

Opinnäytetyö (AMK)

Tuotantotalous

2020

Olli Santalahti

PIENTEN- JA KESKISUURTEN YRITYSTEN SUHTAUTUMINEN HANKINNAN OSTOON PALVELUNA

Olli Santalahti

PIENTEN- JA KESKISUURTEN YRITYSTEN SUHTAUTUMINEN HANKINNAN OSTOON PALVELUNA

Opinnäytetyö on tehty osana Turun ammattikorkeakoulun tuotantotalouden insinöörikoulutusta keväällä 2020 vallitsevan Koronapandemian aikaan. Työn aihe ja toimeksianto on saatu ValueSource Partners Oy:ltä ja aiheeksi sovittiin ”Pienten ja keskisuurten yritysten suhtautuminen hankinnan ostoon palveluna”.

Opinnäytetyön käsitellään hankinnan perusteita, ulkoistamista ja palvelutoimintaa. Opinnäytetyöhön sisältyvät suhtautumishaastattelut toteutettiin viruspandemiasta johtuen puhelimitse ja sähköpostitse. Tähän opinnäytetyöhön on haastateltu 30 päättäjää pienistä ja keskisuurista suomalaisista yrityksistä ja haastatteluiden tulokset esitetään anonymieinä tässä työssä. Saatuja vastauksia on käsitelty ja analysoitu tilastotieteellisten periaatteiden mukaisesti ja tätä analysointia on käytetty apuna tulosten esittämisessä ja tulkinassa. Tulokset esitetään johtopäätökset kappaleessa ja saatuja tuloksia tarkastellaan suhteessa saatavilla olevaan kirjallisuuteen ja kirjoittajan näkemyksiin.

Yhteenveto tuloksista viittaa siihen, että pienet ja keskisuuret yritykset suhtautuvat hyvin kriittisesti hankinnan ostoon palveluna. Pk-yritykset eivät välttämättä osaa määritellä ja rajata omaa ydinosaaamistaan riittävän tarkasti, jolloin mahdollisesti ulkoistettavien toimintojen hahmottaminen hämärtyy. Tulevaisuudessa voidaan kuitenkin olettaa suhtautumisen olevan positiivisempi hankinnan ostoon palveluna kansainvälisen trendin ja palvelukuvauksen kehittyessä.

ASIASANAT:

hankinta palveluna, palveluhankinta, pk-yritys, strateginen hankinta

BACHELOR'S THESIS | ABSTRACT

TURKU UNIVERSITY OF APPLIED SCIENCES

Industrial management engineering

2020 | 34 pages

Olli Santalahti

THE STANCE OF SMALL AND MEDIUM SIZE ENTERPRISES ON PURCHASING PROCUREMENT AS A SERVICE

This thesis was done as part of Turku University of Applied Sciences' Industrial engineering and management training in the spring of 2020 during the prevailing Corona Pandemic. The topic of the work and the assignment have been received from ValueSource Partners Oy and the topic was agreed to be "The stance of small and medium size enterprises on purchasing procurement as a service".

This thesis deals with the basics of procurement, outsourcing and service activities. Attitude interviews included in this thesis were conducted by telephone and e-mail due to the viral pandemic. 30 decision-makers from small and medium size Finnish enterprises have been interviewed for this thesis, and the results of the interviews are presented anonymously in this work. The responses received have been processed and analyzed in accordance with statistical principles and this analysis has been used to assist in the presentation and interpretation of the results. The results are presented in the conclusions section and the results obtained are reviewed in relation to the available literature and the views of the author.

The summary of the results suggests that small and medium-sized enterprises are very critical of purchasing procurement as a service. SMEs may not be able to define and delimit their own core competencies precisely enough, blurring the perception of potentially outsourced activities. In the future, however, it can be assumed that the attitude towards purchasing procurement as a service will be more positive as the international trend and service description develop.

KEYWORDS:

procurement as a service, procurement of services, small and medium size enterprise, strategic sourcing

SISÄLTÖ

1 JOHDANTO	6
2 HANKINNAN PERUSTEET	8
2.1 Hankintojen luokittelu	9
2.1.1 ABC-analyysi	10
2.1.2 Kraljicin matriisi	11
2.1.3 Spend-analyysi	14
2.2 Hankintaprosessi	15
3 ULKOISTAMINEN	17
3.1 Ulkoistamisen tavoitteet	18
3.2 Ulkoistamisen riskit	19
4 PALVELUT JA PALVELUIDEN HANKINTA	21
4.1 Palveluiden hankinta	21
4.2 Palveluiden haasteet	22
5 PK-YRITYSTEN SUHTAUTUMISHAASTATTELUT	23
5.1 Haastatteluprosessi	23
5.2 Haastatteluiden kysymyspatteristot	24
5.2.1 Kysymyspatteriston ensimmäisen ja toisen osion esittely	25
5.3 Johtopäätökset haastatteluista	29
6 JOHTOPÄÄTÖKSET KOKO TYÖSTÄ	31
LÄHTEET	33

KUVAT

Kuva 1. Kraljicin matriisi	11
Kuva 2. Hankintaprosessi	15
Kuva 3. Erottuminen positiivisesti muista palveluntarjoajista	27
Kuva 4. Hankinnat palveluna – Tarpeellisuus	28
Kuva 5. Vaikuttavat tekijät hankintojen ostamiseen palveluna	29

1 JOHDANTO

Tämä opinnäytetyö on tehty osana Turun ammattikorkeakoulun tuotantotalouden insinöörikoulutusta keväällä 2020 vallitsevan koronapandemian aikana. Työn tavoitteena on ollut auttaa hankintapalveluita tarjoavaa yritystä muodostamaan parempi käsitys pk-yritysten hankinnan tilasta ja suhtautumisesta hankinnan ostoon palveluna. Työn aihe ja toimeksianto saatiin ValueSource Partners Oy:ltä joulukuussa 2019 ja aiheeksi muodostuikin ”Pienten- ja keskisuurten yritysten suhtautuminen hankinnan ostoon palveluna”. Aihe muodostui toimeksiantajan ja kirjoittajan yhteisen pohdinnan tuloksena, ja tarkoituksena oli tuottaa hyötyä toimeksi antavalle yritykselle ja auttaa sitä toteuttamaan omaa liiketoimintaansa entistä paremmin ja tehokkaammin.

Toimeksiantoyritys tarjoaa hankinnat palveluna -toimintaa erilaisille yrityksille kattavana kokonaisuutena, joka käsittää hankinnan ammattilaiset, prosessit ja työkalut ja täten mahdollistaa ostavan yrityksen keskittymisen omaan ydinsaamiseen ja sen kehittämiseen. ValueSource Partners Oy on Salosta lähtöisin oleva hankintaan erikoistunut yritys, joka on opinnäytetyön aikana muuttanut Turun keskustaan. Yritys työllistää yli 40 hankintatoimen ammattilaista ja he etsivät jatkuvasti uusia huipputekijöitä joukkoonsa. ValueSource pyrkii tarjoamaan kuluttajille jatkuvasti uutta ja ajankohtaista tutkimustietoa hankintaan liittyen. Heidän palveluistaan ja hankinnasta kiinnostunut kuluttaja voi tilata niin kutsutun hankintaviestin sähköpostiinsa lähetettäväksi kerran kuukaudessa. (ValueSource 2020)

Työn tutkimusvaihe oli tarkoitus toteuttaa alun perin konkreettisina tapaamisina ja niiden yhteydessä tehtyjen haastattelujen pohjalta, mutta työn tekohetkellä vallinnut viruspandemia ohjasi toteuttamaan suhtautumishaastattelut puhelimitse ja sähköpostitse. Tähän opinnäytetyöhön on haastateltu anonymisti 30 päättäjää pienistä- ja keskisuurista suomalaisista yrityksistä. Päättäjät ovat pääsääntöisesti olleet toimitusjohtajia, hankintapäälliköitä tai myyntipäälliköitä haastateltavissa yrityksissä. Näiden haastatteluiden perusteella on toteutettu tilastotieteellisesti validi laskenta, jota on käytetty apuna tutkittavan aiheen tulosten tulkinnessa.

Opinnäytetyön teoriaosuudessa käsitellään hankinnan perusteita, ulkoistamista ja palvelutoimintaa. Teoriaosuuden jälkeen syvennyttään tarkemmin suhtautumishaastattelujen ja koko tutkimusprosessin toteutukseen ja saatuihin tuloksiin.

Saadut tulokset esitetään johtopäätökset-kappaleessa rinnastettuna saatavilla olevaan kirjallisuuteen ja kirjoittajan näkemyksiin.

Opinnäytetyönä ja osana tuotantotalouden insinööriopintoja aihe pienten ja keskisuurten yritysten suhtautumisesta hankinnan ostoon palveluna on tarjonnut paljon erilaisia aspekteja. Työssä on päässyt näkemään hankintapalveluiden asiantuntijayrityksen toimintaa, saanut kartoitettua monien eri toimialojen toimijoiden toimintatapoja ja hankintamalleja ja lisäksi saanut hyödynnettyä tilastotieteellisiä periaatteita tulosten analysoinnin ja laskennan yhteydessä. Lisäksi haastattelut ovat mahdollistaneet kirjoittajan kehittää omaa osaamistaan ja tietoaan koko kirjoitusprosessin ajan. Työ tulee varmasti auttamaan hankintapalveluita tarjoavaa yritystä suunnittelemaan ja kehittämään omaa toimintaansa ja palvelutarjoamaansa entistä paremmaksi.

2 HANKINNAN PERUSTEET

Hankinnat ovat hyvin keskeinen osa kaikkien alojen liiketoimintaa ja jokainen organisaatio tarvitsee hankintoja jollain tasolla osana omaa liiketoimintaansa. Yksikään organisaatio ei siis pärjää yksin, vaan on osa suurempaa liiketoimintaverkostoa, jossa joukko yrityksiä tuottaa yhdessä loppukäyttäjälle tuotteen tai palvelun. (Nieminen 2016, 9)

Hankinnat tai hankintatoimi on oleellinen ja tärkeä osa yrityksen toimintaa ja siihen tulisi kiinnittää enemmän huomiota, oli sitten kyseessä pieni tai keskisuuri yritys. Periaatteessa kaikki se, mitä yritys päättää ostaa ulkopuolelta kuuluu hankinnan piiriin. (Nieminen 2016, 10) Hankintatoimen tehtävänä on turvata ja taata se, että yrityksellä on sen toimintaan tarvittavat tuotteet, palvelut, raaka-aineet ja muut oleelliset tarvikkeet saatavilla. Lisäksi hankintatoimen tehtävänä on määritellä ostotarpeita mahdollisimman kustannustehokkaasti ja laadukkaasti ostavalle organisaatiolle. Lisäärväa tuottaa myös se, että molemmat, ostaja ja toimittaja, hyötyvät toiminnasta. (Koivisto & Ritvanen 2007, 32)

Yrityksen liikevaihdosta voi olla jopa 90% hankintakustannuksia, ja täten on ilmiselvää, että hankintoja tulisi pyrkiä kehittämään jatkuvasti paremmiksi ja kannattavammiksi. (Ashenbaum. Brewer. Wallin 2014, 186-194). Hankintojen osuus liikevaihdosta on viime vuosina kasvanut merkittävästi, koska yritykset yhä useammin ulkoistavat toimintoja oman ydinosaisensa ulkopuolelta. (Nieminen 2016, 12)

Yleisesti on olemassa monenlaisia hankintoja, joista voidaan maininta yleisimpinä hankintatyyppinä tavara, palvelu- ja rakennusurakkasopimukset. Hankinnat voivat myös olla sopimuspohjaisia, kuten käyttöoikeusurakoita, palvelujen käyttöoikeussopimuksia, puitejärjestelyjä tai suunnittelukilpailuja. (Minilex 2020)

Liikevaihdollisesti eri toimialojen hankintamäärät vaihtelevat suuresti, mutta on selvästi nähtävissä se, että jokaisella toimialalla hankintojen osuus on lisääntynyt. Palvelualojen hankinnat liikevaihdosta ovat 10-40 % välillä. Lääketeollisuudessa hankintojen osuus on 25-50 %. Valmistava teollisuus nostaa hankintojen osuutta jo 50-80 % välille. Vähittäiskaupan hankintakustannukset liikevaihdosta ovat jo 65-80 % ja karkisijaa pitää rakennusteollisuus jopa 90 % osuudella liikevaihdostaan, joka on osoitettu hankinnoille. (Nieminen 2016, 12-13)

Hankintatoimen tulisi tähdätä ennakoitavuuteen, jotta yrityksen toiminta olisi johdonmukaista ja mahdollisesti jopa hieman ennakoitua, eikä pelkästään reagoimista ilmeneviin ongelmiin. Kuitenkin vain harvojen organisaatioiden hankinnat ovat puhtaasti proaktiivisia tai reaktiivisia. Lisäksi toiminnan luonne voi hyvinkin vaihdella tuotekohtaisesti tai organisaation eri yksiköiden välillä. (Logistiikan maailma 2020a)

2.1 Hankintojen luokittelu

Organisaation hankinnat voivat olla hyvin erilaisia ja täten niitä on hyvä pystyä luokittelemaan ja jaottelemaan. Luokitteluun vaikuttaa muun muassa se, onko hankinnat luokiteltu tuloslaskelman vai tuotannon näkökulmasta. Tuloslaskelman mukaan hankinnat on jaoteltu suoriin hankintoihin, epäsuoriin hankintoihin, investointihankintoihin ja kauppatavaroihin. Tämänkaltaisen kululajikohtainen tuloslaskelmaan pohjautuva jaottelu on edesauttanut myös kykyä organisoida hankintoja. Tuotantoon kohdistuvia hankintoja ei ole sen tarkemmin eritelty tuloslaskelmassa. (Iloranta & Pajunen-Muhonen 2018, 56-59)

Hankintoja voi jaotella myös viiteen eri pääryhmään, jotka auttavat hankintojen käsittelyä ja hahmottamista. Nämä pääryhmät ovat Ilorannan ja Pajunen-Muhosen mukaan seuraavat:

1. Toistuvan tuotannon hankinnat
2. Projektityyppisen tuotannon hankinnat
3. Investoinnit
4. Epäsuorat hankinnat
5. Välitettävät kauppatavarat

Hankintojen luokittelu on tärkeää myös siksi, että tämän perusteella näitä hankintoja tekevä organisaatio pystyy arvottamaan eri hankintojen tarpeellisuuden. Luokittelun perusteella saatujen tulosten pohjalta voidaan käyttää jo valmiina olevia erilaisia analyysityökaluja, jotka perustuvat eri ominaisuuksiin, jonka pohjalta hankinta voidaan arvottaa. Näistä analyysityökaluista mainittakoon esimerkkeinä vaikkapa ABC-analyysi, spend-analyysi ja Kraljicin matriisi, jotka auttavat käyttävää organisaatiota hahmottamaan omien hankintojensa merkityksen yrityksen toiminnalle. Kraljicin matriisia kutsutaan myös nimellä ostoportfolio. (Logistiikan maailma 2020b)

On myös tärkeää huomata ja tajuta se, että yrityksen, joka haluaa kehittää omaa hankintatoimeansa, tulee olla tietoinen oman ostonsa nykytilasta. Nykytila tarvitsee analysoida esimerkiksi SWOT-analyysillä, ja tämän perusteella yritys voi alkaa tulkitsemaan muista analyysityökaluista saatua tietoa entistä tehokkaammin oman liiketoimintansa tueksi.

2.1.1 ABC-analyysi

ABC-analyysin perustarkoituksena on asetella halutut asiat suuruusjärjestykseen siten, että siitä on helppo hahmottaa miten hankinnat jakautuvat eri toimittajien kesken. Tämän perusteella voidaan jakaa toimittajat eri luokkiin niiden tarpeellisuuden ja tärkeyden mukaan. ABC-analyysi ei suoranaisesti kerro miten hankittavien tuotteiden toimittajia tulisi kehittää, vaan sen mihin ostobudjetista käytetyt rahat ovat kuluneet.

ABC-analyysi perustuu Pareton periaatteeseen, jonka mukaan 80 prosenttia seurauksista johtuu 20 prosentista syistä. Tätä voidaan soveltaa hankintaan esimerkiksi niin, että 80 prosenttia yrityksen ostoista kohdistuu 20 prosentille toimittajia. Tämä kyseinen suhde voi olla myös jyrkempi, jolloin vielä pienempi prosenttiosuus toimittajia muodostaa tämän suuren ostomäärän. (Nieminen 2016)

ABC-analyysissä tarkasteltavat tuotteet voidaan jakaa A-, B-, ja C-tuotteisiin niiden tärkeyden perusteella. Näiden voidaan jakaa tuotteet niin, että A-tuotteet muodostavat 80 prosenttia koko hankintabudjetista, B-tuotteet 15 prosenttia, mutta niitä voidaan määrällisesti ostaa huomattavasti suurempia määriä kuin A-tuotteita. C-tuotteet ovat hankintahinnaltaan alhaisimmat ja ne kuluttavat ostobudjetista vain 5 prosenttia. C-luokkaan voi kuulua lukuisia eri tuotteita ja nimikkeitä, jotka eivät ole välttämättä edes tarpeellisia yrityksen liiketoiminnalle. On myös hyvä pitää mielessä, että kaikissa ABC-luokittelun tuoteryhmissä voi olla mukana huonoja tuotteita. (Sakki 2014)

Nimestään huolimatta ABC-analyysissä saattaa olla mukana vielä luokat D ja E. Näihin luokkiin kuluu huomattavan pienet osuudet yrityksen ostobudjetista, mutta ne saattavat sisältää tuotteita tai nimikkeitä, jotka ovat mahdollistamassa joidenkin valmisteiden tuotannon ja ovat näiden äärimmäisen tärkeitä valmistavalle yritykselle. (Koivisto & Ritvanen 2007, 38-39)

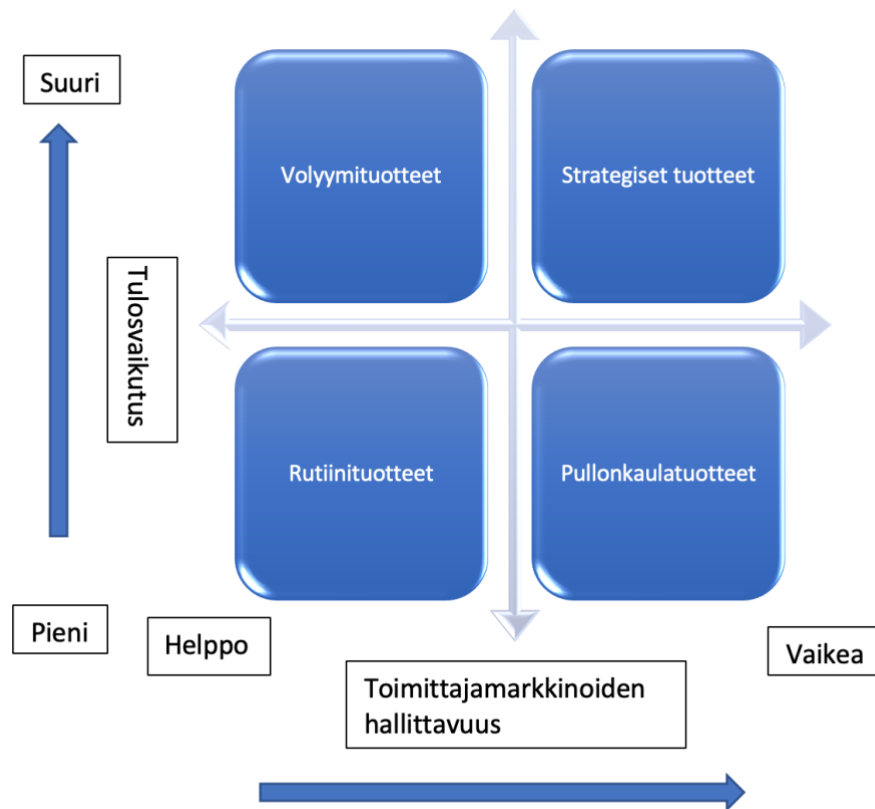
Luokittelemalla hankintanimikkeet ABC-analyysin luokkiin on siis helpompi hahmottaa ja tulkita eri hankintanimikkeiden tarpeellisuutta. Kun luokittelu on tehty, voidaan

huomattavasti helpommin kehittää hankintoja ja karsia jopa turhien ja kannattamattomien nimikkeiden ostoa ja hankintaa. ABC-analyysi toimii ostoportfolion toisena rakennuspalikkana. (Logistiikan Maailma 2020c)

2.1.2 Kraljicin matriisi

Kraljicin matriisi (kuva 1) on työkalu, jota käytetään ostoportfolioanalyysissä. Matriisin on kehittänyt Peter Kraljic vuonna 1983 osana artikkeliaan "Purchasing Must Become Supply Management". Tämä työkalu on edelleen hyvin yleisessä käytössä erilaisten organisaatioiden hankintojen analysoinnissa. Analyysi on yksinkertainen ja visuaalinen. (Nieminen 2016, 85)

Kraljicin matriisissa organisaation hankittavat tuotteet pyritään sijoittelemaan neljään eri pääryhmään, joita ovat rutiinituotteet, volyymituotteet, pullonkaulatuotteet ja strategiset tuotteet. Sijoittelun perusteena on myös se, miten haastavia ne ovat ostavalle organisaatiolle.



Kuva 1. Kraljicin matriisi (Nieminen 2016, 86)

Matriisin vaakasuora-akseli kuvaa yrityksen ulkoisia tekijöitä, kuten toimittajia ja tuotemarkkinoita, ja näiden tekijöiden monimutkaisuutta ja toimitusriskejä. Mitä enemmän matriisissa liikutaan oikealle, sitä haastavampi hankittava tuote tai palvelu on näiltä ominaisuuksiltaan. (Montgomery, Ogden & Boehmke 2018, 192-203)

Matriisissa pystysuora akseli kuvastaa puolestaan yrityksen sisäisiä tekijöitä, jotka määrittelevät hankinnan tärkeyden ja arvokkuuden yrityksen näkökulmasta. Mitä ylemmäksi hankinta sijoitetaan tällä pystyakselilla, sitä arvokkaampi ja tärkeämpi se on yrityksen toiminnalle (Montgomery, Ogden & Boehmke 2018, 192-203)

Yhdistämällä nämä akselit saadaan siis 2 x 2 matriisi, johon voidaan luokitella hankittavat tuotteet tai palvelut neljään eri kategoriaan sen mukaan, miten merkittäviä ja tarpeellisia ne ovat yrityksen toiminnalle. Nämä neljä kategoriaa ovat ei-kriittiset tuotteet eli rutiinituotteet, volyymituotteet, pullonkaulatuotteet ja strategiset tuotteet. Tämä kategorisointi auttaa yritystä hahmottamaan hankintoihin liittyvän riskin paremmin, ja samalla maksimoimaan oman ostovoimansa ja arvon, joka voidaan saavuttaa näillä hankinnoilla (Montgomery, Ogden & Boehmke 2018, 192-203).

Rutiinituotteet ja -palvelut kuuluvat ylempänä esitellyssä matriisissa vasempaan alanurkkaan. Luonteeltaan rutiinituotteet koostuvat kategoriana hyvinkin erilaisista hankinnoista kuten halvoista raaka-aineista, toimistotarvikkeista, työkaluista tai vaikkapa tietoliikenne- tai siivouspalveluista. Rutiinituotteille on tyypillistä, että ne ovat helposti saatavilla ja tuotteiden tai palveluiden tarjoajia on runsaasti. Rutiinituotteiden hinta saattaa olla myös hyvin halpa, ja tutkittaessa voidaan havaita, että itse tilaus ja hankintaprosessi kustantaa ostavalle organisaatiolle enemmän, kuin itse hankittavat tuotteet tai palvelut. (Nieminen 2016, 88) Tästä seuraakin se, että yritysten kannattaa pyrkiä muodostamaan automatisoidut tilausjärjestelmät näille rutiinituotteille, jotta voidaan saavuttaa kustannussäästöjä ja tuotteiden saatavuus kuitenkin pysyy vakaalla tasolla. Lisäksi yritykset voivat neuvotella ja muodostaa toimittajien kanssa yhteistyösopimuksia ja ratkaisuja, joiden avulla rutiinituotteiden varastoarvot saadaan pidettyä ajantasaisina ja varmoina. Tästä esimerkkinä toimii esimerkiksi toimittajan ylläpitämä varasto eli VMI-sovellus (Vendor Management Inventory). VMI-sovellus kertoo toimittajalle reaalisien tuotteiden kulutuksen ja täten tarjoaa tiedon täydennyssaldosta ja ohjaa oikeaan laskutukseen ostavalle organisaatiolle. (Iloranta & Pajunen-Muhonen 2018, 119-120)

Matriisin vasempaan ylälohkoon sijoittuvat volyymituotteet- ja palvelut. Volyymituotteiden merkitys on ostavan organisaation tuloksen kannalta hyvin suuri. Tämän vuoksi volyymituotteet pitäisi pyrkiä ostamaan hyvin kustannustietoisesti, koska jo pienikin kustannussäästö kanavoituu suoraan säästöön vuositasolla. Volyymituotteiden toimittajia on kohtalaisen runsaasti markkinoilla, joten kilpailutus ja toimitusehtoneuvottelu tulee toteuttaa hyvin voimakkaasti. Ei ole syytä huolehtia, ettei hankittavaa volyymituotetta olisi saatavilla, vaikka yhden toimittajan kanssa ei sopimukseen päästäisikään tarkoilla ehdoilla. Volyymituotteiden hankinnassa kustannussäästöjä voidaan saavuttaa hyvin myös käyttämällä elektronisen kaupankäynnin menetelmiä. (Iloranta & Pajunen-Muhonen 2018, 119)

Pullonkaulatuotteet ja -palvelut sijoittuvat matriisiin oikeaan alareunaan. Näiden nimikkeiden volyymi on suhteellisen pientä ostavalle organisaatiolle, mutta näiden tuotteiden ja palveluiden saatavuus saattaa kuitenkin olla äärimmäisen tärkeää toiminnan jatkuvuudelle ja toimivuudelle. Täten näiden tuotteiden puuttuminen saattaa aiheuttaa organisaation toiminnan pullonkaulan. Pullonkaulatuotteille on tyypillistä, että toimittajia on vähän markkinalla, pahimmassa tapauksessa vain yksi. Täten ostavalle organisaatiolle on äärimmäisen tärkeää pyrkiä kehittämään omaa toimintaansa tai

tuotantoansa ja kartoittaa mahdollisia vaihtoehtoja pullonkaulat tuotteiden ja palveluiden tilalle. (Iloranta & Pajunen-Muhonen 2018, 121)

Strategiset tuotteet ja palvelut sijoittuvat matriisin oikeaan yläreunaan. Strategiset tuotteet ja -palvelut ovat haasteellisimpia tuotteita tässä nelikentässä. Näiden hankintojen merkitys on suuri yrityksen toiminnalle ja täten strategisten tuotteiden hankintaan tulee keskittyä paljon. Myös tämän kategorian tarjoajia ja valmistajia on vähän markkinoilla. Otollisinta on, jos hankkiva yritys pystyy tekemään yhteistyötä toimittajan kanssa, ja saavuttaa molempia osapuolia sitovan ja hyödyttävän yhteistyösuhteen. Täten voidaan varmistaa näiden tuotteiden saatavuuden ja laadun säilyminen. (Iloranta & Pajunen-Muhonen 2018, 122)

Yleisesti siis kaikkia matriisin tuote- ja palveluryhmiä tulisi pyrkiä kehittämään. Rutiinituotteille otollista olisi tavoitella operatiivista tehokkuutta, yhdistellä tarpeita ja kasvattaa mahdollista ostovolyymia. Volyymihankintojen kohdalla tulisi hyödyntää neuvotteluvoimaa ja kehittää mahdollinen yhteistyösuhde. Pullonkaulahankintojen kohdalla pitäisi pyrkiä minimoimaan riippuvuus ja tutkia koko ajan mahdollisia vaihtoehtoja. Mikäli pullonkauloille ei ole mitään tehtävissä, tulee kehittää toimintamalli näille hankinnoille ja hyväksyä tilanne. Strategisten hankintojen toimittajien yhteistyösuhdetta tulisi pyrkiä kehittämään jatkuvasti ja myös samalla, jos mahdollista, luoda kilpailua. (Iloranta & Pajunen-Muhonen 2018, 126 & Nieminen 2016, 91)

2.1.3 Spend-analyysi

Spend-analyysissä pyritään hahmottamaan kaikkien hankintojen kokonaisuus. Pareto-sääntöä noudattaen toimittajat voidaan listata merkittävimmästä vähäisimpään euromääräisesti. Samalla kun kaikki hankintakustannukset jaetaan hankittujen tuotteiden ja toimittajien osalle, nähdään mihin varat on kulutettu. Tämä auttaa hahmottamaan kokonaisuutta, ja tämän perusteella voidaan muodostaa kustannussäästöstrategioita. (Hänninen 2016)

Spend-analyysiä voidaan pitää organisaation hankintojen kehittämisen perusanalyysinä ja sillä onkin helppo aloittaa koko analysointiprosessi. Tämän jälkeen on huomattavasti helpompi hahmottaa koko kehitysprosessin suuntaa ja mahdollisuuksia. (Nieminen 2016, 83)

2.2 Hankintaprosessi

Hankintaprosessi (kuva 2) on vaihe vaiheelta etenevä tapahtumaketjuserja, jonka tavoitteena on järjestää prosessia toteuttavalle organisaatiolle parhaat mahdolliset toimittajat haluttujen tuotteiden, raaka-aineiden, komponenttien, osakokoonpanojen ja palveluiden osalta. Hankinnassa on tärkeää pyrkiä muodostamaan ostavan organisaation kannalta paras tulos käyttäen hyödyksi oman organisaation osaamista ja toimittajamarkkinoiden tarjoamaa. Hankintaprosessia tarkasteltaessa on äärimmäisen tärkeää tiedostaa, että erilaisten organisaatioiden omat tarpeet ohjaavat prosessia ja käynnistävät sen. Koko prosessia tulee ajatella ja käsitellä toisiinsa linkittyneenä tapahtumaketjuserjana, jossa edeltävä vaihe vaikuttaa aina seuraavaan vaiheeseen ja täten koko prosessin lopputulokseen. (Nieminen 2016, 51-53)



Kuva 2. Hankintaprosessi (Nieminen 2016,)

Hankintaprosessiin kuuluu useita eri vaiheita, kuten yllä olevasta kuviosta voidaan havaita. Koko prosessi alkaa tarpeen määrittelystä, jossa tulee varmistaa se, että hankittava kohde on riittävän perusteellisesti ja yksiselitteisesti määriteltä. Tämä määrittely sanelee pitkälti koko hankintaprosessin seuraavia vaiheita. Jos hankittava kohde määritellään jo ensimmäisessä vaiheessa äärimmäisen tarkasti, karsii se paljon hankintaoptioita pois jo tämän seurauksena. Jos hankittavana kohteena on palvelu, on myös äärimmäisen tärkeää asettaa palvelulle tavoitteet ja riittävä määrittely sen

toteutumiselle. Yksinkertaisimmillaan se, mitä palvelulta halutaan. Tämän jälkeen prosessi lähtee etenemään selkeämmin. Organisaation tunnistettua oma spesifi hankintatarpeensa, seuraa tätä sopivan toimittajan valinta saatujen tarjouspyyntöjen perusteella. Sopivan toimittajan löydyttyä tulee päästä yhteisymmärrykseen ehdoista ja muodostaa sopimus hankinnalle. Tässä vaiheessa tulee ottaa huomioon hankintaan liittyvät lainsäädännölliset tekijät ja yleinen sopimusoikeus, joka voi vaihdella myös maakohtaisesti, joten sopimuksien laatimisessa tulee noudattaa äärimmäistä tarkkuutta. Tätä vaihetta seuraa tilaaminen ja toimitusten valvonta. Tilaaminen on viesti toimittajalle, jossa kerrotaan selvästi se, koska hankinnan kohteena olevat tuotteet halutaan toimitettaviksi ja mitä halutaan. Tilausta tulee myös seurata, jotta voidaan varmistua siitä, että kaikki sujuu varmasti kuten on sovittu. Tilausvahvistus antaa jo luottoa siitä, että tilaus on oikeasti vastaanotettu ja voidaan olettaa toimituksen saapuvan sopimuksen ehtojen mukaisesti. Yhtä tärkeää on saada myös varmistukset hankinnan kohteena olevien tuotteiden laadusta. Koko prosessin viimeisenä vaiheena voidaan pitää yleistä toimitusten seurantaa ja arviointia, jonka tavoitteena on toiminnan jatkuva kehittäminen. (Nieminen 2016, 55-74)

Tyypillistä myös hankintaprosessille on se, että alussa toimittajia tai mahdollisia palveluntarjoajia on erittäin paljon. Potentiaalisten toimittajien määrä vähenee, kun hankkivan yrityksen tarve selkeytyy. Lisäksi on hyvä muistaa, että hankintaprosessiin vaikuttaa suuresti se, minkä toimialan yritys on kyseessä, mitä tuotteita tai palveluita ollaan hankkimassa ja miten hankinnat on organisoitu. Tästä voikin siis seurata se, että eri organisaatioiden välillä hankintaprosessi ja sen toteutus voi vaihdella suurestikin, eikä voida yleispätevästi julistaa yhtä ja ainutta toimivaa hankintaprosessimallia. (Pekonen 2019)

Hankintaprosessi kannattaa tehdä huolellisesti ja mahdollisuuksien salliessa myös dokumentoida mahdollisimman tarkasti. Tämä edesauttaa ja helpottaa koko prosessin kehittämistä tulevaisuudessa ja mahdollistaa myös toimittajavalintojen läpinäkyvän perustelun ostavalle organisaatiolle. (Logistiikan maailma 2020d)

3 ULKOISTAMINEN

Ulkoistaminen on monikäsitteinen toiminto, jossa ulkoistamista harjoittava yritys siirtää toimintojaan oman organisaation ulkopuolelle jonkin muun yrityksen tai organisaation hoidettavaksi sovittua korvausta vastaan. Yleensä on myös tyypillistä, että ulkoistava organisaatio tai yritys on toteuttanut nämä ulkoistamisen kohteena olevat toiminnot aikaisemmin itse. Ulkoistaminen tarvitsee kunnolla toimiakseen tiivistä yhteistyötä keskenään toimivien osapuolien välillä. Jollei yhteistyö onnistu toivotusti, voi seurauksena olla epäedullisia muutoksia kustannuksiin ja palvelutasoon, jotka ovat hyvin keskeisiä tekijöitä koko ulkoistamisen taustalla. (Koivisto & Ritvanen 2007, 144)

Yksinkertaisesti voidaan ajatella, että ulkoistamisen tarkoituksena on pyrkiä tehostamaan oman organisaation ydinosaa karsimalla sellaiset toiminnot pois, joiden tekeminen on tämän oman ydinosan ulkopuolella. Tällöin voidaan ostaa tämä palvelu sellaiselta yritykseltä, joka tuottaa juuri tätä palvelua tai tuotetta omana ydintoimintonaan. Näin ollen voidaan siis hyödyntää toisia yrityksiä, jotka toteuttavat ulkoistettujen kohteiden tuotannon tehokkaammin. (Iloranta & Pajunen-Muhonen 2018, 169)

Ulkoistamista käsiteltäessä on myös hyvä hahmottaa se, että ulkoistaminen ja alihankinta eivät ole sama asia, vaikka niissä onkin paljon samoja piirteitä. Ulkoistaminen käsittää yleisesti ajatusmallin molemminpuolisesta hyödystä eli niin kutsutusta win-win-ajattelusta. Tarkoituksena on siis pyrkiä aikaansaamaan tilanne, jossa molemmat osapuolet pystyvät kehittymään ja saavuttamaan hyötyä tästä ulkoistamisen kautta saadusta liiketoimintasuhteesta. Alihankinnassa ei tarvita yhtä vahvaa luottamusta ja sitoutumista liiketoimintaa harjoittavien organisaatioiden välille. (Koivisto & Ritvanen 2007, 144)

Ulkoistaminen tarkoittaa siis hankintapäätöstä palvelusta, jonka toiminta tunnetaan tarkasti, koska kyseinen palvelu on mahdollisesti tuotettu aikaisemmin itse. Kun hankinnat ulkoistetaan hankintoihin erikoistuneelle alihankkijalle, voidaan olettaa, että tämä alihankkija pysyy ajan tasalla muuttuvissa olosuhteissa. Tämä mahdollistaa sen, että yritys pystyy reagoimaan joustavammin ja nopeammin teknologiassa ja toimintaympäristössä tapahtuviin muutoksiin (Kiiha 2002, 5).

3.1 Ulkoistamisen tavoitteet

Ulkoistamisella tavoiteltavat hyödyt vaihtelevat toimialoittain ja ulkoistamista harjoittavan organisaation mukaan. Lisäksi on tärkeää hahmottaa se, kuinka kriittinen ulkoistamisen kohteena oleva toiminto on kyseessä. (Lampinen 2008, 19.) Toimiva ulkoistamissuhde vaatii toimiakseen molemmilta osapuolilta sitoutumista, ja tätä sitoutumista voidaan tukea muun muassa johtamismenetelmin ja erilaisin palkkioin. (Iloranta & Pajunen-Muhonen 2018, 174-174)

Ulkoistamisella tavoitellaan ainakin seuraavia tekijöitä (Iloranta & Pajunen-Muhonen 2018, 175):

1. Kustannussäästöt
2. Pääoman vapautuminen
3. Teknologiaetu
4. Keskittymisen edut
5. Markkinakilpailun hyödyntäminen
6. Joustavuus

Varmasti yleisin yrityksen tai organisaation ulkoistamispäätöksen syy on kustannusetujen tavoittelemisen ilman, että laatu heikkenee. Ulkoistaminen poistaa myös sidotun pääoman osuutta yritykseltä, esimerkiksi varastojen, toimitilojen tai laitteiden jäädessä pois käytöstä ulkoistamisen johdosta. Täten yritys pystyy pienentämään kiinteiden kustannusten määrää, kun esimerkiksi kiinteistön huoltomaksut tai laitekorjaukset poistuvat. Yritys tai organisaatio voi myös ulkoistamisen seurauksena välttää kalliiden tuotantolaitteiden tai teknologiasovellusten hankinnan, ja hyväksikäyttää ulkoistuksen toteuttavan yrityksen teknologiaa, ja täten saavuttaa teknologiaetua. Näin ollen yritys pystyy karsimaan pois toimintoja, jotka eivät kuulu sen ydinosaamiseen ja pystyy keskittymään ja kehittämään omaa ydinosaamistaan vastavuoroisesti. Ulkoistamisen seurauksena myös avautuu yritykselle markkinakilpailun hyödyntäminen,

koska hintaa ja laatua tulee pystyä käyttämään kilpailutustekijänä. Tämä toimii varsinkin isojen yritysten saralla, jossa saattaa olla useita eri toimialoja yhteistyössä, ja perinteisesti saman konsernin osastot ovat ostaneet toisiltaan niin kutsutuilta tytäryhtiöiltä, ja hinta on saattanut olla verrattain kallis markkinahintaan nähden. Kuten aiemmin jo todettiin, ulkoistaminen vapauttaa yrityksen sidottua pääomaa ja täten myös keventää yrityksen organisaatorakennetta. Tämä mahdollistaa joustavamman toimintojen johtamisen esimerkiksi kausivaihteluittain ja täten voidaan jälleen saavuttaa kustannussäästöjä. (Koivisto & Ritvanen 2007, 175-179)

3.2 Ulkoistamisen riskit

Koska nykyään hankintatoimea käsitellään kriittisenä kilpailutustekijänä liiketoiminnassa, voivat jotkut toimijat pelätä menettävänsä liiketoimintaetuansa ulkoistamisen seurauksena. Kuitenkin jos ulkoistamista harkitsevan yrityksen resurssit ovat rajalliset, kannattaa yrityksen käyttää ulkoistamista keskittyäkseen kriittisempiin ja tärkeämpiin liiketoimintoihinsa. On todettu konkreettista näyttöä siitä, että hankintojen ulkoistamisella voidaan saavuttaa säästöä jopa 15-20 prosenttia operatiivisissa kuluissa ja jopa 75 prosenttia hallinnollisissa kuluissa. Täten voidaan ajatella, että pieneen riskiin kannattaa tarttua. (Ashenbaum, Brewer & Wallin 2014, 186-194)

Haittatekijöinä ulkoistamisen seurauksena voidaan pitää mahdollista toimitusketjun läpinäkyvyyden heikkenemistä, toimittajien hallittavuuden heikkenemistä ja siitä mahdollisesti seuraavia lainsäädännöllisiä asioita ja kuluja. Tämä voi pitkälti johtua siitä, että ulkoistettujen toimintojen johtaminen ja hallinta vaatii erilaisia toimintamalleja ja työkaluja niin johtamisessa, raportoinnissa ja viestinnässä, kuin sisäisesti toteutetut toimet ovat mahdollisesti ennen vaatineet. Täten on siis tärkeää, että myös ulkoistamisen jälkeen pyritään seuraamaan koko prosessin toimintaa ja laatua. Ulkoistaminen voi myös ajaa ulkoistavan organisaation tilanteeseen, jossa se menettää oman osaamisensa ulkoistettavan toiminnan saralta ja täten tulee riippuvaiseksi ulkoistamisesta. Tämä voi tapahtua varsinkin kohteissa tai toiminnoissa, jossa tekniikka ja teknologia kehittyvät hyvin nopeasti. Lisäksi ulkoistamisen seurauksena organisaatio joutuu mitä luultavimmin luovuttamaan luottamuksellista tietoa ulkoistuksen toteuttavalle toimijalle, ja täten altistuu tietovuodoille. (Koivisto & Ritvanen 2007, 144-145)

Yrityksien tulisi siis tunnistaa ja tiedostaa selvästi oma ydinosaamisensa ja pyrkiä ulkoistamaan vain toimintoja sen ulkopuolelta. Samalla tulisi myös kiinnittää riittävästi

huomiota mahdolliseen alihankkijaan ja varmistua siitä, että kyseinen toimija on luotettava, laadukas, standardien mukainen, nopea ja palvelun hinta on kohdallaan, jotta ulkoistaminen on kannattavaa. Kun edellä mainitut tekijät ovat kunnossa, ja yritykset kommunikoivat keskenään, voidaan mahdollisesti välttää ulkoistamiseen liittyviä riskejä ja haittatekijöitä. (Iloranta & Pajunen-Muhonen. 183-184)

4 PALVELUT JA PALVELUIDEN HANKINTA

Palvelu voidaan määritellä toiminnoksi tai toimintojen yhdistelmäksi, jonka palveluntarjoaja suorittaa yhteistyössä asiakkaan kanssa tyydyttääkseen asiakkaan tarpeen (Teknologian ja innovaatioiden kehittämiskeskus 2020).

Kansantaloudellisesti ajatellen on voitu jakaa toimintoja alkutuotantoon, teollisuuteen ja palveluihin jo pitkään. Nykyään tämä jako on jo muuttunut ja toiminnot ovat hyvin pitkälti sulautuneet toisiinsa. Voidaan ajatella teollisuuden ja palveluiden tukevan ja täydentävän toisiaan ja kokonaisvaltainen liiketoiminta pitää sisällään molempia. Palveluiden osuus onkin kasvanut kehittyneissä maissa jo melkein 70 prosenttiin bruttokansantuotteesta ja tämä luku kasvaa edelleen esimerkiksi sen seurauksena, että teollisuudessakin suuri osa tuotannostakin käsittää jo palveluita. (Nieminen 2016, 189-190.)

4.1 Palveluiden hankinta

Yritysten halu keskittyä vain omaan pääliiketoimintaansa on lisännyt huomattavasti palveluiden hankintaa. Yritykset vähentävät jatkuvasti omaa palvelutuotantoaan parantaakseen kilpailukykyään toimialalla. Palveluiden hankintaan panostamalla yritykset voivat saavuttaa kilpailuetua, joten ote hankinnasta on muuttunut strategisemmaksi ja aktiivisemmaksi. (Bals & Hartmann 2008, 2)

Palveluiden hankinta alkaa tarpeenmäärittelyllä, jota seuraa tietopyyntö potentiaalisilta palveluntarjoajilta. Tätä seuraa tarkka määrittely hankittavalle palvelulle ja toimittajan valinta sen mukaan, kuka pystyy toteuttamaan palvelun kaikista kilpailukykyisimmin halutuilla esitiedoilla. Tämän jälkeen palveluiden hankinta noudattaa tyypillistä hankintaprosessia ja etenee sopimuksen tekemiseen, tilaamiseen, toimitusvalvontaan ja seurantaan ja arviointiin. (Nieminen 2016, 193)

Palveluiden hankinnan yhteydessä on tärkeää suunnitella, miten pystytään määrittelemään palvelu riittävän tarkasti. Määrittely voi tapahtua panoksen-, prosessin-, tuotoksen- tai tuloksen mukaan. Panoksen määrittelyssä keskiössä on palveluntarjoajan kyvykkyydet ja resurssit ja niiden käyttö. Sopimuksen mukaan määritellään panos ja tämän mukaan sovitaan hinnoittelu hankittavalle palvelulle. Prosessin määrittelyssä

keskiössä on puolestaan palveluntarjoajan prosessit, joita tarvitaan palvelun toteuttamiseksi, ja hinta määräytyy täten kokonaisuuden ja ajankäytön mukaan. Tuotoksen määrittelyssä puolestaan hinnoittelun perusteena on palveluntarjoajan suorituskyky. Tällöin palveluntarjoaja saa itse suunnitella ja toteuttaa halutun palvelun, mutta lopputuloksen tulee olla sovitulla tasolla. Tuloksen määrittelyn keskiössä on palvelun hankkijan kokema lisäarvo. (Nieminen 2016, 195-196)

4.2 Palveluiden haasteet

Palvelun ja konkreettisen tuotteen raja on hämärtynyt ja onkin suhteellisen haastavaa nykyaikana määritellä täsmällisesti mikä tämä raja on. Palveluiden keskeisimmiksi piirteiksi on jo pitkään nousseet seuraavat tekijät:

1. Säilymättömyys
2. Erottamattomuus käyttäjästä
3. Heterogeenisuus

Jo tätä listaa tulkitsemalla voidaan havaita, että palveluiden säilyttäminen on rajallista ja mahdollisesti haastavampaa, kuin perinteisten tavaroiden. Lisäksi palvelun aineettomuus tekee palvelun hankinnan haastavaa, koska esimerkiksi palvelutasoa on vaikea kuvata ja määritellä. Tämä johtuu siitä, että aineettoman palvelun suhteellisen tarkkakin määrittely sisältää subjektiivisia ja tulkinnanvaraisia mittareita. (Iloranta & Pajunen-Muhonen 2018, 209-219).

5 PK-YRITYSTEN SUHTAUTUMISHAASTATTELUT

Tämän opinnäytetyön suhtautumishaastattelut oli tarkoitus toteuttaa alunperin konkreettisina haastattelutapaamisina, mutta keväällä 2020 haastatteluprosessin aikana vallinnut Koronapandemia asetti haasteita tälle, ja työ päädyttiin toteuttamaan puhelin- ja sähköpostihaastatteluin. Työhön on haastateltu kirjoittajan toimesta yli kolmekymmentä pk-yrityksen päättäjää, joista kolmekymmentä haastattelua saatiin toteutettua riittävän kvalitatiivisesti ja näiden pohjalta on tehty tilastotieteellinen analysointi yhdessä työn toimeksiantajan alaisuudessa toimineen tilastotieteilijän kanssa. Pk-yritysten päättäjillä tarkoitetaan tässä työssä hankintapäälliköitä, ostopäälliköitä, myyntijohtajia, aluemyyntipäälliköitä ja toimitusjohtajia.

Tässä työssä on käytetty tilastokeskuksen virallista määritelmää pk-yrityksestä. Tilastokeskus määrittelee pk-yritykset sellaisiksi, jotka työllistävät alle 250 työntekijää ja joiden liikevaihto on alle 50 miljoonaa euroa, tai taseen loppusumma on enintään 43 miljoonaa euroa. (Tilastokeskus 2020)

5.1 Haastatteluprosessi

Haastatteluprosessi osoittautui haastavammaksi työn alkaessa vallinneen viruspandemian seurauksena. Monet pienten ja keskisuurien yritysten päättäjät olivat hyvin kiireisiä ja epävarmoja oman toimintansa jatkumisesta. Tämän seurauksena monen päättäjän suhtautuminen oli hyvin negatiivinen suhtautumishaastatteluihin. Tilanne kuitenkin helpottui kevään edetessä ja haastattelurutiinin vahvistuessa kvalitatiivisempia haastatteluja alkoi toteutua nopeutuvalla tahdilla, ja tavoitteeksi asetettu kolmenkymmenen haastattelun raja saatiin ylitettyä toukokuun ensimmäisellä viikolla.

Konkreettisesti haastatteluprosessi eteni useassa vaiheessa, joista ensimmäinen oli perehtyminen pieniin ja keskisuiuriin yrityksiin ja päättäjätietojen etsiminen. Kirjoittaja sai tähän vaiheeseen apua toimeksiantajalta ja pystyi hyödyntämään jo valmiina olevia yhteytystietolistauksia. Näiden valmiiden listauksien lisäksi kirjoittaja käytti omaa osaamista ja vapaasti käytettävissä olevia yrityshakutyökaluja lisätietojen etsimiseksi. Tämä prosessi oli jatkuvaa ja eteni koko haastatteluprosessin ajan. Toinen vaihe piti sisällään haastateltavien yritysten päättäjien kontaktoinnin puhelimitse, joka oli koko

prosessin työläin vaihe. Päättäjien kiinni saaminen ja sopivan hetken löytäminen oli äärimmäisen haasteellista, ja muutamassa tapauksessa haastattelu jouduttiin toteuttamaan sähköpostitse, koska sopivaa hetkeä ei tuntunut löytyvän päättäjien kalenterista. Kolmannessa vaiheessa sovitun ajan löydyttyä toteutettiin itse konkreettinen suhtautumishaastattelu. Haastattelu pyrittiin toteuttamaan mahdollisimman vapaamuotoisena ja keskustelevana, noin 10-20 minuutin kestoisena vuoropuheluna, jota ohjasi yhdessä toimeksiantajan ja kirjoittajan laatima kysymyspatteristo. Haastattelun aikana kirjoittaja merkitsi ja dokumentoi haastateltavan pk-yrityksen päättäjän vastaukset Excel-tiedostoon mahdollisimman tarkasti. Dokumentoitujen tietojen pohjalta laskettiin keskiarvot ja hajonnat vastauksille. Vastausasteikkona toimi viisiportainen Likert-asteikko ja kysymysten joukossa oli kolme avokysymystä. Likert-asteikko on usein kyselyissä käytetty vastausasteikko, joka käsittää niin positiivisia kuin negatiivisia väittämiä. Usein vastausvaihtoehtona on myös vaihtoehto, joka ei osoita minkäänlaista suhtautumista kysymykseen. (Peda 2020) Kokonaisuudessaan haastattelu käsitti seitsemäntoista kysymystä, joiden pohjalta saatiin tulkittua vastaajien suhtautumista hankinnan ostoon palveluna.

Kaiken kaikkiaan kirjoittaja kontaktoi seitsemänkymmentäkahdeksan yritystä, joista kyselyyn vastasi kolmekymmentäneljä päättäjää ja näistä vastauksista kolmekymmentä täytti tutkimukselle asetetut kvalitatiiviset vaatimukset. Ajallisesti haastatteluihin kului hyvin paljon aikaa. Haastatteluprosessi aloitettiin maaliskuun puolivälissä ja saatiin päätettyä toukokuun ensimmäisellä viikolla.

5.2 Haastatteluiden kysymyspatteristot

Haastatteluiden kysymyksille asetettiin tavoitteet, että niiden pohjalta pitäisi pystyä saamaan vertailukelpoista dataa ja tietoa, jonka avulla toimeksiantoyritys, ValueSource Parters Oy, pystyisi kehittämään omaa palveluaan ja markkinointia siihen liittyen. Lisäksi kysymysten pohjalta tuli pystyä hahmottamaan yleinen suhtautuminen hankinnan ostoon palveluna. Kysymyspatteristo muodostui täten yhteistyössä ValueSource Partners Oy:n ja heidän alaisuudessaan toimivan henkilön kanssa. Kysymyspatteristo käsitti kaksi osaa, joiden perusteella mitattiin eri tekijöitä.

5.2.1 Kysymyspatteriston ensimmäisen ja toisen osion esittely

Osa yksi käsitteli tekijöitä, joiden perusteella hankintapalveluita tuottava yritys pystyisi erottumaan positiivisesti muista saman alan toimijoista jo myyntivaiheessa. Osio käsitti seuraavat kahdeksan kysymystä ja ne oli mitoitettu neliportaiselle Likert-asteikolle, joiden joukossa oli myös vastausvaihtoehto ”0”, joka kuvasi sitä, ettei vastaaja osaa tai voi vastata esitettyyn kysymykseen tai se ei ole tälle yritykselle soveltuva.

1. Mahdollisuus kokeilla palvelua ennen sopimuksen tekoa.
2. Tyytyväisyystakuu hankintojen tehostumisesta.
3. Kattava nykytilan ja tavoitteiden analysointi ennen varsinaisen tarjouksen esittämistä.
4. Nimetty hankintahenkilö tai tiimi, jonka kanssa palveluasointi tapahtuu.
5. Sähköisen hankinta-alustan käyttömahdollisuus.
6. Mitattavien tavoitteiden määrittely hankintapalvelulle.
7. Sopimuksen joustava päivittämismahdollisuus.
8. Hankintakohteiden spesifikaatioiden ja laadun varmentaminen ja seuranta palveluntarjoajan toimesta.

Osa kaksi käsitteli yleisemmin haastateltavan yrityksen suhtautumista ja sitä, mitkä tekijät voisivat vaikuttaa siihen, että kyseinen yritys voisi harkita hankintaa palveluna. Kysymysten joukossa oli myös kolme avokysymystä, joiden pohjalta kirjoittaja pystyi tulkitsemaan tarkemmin haastateltavan yrityksen suhtautumista hankinnan ostoon palveluna. Muut kysymykset noudattivat samaa neliportaista Likert-asteikkoa kuin osa yksi. Kysymykset olivat seuraavat:

1. Mikä on sinulle tärkeintä hankinnoissa oman työsi ja yrityksesi onnistumisen kannalta. (Avokysymys).
2. Miten yrityksen johto asettaa hankinnalle liiketoimintaa tukevat tavoitteet ja miten näiden tavoitteiden onnistumista mitataan.
3. Miten aktiivisesti ja kustannustietoisesti yritys koordinoi hankintatarpeita, investointeja kilpailutuksia ja sopimuksia.
4. Miten hyvin yritys on onnistunut saavuttamaan kustannussäästöjä hankintatoimen avulla.

5. Miten yrityksen omat resurssit riittävät tällä hetkellä hankintojen toteutukseen ja johtamiseen.
6. Miten yrityksen hankinnat ovat kilpailukykyisiä yleiseen markkinaan verrattuna ja miten niitä on mitattu.
7. Mitä haasteita tai kipukohtia yritys kokee hankintaan liittyen tällä hetkellä. (Avokysymys).
8. Millaisia ulkoistuksia yritys on harkinnut tai käyttänyt jo aiemmin omassa toiminnassaan. (Avokysymys).
9. Yrityksen tarve hankintajärjestelmälle apuna ostoprosessiin ja kilpailutukseen.

5.2 Haastatteluiden tulokset

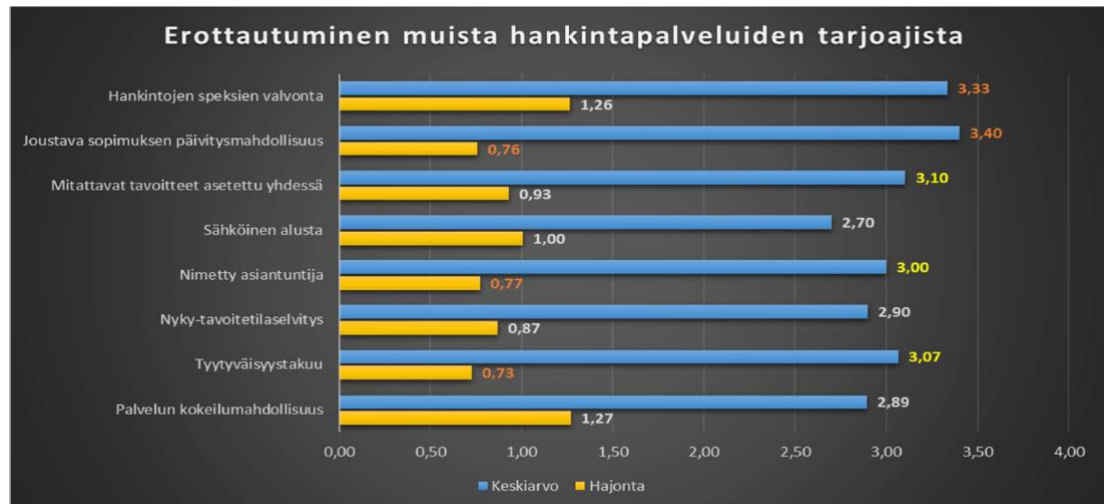
Kiinnostus hankintojen ostoon palveluna oli melko vähäistä, vaikka tiedostetusti maailmalla hankintojen ulkoistaminen on saavuttanut jo suurempaa suosiota. Myös hankintajärjestelmän tarve oli melko vähäistä vastaajien keskuudessa. Hankintojen palveluodotuksissa oli myös suuria eroja vastaajien kesken, mikä johtuu haastateltujen pk-yritysten toimialaeroista. Haastateltujen yritysten toimialat vaihtelivat valmistavasta muoviteollisuudesta aina henkilöstövuokraukseen asti.

Haastateltavat päättäjät pitivät oman yrityksensä hankintaosaamista pääsääntöisesti hyvin korkeana. Tässä kävi ilmi myös se, että hankintapäälliköt arvottivat oman osaamisensa korkeammaksi kuin haastatellut toimitusjohtajat. Tilastollisesti on hyvä huomioida se, että tämän tyyppisissä kyselyissä vastaajat arvottavat oman osaamisensa noin. 0,7-1,0 yksikköä korkeammaksi, kuin se todellisuudessa on.

Avointen kysymysten pohjalta pystyttiin tulkitsemaan vastaajien eniten arvottamat tekijät hankintaa ostettaessa palveluna ja ne olivat seuraavat:

1. Hinta, toimitusvarmuus ja laatu.
2. Luotettavuus.
3. Selvästi mitattava hyöty.
4. Kilpailukykyiset sopimukset.
5. Kustannustehokkuus.
6. Kokonaisuuden hallinta.

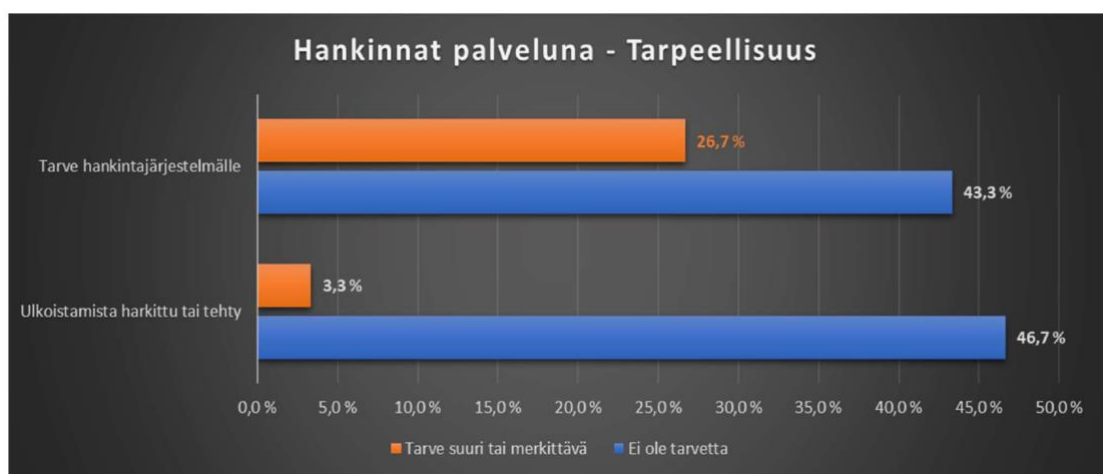
Lisäksi haastatteluiden Likert-asteikolla mitattujen kysymysten tulokset saatiin käännettyä taulukkolaskentaohjelman avulla taulukoiksi, jotka esitellään kuvissa 3-5. Likert-kysymyksille laskettiin myös keskihajonta, joka auttaa hahmottamaan vastausten kokonaisvaihtelun suuruutta määritellyllä tarkasteluvälillä. Vastausten keskiarvot ja hajonnat on esitetty kuvien yhteydessä.



Kuva 3. Erottuminen positiivisesti muista palveluntarjoajista (ValueSource Partners Oy 2020).

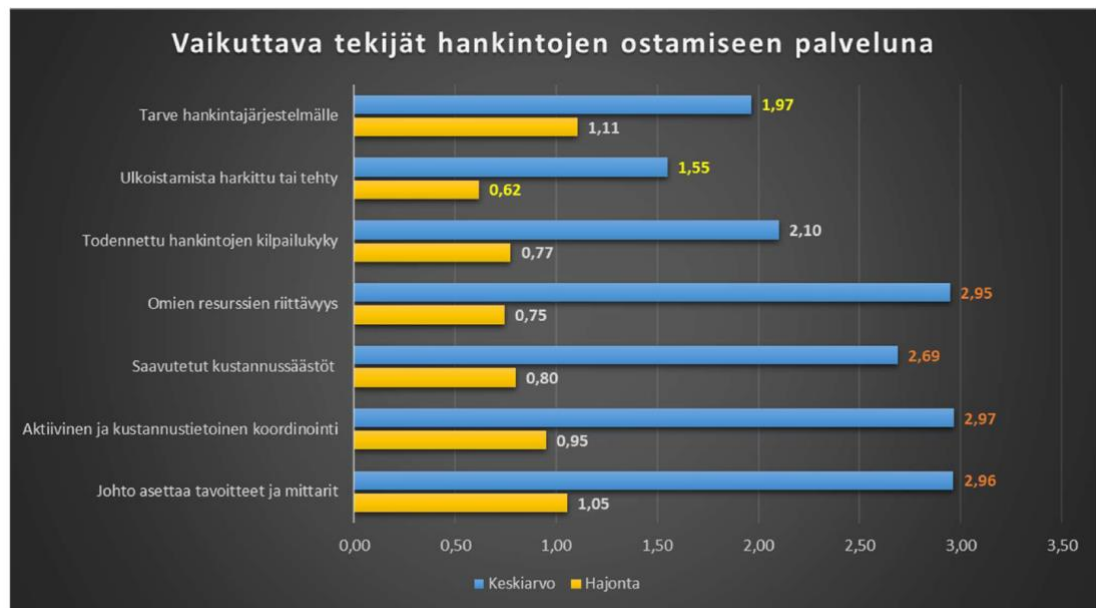
Haastatteluiden pohjalta muodostettiin myös listaus tekijöistä, jotka pk-yritykset kokivat tärkeimmiksi tekijöiksi positiivisen erottautumisen saavuttamiseksi (kuva 3). Nämä tekijät ovat seuraavat tärkeimmästä alkaen:

1. Joustava sopimuksen päivitysmahdollisuus.
2. Tuotekohtainen spesifikaation valvonta.
3. Palveluntarjoajan kanssa yhteistyölle mitattavien tavoitteiden määrittely.
4. Palvelun tyytyväisyystakuu.
5. Nimetty hankinta-asiantuntija ja tai asiantuntijatiimi, jonka kanssa yritys kommunikoi.
6. Nykytilan selvitys ja tavoitetilan määrittely.
7. Palvelun kokeilumahdollisuus.
8. Sähköisen hankinta-alustan käyttömahdollisuus.



Kuva 4. Hankinnat palveluna - Tarpeellisuus (ValueSource Partners Oy 2020).

Haastatteluiden pohjalta pystyttiin tulkitsemaan se, että 46,7 prosenttia vastanneista yrityksistä ei ole toteuttanut hankintojen ulkoistamista tai ei koe minkäänlaista tarvetta sille. Kuitenkin yli neljännes haastatelluista yrityksistä koki tarvetta hankintajärjestelmälle, mutta vain yksi yritys oli ulkoistanut omaa hankintaansa (Kuva 4).



Kuva 5. Vaikuttavat tekijät hankintojen ostamiseen palveluna (ValueSource Partners Oy 2020).

Suurin osa vastanneista yrityksistä koki oman yrityksensä koordinoivan aktiivisesti ja kustannustietoisesti omia hankintojansa ja heillä olevan riittävästi resursseja hankintojensa hoitamiseen (Kuva 5). Lisäksi yritykset mielsivät organisaationsa johdon asettavan hankinnoille selkeät tavoitteet ja mittarit. Olennaisena tekijänä esiin nousi se, että pk-yritykset kokivat saavuttaneensa kustannussäästöjä oman hankintatoimensa avulla.

5.3 Johtopäätökset haastatteluista

Pienten ja keskisuurten suomalaisten yritysten suhtautuminen hankinnan ostoon palveluna on yllättävän kriittistä tai he eivät tunnista tarvetta hankintojensa ulkoistamiselle (Kuva 4). Tämä voi olla seurausta siitä, että haastateltujen pk-yritysten johto ei välttämättä tiedosta riittävässä määrin sitä, mitkä tekijät ja toiminnot kuuluvat yrityksen omiin ydintoimintoihin. Hyvin mahdollista on myös se, että vastanneet pk-yritykset eivät tiedä, mitä kaikkea hankinnan piiristä voisi ulkoistaa ja miten se voisi auttaa vähentämään kustannuksia.

Haastatteluiden pohjalta vaikutti osittain myös siltä, että pk-yritykset eivät ole suuressa määrin toteuttaneet riittävän kattavaa ja tarkkaa analyysiä omista hankinnoistaan ja siitä, mitä jo tällä hetkellä hankittavista tuotteista tai palveluista olisi tarkoituksenmukaista ja

taloudellisesti kannattavaa ulkoistaa. Yritysten tulisikin tehdä kattava omien prosessiensa ja hankintojen analyysi esimerkiksi laadukkailla ABC- ja Spend-analyyseillä. Tämä auttaisi yrityksiä oikeasti hahmottamaan oman hankintatoimen nykytilaa.

Haastatteluista jäi vaikutelma, että yritysjohto unohtaa usein epäsuorien hankintojen merkityksen. Täten voisi olla tärkeää tarjota pk-yrityksille luotettavaa tietoa ja tutkimusta siitä, mitä hyötyjä ja säästöjä voidaan saavuttaa erilaisten hankintojen ulkoistamisella.

Tähän opinnäytetyöhön liittyviin haastatteluihin vastannut johto oli suhteellisen vanhoillista, mikä voi osaltaan selittää kriittistä suhtautumista ulkoistettujen palvelujen käyttöön. Heillä voi olla tottumus siitä, että kaikki yrityksen toiminnot kannattaa mahdollisuuksien mukaan hankkia ja tehdä itse, ja tämä tuottaisi merkittävää liiketoimintaetua. Tämä ilmenee esimerkiksi siinä, että suurin osa vastaajista koki oman hankintatoimensa koordinoivan ja kartoittavan hyvin kustannustietoisesti omia hankintojaan. (Kuva 4.)

Selvitykseni perusteella hankintaa palveluna tuottavien yritysten olisi tarpeellista kuvata oma palveluperiaatteensa ja toimintansa niin selkeästi, että nykyiset pk-yritykset uskaltaisivat rikkoa perinteitään ja kokeilla mahdollista hankinnan ostoa palveluna. Tätä uskaltamista saattaisi auttaa selkeä ja toimiva kokeilumahdollisuus hankinnan ostosta palveluna. Lisäksi olisi tarpeellista pystyä kuvaamaan melko tarkasti kustannussäästöt ja lisääntynyt tehokkuus, mitä hankinnan ulkoistamisella voidaan saavuttaa.

6 JOHTOPÄÄTÖKSET KOKO TYÖSTÄ

Tämän opinnäytetyön tarkoituksena oli kartoittaa suomalaisten pienten- ja keskisuurten yritysten suhtautumista hankinnan ostoon palveluna. Työ tehtiin toimeksiantona ValueSource Partners Oy:lle, joka tarjoaa hankintapalveluita omana pääliiketoimintana. Työn tavoitteena oli auttaa toimeksi antanutta yritystä hahmottamaan pk-yritysten suhtautumista hankinnan ostoon palveluna. Tämän pohjalta yritys voi kehittää omaa palvelutoimintaansa paremmin pk-yrityksille sopivaksi.

Työ toteutettiin osana Turun ammattikorkeakoulun tuotantotalouden insinööriopintoja keväällä 2020 vallinneen Koronapandemian aikana. Työn toimeksianto saatiin tammikuussa 2020 ja varsinainen aihe muodostui yhdessä kirjoittajan ja toimeksi antaneen yrityksen edustajan pohdinnan tuloksena helmikuussa. Työn haastattelut oli alun perin tarkoitus toteuttaa konkreettisina yritysvierailuina Etelä-Suomen alueella, mutta vallinnut tilanne pakotti kirjoittajan toteuttamaan haastattelut puhelimitse ja sähköpostia hyödyntäen. Työhön on haastateltu kokonaisuudessaan 34 yritystä, joista 30 on valikoitunut riittävän laadullisina osaksi tilastollista analyysiä.

Erityisen haastavaa työstä teki vallinnut viruspandemia, joka pakotti kirjoittajan toteuttamaan työn etähaastatteluina. Pandemia sekoitti monen pk-yrityksen liiketoimintaa huomattavasti, ja tämä aiheutti vastahakoisuutta vastata suhtautumishaastatteluun yritysten päättäjien keskuudessa. Tilanne kuitenkin helpottui kevään edetessä, ja työlle asetettu 30 haastattelun raja saatiin ylitettyä toukokuun ensimmäisellä viikolla.

Työn keskeisimpinä tuloksina voidaan pitää sitä, että suomalaiset pk-yritykset eivät vielä tunnista tai koe tarvetta omien hankintojensa ulkoistamiselle. Tulosten perusteella pk-yrityksillä on kuitenkin mahdollisesti tarvetta ulkoistamiselle tulevaisuudessa, ja melkein neljäsosa vastasi omaavansa tarpeen hankintajärjestelmälle. Vain yksi haastatelluista yrityksistä kertoi ulkoistaneensa hankintansa. Työn tulokset ovat kuitenkin tarjonneet ValueSource Partners Oy:lle selvää hyötyä, ja he ovatkin alkaneet kehittämään omaa palveluansa ja siihen liittyvää markkinointia työn tulosten pohjalta.

Työn tulokset olisivat luultavasti eronneet, mikäli haastattelun kohteena olisi olleet suuret yritykset. Suurilla yrityksillä on tyypillisesti organisoidumpi ja kustannustehokkaampi hankintatoimi kuin pk-yrityksillä. Lisäksi suuret yritykset tunnistavat huomattavasti

paremmin oman ydinliiketoimintansa, ja saattavat näin ollen jopa ulkoistaa paljonkin hankintoja sen ulkopuolelta. Pk-yritysten tulisikin pyrkiä samanlaiseen malliin, jossa ne keskittyisivät vain omaan ydinliiketoimintaansa ja ulkoistaisivat muita toimintoja. Tällä tavoin pk-yritykset pystyisivät keskittymään entisestään omaan päätoimintaansa ja yritys pystyisi kehittymään entistä tehokkaammin.

Toimeksiantaja ValueSource Partners Oy on kokenut tämän työn erittäin hyödylliseksi ja he ovat alkaneet hyödyntämään tuloksia omassa liiketoiminnassaan. Heidän tarkoituksenaan on jatkaa tutkimusta pk-yritysten suhtautumisesta ja siihen vaikuttavista tekijöistä tämän työn tulosten pohjalta.

LÄHTEET

Ashenbaum, B. Brewer, B. & Wallin, C. Journal of purchasing and supply management. Numero 20. 2014. Artikkel: Outsourcing the procurement function: Do actions and results align with theory?

Bals, L. & Hartmann, E. 2008. Sourcing of services. New York: Nova science publishers.

Montgomery, R. & Ogden, J. Boehmke, B. Journal of purchasing and supply management. Numero 24. 2018. Artikkel: A quantified Kraljic Portfolio Matrix: Using decision analysis for strategic purchasing.

Hänninen, M. Hankintojen nykytilan analysointi. Verohallinto. 2016. Viitattu 25.5.2020.
<https://vm.fi/documents/10623/1169934/Mika+H%C3%A4nninen.pdf/08321f6d-6681-4fa8-8736-7adc70a15404>

Iloranta, K. & Pajunen-Muhonen, H. Hankintojen johtaminen – Ostamisesta toimittajamarkkinoiden hallintaan. 2018.

Kiiha, J. 2002. Yritystoiminnan ulkoistaminen ja sopimusvastuu.

Koivisto, E. & Ritvanen, V. Logistiikka pk-yrityksissä – Hankinta kilpailutekijänä. 2007.

Lampinen, J. 2008. Ulkoistamisen syyt ja seuraukset. Tampere: Tampereen yliopisto

Logistiikan maailma 2020a. www.logistiikanmaailma.fi. Viitattu 13.4.2020.
<http://www.logistiikanmaailma.fi/osto-ja-myynti/hankintatoimi-ja-ostotoiminta/>

Logistiikan maailma 2020b. www.logistiikanmaailma.fi. Viitattu 18.4.2020.
<http://www.logistiikanmaailma.fi/osto-ja-myynti/hankintatoimi-ja-ostotoiminta/hankintastrategiat-ja-ostoportfolio/>

Logistiikan maailma 2020c. www.logistiikanmaailma.fi. Viitattu 18.4.2020
<http://www.logistiikanmaailma.fi/osto-ja-myynti/hankintatoimi-ja-ostotoiminta/hankintastrategiat-ja-ostoportfolio/paretoajattelu-abc-luokittelu/>

Logistiikan maailma 2020d. www.logistiikanmaailma.fi. Viitattu 26.5.2020
<http://www.logistiikanmaailma.fi/osto-ja-myynti/hankintaprosessi/>

Minilex. 2020. www.minilex.fi. Viitattu 13.4.2020. <https://www.minilex.fi/a/mika-on-hankinta>

Nieminen, S. Hyvä hankinta – Parempi bisnes. 2016.

Peda. 2020. www.peda.net Viitattu 8.6.2020
<https://peda.net/ohjeet/ty%C3%B6v%C3%A4lineet/lomake/likert>

Pekonen, T. 2019. Hankintaprosessin ja toimittajasuhteiden hallinnan kehittäminen. Varkaus: Lappeenranta yliopisto.
https://lutpub.lut.fi/bitstream/handle/10024/159462/Diplomity%C3%B6_Topi_Pekonen_lopullinen.pdf?sequence=1&isAllowed=y

Sakki, J. Tilaus-toimitusketjun hallinta – Digitalisoitumisen haasteet. 2014.

Tekes – Teknologian ja innovaatioiden kehittämiskeskus. 2020. – Palveluliiketoiminnan sanasto. Viitattu 28.5.2020.
https://www.businessfinland.fi/globalassets/julkaisut/palveluliiketoiminnan_sanasto.pdf

Tilastokeskus. 2020. www.stat.fi Viitattu 8.6.2020. https://www.stat.fi/meta/kas/pk_yritys.html

ValueSource. 2020. www.values.fi. Viitattu 20.5.2020. <https://www.values.fi/fi/etusivuhankintatoimella-tulos>

