritysten määrä on pysynyt suhteellisen vakiona, joten yritysten nettomäärä on ollut nousussa. Vuoden 2006 aikana Päijät-

Hämeeseen perustettiin 968 uutta yritystä ja vastaavasti lakkautettiin 409 yritystä. (Verkkotietokeskus 2007.)

Päijät-Hämeen toimipaikkarakenne on pysynyt pääpiirteissään ennallaan viime vuodet. Alla olevasta kuviosta voidaan nähdä, että suhteellisesti toimipaikkoja on eniten liike-elämän palveluissa sekä kaupan alalla. Vuoteen 2005 mennessä toimipaikkojen määrä on ollut kasvussa kaikilla muilla aloilla paitsi kuljetusalalla. (Verkkotietokeskus 2007.)



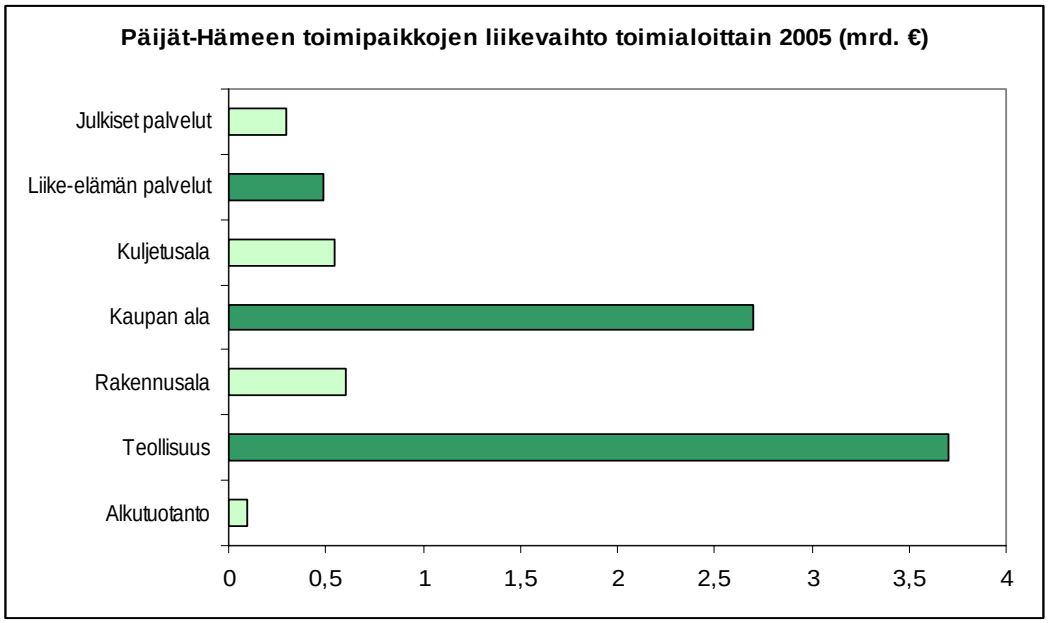
Kuvio 1. Päijät-Hämeen toimipaikkarakenne 2005 (Verkkotietokeskus 2007)

Henkilöstöä vuonna 2005 ylivoimaisesti eniten oli teollisuudessa, jopa 42,4 % eli 19 998 henkilöä. Päijät-Hämeen toimipaikkojen toiseksi suurin työllistäjä oli kaupan ala, 20 % eli 9 685 henkilöä, kolmantena olivat liike-elämän palvelut ja neljäntenä rakennus- ja kuljetusala. Vuoteen 2005 mennessä henkilöstön määrä oli lisääntynyt lähes kaikilla aloilla, suhteellisesti eniten julkisissa palveluissa ja rakennusalalla. Ainoastaan teollisuudessa henkilöstömäärä oli vähentynyt ja alkutuotannossa pysynyt lähes ennallaan. (Verkkotietokeskus 2007.) Seuraavassa taulukossa 1 on Päijät-Hämeen toimipaikat, henkilöstö sekä liikevaihto verrattuna koko maan tilanteeseen.

Taulukko 1. Päijät-Hämeen toimipaikat, henkilöstö ja liikevaihto vuonna 2005 (Tilastokeskus 2006)

	Toimipaikkoja	Henkilöstö	Liikevaihto / 1000 euroa
Päijät-Häme	10 108	49 360	8 284417
Koko maa	266 536	1 333 130	315 876 358

Liikevaihdoltaan teollisuus (yli 3,7 miljardia euroa vuonna 2005) ja kaupan ala (2,7 miljardia €) ovat kaksi ylivoimaisesti suurinta toimialaa Päijät-Hämeessä. Kuviosta 2 nähdään, että näiden alojen liikevaihto oli noin 4–5-kertainen rakentamiseen nähden, jonka liikevaihto oli vain 0,6 miljardia euroa. Liikevaihto on kasvanut kaikilla päätoimialoilla. Vuoteen 2005 mennessä liikevaihto on kasvanut suhteellisesti eniten rakennus- ja kuljetusalalla. (Verkkotietokeskus 2007.)



Kuvio 2. Päijät-Hämeen toimipaikkojen liikevaihto toimialoittain 2005 (Verkkotietokeskus 2007)

Pk-yritysbarometrin (2006) mukaan Päijät-Hämeessä toimivista pk-yrityksistä joka toinen (55 %) odotti suhdanteiden paranevan vuoden 2006 aikana oman yrityksensä kannalta. Suhdannenäkymät olivat positiivisia erityisesti liikevaihdon kasvun, tuonnin arvon ja yrityksen kannattavuuden osalta. Myös työllisyyden ja henkilökunnan määrän odotettiin paranevan seuraavan vuoden aikana. Alueen pk-

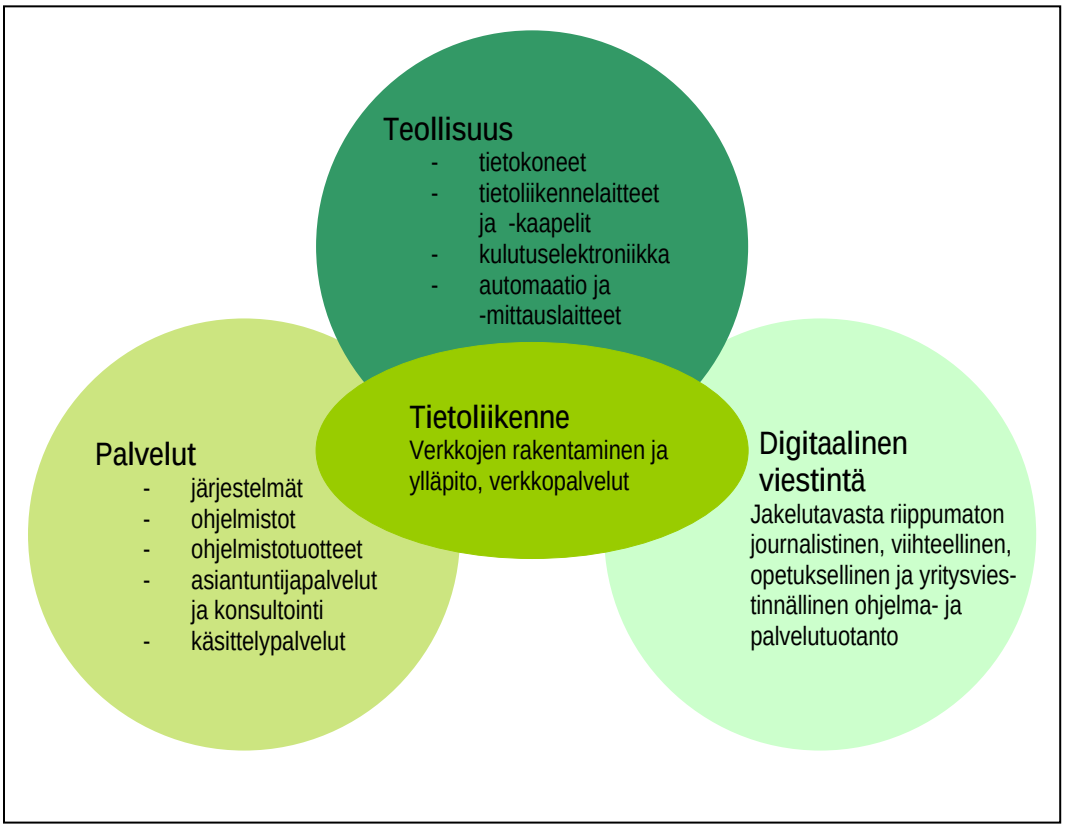
yritysten kehittämisen pahimpia esteitä olivat kilpailutilanteeseen ja resurssitekijöihin liittyvät tekijät, kuten ammattitaitoisen työvoiman saatavuus ja rahoitukseen liittyvät tekijät.

Päijät-Hämeen alueen yrityksistä neljällä kymmenestä on ollut avoimia työpaikkoja viimeisen vuoden aikana. Pk-yrityksillä työllistämisen suurimmat esteet ovat työn sivukulut, kysynnän riittämättömyys tai epävakaisuus ja työvoiman saatavuus sekä rekrytoitavien puutteellinen työkokemus ja koulutus. Pk-yrityksistä 14 prosenttia ilmoitti käyttäneensä vuokratyövoimaa kuluneen vuoden aikana. (Pk-yritysbarometri 2006.)

Päijät-Hämeessä toimivista pk-yrityksistä 28 prosenttia aikoo ottaa ulkopuolista rahoitusta seuraavan vuoden aikana. Useimmiten alueen yritykset aikovat hankkia rahoitusta käyttöpääomaksi sekä kone- ja laiteinvestointeihin. Alueella toimivista yrityksistä noin joka kymmenes aikoo käynnistää tuotantoa tai laajentaa toimintaansa ulkomaille. Merkittävimmät kohteet ovat Baltia ja Venäjä.
(Pk-yritysbarometri 2006.)

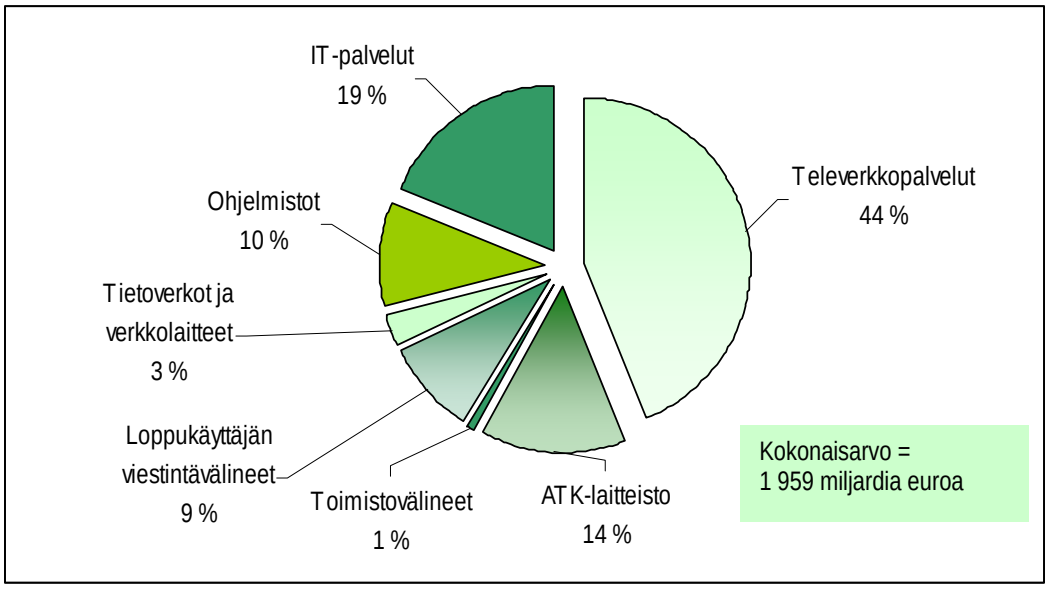
2.2 Päijät-Hämeen IT-yritykset

Teknologia-alan termit IT ja ICT mielletään kuluttajatasolla usein samaksi toimialaksi. Tässä opinnäytetyössä niitä käytetään yksinkertaisuuden vuoksi synonyymeinä kaikenlaiselle tieto- ja viestintätekniikkaan sekä sähköiseen liiketoimintaan liittyvälle tuote- ja palvelutarjonnalle. Julkaisussa ICT-osaaminen 2010 (Meristö, Leppimäki & Tammi 2002) kuvataan tieto- ja viestintäteknologian toimialaa ja siihen kuuluvia tuoteryhmiä kuluttajalähtöisesti. Kuviosta 3 voidaan nähdä, että ICT-alaan lasketaan kuuluvaksi teknologiateollisuus, palvelutuotanto, digitaalinen viestintä sekä tietoliikenne.



Kuvio 3. Kuluttajalähtöinen ICT-alan määritelmä (Meristö ym. 2002)

Tässä opinnäytetyössä empiirisen tutkimusosion pääpaino on tietojärjestelmä- ja ohjelmistohankinnoilla sekä -palveluilla, vaikka IT-alaan liittyvä tarjonta onkin kokonaisuudessaan huomattavasti laajempi. Maailman markkinoilla IT-ala jakautuu tuoteryhmittäin kuvion 4 mukaisesti televerkkopalveluihin, IT-palveluihin, ohjelmistoihin, tietoverkkoihin ja verkkolaitteisiin, loppukäyttäjän viestintävälineisiin, toimistovälineisiin sekä ATK-laitteistoihin.



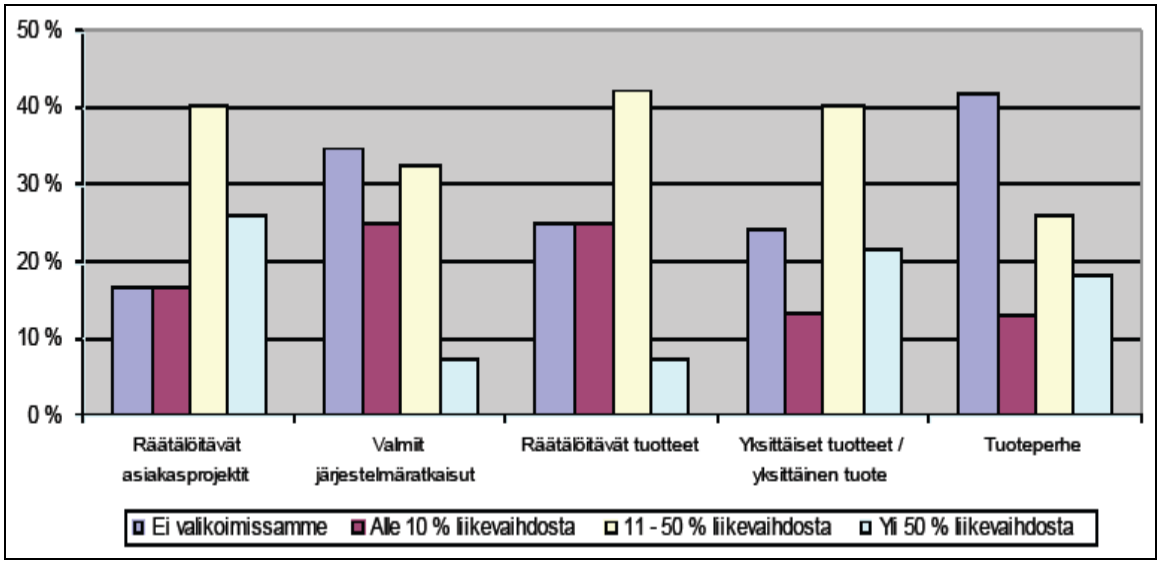
Kuvio 4. Maailman IT-markkinat tuoteryhmittäin 2005 (Tietoalojen liitto 2006)

IT-alan toimipaikat keskittyvät usein osaavan henkilöstön perässä alueellisiin keskuksiin sekä korkeakoulupaikkakunnille. IT-palveluja ostetaan pääsääntöisesti omasta maakunnasta ja vain osittain naapurimaakunnista sekä ulkomailta. Samoin kuin muussakin busineksessa, myös IT-alalla yhteistyötä tehdään pääasiassa maantieteellisesti lähellä olevien kumppaneiden kesken. (Mikkonen, Henriksson & Pulkkinen 2003, 18.) Tilastokeskuksen mukaan Suomessa oli vuonna 2003 yhteensä 4148 IT-alan yritystä, jotka työllistivät 36 673 henkeä. Päijät-Hämeen alueella näistä yrityksistä toimi hiukan alle 200 yritystä. (PHIT-raportti 2006, 5.) Päijät-Hämeessä IT-alan toimipaikat keskittyvät alueen suuriin kuntiin, kuten Lahteen, Heinolaan, Hollolaan sekä Orimattilaan (Mikkonen ym. 2003, 19).

Päijät-Hämeen liiton tutkimuksen mukaan noin 70 prosenttia päijäthämäläisistä yrityksistä hankkii tarvitsemistaan IT-palveluista vähintään 60 prosenttia omasta maakunnasta. Lisäksi hieman alle 30 prosenttia vastaajista ilmoitti hankkivansa kaksi viidesosaa palveluistaan oman maakunnan ulkopuolelta, lähinnä Uudeltamaalta. Ulkomailta palveluita hankki vain noin 7 prosenttia päijäthämäläisistä yrityksistä. (Mikkonen ym. 2003, 20.)

IT-toimialaa tutkineessa PHIT-projektissa (2006) selvitettiin Päijät-Hämeen alueen IT-yritysten toimintaa. Tutkimuksessa tehdyn kyselyn mukaan IT-yritysten

merkittävin liikevaihdon tuoja ovat räätälöitävät asiakasprojektit. Alla oleva kuvio 5 näyttää, että myös yksittäiset tuotteet ovat useimmille keskeinen tulonlähde.



Kuvio 5. Liikevaihdon jakauma Päijät-Hämeen IT-yrityksissä (PHIT-raportti 2006)

Palvelutarjonnassa IT-yritysten suurin tulonlähde oli ohjelmistotuki ja –ylläpito-palvelut. Myös konsultointi kuuluu läheisesti lähes jokaisen yrityksen toimintaan. Sen sijaan koulutukseen tai ulkoistamiseen liittyviä palveluita ei päijäthämäläisten IT-yritysten tarjonnasta juuri löytynyt. (PHIT-raportti 2006, 17.)

PHIT-projektissa kartoitettiin myös paikallisten IT-yritysten osaamistarpeita. Vastausten perusteella IT-tarjoajien omasta mielestään viisi vahvinta osaamisaluetta olivat hardware ja software –osaaminen, oppimiskyky, toimitusvarmuus ja laatu, palveluosaaminen sekä asiakkaan toimialan tunteminen. Vastaavasti viisi heikointa osaamisaluetta olivat vastaajien mielestä rekrytointitaidot, viestintä, markkinointi/markkina-tuntemus, sopimus- sekä myyntiosaaminen. (PHIT-raportti 2006, 20 – 21.)

3 PK-YRITYSTEN IT-HANKINNAT

Tämä luvussa tarkastellaan pk-yritysten tietotekniikan hyödyntämisen tasoa ja käytössä olevaa IT-teknologiaa. Lisäksi tarkastellaan organisaatioita yleisesti ostajina, niiden ostokäyttäytymistä ja ostopäätöksiin vaikuttavia tekijöitä. Lopuksi havainnollistetaan pk-yritysten IT-hankintaprosessin vaiheita ja prosessissa huomioon otettavia asioita.

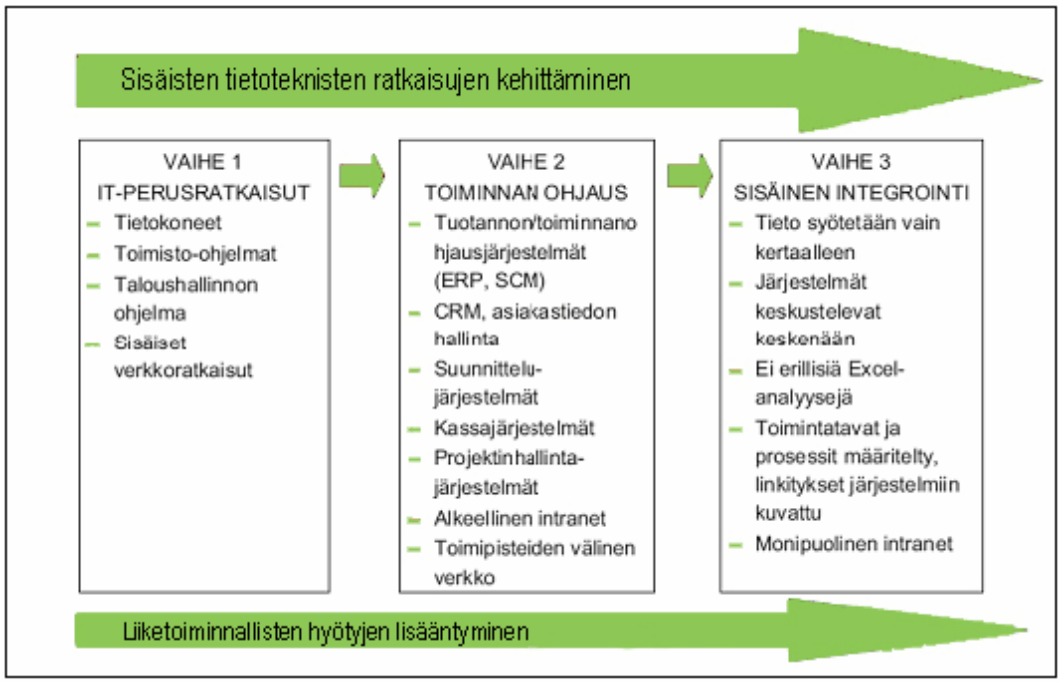
3.1 Tietotekniikan hyödyntäminen pk-yrityksissä

Kauppa- ja teollisuusministeriön teettämän kyselyn mukaan suomalaiset pk-yritykset ovat tietoteknistyneet merkittävästi. Yritykset eivät silti hyödynnä tietotekniikkaa liiketoiminnassaan kovin syvällisesti. (KTM 2007, 4). Tietotekniikan tehokkaalla soveltamisella voitaisiin kuitenkin saavuttaa merkittävää liiketoiminnallista kilpailuetua. Esimerkiksi tietojärjestelmien hyväksikäytöllä voidaan tavoitella kustannussäästöjä, tehokkuutta, nopeita toimitusaikoja, toimitusvarmuutta, virheettömyyttä ja laadun ylläpitoa sekä pidemmän tähtäimen tavoitteina kokemuksen keräämistä, asiakassuhteiden hoitoa sekä organisaation oppimista. (Tekes 2001, 51.)

Nopeasti kehittyvä teknologia ja sen mukana syntyvät uudet tietotekniset ratkaisut mahdollistavat uusia liiketoimintamalleja, jotka haastavat pk-yritysten perinteiset työkäytännöt (Hakulinen, Kankaanpää, Lindström, Närvänen, & Rantala 2001). Yritysten lisääntyvä verkostoituminenkin edellyttää toimivia ohjelmisto- ja kommunikaatioratkaisuja organisaatioiden välille. Myös asiakkaiden palvelemisessa tietotekniikka ja sähköiset kanavat ovat yhä keskeisemmässä asemassa.

Tietotekniikan hyödyntäminen on usein riippuvainen pk-yrityksen koosta. Samalla tietotekniikan hyödyntäminen etenee myös vaiheittain, kuten seuraavasta kuviosta 6 voidaan nähdä. Pienillä pk-yrityksillä on yleensä käytössään perustietoteknisiä välineitä, kuten sähköposti, toimisto-ohjelmat ja kotisivut (vaihe 1). Vähän suuremmilla pk-yrityksillä on hieman erikoistuneempia järjestelmiä liiketoi-

mintansa ohjaukseen, kuten taloushallintojärjestelmä, suunnittelujärjestelmä, asiakastietojärjestelmä tai tuotannonohjausjärjestelmä (vaihe 2). Keskisuurilla yrityksillä voi tämän lisäksi olla käytössä sisäisesti integroituja sähköisiä yhteyksiä tai extranet-palveluja (vaihe 3). (Berg 2004, 23.)



Kuvio 6. Pk-yritysten tietoteknisten ratkaisujen kehittämisen vaiheet (Berg 2004)

Tilastokeskuksen (2007) mukaan 67 prosentilla kaikista yrityksistä oli omat kotisivut vuonna 2006. Päijät-Hämeen pk-yritysten sähköisen liiketoiminnan valmiuksia selvittäneen tutkimuksen mukaan päijäthämäläisistä pk-yrityksistä yli 60 prosentilla on omat www-sivut. 10 - 15 %:lla vastanneista yrityksillä oli käytössään myös intra- ja/tai extranet-palveluita. (Valmiustutkimus 2004, 11.) Sähköisellä liiketoiminnalla tarkoitetaan tässä yhteydessä tietotekniikan kokonaisvaltaista hyödyntämistä liiketoiminnassa.

Päijät-Hämeessä sähköisen liiketoiminnan valmiudet ovat vajaalla puolella (40 %) vastaajayrityksistä. Noin kolmannes (35 %) on panostamassa tietotekniikan ja internetin hyödyntämiseen yrityksen liiketoiminnassa. Yli 20 % yrityksistä tiedostaa, että olisi tarvetta kehittää sähköisiä valmiuksia, mutta loput, tosin pieni osa (12 %), ei näe omalla kohdallaan tarvetta kehittyä. (Valmiustutkimus 2004, 17.)

Helsingin seudun kauppakamarin tutkimuksen mukaan pk-yritykset arvioivat merkittävimmäksi liiketoimintansa sähköistämisen esteeksi tai hidasteeksi yhteistyökumppaneidensa valmiudet, yhteensopivuuskysymykset, perustamis- ja ylläpitokustannukset sekä sopivien palvelu-/ pakettiratkaisujen puutteen. Pienien yritysten huolenaiheena olivat tietotekniikkaprojekteihin liittyvät perustamis- ja ylläpitokustannukset sekä tietoturvariskit. (Andersson 2006, 41.)

Tietoteknisten ratkaisujen vaihtoehtoiset hankintatavat, kuten ulkoistaminen ja ohjelmistovuokraus kiinnostavat pk-yrityksiä myös. Kauppakamarin selvityksen mukaan 55 prosenttia suomalaisista pk-yrityksistä oli jo ulkoistanut joitain toimintojaan ja 36 prosenttia oli käyttänyt ohjelmistovuokrausta. (Andersson 2006, 40.)

Samaa aihetta lähestyttiin myös Päijät-Hämeen pk-yritysten sähköisen liiketoiminnan valmiuksia selvittäneessä tutkimuksessa. Joka kolmannessa päijäthämäläisessä pk-yrityksessä oli ulkoistettu sähköiseen liiketoimintaan liittyviä toimintoja ja joka neljännellä olisi siihen tarvetta. Sovellusvuokrausta sen sijaan on siirtynyt käyttämään 8 % vastanneista ja 13 % näkee sen yhdeksi varteenotettavaksi vaihtoehdoksi lähitulevaisuudessa. (Valmiustutkimus 2004, 23.)

Ulkoistamispäätös voidaan tehdä joko toiminnan kannalta vähäarvoisempiin osiin tai lähellä ydinosaamista olevien osia. Turvallisuus- ja kontrollisyistä ydinosaamista lähellä olevien toimintojen ulkoistamista pidetään joskus yrityksissä riskialttiina ja ulkoistaminen tehdään usein mieluummin kotimaahan tai lähialueille. Voimakkaaseen ulkoistamiseen liittyy se riski, että luovutaan jostain, mikä myöhemmin osoittautuu tärkeäksi. Hyvin hoidettu toimintojen ulkoistaminen luo kuitenkin verkoston, jossa alihankkijat ja ulkoistajat voivat olla keskenään toimivassa partnerisuhteessa. (Meristö ym. 2002, 38.)

IT-investoinnit eivät siis ole suomalaisissa pk-yrityksissä suinkaan laskussa. Samcomin suomalaisille IT-päättäjille 2006 teettämän kyselytutkimuksen vastaajista peräti 54 % kertoi, että heidän organisaationsa IT-investoinnit kasvavat vuonna 2007. Investointien painopiste keskittyy selkeästi olemassa olevien järjestelmien jatkokehitystyöhön, mutta uusiinkin järjestelmiin ollaan halukkaita investoimaan. Suurin osa kyselyyn vastaajista (peräti 79 %) oli tyytyväisiä nykyiseen tietojärjes-

telmätoimittajansa työn laatuun. Loput 20 % vastaajista ilmoitti, että he aikovat vaihtaa IT-toimittajaansa tulevan vuoden aikana. (SamCom Oy 2007.)

Investointien kasvuun uskoi myös pohjoismaiseen IT-tuottavuutta selvittävän tutkimukseen vastaajat. 82 % kolmestasadasta haastatellusta IT-johtajasta näki tärkeimpänä syynä tuottavuuden kasvuun yritysten paremman teknologian hyödyntämisen. Samalla tutkimuksessa selvisi, että ylin yritysjohto on pettynyt IT-investointien tuottoon. Tätä voi selittää se, että 27 prosenttia IT-johtajista ei yksinkertaisesti tiennyt, miten saada IT-investoinnit tuottamaan liiketoiminnallista hyötyä. (Accenture 2007.)

Brynjolfssonin (1993) mukaan edellä mainittu ongelma liittyy niin kutsuttuun tuottavuusparadoksiin (Productivity Paradox) eli ilmiöön, jossa tuottavuuden kasvua ei voida osoittaa mittaamalla, vaikka investointeja tietotekniikkaan lisätään. IT-hankinnat ovat pitkäaikaisia investointeja ja IT-teknologia vaikuttaa niin moneen yrityksen osatekijään, että on vaikea osoittaa investoinnista saatavaa kokonaishyötyä. Tämä saattaa johtaa ylimitoitettuihin ja väärin kohdennettuihin IT-investointeihin.

Tieto ja siihen liittyvät teknologia on kuitenkin saanut erittäin tärkeän aseman yritysten toiminnassa ja toiminnan kehittämisessä. Kuvakulma on laajentunut yksittäisten toimintojen tehostamisesta kokonaisten prosessien kehittämiseen. Tietotekniikan hyödyntäminen ei enää yksin riitä, vaan tekniikkaa ja tietoa pitäisi pystyä hyödyntämään myös kilpailijoita paremmin. (Sartjärvi & Sahla 2000, 8-9.)

3.2 Organisaatiot ostajina

Organisaatioiden ostaminen on jatkuvaa ongelmaratkaisua ja yleensä ostoon on vaikuttamassa useita henkilöitä. Varsinaiset ostajat hoitavat ostotapahtuman, mutta päätökseen vaikuttavat myös tuotteen käyttäjät ja muut asiantuntijat, joilta voidaan saada ohjeita ja suosituksia. Lisäksi ostoon vaikuttavat yrityksen päättäjät, jotka viime kädessä hyväksyvät tuotteet ja toimittajan. Ostajilla on päätösvalta useissa tapauksissa, mutta yrityksen toimintatavoista ja oston merkityksestä riippuen valta tehdä päätöksiä saattaa olla ainoastaan ylimmällä johdolla. Pienissä yrityksissä ei yleensä ole erillistä osto-organisaatiota tai ostajaa, ja kokemus ostamisesta voi olla vähäinen. Organisaatioiden ostot, erityisesti IT-investoinnit ovat kuitenkin yleensä kalliita ja väärästä valinnasta voi riskinä olla koko liiketoiminnan vahingoittuminen. (Bergström & Leppänen 2003, 125 -127.)

Vaikka organisaatioiden ostokäyttäytyminen nähdään rationaalisempana kuin kuluttajien, myös siihen liittyy erilaisia persoonallisuustekijöitä (Bergström & Leppänen 2003, 127 - 128). Kun toimittajien tarjoomat ovat samankaltaisia, antavat ostajat enemmän painoarvoa henkilökohtaiselle kohtelulle. Kun taas tarjoomat eroavat toisistaan oleellisesti, ovat ostajat enemmän vastuussa valinnoistaan ja kiinnittävät enemmän huomiota taloudellisiin tekijöihin. Kotlerin (2003, 221-227) mukaan tärkeimmät ostajien päätöksentekoon vaikuttavat tekijät ovat

1. ympäristötekijät
2. organisationaaliset tekijät
3. henkilökemiat
4. henkilökohtaiset tekijät.

Ostoja tekevät organisaatiot koostuvat ihmisistä, joihin kohdistuu erilaisia paineita tavoitteiden ja ostoihin liittyvien riskien takia. Ostavien organisaatioiden koko, henkilöstömäärä, toimipaikka ynnä muut seikat vaikuttavat päätöksentekoon. Ostajiin vaikuttaa myös ympäristö; ostoprosessiin osallistuu ryhmä ihmisiä, jotka vaikuttavat toisiinsa ja lopulliseen päätökseen. Hankintaprosessiin vaikuttavat myös päätöksentekoon osallistuvien ihmisten henkilökemiat sekä ryhmädynamiikka. Jokaisella ostajalla on henkilökohtainen motivaatio sekä omat mieltymyksensä eri vaihtoehtojen suhteen. (Kotler 2003, 221- 227.). Näin ollen erilaisista

ostajista johtuen myös hankintaprosessit muotoutuvat erilaisiksi. Organisaatiomarkkinoilla on kuluttajamarkkinoiden tavoin mielipidejohtajia, joiden ratkaisuja seurataan ja kokemuksia eri tuotteista ja toimittajista vaihdetaan organisaatioiden kesken (Bergström & Leppänen 2003, 127-128). Myös IT-investointeja tehdessä tällainen benchmarkkaus-toiminta on erityisesti pk-yrityksille hyödyllistä. Benchmarkingista lisää luvussa 4.2.

3.3 IT-hankintaprosessi

IT-hankintaprosessi on yritykselle aina haasteellinen. Onnistuneen hankinnan takana on monta tietoisesti ja perusteellisesti läpikäytyä vaihetta aina hankinnan suunnittelusta, käyttöönottoon ja arviointiin saakka. Tietojärjestelmä- tai ohjelmistohankinnan toteuttaminen saattaa helposti muuttua ongelmalliseksi, jos lähtökohdat ostamiseen eivät ole kunnossa. Yllätyksiä ja ongelmatilanteita syntyy projekteissa aina, niihin on vain osattava varautua. Ongelmakohdaksi muodostuvat usein ristiriidat hankinnan eri osapuolten välillä; puutteita löytyy sekä ostajan että myyjän osaamisessa.

Merkittävä osasyy prosessiongelmiin ovat toisistaan poikkeavat työtavat. Hankinnan vaatimuksien määrittely, suunnittelu ja ohjaus jäävät usein vaillinaisiksi, muutosten ja riskien hallinta unohtuu ja osapuolten vastuut on määritelty huonosti. Kommunikaatiokaan myyjän ja ostajan välillä ei aina toimi. (TTL-julkaisu 2005, 13.)

Prosessin hallinta on erityisesti IT-alalla huonossa maineessa ainaisten myöhästymisten ja budjetinylistysten vuoksi. Parhaimmissakaan olosuhteissa prosessinhallinta ei ole helppoa, sillä ostajilla on jatkuvasti vastassaan muuttuvat olosuhteet, tekniikat, resurssit, vaatimukset ja aikataulut. Tietotekniikka osaltaan myös monimutkaistaa asioita, koska tietotekniset ympäristöt vanhentuvat yhä nopeammin. (Murch 2002).

IT-hankintaprosessin hallintaan on kehitelty erilaisia, hyvin perusteellisiakin oppaita ostajan avuksi (katso esimerkiksi Kettunen 2002; Murch 2002). Projektin

läpivientiin kehitetyiltä prosessimalleilta edellytetään kuitenkin paljon, sillä menetelmiä olisi kyettävä soveltamaan hyvin erilaisista lähtökohdista käsin ja vaihtelevissa hankintatilanteissa. Ideaaleja, liian tarkkarakenteisia vaihekuvauksia on hankala täysipainoisesti hyödyntää, sillä pk-yrityksillä on hyvin erilaiset tarpeet ja resurssit toteuttaa hankintoja. IT-ostajien tietotekninen osaaminen, yrityksen taloudelliset resurssit sekä liiketoiminnan muoto asettavat haasteita hankintamenetelmien yleispätevyydelle.

Pk-yritysten hankintamenetelmiltä edellytetään tiettyjä ominaispiirteitä, jotka helpottavat niiden käyttöä erityyppisissä yrityksissä. Menetelmän tulee olla joustava, helposti opittava, käsiterakenteeltaan yksinkertainen ja selkeä, kuvaustavoiltaan havainnollinen sekä nopeasti tuloksia tuottava. (Närvänen, Halttunen & Lindström 2001, 49.)

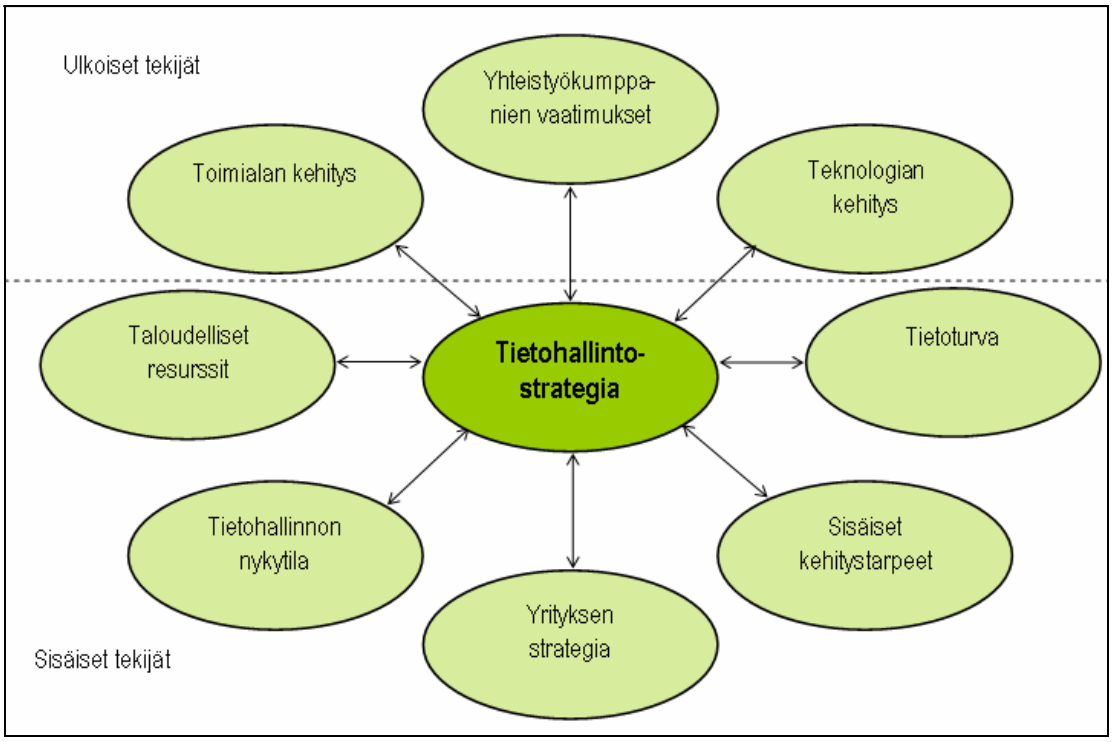
On ymmärrettävä, ettei IT-hankintaprosessi ole koskaan kaavamaisen suoraviivainen. Ongelmatilanteita syntyy ja niiden takia joudutaan välillä palaamaan edelliseen vaiheeseen takaisin. Yrityksen kannalta tärkeämpää lieneekin onnistunut hankintatulos kuin prosessikaavioiden orjallinen noudattaminen. Seuraavassa on koottuna muutamia huomionarvoisia asioita, joita pk-yritysten tulisi IT-hankintaprosessissa ja sen eri vaiheissa ottaa huomioon.

3.3.1 Strateginen suunnittelu

Uusien tietoteknisten ratkaisujen käyttöönotto vaatii asiantuntemusta ja resursseja. Pk-yrityksissä, joissa käytännön operatiivinen toiminta vie suuren osan työajasta, on tietoteknisten ratkaisujen kehittäminen ja hyödyntäminen erityisen haasteellista. Yritysten on varottava ylimitoitettuja IT-investointeja, kun taas toisaalta niiden on tarve hyödyntää liiketoimintaa tukevia ja tehostavia tietotekniikkaratkaisuja. (Hakulinen ym. 2001.)

Ennen IT-hankintaprosessin käynnistämistä, yrityksessä tulisi olla selvillä ne strategiset päälinjat, joiden puitteissa hankintoja tehdään. Tietohallinto- tai teknologiastrategian avulla määritellään tietotekniikan rooli yrityksen liiketoiminnassa ja

ohjataan IT-päätöksiä, joilla sitoutetaan koko organisaatio valittuihin ratkaisuihin. Tietohallintostrategian tulisi linkittyä olennaisesti liiketoiminnan kokonaissuunnitteluun ja sen kautta hyödyntää tietotekniikkaa liiketoimintalähtöisesti (Ahlstedt 1997, 34). Tietohallintostrategian avulla kuvataan yrityksen tietotekninen nykytila eli teknologian taso, järjestelmäratkaisut ja käyttökohteet, sekä yrityksen tavoitteet eli kehitystarpeet ja -suunnitelmat, resurssit ja arviointimittarit (Kettunen 2002, 48 – 49). Strategian avulla luodaan siis perusta yrityksen tuleville IT-hankinnoille. Käytännössä tämä tarkoittaa sitä, että uutta hankintaa suunniteltaessa tulee pysähtyä miettimään mikä on yrityksen olemassa oleva laite- ja ohjelmistokanta, mitä hankintoja tulevaisuudessa aiotaan tehdä ja miten varmistetaan ratkaisujen yhteensopivuus.



Kuvio 7. Tietohallintostrategiaan vaikuttavat tekijät (Kettunen 2002)

IT-hankintaprosessin suunnittelu voi yrityksestä riippuen olla hyvin järjestelmällistä, yksityiskohtaista ja tarkasti määriteltyä tai se voi olla vain laajoja suuntaviivoja kehittämistarpeiden toteuttamiseksi. Pienissä ja keskisuurissa yrityksissä strategiasuunnittelun taso ei yleensä ole niin monitahoinen kuin suurissa organisaatioissa. IT-hankintaan liittyvät projektit saattavat myös olla hyvin moninaisia: tietojärjestelmän kehittämistä, valmisohjelmiston hankintaa tai laitteistohankintoja

(TTL-julkaisu 2005, 15). Tärkeintä lienee kuitenkin se, että yritysjohdolla ja IT-ostajilla on valmiudet suunnitella ja tehdä tietotekniikkahankintoja siten, että kehittämisen lähtökohtana olisivat yrityksen liiketoiminta ja sen strategiset tavoitteet.

3.3.2 Tarpeen määrittelystä vaatimusmäärittelyyn

Tarpeen määrittely on onnistuneen IT-hankintaprosessin kulmakivi. Jos ostaja ei tiedosta mitä todella tarvitsee, on hänen myös vaikea kertoa vaatimuksistaan toimittajalle. Epärealistista odotuksista syntyy useimmiten epäonnistuneita tuloksia.

Tarve uudelle IT-hankinnalle syntyy tilanteesta, jossa tietotekninen nykytila ei vastaa yrityksen tavoitteita. Tarve saa ehkä alkunsa liiketoiminnan kehittämisen myötä, jolloin teknologian tasoa parannetaan ja uusia järjestelmiä hankitaan. Tarve voi syntyä myös melko yllättäen esimerkiksi järjestelmäpäivityksen tai -vian kautta.

Tarpeen havaitsemisen jälkeen määrittelyä voidaan lähteä tekemään projektiryhmässä. Projektiryhmä on se joukko, joka luotsaa hankintaprosessin onnistuneeseen hankinnan toteutukseen saakka. Projektiluontoisuus auttaa yritystä sitouttamaan tietyt vastuuhenkilöt hankintaan. Projektiryhmä kootaan tavallisesti IT-osaston edustajista ja eri osastojen asiantuntijoista. Pk-yrityksissä nämä vastuuhenkilöt toimivat projektiryhmässä usein oman työnsä ohessa. Lisäksi ryhmään kannattaa ottaa mukaan loppukäyttäjiä, sillä loppukäyttäjien mukanaolo hankintaprosessissa edesauttaa heidän sitoutumistaan hankittavaan järjestelmään (Kaven & Hartikainen 2001, 8). Aina projektiryhmän muodostaminen ei ole mahdollista tai kannattavaakaan; pienempiä rutiiniluontoisia hankintoja voidaan tehdä ilmankin.

Projektisuunnittelun yhteydessä on syytä määritellä myös ne konkreettiset toimenpiteet, joilla hankinta suoritetaan. On selvitettävä millaisin resurssein, miten ja millä aikataululla hankintaprojekti etenee. Projektisuunnitelma on yksinkertaisimmillaan hankintaprojektin vaiheistamista määrittely-, suunnittelu-, toteutus- ja arviointivaiheeseen.

Projektisuunnittelussa voidaan käyttää apuna erilaisia systeemityömalleja, kuten vesiputous-, spiraali- tai prototyyppimalli (katso esimerkiksi Harju 2004, 35 - 39). Pk-yrityksiä varten on kehitetty myös oma tietojenkäsittelyn strategisen kokonaissuunnittelun menetelmä, smeISP, joka ottaa huomioon pk-yritysten erityispiirteet. Menetelmän tavoitteena on tukea pk-yrityksiä tietojärjestelmien kehittämisessä, hankinnassa ja käyttöönotossa. (Närvänen ym. 2001.)

Kehittämistarpeiden tunnistamisen lisäksi yrityksen on hyvä kirjata ylös myös hankintaprojektin tavoitteet ja konkreettiset mittarit hankkeen toteutuksen onnistumiselle (Ahlstedt 1997, 49). Riskienhallintasuunnitelmalla määritellään hankinnan mahdolliset karikot. Ennakoimalla ongelmatilanteet, osataan niihin varautua etukäteen ja pystytään mahdollisesti myös välttämään ne.

Tarpeen määrittelyssä projektiryhmä analysoi sitä ongelmaa, johon etsitään ratkaisua uudella teknologiahankinnalla. Tarpeen määrittelyssä on hyvä lähteä pohtimaan kehitystarpeita ratkaisujen kautta (Kettunen 2002, 69). Mitä ongelmaa hankittavalla ohjelmistolla tai järjestelmällä on tarkoitus ratkaista? Ketkä ovat tulevia käyttäjiä? Minkälaisilla resursseilla hankinta pystytään suorittamaan?

Nämä tarpeet tarkentuvat myöhemmin vaatimuksiksi. Vaatimusmäärittelyyn kuuluvat toiminnalliset ja tekniset sekä laadulliset vaatimukset (TTL-julkaisu 2005, 25). Näitä vaatimuksia voivat olla esimerkiksi:

- tietoturvaratkaisut
- tiedonsiirtokapasiteetti
- käytettävyys
- integroitavuus
- ylläpito ja tekninen tuki
- siirrettävyys.

Projektiryhmässä määritellään keskeiset piirteet, jotka ohjelmiston pitää sisältää sekä alustavat arviointikriteerit eri ohjelmistojen tarjousten vertailua varten. Hyvin valituilla kriteereillä saadaan tarpeen täyttävä ohjelmisto. (Saari & Oijennus 2004, 36.) Vaatimusmäärittelyä voidaan muokata prosessin edetessä ja toimittajan avulla sitä voidaan vielä tarkentaa vaatimusten vahvistuessa.

3.3.3 Toimittajavaihtoehtojen kartoitus

Sopivan toimittajan löytymisen eteen kannattaa tehdä töitä, varsinkin, jos hankkeessa on kyse suuresta investoinnista ja yritykselle tuntemattomasta teknologista. Hankintaprojektissa on ensisijaisesti kyse yhteistyökumppanin valinnasta (Ahlstedt 1997, 56). IT-hankintaprosessiin liittyvät asiat tulisikin nähdä pitkäaikaisen kumppanuuden ja yhteistoiminnan näkökulmasta. Hyvään kumppanuuteen liittyy avoimuuden ilmapiiri, jossa hankalatkin asiat voidaan yhdessä käsitellä rakentavassa hengessä. (Kaven & Hartikainen 2001, 5.)

Joskus toimittajien löytäminen ja taustakartoituksen tekeminen voi muodostua ongelmaksi. Ostajat eivät välttämättä tunne tietyn erityisalueen osaajia tai sitä mistä heidät tavoittaa (Kettunen 2002, 105). Internet on pullollaan erilaisia yritystietokantoja ja palveluhakemistoja (katso esimerkiksi Erkki.info, Yritystele tai ICT-asiantuntijatietokanta), mutta ostajan ongelmaksi saattaakin muodostua myös informaation tulva eli tietoa on ripoteltuna useisiin eri lähteisiin, eikä haettua tietoa löydetäkään.

Esikarsintavaiheessa kannattaa pudottaa heti alkuun pois ne toimittajakandidaatit, joilla ei ole riittävää osaamista tai resursseja hankkeen toteuttamiselle (Kettunen 2002, 107). Vaihtoehtojen kartoitusvaiheessa kannattaa kerätä tietoa toimittajan tuotteista ja palveluista sekä referensseistä. Toimittajan onnistumista voidaan ennustaa arvioimalla referenssit eli toimittajan kokemus ja näytöt vastaavista toimituksista. (TTL-julkaisu 2005, 55.) Kun tarjonnasta on esikarsintavaiheen jälkeen saatu kattava kuva, valitaan ne toimittajat, joille lähetetään tarjouspyyntö (Saari & Oijennus 2004, 37).

3.3.4 Tarjouspyyntö

Tarjouspyynnön ensisijainen tarkoitus on saada toimittajilta tarjouksen muodossa kirjallista ja sitovaa tietoa hankinnan toteuttamiseksi vaatimusmäärittelyyn perustuen (TTL-julkaisu 2005, 48). Tarjouspyyntöön tulee panostaa, sillä se on dokumentti, joka kertoo toimittajalle ostajan vaatimukset. Tarjouspyynnöstä pitäisi

käydä tiiviissä muodossa ilmi se, mitä asiakasyritys tekee, minkälaista IT-tuotetta tai palvelua ollaan hankkimassa ja missä aikataulussa hanke tulisi toteuttaa (Kettunen 2002, 110). Tarjouspyyntö on valmisteltava niin, että se mahdollistaa tarjousten vertailukelpoisuuden (Kaven & Hartikainen 2001, 10). Kirjallinen tarjouskäytäntö toimii yrityksen IT-päätösten tukena, ja siksi niiden ei pitäisi koskaan pohjautua epämääräisiin suullisiin lupauksiin.

3.3.5 Tarjousten arviointi ja pisteytys

Toimittajakandidaatteja ja tarjouksia vertaillaan ja toimittajien tarjoamat ratkaisut järjestetään paremmuusjärjestykseen. Kettusen (2002, 113) mukaan arviointikriteerejä voivat muun muassa olla:

- osaaminen vaaditulta alueelta
- referenssit ja näiden lausunnot
- toimituskyky ja aikataulujen hallinta
- projektin läpiviennin menetelmäosaaminen
- projektijohtamisen malli
- laatujärjestelmä
- tarjouksen ja asiakkaan ongelman ymmärtäminen
- asiakkaan toimialan tuntemus
- henkilökemiat toimittajan ja asiakkaan välillä.

Ostajan on osattava arvioida tarjouksesta myös hankinnan mahdolliset piilokustannukset, sillä toimittaja saattaa jättää kokonaiskustannusarviosta pois esimerkiksi käyttäjäkoulutuksen tai muut konsultoinnista aiheutuvat lisäkustannukset. Toimittajat eivät välttämättä halua antaa kiinteitä hintasitoumuksia vielä tarjousvaiheessa (Kettunen 2002, 116).

Kun tarjousten joukosta on karsittu pois epäkurantit projektiehdotukset, siirrytään tarjousten tarkempaan analysointiin. Tämä analysointi kannattaa tehdä määrämuotoisesti pisteyttämällä tarjoukset eri kriteereiden mukaisesti. Tarjousten arviointi pisteytysmenettelyllä voi olla hyvinkin laaja sisältäen jopa useita kymmeniä arvioitavia kohtia. Arviointitaulukko on hyvä laatia projektiryhmän kesken. Arvioin-

tikriteerit tulisi määritellä vastaamaan tarjouspyynnössä toimittajille mainittuja valintakriteereitä. (Kettunen 2002, 114 - 116.)

Toimittajan valintatilanteessa on tärkeä huomioida myös myyjäosapuolen onnistuminen aikaisemmissa projekteissa; on syytä arvioida toimittajan soveltuvuus, kokemus ja ammattitaito (Ahlstedt 1997, 56). Ihmiset eivät nimittäin koskaan tee päätöksiä ainoastaan rationaalisten valintakriteereiden perusteella. Vaikka tarjouksista tehdään tarkat analyysit ja pisteytykset, niin silti valintatilanteessa myös tunteet ja henkilökemiat vaikuttavat lopulliseen päätöksentekoon. (Kettunen 2002, 120.) Henkilökemia on kansan suusta syntynyt ilmaisu, jolle ei oikeastaan löydy tieteellisesti tarkoin määriteltyä sisältöä. Henkilökemia tarkoittaa psykologisia vaikutteita ihmisten välillä: tunteiden ajatusten mielikuvien ja tekojen muodostamaan sosiaalista kenttää, jonka voi kokea, mutta jota ei voi millään välineillä mitata. (Dunderfelt 1998, 11.)

Myös toimittajan aikaisempiin referensseihin tutustuminen on tärkeä keino arvioitaessa hankinnan onnistumismahdollisuutta kyseisen toimittajan ja ehdotetun ratkaisun kanssa (TTL-julkaisu 2005, 63). Referensseihin voidaan tutustua referenssikäynneillä yrityksissä, joissa arvioitava ratkaisu on jo käytössä (benchmarking). Referenssikäyttäjien kokemukset antavat ainutlaatuista tietoa toimittajan soveltuvuudesta hankinnan tarjoajaksi. Käyttäjäkokemukset voivat kertoa joko ohjelmiston käytettävyydestä tai varsinaisesta yhteistyösuhteesta toimittajan kanssa.

Muita vertailutapoja ovat esimerkiksi hankittavan tuotteen koekäyttö tai tutustuminen demoon. Demotilaisuudessa toimittajat esittelevät oman tuotteensa ja sen toiminnallisuuden. Näihin tilaisuuksiin olisi myös tulevien käyttäjien hyvä osallistua, sillä heillä on paras hahmottamiskyky siitä, mitä järjestelmällä tai ohjelmistolla tulisi omassa työympäristössä tehdä. (Kettunen 2002, 122.)

Toimittajan lopullinen valinta voidaan tehdä seuraavilla perusteilla: tarjouksesta tehty pisteytys, toimittajien vahvuudet ja heikkoudet, toimittajien tarkennetut tarjoukset sekä valintaryhmän eri mielikuvat toimittajista (Kettunen 2002, 124). Kun valinta on tehty edellisten kriteerien mukaisesti, voidaan toimittajat selkeästi lait-

taa paremmuusjärjestykseen. Karsiutuneille toimittajaehdokkaille on hyvä ilmoittaa heti valinnan jälkeen karsiutumisesta.

3.3.6 Sopimus

Kilpailutuksen ja toimittajan valinnan jälkeen, laaditaan projektista sopimus, mahdollisesti tarkennetaan vaatimusmäärittelyä ja tehdään projektisuunnitelma hankinnan toteutusta ja käyttöönottoa varten. Ohjelmistoprojektista on syytä aina laatia kirjallinen sopimus. Sopimisen tarkoitus on vähentää hankinnan riskejä varmistamalla molemmin puolin ymmärretty juridinen pohja hankinnan onnistumiselle ja hallinnalle (TTL-julkaisu 2005, 52).

3.3.7 Käyttöönotto ja hankinnan arviointi

Toimittajan kanssa tulee sopia ennakkoon hankinnan käyttöönotosta, käyttäjien koulutuksesta, tukipalveluista ja mahdollisesta jatkokehittämisestä. Myyjän tuki prosessin jälkeen on ensiarvoisen tärkeää hankinnan onnistuneelle toteuttamiselle.

Hankinnan onnistumista voidaan arvioida niillä mittareilla, jotka projektisuunnitelman yhteydessä määriteltiin. Onnistumisesta tai epäonnistumisesta kannattaa kertoa aina suoraan myös IT-ratkaisun toimittajalle. Tällä tavoin kehitetään myyjän ja ostajan yhteistyösuhdetta ja päästään toivottavasti parempiin tuloksiin seuraavalla kerralla.

4 OPPIVAT OSTAJAT

IT-hankintaprosessi edellyttää jatkuvaa oppimista teknologian kehittyessä. Ostaja joutuu omaksumaan jatkuvasti uutta tietoa ja ottamaan oppia omista sekä muiden virheistä kehittyäkseen ostajana. Onnistuneet hankinnat vaativat ostajalta myös vanhasta teknologiasta ja niihin liittyvistä rutiineista poisoppimista. Kokemus on tällaisessa oppimisessa tärkeä tekijä.

”Typerät oppivat omista, mutta älykkäät toisten virheistä.”
(Kiinalainen sananlasku)

Oppimisesta on tullut viime vuosina uusi keskeinen ajatusmalli, jota sovelletaan organisaatioiden ja yritysten kehittämistoiminnassa. Henkisen tai älyllisen pääoman merkitys yrityksen menestymiselle on kasvanut. Jatkuva oppiminen on varmin tapa selviytyä alati kiristyvässä kilpailussa. (Karlöf, Lundgren & Edenfeldt 2003, 14.)

4.1 Oppiva organisaatio

Oppiva organisaatio on organisaatio, joka pystyy luomaan, hankkimaan ja siirtämään tietoa sekä muokkaamaan käyttäytymistään uuden tiedon ja uusien käsitysten mukaan (Garvin 1993, 4).

Kun tarkastellaan oppimista, voidaan todeta että sillä on eri organisaatioissa tai työyhteisöissä erilainen rooli. Toisissa oppiminen on koettu tärkeäksi ja oppimiseen on panostettu ja toisissa taas ei. Kokonaisuuden ja puitteiden kehittäminen on hyvin keskeinen asia oppivassa organisaatiossa, sillä sekä organisaation että yksilön kannalta parhaaseen lopputulokseen päästään, jos oppimisen puitteita kehitetään tietoisesti. Organisaatio ei kuitenkaan kehity itsekseen oppivaksi organisaatioksi. Organisaatio elää ja oppii viime kädessä siihen kuuluvien ihmisten kautta. (Moilanen 2001, 228 – 230.)

Oppimaan oppiminen tarkoittaa käytännössä yksikertaisimmillaan sitä, että otetaan omista ja työyhteisön aiemmista oppimistilanteista opiksi ja hyödynnetään näitä tietoja tai kokemuksia uusissa oppimistilanteissa. Kaikki lähtee joko onnistuneen tai vaihtoehtoisesti pieleen menneen oppimistapahtuman tunnistamisesta ja analysoimisesta. Näin pystytään ottamaan opiksi omista ja muiden kokemuksista sekä virheistä. (Moilanen 2001 37 – 38.) Oppimistilanne voi olla esimerkiksi uudenlaisen teknologian ostotapahtuma.

Epäonnistumisista voi siis oppia, kun niitä analysoidaan yhdessä ketään syyttelemättä. Keskeinen analyysin tavoite ja asenne on, että yhdessä ponnistellen otetaan opiksi ja seuraavalla kerralla saadaan hyvät edellytykset tehdä asioita paremmin. Epärealistisista kuvitelmista luopuminen on yritystoiminnan kehittämistä, sillä analysointi on aktiivista oppimista. (Sarala & Sarala 1999, 140.)

4.2 Benchmarkingista benchlearningiin

Pk-yritykset toteuttavat IT-hankintaprosesseissa oppivan organisaation toimintatapoja esimerkiksi referenssikäynneillä. Referenssikäynnit eli benchmarking on tehokas tapa ottaa oppia muiden organisaatioiden IT-ratkaisuista. Liikkeenjohdossa benchmark tarkoittaa jonkin olemassa olevan esimerkin tai esikuvan käyttämistä suoritusten arvioinnin lähtökohtana (Karlöf, Lundgren & Edenfeldt 2003, 35–36). Benchmarking on oppimisprosessina varsin suositeltava tekniikka pk-yritysten kehittämisessä.

Sanontaa ”pyörää ei kannata keksiä aina uudestaan” käytetään usein kuvaamaan benchmarkingia. Benchmarkingissa on siis kysymys siitä, että käytetään muiden kokemuksia hyödyksi ja pyritään välttämään virheitä. Saraloiden mukaan organisaatioiden on hyvä selvittää, miten muut ovat hoitaneet niitä asioita, joita pyritään kehittämään. On tietysti järkevämpää hakea hyviä kuin huonoja esimerkkejä. Benchmarking on jatkuvaa ja järjestelmällistä työtä, jossa verrataan oman toiminnan tehokkuutta laatua ja työprosesseja parhaisiin kilpailijoihin tai muihin kehityksen kärjessä oleviin organisaatioihin. (Sarala & Sarala 1999, 140-141.)

Benchmarking on parhaimmillaan molemminpuolista toisiltaan oppimista. Virheistä ja menestyksestä syntyy uusia ideoita. Vaikka toisista yrityksistä oppimisella on aina ollut paikkansa tuotteiden ja toimintojen kehittämisessä, benchmarking tekee oppimisesta järjestelmällisempää, tavoitteellisempaa ja tuloksekkaampaa. (Suomen laatuyhdistys 1996, 11.)

Benchmarking on jatkuva prosessi tuotteiden, palveluiden ja toimintojen mittaamiseksi ja vertailemiseksi kilpailijoiden ja muiden toimialojen huippuyritysten välillä (Suomen laatuyhdistys 1996, 7). Benchmarking ei ole teollisuusvakoilua tai kilpailun rajoittamiseen tähtäävää kilpailijoiden välistä yhteistyötä (Kaivos, Laamanen, Salonen, Valpola 1995, 10), vaan se on kahden tai useamman organisaation välinen yhteistyömuoto, jonka osapuolet jakavat toisilleen tietoa.

Benchmarkingista on jalostettu myös termi benchlearning eli vertailuoppiminen. Benchlearningia voidaan kuvata liiketoiminnan kehittämisen ja organisaation oppimisen yhdistelmäksi (Karlöf ym. 2003, 13). Siinä missä benchmarkingin avulla pyritään toiminnan tehostamiseen, benchlearning tähtää samalla yksilön osaamisen kehittymiseen. Benchlearningissä painotetaan prosessien ymmärtämistä ja pyritään uuteen käyttäytymiseen ja asenteeseen. Benchlearning on askel lähemmäs todellista oppivaa organisaatiota.

Hankintaprosessin kannalta edellä kuvattu teoriapohja voitaisiin nähdä käytännössä siten, että benchmarkkaamalla yrityksen johto käy tutustumassa kollegayrityksen toimintaan ja siellä käytössä oleviin ohjelmistoratkaisuihin. Tuomalla oppimaansa tietoa omaan työyhteisöön, soveltaen sitä käytäntöön ja jakamalla opitun koko henkilöstön kanssa, toteutetaan benchlearningin periaatteita. Benchlearning pyrkii poistamaan tilanteita, joissa käskyvalta tulee yrityksessä ylhäältä ja aiheuttaa ihmisissä muutosvastarintaa. Tämä vältetään, kun yksilö, esimerkiksi ohjelmiston käyttäjä, saa itse olla mukana oppimisprosessissa ja kokee voivansa vaikuttaa hankintapäätöksiin. Tällä tavalla tehdään myös liiketoiminnan kannalta onnistuneita investointeja.

5 IT-HANKINTAPROSESSI PÄIJÄT-HÄMEEN PK-YRITYKSISSÄ

Tässä luvussa esitellään haastattelututkimuksen taustaa, tavoitteet ja tutkimusmenetelmät sekä keskeisimmät tutkimustulokset IT-vastaavien haastatteluista.

5.1 Tutkimusongelma ja tutkimuksen tavoitteet

Tutkimuksen tavoitteena oli kartoittaa IT-ostajien teemahaastattelujen avulla päijäthämäläisten pk-yritysten IT-hankintaprosessia. Haastattelututkimus tehtiin seitsemälle alueen pk-yritysten IT-hankinnoista vastaavalle. Tavoitteena oli analysoida haastatteluissa esiin tullutta laadullista tietoa pk-yritysten IT-hankintaprosessiin vaikuttavista tekijöistä ja kartoittaa erityisesti hankintaprosessin eri vaiheisiin liittyvät ongelmakohdat ja –tilanteet.

Tutkimuksen pääongelmia ovat

- Mitkä tekijät vaikuttavat IT-hankinta-prosessiin?
- Millaisista vaiheista pk-yritysten IT-hankintaprosessi koostuu ja millaisia ongelmia prosessissa kohdataan?

Teemahaastatteluista saadun informaation pohjalta tarkasteltiin ostajien mahdollisuuksia oppia prosessiin liittyvistä ongelmista.

5.2 Tutkimuksen toteuttamisen vaiheet ja tutkimusmenetelmät

Tutkimus toteutettiin kvalitatiivisina teemahaastatteluina valituissa yrityksissä. Kvalitatiivinen eli laadullinen tutkimus auttaa ymmärtämään tutkimuskohteen käyttäytymistä ja päätösten syitä. Laadullinen tutkimus rajataan normaalisti pieneen määrään tapauksia, joita analysoidaan tarkasti. Tutkimuksella ei pyritä tekemään tilastollisia yleistyksiä, vaan selvittämään syvällisemmin kohderyhmän arvoja, asenteita, kokemuksia ja tarpeita. (Heikkilä 2004, 16.) Teemahaastattelu on

puolistrukturoitu haastattelumenetelmä, jossa ei käytetä tarkkaa kysymysrunkoa, vaan haastateltavien kanssa keskustellaan ennalta määritellyistä teemoista avoimesti ja omin sanoin (Hirsjärvi & Hurme 2000, 47).

Tutkimus rajattiin päijäthämäläisiin pk-yrityksiin, joiden IT-hankintapäätökset tehdään Päijät-Hämeen alueella ja joiden viimeisimmästä IT-järjestelmä, -ohjelmisto tai -palveluhankinnasta oli kulunut alle kaksi vuotta. Tutkimuksen perusjoukkona eli kohderyhmänä olivat pk-yritysten IT-hankinnoista vastaavat henkilöt.

Tutkimuksen toteuttaminen aloitettiin kartoittamalla Päijät-Hämeen alueen pk-yrityksiä Lahden ammattikorkeakoulun yritysrekisteristä, johon oli kerätty kattava määrä alueen yrityksiä. Kartoittamisessa ja yhteystietojen keräämisessä käytettiin apuna myös kohdeyritysten internet-sivuja. Kartoituksen pohjalta valittiin noin 40 yritystä, joihin otettiin alustavasti sähköpostilla ja myöhemmin puhelimitse yhteyttä ja tiedusteltiin halukkuutta osallistua tutkimuksen teemahaastatteluosioon. Alustava tutkimusnäyte oli harkinnanvarainen eli tutkijat valitsivat puhelinhaastatteluun osallistuneet yritykset itse. Valintakriteerit pyrittiin kuitenkin muodostamaan siten, että vastaajiksi saataisiin erikokoisia, eri toimialoilla toimivia pk-yrityksiä.

Yritysten toimitusjohtajille lähetettiin sähköpostitse tiedote, jossa ilmoitettiin tulevasta puhelinsoitosta sekä tiedotettiin projektista ja sen tavoitteista. Seuraavaksi aloitettiin puhelinkartoitus valittuihin yrityksiin. Puhelinkartoituksia tehtiin kahdessa osassa.

Puhelinhaastattelussa esikartoitettiin yrityksiä seuraavien kysymysten avulla:

- Mikä on yrityksenne henkilöstömäärä?
- Tehdäänkö yrityksenne IT-hankintapäätökset Päijät-Hämeen alueella?
- Kuka tai ketkä vastaavat yrityksessänne IT-päätöksistä?
- Onko yrityksessänne toteutettu jokin IT-järjestelmä, -ohjelmisto tai -palveluhankinta viimeisen kahden vuoden sisällä?
- Mitä viimeksi hankittiin? Mihin käyttöön hankinta tuli?

Esikartoituksen pohjalta määritykset täyttäville yrityksille esitettiin haastattelupyyntö teemahaastatteluun. Haastattelujen kohderyhmänä olivat yritysten IT-hankinnoista vastaavat henkilöt. Seitsemän vastaajaa suostui uuteen haastatteluun. Haastattelupyynnöistä kieltäytyi erinäisistä syistä huomattava osa puhelinkartoituksen vastaajista. Päällimmäiseksi syyksi mainittiin kiire.

Teemahaastatteluja varten suunniteltiin puolistrukturoitu haastattelurunko, jota testattiin koehaastattelussa ja muokattiin uudelleen oikeiden teemojen esiin tuomiseksi. Haastatteluja tehtiin joulukuun 2005 ja tammikuun 2006 välisenä aikana. Tutkimusnäyte oli 7 yritystä, joista 4 oli palvelualalta, 3 teollisuudesta. Haastattelut tehtiin yritysten tiloissa.

Haastattelurunko toimi tukena haastattelutilanteissa. Kysymykset laadittiin mahdollisimman yksinkertaisiksi ja sellaisiksi, joihin haastateltavien oli helppo vastata. Kysymykset eivät olleet täsmäkysymyksiä, vaan tukea antavia, jolloin kaikki aiheeseen liittyvät asiat ja mielipiteet voitiin ottaa huomioon ja kirjata ylös.

Haastattelurungossa oli teemakysymyksiä, jotka käsittelivät yrityksen IT-hankintaprosessiin liittyviä aihe-alueita. Kysymykset kohdistuivat alla lueteltuihin teemoihin

- yrityksen yleisesti hankkimat ohjelmistotuotteet ja –palvelut sekä käyttämät toimittajat
- keskeiset asiat IT-teknologiaan liittyvissä ostopäätöksissä
- tyypillinen ostoprosessi, päätösvaiheet ja prosessiin osallistujat
- onnistunut ostoprosessi ja onnistunut hankintapäätös
- ostoprosessissa ilmenneet ongelmat.

Haastattelussa oli erikseen myös case-osio, jossa tiedusteltiin viimeisintä ohjelmistohankintaa ja siihen liittyvä asioita. Lopuksi haastateltavilta kysyttiin ostamisen osaamiseen, koulutukseen, IT-teknologian kehittämiseen ja paikallisiin tarjoajiin liittyvää palautetta.

Haastattelut nauhoitettiin sanelukoneella, lukuun ottamatta yhtä haastattelua, jonka vastaaja kielsi nauhoittamisen. Nauhoittamisen lisäksi haastattelussa esiin tul-

leet pääkohdat kirjattiin tutkimuslomakkeelle haastattelun aikana. Haastattelujen kesto oli keskimäärin tunnista kahteen tuntiin.

Haastattelujen jälkeen tutkimuslomakkeet litteroitiin eli kirjoitettiin koneella sanatarkasti puhtaaksi ja liitettiin yhteen. Tämän jälkeen haastatteluaineistoa ryhmiteltiin ja analysointiin aihealueittain eli teemoittain. Suoria lainauksia liitettiin haastatteluaineistosta tutkimusosan tuloksiin melko paljon, sillä ne kuvaavat lukijalle hyvin konkreettisesti ostajien todellisia kokemuksia ja kertovat aiheesta realistisesti.

5.3 Tutkimuksen reliabiliteetti ja validiteetti

Reliabiliteetilla tarkoitetaan tutkimustulosten pysyvyyttä ja luotettavuutta. Tutkimustulos voidaan määritellä reliaabeliksi, jos kaksi arvioitsijaa päätyy samanlaiseen tulokseen. Tutkimukselle asetettu vaatimus, eli validiteetti tarkoittaa sitä, että tutkimus mittaa juuri niitä asioita, joita oli tarkoituskin mitata. (Hirsjärvi & Hurme 2000, 186 – 187.)

Tutkimuksen suunnittelussa lähdettiin yritysten IT-ostajien näkökulmasta tutkimaan IT-hankintaprosesseja, sekä ongelmakohtia ja –tilanteita. Tutkimuksessa kartoitettiin myös ongelmakohtien ratkaisuja ja IT-ostajien mielipiteitä muun muassa paikallisista tarjoajista. Tutkimuksen avulla saatiin vastaukset haluttuihin aiheisiin ja erityisesti haettuja hankintaprosessin ongelmakohtia löytyi haastatteluaineistosta runsaasti.

Tutkimusnäyte eli haastattelumäärä oli seitsemän päijäthämäläistä IT-ostajaa. Vaikka määrä saattaa vaikuttaa suppealta, ei se laadullisen tutkimuksen tavoitteiden kannalta ole liian vähäinen. Haastattelututkimuksen avulla saadaan laaja aineisto ja päästään syvällisiin tulkintoihin jo muutaman haastattelun kautta. Varsinaista poistumaa ei tutkimuksessa ollut, mutta yhtä haastattelua ei saanut erinäisistä syistä nauhoittaa. Tämä osaltaan vaikeutti kyseisen haastattelun tulkintaa ja se jouduttiin hylkäämään ongelmakohtien käsittelyn yhteydessä.

IT-ostajien kvalitatiivisten teemahaastattelujen reliabiliteettia kasvattaa merkittävästi haastattelujen nauhoittaminen ja litteroiminen sanatarkasti. Tutkimukseen tuo lisäreliabiliteettia myös se, että tutkijoita oli tässä opinnäytetyössä kaksi. Useampi analysoija pystyi tulkitsemaan haastatteluaineistoa luotettavammin ja näin voitiin välttää virheellisiä johtopäätöksiä ja tulkintoja.

Haastattelussa esitetyt kysymykset olivat avoimia ja kattoivat koko IT-hankinta-prosessin ja sen eri osa-alueet. Avoimessa keskustelussa vastaajan oli helppo tuoda omat näkemyksensä ja kokemuksensa esille, jolloin kaikki aiheeseen liittyvät asiat ja mielipiteet voitiin ottaa huomioon ja kirjata ylös. Haastattelijan oli mahdollista myös esittää tarkentavia lisäkysymyksiä halutusta aihealueesta ja tällä tavalla saatiin vastaukset kaikkiin kysymyksiin.

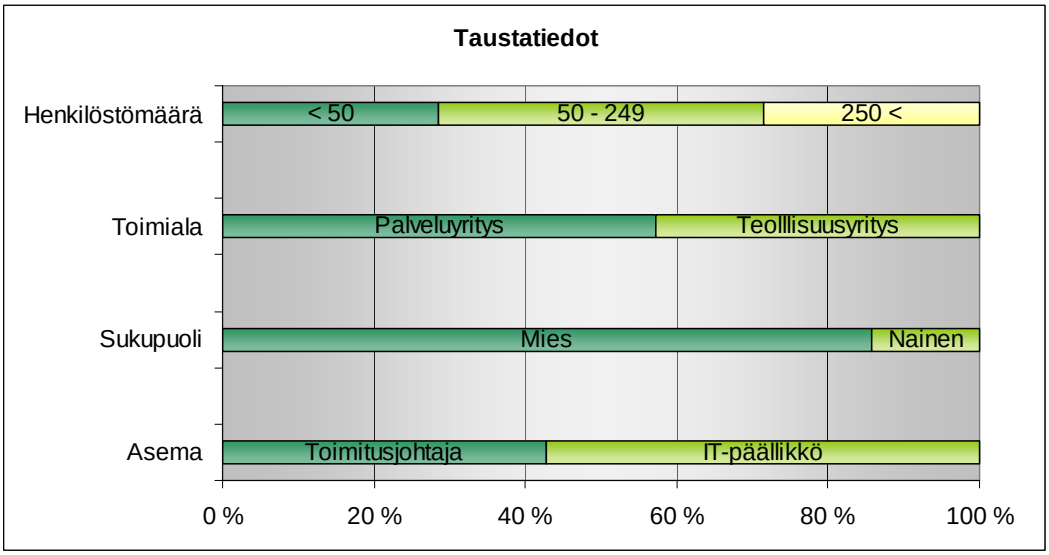
5.4 Tutkimustulokset

5.4.1 Taustatietoa vastaajista

IT-ostajien teemahaastattelujen lähtökohta oli, että vastaajat ja heidän edustamansa yritykset pysyvät anonyymeina. Tästä johtuen annetut taustatiedot ovat niukkoja ja yleisluontoisia. Yrityksen toimiala ja henkilöstömäärä sekä vastaajan asema ja sukupuoli antavat kuitenkin kuvaa haastattelunäytteestä.

Vastaajien edustamat yritykset olivat eri toimialoilta, karkeasti jaoteltuna neljä yritystä toimi palvelualalla, kolme teollisuudessa. Yritysten henkilöstömäärä vaihteli 10:stä 900:aan. Kaksi yritystä ylitti perinteisen pk-kriteerin, mutta konsernirakenteen johdosta niitä voidaan pitää Päijät-Hämeen alueella pk-toimijoina.

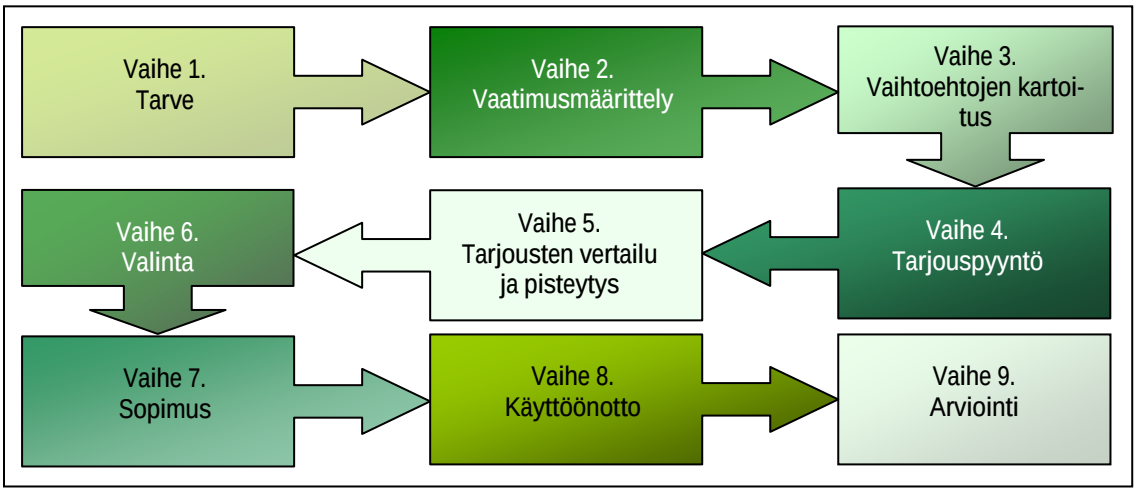
Haastattelujen vastaajat olivat yritysten IT-hankinnoista vastuussa olevia henkilöitä. Vastaajista kolme oli toimitusjohtajia ja neljä IT-päällikköitä. Vastaajista yksi oli nainen ja kuusi miehiä.



Kuvio 8. Vastaajien taustatiedot (n=7)

5.4.2 Yritysten IT-hankintaprosessien vaiheet

Yritykset saivat kertoa haastatteluissa IT-hankintaprosessistaan ja kuvata prosessin eri päätösvaiheita ja siihen osallistujia. Case-osiossa vastaajilta kysyttiin viimeisimmästä ohjelmisto- tai järjestelmähankinnasta ja siihen liittyvistä seikoista. Näistä vastauksista yhdistettiin näkemykset vastaajayritysten tyypillisestä IT-teknologian hankintaprosessista. Alla oleva prosessikaavio toimi analysoinnin tukena ja se on muodostettu Kettusta (2002) mukaellen tutkimusaineiston pohjalta.



Kuvio 9. Hankintaprosessin päävaiheet

Prosessikaaviota ei siis noudateta vastaajayrityksissä suoraviivaisesti, mutta se antaa lukijalle kuvan prosessin päälinjoista. Huomionarvoista on tarkastella eri yritysten hankintaprosessien vaiheiden sisältöä. Koska yritysten IT-hankinta-prosessit olivat erilaisia ja tutkimusaineisto niin laaja, kaavion avulla voitiin etsiä yhteneväisyyksiä ja eroavaisuuksia vastaajien prosessivaiheista. Yhteenveto prosesseista löytyy luvusta 5.4.3.

Seuraavassa on kuvattuna pääpiirteittäin tiivistettynä jokaisen vastaajayrityksen IT-teknologian hankintaprosessi kaavion vaiheistusta noudatellen. Suorat haastattelulainaukset on lisätty kuvaamaan paremmin ostajien omia näkemyksiä.

YRITYS A

Yritys A on teollisuusalan yritys, jonka henkilöstömäärä on kokoluokassa 50–249. Haastattelun vastaajana toimi yrityksen IT-päällikkö. Haastatteluhetkellä yritys A:n viimeisin IT-hankinta oli sähköpostiohjelmisto.

IT-hankintaprosessi

Yritys A:ssa hankintaprosessi ei noudata aina tarkkaa kaavaa, vaan on enemmän tapauskohtainen. IT-hankintaprosessissa painotetaan toimivaa suhdetta toimittajaan sekä benchmarkingia. Tyypillistä yritys A:n hankintaprosessille on jatkuva vuoropuhelu toimittajan kanssa. Hankintoja tehdään melko maltillisesti.

Lainauksia yritys A:n haastattelusta:

- *Pyritään siihen, että voi soittaa ja tavata jonkun ihmisen kuka on ollut esimerkiksi käyttöönotossa tai käyttää päivittäin semmosta järjestelmää tai laitetta tai ohjelmaa.*
- *Se on vähän enemmän vuoropuhelua, et keskustellaan, että meillä on tämmönen tarve ja sit he (toimittaja) kysyy vähän lisää ja sit käydään siitä vähän semmosta keskustelua…*
- *(Tärkeää on) jo olemassa olevan linjan jatkaminen ja ehkä kehittäminen mutta silleen pienin harppauksin…*
- *Et kumminkin pyritään tekeen silleen vähän puntaroinnin jälkeen päätöksiä.*

Seuraavassa esiteltynä yritys A:n hankintaprosessi kuvion 9 mukaisesti.

1. Tarve

Kun yritys A:ssa on havaittu kehitystarve, tehdään päätös hankinnasta. Ohjelmistohankinnoista päättävät pääasiassa yksiköiden päälliköt itsenäisesti, huomioiden yrityksen budjettiraamit. IT-tukihenkilö ja IT-päällikkö toimivat hankinnoissa neuvonantajina.

2. Vaatimusmäärittely

Yritys A:ssa painotetaan vaatimusmäärittelyn yhteydessä ohjelmiston helppokäyttöisyyttä, käyttövarmuutta sekä yhteensopivuutta olemassa olevaan infrastruktuuriin.

3. Tuotevaihtoehtojen kartoitus

Yritys A kartoittaa markkinoita tuotelähtöisesti, ei niinkään toimittajien perusteella. Kartoituksessa lähdetään liikkeelle etsimällä materiaalia erilaisista ohjelmistovaihtoehdoista. Tämän jälkeen aloitetaan ohjelmistotoimittajien kanssa keskustelut, joissa kartoitetaan tuotteen ominaisuuksia ja niiden vastaavuutta yrityksen tarpeeseen. Tässä vaiheessa voidaan tutustua myös demoon ja käydään läpi toimittajan referenssit. Tässä vaiheessa yritys A:ssa tehdään ohjelmistojen ensimmäinen vertailu ja arviointi pisteyttämällä. Pisteytys tapahtuu antamalla tuotteille ”plussia” ja ”miinuksia”.

4. Tarjouspyyntö

Tarjouspyyntö lähetetään tuotevaihtoehtojen kartoituksen perusteella 2-3 ohjelmistosta. Yritys A:n kohdalla toimittajakandidaatit, joille tarjouspyyntö lähetetään, valikoituvat valittujen ohjelmistovaihtoehtojen perusteella. Näin ollen samalta toimittajalta saatetaan pyytää tarjous myös useammasta ohjelmistosta.

5. Tarjousten vertailu ja pisteytys

Tarjousten vertailuvaiheessa tehdään toinen pisteytys, jossa tarjouksia vertaillaan ja arvioidaan hinnan, tuoteominaisuuksien ja demon perusteella.

6. Valinta

Pisteytysvaiheen jälkeen valitaan toimittaja, jonka kanssa käynnistetään sopimusneuvottelut.

7. Sopimus

Sopimuksen yhteydessä tehdään projektisuunnitelma hankinnan toteutusta ja käyttöönottoa varten.

8. Käyttöönotto

Käyttöönoton yhteydessä avainkäyttäjät osallistuvat järjestelmätoimittajan järjestämään koulutukseen. Avainkäyttäjät kouluttavat työyhteisössä muut ohjelmistoa työkseen käyttävät henkilöt.

9. Arviointi

Hankinnan onnistumisen arviointi perustuu yritys A:ssa pääasiassa ohjelmiston käyttövarmuuden seuraamiseen.

YRITYS B

Yritys B on teollisuusalan yritys, jonka henkilöstömäärä kuuluu kokoluokkaan alle 50. Haastattelun vastaajana toimi yrityksen toimitusjohtaja. Haastattelu-hetkellä yritys B:n viimeisin IT-hankinta oli taloushallinto-ohjelmiston päivitys sekä IT-hallinnon ulkoistaminen.

IT-hankintaprosessi

Koska yritys B:n organisaatiorakenne on matala, hankintaprosessista on muotoutunut melko yksinkertainen. Tarpeen määrittely nähdään prosessin tärkeimpänä vaiheena. Henkilökemioilla on suuri merkitys toimittajan valinnassa.

Lainauksia yritys B:n haastattelusta:

- *Ehkä meillä on vähän yksinkertaistettu se prosessi, sinänsä, ku mä (toimitusjohtaja) oon se henkilö, joka näistä vastaa. Että se ei varmaan oo kaikkialla ihan niin tyypillinen, se on eri asia jos on atk-päällikkö.*
- *Et se on varmaan tärkeintä et tutustutaan siihen aiheeseen ja käytetään aikaa mieluummin siihen, että etitään se oikee, ku että ostetaan joku ja aatellaan et se ratkasee kaikki ongelmat.*
- *Pitäis saada just riittävästi aikaa käyttää siihen sen tarpeen määrittelyyn ja sen oikeen toimittajan valitsemiseen ja sit vielä olla varmoja siitä, että sen, kun se on käyttöönoton aika ja sun muuta, et siltä saa apua siltä toimittajalta myös sitte silläkin hetkellä. Että se tuki niinku se, myöskin hoituu sen jälkeen.*

Seuraavassa esiteltynä yritys B:n hankintaprosessi kuvion 9 mukaisesti.

1. Tarve

Yritys B:ssä hankintatarve syntyy, kun havaitaan ongelma, joka pitää ratkaista. Usein käyttäjät havaitsevat ongelman, mutta joskus myös yrityksen johto ikään kuin herättelee tarvetta, jos on huomattavissa, että käyttäjät tuskailevat turhaan ongelmien kanssa. Toimitusjohtaja arvioi ja vastaa tehtävistä IT-hankinnoista.

2. Vaatimusmäärittely

Yritys B:n vaatimusmäärittelyssä lähdetään liikkeelle teknisestä selvityksestä. Yritys B näkee tärkeänä myös eri tuoteratkaisuihin tutustumisen, jolloin muodostuu konkretia siitä, mitä ohjelmistot tai järjestelmät pitävät sisällään. Tämä auttaa näkemään millaiset asiat yritykselle ovat tärkeitä ominaisuuksia, joita painotetaan hankinnassa.

3. Toimittajavaihtoehtojen kartoitus

Toimittajakartoitus käynnistyy tiedonhaulla. Tietolähteinä käytetään internetin hakukoneita, esimerkiksi Googlea. Joskus tieto saadaan suosittelun kautta (benchmarking). Toimittajayrityksiin soitetaan suoraan ja tiedustellaan muun muassa toimittajan referenssit.

4. Tarjouspyyntö

Yritys B:ssä tarjouspyyntö tehdään joko suullisesti tai kirjallisesti toimittajien kanssa käytyjen keskustelujen pohjalta.

5. Tarjousten vertailu ja pisteytys

Tarjouksien arvioinnissa painotetaan tuoteominaisuuksia ja hintaa.

6. Valinta

Arvioinnin jälkeen käynnistetään sopimusneuvottelut valitun toimittajan kanssa.

7. Sopimus

Sopimuksen yhteydessä tehdään projektisuunnitelma hankinnan toteutusta ja käyttöönottoa varten.

8. Käyttöönotto

Käyttöönoton yhteydessä ohjelmistokoulutus järjestetään ohjelmistotoimittajan tai yrityksen ulkoistaman IT-hallinnon kautta.

9. Arviointi

Yritys B:n mukaan on vaikea arvioida sitä, onko hankinta onnistunut.

YRITYS C

Yritys C on palvelualan yritys, jonka henkilöstömäärä kuuluu kokoluokkaan 50–249. Haastattelun vastaajana toimi yrityksen IT-päällikkö. Haastatteluhetkellä yrityksen viimeisin IT-hankinta oli intranet-järjestelmä.

IT-hankintaprosessi

Yritys C:n hankintaprosessi on vapaamuotoinen, mutta tietyt rutiinit toistuvat kaikissa hankinnoissa. Yritys C arvioi toimittajan resurssit, eikä sillä ole halua lähteä toteuttamaan hankintaa kokemattoman tai epärehellisen toimittajan kanssa. Myös henkilökemiat vaikuttavat vahvasti hankintapäätöksiin.

Lainauksia yritys C:n haastattelusta:

- *Et useimmiten se on semmonen et sitä (tarjouspyyntöä) on niin vaikee kirjottaa mihinkään et tilanne olis tämä. Parempi kun pyytää ne käymään.*
- *No sit tietysti me tutkitaan aina yritysten taustat eli kenen kanssa aletaan tekemisiin. Luottoluokituksessa ryhmässä c ja verottajan kanssa ongelmissa niin ne jätetään ihan suoraan et ei edes aloteta.*
- *Sit ollaan sen asiantuntijan kanssa, et jos sen kans ei tulla toimeen niin ei siitä tuu yhtään mitään.*

Seuraavassa esiteltynä yritys C:n hankintaprosessi kuvion 9 mukaisesti.

1. Tarve

Yritys C:n kohdalla tarve syntyy käyttäjien havaitsemista ongelmista. IT-päällikkö päättää investoinneista pääasiassa itsenäisesti, mutta suuremmista hankinnoista tehdään esitys toimitusjohtajalle, ja tällöin päätöksen lopullisesta hankinnasta tekee hallitus.

2. Vaatimusmäärittely

Yritys C tekee vaatimusmäärittelyn ongelmalähtöisesti eli lähtee etsimään ratkaisua niihin ongelmiin, joista hankintatarve on syntynyt.

3. Toimittajavaihtoehtojen kartoitus

Toimittajia etsitään internetin kautta ja kyselemällä suosituksia muilta yrityksiltä (benchmarking). Kartoitukseen liittyy olennaisesti toimittajien taustojen selvitys, eli yritys C tarkastaa esimerkiksi toimittajan luottoluokituksen.

4. Tarjouspyyntö

Yritys C:n mielestä tarjouspyyntö on hankala saattaa kirjalliseen muotoon. On usein helpompi ottaa suoraan yhteyttä toimittajiin ja keskustella heidän kanssaan tarpeesta. Keskustelujen yhteydessä tarjouspyyntö tehdään yleensä suullisesti. Seuraavaksi tutustutaan myös demoon.

5. Tarjousten vertailu ja pisteytys

Tarjouksia vertaillaan tuoteominaisuuksien ja hinnan perusteella.

6. Valinta

Vertailun jälkeen käynnistetään sopimusneuvottelut valitun toimittajan kanssa.

7. Sopimus

Sopimuksen yhteydessä tehdään projektisuunnitelma hankinnan toteutusta ja käyttöönottoa varten.

8. Käyttöönotto

Ohjelmistokoulutus järjestetään ydinporukalle ja IT-päällikkö huolehtii muiden henkilöiden ohjeistamisesta.

9. Arviointi

Yritys C:llä ei ollut varsinaisia mittareita hankinnan onnistumiselle.

YRITYS D

Yritys D on teollisuusalan yritys, jonka henkilöstömäärä kuuluu kokoluokkaan yli 250. Haastattelun vastaajana toimi yrityksen IT-päällikkö. Haastatteluhetkellä yritys D:n viimeisin IT-hankinta oli toiminnanohjausjärjestelmä.

IT-hankintaprosessi

Yritys D:n IT-hankintaprosessi on selkeä ja harkittu. Benchmarking kuuluu olennaisesti yritys D:n toimintaan. Tarjouspyyntö nähdään avainasemassa hankintaprosessin onnistumisen kannalta ja tarjouksia arvioidaan järjestelmällisesti. Myös henkilökemiat vaikuttavat päätöksentekoon.

Lainauksia yritys D:n haastattelusta:

- *Tarjouspyyntö on älyttömän tärkee dokumentti, elikkä jos ei osaa tehä tarjouspyyntöä niin se voi mennä se koko ostoprosessi ihan pieleen, se voi lähtee ohjaamaan sitä potentiaalista toimittajaa ihan väärille urille.*
- *Hankinnassa joskus käytetään tällästa fiilispohjaa, et jos on esimerkiks hyvin tiukka tasapäinen kilpailu, varsinkin ohjelmistohankinnoissa mis niihin tulee sellasta projektia, tulee toimittajia, edustajia tänne pyörimään, niin on hirveesti merkitystä myöskin henkilökemioilla ja sillä miten ne ihmiset tulee keskenään toimeen, kun kahen eri firman ihmiset joutuu rupee tekee yhtäkkiä yhteistyötä.*
- *Lahtelaisten perinteisten yritysten kanssa me käydään niin sanotusti benchmarkkailemassa, käydään toistemme luona kylässä, vaihetaan kokemuksia ja kaikkee tämmöstä.*

Seuraavassa esiteltynä yritys D:n hankintaprosessi kuvion 9 mukaisesti.

1. Tarve

Yritys D:n kohdalla tarve syntyy käyttäjien havaitsemista ongelmista, joskus myös yrityksen IT-osasto herättelee tarvetta. Yrityksessä kootaan projektiryhmä, jossa on eri osastojen edustajia. IT-päällikkö tekee päätöksen hankinnoista pääasiassa itsenäisesti, mutta suuremmista investoinneista päättää toimitusjohtaja tai hallitus.

2. Vaatimusmäärittely

Projektiryhmässä tehdään määrittely tekniseen tarpeeseen perustuen.

3. Toimittajavaihtoehtojen kartoitus

Toimittajista etsitään faktatietoa internetistä, lehdistä ja erilaisista julkaisuista. Tärkeänä tietolähteenä nähdään yritysverkostot ja kollegat (benchmarking). Tällaisella ”työpöytätyöskentelyllä” karsiutuu joukko toimittajia, joita mahdollisesti myös alustetaan ennen tarjouspyynnön lähettämistä.

4. Tarjouspyyntö

Tarjouspyyntö lähetetään valituille toimittajille vaatimusmäärittelyn ja alustuksen pohjalta.

5. Tarjousten vertailu ja arviointi

Tarjouksia arvioidaan ja pisteytetään tietyillä kriteereillä, kuten hinta, toimittajan referenssit ja toiminnan laatu. Tämän jälkeen tutustutaan demoihin, joiden perusteella toimittajajoukko vielä karsiutuu. Lopuksi käydään referenssikäynneillä ja valitaan lopullinen toimittaja.

6. Valinta

Referenssikäyntien jälkeen käynnistetään sopimusneuvottelut valitun toimittajan kanssa.

7. Sopimus

Sopimuksen yhteydessä tehdään projektisuunnitelma hankinnan toteutusta ja käyttöönottoa varten.

8. Käyttöönotto

Käyttöönoton yhteydessä järjestetään järjestelmäkoulutus ydinporukalle, joka koostuu pääkäyttäjistä. Pääkäyttäjät kouluttavat myöhemmin muun henkilöstön.

9. Arviointi

Hankintaa arvioidaan yrityksen itse määrittelemillä mittareilla, seuraamalla esimerkiksi takaisinmaksuajan toteutumista.

YRITYS E

Yritys E on palvelualan yritys, jonka henkilöstömäärä kuuluu kokoluokkaan yli 250. Haastattelun vastaajana toimi yrityksen IT-päällikkö. Haastatteluhetkellä yritys E:n viimeisin IT-hankinta oli sisällöntuotantojärjestelmä.

IT-hankintaprosessi

Yritys E:n IT-hankintaprosessi on järjestelmällinen ja pitkäjänteinen prosessi. Hankinta projektoidaan eli suunnitellaan huolellisesti alusta loppuun. Tärkeää on projektiryhmän riittävä paneutuminen vaatimusmäärittelyn tekemiseen. Benchmarking on yritys E:ssä merkittävässä roolissa ja myös henkilökemiat toimittajan kanssa nähdään prosessin kannalta merkityksellisinä.

Lainauksia yritys E:n haastattelusta:

- *(Onnistuneessa prosessissa) ollaan saatu se kokonaisuus mitä me ollaan hankkimassa speksatuksi ja ei oo jääny epäselvää sen sisällöstä ja on tavallaan saatu määriteltyä miten se projekti tullaan vetämään läpi.*
- *Me halutaan et siinä tavallaan olis mukana sit todellakin semmoset henkilöt, jotka todellakin tuntis ne prosessit ja niillä olis riittävästi aikaa paneutua tähän hommaan.*
- *Kun oot kontaktissa tän toimittajan kanssa, niin (tärkeää on) ensinnäkin et siinä on toimivat ihmissuhteet ja sitten se että pystytään kommunikoimaan.*
- *Kun tommonen iso projekti käynnistetään niin sehän tavallaan, sehän muhii jo vuosia tuolla taustalla, et tälle pitäis tehdä jotain.*
- *Täällä kävi (toimittajat) esittelemässä niitä järjestelmiä ja me käytiin näissä suomalaisissa (saman alan yrityksissä) katsomassa mitä ne oli hankkinu.*

Seuraavassa esiteltynä yritys E:n hankintaprosessi kuvion 9 mukaisesti.

1. Tarve

Tarve on yleensä yritys E:ssä asiakaslähtöinen. Kun on kyse suurista järjestelmähankinnoista, niin taustatyötä on usein tehty jo vuosia ja tietoa on kerätty useista eri lähteistä. Yritys E seuraa miten eri IT-ratkaisut ovat kehittyneet Suomessa ja maailmalla esimerkiksi benchmarkingin avulla. Yksikön päälliköt voivat päättää

itsenäisesti pienemmistä hankinnoista, suuret investoinnit hyväksytetään toimitusjohtajalla ja hallituksella. Yritys E:ssä perustetaan usein projektiryhmä, joka vastaa hankintaprosessin toteuttamisesta.

2. Vaatimusmäärittely

Vaatimusmäärittelyssä määritellään asiat, joita hankinnassa tullaan painottamaan. Näitä ovat muun muassa hankittavan teknologian sopivuus olemassa olevaan infrastruktuuriin, tuotteen helppokäyttöisyys, käyttöliittymä, hinta, ylläpidon ja tuen saanti sekä toimittajan luotettavuus.

3. Toimittajavaihtoehtojen kartoitus

Taustatyön perusteella käydään tutustumassa valittuihin toimittajakandidaatteihin ja karsitaan se joukko, joille lähetetään tarjouspyynnöt.

4. Tarjouspyyntö

Tarjouspyyntö pohjautuu vaatimusmäärittelyyn.

5. Tarjousten vertailu ja arviointi

Toimittajiin tutustutaan tarjousten arviointivaiheessa vielä paremmin ja käydään katsomassa demot. Toimittajien kanssa käydään tarkentavia neuvotteluja. Projektiryhmä vertailee järjestelmien ominaisuuksia yrityksen omiin vaatimuksiin ja pisteyttää toimittajat.

6. Valinta

Ennen lopullista valintaa tehdään investointiesitys, joka hyväksytetään toimitusjohtajalla ja hallituksella. Tämän jälkeen käynnistetään sopimusneuvottelut valitun toimittajan kanssa.

7. Sopimus

Sopimuksen yhteydessä tehdään projektisuunnitelma hankinnan toteutusta ja käyttöönottoa varten.

8. Käyttöönotto

Käyttöönoton yhteydessä toimittaja järjestää järjestelmäkoulutuksen pienimmissä ryhmissä ja osa-alueittain. IT-henkilöille on aina oma koulutuksensa.
Pääkäyttäjä antaa tukea muille käyttäjille.

9. Arviointi

Hankintaa arvioidaan yrityksen omilla vaatimusmäärittelyssä määritellyillä mittareilla.

YRITYS F

Yritys F on palvelualan yritys, jonka henkilöstömäärä kuuluu kokoluokkaan yli 250. Haastattelun vastaajana toimi yksikön toimitusjohtaja. Haastatteluhetkellä yritys F:n viimeisin IT-hankinta oli testivaiheessa oleva henkilöstöhallintaan liittyvä työkalu.

IT-hankintaprosessi

Haastattelun perusteella yritys F:n IT-hankintaprosessi on melko oppikirjamainen ja teoreettinen vailla yrityskuvallista omaleimaisuutta. Yritys F käyttää benchmarkingia hankintaprosessissaan.

Seuraavassa esiteltynä yritys F:n hankintaprosessi kuvion 9 mukaisesti.

1. Tarve

Hankintaprosessin eri päätösvaiheista on vastuussa pääasiassa kyseisen yksikön tai konsernin johtaja, riippuen hankinnan kustannuksista. Sisältömäärittelyvaiheeseen osallistuvat aina myös yrityksen IT-teknologiaan erikoistuneet asiantuntijat.

2. Vaatimusmäärittely

Vaatimusmäärittely lähtee tarpeesta sekä tuotteen tai palvelun käyttötarkoituksesta. Hankintaprosessin alkuvaiheessa määritellään hankintatapa huomioiden liisaus, vuokraus, ostopalvelu-, sekä rahoitusratkaisut. Samalla määritellään muun muassa toimittajan palvelutasoon ja hintaan liittyvät vaatimukset.

3. Toimittajavaihtoehtojen kartoitus

Toimittajista hankintaan tietoa benchmarkkaamalla. Sisältömäärittelyä tehdään usean eri toimittajan kanssa. Tuotteisiin tutustutaan demojen avulla. Toimittajakandidaattien karsinnan jälkeen loppuprosessiin jatkaa yleensä 2-3 toimittajaa.

4. Tarjouspyyntö

Tarjouspyyntö lähetetään valituille toimittajille sisältömäärittelyn pohjalta.

5. Tarjousten vertailu ja pisteytys

Tarjouksia vertaillaan yrityksen omien kriteereiden mukaisesti. Vertailun jälkeen käydään tarkentavat neuvottelut valitun toimittajan kanssa

6. Valinta

Arvioinnin ja tarkentavien neuvottelujen jälkeen käynnistetään sopimusneuvottelut valitun toimittajan kanssa.

7. Sopimus

Sopimuksen yhteydessä tehdään projektisuunnitelma hankinnan toteutusta ja käyttöönottoa varten.

8. Käyttöönotto

Vastaaja ei maininnut ohjelmistokoulutuksesta.

9. Arviointi

Hankinnan lopullinen onnistuminen arvioidaan yrityksen määrittämillä kriteereillä parin vuoden kuluttua käyttöönotosta.

YRITYS G

Yritys G on teollisuusalan yritys, jonka henkilöstömäärä kuuluu kokoluokkaan alle 50. Haastattelun vastaajana toimi yrityksen toimitusjohtaja. Haastattelu-hetkellä yritys G:n viimeisin hankinta oli projektinhallintajärjestelmä.

IT-hankintaprosessi

Yritys G:n hankintaprosessi on melko epämuodollinen. Benchmarking on tärkeä osa hankintaprosessia. Yritys G:lle on ominaista, että päätöksentekoon osallistuu koko henkilöstö. Yritys G arvostaa toimivaa kumppanuussuhdetta, jossa toimittaja ymmärtää oman roolinsa.

Lainauksia yritys G:n haastattelusta:

- *No ensinnäkin yritetään kattoo ketä on markkinoilla, ketkä osaa. Sit se on semmonen kysely, ei ei, tämän kokoisissa firmoissa oo mitään semmosta määriteltyä prosessia, vaan sitä viikon verran soitellaan ympäri Suomea ja katotaan että mitä löytyy, ja mihin hintaa, ja sit siitä se lähtee. Et ei siinä mitään semmosta tarkkaa prosessia oo.*
- *Mutta siis kuitenkin, kyl se on aina suoraviivanen prosessi, et se on niinkun kerrasta poikki ja pinoon. Et ei me jäädä jaarittelee.*
- *Tässä firmassa me on aina tehty päätökset silleen että, tähän tilaan koko porukka koolle, se kuka on tehny esityöt niin se esittelee ja kertoo että hän on sitä mieltä että tehdään näin ja kaikki on mukana päätöksenteossa. Et sitten päätetään yhdessä et hei, otetaan toi. Sit sen kanssa kans eletään.*
- *Ja sitten viimeisenä, vaan ei suinkaan vähäisimpänä on se, et jos me haetaan joku tämmönen partnerisuhde, niin kyl sen toimittajan on ymmärrettävä roolinsa. Jos yhteistyötä lähetään firmojen välillä tekemään niin ei se lähde heti siitä et ruvetaan puhumaan strategisesta yhteistyösuhteesta tai muusta.*

Seuraavassa esiteltynä yritys G:n hankintaprosessi kuvion 9 mukaisesti.

1. Tarve

Kun yritys G:ssa on havaittu kehitystarve, valitaan vastuuhenkilö, joka hoitaa niin sanotut esityöt hankintaprosessin valintavaiheeseen asti. Hankintapäätösten tekoon yritys G:ssä osallistuu koko henkilöstö.

2. Vaatimusmäärittely

Vaatimusmäärittelyssä määritellään asiat, joita hankittavalta tuotteelta vaaditaan.

3. Toimittajavaihtoehtojen kartoitus

Toimittajavaihtoehtoja etsitään benchmarkkaamalla sekä kartoittamalla markkinoita. Tietolähteinä käytetään internetin hakukoneita, esimerkiksi Googlea.

4. Tarjouspyyntö

Tarjouspyyntö tehdään useimmiten puhelimitse tiedustelemalla toimittajien tarjontaa ja tuotteiden hintoja.

5. Tarjousten vertailu ja pisteytys

Tarjoukset käydään läpi arviointikokouksessa, johon osallistuu yrityksen koko henkilöstö. Tämän jälkeen tuotteisiin tutustutaan tarkemmin esimerkiksi demojen avulla. Tarjouksia vertaillaan toimittajien referenssien sekä resurssien perusteella.

6. Valinta

Vertailun jälkeen käynnistetään sopimusneuvottelut valitun toimittajan kanssa.

7. Sopimus

Sopimuksen yhteydessä tehdään projektisuunnitelma hankinnan toteutusta ja käyttöönottoa varten.

8. Käyttöönotto

Yritys G:ssä järjestetään tarvittaessa käyttäjäkoulutus käyttöönoton yhteydessä.

9. Arviointi

Käyttöönoton jälkeen hankinnan onnistumista arvioidaan yrityksen omien kriteereiden pohjalta.

5.4.3 Yhteenveto prosessikuvauksista

Yritysten IT-hankintaprosessit noudattelevat pääpiirteiltään kuvion 9 vaiheita. Yrityksillä on kuitenkin prosessin eri vaiheissa jonkin verran toisistaan poikkeavia toimenpiteitä, jotka ajoittuvat eri kohtiin. Jokin prosessivaihe saatetaan jättää kokonaan välistä tai aiempiin vaiheisiin joudutaan palaamaan uudestaan.

Yritykset lähtevät hankintaan tuotelähtöisesti, asiakaslähtöisesti tai toimittajalähtöisesti. Vaihtoehtojen kartoitusvaiheessa toiset yritykset etsivät siis ensisijaisesti tuotetta, toiset toimittajaa. Tarpeen ja vaatimusten määrittely nähtiin kaikissa yrityksissä hankintaprosessin onnistumisen kannalta tärkeimpänä vaiheena. Tarjouspyyntö tehdään osassa yrityksistä suullisesti, osassa kirjallisesti.

Tarjouksia vertaillaan yritysten omien kriteerien pohjalta, mutta lopulliseen valintaan näyttää vaikuttavan eniten ostajan ja toimittajan väliset henkilösuhteet. Sopimusteknisissä asioissa käännytään usein yritysten ulkopuolisten asiantuntijoiden, esimerkiksi lakimiesten, puoleen. Ohjelmiston käyttöönoton yhteydessä toimittajan järjestämään koulutukseen osallistuvat yleensä pääkäyttäjät, jotka kouluttavat yrityksissä muun henkilöstön. Hankintoja arvioidaan vaihtelevasti; arviointi perustuu enimmäkseen tuotteen käytettävyyteen ja toimintavarmuuteen. Hankintaprosessiin osallistuu yrityksissä varsinaisen ostajan lisäksi joukko muita henkilöitä - käyttäjistä IT-asiantuntijoihin.

Aineistosta voitiin havaita, että benchmarkingilla on todella merkittävä rooli kaikkien yritysten hankintaprosessissa ja henkilökemioiden vaikutus toimittajan valinnassa oli ilmeinen. Yleisesti ottaen voidaan todeta, että pienemmissä vastaajayrityksissä hankintaprosessi on mutkattomampi, kun taas suuremmissa yrityksissä hankintoja tehtiin järjestelmällisemmin.

5.4.4 IT-hankintaprosessin ongelmakohdat

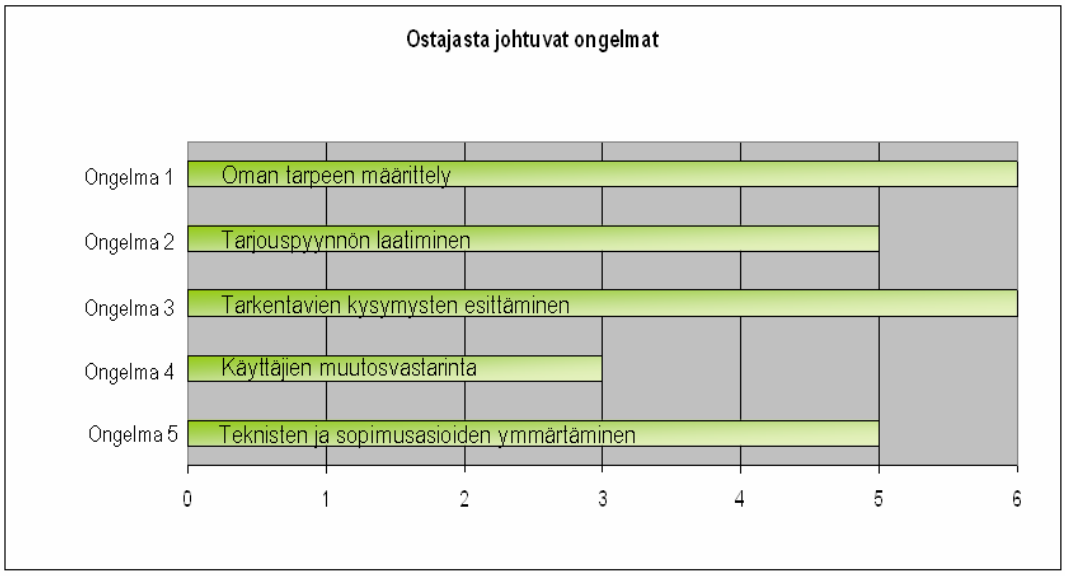
Haastatteluissa oli osio, jossa kartoitettiin IT-hankintaprosessiin liittyviä ongelmakohtia ja -tilanteita. Vastaajien kokemia ongelmia nousi esiin myös muiden haastattelukysymysten yhteydessä. Yritys F:n haastattelua ei käsitellä tässä yhteydessä, sillä vastaaja kieltäytyi haastattelun nauhoittamisesta eivätkä vastaukset tästä johtuen anna tarpeeksi informaatiota ongelmien kartoittamiseksi.

Haastatteluaineistoa analysoitaessa havaittiin yhteneväisiä tekijöitä, joiden pohjalta yritysten hankintaprosessien ongelmatilanteet voitiin luokitella kolmeen osaan:
A. ostajasta johtuvat ongelmat,
B. toimittajasta johtuvat ongelmat,
C. alueellisesta tarjonnasta johtuvat ongelmat.

Tämän luokittelun tarkoituksena ei ole etsiä syyllisiä ongelmiin, vaan nostaa esiin jokaisen ongelmatilanteen kohdalla se taho, jolla on ensisijainen mahdollisuus vaikuttaa ongelman ratkaisuun. Mahdollisesti eteen tulevat ongelmatilanteet on ostajan ja myyjän hyvä tiedostaa, jotta hankintaprosessilla olisi paremmat mahdollisuudet onnistua ja yhteistyö osapuolten välillä sujuisi kitkattomammin. Seuraavassa on kuvattuna eri ongelmatyypit ja niihin liittyvät ongelmatilanteet. Suoria lainauksia haastatteluaineistosta käytetään kuvaamaan ongelmatilanteita konkreettisesti ostajan näkökulmasta.

A. Ostajasta johtuvat ongelmat

Viisi merkittävintä ostajaan liittyvää ongelmakohtaa olivat oman tarpeen määrittely, tarjouspyynnön laatiminen, tarkentavien kysymysten esittäminen, käyttäjien muutosvastarinta sekä teknisten ja sopimusasioiden ymmärtäminen. Seuraavaksi on analysoitu jokaista ongelmakohtaa ja annettu muutamia esimerkkejä haastatteluaineistosta. Seuraavana olevasta kuviosta 10 on nähtävissä myös ongelman kokeneiden vastaajien lukumäärät.



Kuvio 10. Ostajasta johtuvat ongelmat

Oman tarpeen määrittely

Tutkimusaineistosta nousi esiin vastaajien ongelmat oman tarpeen määrittelyssä. Vastaajat tiedostivat, että tarpeiden ja vaatimusten määrittely on hankintaprosessin onnistumisen kannalta olennaisinta, mutta määrittelyn konkreettinen toteutus oli IT-ostajien mielestä kaikkein haasteellisinta.

Moni myönsi, että hankinta vietiin läpi niin sanotusti fiilispohjalta omaan kokemukseen luottaen ja hankinnat tehtiin usein entuudestaan tuttujen toimittajien kautta. Kun tarve havaittiin, otettiin joissain vastaaja-yrityksissä toimittajakandidaatteihin suoraan yhteyttä ja kartoitettiin tarjontaa. Tällöin omien vaatimusten määrittely jäi pintapuoliseksi ja saatettiin turvautua toimittajan tarjoamiin valmisratkaisuihin.

Jos tarvemäärittely kuitenkin tehtiin yrityksessä ennen hankintaa, siitä ei aina osattu kertoa tarpeeksi tarkkaan toimittajalle. Tästä johtuen toimittajan arvailujen varaan jäi se, mitä asiakas todella tarvitsee. Usein omia tarpeita ja vaatimuksia ei myöskään kirjattu mihinkään ylös. Tarvekartoituksen puutteet näkyivät myöhemmin hankkeen onnistumisessa. Varsinainen vaatimusmäärittely merkitsi monelle

vastaajalle lähinnä teknistä selvitystä, jonka yrityksen IT-asiantuntijat toteuttivat. IT-asiantuntijoiden vastuulla oli tarkastaa, että tuleva hankinta ei ollut ristiriidassa olemassa olevan teknologian ja infrastruktuurin kanssa.

IT-ostajat pitivät tärkeänä, että tarvemäärittelyyn osallistuvat ensisijaisesti sellaiset henkilöt, joilla on hyvä tuntemus yrityksen toiminnoista. Määrittelyyn on syytä myös käyttää riittävästi aikaa, jotta voidaan löytää oikeat, tarvetta vastaavat ratkaisut. Tarvemäärittelyvaihe vaatiikin ostajilta paljon asiantuntemusta. Joissain tapauksissa yrityksen oma toimiala oli niin haastava ja uusi, ettei valmiita tuotteita markkinoilla ollut edes olemassa ja tarpeen määrittely oli siksi hankalaa.

Alla suoria lainauksia haastatteluaineistosta.

- *Me ei osata aina välttämättä kertoa siitä meidän tarpeesta ihan tarpeeksi.. Sit se on sellasta hakemista et haetaan ”mitähän ne nyt tarvitsee” ja me ollaan sit vähän silleen et ”eikö ne nyt ymmärrä että mehän tarvitaan nyt tätä”.*
- *Ei tiedetä ite ollenkaan, eikä tiedosteta mitä me itse asiassa tarvitaan ja sen toimittajan on hirveen vaikee tarjota mitään, jos ei se asiakas tiedä mitä se tarvii, tai ne ei ainakaan välttämättä kohtaa.*
- *Ja it:hän, se on mukana alusta saakka, mutta it-puolihan ei missään nimessä määrittele niitä pelisääntöjä, joilla järjestelmä hankitaan, se ei lähde siltä pohjalta liikkeelle.*
- *Ei oo olemassa valmista, vaan sä joudut tekemään ostopäätöksen tyyliin, että me tarvittais tämmöstä, ja sitä ei markkinoilta löydy, mut voitteks te tehdä meille sen..?*

Tarjouspyynnön laatiminen

Tarjouspyynnön laatimiseen liittyi ongelmia; viisi kuudesta koki sen hankalaksi. Tarjouspyyntö todettiin kyllä tärkeäksi dokumentiksi, mutta sen kirjalliseen muotoon saattaminen tuntui joistakin vastaajista enemmänkin prosessin hidasteelta. Tarjouspyyntö ei myöskään välttämättä kohdennu kerralla oikein ja usein siihen joudutaan tekemään tarkennuksia.

Tarjouspyynnön laatimisen ongelmat liittyivät läheisesti vaatimusmäärittelyyn; jos määrittely oli tehty huonosti tai sitä ei ollut tehty lainkaan, oli myös tarjouspyynnön ylöskirjaaminen hankalaa. Kirjallista tarjouspyyntöä ei kaikissa yrityksissä aina edes tehty, vaan moni ostaja siirtyi vaihtoehtojen kartoittamisesta suoraan yhteydenottoon ja teki esimerkiksi puhelimitse hintatiedusteluja toimittajilta. Tällainen toimittajien ”alustus” auttoi vastaajia myös selvittämään, onko potentiaalisilla toimittajilla resursseja hankinnan toteuttamiselle ja kannattaako tarjouspyyntöä edes lähettää. Usein toimittajia pyydettiin myös käymään asiakasyrityksessä kertomassa tuotteistaan.

Tarjouskäytännön vaikeuksista kertoo osaltaan myös se, että yksi vastaajista oli ulkoistanut oman hankintaprosessinsa siten, että IT-ostajalle itselleen jäi lähinnä vain päätöksentekijän rooli.

Alla suoria lainauksia haastatteluaineistosta.

- *Saattaa olla tämmöstä tarjouksen hakemista et se ei kohdennu kerralla oikein*
- *Et useimmiten se on semmonen et sitä on niin vaikee kirjottaa mihinkään et tilanne olis tämä. Parempi kun pyytää ne (toimittajat) käymään.*
- *Mä oon ihan varma et ihan liian paljon nykyäänki ostoprosessi käynnistetään sillä tavalla että tulostetaan jollain wordilla tehty joku perus tarjouspyyntö ja sit se lähetetään ja sit katotaan et mitähän ne sit tarjoo.*
- *Tarjouspyyntö on älyttömän tärkee dokumentti, elikkä jos ei osaa tehä tarjouspyyntöä niin se voi mennä koko ostoprosessi ihan pieleen.*

Tarkentavien kysymysten tekeminen

Moni IT-ostaja koki, että tarkennusten ja lisäkysymysten esittäminen oli tärkeää kaikissa hankintaprosessin vaiheissa, jotta epäselvyyksiltä voitiin välttyä. Vastaajien mielestä ostajan on uskallettava myöntää omat puutteensa ja pystyttävä tarpeen vaatiessa esittämään toimittajalle ”tyhmiäkin” kysymyksiä. Ostajien mukaan hankintapäätöksen takana on helpompi seisoa, jos tietää tehneensä tarpeeksi selvityksiä ja kysyneensä kaikista epäselvistä seikoista.

Ostajat saattoivat kuitenkin kokea tarkentavien kysymysten esittämisen joskus hankalana ja heidän oli ehkä vaikea myöntää, ettei oma tekninen ymmärrys ollut ammattitaidosta huolimatta aina riittävää. Toimittajien käyttämä jargon eli ammattikieli ei useinkaan helpottanut tätä asiaa. Jos tarkennuksia ei osattu tai kehdattu tehdä, saattoi prosessin tuloksena syntyä hankkeita, joissa ostaja ei tiennyt mitä kaikkea hankittu tuote pitää sisällään. Vastaajien mielestä oli tärkeää myös ilmaista tyytymättömyytensä ja reklamoida puutteista suoraan toimittajalle myyjä-asiakassuhteen kehittämiseksi.

Alla suoria lainauksia haastatteluaineistosta.

- *Että nyt kun mä tein tän ostopäätöksen ja tiedän siitä tarpeeksi ja oon kysyny mitä on epäselviä asioita, niin harvemmin sitä joutuu sitten katumaan. Et sit oikeastaan jos sitä katuu, niin voi oikeastaan katsoo peiliin ja syyttää itteensä.*
- *Ostaja voi todellakin olla oikeutettu tekemään niitä tyhmiä kysymyksiä. Eli ei yritä olla viisaampi kuin mitä on. Et se on varmaan, se semmonen tärkee mitä itte on ainakin huomannu, että aina pitää kysyä jos joku ahdistaa mieltä.*
- *Et vaikka se ois joku tyhmä kysymys, että ”pistetäänks tästä töpseli seinään” – tyyliin niin.. niin ostajalla on se oikeus tehdä.*
- *Sitten tietysti se, että jos on tyytymätön niin reklamoi, koska eihän niitä asioita sitten (muuten) koskaan tulevaisuudessa paranneta.*

Teknisten ja sopimusasioiden ymmärtäminen

Kuten edellä todettiin, toimittajan jargonin ymmärtäminen oli vastaajista joskus hankalaa. Myös sopimuksiin liittyvät lakipykälät ja ”pikkupräntit” koettiin ongelmallisina. Silti vastaajat peräänkuuluttivat myös ostajan vastuuta teknisten ja sopimusasioiden ymmärtämisessä. Ostajan oikeuksien ja kaupankäynnin perusperiaatteiden tunteminen - yleistietämys kauppaehdoista ja normaaleista sopimuskäytänteistä - oli vastaajien mielestä ostajalle tärkeää. Sopimuksiin oli myös tärkeätä osata määrittää kaikki ne reunaehdot, joiden puitteissa hankinta tullaan toteuttamaan. Riitatilanteissa sopimus on dokumentti, johon voidaan juridisesti vedota.

Sopimusasioiden hoitaminen jätettiin yrityksissä kuitenkin usein sellaisten henkilöiden vastuulle, joilla katsottiin olevan eniten tällaista osaamista. Usein tämä henkilö oli yrityksen toimitusjohtaja. Osa yrityksistä turvautui sopimusasioissa ulkopuolisten asiantuntijoiden, kuten lakimiesten apuun.

Alla suoria lainauksia haastatteluaineistosta.

- *Isoissa hankinnoissa on sopimusten tekeminen hirveen tärkeetä, et ne ois hyvin tehty ja sielä ois otettu huomioon kaikki mahdolliset asiat.*
- *Hmm, no sanotaan nyt siis, se on se asian tekninen ymmärtäminen mun mielestä se ykkösasia. Ostamisessahan aina on juridinen puoli, et ostajanhan tarvitsee ymmärtää, että mitä ollaan ostamassa, eli et on selkeet rajat, että tämä kuuluu toimitukseen ja tämä ei.*
- *Ja sen (sopimusten läpikäymisen) hoitaa sitten meillä toimitusjohtaja. Se osaa paremmin lukea ne pikkutekstit.*
- *Meilläkin oli toi iso sopimus niin kyllähän sanotaan, nehän pitää jo lakimiehellä luettaa, et siellä on kaikki lakipykälät täytetty.*

Käyttäjien muutosvastarinta

Haastateltavat kertoivat, että uuden ohjelmiston käyttöönotto saattaa aiheuttaa hankaluuksia, jos tuotetta ei ole hankittu käyttäjien tarpeita huomioiden. Tällöin käyttäjät voivat reagoida muutokseen vastahankaisesti.

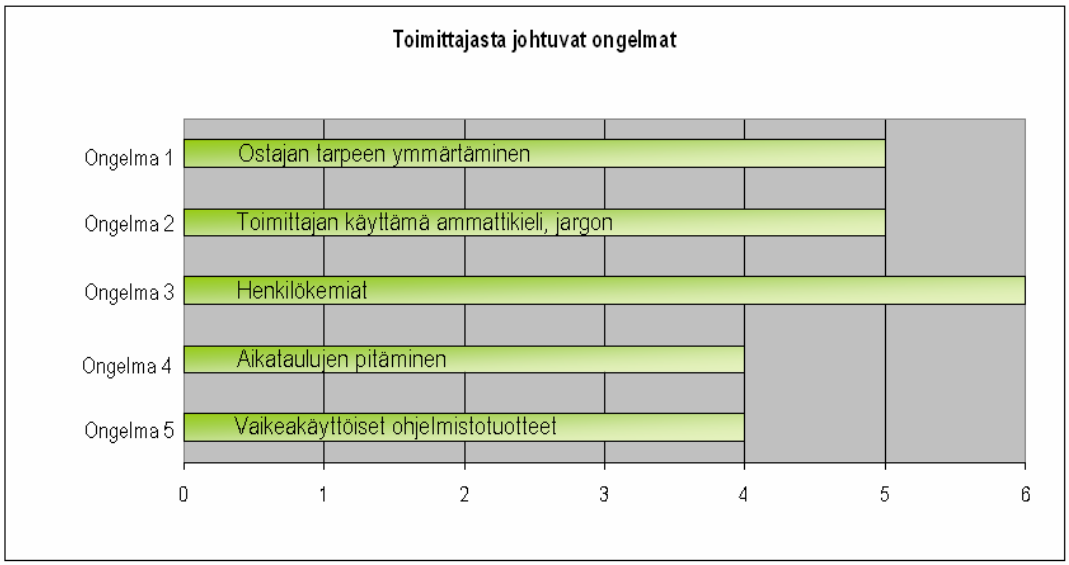
Uudella järjestelmällä tai ohjelmistolla on yrityksissä osaamistasoltaan erilaisia käyttäjiä, joista kokemattomimpia uusi teknologia saattaa jopa pelottaa. Ostajat pyrkivät ottamaan nämä seikat huomioon jo hankintavaiheessa tuotteen helppokäyttöisyyttä demokäytön avulla. Myös käyttäjäkoulutuksella pyritään varmistamaan osaltaan se, että käyttäjillä on valmiudet uuden ohjelmiston tehokkaaseen hyödyntämiseen. Uuden teknologiaratkaisun omaksuminen ja vanhasta poisoppiminen vievät kuitenkin aina oman aikansa.

Alla suoria lainauksia haastatteluaineistosta.

- *Jos sen käyttäjälle saa myytyä sen idean, ni kyl se sitte aika usein siitä.*
- *Meil suurin osa on, jos nyt sanon leikkisästi, ni vanhoja viiskymppisiä insinöörimiehiä, joilla on suurin kynnys omaksuu yleensä mitään uutta.*
- *Käyttäjillä on erityisesti se semmonen muutosvastarinta siihen tuotteen käyttöönottoon ja se voi sitten taas hankaloittaa sen sisäänajamista*
- *Ihmiselle, joka on syntyny tietokoneiden kanssa ni mitäs siinä, kaikki on helppoa, mut sitten meillä on käyttäjiä, jotka on neljä vuotta käyttäny tietokonetta ni heillä on vähän eri käsitys siitä.*

B. Toimittajasta johtuvat ongelmat

Haastatteluaineistosta nousi esiin seuraavia toimittajaan liittyviä ongelmakohtia: ostajan tarpeen ymmärtäminen, myyjän käyttämä ammattikieli, henkilökemiat, aikataulujen pitäminen sekä vaikeakäyttöiset ohjelmistotuotteet. Seuraavassa on käyty erikseen jokainen ongelmakohta läpi ja annettu muutamia esimerkkejä haastatteluaineistosta. Alla olevasta kuviosta on nähtävissä myös vastaajien lukumäärät.



Kuvio 11. Toimittajasta johtuvat ongelmat

Ostajan tarpeen ymmärtäminen

Tutkimusaineistosta havaittiin, että toimittajat eivät aina ymmärrä ostajan todellisia tarpeita. Tästä johtuen ostaja kokee, että toimittajan tarjoamat tuotteet eivät ole oikea ratkaisu yrityksen ongelmiin. Ostajat haluaisivat varmuuden siitä, että toimittaja osaa tunnistaa ostajayrityksen todelliset tarpeet ja kohdistaa niihin sopivat tuotteet.

Vastaajat kokivat tärkeänä myös sen, että toimittaja osaa sovittaa tarjoamansa tuotteen ja hinnan ostajan resursseihin. Vastaajat olivat hinnan suhteen melko kriittisiä; parasta ratkaisua ei välttämättä oteta, mikäli hinta on liian korkea. Toimittajan tulee olla perehtynyt myös asiakasyrityksen taustaan, eli ymmärtää millä toimialalla tämä toimii ja millaisia toimintoja yrityksessä on. Eri IT-ratkaisuissa on lukematon määrä ominaisuuksia, joista toimittajan tulisi osata tarjota ne, jotka asiakas todellisuudessa pystyy hyödyntämään. Vastaajat näyttävät tekevän hankintoja toistuvasti sellaisilta toimittajilta, jotka ovat aiemmin osoittaneet perehtyneensä asiakkaan tarpeisiin.

Alla suoria lainauksia haastatteluaineistosta.

- *Näinhän se on tietysti, että myyjänkin pitäis ymmärtää aika paljon siitä asiakkaasta, et mihin heidän ohjelmaa voidaan käyttää, miten heidän asiakkaat sitä hyödyntää, koska niissä ominaisuuksia on varmasti hirveesti.*
- *Tietysti se helpottaa… he tietää heti, että minkälaisessa ympäristössä me toimitaan ja me tiedetään jo kokemuksesta, että mitä me saadaan ja tiedetään henkilöt ja muuta, niin se on aika helppo sitten toimia.*
- *Myyjä, joka tietää ehkä mihin sitä omaa ohjelmaa tarvitaan, tai käytetään, mut itseasias ne ei pysty yhtään keskustelee siitä et täsmääks se tarve ja se ohjelma keskenään.*
- *Kyl siel sit huomaa välillä et tarjotaan paljon enemmän mitä on sit oikeesti tarpeen. Se on yks mikä on tullu… Niinku meillä, et paras jäi sen takia pois että se oli ihan selvästi ylimitoitettu ja liian kallis sit sitä kautta.*

Toimittajan käyttämä ammattikieli, jargon

Moni vastaaja koki toimittajan käyttämän ammattikielen eli jargonin ongelmalliseksi. Tekninen sanasto, monimutkaiset käyttöohjeet ja sopimuksiin liittyvät juridiset termit ovat vaikeaselkoisia jopa asiantunteville IT-ostajille. Pahimmillaan ”tietokonekieli” etäännyttää ostajaa ja myyjää toisistaan.

Kielimuuri myyjän ja ostajan välille voi syntyä myös kulttuurierojen takia, mikäli IT-ratkaisuja haetaan kotimaan markkinoiden ulkopuolelta. Tämä asettaa osapuolille entisestään haasteita toistensa ymmärtämisessä.

Ostajien mielestä IT-ohjelmistojen tuote-esitteet eivät aina anna riittävän selkeää informaatiota, sillä esitteissä todelliset tuoteominaisuudet on usein piilotettu myyntiargumenttien taakse. Erilaiset manuaalit eivät myöskään ole ostajien mielestä käyttäjäystävällisiä, sillä ne saattavat sisältää selkeiden ohjeiden sijaan monimutkaista IT-terminologiaa, lyhenteitä ja koodeja.

Toimittajan tulisi osata asettua vastapuolen asemaan ja muotoilla viestinsä tämän mukaisesti. Käytännössä toimittajan tulee puhua ymmärrettävää kieltä ja tehdä ohjeistukset ottaen huomioon eritasoiset käyttäjät.

Alla suoria lainauksia haastatteluaineistosta.

- *Ne on joskus aika semmosta.. jargonia, mitä välttämättä ei kyllä ymmärrä, vaikka kuinka fiksu luulis olevansa.*
- *Et varsinkin kun lukee noita jotain.. no sanotaan vaikka jotain tällästä sopimustekstiä, niin kyllä silloin pitää todellakin miettiä ja juoda kahvia et ”mitähän tossa nyt sanotaan tossa paperissa”.*
- *Just nimenomaan se, että puhuu ymmärrettävää kieltä itse sen asiakkaan kanssa, että ei se asiakas oikeesti ole hirvittävän kiinnostunu minkälaisia megahertsejä on.*
- *Yleensä kaikki esitteet ja muut tuo kaikki hienosti esille et tässä on näin paljon kaikkia hyviä asioita, mut se ei aina oo ihan todellisuutta.*

Henkilökemiat

Vaikka yritysmarkkinoilla tunteella tehtyjä ratkaisuja pyritään perustelemaan usein järkiperäisillä syillä, voitiin haastatteluaineistosta havaita, että henkilökemioiden vaikutus vastaajien IT-hankintaprossissa on merkittävä. Henkilökemiat ovat ratkaisevassa roolissa erityisesti toimittajaa valittaessa. Uusi toimittaja saatetaan valita ”fiilispohjalta”, jos kilpailu vaihtoehtoisten tuotteiden välillä on tasaväkistä. Hankintaprosessissa valitaankin ennen kaikkea hyvää yhteistyökumppania.

Toimivien henkilökemioiden edellytyksenä näyttäisi olevan myyjän hyvä asenne; luotettavuus, hyvät käytöstavat, ostajan huomioiminen ja tarpeen ymmärtäminen. Henkilökemioilla on merkitystä myös toimittajavalinnan jälkeen. Hyvät henkilökemiat vaikuttavat positiivisesti myyjän ja ostajan väliseen kommunikointiin ja yhteistyön toimivuus auttaa hankinnan toteutuksen ja käyttöönoton onnistumisessa. Toimittajan, jonka kanssa henkilökemiat toimivat, halutaan jatkossakin tehdä yhteistyötä.

Alla suoria lainauksia haastatteluaineistosta.

- *Kun oot kontaktissa tän toimittajan kanssa, niin (tärkeää on) ensinnäkin et siinä on niinkun sillain toimivat ihmissuhteet.*
- *Sit ollaan sen asiantuntijan kanssa ja jos sen kans ei tulla toimeen niin ei siitä tuu yhtään mitään.*
- *Joskus käytetään tällästa fiilispohjaa, et jos on esimerkiks hyvin tiukka tasapäinen kilpailu. Varsinkin ohjelmistohankinnoissa on hirveesti merkitystä myöskin henkilökemioilla ja sillä miten ne ihmiset tulee keskenään toimeen, ku kahen eri firman ihmiset joutuu tekee yhtäkkiä yhteistyötä.*
- *Meillä on paikallinen yksi toimittaja joka on aika hyvin ollu meidän kanssa tekemisissä ja aika luotettava toimija niin me ollaan heitä suosittu.*

Aikataulujen pitäminen

Vastaajat kokivat selkeäksi myyjästä johtuvaksi ongelmaksi sen, että sovitut aikataulut eivät useinkaan pitäneet. IT-alaa tuntuukin leimaavan vahva käsitys siitä, että projektit venyvät lähes aina, ja tarjouspyyntöihin sekä huoltokutsuihin vastataan hitaasti. Vastaajien mukaan he olisivat olleet valmiita joustamaan aikatauluista, jos toimittaja olisi ilmoittanut heille viivästymisestä.

Myyjän vastuulla on jatkuva informointi prosessin etenemisestä. Perustelematon tai yllätyksenä tullut myöhästyminen ei miellytä ostajaa, eikä epärealististen aikataulujen asettaminen ole kummankaan osapuolen etu. Ostajat peräänkuuluttavatkin toimittajilta avoimuutta ja rehellisyyttä.

Alla suoria lainauksia haastatteluaineistosta.

- *Tuola datapuolella ei oo semmosta asiaa, et voisin sanoa et joku asia menee heittämällä tai menis sovitulla ajalla, et aina se on joku arvio, et siihen menee tunti - niin se on neljä tuntia, et joku arvioi et se on päivä - niin se on yks viikko, tai jotain muuta, että.. Et näin se on vaan.*
- *Ni itseasias ku sinne soitti et meil ois taas koneet seis et voisitteks te tulla auttamaan, niin kyl sieltä sit kolmen viikon päästä tuli ihminen. Täällä vaan tumput suorina ooteltiin, ja kukaan ei pääse töitä tekemään.*
- *Ehkä se on se oikea-aikaisuus semmonen aika tärkeä, et harvemmin niinku hinnassa on ollu mitään sanomista.*
- *Eli jos on sanonut, että toimitetaan vaikka kahdessa viikossa niin se tulee kahdessa viikossa TAI jos se ei tuu niin sieltä ajoissa jo ilmotetaan että okei ”että me ollaan kuultu että vaikka tehtaalla on tämmösiä toimitushankaluuksia”. Pitää meidät siinä tiedossa, että ei jouduta hirveesti metsästämään ja ihmettelemään.*

Vaikeakäyttöiset ohjelmistotuotteet

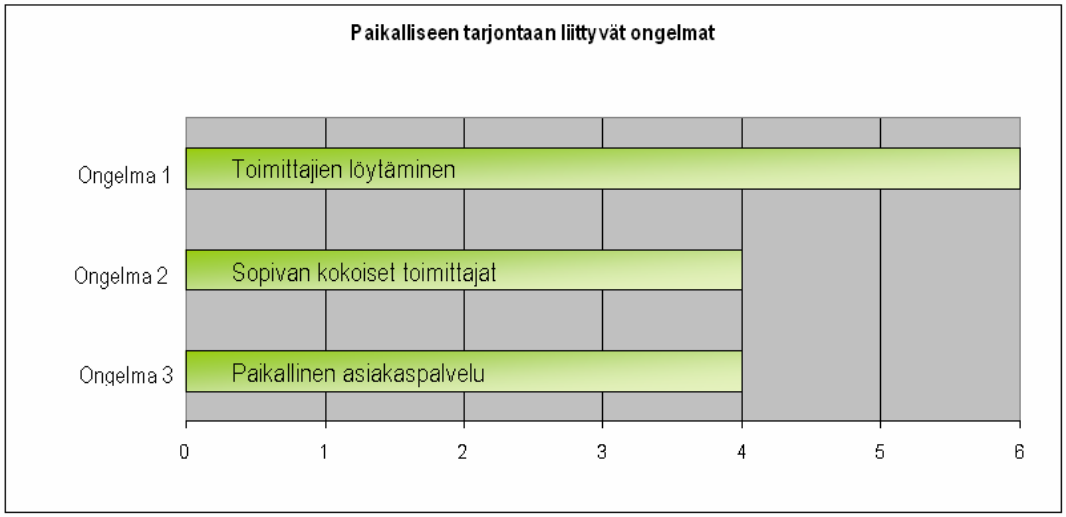
Kuten aiemmin todettiin, on pk-yrityksillä lähtökohtaisesti erilaisia tarpeita; ne toimivat eri toimialoilla ja ohjelmistoilla on yrityksissä osaamistasoltaan erilaisia käyttäjiä. Vastaajien mielestä monet toimittajien tarjoamista ohjelmistoista olivat vaikeakäyttöisiä ja ylimitoitettuja pk-yritysten tarpeisiin. Vastaajat toivoivat ohjelmistoilta ennen kaikkea helppokäyttöisyyttä ja käyttäjäystävällisiä toimintoja.

Alla suoria lainauksia haastatteluaineistosta.

- *Toimittajia oli, mut moni ei pystyny toimittamaan semmosta mitä me haluttaisiin. Niillä oli lähinnä IT-taloille tarkoitettuja ja meillä on kuitenkin käyttäjiä niin reunasta reunaan, niin kaikki täytyy olla niin yksinkertaista.*
- *Et jos se ohjelma on helppokäyttönen, et sitä pystyy ihmiset helposti käyttämään ihan työssään ja mulle ei tuu hirvittävästi, pöydälle semmosia ongelmia, niin kyl mä oon aika tyytyväinen.*
- *Kyl mä oon lopettanu luottamasta kyllä yhteenkään myyjään, niin siis ihan suoraan jos näin sanotaan, et kyl aika harvoin sielä löytyy sitä, että he oikeesti osais ratkoo sitä ongelmaa, et he vaan tietää mihin heidän ohjelma soveltuu. Käytännössä ihan oikeesti sulla on ne 18 valikon takana sielä koneessa, ja kukaan normaali ihminen ei vahingossa löydä vaan.*
- *Kaikki muut yritti tehdä vähän hienompaa maailmastaan kun se olikaan. Se oli semmonen perusyksinkertanen ja toimiva, et kaikilla muilla tuli kuitenkin vastaan se tuotteen keskeneräisyys, että oli lähdetty tekemään aika reipasta rakennetta.*

C. Paikalliseen tarjontaan liittyvät ongelmat

Päijät-Hämeen IT-tarjonta sai moitteita usealta vastaajalta. Vastaajien esiin nostamia epäkohtia paikallisesta tarjonnasta olivat muun muassa toimittajien vaikea löytäminen alueelta, omaan tarpeeseen sopivan kokoisten toimittajien vaikea löytäminen sekä puutteellinen asiakaspalvelu paikallisissa IT-yrityksissä. Seuraavassa on käyty erikseen jokainen ongelmakohta läpi ja annettu muutamia esimerkkejä haastatteluaineistosta. Alla olevasta kuviosta on nähtävissä myös vastaajien lukumäärät.



Kuvio 12. Paikalliseen tarjontaan liittyvät ongelmat

Toimittajien löytäminen

Vastaajat kertoivat, ettei heillä ollut tarpeeksi tietoa kaikista alueella toimivista IT-yrityksistä. Internet on vastaajien mielestä tärkein tietolähde kartoitettaessa potentiaalisia toimittajia ja moni kertoi käyttävänsä toimittajia, joihin on voinut tutustua esimerkiksi internet-sivujen kautta. Jos toimittajan tuotteita ja palveluita ei internetistä ole löydettävissä, ei toimittajaa vastaajien mielikuvissa ole edes olemassa. Vastaajien mukaan nykyisistä yritystietokannoista ei saa riittävän selkeää kuvaa alueen toimittajista ja niiden tarjoamista tuotteista.

Alla suoria lainauksia haastatteluaineistosta.

- *En mä ainakaan tiedä mistä ostas, ei tuu heti mieleen.*
- *No useimmiten ensimmäisenä tulee ongelmaksi se että mistä sitä saa. Jos otetaan muun muassa tää meidän hanke, niin siinä oli vähän aikaa ihmeissään et kuka toimittaa ja minkä näkösii.*
- *Eiku täällä Päijät-Hämeessä täällä ei yksinkertaisesti ole! Et ne on kaikki jos aatellaan Suomen näitä suuria yrityksiä niin it-alan yrityksiä, niin kyllä niillä voi olla joku pikku byrå täällä Lahdessa, mutta et sä sitä tukea täältä saa.*
- *Mä oon aivan satavarma, että niitä löytyy näitä osaajia meiän alueelta täältä enemmänkin kun mitä me nyt käytetään, mutta niistä ei vaan tiedetä.*
- *Ketä täällä on..? Ois kiva tietää.*
- *Niin kyllä me aina lähetään siitä, et jos vaan löytys paikallista voimaa niin sitä käytetään.*
- *Koska ei ne firmat, jotka tekee noita hommia niin ne ei hirveesti itestään ilmottele.*
- *Jos sitä ei webistä löydy, niin kyl sillon voi sanoo, et se tuotekin on ehkä semmonen et sitä ei, sitte löydy tai ei kannata hankkii.*
- *Se suurin ongelma on siinä, et kun on hirmu vaikeeta löytää niitä paikallisia firmoja.*

Sopivan kokoiset toimittajat

Haastateltavat kokivat, ettei heidän yrityksensä tarpeisiin nähden sopivan kokoisia toimittajia alueella juurikaan ollut. Heidän mukaansa alueella toimivat IT-yritykset ovat pääsääntöisesti liian pieniä ja niiltä puuttuvat tarvittavat resurssit. Vastaavasti alueella vaikuttava suuri toimittaja koetaan liian suureksi ja etäiseksi, eivätkä paikalliset pk-yritykset koe saavansa siltä haluamaansa palvelua. Lainauksissa käytetään tästä toimittajasta nimitystä Yritys X.

Vastausten perusteella on havaittavissa, että niin sanotun sopivan kokoisen toimittajan löydyttyä tekevät yritykset hankintoja toistuvasti tältä tietyltä toimittajalta. Vastaajat toivoivat, että valinnanvaraa olisi enemmän, mutta heidän mukaansa vaihtoehtoisia saman kokoluokan toimittajia ei alueella ole.

Alla suoria lainauksia haastatteluaineistosta.

- *Me ollaan kumminkin ostavana osapuolena sen verran pieni toimija, että me ei olla ehkä sellasia niin herkkupaloja jollekin Yritys X:n tai vastaavan kokoselle.*
- *Tota senpä takia tällä hetkellä me toimitaankin tän yhden, niin sanotusti sopivan kokoisen toimijan kanssa. Eli heitä niinku kiinnostaa me asiakkaana.*
- *Tietysti ostavana osapuolena toivoisi, että ois enemmän sitä valinnanvaraa että vois kysellä ja vähän kilpailuttaa, niin se olis aina meidän etu kyllä..*
- *Lahdessa ei oo semmosia, jotka olis halunnu meille myydä. Että ne on ollu näitä hirveen isoja.*
- *Tääl on ollu sellasia yhden-kahden ihmisen, tai yhden ihmisen tämmösiä tee-se-itse-miehiä, vähän ollaan kokeiltu joskus, mutta kyl se on ollu sit sitä et ne on tullu tänne sitte meiän tuntikorvausta vastaan lukemaan manuaaleja*
- *Tietysti toi koko kiinnostaa jonkun verran et täällä on suuria, joku Yritys X ja muut tämmöset, mutta me ollaan sitten taas niille liian pieniä. Et me etsitään semmonen mille me ollaan sopivan kokonen asiakas.*
- *Eli ihan pientä ei uskalleta ottaa sen takia kun niillä ei oo taas resursseja, mutta ihan suurta ei kannata ottaa kun niillä on niin paljon suurempia asiakkaita… et jäädään vähän niitten jalkoihin, kun muualla on aina kiireempi tilanne.*
- *No ei varmaan tota tälläsiä niinkun suurempia softatoimittajia ei löydy Päijät-Hämeestä. Eihän täällä mitään varsinaisia niinkun isoja atk-firmoja Yritys X:ää lukuun ottamatta olekaan.*

Paikallinen asiakaspalvelu

Vastaajat kokivat paikallisten toimittajien asiakaspalvelussa selkeimmäksi puutteiksi sen, etteivät toimittajat ole tarpeeksi aktiivisia vastaamaan ostajayritysten yhteydenottoihin. Vastaajien mukaan paikallisissa IT-alan yrityksissä tingitään työvoimasta asiakkaan kustannuksella; kiireellisissä tilanteissa toimittajalta ei saada tarvittavaa apua riittävän nopeasti. Vastaajayritykset kokevat jäävänsä usein IT-toimittajien suurempien asiakkaiden jalkoihin. Suuret yritykset menevät kiiretapauksissa tärkeysjärjestyksessä aina pienempien edelle. Pk-yrityksille tämä on

todellinen ongelma, sillä kustannukset toiminnan seisahtumisesta saattavat koitua merkittäviksi.

Vastaajien mukaan alueen toimittajilta on vaikea saada apua tilanteissa, joissa huoltoa tarvitseva tuote on hankittu joltain toiselta toimittajalta. Haastattelujen perusteella paikalliset IT-toimittajat eivät ole myöskään kiinnostuneita hoitamaan asiakassuhdetta kaupanteon jälkeen. Nämä tekijät johtavat usein siihen, ettei kyseisiltä toimittajilta pyydetä enää jatkossa tarjouksia.

Alla suoria lainauksia haastatteluaineistosta.

- *Loppujen lopuks me ei siit kysytty ees keneltäkään toiselta sitten, paikallisilta palveluntarjoajilta, just että ei viitsitty ees lähtee kysyy, jos ne aikasemmin on kohdellu huonosti, et ei oo pystyny auttamaan, niin miks nyt niille yhtään veis rahaa, jatkossakaan.*
- *Asiakaspalvelu puutteellista, just niinkun mainitsin tossa (eräs toimittaja) tahallaan jarruuttaa esimerkiks jotain asiaa.*
- *Varmaan on vähän palveluyrityksessä ku palveluyrityksessä, et on liian vähän henkilökuntaa, asiakkaana kokee aina sen et on vaikee saada kii, aika useinkin semmonen tunne et eiks teiltä tosiaan saa ostaa vaikka kuinka haluais.*
- S*e on se kaikkein pahin, jos lähetään joltain pyytään tarjousta, niin jos sieltä ei mitään kuulu... No ehkä saattaa yhden kerran - kaks kertaa kysyä sieltä tarjousta, mutta sitten automaattisesti tiputtaa.. Tuolta ei edes kannata pyytää.*
- *Mut kyl siinä kävi ilmi ettei se myyjä ollu tienny mitä se myi, eikä se asentaja osannu asentaa, se hävis kolmen päivän jälkeen eikä sitä koskaan näkyny.*
- *Ei saatu ohjelmistoa toimimaan, että sit me poistettiin se parin vuoden päästä serveriltä, ku ei me sitä itekkään osattu sitten (korjata), ja taas sitten kun meni joltain toiselta kysymään, niin ei heitä kiinnostanu auttaa koska me ei oltu ostettu sitä ohjelmaa heiltä.*
- *Näin se on aika usein sillai, et laitetoimittajat, ei heitä kiinnosta sit se hirveesti sit se, et mitä me sil laitteella tehään, tai saadaaks me se käyntiin tai muuta.*
- *Jos ihan oikeesti kysyt, että onks tätä tuotetta niin ” joo et onononon, ei mitään ja et heiltä tulee tarjous”, ja koskaan ei kuulu mitään. Sitten saattaa puolen vuoden päästä tulla soitto sieltä samasta firmasta, että ”haloo, jokos me ruvetaan laittaa tarjousta teille..?”, et vähän niinkun juna meni jo.*

5.4.5 Yhteenveto IT-hankintaprosessin ongelmista

Riippumatta siitä, mihin tahoon ongelmat varsinaisesti yhdistetään, liittyvät ongelmatilanteet lähinnä puutteelliseen kommunikaatioon. Tämä johtaa tilanteisiin, joissa hankinnan osapuolet eivät ymmärrä toistensa viestejä.

Ostajan ongelmat tarpeen määrittelyssä näkyvät usein suoraan tarjouspyynnön laatimisen vaikeutena. Toimittajavaihtoehtojen kartoittaminen taas muodostuu usein ongelmalliseksi, koska alueellista tarjontaa ei tunneta riittävästi.

Ostajan ja toimittajan välistä yhteistyön toimivuutta vaikeuttaa entisestään toimittajan käyttämä ammattikieli eli jargon. Toimittajan olisi syytä asettua ostajan asemaan ja viestiä ymmärrettävällä tavalla. Toimittajan tulee myös paneutua ostajaorganisaation taustoihin ymmärtääkseen paremmin tämän tarpeet. Ostajat muistavat kokemansa huonot asiakaspalvelukokemukset pitkään. Osapuolten väliset henkilökemiat näyttävät vaikuttavan merkittävästi myyjä-asiakassuhteeseen ja prosessissa tehtäviin valintoihin. Ostajan on tärkeä käydä toimittajan kanssa tarkentavia neuvotteluja koko prosessin ajan ja selventää mahdollisia epäkohtia. Jatkuva vuoropuhelu toimittajan kanssa edesauttaa hankintaprosessin onnistunutta läpiviemistä.

Hankintoja tekevissä organisaatioissa on ohjelmistotuotteilla monen tasoisia käyttäjiä. Tämä asia on syytä huomioida hankintoja tehtäessä. Käyttäjät kannattaa ottaa mukaan hankintaprosessiin, sillä he tuovat hankintaan näkemyksensä tuotteiden käytettävyydestä, ja näin voidaan osaltaan torjua myös käyttäjien muutosvastarintaa.

Päijät-Hämeen alueella on lukuisia pieniä IT-alan yrityksiä. Ostajien mukaan tämä on ongelmallista, sillä pienet toimittajat eivät pysty tehokkaasti vastaamaan pk-yritysten tarpeisiin. Alueen suuri toimittaja taas koetaan liian suureksi pk-yritysten tarpeisiin nähden. Näiden tulosten perusteella Päijät-Hämeen alueella näyttäisi olevan kysyntää niin sanotulle keskikokoiselle IT-alan toimijalle tai vaihtoehtoisesti alueen pienten IT-yritysten yhteistyöverkostolle. Paikallisten IT-toimittajien tulisi myös selkeästi panostaa asiakaspalvelun ja markkinoinnin osa-alueisiin.

5.4.6 Onnistunut hankintaprosessi

Vastaajat saivat haastattelussa kertoa omia kokemuksiaan myös onnistuneesta hankintaprosessista. Milloin ostaja tuntee tehneensä onnistuneen hankinnan? Onnistunutta hankintaa voitiin peilata suoraan edellä esitettyihin ongelmiin; onnistuneessa prosessissa on pystytty välttämään kyseiset ongelmatilanteet. Joidenkin vastaajien haastattelun case-osiossa läpikäyty hankintaprosessi oli haastatteluhetkellä vielä kesken, joten hankinnan lopullista onnistumista tullaan arvioimaan vasta tulevaisuudessa.

Haastattelujen perusteella laskennallisia mittareita hankinnan onnistumiselle ei yrityksissä juuri käytetty. Käyttövarmuus ja helppokäyttöisyys olivat hankitun ratkaisun tärkeimpiä arviointikohteita. Yksi vastaaja mainitsi laskevansa investoinnille takaisinmaksuajan.

Onnistuneen hankinnan tuntee vastaajien mukaan seuraavista seikoista:

- ostaja on ymmärtänyt omat tarpeensa ja saanut tarvettaan vastaavan ratkaisun
- myyjä on osannut kertoa tuotteista ja palveluista selkokielellä
- sekä ostajalla että myyjällä on hankinnan suhteen realistiset tavoitteet
- investoinnin hinta on kohdallaan ja vastaa sovittua
- hanke on toteutettu aikataulujen mukaan, tai jos aikataulumuutoksia tulee, myyjä on kertonut viivästyksistä hyvissä ajoin
- myyjän kanssa on käyty tarkentavia neuvotteluja ja selvitetty epäkohdat
- hankinnalle on määritelty toimivat mittarit hankinnan onnistumisen arvioimista varten
- myyjä tukee käyttöönotossa ja asennuksessa, käyttäjien koulutuksessa ja antaa tukea myös toteutuksen jälkeen
- uusi ratkaisu tyydyttää ostajaa vielä testauksen ja lopullisen arvioinnin jälkeen

Alla suoria lainauksia haastatteluaineistosta.

- *No varmaan onnistunut ostoprosessi on, on tietysti se, että se tuote mitä me hankitaan niin kun se on asennettu ja testattu, niin se on se tyydyttää meitä.*
- *No se on varmaan semmonen oikeastaan oikea-aikaisuus kaikissa niinkun eri eri vaiheissa eli tämmönen täsmällisyys.*

- *Sellanen, missä me saadaan kerrankin sitä palvelua mitä me ollaan ostettu, siihen hintaan kun meille on sitä tarjottu.*
- *Ei se prosessi sinällään ei oo tärkee, vaan se lopputulos.*

5.4.7 Ostamisen osaaminen

Vastaajilta kysyttiin millaista osaamista IT-teknologian ostaminen vaatii ja mistä tällaista osaamista voi hankkia. Lisäksi tiedusteltiin IT-vastaavien mielipiteitä ostamisen osaamisen kehittämisestä esimerkiksi koulutuksen avulla.

Ostajaksi voi ryhtyä jokainen, mutta haasteellisinta onkin viedä hankintaprosessi onnistuneesti läpi. Lähes jokainen vastaaja totesi, että osaaminen ostamiseen syntyy ennen kaikkea kokemuksen kautta. Kukaan vastaajista ei uskonut pelkän koulutuksen tekevän kenestäkään osaavaa ostajaa. Ostokokemus kuitenkin karttuu vasta ajan ja tehtyjen hankintojen myötä.

Millaista osaamista ja tietotaitoa ostajalla tulee olla?

Ostaminen vaatii vastaajien mukaan
- kokemusta ja ammattitaitoa
- taitoa oppia omista ja muiden virheistä
- hankintatarpeen tarkkaa määrittelyä
- teknisten asioiden ymmärtämistä
- ymmärrystä sopimus- ja kauppaehdoista
- tarkentavien kysymysten esittämistä
- virheistä reklamointia
- neuvottelu- ja yhteistyötaitoja
- henkilökohtaisia taitoja: reippaus, sosiaalisuus, kovuus

Alla suoria lainauksia haastatteluaineistosta.
- *Voivoi kun mä voisin sanoa, että voisin jakaa oppia! Kyllä tässä niinkun hyvin paljon sellasta.. kantapään kautta on oppinu sitä sun tätä.*
- *Ei kai siihen oo oikeastaan mitään koulutusta, et ehkä se tulee sit kokemuksen*

ja ammattitaidon myötä.

- *Kyl se kokemus on valttia sanotaan niin ja totta kai jos sulla on vielä jotain alaan liittyvää koulutusta ja tämmöstä taloudellistakin tuntemusta ja mutta kyllä se kaikki on eduksi.*
- *Monessa firmassa ostaminen munitaan ja ryssitään ihan oikeesti kun ollaan silleen ja kuvitellaan, että jokainen osaa ostaa.*
- *Kyl ostaminen.. ite kun en sitä niin hyvin osaa, niin mä väitän et se on poppamiesten hommaa.*
- *Kyl se vaatii neuvottelutaitoo ja tiettyä kovuutta ja sit se vaatii myös asiantuntemusta, just nimenomaan niinkun tän tyyppinen ostaminen, et jos nyt menee ostaa tosiaan jonku värikasetin ni ei se nyt kauheesti vaadi asiantuntemusta, mut sellanen et ostetaan servereitä, pc:itä, ohjelmistoja.*

6 JOHTOPÄÄTÖKSET

Tässä opinnäytetyössä tarkasteltiin pk-yritysten IT-hankintaprosessia ostajien näkökulmasta. Tavoitteena oli kartoittaa erityisesti millaisista vaiheista pk-yritysten IT-hankintaprosessi koostuu ja millaisia ongelmia prosessissa kohdataan.

Teoriaosuudessa aiheeseen syvennyttiin pk-yritysten IT-hankintaprosessiin liittyvien lähdeaineistojen sekä oppiva organisaatio –teorian kautta. Teoriapohjaksi esiteltiin näkemyksiä IT-hankintaprosessin vaiheistuksesta sekä selvitettiin yrityksen mahdollisuuksia oppia prosessiin liittyvistä ongelmista ja onnistua välttämään ne tulevaisuudessa. Empiirinen tutkimus suoritettiin laadullisina teemahaastatteluina seitsemässä päijäthämäläisessä pk-yrityksessä. Vastaajina toimivat yritysten IT-hankinnoista vastaavat henkilöt.

Päijät-Hämeen alueella toimivista yrityksistä suurin osa täyttää pk-yrityksen määritelmän. Tutkimusten mukaan yritykset hyödyntävät IT-teknologiaa liiketoiminnassaan ja vähintään kolmannes alueen yrityksistä aikoo lähivuosina tehdä tietoteknisiä lisäinvestointeja. Alueen IT-ostajien mielestä paikallinen tarjonta ei kuitenkaan vastaa pk-yritysten tarpeisiin. Heidän mukaansa alueella toimivat IT-yritykset ovat pääsääntöisesti liian pieniä eikä niillä ole pk-yritysten vaatimuksiin nähden riittäviä resursseja. IT-ostajat kokivat lisäksi, että paikallisista IT-toimittajista ei ollut saatavilla tarpeeksi tietoa.

Myös Kettusen (2002) mukaan toimittajien löytäminen ja taustakartoituksen tekeminen saattaa muodostua ongelmaksi, sillä ostajat eivät välttämättä tunne tietyn erityisalueen osaajia tai sitä mistä heidät tavoittaa. Tutkimusten mukaan päijäthämäläisistä pk-yrityksistä yli 60 prosentilla on omat www-sivut. Nykyinen tilanne on kuitenkin ilmeisen huono, sillä tietoa potentiaalisista toimittajista etsitään pääasiassa internetistä, eikä IT-toimittajia tutkimuksemme mukaan löydetä. Päijät-Hämeessä tulisikin näin ollen panostaa erityisesti yritysten www-näkyvyyteen. Tutkimusten mukaan noin 70 prosenttia päijäthämäläisistä yrityksistä hankkii tarvitsemistaan IT-palveluista vähintään 60 prosenttia omasta maakunnasta. Tämä prosenttiosuus saattaisi merkittävästi nousta, mikäli paikallisten IT-toimijoiden löytäminen helpottuisi, ja sopivan kokoisia toimittajia olisi tarjolla.

Opinnäytetyön tutkimustuloksista nousi esiin, että päijäthämäläisissä pk-yrityksissä IT-investointeja tehdään melko maltillisesti ja hankinnat ovat usein pitkäaikaisia. Pk-yrityksissä ei yleensä ole erillistä osto-osastoa tai päätoimista ostajaa, vaan IT-päälliköt ja toimitusjohtajat tekevät IT-hankintoja oman työnsä ohessa.

Päijäthämäläisten pk-yritysten IT-hankintaprosessit ovat päävaiheiltaan samankaltaisia, mutta niistä voidaan havaita yrityskohtaisia eroavaisuuksia. Yritykset edustavat eri toimialoja ja tarpeita, joten niillä on hyvin erilaiset lähtökohdat IT-hankintojen tekemiseen. Yleisesti ottaen voitiin todeta, että pienemmissä vastaajayrityksissä hankintaprosessi oli mutkattomampi, kun taas suuremmissa yrityksissä hankintoja tehtiin järjestelmällisemmin. Myös yritysten ostajat tuovat hankintaprosessiin omat yksilölliset näkemykset ja kokemukset, joiden kautta prosessi muokkautuu aina oman näköisekseen.

IT-hankintaprosesseissa on osattava ottaa huomioon monia eri tekijöitä ja arvioitava niiden vaikutusta lopputulokseen. IT-ostajan on osattava siis paljon muutakin kuin pelkästään ostamista. Kokemuksella on merkittävä rooli onnistuneessa hankinnassa, mutta koska pk-yritykset tekevät IT-hankintoja suhteellisen harvoin, voi kokemusten kartuttaminen olla pitkä prosessi. Ostajan kokemuksellisen osaamisen siirtäminen työyhteisössä tai sen opettaminen toiselle on myös haaste sinänsä.

Päijät-Hämeen pk-yritysten IT-hankintaprosessien ongelmatilanteista löydettiin yhteneväisiä tekijöitä ja ne voitiin luokitella ostajasta ja toimittajasta johtuviin ongelmiin sekä paikalliseen tarjontaan liittyviin ongelmiin. Luokittelun tarkoituksena ei ollut etsiä syyllisiä ongelmiin, vaan nostaa esiin se taho, jolla on yleisesti ottaen eniten vaikutusmahdollisuuksia ongelman ratkaisemiseksi. Riippumatta siitä mihin tahoon ongelmatilanteet varsinaisesti yhdistetään, liittyvät suurimmat prosessin ongelmat myyjä-asiakassuhteen osapuolten väliseen puutteelliseen viestintään.

IT-hankintaprosessin toteutukseen on saatavilla erilaisia oppaita ostajan avuksi, mutta pk-yritysten hankinnat harvoin noudattavat suoraviivaisesti ennalta määri-

teltyjä ohjeistuksia. Ostamisteoriat vaikuttavat ehkä hankinnoissa taustalla, mutta IT-hankintoja tehdään enemmänkin fiiliksellä, kokemukseen perustuen. IT-ostajien kokemus perustuu ennen kaikkea ongelmatilanteista oppimiseen.

Oleellisinta IT-hankintaprosessissa ei suinkaan ole se, että hankinta tehdään tiukasti ohjekirjaa noudattaen. Tärkeintä on, että ostaja tiedostaa mahdolliset ongelmatilanteet, joihin prosessin kuluessa saatetaan törmätä. Näin on mahdollista välttää nämä tilanteet myös jatkossa. Omista ja toisten virheistä oppiminen on suunta kohti onnistunutta hankintaprosessia. Alueen pk-yrityksissä tämä on selvästi tiedostettu, sillä benchmarking kuuluu olennaisena osana niiden IT-hankintaprosessiin. Pk-yritykset seuraavat toistensa ratkaisuja ja vaihtavat kokemuksia eri tuotteista ja toimittajista.

Vaikka yritysmarkkinoilla tunteella tehtyjä ratkaisuja pyritään perustelemaan usein järkiperäisillä syillä, vaikuttavat henkilökemiat merkittävästi pk-yritysten IT-hankinnoissa. Tämä näkyy muun muassa toimittajavalinnoissa. Jos henkilökemiat ostajan ja myyjän välillä toimivat, ovat ostajat valmiita hyväksymään helpommin myös tuotteeseen tai prosessiin liittyvät ongelmat. Jos taas henkilökemiat eivät toimi, saattavat pienetkin ongelmat johtaa myyjä-asiakassuhteen katkeamiseen. Ostaja muistaa kokemansa huonot asiakaspalvelukokemukset pitkään. Toimivien henkilökemioiden edellytyksenä näyttäisi olevan myyjän hyvä asenne; luotettavuus, hyvät käytöstavat, ostajan huomioiminen ja tarpeen ymmärtäminen.

Ostajien ja myyjien vastakkainasettelusta tulisi ennemminkin siirtyä kumppanuussuhteeseen, jolloin kumpikin osapuoli hyötyisi. Nyt ostajien ja myyjien välillä on näkymätön kielimuuri, joka aiheuttaa sen, etteivät osapuolet ymmärrä toisiaan. Myyjien tulisi sisäistää, että kaikki ostajat ovat yksilöitä erilaisine tarpeineen, ja asettaa viestinsä tämän mukaisesti.

PHIT-projektissa kartoitettiin paikallisten IT-yritysten osaamistarpeita. Vastausten perusteella IT-toimittajien omasta mielestään vahvimpia osaamisalueita olivat muun muassa toimitusvarmuus, palveluosaaminen sekä asiakkaan toimialan tunteminen. Tutkimuksemme mukaan ostajat kokivat kuitenkin nämä osa-alueet ennemminkin IT-toimittajien heikoimmiksi osaamisalueiksi. Vastaavasti

IT-toimittajien omasta mielestään heikoimpia osaamisalueita olivat muun muassa viestintä, markkinointi sekä myyntiosaaminen. Tutkimuksemme mukaan myös ostajat kokivat nämä osa-alueet IT-toimittajien heikkouksiksi.

Suositukset

Alueen IT-toimittajien näkyvyyteen tulisi panostaa. Ostajat kartoittavat toimittajia pääsääntöisesti internetin kautta, mutta kokevat, etteivät he löydä nykyisistä sähköisistä hakemistoista tarvitsemaansa tietoa. Koska internet on kartoituksessa käytetyin kanava, olisi järkevää, että Päijät-Hämeen koko tarjonta tuotteineen ja palveluineen löytyisi helposti ja kattavasti alueellisesta yrityshakemistosta. Ensi vaiheessa toimittajien kannattaisi panostaa yrityksensä www-sivuihin, sillä kuten eräs haastateltavakin totesi: Jos IT-yritystä ei löydy internetistä, ei sen tuotteitakaan kannata ehkä hankkia.

Tässä tutkimuksessa kartoitettiin tekijöitä, jotka vaikuttavat pk-yritysten IT-hankintaprosessiin, sekä sitä millaisista vaiheista prosessi koostuu ja millaisia ongelmia prosessissa kohdataan. Tutkimus toi aiheesta esille ostajan näkökulman ja tästä johtuen olisikin mielenkiintoista, että aihetta tutkittaisiin syvällisemmin myös toimittajan näkökulmasta.

LÄHTEET

Painetut lähteet

Ahlstedt, H. 1997. ATK-hankinnat - opas yritysjohdolle. 1. painos. Helsinki: Oy Edita Ab.

Bergström, S. & Leppänen, A. 2003. Yrityksen asiakasmarkkinointi. 8. painos. Helsinki: Edita.

Brynjolfsson, E. 1993. The productive paradox of information technology. Julkaisussa Communications of the ACM 1993. Vol. 36, Iss. 12, No.12, p. 66 -77. New York: ACM Press.

Dunderfelt, T. 1998. Henkilökemia –yhteistyö erilaisten ihmisten välillä. 1.painos. Söderkulla: Dialogia Oy.

Harju, A. (toim). 2004. Projektinohjaus tietojärjestelmän käyttöönotossa. Helsingin ammattikorkeakoulun Stadian julkaisuja. Sarja A: Tutkimukset ja raportit 6. 1.painos. Helsingin ammattikorkeakoulu Stadia.

Heikkilä, T. 2004. Tilastollinen tutkimus. 5. uudistettu painos. Helsinki: Edita Prima Oy.

Hirsjärvi, S. & Hurme, H. 2000. Tutkimushaastattelu – Teemahaastattelun teoria ja käytäntö. 1.painos. Helsinki: Yliopistopaino.

Kaivos, P. (toim.). Laamanen, K., Salonen, L. & Valpola, A. 1995. Benchmarking: huipputasosta oppiminen: suomalaisia käytännön kokemuksia. 1.painos. Helsinki: Metalliteollisuuden kustannus Oy.

Karlöf, B., Lundgren, K. & Edenfeldt Fromnet, M. 2003. Ota oppia parhaista. 1. painos. Helsinki: Talentum

Kaven, P. & Hartikainen, K. 2001. Tietojärjestelmähankinnat terveyden- ja sosiaalihuollossa ostajan näkökulmasta. 1. painos. Helsinki: Suomen kuntaliitto

Kettunen, Sami. 2002. Tietojärjestelmän ostaminen - käytännön opas yrityksille. 1.painos. Porvoo: WS Bookwell Oy.

Kotler, P. 2003. Marketing management. International Edition. 11. painos. New Jersey: Pearson Education.

Moilanen, Raili. 2001. Oppivan organisaation mahdollisuudet. 1.painos. Helsinki: Tammi.

Murch, R. 2002. IT-projektinhallinta. 1.painos. Helsinki: IT-Press EDITA

Saari, H. & Oijennus, M. 2004. Toiminnanohjaus kehityskohteena pk-yrityksessä. Seinäjoen ammattikorkeakoulun julkaisusarja B: raportteja julkaisuja 16. Seinäjoen ammattikorkeakoulu.

Sarala, U. & Sarala, A. 1999. Oppiva organisaatio: oppimisen, laadun ja tuottavuuden yhdistäminen. 6.painos. Helsingin yliopiston Lahden tutkimus- ja koulutuskeskus.

Sartjärvi, T., Sahla, A. 2000. Yritys ja uusi teknologia. 2.painos. Svedinvest Oy. Vantaa: Tummavuoren kirjapaino Oy.

Suomen laatuyhdistys. 1996. Benchmarking –työkalu oppivalle organisaatiolle, käytön edellytyksistä. Helsinki: Suomen laatuyhdistys.

TTL-julkaisu. 2005. Tietojärjestelmän hankinta - Ohjelmistotoimittajan ja -ratkaisun valinta. 2.uudistettu painos. Tietotekniikan liiton julkaisusarja. Helsinki: Talentum

Elektroniset lähteet

Accenture. 2007. Tutkimus: Nordic IT Productivity. [verkkojulkaisu]. Accenture [viitattu 10.4.2007]. Saatavissa: http://www.accenture.com/Countries/Finland/About_Accenture/Newsroom/News_Releases/Y2004/041116.htm

Andersson, H. 2006. Selvitys pk-yritysten tietoteknisistä tarpeista ja liiketoiminnan sähköistymisestä. [verkkojulkaisu]. Helsingin seudun kauppakamari [viitattu 10.4.2007]. Saatavissa: http://www.itviikko.fi/tiedostot/pk_selvitys_hskk_14_12_2006.pdf

Berg, V. 2004. Pk-yritysten sähköinen liiketoiminta – Tarpeet kehittää julkista palvelutarjontaa. [verkkojulkaisu]. Kauppa-ja teollisuusministeriön julkaisuja 14/2004, Elinkeino-osasto [viitattu 10.4.2007]. Saatavissa: http://ktm.elinar.fi/ktm_jur/ktmjur.nsf/All/B5CBE35D4B06D291C2256E990046C89F/$file/jul14elo.pdf

Erkki.info. 2007. Päijät-Hämeen yrityshakemisto. [verkkosivusto]. Lahden Alueen Kehittämisyhtiö Oy - LAKES. URL: http://www.erkki.info/

Garvin D.A. 1993. Building a Learning Organisation. [verkkojulkaisu]. Harward Business Review, Boston [viitattu 10.4.2007]. Saatavissa: http://education-resoces.cant.ac.uk/webs/rcd2/internal/EBE%20Webpages/sub%20knowledge/learningorg.pdf

Hakulinen, E., Kankaanpää, I., Lindström, T., Närvänen, J. & Rantala, S. 2001. Tietojenkäsittelyn kokonaisvaltainen kehittäminen pk-yrityksissä. [verkkojulkaisu]. Jyväskylän yliopisto, Tietotekniikan tutkimusinstituutin julkaisuja 9, 2001 [viitattu 10.4.2007]. Saatavissa: http://www.titu.jyu.fi/julkaisut/julk09/index2.htm

ICT-asiantuntijatietokanta. 2007. [verkkosivusto]. PKT-säätiö.
URL: http://www.ict-asiantuntijat.net/

KTM. 2007. Pk-yritysten tietoturvakysely 2006, yhteenveto 8.2.2007. [verkkojulkaisu]. Kauppa- ja teollisuusministeriö [viitattu 10.4.2007]. Saatavissa: http://ktm.elinar.fi/ktm_jur/ktmjur.nsf/12b74ae4d1122aadc22565fa003211a6/e546d8a775141f0ac225727b003e0ae9/$FILE/Pk-yritystentietoturvakysely.pdf

Lahden seutu. 2007. Lahden seutu yritysympäristönä. [verkkojulkaisu]. Lahden Alueen Kehittämisyhtiö Oy - LAKES [viitattu 10.4.2007].
Saatavissa: http://www.lahdenseutu.net/fin/yrittaminen

Meristö, T., Leppimäki, S. & Tammi, M. 2002. ICT-osaaminen 2010. Tietoteollisuuden ja digitaalisen viestinnän osaamisen ennakointi. [verkkojulkaisu]. Institute for Advanced Management Systems Research IAMSR, Åbo Akademi [viitattu 10.4.2007]. Saatavissa:
http://www.tietoalat.fi/tietoalojen_liitto/suomi/tietoa_toimialasta/liitetiedostot/TIDEloppuraportti.pdf

Mikkonen, J., Henriksson, I. & Pulkkinen, P. (toim.) 2003. It–toimialat ja niiden vuorovaikutus Päijät-Hämeen, Hämeen ja Kymen maakunnissa: Lyhyt katsaus It-sektorin työllistävyyteen. [verkkojulkaisu]. Teoksessa Yksi maakunta, monta näkökulmaa, Artikkeleita Päijät-Hämeestä I. [viitattu 10.4.2007]. Saatavissa:
http://www.paijat-hame.fi/tehtavat/julkaisut/pdf/yksi_maakunta_monta_nakokulmaa_artikkeleita_paijat-hameesta_osa6.pdf

Närvänen, J., Halttunen, S. & Lindström, T. 2001. smeISP-menetelmä pk-yrityksen tietojenkäsittelyn kokonaissuunnitteluun. [verkkojulkaisu]. Jyväskylän yliopisto, Tietotekniikan tutkimusinstituutin julkaisuja 11/2001 [viitattu 10.4.2007]. Saatavissa: http://www.titu.jyu.fi/julkaisut/smeisp.pdf

Peltonen, L. 2007. Suomen tietokoneistumisen alkuaskeleet. [verkkojulkaisu]. Helsingin yliopisto, Tietojenkäsittelytieteen laitos [viitattu 10.4.2007]. Saatavissa:
http://www.cs.helsinki.fi/u/kerola/tkhist/k2007/alustukset/suomi/tutkielma-lppelton.doc

PHIT-raportti. 2006. Selvitys Päijät-Hämeen IT-toimialasta sekä PK-yritysten IT-hankinnoista. [verkkojulkaisu]. Lahden ammattikorkeakoulu, LATKY Ry, Päijät-Hämeen liitto [viitattu 10.4.2007].
Saatavissa: http://www.lamk.fi/material/phitraportti.pdf

Pk-yritysbarometri. 2006. Päijät-Hämeen pk-yritysbarometri 2/2006 [verkkojulkaisu]. Päijät-Hämeen Yrittäjät ry, Finnvera Oyj [viitattu 10.4.2007]. Saatavissa:
http://www.yrittajat.fi/sy/home.nsf/www/barometri2006syksypdf1/$file/PaijatHame_raportti_syksy2006.pdf

Päijät-Hämeen liitto. 2007. Päijät-Hämeen maakunta. [verkkojulkaisu]. Päijät-Hämeen liitto [viitattu 10.4.2007].
Saatavissa: http://www.paijat-hame.fi/index.htm

SamCom Oy. 2007. [verkkojulkaisu]. IT-päättäjien markkina- ja mainetutkimus 2007, Yhteenvetoraportti [viitattu 10.4.2007]. Saatavissa: http://www.samcom.fi/IT-paattajien_markkina_ja_mainetutkimus_2007.pdf

Tekes. 2001. Uuden tietotekniikan vaikutukset liiketoimintaan. [verkkojulkaisu]. Tekesin teknologiakatsaus 111/2001 [viitattu 10.4.2007]. Saatavissa: http://www.tekes.fi/julkaisut/uuden_tietotekniikan.pdf

Tekes. 2007. Pk-yrityksen määritelmä. [verkkojulkaisu]. Tekes [viitattu 10.4.2007]. Saatavissa: http://www.tekes.fi/rahoitus/yritys/pk.html

Tietoalojen liitto. 2006. Tietotekniikan toimialakatsaus 1/2006. [verkkojulkaisu]. Tietoalojen liitto [viitattu 10.4.2007]. Saatavissa: http://www.tietoalat.fi/tietoalojen_liitto/suomi/tietoa_toimialasta/liitetiedostot/Tietoalojen_liiton_toimialakatsaus_2006.pdf

Tilastokeskus. 2006. Katsaus yrityksiin ja toimipaikkoihin 2005. [verkkojulkaisu]. [viitattu 10.4.2007]. Saatavissa: http://www.stat.fi/til/syr/2005/syr_2005_2006-11-30_kat_001.htm

Tilastokeskus. 2007. Laajakaista jo yli 80 prosentilla yrityksistä [verkkojulkaisu]. Tilastokeskus [viitattu 10.4.2007]. Saatavissa: http://www.stat.fi/til/icte/2006/icte_2006_2006-10-10_tie_001.html

Valmiustutkimus. 2004. Sähköisen liiketoiminnan valmiudet kuntoon Päijät-Hämeen pk-yrityksissä. [verkkojulkaisu]. Lahden IT-keskus, Koulutuskeskus Salpaus, Lahden kauppaoppilaitos [viitattu 10.4.2007]. Saatavissa: http://www.eliiketoiminta.com/raportit/valmiustutkimus.pdf

Verkkotietokeskus. 2007. Elinkeinoelämä Päijät-Häme. [verkkojulkaisu]. Verkkotietokeskus [viitattu 10.4.2007]. Saatavissa: http://www.verkkotietokeskus.fi/main.php?page=Elinkeinoelama/elinkeinoelamaPH.htm#Toimipaikkojen%20toimialarakenne

Yritystele. 2007. [verkkosivusto]. URL: http://www.yritystele.fi/