

Henna Leskinen

TOIMITTAJAVALINTAAN
VAIKUTTAVIA TEKIJÖITÄ
LOGISTIIKKAPALVELUN
HANKINNASSA

Opinnäytetyö

Logistiikka

2020



**Kaakkois-Suomen
ammattikorkeakoulu**

Tekijä/Tekijät	Tutkintonimike	Aika
Henna Leskinen	Insinööri (AMK)	Syyskuu 2020
Opinnäytetyön nimi		
Toimittajavalintaan vaikuttavia tekijöitä logistiikkapalvelun hankinnassa		61 sivua 2 liitesivua
Toimeksiantaja		
Steveco Oy		
Ohjaaja		
Lassi Leppänen Marko Tuokko		
Tiivistelmä		
<p>Tämän opinnäytetyön tarkoituksena on tarkastella logistiikan ostajan näkökulmasta logistiikkapalveluiden hankintaa. Hankintaa tarkastellaan eri näkökulmista. Tavoitteena oli selvittää, mitkä tekijät ratkaisevat hankintapäätöksessä ja mikä on hinnan merkitys hankintapäätöksessä.</p> <p>Tämä opinnäytetyö on kvalitatiivinen eli laadullinen tutkimus. Aineistonkeruumenetelmiksi valittiin teema- ja lomakehaastattelut. Teemahaastattelut järjestettiin etähaastatteluina ja lomakehaastattelut kirjallisina sähköpostin välityksellä. Haastatteluiden aineisto analysoitiin sisällönanalyyssimenetelmän avulla. Opinnäytetyön teoreettinen viitekehys koostuu neljästä osasta: palveluhankinnasta, päätöksenteosta, palvelun hinnasta ja laadusta.</p> <p>Opinnäytetyölle asetettuihin tutkimuskysymyksiin vastataan tutkimusmenetelmiä hyödyntäen. Hankintapäätökseen vaikuttavia tekijöitä saadaan kartoitettua ja onnistutaan arvioimaan hinnan merkitystä hankintapäätöksen teossa. Tämän lisäksi hankintapäätökseen vaikuttavia tekijöitä, hinnan merkitystä ja toimittajan vaihtamista pystytään arvioimaan eri näkökulmista. Tutkimuksen myötä päädytään siihen tulokseen, ettei hinnan merkitys ole niin suuri, kuin sen arvioitiin olevan ja että logistiikan ostajat eivät vaihda palvelun toimittajaa herkästi.</p> <p>Opinnäytetyötä voidaan pitää onnistuneena, koska toimeksiantajan mukaan haastatteluiden avulla saatiin hyödynnettävää tietoa asiakkaiden hankintapäätöksen teosta.</p>		
Asiasanat		
päätöksenteko, hankinta, logistiikkapalvelut		

Author (authors)	Degree	Time
Henna Leskinen	Bachelor of Engineering	September 2020
Thesis title		61 pages
Factors affecting the deliverer selection in the procurement of a logistic service		2 pages of appendices
Commissioned by		
Steveco Oy		
Supervisor		
Lassi Leppänen		
Marko Tuokko		
Abstract		
<p>The purpose of this thesis was to look at the acquisition of logistics services from the point of view of a logistics buyer. An attempt was made to look at the acquisition from different angles. The aim was to find out what elements are determining in the procurement decision and how important the price is in the procurement decision.</p>		
<p>This thesis is a qualitative study. The material for this research was collected by focused interviews and structured interviews. Focused interviews were organised in the form of online meetings and structured interviews were sent by e-mail. The interview data was analysed using the content analysis method. The theoretical framework of the thesis consists of four parts: purchasing of service, decision making, price and quality of service.</p>		
<p>Answers were provided to the research questions that were set for the thesis by using research methods. The factors affecting the acquisition decision and the importance of the price in the acquisition decision can be identified. In addition, the factors affecting the decision, the importance of the price and the change of supplier can be assessed from different angles. The research concludes that the price is not so important as it was estimated to be and that logistics buyers do not swap the service provider easily.</p>		
<p>The thesis can be considered successful because, according to the client, the interviews provided useful information on the customer acquisition decision.</p>		
Keywords		
decision making, purchasing, logistic services		

SISÄLLYS

1	JOHDANTO.....	6
2	TUTKIMUKSEN TAUSTA.....	7
2.1	Aiheen valinta ja rajaus.....	7
2.2	Tutkimuksen tavoite ja tutkimusongelma.....	8
2.3	Tutkimusmenetelmät.....	10
2.4	Teoreettinen viitekehys.....	12
3	HANKINTA.....	14
3.1	Hankintastrategia.....	14
3.2	Hankintaprosessi.....	15
3.3	Toimittajamarkkinat.....	18
3.4	Kilpailuttaminen.....	20
4	HANKINTAPÄÄTÖS JA PÄÄTÖKSENTEKO.....	21
4.1	Päätöksentekoprosessi.....	24
4.2	Hankintapäätökseen vaikuttavat tekijät.....	25
5	PALVELUN HINTA JA HANKINTASOPIMUS.....	28
5.1	Palvelun hinnoittelu.....	29
5.2	Hankintasopimus.....	30
6	LAATU JA ARVO.....	32
6.1	Koettu palvelun laatu.....	32
6.2	Asiakkaan kokema arvo ja hyöty.....	33
7	STEVECO OY.....	36
8	HAASTATTELUIDEN TOTEUTUS.....	37
8.1	Teemahaastattelut.....	37
8.2	Lomakehaastattelut.....	40
9	TUTKIMUKSEN TULOKSET.....	41
9.1	Hankintapäätökseen vaikuttavat tekijät.....	41
9.2	Palvelun hinnan merkitys.....	45

9.3	Toimittajan vaihtaminen.....	47
9.4	Toimittajan tuottama hyöty asiakkaalle	51
10	TUTKIMUKSEN YHTEENVETO JA JOHTOPÄÄTÖKSET	53
11	POHDINTA.....	56
	LÄHTEET.....	58
	LIITTEET	

Liite 1. Haastattelukysymykset – Asiakas

Liite 2. Haastattelukysymykset – Vastuumyyjä

1 JOHDANTO

Turun yliopiston kauppakorkeakoulun tekemä Logistiikkaselvitys 2018 osoittaa, että logistiikkakustannusten osuus suomalaisten yritysten liikevaihdosta kasvaa. Suurimmiksi logistiikkakustannuksiksi mielletään kuljetus- ja varastointikustannukset. Kasvavia kustannustekijöitä ovat digitalisaatioon, tiedon hallintaan ja uusien jakelukanavien hallintaan liittyvät kustannukset. (Lukkari 2019.) Yritysten logistiikan ulkoistaminen keskittyy yhä perinteisiin logistiikkapalveluihin ja valtaosa teollisuuden sekä kaupan alan yrityksistä ulkoistaa suurimman osan kuljetuksistaan. Selvityksen mukaan suomalaiset logistiikkayritykset arvioivat lähes kaikkien logistiikkapalveluiden kysynnän kasvavan tulevina vuosina. (Logistiikkaselvitys 2018.)

Tämä opinnäytetyö toteutettiin toimeksiantona Steveco Oy:lle. Steveco Oy on Suomen suurin ahtauspalveluiden tuottaja ja Suomen johtava satamaoperaattori, joka tuottaa satama- ja logistiikkapalveluita (Steveco Oy 2020b.) Opinnäytetyön aihe käsittelee päätöksentekoa, hankintapäätöksen taustoja ja logistiikkapalveluiden hankintapäätökseen vaikuttavia tekijöitä. Hankintaa ja muita opinnäytetyössä käsiteltyjä aihealueita on tutkittu useissa opinnäytetöissä ja aiheita käsittelevää kirjallisuutta on hyvin saatavilla.

Opinnäytetyön tarkoituksena on tutkia logistiikan ostajan näkökulmasta toimittajan vaihtamisesta aiheutuvia kustannuksia ja mahdollisia säästöjä palvelun laatuun nähden. Opinnäytetyön tavoitteena oli selvittää, mitkä tekijät ratkaisevat hankintapäätöstä tehtäessä. Opinnäytetyössä tarkastellaan logistiikkapalveluiden hankintaa pääasiassa kahdesta eri näkökulmasta. Toisessa näkökulmassa logistiikkapalveluiden ostaja on Stevecon asiakas ja toisessa näkökulmassa logistiikkapalveluiden ostajana on Steveco. Tämän lisäksi tarkastellaan, eroavatko Stevecon asiakkaan ja asiakkaan yhteyshenkilön eli vastuumyyjän näkemykset päätöksenteosta.

Opinnäytetyön tavoitteena on saada toimeksiantajalle tietoa asiakkaan hankintapäätöksen teosta ja päätökseen vaikuttavista tekijöistä. Tavoitteena on lisäksi selvittää hinnan merkitys hankintapäätöksessä. Toimeksiantaja voi hyö-

dyntää tutkimuksen tuloksia asiakassuhteen ja yhteistyön ylläpidossa ja kehittämisessä. Opinnäytetyö toteutettiin kvalitatiivisena eli laadullisena tutkimuksena. Tiedonkeruumenetelminä käytettiin teema- ja lomakehaastatteluita. Haastatteluihin osallistui Stevecon asiakkaita, yksi myynti- ja logistiikkapäällikkö sekä vastuumyyjiä. Teemahaastattelut järjestettiin etähaastatteluina ja lomakehaastattelut lähetettiin haastateltaville sähköpostitse.

2 TUTKIMUKSEN TAUSTA

Tässä luvussa esitellään opinnäytetyön aiheen taustaa ja rajausta. Luvussa esitellään opinnäytetyön tutkimusasetelma, joka koostuu Kanasen (2017, 21) mukaan tutkimuksen ongelmasta, rajauksesta sekä ongelmasta johdetuista tutkimuskysymyksistä. Tutkimusongelman ja tutkimuskysymyksien jälkeen esitellään tutkimusote ja -menetelmät. Teoreettinen viitekehys esittelee työn teoreettisen ja empiirisen osan yhteyden.

2.1 Aiheen valinta ja rajaus

Työskentelin kesän 2019 Stevecolla vientihuolitsijana, ja työsuhde jatkui syksyllä, joten kysyin mahdollista aihetta opinnäytetyölle. Opinnäytetyön aihe sai alkunsa, kun toimeksiantaja halusi selvittää logistiikan ostajan näkökulmasta toimittajan vaihtamisesta aiheutuvia kustannuksia ja mahdollisia säästöjä palvelun laatuun nähden. Aihe rakentui toimeksiantajan ajatusten pohjalta ja muotoutui tutkimuksen edetessä. Minulle oli tärkeää, että opinnäytetyön aihe koskettaa jossain määrin omaa työtäni. Huolitsijan työ on hyvin asiakaslähteistä, koska myyjän jälkeen asiakas on yhteydessä huolitsijaan. Huolitsija työskentelee tuonti- ja vientikuljetusten järjestelytehtävissä ja hoitaa tavarakuljetusten paperiasioita. Huolitsijan työ edellyttää muun muassa tarkkuutta, organisointikykyä ja palveluhenkisyttä. (Ammattinetti s.a.) Minulle opinnäytetyö antoi mahdollisuuden tutustua hankintaa koskeviin asioihin ja toisaalta kehittää omaa työskentelyäni ja osaamista takaamalla omalla toiminnallani asiakkaille mahdollisimman hyvää palvelua.

Steveco on teettänyt aiemmin asiakastyytyväisyyteen liittyviä kyselyitä, ja opinnäytetyön teon aikaan Stevecolla oli käynnissä samaan aikaan asiakas-

tyytyväisyyskuunteluita. Asiakastyytyväisyyskuuntelulla tarkoitetaan puheli-
mitse tehtyä kyselyä. Steveco ei ole toteuttanut opinnäytetyön aihetta vastaa-
vaa tutkimusta aikaisemmin.

Opinnäytetyön alkuvaiheessa oli tärkeä määritellä työn kannalta tärkeitä käsit-
teitä ja niiden merkitys tässä opinnäytetyössä. Käsitteiden määrittely tehtiin
myös aiheen rajaamisen selkeyttämiseksi. Keskeisiä käsitteitä ovat seuraavat:

- logistiikan ostaja
- logistiikkapalvelut
- toimittaja

Logistiikan ostajalla tarkoitetaan tässä opinnäytetyössä Stevecon asiakasta,
joka hankkii logistiikkapalveluita Stevecolta. Logistiikan ostajalla tarkoitetaan
myös Stevecoa, kun tarkastellaan logistiikkapalveluiden hankintaa Stevecon
näkökulmasta.

Logistiikkapalveluilla tarkoitetaan esimerkiksi Stevecon tarjoamia palveluita,
joita ovat muun muassa konttiterminaalitoiminnot, varastointi- ja kontituspalve-
lut, vaunu- ja autokuormaukset, kansainväliset ja kotimaan kuljetukset sekä
rahti-, huolinta- ja tullauspalvelut. Huolinnalla tarkoitetaan muun muassa tava-
raa koskevien virallisten ilmoitusten antamista, tavaraan liittyvien asiakirjojen
laatimista sekä tavaran kuljetukseen, käsittelyyn tai varastointiin liittyvää hal-
lintaa (Suomen Huolinta- ja Logistiikkaliitto ry s.a.).

Toimittajalla tarkoitetaan tässä opinnäytetyössä palveluntuottajaa tai alihank-
kijaa. Opinnäytetyössä toimittajalla tarkoitetaan Stevecoa, jolta asiakas hank-
kii palvelun. Steveco tarjoaa palveluita esimerkiksi ostamalla maantiekuljetuk-
sia kuljetusyryksiltä tai tuottamalla varastointipalveluita alihankintana ja
omissa varastoissaan. Vastaavasti kun tarkastellaan logistiikkapalveluiden
hankintaa Stevecon näkökulmasta, toimittajalla tarkoitetaan sitä palveluntuot-
tajaa, jolta Steveco hankkii palvelun.

2.2 Tutkimuksen tavoite ja tutkimusongelma

Tutkimusongelma ohjaa tutkimusprosessia, ja tämän vuoksi se on tärkeä
määritellä. Tutkimusongelmaa rajaamalla se pyritään saamaan hallittavaan

muotoon. Tutkimusongelman määrittelyn on tarkoitus kiteyttää opinnäytetyön tarkoitus ja tavoite. (Kananen 2017, 56–57.)

Tämän tutkimuksen tavoitteet ovat seuraavat:

- saada toimeksiantajalle tietoa asiakkaan hankintapäätöksen teosta ja päätökseen vaikuttavista tekijöistä
- selvittää mitkä tekijät ratkaisevat hankintapäätöstä tehdessä
- selvittää hinnan merkitys hankintapäätöksessä

Asiakkaan hankintapäätökseen vaikuttavia tekijöitä pyritään vertaamaan Stevecon hankintapäätökseen vaikuttaviin tekijöihin tarkastelemalla logistiikkapalveluiden hankintaa eri näkökulmasta. Tarkastelua tehdään pääasiassa kahdesta eri näkökulmasta. Toisessa näkökulmassa logistiikkapalveluiden ostaja on Stevecon asiakas ja toisessa näkökulmassa logistiikkapalveluiden ostajana on Steveco. Tämän lisäksi vielä tarkastellaan, eroavatko Stevecon asiakkaan ja asiakkaan yhteyshenkilön eli vastuumyyjän näkemykset päätöksestä. Toimeksiantaja voi hyödyntää tutkimuksen tuloksia asiakassuhteiden ja yhteistyön ylläpidossa ja kehittämisessä.

Tutkimuksen tavoitteiden saavuttamisen avuksi tutkimukselle asetettiin tutkimuskysymykset. Opinnäytetyön tutkimuskysymykset muodostuvat yhdestä pääongelmasta ja sen alaongelmista:

- Mitkä tekijät ratkaisevat toimittajavalinnassa?
 - Miten helposti logistiikkapalveluiden toimittajaa vaihdetaan?
 - Miten suuri merkitys hinnalla on palvelun laatuun nähden?

Tutkimuksen alkuvaiheessa oletus oli, että yksityiskohtaisen tiedon kerääminen voi olla haastavaa. Tutkimuksen onnistumisen kannalta oli tärkeää pyrkiä keräämään mahdollisimman yksityiskohtaista tietoa hankintapäätökseen vaikuttavista tekijöistä, jotta siitä olisi hyötyä toimeksiantajalle. Tämä oli tärkeää ottaa huomioon tutkimusmenetelmiä valittaessa, koska tutkimusmenetelmien avulla pyritään saamaan ratkaisu tutkimusongelmaan.

2.3 Tutkimusmenetelmät

Tutkimusmenetelmillä tarkoitetaan tiedonkeruumenetelmiä, joilla aineisto kerätään tutkimusongelman ratkaisemiseksi sekä analyysimenetelmiä, joilla kerätty aineisto käsitellään. Opinnäytetyössä tutkimusongelmaan lähdettiin etsimään ratkaisua kvalitatiivisen eli laadullisen tutkimuksen avulla. Kvalitatiivinen tutkimus on laadullinen aineistolähtöinen tutkimus. Laadullisella tutkimuksella tarkoitetaan tutkimusta, jonka avulla pyritään selvittämään jotain ilman tilastollisia menetelmiä. (Kananen 2017, 35, 67–68.)

Creswell (2014, 185–186) on määritellyt laadullisen tutkimuksen seuraavasti:

- Tutkimus tapahtuu todenmukaisessa ympäristössä eli ns. haastateltavan omalla kentällä. Aineisto kerätään haastateltavilta vuorovaikutussuhteessa kuten henkilökohtaisella haastattelulla.
- Tutkija on toimija. Aineistoa kerätään esimerkiksi tarkkailemalla käyttäytymistä ja haastattelemalla tutkittavia.
- Käytössä on useita tietolähteitä.
- Tutkimuksen tavoitteena on kokonaisvaltainen ymmärrys tutkittavasta ilmiöstä.

Laadullinen tutkimus ei perustu lukuihin vaan käyttää sanoja ja lauseita. Laadullinen tutkimus ei pyri määrällisen tutkimuksen mukaisiin yleistyksiin, vaan se pyrkii saamaan tutkittavasta asiasta mahdollisimman syällisen näkemyksen. (Kananen 2017, 35.) Määrällinen eli kvantitatiivinen tutkimus perustuu kohteen kuvaamiseen ja tulkitsemiseen tilastojen ja numeroiden avulla. Määrällisessä tutkimuksessa käsitellään esimerkiksi numeerisiin tuloksiin perustuvien ilmiöiden selityksiä. (Koppa 2015.)

Laadullisen tutkimuksen piirteet sopivat tähän opinnäytetyöhön, koska tämän opinnäytetyön aiheita ei pysty mittaamaan ja arvioimaan määrällisin menetelmin. Tämän myötä tutkimusta ei voida suoranaisesti toteuttaa määrällisenä eli kvantitatiivisena. Tutkimuksessa on kyse ns. tarkasteltavasta ilmiöstä, johon pyritään saamaan sanallinen selitys.

Haastattelumuodot

Laadullisen tutkimuksen käytetyin aineistonkeruumenetelmä on haastattelu. Haastattelumuotoja ovat lomakehaastattelu, teemahaastattelu ja avoin haastattelu (syvähaastattelu). Lomakehaastattelua pidetään enemmän kvantitatiivisena aineistonkeruumenetelmänä, koska se on kysely ja noudattaa yksityiskohtaista kaavaa. (Kananen 2017, 88.) Lomakehaastattelua voidaan kuitenkin käyttää myös laadullisessa tutkimuksessa. Lomakehaastattelussa kysytään tutkimuksen ja ongelmanasettelun kannalta merkityksellisiä kysymyksiä ja jokaiselle kysymykselle tulee löytyä perustelu viitekehyksestä (Tuomi & Sarajärvi 2018).

Syvähaastattelu on avoin vapaamuotoinen haastattelu, joka on tyypillisesti ilmiökeskeinen. Avoimessa haastattelussa (syvähaastattelussa) tutkimuksen viitekehys ei määrää haastattelun suuntaa, vaan tutkimuksen viitekehys auttaa tutkijaa hahmottamaan ilmiötä, jota hän on tutkimassa. (Tuomi & Sarajärvi 2018.)

Teemahaastattelu

Teemahaastattelua voidaan pitää avoimen haastattelun ja lomakehaastattelun välimuotona. Teemahaastattelulla tarkoitetaan kahden ihmisen välistä keskustelua, jossa on etukäteen nimetyt teemat eli aiheet. (Kananen 2017, 88.) Teemahaastattelussa edetään keskeisten etukäteen valittujen teemojen ja niihin liittyvien tarkentavien kysymysten varassa. Nämä etukäteen valikoidut teemat taas perustuvat tutkimuksen viitekehykseen eli tutkittavasta ilmiöstä jo tiettyyn. (Tuomi & Sarajärvi 2018.)

Teemahaastattelua voidaan kutsua puolistrukturoiduksi haastatteluksi, mikä tarkoittaa yksinkertaistettuna lomakehaastattelun ja strukturoimattoman haastattelun välimuotoa. Teemahaastattelun ajatus on, että haastattelu on kohdennettu tiettyihin teemoihin, joista keskustellaan. Yksityiskohtaisten kysymysten sijaan haastattelun tarkoitus on edetä tiettyjen keskeisten teemojen varassa. (Hirsjärvi & Hurme 2010, 47–48.)

Opinnäytetyön ensisijaiseksi aineistonkeruumenetelmäksi teemahaastattelu sopii sen vuoksi, että toivottava tutkimusaineisto on tyypiltään sellaista, että sitä ei voida hankkia pelkästään lomaketyylisellä kyselyllä. Teemahaastattelu

mahdollistaa sen, että ennalta määritellyt aiheet tulevat esiin haastattelussa, mutta haastateltavalla on kuitenkin mahdollisuus vastata vapaamuotoisesti ja laajasti kysymyksiin. Teemahaastattelut päätettiin toteuttaa ennalta valikoidulle joukolle, johon kuuluu Stevecon asiakkaita sekä Stevecon myyjiä. Näissä haastatteluissa haastateltava oli logistiikkapalveluiden ostajan roolissa.

Lomakehaastattelu

Toimeksiantajan ehdotuksena oli, että lisäksi myös vastuumyyjille esitettäisiin vastaavia kysymyksiä kuin asiakkaille. Tällöin saadaan verrattaviksi asiakkaan sekä vastuumyyjän näkökulmia tilanteessa, jossa logistiikkapalveluiden ostaja on Stevecon asiakas. Tämän myötä opinnäytetyön toiseksi aineistonkeruun menetelmäksi valittiin lomakehaastattelu. Oletuksena oli, että vastuumyyjien vastaukset ovat lähellä asiakkaiden vastauksia, koska pääsääntöisesti vastaukset kysymyksiin ovat tiedossa. Tässä tapauksessa vastuumyyjien teemahaastatteluiden sijaan järkevämpää oli toteuttaa haastattelut lomakehaastatteluina.

Aineiston analysointi

Tuomen ja Sarajärven (2018) mukaan aineiston analysoinnilla tarkoitetaan tutkimuksessa kerätyn aineiston käsittelyä ja tulkintaa. Opinnäytetyössä käytetään analysointimenetelmänä sisällönanalyysia, joka koostuu kolmesta vaiheesta. Sisällönanalyysin kolme vaihetta ovat aineiston pelkistäminen, ryhmitely ja teoreettisten käsitteiden luominen. Ensimmäiseksi opinnäytetyön tutkimusaineisto pelkistetään eli tutkimukselle tarpeeton osa aineistosta karsitaan pois. Toiseksi tutkimusaineisto ryhmitellään, millä tarkoitetaan aineiston jakamista ja samankaltaisuuksien ja eroavien käsitteiden etsimistä. Kolmanneksi tutkimusaineistosta muodostetaan tutkimuksen kannalta olennaisia teoreettisia käsitteitä.

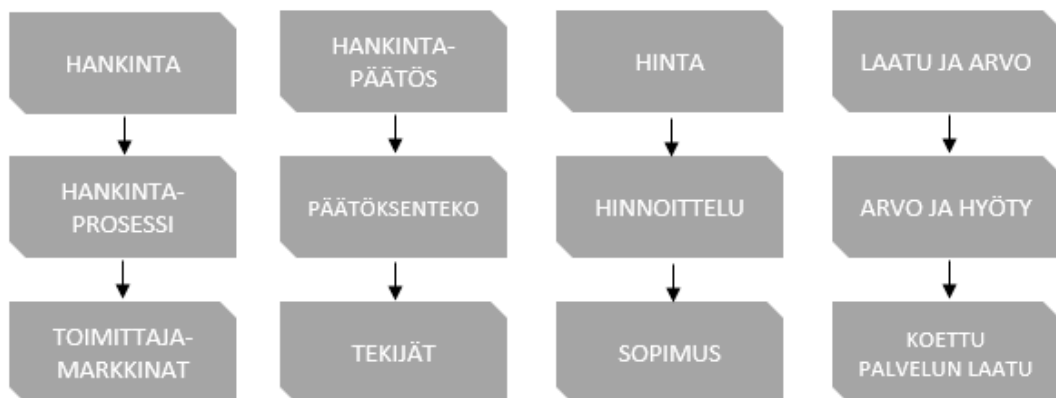
2.4 Teoreettinen viitekehys

Opinnäytetyön teoreettinen viitekehys muodostuu käsitteistä ja niiden välisistä merkityssuhteista (Tuomi & Sarajärvi 2018). Teoreettinen viitekehys tarkoittaa teorian avulla tehtyä pohjaa tutkimukselle. Teoreettinen viitekehys sisältää

työn keskeisen aiheen sekä sitä tukevat muut pienemmät aihealueet. (Saaranen-Kauppinen & Puusniekka 2006.)

Teorian tehtävä on kytkeytyä itse tutkimusongelmaan ja teorian sekä empirian tulee soljua luontevasti yhteen. Teoria antaa empirialle näkökulmia ja auttaa tulkitsemaan havaintoja. Empiirialla tarkoitetaan kerättyä aineistoa eli tutkimustuloksia sekä niiden analyysia. (Saaranen-Kauppinen & Puusniekka 2006.)

Opinnäytetyössä teoreettinen viitekehys rakennettiin tutkimukselle keskeisten käsitteiden myötä (Tuomi & Sarajärvi 2018). Opinnäytetyössä on neljä empiriaosuutta tukevaa teoriaosuutta (kuva 1). Ensimmäisessä osuudessa käsitellään hankintaa yleisellä tasolla ja edetään hankinnasta hankintaprosessin kautta toimittajamarkkinoihin sekä kilpailuttamiseen. Ensimmäinen teoriaosuus pohjustaa opinnäytetyön toista teoriaosuutta, jossa käsitellään ensin yleisesti päätöksentekoa tutustumalla päätöksenteon teoriaan ja yrityksen päätöksentekoon. Toisessa teoriaosuudessa käsitellään päätöksentekoprosessia ja päätöksentekoon vaikuttavia tekijöitä.



Kuva 1. Teoreettinen viitekehys

Kolmas teoriaosuus käsittelee tarkemmin hintaa, joka on yksi päätöksentekoon vaikuttavista tekijöistä. Hinnan yhteydessä tutustutaan hankintasopimuksen sisältöön. Neljännessä teoriaosuudessa käsitellään laadun käsitettä ja edetään koetun laadun kautta asiakkaan kokemaan arvoon sekä tarkastellaan asiakasarvon yhteyttä asiakastyytyvyyteen.

3 HANKINTA

Iloranta ja Pajunen-Muhonen (2015, 53) ovat määritelleet hankinnan yrityksen ulkoisten resurssien hallinnaksi. Hankinta on strateginen toiminto, jonka päätehtävä on huolehtia, että yrityksellä on käytössään tilanteeseen parhaiten soveltuvat ulkoiset resurssit. Ulkoisilla resursseilla tarkoitetaan oman yrityksen ulkopuolisia toimittajia ja toimittajamarkkinoita.

Hankintojen osuus yritysten liikevaihdosta kasvaa, koska yritykset keskittyvät omaan ydinosaamiseensa ja ulkoistavat erilaisia toimintoja. Tämän myötä hankintaosaaminen korostuu palvelualoilla, koska suurin osa palveluista hankitaan muilta toimijoilta esimerkiksi alihankintana. Hankinnasta käytetään erilaisia käsitteitä, joita ovat muun muassa hankinta, osto, hankintatoimi ja osto-toiminta. (Nieminen 2016.) Tässä opinnäytetyössä hankinta on kuvaavampi käsite kuin osto, koska hankinta on strateginen toiminto, joka kuvaa paremmin palveluiden hankkimista. Palveluhankinnoissa toimittajan valinta korostuu, koska palvelut hankitaan pääsääntöisesti yrityksen ulkopuolelta, jolloin toimiva yhteistyö toimittajan kanssa on tärkeää. Toimittajan valinnassa korostuvat myös laatua koskevat kriteerit.

Hankinta vaikuttaa yrityksen kannattavuuteen ja kasvuun; viisailla hankintatoimien ja toimittajamarkkinoiden johtamisen keinoilla voidaan vaikuttaa yrityksen kilpailukyvyyn ja kannattavuuden elementteihin. Kilpailukyvyyn ja kannattavuuden elementtejä ovat kustannukset, katteet, liikevaihto, kiertonopeus, sitoutunut pääoma, joustavuus, maine, yrityskuva ja strateginen asema. (Iloranta & Pajunen-Muhonen 2015, 25.)

3.1 Hankintastrategia

Strategia voidaan määritellä yrityksen valitsemaksi suunnaksi sekä valitun suunnan pelisäännöiksi, päätöksiksi ja menettelyiksi muuttuvassa toimintaympäristössä. Strategian lähtökohta perustuu yrityksen toiminta-ajatukseen ja tärkeimmät valinnat tiivistyvät yrityksen liikeideassa. Strategia sisältää vision siitä, mitä tavoitellaan. (Viitala & Jylhä 2013.)

Hankintastrategia on suunnitelma, jonka tarkoituksena on antaa toiminnalle suuntaviivat ja tukea hankintatoimintaa käytännössä. Hankintastrategia sisältää suunnitelman hankintatoimen organisoinnista sekä hankintojen toteuttamisesta. Hankintastrategia sisältää esimerkiksi yrityksen hankintatoimeen liittyviä tavoitteita ja vaatimuksia, hankittaviin palveluihin liittyviä tavoitteita ja vaatimuksia, tavoiteltavien toimittajien lukumäärää, hankintaa koskevia sopimuksia ja niiden hallintaa, kattavuutta ja keston määrää sekä yhteistyökäytänteitä toimittajien kanssa. (Anttila ym. 2013.) Hankintastrategian avulla yritys pyrkii saavuttamaan hankintatoimelle asettamansa tavoitteet (Eskola ym. 2017).

Hankintastrategia määrittää hankintatoimen suunnan pitkällä aikavälillä, ja hyvin onnistunut hankintastrategia on linjassa yrityksen muiden tavoitteiden kanssa. Hankintastrategia huomioi asiakkaat, markkinat, sidosryhmien tarpeet sekä odotukset ja keinot sekä menetelmät, joiden avulla hankinnan asetetut tavoitteet saavutetaan. (Huuhka 2017.)

Hankintatoimi voidaan jakaa operatiiviseen ja strategiseen hankintaan. Operatiivisella hankinnalla tarkoitetaan itse ostotoimintaa ja siihen kuuluvia päivittäisiä toimintoja. Strategisella hankinnalla tarkoitetaan hankintojen johtamista ja kehittämistä liiketoiminnan näkökulmasta. Strateginen hankinta keskittyy esimerkiksi toimittajien etsintään sekä sopimusten tekoon. (Nieminen 2016.)

Strateginen hankinta edellyttää markkinoiden hallintaa. Yrityksen on tärkeä ymmärtää markkinoiden rakenne eli muun muassa se, miten yrityksen liiketoiminta liittyy markkinoihin, minkälaiset ovat markkinoilla toimivien toimittajien väliset suhteet, kilpailutilanne ja yrityksen oma neuvotteluasema markkinoilla. Strateginen hankinta on myös muutosten hallintaa. Muutosten hallinnassa tärkeintä on muutoksen määrittely. Määrittely kertoo, miksi muutos on tarpeellinen ja mitä sillä tavoitellaan. (Huuhka 2017.)

3.2 Hankintaprosessi

Hankintaprosessiksi kutsutaan tapahtumaketjua, josta voidaan tunnistaa keskeiset vaiheet. Ritvasen ja Koiviston (2007, 175) mukaan palveluiden hankintaprosessi (kuva 2) voidaan jakaa pelkistetysti neljään eri vaiheeseen, joita

ovat tarpeen kartoittaminen ja kuvaaminen, vaihtoehtojen analysointi, sopimusvaihe ja sopimuksen hallinta.



Kuva 2. Hankintaprosessi (Ritvanen & Koivisto 2007)

Ilorannan ja Pajunen-Muhosen (2015, 216) mukaan palveluiden hankintaprosessi voidaan kuvata seitsemän vaiheiseksi tapahtumaketjuksi. Hankintaprosessin vaiheita ovat seuraavat:

- tarpeet
- tulosvaikutukset
- toimittajamarkkinoiden mahdollisuudet
- hankintastrategian hahmottelu
- toimittajien etsintä ja kilpailutusprosessi
- toimittajasuhteen johtaminen
- kilpailun ja vaihtoehtojen mahdollisuuksien seuranta.

Seuraava esimerkkitapaus kuvaa Stevecon maantiekuljetusten hankintaprosessia. Hankintaprosessi alkaa, kun asiakas lähettää myyjälle kyselyn joistakin tietyistä kuljetusreiteistä ja myyjä välittää kyselyn tiedot eteenpäin logistiikkapääällikölle. Logistiikkapääällikkö välittää kyselyn useammalle yhteistyökumppanille. Yhteistyökumppanit tarjoavat kuljetuksille hinnan ja välittävät tiedon logistiikkapääällikölle, joka välittää tarjoukset eteenpäin myyjälle. Myyjä käy tarjoukset läpi ja tekee niiden pohjalta tarjouksen asiakkaalle ja ohjeistaa huolitsijaa, mitä kuljetusliikettä käytetään ensisijaisesti. Sama kuvio toistuu käytännössä kaikkien palveluiden osalta. Varastopalveluiden osalta vaihtoehtoisia toimijoita on vähemmän ja tietyt toimijat hoitavat tiettyjen liikenteiden käsittelyn, joka tarkoittaa sitä, että asiakkaiden tarjouksia päivitetään kerran vuodessa vain tietyn toimijan tarjouksen perusteella. Merirahteja tarjotaan asiakkaille siten, että voidaan käyttää useampaa varustamoaa. (Tuokko 2020b.)

Tapahtumaketju ei ole kuitenkaan vakio. Prosessissa muuttuvia tekijöitä ovat hankittavan palvelun ominaispiirteet, hankinnan kohteen strateginen merkittävyys, hankinnan arvo, toimittajamarkkinat, hankintaa koskevan riskin taso sekä hankittavan palvelun vaikutus yrityksen muuhun toimintaan. (Nieminen 2016.) Palveluhankinnoissa keskitytään ominaisuuksien tuntemiseen, laadun ja määrän sekä kustannusten tasapainoon. Palveluhankinnan tavoite on saavuttaa lopputulos, jossa laatu, määrä, kustannukset ja muut hankinnan kannalta olennaiset tekijät ovat tasapainossa keskenään. (Ritvanen & Koivisto 2007, 174.)

Liiketoiminnan tarpeet ja vaatimukset ohjaavat hankintaprosessia ja toimivat prosessin käynnistäjinä. Palvelun tarpeen havaitsemisen jälkeen voidaan aloittaa hankintaprosessi. Itse hankintaprosessi alkaa tarpeen määrittelyllä. (Nieminen 2016.) Ilorannan ja Pajunen-Muhosen (2015, 215) mukaan tärkeimmät asiat palveluiden hankintaprosessissa ovat tarpeen ja tavoitteiden huolellinen määrittely ja niiden vertaaminen toimittajamarkkinoiden mahdollisuuksiin sekä optimaalisen ratkaisun etsiminen. Tarpeen lisäksi tulee määrittellä myös palvelu. Palvelu voidaan määrittellä esimerkiksi lopputuloksen, prosessin ja tuottamiseen tarvittavien resurssien kartoittamisella. (Nieminen 2016.) Palvelu voidaan määrittellä myös sen tuottamien hyötyjen avulla (Iloranta & Pajunen-Muhonen 2015, 220).

Palvelua määriteltäessä voidaan pohtia, etsitäänkö palvelulla apua esimerkiksi ongelman tai haasteen tunnistamiseen, ratkaisun oivaltamiseen, toteuttamis- ja kehittämissuunnitelman aikaansaamiseen, käytännön toteuttamiseen, taloudellisiin tuloksiin tai aivan uusien asioiden keksimiseen. (Iloranta & Pajunen-Muhonen 2015, 217.) Ritvanen ja Koivisto (2007, 175) ovat määritelleet kuusi kysymystä, joita voidaan tarkastella hankintaprosessin alkuvaiheessa ja toisaalta kysymykset auttavat myös palvelun määrittelyssä. Kysymykset ovat seuraavat:

- Mihin hankittavaa palvelua tarvitaan?
- Mikä on kyseisessä palvelussa tärkeää?
- Mistä ollaan valmiita maksamaan ja kuinka paljon?
- Kuinka palvelun laatu määritellään?
- Kuinka palvelu tuotetaan?
- Mistä tiedetään, onko palvelu toivotunlaista?

Tarpeen määrittelyn jälkeen tehdään päätös palvelun tuottamisen tavasta. Tuottamisen tavalla tarkoitetaan sitä, tuotetaanko palvelu itse vai ostetaanko se ulkopuoliselta toimijalta. (Ritvanen & Koivisto 2007, 175.) Steveco tarjoaa esimerkiksi kuljetuspalveluita yhteistyökumppaneidensa kautta. Osa palveluista tuotetaan alihankintana esimerkiksi varastointi- tai kuljetuspalveluina.

Kun palvelu päätetään hankkia ulkopuoliselta toimijalta, selvitetään seuraavaksi vaihtoehtoiset toimittajat. Palveluntarjoajan eli toimittajan valinnassa on tärkeä ottaa seuraavat asiat huomioon: tavoitteiden ja vaatimusten määrittely etukäteen, toimittajan kapasiteetin, resurssien ja osaamisen varmistaminen, toimittajan laadun varmistaminen, tarjottujen avainhenkilöiden osaamisen tarkistaminen ja henkilökemioiden arviointi. (Iloranta & Pajunen-Muhonen 2015, 225.)

3.3 Toimittajamarkkinat

Toimittajamarkkinoiden tuntemus on onnistuneen toimittajavalinnan edellytys (Nieminen 2016). Liiketoiminnan keskeinen osa on tiedon ja osaamisen hyödyntäminen. Jatkuvalle toimintaympäristön seurannalle on yhä suurempi merkitys osana liiketoimintaa. Kaikilla toimittajamarkkinoilla ja toimialoilla on omat toimintatapansa, kilpailukyvyyn lähteet sekä tekijät. Tärkeää on ymmärtää toimialan kilpailun logiikka sekä tunnistaa alueet, joilla liiketoimintaympäristön piirteet edesauttavat toimialan yritysten kilpailukykyä. Toimittajamarkkinoita ja kilpailijoita voidaan analysoida tarkastelemalla niitä hintakeskeisesti, tutustumalla kustannustekijöihin, arvioimalla liiketoiminnan edellytyksiä sekä arvioimalla osaamista ja kyvykkyyttä (Iloranta & Pajunen-Muhonen 2015, 227–230).

Toimittajamarkkinat voidaan jaotella esimerkiksi kilpailun luonteen ja intensiivisyyden mukaan tai kohteen monimutkaisuuden mukaan. Kilpailun ollessa avointa, vaihtoehtoisia toimittajia voi olla runsaasti ja tällöin pyritään tehokkuuden maksimointiin ja hinnan minimointiin. Jos toimittajia on vähän, edellä mainitut vaikutusmahdollisuudet pienenevät. Jos tarjolla on vain yksi toimittaja, puhutaan monopoliasemasta. Tällöin ostajalla ei ole vaikutusvaltaa hintaan ja tehokkuuteen. (Iloranta & Pajunen-Muhonen 2015, 227–230.)

Toimittajien etsintä on hankintaprosessin vaihe, johon tulee resursoida aikaa ja henkilöstöä (Ritvanen & Koivisto 2007, 116). Tietyn palveluryhmän toimittajamarkkinoihin tutustumiseen ja vaihtoehtoisten toimittajien löytämiseen on useita erilaisia keinoja. Iloranta ja Pajunen-Muhonen (2015, 231) ovat koonneet listan keinoista. Keinoja toimittajien etsimiseen ovat kollegojen ja muiden asiakkaiden kokemukset sekä havainnot, toimialajärjestöt, kauppakamarit sekä muut julkiset organisaatiot, ammattilehdet ja muut alan julkaisut, toimittaja- ja hankintasivustot sekä messut ja näyttelyt.

Toimittajan valinnalla tarkoitetaan ennen hankintapäätöstä tehtyjä toimia, joilla potentiaalisia toimittajia arvioidaan, asetetaan järjestykseen ja jonka lopputuloksena lopullinen valinta tehdään (Ojasalo & Ojasalo 2010, 46). Tarjouspyyntöjen vertailu tyypillisesti pienentää toimittajamäärää toimittajavalinnan edetessä. Tiedonkeruu voi kohdistua 10–20 toimittajaan, joista viidelle–seitsemälle toimittajalle päädytään lähettämään tarjouspyyntö ja neuvotteluita käydään kahden–neljän potentiaalisimman toimittajan kanssa. Toimittajavaihtoehtojen määrä vaihtelee hyvin paljon sen mukaan, mitä palvelua ollaan hankkimassa. Myös alakohtaiset erot voivat olla suuria. (Nieminen 2016.)

Toimittajien valinta voi olla luonteeltaan auditointia tai luokittelua. Auditoinnilla tarkoitetaan tässä yhteydessä laadullista eli kvalitatiivista valintaa. Auditoinnissa keskitytään muutamiin tärkeisiin toimittajiin ja pyritään selvittämään toimittajan osaamista ja kykyjä toimittajasuhteen rakentamisessa. Luokittelulla tarkoitetaan kvantitatiivista eli määrällistä valintaa. Luokittelussa keskitytään suurimpaan osaan toimittajia ja arvioidaan toimittajan ja palveluiden aikaisempaa suorituskyykyä. (Ojasalo & Ojasalo 2010, 47.)

Toimittajan valinnassa on tärkeää heittäytyä aktiiviseen yhteistyöhön ja vuorovaikutukseen toimittajien kanssa. Usein uudet, ostajan kannalta parhaat ratkaisut syntyvät oman osaamisen ja toimittajan osaamisen yhdistämisestä. Toimittajamarkkinoiden mahdollisuudet jäävät hyödyntämättä, mikäli tyydytään helppoon ratkaisuun ja valitaan toimittaja, jota on käytetty aina. Sama vanha toimittaja kokee tällöin, että suorituskyyky riittää yhä, ja se riittää tulevaisuudessakin. Toimittaja ei koe tarvetta kehittyä, jolloin sekä toimittajan että ostavan yrityksen kilpailukyky kärsii samalla. (Nieminen 2016.)

Hokkanen ja Karhunen (2014, 76–78) kirjoittavat toimittajien valinnan suhteesta yrityksen hankintastrategiaan ja siitä, kuinka oikeilla toimittajavalinnoilla on ratkaiseva merkitys hankintalogistiikan onnistumisessa. Yritys voi toimia kiinteässä yhteistyössä muutaman merkittävän toimittajan kanssa tai kilpailuttaa jokaisen hankinnan erikseen ja säännöllisesti. Yritys voi myös kilpailuttaa palveluntarjoajat eli toimittajat vuosittain ja tehdä vuosisopimuksia. Toimittajan vuosittainen vaihtaminen voi kuitenkin lisätä kustannuksia ja vaatii enemmän resursseja.

Toimittaja arvioidaan kahdesta eri syystä, toimittajan valitsemiseksi ja toimittajan kehittämiseksi. Toimittajan arvioinnin merkitys kasvaa mitä suuremmasta hankinnasta on kyse, mitä suurempi riski hankintaan liittyy ja mitä monimutkaisempi hankinnan kohde on. Vaihtoehtoisten toimittajien etsintävaiheessa arvioitavia asioita ovat muun muassa yleiset taustatiedot, liiketoimintaympäristö ja palveluun liittyvät tiedot. Vaihtoehtojen vertailuvaiheessa arvioitavia asioita ovat tarpeet ja tavoitteet, soveltuvuus, hinta, kustannukset, hyödyt ja riskit, edellytykset toimivalle yhteistyölle, toimittajan osaaminen, toimittajan taloudellinen tila sekä tulevaisuuden suunnitelmat ja pitkäjänteinen kehittäminen. (Iloranta & Pajunen-Muhonen 2015, 237–240.)

Kehittyvä ja kasvava yritys tarvitsee tulevaisuudessa yhä tehokkaampia ja kilpailukykyisempiä toimittajia. Toimittajien määrätietoinen kehittäminen ja uusien toimittajien etsiminen sekä tunnistaminen vaativat resursseja ja osaamista. (Iloranta & Pajunen-Muhonen 2015, 237–240.)

3.4 Kilpailuttaminen

Toimittajien kilpailuttamisella voidaan luoda uutta kilpailua vakiintuneille toimittajamarkkinoille. Näin voidaan vahvistaa kilpailupainetta ja toimittajien pyrkimystä parempaan tehokkuuteen. (Iloranta & Pajunen-Muhonen 2015, 245.)

Kun toimittajan suoritus, laatu ja toimitusvarmuus ovat kuluneen kauden aikana heikkoja tai vuositarjouksen hinta ei ole edullisin, voidaan päätyä vaihtamaan toimittajaa. Edellä mainitussa toimintamallissa toimittajan sisäiseen toi-

mintaan ei puututa, vaan oletetaan, että markkinavoimat luovat toimittajille paineita, jotta he kehittäisivät itseään ja pyrkisivät parempaan kustannustehokkuuteen. (Iloranta & Pajunen-Muhonen 2015, 245.)

Ilorannan ja Pajunen-Muhosen (2015, 247) mukaan perinteisen kilpailutuksen olettamuksia ovat seuraavat asiat:

- Potentiaaliset ja kilpailukykyiset toimittajat tunnetaan.
- Toimittajamarkkinoilla vallitsee jatkuva kilpailu jokaisesta kaupasta.
- Toimittajat tarjoavat samanlaisia tai täysin korvaavia, keskenään kilpailuvia tuotteita sekä palveluita.
- Tarjousten edullisuutta voidaan vertailla ensisijaisesti hinnan, mahdollisesti myös laadun ja joidenkin helposti mitattavien muiden ominaisuuksien perusteella.
- Toimittajilla ei ole yhteistyötä keskenään.

Perinteisen oston perusolettamukset ovat kuitenkin kehittyneet. Kilpailukykyisiä toimittajavaihtoehtoja syntyy jatkuvasti. Kilpailukykyisimmät toimittajat eivät ota itse yhteyttä, vaan nämä toimittajat tulee löytää. Toimittajien tarjoamat palvelut eivät ole enää samanlaisia ja toimittajat pyrkivät erottumaan toisistaan poikkeavilla piirteillä, lisäarvoilla ja -palveluilla. (Iloranta & Pajunen-Muhonen 2015, 247.)

4 HANKINTAPÄÄTÖS JA PÄÄTÖKSENTEKO

Päätöksenteko on ratkaisuntekoa, joka perustuu etukäteen annetuista vaihtoehtoista tehtyyn valintaan. Päätöksentekoon kuuluvat päätöksentekijät, päätökset ja päätöksentekoprosessi tai -järjestelmä. Päätöksenteko on yksi yrityksen toimintaprosesseista. Yrityksissä päätöksiä tehdään erilaisista asioista, myös hankinnassa. (Salminen 2008, 59.)

Päätöksen voidaan todeta muodostuvan kahdesta peräkkäisestä valinnasta. Ensimmäisenä valitaan tavoitteet ja seuraavaksi etsitään sopivat keinot tavoitteisiin pääsemiseksi. (Hyyryläinen 2012.) Mahdollinen ratkaisu ja valinta tehdään useiden vaihtoehtojen joukosta. Tällä ajattelutavalla viitataan rationaaliin päätöksentekoon, joka on tunnettu Herbert A. Simonin päätöksentekoteoriasta. (Salminen 2008, 62–65.) Päätösteoria on auttanut ymmärtämään, että yritys on perusluonteeltaan päätöksentekoa. Päätöksenteko määrittää,

mitä yritys tekee ja jättää tekemättä. Päätöksenteon seurauksia ovat yrityksen tuotokset ja saavutukset. (Harisalo 2008, 145.)

Rationaalinen päätöksenteko

Päätöksenteon keskeisimpänä kriteerinä voidaan pitää päätösten rationaalisuutta eli järkipäisyyttä (Hyyryläinen 2012). Rationaaliseksi kutsutaan päätöksentekoa, joka on tietoon perustuvaa laskelmointia. Rationaalilla päätöksenteolla on lähtökohtana tavoite, joka halutaan mahdollisimman suuressa määrin saavuttaa. Rationaalinen päätöksenteko tähtää optimoimaan voimavarojen käyttöä, minimoimaan kustannuksia ja maksimoimaan hyötyä. (Pellinen 2019.)

Rationaalisen päätöksenteon voidaan sanoa olevan eräänlainen ideaali, kuinka päätöksiä pitäisi pyrkiä tekemään. Päätöksenteon lähtökohtana on tavoite. Tämän jälkeen tunnistetaan kaikki vaihtoehtoiset toimintatavat. Seuraavaksi vaihtoehtoja koskeva tieto analysoidaan etukäteen määriteltujen päätöksentekosääntöjen perusteella, ja lopuksi vaihtoehdot asetetaan paremmuusjärjestykseen, tehdään valinta ja asetetaan odotukset. Päätöksenteon jälkeen voidaan seurata, tuottiko valinta haluttuja tuloksia. (Pellinen 2019.)

Simonin (1982, 48) mukaan jokaiseen päätökseen kuuluu päämäärän valinta ja siihen sopiva käyttäytymistapa. Päämäärä saattaa olla väliasema johonkin kaukaisempaan päämäärään pyrittäessä, kunnes suhteellisen lopullinen tavoite on saavutettu. Päätöksiä kutsutaan arvoarvostelmiksi, mikäli päätökset vievät kohti lopullisten päämäärien valintaa.

Tavoitteita voi olla samaan aikaan useita, ja päätöksentekijä voi joutua priorisoimaan, mikä tavoite pyritään saavuttamaan ensimmäisenä tai joudutaanko tinkimään toisesta tavoitteesta toisen eduksi. Päätöksentekijöiden onkin tärkeä pystyä valitsemaan kulloinkin tavoitteista se, mikä parhaiten tukee ja edistää yritystä. (Pellinen 2019.)

Päätöksentekoa ohjaavat intressit, arvot, tunteet, kokemukset sekä rutiinit. Päätöksenteko on käytännössä kompromissien tekoa. Yleensä riittää, että va-

litaan olosuhteisiin nähden paras käytettävissä oleva vaihtoehto. Rationaalisuutta voivat kuitenkin rajoittaa rutiineiksi muuttuneet taidot ja refleksit sekä arvot tai päätöksentekoon vaikuttavat mielikuvat tavoitteesta. (Pellinen 2019.)

Päätöksentekijät

Johdon päätöksenteko voidaan jaotella strategiseen ja operatiiviseen päätöksentekoon. Strategiset päätökset yrityksessä tekee ylin johto, omistajat ja yrityksen hallitus. Strategiset päätökset ovat useiden vuosien mittaisia aikajännteeltään, ja huomioitavia asioita on paljon päätöksiä tehdessä. Operatiiviset päätökset taas ovat rajattuja, konkreettisia ja aikajänne on lyhyempi. Operatiivisia päätöksiä yrityksessä tekee keskijohto tai työntekijät. (Pellinen 2019.)

Yrityksen hankinnassa ovat mukana varsinaisten ostajien lisäksi myös käyttäjät, käynnistäjät, muut asiantuntijat, vaikuttajat, portinvartijat ja yrityksen päättäjät. Varsinaiset ostajat hoitavat itse hankintatapahtuman. Käyttäjät vaikuttavat päätöksentekoon. Käyttäjiä voidaan kutsua myös hankinnan käynnistäjiksi. Yrityksen päättäjät hyväksyvät hankinnan. (Bergström & Leppänen 2015, 128.)

Päätöksentekijäksi kutsutaan yrityksen jäsentä, jolla on muodollista tai epämuodollista valtaa. Päätöksentekijä hyväksyy hankintapäätöksen. (Haverila ym. 2009, 245.) Päätösvalta on useissa tapauksissa ostajilla, mutta päätösvalta voi olla myös vain yrityksen päättäjillä riippuen yrityksen toimintatavoista ja oston merkityksestä (Bergström & Leppänen 2015, 128).

Vaikuttajiksi kutsutaan yrityksen sisä- ja ulkopuolella olevia henkilöitä, jotka vaikuttavat päätöksentekoprosessiin suoraan tai epäsuoraan hankkimalla vaihtoehtojen arviointiin liittyvää informaatiota tai laatimalla spesifikaatioita. (Haverila ym. 2009, 245.)

Ostajalla on muodollista päätösvaltaa toimittajien valinnassa ja hankintamenetelmien toimeenpanossa. Ostajat ottavat yrityksen johdon mukaan monimutkaisempiin hankintatilanteisiin. Hankintapäätöksen päätösvalta ei ole aina ostajan käsissä. Ostajan tärkein rooli on toimittajien valinnassa ja hankintojen neuvottelussa. (Haverila ym. 2009, 246.)

Portinvartijalla tarkoitetaan organisaation jäseniä, jotka kontrolloivat yrityksen hankintapäätökseen osallistuville henkilöille tulevaa informaatiovirtaa. Portinvartija on siinä määrin päätöksentekijä, että hän päästää läpi vain hyväksymäänsä informaatiota. Portinvartijaksi voidaan kutsua esimerkiksi ostopäällikköä. (Haverila ym. 2009, 246.)

Strateginen ajattelu

Strategisen ajattelun kohde on organisaation asema tulevaisuudessa. Strategisella ajattelulla on tavoitteena määrittellä, millaiseksi organisaatio haluaa kehittyä ja mihin se haluaa päästä. Strategiseen ajatteluun kuuluu myös organisaation toimintaympäristön tarkkailu, ja on tärkeää pyrkiä valitsemaan toimintaympäristöön toimijoita, jotka tukevat organisaation tavoitteita. (Harisalo 2008, 240–242.)

4.1 Päätöksentekoprosessi

Ruohomäen ym. (2011) mukaan päätöksentekoprosessi voidaan jakaa kolmeen vaiheeseen, joita ovat ideointi, vaihtoehtojen kehittäminen ja vaihtoehtojen valinta.

Ideointivaiheessa tunnistetaan päätöksentekoon vaikuttavat tekijät ja pureudutaan niihin syvällisemmin. Ideointivaiheessa tunnistetaan mahdollisuudet ja ongelmat, sekä pureudutaan päätöksentekoon vaikuttavien kannustimien ja vuorovaikutusten tunnistamiseen ja ymmärtämiseen. (Ruohomäki ym. 2011.)

Vaihtoehtojen kehittäminen koostuu olemassa olevien ratkaisujen etsimisestä sekä tilanne- ja asiakaskohtaisten ratkaisujen kehittämisestä. Ratkaisuja voidaan etsiä passiivisesti eli tartutaan ilmaantuvaan vaihtoehtoon, muistinvaraisesti tutkimalla jo dokumentoitua tietoa, aktiivisesti etsimällä vaihtoehtoja rajatulta alueelta tai pyydystämällä eli käyttämällä tehostettuja etsintäkeinoja. (Ruohomäki ym. 2011.)

Päätöksenteko edellyttää, että päätöksentekijä etsii tarvittavan määrän vaihtoehtoisia mahdollisuuksia. Vaihtoehtoisia mahdollisuuksia tulee tarkastella prosessin alkuvaiheessa asetettujen tavoitteiden kannalta ja etsiä tietoa vaihtoehtojen arvioimiseksi. Ideointivaiheessa tunnistettujen ongelmien varalta on syytä tehdä huolelliset esivalmistelut ja laatia varasuunnitelma sattumusten varalta. (Pellinen 2019.)

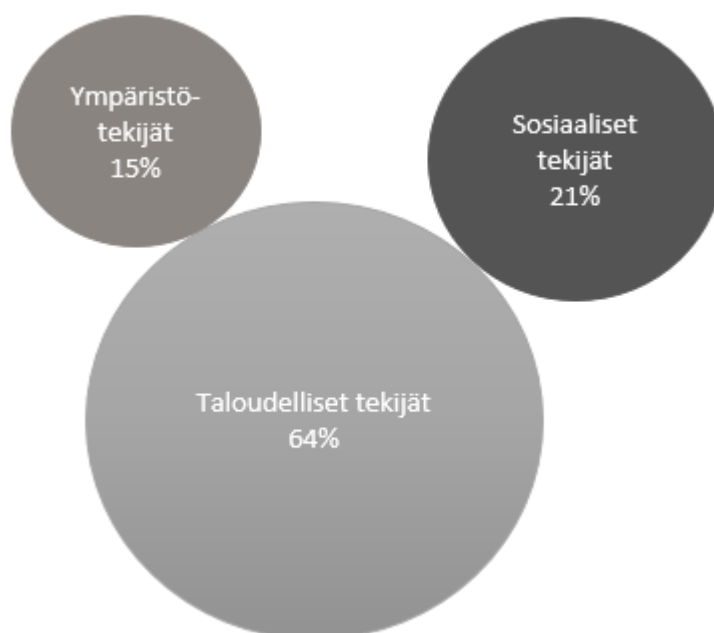
Päätöksentekoprosessi sisältää useita **valintavaiheita**. Jokainen päätös jaetaan osapäätökseksi, ja jokainen osapäätös tarvitsee vähintään yhden valintavaiheen. Valintavaihe on niin sanotusti interatiivinen prosessi, joka sisältää asteittain syvenevää vaihtoehtojen tutkimusta. Interatiivinen prosessi voidaan jakaa kolmeen osaan: seulontaan, arviointivalintaan ja vahvistamiseen. (Ruohomäki ym. 2011.)

Seulonta tarkoittaa sitä, että suuresta joukosta vaihtoehtoja tunnistetaan toteuttamiskelpoiset vaihtoehdot ja rajataan pois mahdottomat vaihtoehdot. Arviointivalinta -vaiheessa näitä toteuttamiskelpoisia vaihtoehtoja tarkastellaan. Vahvistamisella tarkoitetaan valtuutuksen hakemista valittuun ratkaisuun päätöksentekijöiltä. Valtuutuksen vaihtoehtoja ovat hyväksyminen, hylkääminen tai uudelleen kehittäminen. (Ruohomäki ym. 2011.)

4.2 Hankintapäätökseen vaikuttavat tekijät

Hankintapäätökseen vaikuttavat tekijät voivat vaihdella hankinnantyyppin mukaisesti, eli sen mukaan minkälaisesti hankinnasta on kyse. Rutiinihankinnoissa hankintapäätökseen vaikuttavat tekijät on jo tunnistettu eikä lisäinformaatiota välttämättä enää tarvita. Kilpailutilanteen tai yrityksen hankintapolitiikan muuttuessa hankintatilanne joudutaan analysoimaan uudelleen. Täysin uudessa hankintatilanteessa yritys tarvitsee informaatiota, ja hankintaorganisaatio joutuu punnitsemaan vaihtoehtoja aikaisempia hankintatilanteita tarkemmin. (Bergström & Leppänen 2018.)

Turun yliopiston kauppakorkeakoulun julkaiseman Logistiikkaselvitys 2018 -selvityksen mukaan taloudellisten, sosiaalisten ja ympäristötekijöiden vaikutus yritysten päätöksentekoon vuonna 2018 jakautuivat kuvan 3 mukaisesti. (Logistiikkaselvitys 2018.)



Kuva 3. Taloudellisten, sosiaalisten ja ympäristötekijöiden vaikutus päätöksentekoon (Logistiikkaselvitys 2018)

Logistiikkaselvityksen mukaan suomalaisyritysten päätöksenteko perustuu suurelta osin taloudellisiin tekijöihin, ja ympäristö- sekä sosiaaliset tekijät vaikuttavat päätöksentekoon taloudellisia tekijöitä vähemmän. Yrityksen toimialasta tai yrityskoosta riippumatta yrityksen perustavat päätöksensä hyvin samanlaisiin tekijöihin. (Logistiikkaselvitys 2018.)

Päätöstä tehdessä tekijöitä vertaillaan keskenään ja pohditaan minkä tekijän arvo on suurin. Perinteinen ja yleisin vertailuperuste on hinta. Mikäli muut tekijät ja tarjouksen sisältö sekä ehdot ovat samat, hinta voi ratkaista kilpailun. Hinta ei välttämättä ratkaise, jos tarjouksen sisältö tai ehdot eroavat ratkaisevasti (Nieminen 2016.)

Bergströmin ja Leppäsen (2015, 132.) mukaan seuraavat tekijät ovat hankinnan päätöksentekoon vaikuttavia tekijöitä:

- ominaisuudet, ongelmanratkaisukyky, tarjottu kokonaisuus
- saatavuus ja toimitusvarmuus
- myyjän luotettavuus ja asiantuntemus
- hintatason sekä maksu- ja toimitusehtojen sopivuus

- toimitusten pitävyys, nopeus ja laatustandardien noudattaminen
- tiedon saanti
- asiantuntevuus asiakaspalvelussa sekä asiakassuhteiden hoidossa
- suosittelijat
- oston jälkeiset palvelut

Saatavuus luo edellytykset asiakkaiden tarpeiden tyydyttämiselle. Palvelun on oltava saatavilla silloin, kun sitä tarvitaan. (Bergström & Leppänen 2018.) Tuote tai palvelu, joka on hinnaltaan ja laadultaan hyvä, mutta joka ei ole saatavilla, ei ole kaupallinen (Haverila ym. 2009, 238.)

Ihannetilanteessa **kysyntä** ja tarjonta ovat tasapainossa keskenään. Palvelun kysyntä voi vaihdella suuresti tai se voi olla vähäistä. Kysynnän vaihteluiden ymmärtäminen on olennaista, kun markkinoidaan palveluita. Palvelun toimittajan on myös tärkeää pystyä reagoimaan kysynnän vaihteluun. Kysyntä on myös oleellista yhteensovittaa **kapasiteetin** kanssa. Yhteensovittaminen voidaan tehdä mukauttamalla kapasiteetti vastaamaan kysyntää tai vastaavasti mukauttamalla kysyntä vastaamaan kapasiteettia. Kapasiteetti tarkoittaa käytettävissä oleviin resursseihin liittyvää tuottamiskykyä. (Ojasalo & Ojasalo 2010, 214–216.)

Vastuullisuus on osa yrityksen arvonluontia. Yrityksen haasteena voi olla vastuullisuuden yhdistäminen jokapäiväistä päätöksentekoa, mutta vastuullisuudesta on tullut yksi päätöksenteon kriteereistä. Vastuullisuus voidaan jakaa taloudelliseen, sosiaaliseen ja ympäristövastuuseen. (Nieminen 2016.)

Taloudellisesti vastuullinen yritys huolehtii omasta kannattavuudestaan ja kilpailukyvystään. Taloudellinen vastuu vaikuttaa myös yrityksen sidosryhmiin eli henkilöstöön, asiakkaisiin, toimittajiin ja yhteiskuntaan. Ympäristövastuu näkyy siten, että yritys tuntee oman toimintansa vaikutukset ympäristöön ja noudattaa lainsäädäntöä. Ympäristövastuullinen yritys tarjoaa ympäristöä säästäviä ratkaisuja ja pyrkii edistämään kestävästä kehitystä omalla toiminnallaan. Sosiaalisella vastuulla tarkoitetaan yrityksen toiminnan vaikutuksia ihmisille ja yhteisöille. Sosiaalinen vastuu näkyy esimerkiksi henkilöstöhallinnossa vahvistamalla työntekijöiden henkilökohtaista ja ammatillista kehittymistä. Vastuullisuus näkyy yrityksen toiminnassa myös läpinäkyvyytenä. Vastuullinen yritys viestii ajantasaista tietoa palveluistaan ja toiminnastaan. (Nieminen 2016.)

5 PALVELUN HINTA JA HANKINTASOPIMUS

Hinta on selkeä, määritelty ja näkyvillä oleva hankintapäätökseen vaikuttava tekijä. Osa hankintapäätökseen vaikuttavista tekijöistä, kuten henkilökohtaiset uskomukset ja olettamukset ovat näkymättömiä. (Harmaala & Jallinoja 2012, 155.) Hinta on arvon mittari ja muodostaja sekä kilpailuun, kannattavuuteen ja asemointiin vaikuttava tekijä (Bergström & Leppänen 2015, 233). Hinta on kilpailukeino, joka suoraan generoi liikevaihtoa. Hinnan on oltava tarpeeksi suuri, että se tuottaa liikevaihtoa, ja liiketoiminta on kannattavaa. (Harmaala & Jallinoja 2012, 155.) Hinnan avulla varmistetaan yrityksen kannattavuus ja taloudellinen menestys (Bergström & Leppänen 2015, 233).

Hinta perustuu yrityksen liikeideassa määriteltyyn ansaintamalliin. Ansaintamallilla tarkoitetaan toimintatapaa, jolla yritys saa tuottoja ja toiminta saadaan kannattavaksi. Yrityksen hintatason tulee olla oikeassa suhteessa asiakkaille tuotettuun arvoon ja kilpailijoiden hinnoitteluun. (Bergström & Leppänen 2015, 233–234.)

Hankintahinta on vain yksi tuotteen tai palvelun hankinnan aiheuttamista kustannuksista. Hankinnan kokonaiskustannukset muodostuvat muun muassa seuraavista osatekijöistä: hankintahinta, ostamisen kustannukset, tavarankäsittelyn kustannukset, tullit ja verot, huolinta, varastointi, tarkastus, hallinto, myöhästymisseuraamukset, reklamaatio, palautus ja kehittämiskustannukset. (Ritvanen & Koivisto 2007, 124.)

Ennen varsinaista hankintaa, kustannuksia aiheuttavat toimittajien etsintä, arviointi ja hyväksyntä, toimittajien valinta sekä kehittäminen. Hankinnan jälkeen kustannuksia voi syntyä muun muassa virheellisestä palvelusta, korjauksista, viivästyksistä ja kunnossapidosta sekä yhteistyön tekemisestä toimittajan kanssa. (Nieminen 2016.)

Yksinkertaisesti kokonaishinta muodostuu siis hankintahinnasta, hankintakustannuksista, käytön aikaisista kustannuksista ja kustannuksista, jotka liittyvät hankinnan käytöstä poistoon tai hävitykseen (Harmaala & Jallinoja 2012, 155). Hinta voi olla myös jossain tilanteessa yksi laatukriteereistä, ja hintaa voidaan

tarkastella suhteessa asiakkaiden laatuodotuksiin. Korkeampi hinta voidaan rinnastaa parempaan laatuun. (Grönroos 2015, 122–123.) Ostaja myös arvioi hankinnan tarjoamia ja oletettavia hyötyjä suhteessa hintaan ja kokonaiskustannuksiin (Harmaala & Jallinoja 2012, 155).

Hankintapäätöksen kokonaiskustannusvaikutukset pidemmällä aikavälillä ovat useissa hankintatapauksissa tärkeämpiä kuin itse hankintahinta. Merkittävä osa kokonaiskustannuksista syntyy vasta myöhemmin ja tämä tekee kustannusvaikutuksien arvioinnista haastavaa. (Iloranta & Pajunen-Muhonen 2015, 152.)

5.1 Palvelun hinnoittelu

Palvelun hinnoittelu on yleensä vaikeampaa kuin tuotteen hinnoittelu. Syynä on se, että palveluita ja palveluista saatavaa hyötyä on haastavampaa verrata keskenään kuin tuotteita. Erottuakseen kilpailijoista, tuotteen liitännäisenä tarjotaan erilaisia tuki- ja ylläpitopalveluita, ja palvelun lisäksi tarjotaan lisäarvopalveluita. (Ritvanen & Koivisto 2007, 178.)

Palvelun hinnoittelussa logistiikan ostajan tulee verrata hintaa saamaansa hyötyyn, jota voidaan kuvata esimerkiksi referensseillä, laskelmilla ja palvelutakuulla. Referensseillä tarkoitetaan suosituksia ja aikaisempien asiakkaiden tai tahojen suosituksia sekä kertomuksia hyvistä kokemuksista. Referenssinä voidaan pitää myös sitä, kuinka moni on ostanut vastaavan palvelun. (Ritvanen & Koivisto 2007, 178.)

Kustannuksia pidetään perinteisesti hinnoittelun lähtökohtana. Palvelun hinnoittelu perustuu usein kustannuksiin, kysyntään, kilpailuun ja yrityksen liiketoiminnan tavoitteisiin. Samalla on otettava huomioon myös asiakkaiden kokemus arvo ja erilaisten asiakkaiden hintaherkkyys. (Bergström & Leppänen 2015, 233–235.)

Hinnoittelun kolme perusmenetelmää ovat kustannusperusteinen, kilpailuperusteinen ja kysyntäperusteinen hinnoittelu. Kustannusperusteisella hinnoittelulla tarkoitetaan tuotantokustannuksiin ja tavoiteltuun katteeseen perustuvaa

hintaa. Kustannusperusteinen hinnoittelu on yleistä palveluiden osalta. Kilpailuperusteisella hinnoittelulla tarkoitetaan kilpailijoiden hintoihin perustuvaa hinnoittelua. Kilpailuun perustuvaa hinnoittelua käytetään, kun yritysten tarjoamat palvelut ovat hyvin samankaltaisia tai jos kilpailevia tarjoajia on vain muutama ja kilpailu on kovaa. Kysyntäperusteisella hinnoittelulla tarkoitetaan asiakkaan palvelusta saamaan hyötyyn ja sen arvottamiseen perustuvaa hintaa. Hinnoittelun on määrä arvioida sitä, mitä asiakas on valmis maksamaan palvelusta. (Pesonen ym. 2002, 36.)

Lisä- ja oheispalvelut voidaan hinnoitella ja myydä erikseen. Palvelun hinta voi olla myös kiinteä. Palvelun hinta voidaan erilaistaa ja kohdentaa asiakkaan tai tilanteen mukaisesti. Palvelun hinnalle tyypillistä on, että saman alan eri toimijoiden hinnat eivät poikkea toisistaan kovin paljoa. Paketoimalla tai riisumalla palvelu erilaistetaan se kilpailijoista. (Bergström & Leppänen 2015, 235.)

Hinta voi olla kiinteä tai se voi olla muuttuva (Ritvanen & Koivisto 2007, 178). Palvelupaketilla voi olla kokonaishinta tai peruspalvelu ja lisä- ja tukipalvelut voidaan hinnoitella erikseen (Pesonen ym. 2002, 36). Hinta voidaan selvittää tarjouskilpailulla, jos palvelun hinta voidaan määritellä tarpeeksi yksityiskohtaisesti ja potentiaalisia toimittajia on tarjolla riittävästi. Tarjouskilpailun lisäksi toinen vaihtoehto hinnan selvittämiseksi on toimittajan ja ostajan välinen neuvottelu. Neuvottelu on myös palvelun hinnan selvittämisen keino, jos tarjolla on vain yksi potentiaalinen toimittaja. (Ritvanen & Koivisto 2007, 178.)

Hinnan ja hyödyn välillä on vallittava kilpailukykyinen suhde. Suhteeseen liittyy myös hintajouston käsite. Hintajoustolla tarkoitetaan, että hinnan noustessa kysyntä pääsääntöisesti laskee ja sen myötä myyntimäärä laskee. Sama pätee myös päinvastoin, hinnan laskiessa kysyntä ja myyntimäärä kasvavat. (Haverila ym. 2009, 183.)

5.2 Hankintasopimus

Ilorannan ja Pajunen-Muhosen (2015, 274–276) mukaan sopimuksella on kaksi eri funktiota. Ensinnäkin sopimuksessa ilmaistaan, miten sovitaan toi-

mintatavoista ja toiseksi mitä seuraa, jos jokin asia ei sujukaan sovitulla tavalla. Niemisen (2016) mukaan sopimusehto koostuu velvoitteesta sekä sen rikkomisesta määritellystä seuraamuksesta.

Sopimus on osapuolten välinen oikeustoimi, jossa osapuolet sopivat keskenään esimerkiksi kaupasta. Peruslähtökohta on, että sopijaosapuolet ovat velvollisia toimimaan sopimuksen mukaisesti. (Yritystoiminta s.a.) Hyvä sopimus on sisällöltään selkeä ja siihen on kirjoitettu yksiselitteisesti asiat, joista sovi-
taan (Nieminen 2016).

Hankintasopimus on määritelty julkisten palveluhankintojen yleisissä sopimusehdoissa tilaajan ja toimittajan väliseksi sopimukseksi palvelun tuottamisesta sopimusehtojen mukaisesti (Valtiovarainministeriö 2017). Hankintasopimuksessa ostaja ja toimittaja sopivat hinnasta, hankintamääristä, toimitusajoista, laadusta ja palautuksista/reklamaatiosta. Hankintasopimusta tehdessä sovi-
taan myös periaatteista, joiden mukaan kannetaan riskit. (Ritvanen & Koivisto 2007, 116.)

Palveluhankinta on ostajan ja toimittajan välillä tehty kirjallinen sopimus, jolla on taloudellista arvoa. Sopimusoikeudellisesta näkökulmasta ostajan ja toimittajan välillä vallitsee kauppasopimus. (Ritvanen & Koivisto 2007, 166.) Sopimus koostuu sopimusehdoista ja sovellettavasta lainsäädännöstä. Sopimuksessa voidaan viitata toimialan yleisiin sopimusehtoihin sekä siihen, mitä lakia tarvittaessa sovelletaan. (Nieminen 2016.)

Pidempiä hankintasopimuksia kutsutaan puite- ja vuosisopimuksiksi. Hankintasopimukset voivat olla myös yksittäistilauksia. Yksittäistilauksella tarkoitetaan satunnaista hankintaa. Vuosisopimuksella tarkoitetaan toimittajan kanssa tehtyä tietyn sopimuskauden pituista sopimusta toimituksista, toimitusajoista, hinnasta ja saatavuudesta. (Ritvanen & Koivisto 2007, 1151–16.) Puitesopimuksella tarkoitetaan sopimusta, jonka ehtoja osapuolet sitoutuvat noudattamaan myöhemmissä sopimuksissa. Myöhemmissä sopimuksissa ei tarvitse erikseen sopia puitesopimuksen sovellettavuudesta, vaan puitesopimuksen ehdot koskevat suoraan yksittäisiä sopimuksia. (Minilex 2020.)

6 LAATU JA ARVO

Laatu kertoo palvelun kyvystä täyttää asiakkaan tarpeet ja odotukset. Asiakkaan omat lähtökohdat ja käyttötarpeet vaikuttavat siihen, vastaako palvelu hänen vaatimuksiinsa. (Haverila ym. 2009, 372.) Laatu on yrityksen kilpailukyvyn ja asiakassuuntautuneisuuden symboli. Laatu nähdään ominaisuutena, ja on käsitteenä monialainen. (Sakki 2003, 155.) Laatu tulee määritellä samalla tavalla kuin asiakkaat sen määrittelevät. (Grönroos 2015, 98–100.)

Palveluntarjoajan ymmärtäessä, miten asiakkaat kokevat ja arvioivat palvelun laadun, palveluntarjoaja voi määrittää, miten arvoja voidaan hallita ja ohjata haluttuun suuntaan. Palveluntarjoajan tulee selvittää palveluajatuksen, asiakkaille tarjottavan palvelun ja asiakkaan saamien hyötyjen keskinäinen suhde. (Grönroos 2015, 98–100.)

Grönroosin (2015, 98–100.) mukaan laadun parantaminen mainitaan usein yrityksen sisäiseksi tavoitteeksi määrittämättä selvästi, mitä palvelun laadulla tarkoitetaan. Jos laatu määritellään liian kapeasti, laatusuhteet ovat vaarassa jäädä liian kapea-alaisiksi.

6.1 Koettu palvelun laatu

Palvelun laatua koskevien tutkimusten perusta muodostuu yhä useammin koettuun palvelun laatuun pohjautuvasta lähestymistavasta ja palveluprosessista sekä sen lopputuloksesta saatujen kokemusten vertaamisesta asetettuihin odotuksiin. Koettu palvelun laatu -käsite tarkoittaa sitä, miten asiakkaat kokevat palvelun ominaisuudet. (Grönroos 2015, 98–100.)

Palvelun kokonaislaatu syntyy odotetusta ja koetusta laadusta. Asiakkaan kokema laatu on jaettavissa tekniseen ja toiminnalliseen laatuun. Tekninen ja toiminnallinen laatu yhdessä yrityksen imagon kanssa muodostavat käsityksen koetusta palvelun laadusta. Kokonaislaatuun vaikuttavat myös asiakkaan odotukset palvelusta. (Pesonen ym. 2002, 46.) Palvelun laatu on hyvä, kun koettu laatu vastaa asiakkaan odotuksia eli odotettua laatua (Grönroos 2015, 105).

Asiakkaan ennakkokäsityksiä laadusta kutsutaan odotetuksi laaduksi. Asiakkaalla on mielikuva siitä, mikä palvelun taso on riittävä ja minkä tasoista palvelua asiakas haluaa. Näiden kahden tason väliin jää palvelun toleranssivyöhyke, jolla tarkoitetaan niin sanotusti hyväksyttävän palvelun aluetta. Toleranssivyöhyke kuvaa asiakkaan sietämää palvelun tason vaihteluväliä. (Pesonen ym. 2002, 46.)

Asiakkaan odotukset muodostuvat useista eri tekijöistä. Asiakkaan tarpeet ovat palvelun hankkimisen lähtökohta, ja sen myötä vaikuttavat siihen, mitä asiakas odottaa palvelulta. Hinta vaikuttaa odotuksiin siten, että korkeammalla hinnalla odotetaan palvelulta enemmän. Asiakkaan aikaisemmat kokemukset, muiden suositukset sekä kilpailijoiden tarjonta ohjaavat myös odotuksia. (Pesonen ym. 2002, 47.)

Laatutekijöillä tarkoitetaan palvelun ominaisuuksia, joiden perusteella asiakas arvioi palvelua. Laatutekijät ja niiden merkitykset eroavat asiakaskohtaisesti, koska asiakkaiden tarpeet poikkeavat toisistaan. Palveluiden laatutekijöitä ovat luotettavuus, asiakasvaste, uskottavuus, empaattisuus ja ympäristö. (Haverila ym. 2009, 372.)

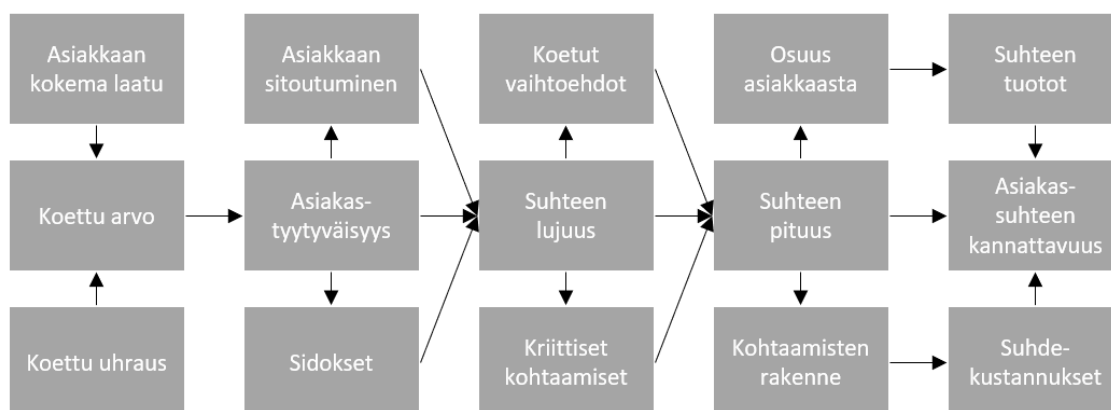
Koettu palvelun laatu syntyy teknisestä ja toiminnallisesta laadusta sekä yrityksen imagosta eli yrityskuvasta. Koettuun laatuun vaikuttavat asiakkaan ja palvelun tarjoajan välisten vuorovaikutustilanteiden tapahtumat. Teknisellä laadulla tarkoitetaan sitä, mitä asiakas saa palvelutilanteessa, ja mitä asiakkaalle jää palvelutilanteesta. Toiminnallisella laadulla tarkoitetaan sitä, kuinka asiakas saa palvelun, ja millaiseksi asiakas kokee palvelutilanteen. Eri toimijoiden välillä eroa on enemmän teknisen kuin toiminnallisen laadun osalta. Teknistä laatua voidaan verrata ydinpalveluun ja toiminnallista laatua lisä- ja tukipalveluihin. (Pesonen ym. 2002, 47.)

6.2 Asiakkaan kokema arvo ja hyöty

Arvo on suhteellisen yleisluontoinen, pysyvä taipumus ja kohteiden sekä objektien arvostus. Asiakkaan kokema arvo on hyvin laaja käsite. (Kuusela & Rintamäki 2002.) Asiakasarvo tarkoittaa asiakkaan kokeman hyödyn ja kustannusten välistä erotusta tai suhdetta (Tirkkonen 2013).

Asiakkaan kokema arvo syntyy palvelun käytön aikana. Arvontuottaminen asiakkaalle on käyttäjän ja toimittajan välistä toimintaa, ja palvelukokemuksessa arvontuottamista kutsutaan käyttöarvoksi. Asiakas maksaa odotetusta käyttöarvosta, ja jos asiakas kokee saaneensa rahalle vastinetta, se johtaa asiakastyytyvyyteen, luottamukseen ja lopulta asiakkaan lojaliteettiin. (Tirkkonen 2013.) Kokema arvo muodostuu teknisistä, taloudellisista, sosiaalisista hyödyistä tai koettujen hyötyjen ja uhrausten erotuksena. Asiakkaan kokemalla hyödyllä tarkoitetaan yhdistelmää asiakkaan kokemista positiivisista ominaisuuksista, jotka liittyvät palveluun, asiointikokemukseen tai asiointipaikkaan. Asiakkaan kokemilla uhrauksilla taas tarkoitetaan negatiivisten ominaisuuksien yhdistelmää. (Kuusela & Rintamäki 2002.)

Asiakkaan kokemaa laatua ja arvoa voidaan peilata asiakassuhteen kannattavuuteen. Asiakkaan kokeman arvon ja asiakkaan kannattavuuden väliin mahtuu useita eri tekijöitä, joita tulee seurata ja hallita, jotta asiakas vaikuttaa yrityksen voittoon myönteisesti. Kuvassa 4 esitetty malli asiakassuhteen kannattavuudesta havainnollistaa sitä, mitä tulee ottaa huomioon ja miten tulisi ajatella tarkastelleessa asiakassuhteen kannattavuutta. (Grönroos 2015, 200–201.)



Kuva 4. Asiakassuhteen kannattavuuden malli (Grönroos 2015)

Asiakassuhteen kannattavuuden malli sisältää neljä kytköstä, joita ovat:

- asiakkaan kokemasta arvosta asiakastyytyvyyteen
- asiakastyytyväisyydestä suhteen lujuuteen
- suhteen lujuudesta suhteen pituuteen

- suhteen pituudesta asiakassuhteen kannattavuuteen (Grönroos 2015, 200–204.)

Asiakkaan kokema arvo määrää asiakastyytyväisyyden. Asiakkaiden käsitykset tarjoaman arvosta, ja jatkuvissa asiakassuhteissa koko suhteen arvosta riippuu siitä, millaiseksi asiakas kokee koko palvelutarjoaman eli ydinratkaisun ja lisäpalveluiden laadun verrattuna uhrauksiin. (Grönroos 2015, 200–204.)

Asiakastyytyväisyys lujittaa asiakassuhdetta. Vaikutus suhteen lujuuteen ulottuu myös asiakkaan sitoutumiseen ja osapuolten välisiin sidoksiin, koska luja asiakassuhde vaatii asiakkaalta sitoutuneisuutta. Kuitenkin tyytyväisyyden, sitoutumisen ja sidostuen tulee olla mittavia, jotta ne vaikuttavat ratkaisevasti asiakassuhteen lujuuteen. Asiakassuhteen lujuus vaikuttaa siihen, kuinka paljon vaihtoehtoisia ratkaisuja asiakkaat harkitsevat. (Grönroos 2015, 200–204.)

Asiakassuhteen lujuus näkyy suorasti ja epäsuorasti sen pituudessa. Lujempi suhde kestää yleensä pidempään, koska asiakas ei koe tarvetta lopettaa suhdetta tai etsiä vaihtoehtoisia ratkaisuja. Pitkä asiakassuhde vaikuttaa myönteisesti asiakkaan kannattavuuteen. Jatkuvaan suhteeseen tyytyväisen asiakkaan voidaan olettaa ostavan enemmän palveluita, ja jatkuvassa suhteessa molemmat osapuolet oppivat tekemään yhteistyötä, jolloin asiakas käyttää tarjoamia tehokkaammin ja yksilöllisemmin. Tällöin virheitä sattuu vähemmän. Asiakassuhteen pituuden voidaan osoittaa vaikuttavan suhteen kannattavuuteen. Pitkä suhde kasvattaa voittoa, koska tällöin voidaan minimoida asiakashankinnan kustannukset ja hinnoittelu voidaan yksilöllistää. (Grönroos 2015, 200–204.)

Kaikkien neljän kytköksen toteutuessa, uhrauksiin verrattuna hyväksi koettu palvelun laatu lisää asiakassuhteen kannattavuutta. Suhteen lujuus vaikuttaa todennäköisesti suoraan asiakassuhteen kannattavuuteen, vaikuttaen välillisesti tuottovirtojen, taloudellisempien palveluprosessien ja pienempien suhderekustannusten välityksellä. (Grönroos 2015, 200–204.)

7 STEVECO OY

Opinnäytetyön toimeksiantaja, Steveco Oy on Suomen johtava satamaoperaattori, suurin ahtauspalveluiden tuottaja sekä markkinajohtaja metsäteollisuustuotteiden kuljetuksissa (Steveco 2020b). Stevecon tuottamia satama- ja logistiikkapalveluita ovat muun muassa laivaoperointi, konttiterminaalitoiminnot, konttien ja trailerien käsittely, varastointi- ja kontituspalvelut, vaunu- ja autokuormaukset, kansainväliset kuljetukset, kotimaan kuljetukset sekä huolinta- ja tullauspalvelut. Steveco tarjoaa myös kansainvälisiä maantie-, rautatie- ja lentorahteja sekä niihin liittyviä palveluita. (Steveco Oy 2020a.)

Satamaterminaalit sijaitsevat Kotkan Mussalossa ja Hietasessa sekä Helsingin Vuosaarella. Steveco Logistics operoi Kouvolassa maaliikenneterminaalina ja tytäryhtiö Oy Saimaa terminals Ab operoi Haminan ja Saimaan alueen satamissa sekä terminaaleissa. Yrityksen pääkonttori sijaitsee Kotkassa (Steveco Oy 2020c.) Konsernin Emoyhtiö Steveco Oy:n lisäksi konserniin kuuluvat tytäryhtiöt Oy Saimaa Terminals Ab, Suomen Satamatekniikka Oy ja Kiinteistö osakeyhtiö Kotkan Kipparinkulma. Suurimpia osakkeenomistajia ovat Stora Enso, UPM-Kymmene ja Finnlines. Koko konsernin liikevaihto vuonna 2019 oli 146,6 miljoonaa euroa, ja konserni työllisti vuonna 2019 yhteensä 855 henkilöä. (Steveco Oy 2020b.)

Stevecon perustehtävänä on tuottaa asiakkailleen logistiikan palveluita kustannustehokkaasti, kannattavasti ja vastuullisesti. Stevecon arvoja ovat vastuullisuus, merihenkisyys ja avoimuus. (Steveco Oy 2020b.) Steveco julkaisi vuonna 2019 vastuullisuusperiaatteet, joita Steveco Oy ja sen tytäryhtiöt ovat sitoutuneet noudattamaan. Steveco edellyttää vastuullista toimintaa myös omilta kumppaneiltaan. (Steveco Oy 2020d.)

Stevecon vastuullisuusperiaatteita ovat seuraavat:

- toimia hyvänä yrityskansalaisena
- viestiä kumppaneidensa kanssa reilusti ja avoimesti
- käsitellä haltuunsa uskottua tietoa asianmukaisesti ja huolehtia sitä koskevasta tietoturvasta
- toimia vastuullisena kumppanina asiakkaan kuljetusketjussa
- huolehtia henkilöstönsä terveydestä, turvallisuudesta ja hyvinvoinnista

- tuntea vastuunsa ympäröivästä yhteiskunnasta, luonnosta ja sijainnista meren äärellä
- tehdä vastuullista hankintaa
- edellyttää itseltään ja kaikilta kumppaneiltaan oikeudenmukaista ja yhdenvertaista toimintatapaa
- olla hyväksymättä lahjontaa missään muodossa
- toimia edellä mainittujen periaatteiden mukaisesti (Steveco Oy 2020d.)

Vastuullisuusperiaatteisiin on kuvattu, että Steveco tekee hankintansa vastuullisesti ja tarveharkintaisesti. Hankintojen ympäristövaikutukset huomioidaan, ja toimittajilta edellytetään vastuullisiin toimintatapoihin sitoutumista. (Steveco Oy 2020d.) Steveco auditoi omia palveluntuottajiaan säännöllisesti, ja auditoinneissa perehdytään tarkemmin toimintaan sekä ympäristövaikutuksiin. (Tuokko 2020b.)

Stevecolla on strategisesti tärkeitä alihankkijoita niin varasto- kuin kuljetuspuolellakin (Tuokko 2020a). Alihankkijat ja yhteistyökumppanit mahdollistavat monipuolisen palvelutarjonnan Stevecon asiakaskunnalle. Asiakkaille voidaan tarjota erilaisia palvelukokonaisuuksia, jotka rakennetaan alihankkijoiden avulla. Ilman alihankkijoita ja yhteistyökumppaneita kaikkia palveluita ei pystyttäisi toteuttamaan ja tarjoamaan. (Huovila 2020.) Eri yhteistyökumppaneilla on erilaisia mahdollisuuksia tarjottavanaan. Esimerkiksi yhteistyökumppanit mahdollistavat erikoiskaluston tarjoamisen asiakkaalle. (Tuokko 2020a.)

8 HAASTATTELUIDEN TOTEUTUS

Tässä luvussa esitellään tutkimusmenetelmien eli teemahaastatteluiden ja lomakehaastatteluiden toteuttaminen. Luvussa esitellään haastateltavat yleisesti.

8.1 Teemahaastattelut

Opinnäytetyön suunnitteluvaiheessa teemahaastattelut oli suunniteltu järjestettäväksi asiakastapaamisten yhteydessä, jolloin haastattelut olisi toteutettu kasvotusten. Kun haastattelut olivat ajankohtaisia, jouduimme toimeksiantajan kanssa muuttamaan suunnitelmaa johtuen COVID-19 koronaviruksesta. Koronaviruksen vuoksi asiakkaat olivat siirtyneet etätyöskentelyyn. Tämän vuoksi teemahaastattelut päädyttiin toteuttamaan etänä Microsoft Teams -oh-

jelman kautta. Haastateltavat saivat kutsun sähköpostitse sekä heille lähetettiin teemahaastattelun runko etukäteen tutustuttavaksi. Haastattelut äänitettiin, jolloin haastatteluaineisto oli mahdollista käydä haastattelun jälkeen läpi.

Haastateltavat asiakkaat

Teemahaastatteluihin osallistui seitsemän asiakasta. Haastatellut asiakkaat edustavat metsä-, metalli-, teräs- ja kumiteollisuuden sekä erikoiskaupan alan yrityksiä. Haastateltavista asiakkaista viisi toimii pääsääntöisesti viennin puolella ja kaksi tuonnin puolella.

Asiakkaiden Stevecolta hankkimia logistiikkapalveluita ovat muun muassa seuraavat palvelut:

- maantiekuljetukset Baltiasta ja Euroopasta Suomeen
- tuontihuolinta ja konttien käsittely Suomessa
- kotimaan maantiekuljetukset
- maantiekuljetukset ulkomaille mm. Venäjälle ja Eurooppaan
- satamatoiminnot ja terminaalipalvelut
- varastointi
- vientyksiköiden lastaaminen, kontti- ja trailerlastaukset
- break bulk -käsittely
- syöttöliikenne tehtaalta satamaan
- tuonti- ja vientimerirahdit
- vientihuolinta

Metsäteollisuuden yritysten Stevecolta hankkimat palvelut ovat pääasiassa vientiä koskevia toimintoja. Yritysten toimintaympäristö on globaali, ja viennin pääpainoalue on Euroopassa. Esimerkiksi vaneria viedään Eurooppaan, ja sellua viedään kotimaan lisäksi myös Eurooppaan ja Aasiaan. Metsäteollisuus on kokonaisuudessaan kilpailtua niin kotimaassa kuin kansainvälisestikin. Sahatavaran ja sellun osalta kilpailijoita löytyy ympäri maailmaa, ja kartonkipuolella on muutama iso kilpailija Suomessa.

Metalli- ja terästeollisuudesta haastateltiin sekä viennin että tuonnin puolella pääsääntöisesti toimivia yrityksiä. Yritysten Stevecolta hankkimat palvelut ovat pääasiassa kuljetuspalveluita. Yritysten päämarkkina-alue on Euroopassa, ja kilpailijoita löytyy Euroopasta sekä Aasiasta.

Kumiteollisuus on vahvasti kilpailtu ala niin Suomessa kuin kansainvälisesti. Alalla on paljon toimijoilla, joilla on erilaisia strategioita. Pääsääntöisesti markkinat ovat vientiä, mutta myös tuontia on huomattava määrä. Stevecolta hankittavat palvelut ovat kuljetuspalveluita.

Erikoiskaupan alalla (huonekalukauppa) on pientä vientiä Baltiaan, mutta enimmäkseen toimitaan tuonnin puolella. Markkina-alue on Suomessa. Stevecolta hankittavia logistiikkapalveluita ovat tuontirahdit maanteitse ja varastoinnin piikkien tasaukset. Alalla on kilpailua, mikä näkyy esimerkiksi hintakilpailuna sekä mainonnassa.

Metsäteollisuudessa kysyntä on kuukausitasolla tasaista, mutta kysynnässä on toimialakohtaisia eroavaisuuksia. Esimerkiksi sahatavaran kysyntä seuraa globaalia tasoa ja markkinahintaa, laminaattituotteissa kysyntä on tasaista, ja sellun kysyntä pysyy vakiona, ellei tule suurien sopimusten peruuntumisia tai tehtaiden seisakkeja. Kysynnässä vaihtelut näkyvät esimerkiksi hintatason vaihteluina. Hintataso määräytyy kilpailutilanteen ja globaalin kysynnän mukaan. Metalliteollisuudessa kysynnässä on selkeitä sesonkivaihteluita: ensimmäinen kvartaali nousee, toinen kvartaali on kovin, kolmas kvartaali on hiljaisempi ja neljäs eli viimeinen kvartaali on kaikkein hiljaisin. Kysyntään vaikuttavat esimerkiksi teollisuuden syklit. Terästä käyttävät eri teollisuuden alojen toimijat myös Suomessa. Kumiteollisuudessa kysyntä on vahvasti kausittaista ja jakautuu kahteen kauteen, kevät ja syksy. Erikoiskaupan alalla kysyntä on melko tasaista, mutta painottuu alejaksoihin. Yritysten kysyntä ja sen vaihtelut vaikuttavat suoraan palveluiden tarpeisiin ja hankintaan. Kysynnän vaihtelu näkyy Stevecolla esimerkiksi tavarankäsittelymäärissä. Huomattavissa on jaksoja tai kvartaaleja, jolloin tavaraa liikkuu keskimääräistä vähemmän tai enemmän.

Haastatellut asiakkaat edustavat eri toimialojen yrityksiä, ja yritykset ovat myös eri kokoisia. Kaikki haastatellut asiakkaat ovat kansainvälisiä yrityksiä, ja suurin osa toimii useammalla eri liiketoiminta-alueella sekä useammassa eri maassa. Suurin osa yrityksistä on suuryrityksiä, mutta haastatteluihin osallistui myös pienyritys. Yritysten logistiikkapalveluiden hankinta voi olla keskitettyä tai logistiikkapalveluiden hankinta voi olla osa koko logistiikkaorganisaatiota, ja käsittää palveluiden hankinnan lisäksi myös operatiivisen logistiikan hallintaa.

Palveluiden hankintojen suhteen on määritelty toimintamalleja, ja hankintaprosessit voivat noudattaa vakioitua kaavaa. Esimerkiksi logistiikkapalveluiden kilpailuttaminen on henkilöstömäärän mukaan määritellyssä pienyrityksessä vähäisempää verrattuna suuryrityksen logistiikkapalveluiden kilpailuttamiseen. Suuryrityksessä palveluiden kilpailutus voi olla hankintaprosessissa suuremmassa roolissa, kilpailutus voi olla säännöllisempää tai vakioidumpaa.

Steveco Oy

Teemahaastatteluihin osallistui myös Stevecolta yksi myyntipäällikkö ja yksi logistiikkapäällikkö, jotka edustavat muun muassa maantie-, rautatie- ja meri-rahtien sekä varastointitoimintojen myyntiä. Stevecolla kysyntä eri liiketoiminta-alueilla vaihtelee, mutta vaihtelun huiput tasoittuvat, kun jossain toiminoissa on hiljaisempaa ja toisaalla määrät ovat nousussa. Kysynnässä on myös vaihtelua johtuen laajasta asiakaskunnasta. Sellun, paperin ja sahatavaran markkinatilanne ohjaa selkeästi myös Stevecon kautta liikkuvaa tavaramäärää.

Teemahaastattelut etenivät pääosin liitteessä 1 esitetyn rungon mukaisesti. Haastatteluiden pituudet vaihtelivat 20 minuutista 50 minuuttiin. Äänitetyt haastattelut kuunneltiin läpi, kirjoitettiin puhtaaksi, ja vastauksia eriteltiin tutkimusta tukevalla tavalla.

8.2 Lomakehaastattelut

Teemahaastatteluiden lisäksi tutkimusmenetelmänä käytettiin lomakehaastatteluita. Lomakehaastatteluihin osallistuivat teemahaastatteluihin osallistuneiden asiakkaiden vastuumyyjät. Vastuumyyjällä tarkoitetaan tässä yhteydessä henkilöä, joka on asiakkaan pääyhteyshenkilö Stevecolla. Tarkoituksena oli vertailla asiakkaan ja vastuumyyjän vastauksia.

Lomakehaastattelut lähetettiin vastuumyyjille sähköpostitse ja niihin vastattiin kirjallisena. Lomakehaastatteluita järjestettiin seitsemän kappaletta ja niihin osallistui kaksi vastuumyyjää. Lomakehaastatteluiden kysymykset (liite 2) muotoiltiin teemahaastatteluiden kysymyksiin sopiviksi.

9 TUTKIMUKSEN TULOKSET

Tutkimuksen tuloksia käsitellään haastatteluiden rungon mukaisessa järjestyksessä. Jokaisessa alaluvussa on avattu tuloksia ensimmäiseksi näkökulmasta, jossa logistiikkapalveluiden ostajana on Stevecon asiakas ja toiseksi näkökulmasta, jossa logistiikkapalveluiden ostajana on Steveco. Näiden näkökulmien lisäksi avataan vastuumyyjien arvioita asiakkaan hankintapäätöksiin liittyen.

9.1 Hankintapäätökseen vaikuttavat tekijät

Haastatteluissa nousi esiin yhteneviä vastauksia hankintapäätökseen vaikuttavista tekijöistä, mutta tekijät sekä niiden painoarvot vaihtelivat hankittavan palvelun sekä kuljetusmuodon mukaan. Osa hankintapäätökseen vaikuttavista tekijöistä on yleisluontoisia, mutta haastatteluissa eriteltiin myös hankintapäätökseen vaikuttavia tekijöitä yksityiskohtaisemmin.

Hankintapäätökseen vaikuttavat tekijät – Asiakkaan näkökulma

Hankintaprosessi alkaa tarpeen määrittelystä, ja tämä tuli esiin myös haastatteluista. Hankintaprosessiin ja sitä myöten hankintapäätökseen vaikuttaa tarpeen määrittely. Tarve asettaa vaatimuksia hankittavalle palvelulle sekä sen myötä toimittajalle. Tarve voi määräytyä esimerkiksi sisäisten asiakkaiden vaatimusten perusteella, jotka heijastuvat myös toimittajalta vaadittaviin ehtoihin. Sisäisillä asiakkailla tarkoitetaan tässä yhteydessä haastateltavan asiakkaan omia asiakkaita.

Hankintapäätöstä ohjaavat myös toimittajaa koskevat taloudelliset vaatimukset. Toimittajan on oltava taloudellisesti kilpailukykyinen ja vakaa. Toimittajan taloudellinen tilanne tarkastetaan, ja vaatimukset on täytettävä, jotta voidaan edetä sopimussuhteeseen. Haastatteluissa mainittiin, että muita hankintapäätökseen vaikuttavia asioita arvioidaan vasta, kun toimittaja on todettu taloudellisesti vakaaksi ja luotettavaksi. Sopimuksen syntymiseen vaaditaan myös toimitusketjuun sekä laatuun liittyviä asioita. Jokainen asiakas määrittelee palvelun laadun omalla tavallaan, mutta palvelun laatu voidaan määritellä esimerkiksi aiemman historian ja kokemusten perusteella.

Useampi haastateltava mainitsi, että palvelun tarve esiintyy esimerkiksi kapasiteetin tarpeena. Esimerkiksi tarvittava kuljetus-, varastointi- tai tavaran käsittelykapasiteetti voidaan arvioida viikko-, kuukausi- tai vuositasolla. Toimittajalta tarvitaan esimerkiksi viikkotasolla tietty kapasiteetti ja kyvykkyyttä takaamaan viikkovaihtelut. Tyypillistä on, että kapasiteetin tarve ei jakaudu tasaisesti sopimuksessa määritellylle ajanjaksolle. Toimittajan on pystyttävä takaamaan kapasiteetti vaihteluista riippumatta. Toimittajalta odotetaan kyvykkyyttä hoitaa tarvittavat volyymit, jotta toimitukset ja muut kuljetukset sekä tavaran käsittelyt hoidetaan sovitusti ja luotettavasti.

Hankintapäätöstä ohjaa myös toimittajan kyky vastata kysyntään. Kysyntä voi olla pääsääntöisesti tasaista, mutta eri toimialoilla on eroavia vaihteluita kysynnässä. Esimerkiksi terästeollisuudessa on Tullin asettamia Euroopan unioniin tuontia koskevia tariffikiintiöitä, jotka näkyvät konttituontien ja huolinnan tarpeessa ja määrissä.

Toimittajalta vaadittavaa joustavuutta on esimerkiksi tarvittavaan kapasiteettiin ja vaihteluihin vastaamista. Joustavuutta tarvitaan myös toimintojen sujuvuuden kannalta asiakassuhteen molemmin puolin. Joustavuutta on esimerkiksi toimitusajoissa tai palveluajoissa joustaminen.

Tärkeäksi hankintapäätökseen vaikuttavaksi tekijäksi todettiin myös toimitusvarmuus ja saatavuus. Toimitusvarmuudesta kertoo se, että jos toimittaja lupaa tietyn määrän viikkotasolla, on se pystyttävä tuottamaan. Esimerkiksi toimitusten ja muiden kuljetusten sekä tavaran käsittelyn ja muun toiminnan on tapahduttava ajoissa ja sovitun mukaisesti. Saatavuus näkyy siinä, että palvelua on saatavilla tarjotun mukaisesti silloin, kun asiakas sitä tarvitsee. Saatavuus näkyy myös esimerkiksi merirahtien puolella siinä, että laivakapasiteettia on tarjolla, ja toimittaja pystyy tarjoamaan rahtia eri varustamoiden kautta.

Hinnan lisäksi haastatteluista nousi esiin kustannustehokkuus ja kokonaiskustannusajattelu. Haastateltavat kokivat tärkeäksi, että palvelu on kustannustehokasta, ja hankintapäätöstä tehdessä ajatellaan kokonaiskustannuksia, pelkän palvelun hinnan lisäksi.

Toimittajan luotettavuutta pidettiin myös tärkeänä. Haastateltavien mukaan heidän tulee pystyä luottamaan siihen, että toimittaja pystyy pitämään kiinni muun muassa sovituista lastaus- tai toimituspäivistä. Esimerkiksi jos lastauskapasiteetti on tehtaalla pullonkaula, asiakkaan on pystyttävä luottamaan siihen, että kuljetusliike on sovittuna aikana lastaamassa. Jos kuljetusliike myöhästyy sovitusta lastausajasta, koko lastausoperaatio voidaan joutua järjestelemään uudelleen.

Ympäristöasiat nousivat esiin muutamasta haastattelusta, ympäristön huomiointi haastateltavan yrityksen toiminnassa ja se, kuinka tämä vaikuttaa toimittajaan. Haastatteluissa mainittiin, että mikäli toimittaja pystyy tarjoamaan esimerkiksi sähkö- tai kaasukäyttöisiä kuljetusmuotoja, sillä on heille arvoa. Haastateltavat mainitsivat, että heille on toimittajan ympäristön huomioonotto tärkeää ja sitä pyritään vaatimaan toimittajalta.

Palvelutarjonnassa suuressa roolissa on myös toimittajan tarjoama kalusto, kaluston kunto ja mahdolliset kaluston investoinnit. Toimittajan tarjoaman kaluston ja sen kunnon on vastattava asiakkaan tarvetta. Asiakkailla voi olla hyvinkin tarkat vaatimukset kalustolle, joten toimittaja, joka ei pysty vastaamaan kalustotarpeeseen on heikoilla kilpailussa. Kaluston vaatimuksia voivat olla esimerkiksi korkeammat painorajat tai erikoistrailerit. Mikäli toimittaja pystyy tarjoamaan sopivaa kalustoa tai on valmis investoimaan sopivaan kalustoon, toimittaja on vahvoilla kilpailussa.

Haastatteluista kävi ilmi, että päätöksenteko perustuu kriteereiden täyttymiseen, kapasiteettiin, toimittajien reklamaatioiden seuraamiseen ja sitä kautta laadun tunnistamiseen. Toimittajavalinta voi olla myös strateginen päätös. Hinta ratkaisee vasta sen jälkeen, kun muut kriteerit ovat tasavertaisia. Päätöksentekoon vaikuttavat myös aiempi yhteinen historia sekä yhteistyön sujuvuus.

Hankintapäätökseen vaikuttavat tekijät – Stevecon näkökulma

Hankintapäätökseen vaikuttavat Stevecon hankintaperiaatteissa mainitut asiat, kuten voimassa olevien lakien ja säädösten noudattaminen sekä yleisiä hyviä tapoja, moraalialia ja rehellisyyttä käyttäminen ja huomioon ottaminen.

Hankintapäätökseen vaikuttaa palvelun laatu. Laatu on ratkaiseva tekijä, kun kilpailutetaan suurempia kuljetuskokonaisuuksia.

Tuttu palveluntoimittaja voidaan valita, jos laatu ja yhteistyö on toiminut hyvin, vaikkei hinta olisikaan paras. Kun taas uutta palvelua tai toimintoa hankkiessa hinta voi olla ratkaisevin tekijä, jos palvelusta tai toiminnosta ei ole aikaisempaa kokemusta. Asiakkaan toiveet ja tarpeet määrittelevät myös Stevecon hankintapäätöstä. On tärkeää löytää toimittaja, jonka avulla palvelu voidaan tarjota omalle asiakaskunnalle.

Päätöksenteossa voi olla tilannekohtaisia eroja. Esimerkiksi markkinat jossain maassa voivat olla haastavia ja tämä on tärkeää ottaa huomioon, kun kilpailutetaan kuljetuksia. Kyseisessä maassa toimittajalla tulee olla pitkä tausta, jotta sen kanssa voidaan toimia luotettavasti. Tällöin yrityksen vakavaraisuus, pitkäjänteisyys ja luotettavuus ovat merkittävässä roolissa, verrattaessa kotimaan liikenteeseen ja toimittajiin. Jos on tiedossa, että toimittajan paperit ja tilaajavastuuasiat ovat kunnossa, on turvallisempaa luottaa siihen, että kuljetukset hoituvat oikein. Tietyillä markkina-alueilla vastaaviin asioihin tulee kiinnittää enemmän huomiota, ja tämä vaikuttaa päätöksentekoon sekä toimittajavalintaan. Tilaajavastuulla tarkoitetaan tilaajavastuulain määritelmää, jonka mukaan tilaaja on velvollinen selvittämään, että sopimuskumppanit täyttävät lakisääteiset velvoitteensa (Tilaajavastuulaki s.a.). Luotettava Kumppani -raportti on kooste tilaajavastuulain vaatimista yrityksen tiedoista (Luotettava Kumppani s.a.). Steveco tarkastaa kaikilta yhteistyökumppaneiltaan tilaajavastuulaissa määritellyt vaatimukset yrityksen kansalaisuudesta riippumatta ennen yhteistyön aloittamista. Yhteistyökumppanin ollessa ulkomainen yritys, on sen toimitettava tarvittavat tiedot esittämällä lainsäädännön mukainen rekisteriote tai todistus elinkeinonharjoittamisesta. Ulkomaisen yrityksen on toimitettava tiedot ennakkoperintärekisteristä, työnantajarekisteristä ja arvonlisäverovelvollisten rekisteristä. (Työ- ja elinkeinoministeriö 2015.)

Hankintapäätökseen vaikuttavat tekijät – Vastuunmyyjän näkökulma

Stevecon vastuunmyyjät arvioivat palvelun toimivuuden, luotettavuuden, jatkuvuuden ja hinnan vaikuttavan asiakkaiden hankintapäätökseen ratkaisevim-

min. Hankintapäätökseen arvioitiin vaikuttavan myös toimitusvarmuus ja aikatauluissa pysyminen sekä tarjolla oleva kapasiteetti. Vastuumyyjät arvioivat, että henkilökohtaiset kontaktit ja asiakkaan saama hyvä palvelu pitää asiakassuhteita yllä pidempään.

Asiakkaille on tärkeää, että palvelu toimii hyvin ja on joustavaa. Palvelun laatu on merkittävä tekijä. Tämä näkyy esimerkiksi siinä, että toimitusten aikatauluista pidetään kiinni. Myös reagoiminen ja informaation tuottaminen asiakkaille on tärkeää. Asiakkaalle tulee ilmoittaa mahdollisista aikataulumuutoksista ennen kuin asiakas huomaa sen itse tai se näkyy asiakkaalle muutoin.

9.2 Palvelun hinnan merkitys

Haastateltavat arvioivat palvelun hinnan osuutta merkittäväksi. Haastatteluista nousi kuitenkin esiin tekijöitä, jotka menevät hinnan edelle. Myös kokonaiskustannusten tarkastelua pidettiin tärkeänä.

Palvelun hinnan merkitys – Asiakkaan näkökulma

Haastatteluissa hinnan osuutta hankintapäätöksessä arvioitiin seuraavasti:

- Hinnan osuus hankintapäätöksessä on suuri.
- Hintaa on merkittävä, mutta kokonaiskustannusajattelu on tärkeää.
- Hinnan ja laadun -suhde merkitsee.
- Hinnan on oltava kustannustehokas.

Hinta-laatu -suhde koettiin merkittäväksi eli toiminnan tulee olla laadukasta. Tähän vaikuttavat myös esimerkiksi asiakaspalvelu ja muut toiminnan oheisvaatimukset. Palvelun hinnan on oltava kustannustehokas. Toimittajan on siis pystyttävä esittämään ratkaisuja, jotka ovat hinnallisesti kustannustehokkaita ja kilpailukykyisiä. Toimittajan tarjoamalla hinnalla ei ole väliä, jos toimittaja tai palvelu eivät täytä vaadittavia kriteereitä.

Hankintapäätöksessä hinnan edelle meneviä asioita ovat esimerkiksi kyvykyys tuottaa seurantatietoa ja raportointia, toiminnan ja yhteistyön helppous sekä toimivuus, kapasiteetti ja toimitusvarmuus. Muun muassa kapasiteetti mainittiin hinnan lisäksi äärimmäisen tärkeäksi tekijäksi. Halvasta hinnasta ei

ole hyötyä, jos toimittajalta ei löydy tarvittavaa kapasiteettia ja kalustoa. Palvelun laatu menee hinnan edelle.

Asiakkaan valintaan vaikuttaa myös se, minkä varaan hinta perustetaan. Jos esimerkiksi yhden toimittajan tarjoama merirahti perustetaan yhden varustamon varaan ja toisen toimittajan tarjoama merirahti perustetaan useamman varustamon varaan, voidaan valita toimittaja, jonka tarjoaman merirahdin hinnalla käytettävissä on useampi varustamo, koska tämän toimittajan saatavuus on parempi, vaikka hinta olisi korkeampi. Meriliikenteen saatavuus voi välillä asettaa rajoitteita, ja kaikki varustamot eivät toimita kaikkiin satamiin.

Haastateltavat kokivat, että hinnalla voidaan määritellä palvelun taso. Hinta voi olla tekijä, jonka mukaan aloitetaan palveluntarjoajien karsinta. Esimerkiksi kutsu tarjouskilpailuun voidaan lähettää potentiaaliselle toimittajajoukolle. Joukkoon on jo valikoitunut toimittajat, joiden palvelu vastaa tarvetta. Kun asetetaan hintahaarukka, siinä vaiheessa osa toimittajista karsiutuu pois, jos hinta on joko reilusti ala- tai yläkanttiin. Korkeampaa hintaa ei kannata maksaa, jos palvelu ei kokonaisuudessaan vastaa tarvetta, kokonaisuus ratkaisee.

Palvelun hinnan merkitys – Stevecon näkökulma

Hinta vaikuttaa päätöksentekoon. Steveco pyrkii tekemään kokonaisvaltaisia ratkaisuja ja selvittämään mikä on kokonaistaloudellisesti paras ratkaisu. Esimerkiksi kuljetushinta paikasta A paikkaan B ei välttämättä ole edullisin, mutta jos siihen saadaan lisättyä jokin toiminto, jonka vain yksi toimittaja pystyy tarjoamaan, niin tämän luonteisessa tapauksessa tarkastellaan kokonaispakettia.

Hinta voi olla kuitenkin jossain tapauksessa ratkaiseva tekijä. Ratkaisevuuteen vaikuttaa muun muassa se, kuinka vertailua tehdään. Jos vertailua tehdään, hinta voi olla se tekijä, jota katsotaan ensin. Asiakas voi järjestää tarjouskilpailussa useita hintakierroksia ja asettaa oman tavoitehintansa. Tavoitehintaan täytyy päästä, jos aikoo päästä kuljettamaan. Tämä tarkoittaa sitä, että Stevecon on saatava omilta yhteistyökumppaneiltaan ja toimittajilta hinta, jolla päästään asiakkaan tavoitteeseen.

Palvelun hinnan luonne ja paine hinnalle tulee suoraan asiakaskunnasta. Esimerkiksi asiakas voi asettaa tavoitehinnan ja odottaa, että palvelu tuotetaan mahdollisimman edullisesti. Esimerkiksi vähäpäästöisyys on ollut kasvava trendi ja painetta voi tulla asiakaskunnasta. Jos suuria investointeja vähäpäästöisempien kuljetusratkaisujen suuntaan tehdään, se vaikuttaa luonnollisesti palvelun hintaan. Välttämättä asiakas ei kuitenkaan ole valmis maksamaan palvelusta sen enempää kuin, että se toteutetaan vanhalla tavalla. Tämä on haastavaa, mutta tilanne on muuttumassa.

Palvelun hinnan merkitys – Vastuumyyjän näkökulma

Stevecon vastuumyyjät arvioivat hinnan olevan erittäin suuressa osassa asiakkaiden päätöksenteossa. Arvioitiin myös, että hinta saattaa mennä muiden asioiden edelle. Asiakkailta tulee palautetta kilpailukykyyn liittyen. Osa asiakkaista antaa heikommin palautetta, ja osa asiakkaista antaa palautetta enemmän ja voidaan käydä hyvin avoimia palautekeskusteluita. Kaikki asiakkaat eivät anna suoraan palautetta, mutta vastuumyyjät arvioivat, että palautetta tulisi, jos tarjous ei olisi toimiva. Vastuumyyjät ilmaisivat, että mikäli halutaan päästä yhteistyökumppaniksi myös seuraavalle sopimuskaudelle, on tarjouksen oltava kilpailukykyinen. Joku asiakas voi antaa hyvin palautetta kilpailutuksen yhteydessä. Palaute voi tulla kilpailutuksen ensimmäisen kierroksen jälkeen, ja sen mukaan pyritään parantamaan toiselle kierrokselle.

Vastuumyyjät arvioivat kuitenkin, ettei hinta ole aina kaikki kaikessa. Hinta vaikuttaa, mutta ei ole ratkaisevin tekijä. Mikäli hinta on liian suuri, hyvä laatu ei välttämättä pelasta kilpailussa. Jos taas asiakkaan volyymit ovat suuria, ero yhden kuorman hinnassa voi olla ratkaiseva. Hinta on tärkeä, mutta laatu ja kyvykyys tarjota kapasiteettia merkitsevät.

9.3 Toimittajan vaihtaminen

Toimittajan vaihtamiseen liittyviä asioita tarkasteltiin sopimuskausien pituuksien ja vaihtuvuuden kautta. Haastatteluiden mukaan logistiikkapalveluita kilpailutetaan säännöllisesti, ja toimittajasuhteissa pyritään pitkiin suhteisiin.

Toimittajan vaihtaminen – Asiakkaan näkökulma

Logistiikkapalveluita kilpailutetaan säännöllisesti, ja sopimuskaudet vaihtelevat pääsääntöisesti yhdestä vuodesta kolmeen vuoteen.

- Kaikki kuljetussopimukset kilpailutetaan aina.
- Merirahdit ja tuontirahdit kilpailutetaan vuosittain.
- Tehdään kuukausi ja vuosisopimuksia sekä kvartaalisopimuksia.
- Kuljetussopimusten sopimuskaudet vaihtelevat vuodesta kolmeen vuoteen.
- Maantiekuljetuksissa on pääasiassa vuositaso sopimuksia.
- Kotimaan runkorahdit ovat pidempiä sopimuskausia eli noin kolme vuotta.
- Satama- ja terminaalitoiminnoissa tehdään pidempiaikaisia runkosopimuksia ja sopimukset ovat useamman vuoden pituisia.
- Varustamot/merirahdit vuosisopimuksia.

Kotimaan runkorahdien ja jakelusopimusten järjestelyt vaativat enemmän, joten sopimuskaudet ovat noin kolme vuotta. Yleinen käytäntö kuljetussopimusten pituuksille on yhdestä kolmeen vuotta. Sopimuskausiin vaikuttaa kuitenkin markkinan luonne, kilpailutilanne ja kapasiteetin saatavuus. Mikäli toimittajalta vaaditaan suurempia investointeja, ollaan valmiita tekemään pidempiä sopimuksia. Tiettyjen palveluiden tuottaminen tai siihen tarvittava kalusto voi vaatia toimittajalta suuria investointeja. Esimerkiksi toimittajalta voidaan tarvita tietynlaisia trailereita. Tarvittavat investoinnit näkyvät myös sopimuskausien pituuksissa. Sopimuskaudet voivat olla viidestä seitsemään vuoteen, verrattuna normaaleihin kuljetussopimuksiin.

Kilpailutus on säännöllistä riippuen kuitenkin markkina-alueesta tai esimerkiksi liikenteen suunnasta tai määränpäästä. Kilpailutusta ei voida jättää tekemättä, mutta toimittajalla, jonka palvelu ja hinta kohtaavat on parempi mahdollisuus menestyä kilpailussa, jos se saa pidettyä tarvittavan volyymin ja mahdollisesti kasvattaa volyyymia. Kilpailutustilanteen luominen voi olla kuitenkin välillä hankalaa esimerkiksi satamassa, jossa toimittajia on vain vähän. Tällöin on pystyttävä miettimään, kuinka yhteistyötä pyritään kehittämään. Jos kilpailutustilanteen luominen on haastavaa, kilpailua ei välttämättä synny ja tällöin sopimukset voidaan tehdä neuvottelemalla.

Toimittajasuhteet ovat vähintään vuoden mittaisia. Toimittajavaihdoksissa on omat riskinsä ja kustannuksensa. Toimittajasuhteiden jatkuessa pidempään, toimittaja oppii tuntemaan asiakkaan tarpeen. Tämä näkyy myös hinnoittelussa. Esimerkiksi on huomattu, että pitkät toimittajasuhteet mahdollisimman pienellä toimittajamäärillä, mutta suurilla volyyymeilla ovat tuoneet parhaan mahdollisen tuloksen. Toimittajasuhteet voivat myös vakiintua, ja välttämättä kilpailutusta ei tehdä tarpeeksi. Yhteistyö toimittajan kanssa voi jatkua pitkään, jos palvelu toimii sovitusti. Haastateltavat kuitenkin kokivat, että myös uutta toimittajaa on hyvä kokeilla ja antaa mahdollisuus.

Asiakas seuraa mitä sopimuskauden aikana tapahtuu ja minkälaisena palveluntaso säilyy. Esimerkiksi jos toimittaja on kustannustehokas, mutta sopimuskauden aikana syntyy kuluja sisäisten asiakkaiden valituksista/reklamaatioista, voidaan huomata, että toimittaja ei olekaan niin kustannustehokas.

Toimittajaa ei myöskään lähdetä vaihtamaan hyvin herkästi tai pienestä syystä. Toimittajille halutaan antaa mahdollisuus parantaa toimintaa, tämä on yhteistyön kehittämisen ja sujuvuuden kannalta tärkeää. Toimiva asiakassuhde voi vaikuttaa siihen, kilpailutetaanko toimittajia sopimuskausien päätteeksi vai edetäänkö suoraan jatkosopimusneuvotteluihin.

Tuttu toimittaja rutinoituu, mutta toimittajan tuntemus ja luotettavuus parantuu. Pitkäaikainen asiakassuhde luo varmuutta ja toimii. Pitkä asiakassuhde on luonnollisesti helpompi, koska ei ole tarvetta neuvotella ja sopia niin paljon. Pitkässä asiakassuhteessa toimittaja oppii tuntemaan asiakkaan ja asiakas toimittajan, joten on helpompaa toimia. Toisaalta pieni kilpailutilanne markkinoilla on piristävää. Ei ole myöskään hyvä, jos suurissa toiminnoissa syntyy pelkästään monopoliasemia. Kun toimijoita on enemmän, kilpailu pysyy terveenä. Tietyissä toiminnoissa tiivistä asiakassuhdetta ei kuitenkaan välttämättä pääse syntymään. Tällöin kilpailuttaminen on erityisen tärkeää, jos tiedetään ettei tiivistä yhteistyösuhdetta pääse syntymään.

Toimittajan vaihtaminen – Stevecon näkökulma

Kuljetuspuolella sopimuksissa mennään asiakkaiden kuljetussopimussykkien mukaisesti, ja kuljetuksia kilpailutetaan siinä vaiheessa, kun asiakkaan sopimukset muuttuvat. Tarjousten tarkastusvälit ovat osalla asiakkaista puoli vuotta ja osalla vuoden tai kaksi. Maantiekuljetuksissa hintojen tarkastus on paljon kiinni asiakkaasta ja asiakkaan toimintatavoista. Rautatiekuljetuksissa hintataso päivittyy kuukausittain. Varastotoiminnoissa sopimukset tehdään yhdeksi vuodeksi kerrallaan. Pääasiassa varastot käydään kerran vuodessa läpi ja ne pysyvät pääsääntöisesti samoina. Usein tilanne on se, että jatketaan samalla hinnalla ilman muutoksia.

Pisimmät toimittajasuhteet ovat noin 20 vuotta. On kotimaan toimittajia, joiden kanssa on tehty noin 20 vuotta yhteistyötä ja Venäjän liikenteen toimittajia, joiden kanssa yhteistyötä on tehty 15 vuotta. Euroopan liikenteessä aletaan lähestyä kymmenen vuoden yhteistyösuhteita. Pitkät suhteet nähdään suurena etuna. Toimintatavoista, hinnasta ja tarpeesta on huomattavasti helpompaa neuvotella, kun toimittaja on valmiiksi tuttu. Toiminnassa pyritään pitkiin suhteisiin.

Toimittajan vaihtaminen – Vastuunmyyjän näkökulma

Stevecon vastuunmyyjien mukaan kilpailutus on kovaa, niin kuljetus- kuin käsittelypuolella. Esimerkiksi tuontirahdit asiakas kilpailuttaa kerran vuodessa, kotimaan runkokuljetukset kerran kolmessa vuodessa. Maantiekuljetuksissa kilpailutus voi olla kahden vuoden välein. Käsittelypuolella tavoitteena on ollut tehdä pidempiä sopimuksia kolmesta viiteen vuoteen. Kuljetuspuolella osat kilpailutetaan säännöllisesti kerran vuodessa, mutta myös pidempiä sopimuskausia voi olla nähtävissä.

Asiakkaat kilpailuttavat kokonaisia palvelupaketteja sekä pienempiä kokonaisuuksia tai yksittäisiä palvelun osia. Esimerkiksi asiakas voi kilpailuttaa meri- ja maantierahdit omina kokonaisuuksina.

Osalle asiakkaista voidaan antaa tietyistä palveluista tarjous aina seuraavaksi vuodeksi, jolloin erillistä kilpailutusta asiakkaan puolelta ei tule. Osan asiakkaiden kanssa yhteistyötä on tehty kauan, ja ollaan asemassa, jossa välttämättä

kilpailutustilannetta ei ole, jos neuvottelemalla päästään molempia asiakas-suhteen osapuolia miellyttävään ja tukevaan ratkaisuun.

9.4 Toimittajan tuottama hyöty asiakkaalle

Haastatteluissa selvitettiin kuinka palvelun toimittaja tuottaa asiakkaalle hyötyä ja arvoa palveluiden kautta sekä kartoittamaan mahdollisia kipupisteitä, joihin toimittaja pystyy vastaamaan.

Stevecon tuottama hyöty asiakkaalle – Asiakkaan näkökulma

Haastatteluista kävi ilmi, että Steveco on pystynyt tuottamaan palvelut laadukkaasti ja kohtuullisella sekä kilpailukykyisellä kustannustasolla. Steveco on pystynyt vastaamaan kysynnän vaihteluun, ja tuottamaan pääsääntöisesti tarvittavan kuljetuskapasiteetin ilman suurempia haasteita.

Steveco pystyy tarjoamaan hyvin erilaista kalustoa, ja kalusto on vastannut asiakkaan vaatimuksia. Sijainnin puolesta saatavilla oleva kalusto on esimerkiksi kipupiste, johon Steveco on pystynyt reagoimaan ja tarjoamaan kalustoa. Maantiekuljetusten puolella volyyminvaihtelut ja niihin reagoiminen on myös kipupiste, johon on saatu Stevecolta apua. Haastattelusta nousi esiin, Stevecon laaja kontaktiverkosto, jonka avulla myös haastavampiin määränpäihin on saatu järjestettyä kuljetuksia.

Palveluntarjonta nähdään monipuolisena. Steveco esimerkiksi tuottaa palvelunosia, joita asiakkaan ei ole mahdollisuutta tuottaa itse. Asiakkailta on Stevecon kanssa myös kehityssuunnitelmia tulevaisuutta ajatellen. Yhteistyötä ja toimintoja kehitetään yhdessä toimivimmiksi ja paremmin palveleviksi.

Steveco nähdään tärkeäksi toimijaksi. Toiselle asiakkaalle Steveco tuottaa palveluita, joita ilman ei pystyisi toimimaan, ja toiselle asiakkaalle Steveco on pääkumppani tietyissä toiminnoissa. Kaikille asiakkaille Steveco ei ole määrällisesti suuri yhteistyökumppani, mutta laadullisesti asianmukainen. Haastatteluissa mainittiin, että kokonaisnäkökulmasta Stevecon arvo toimijana kasvaa. Satama- ja terminaalitoiminnoissa Steveco nähdään merkittävänä toimijana ja jossain määrin monopoliasemassa. Jos tarkastellaan maantiekuljetusten

puolta, niin Stevecoa ei nähdä välttämättä suureksi toimijaksi kaikkien asiakkaiden näkökulmasta, koska yhteistyö on pienempää kuin muiden toimijoiden kanssa.

Toimittajan arvo ja hyöty määräytyy sen mukaan, mikä on toimittajan kapasiteettikyky, luotettavuus, laatu ja sitä kautta kustannustehokkuus. Volyyminvaihteluihin reagoiminen kapasiteettimielessä on maantiekuljetuksien suhteen tärkeää. Volyymi voidaan ennustaa vuositasolla, mutta virta ei ole tasaista ja siinä on vaihteluita. Toimittajalta tulee löytyä kyvykkyyttä reagoida muutoksiin.

Alihankkijoiden ja muiden palvelun toimittajien tuottama hyöty Stevecolle – Stevecon näkökulma

Stevecon yhteistyökumppanivalikoima on laaja. Jos myydään erikois- tai projektipalveluita eteenpäin asiakkaille, tarvitaan alihankkijoita ja muita yhteistyökumppaneita, joilla on tarjota erikoiskalustoa. Erikoiskalusto voi tarkoittaa esimerkiksi nosturiautoja tai erikoislavetteja, joilla pystytään kuljettamaan isoja koneita. Erikoiskalusto tuo arvoa ja hyötyä Stevecolle, koska tämän myötä pystytään tarjoamaan niitä myös asiakkaalle.

Kun myydään kokonaisia palvelupaketteja, on tärkeää, että alihankkijoiden ja yhteistyökumppaneiden kanssa saadaan rakennettua toimivia ja tarvetta vastaavia palvelukokonaisuuksia, joita ei yksin pystytä toteuttamaan ja tarjoamaan asiakkaalle. Koko sopimus asiakkaan kanssa voisi kariutua, jos alihankkijan kanssa ei saada rakennettua sopivaa kokonaisuutta. Esimerkiksi ovelta ovelle kuljetukset ovat tällainen päivittäistoiminta, jota ei pystytä tekemään ilman alihankkijoita.

Eri yhteistyökumppanit mahdollistavat erilaiset toiminnot. Esimerkiksi voidaan käyttää yhteistyökumppania, joka pystyy tarjoamaan erikoiskalustoa, joka on ainoa mahdollinen kuljetusväline asiakkaamme tarpeisiin. Varastopuolella alihankkijalla voi olla käytössään esimerkiksi liimapuun kontituksissa käytettävä Load Plate, joka on Stevecolle tärkeä työväline sekä markkinointikeino eteenpäin asiakkaille. Steveco pystyy myös tasaamaan asiakkaan työkuormia. Jos esimerkiksi asiakkaan omat varastot ovat täynnä, pystytään ohjaamaan tavara Stevecon omiin varastoihin tai Stevecon alihankkijoille varastoitavaksi.

Stevecolla on monta strategisesti tärkeää alihankkijaa varasto- ja kuljetuspuolella. Ilman hyviä alihankkijoita, toiminta logistiikkapuolella olisi paljon pienemmässä mittakaavassa.

Stevecon tuottama hyöty asiakkaalle – Vastuumyyjän näkökulma

Stevecon vastuumyyjät arvioivat, että Steveco pystyy tuottamaan luotettavaa palvelua, joka mahdollistaa pitkäaikaisen jatkuvan yhteistyön. Asiakkaiden kanssa toimintojen yhdessä kehittäminen on todella tärkeässä osassa, ja sitä painotetaan asiakassuhteen molemmin puolin.

Steveco pystyy reagoimaan ja vastaamaan suuriin volyyminvaihteluihin. Esimerkiksi poikkeuksellisen suuret työpiikit eivät ole aiheuttaneet ongelmia, ja kiireellisten tilausten toimituksiin kuljetuspuolella tai tavarankäsittelyssä on pystytty vastaamaan hyvin. Volyymien ja kysynnän vaihteluista huolimatta kалustoa on pystytty tarjoamaan tarvittava määrä, mikä on asiakkaalle tärkeää. Lyhyisiin varoitusaikoihin vastaaminen on ollut kipupiste johon Steveco on pystynyt vastaamaan. Vastuumyyjät arvioivat, että asiakkaalle voi olla myös tärkeää saada koko paketti yhdeltä toimijalta.

Haastatellut asiakkaat ovat Stevecolle tärkeitä asiakkaita. Osa asiakkaista on suuria asiakkaita koko konsernin tasolla ja osa tärkeitä tiettyjen toimintojen tai tietyn liikenteen osalta. Vastuumyyjät totesivat, että mikäli asiakkailla on suunnitelmia kasvun suhteen, kasvun mahdollistamisessa halutaan olla ehdottomasti mukana. Kaikki asiakkaat eivät välttämättä ole liikevaihdollisesti vielä kovinkaan suuria, mutta asiakkaiden volyymeissa nähdään mahdollisuuksia kasvulle.

10 TUTKIMUKSEN YHTEENVETO JA JOHTOPÄÄTÖKSET

Tutkimuksen alussa muodostettiin yksi pääongelma ja sen kaksi alaongelmaa. Ongelmat muotoiltiin tutkimuskysymyksiksi:

- Mitkä tekijät ratkaisevat toimittajavalinnassa?
 - Miten helposti logistiikkapalveluiden toimittajaa vaihdetaan?
 - Miten suuri merkitys hinnalla on palvelun laatuun nähden?

Tutkimuksen myötä kaikkiin kolmeen tutkimuskysymykseen saatiin vastaukset. Hankintapäätökseen vaikuttavia tekijöitä löydettiin yleisluontoisesti, mutta myös yksityiskohtaisemmin. Kuljetusmuodon sekä hankittavan palvelun mukaan päätöksentekoon vaikuttavissa tekijöissä oli huomattavissa eroavaisuuksia. Logistiikkapalveluiden toimittajaa ei lähdetä vaihtamaan hyvin herkästi. Toimittajalle halutaan antaa mahdollisuus korjaaviin toimenpiteisiin sekä kehittämiseen. Pitkät asiakassuhteet nähdään turvallisiksi ja hyviksi. Asiakassuhteiden pituus ja vähäinen vaihtuvuus kertoo siitä, että tuttu toimittaja pyritään valitsemaan. Hinnan merkitys on suuri, mutta se ei ole niin suuri, kuin tutkimuksen alussa arvioitiin. Tutkimuksen myötä nousi esiin asioita, jotka menevät hinnan edelle. Palvelun laatu ja laatuun vaikuttavat asiat ovat merkittäviä.

Tutkimuksen tuloksien pohjalta voidaan todeta, että itse hintaa ei nimetä kaikin tärkeimmäksi tekijäksi hankintapäätöksessä. Palvelun hinta koostuu useista eri osista, ja eri osien merkitykset sekä painoalueet vaihtelevat. Hinta itsessään ei ole se ratkaiseva tekijä hankintapäätöstä tehdessä. Ratkaisevampaa on tarkastella kokonaisuutta ja palvelun laatua eli kaikkea sitä, mitä palvelun hinnalla saadaan ja mitä kaikkea se kattaa. Tärkeää on myös tarkastella hankintapäätöksen seurauksia myös jatkoa ajatellen. Vaikka hinnan arvioitiin tutkimuksen alussa olevan jopa ratkaisevin tekijä asiakkaiden hankintapäätöksen teossa, voidaan tutkimuksen tuloksien myötä tehdä johtopäätös, että hinta on ratkaiseva, mutta asiakkaat tuovat esiin tekijöitä, jotka menevät hinnan edelle. Stevecon hankintapäätöksen teossa hinta on tärkeä, koska palvelu täytyy pystyä tarjoamaan eteenpäin asiakkaalle. Steveco tarkastelee kuitenkin hankintojaan kokonaisvaltaisesti. Vastuumyyjät arvioivat hinnan merkitystä asiakkaalle osittain samalla tapaa, mutta painottivat sen tärkeyttä.

Toimittajaa ei vaihdeta pienin perustein, vaan toimittajalle annetaan mahdollisuus korjaaviin toimenpiteisiin. Asiakassuhteissa pyritään tekemään pitkää yhteistyötä siten, että se palvelee asiakassuhteen molempia osapuolia. Tällainen toimintatapa ja yhdessä toiminnan kehittäminen on etu molemmille osapuolille. Lyhyet toimittajasuhteet tai usein tapahtuva vaihtuvuus luovat epävarmuutta ja vaikuttavat myös koko toimitusketjuun. Stevecon asiakkailla ja Stevecolla on yhtenevä näkemys pitkien asiakassuhteiden hyödyistä.

Hankintapäätökseen vaikuttavia tekijöitä ja niiden perusteluita on tutkimuksen myötä saatu kartoitettua. Tekijöissä on eroavaisuuksia toimiala- tai kuljetusmuotokohtaisesti, mutta suurin piirtein kaikkien haastatteluiden osallistuneiden lähtökohdat ovat samat. Kuljetusmuodoittain eroavaisuuksia nähdään esimerkiksi vaihtoehtoisten toimittajien määrässä ja saatavuudessa, kun verrataan maantiekuljetuksia ja merikuljetuksia. Asiakkaiden ja Stevecon hankintapäätökseen vaikuttavat tekijät ovat yhteneväisiä. Vastuumyyjien näkemykset asiakkaiden hankintapäätökseen vaikuttavista tekijöistä ovat myös hyvin yhteneväisiä verrattuna asiakkaiden vastauksiin. Tärkeinä tekijöinä pidetään hinnan lisäksi laatua, toimitusvarmuutta, aikatauluissa pysymistä ja kapasiteettia.

Steveco nähdään tärkeänä toimijana, joka mahdollistaa monen yrityksen logistiikkaketjun toimivuuden. Stevecon rooli vaihtelee palvelukohtaisesti. Tärkein toiminto on satama- ja terminaalitoiminnot. Maantiekuljetuksien osalta osa asiakkaista käyttää Stevecoa pääsääntöisesti tietyissä kuljetusosissa, ja osa asiakkaista käyttää Stevecoa vain pienimuotoisesti, jolloin Stevecon merkitys yritykselle kuljetuspuolella on pienempi kuin koko konsernin tasolla. Steveco näkee omat alihankkijansa ja muut yhteistyökumppanit erittäin tärkeiksi, koska heidän avullaan asiakkaille voidaan tarjota erilaisia palvelukokonaisuuksia.

Tutkimusmenetelmiä valittaessa oli tärkeää ottaa huomioon se, minkälaista aineistoa tutkimusta varten tarvittiin. Tutkimuksen tulokset osoittavat, että valitut menetelmät olivat onnistuneet. Tärkeää oli valita menetelmiä, joiden avulla haastatteluista saadaan laajoja ja yksityiskohtaisia vastauksia, jolloin tutkimuksen tulokset eivät jää liian yleisluontoisiksi.

Teemahaastatteluihin kutsuttiin pääsääntöisesti Stevecon asiakkaita, joiden kanssa yhteistyötä on tehty vuosia. Haastateltavat asiakkaat olivat eri toimialojen yrityksiä, ja jokaisen asiakkaan Stevecolta hankkimat palvelut eroavat toisistaan. Tutkimuksen rajaaminen tiettyihin logistiikkapalveluihin tai tietyn alan yrityksiin olisi tehnyt tutkimuksesta kohdistetumman, jolloin myös haastattelukysymykset olisivat voineet olla yksityiskohtaisempia tai tarkemmin kohdistettuja. Tämän tutkimuksen haastattelijoukko mahdollisti yleisluontoisemman tutkimuksen teon. Toisaalta tutkimusta täydennettiin siten, että tutkimuksessa vertailtiin vastuumyyjän ja asiakkaan näkemyksiä toisiinsa.

Haastatteluiden järjestäminen kasvotusten olisi voinut luoda haastattelutilanteesta henkilökohtaisemman, mikä olisi voinut heijastua myös haastateltavien vastauksiin, ja lisäkysymysten esittäminen olisi voinut olla luontevampaa. Valitsevan tilanteen huomioon ottaen, etähaastattelut olivat oikea ratkaisu. Etähaastattelu oli mielekkäämpi toteuttaa Microsoft Teams -ohjelman kautta, kuin esimerkiksi puhelimitse tai sähköpostitse.

Opinnäytetyön teoreettisessa osuudessa on käytetty monipuolisesti erilaisia internet-lähteitä ja kirjallisuutta sekä haastatteluita. Kaikkien lähteiden valinnassa on tarkasteltu lähdekriittisyyttä. Opinnäytetyön tutkimuksen tuloksia voidaan pitää luotettavina, koska toimeksiantaja osallistui asiakkaiden teema-haastatteluihin. Toimeksiantajan nimeämä opinnäytetyön ohjaaja osallistui teemahaastatteluihin sivullisena kuuntelijana. Haastatteluihin osallistuneet saivat saatekirjeen ja haastattelun rungon etukäteen tutustuttaviksi, ja haastatteluiden aineistoa on käsitelty opinnäytetyössä anonymisti. Mahdolliset väärinkäsitykset haastatteluissa pyrittiin välttämään äänittämällä haastattelut, ja haastateltavilta oli mahdollista kysyä tarkentavia kysymyksiä jälkepäin. Haastattelut todettiin toimeksiantajan kanssa onnistuneiksi, ja haastatteluista nousi esiin informaatiota, jota voidaan hyödyntää jatkossa asiakassuhteessa. Haastatteluiden kautta saatiin myös hyvää palautetta yhteistyöstä, palvelutarjonnasta ja palvelun laadusta.

11 POHDINTA

Opinnäytetyön tarkoituksena oli tutkia logistiikan ostajan näkökulmasta toimittajan vaihtamisesta aiheutuvia kustannuksia ja mahdollisia säästöjä palvelun laatuun nähden. Tutkimuksen tavoitteena oli selvittää, mitkä tekijät ratkaisevat hankintapäätöstä tehdessä, mikä on hinnan osuus hankintapäätöksessä. Tavoitteena oli myös saada toimeksiantajalle tietoa asiakkaan hankintapäätöksen teosta ja päätökseen vaikuttavista tekijöistä. Tutkimus toteutettiin laadullisena tutkimuksena ja tutkimusta varten järjestettiin teemahaastatteluita ja lomakehaastatteluita. Opinnäytetyön alkuvaiheessa aiheen oli tarkoitus käsitellä enemmän itse kustannuksia, mutta aihe rakentui lopulliseen muotoonsa tutkimuksen edetessä.

Tutkimuksen alussa oletettiin, että yksityiskohtaisia vastauksia voi olla haastavaa saada, koska tutkimuksen aihe käsittelee asioita, jotka eivät ole kaikilla yrityksillä julkista tietoa. Tutkimuksen alussa hinnan ajateltiin olevan hankintapäätöksessä ratkaiseva tekijä, mutta tutkimuksen myötä nousi esiin paljon muitakin tekijöitä, ja hinnan painoarvo jäi pienemmäksi kuin tutkimuksen alussa oletettiin.

Opinnäytetyö osoittautui mielenkiintoiseksi projektiksi, ja mielestäni onnistuinsen toteutuksessa. Opinnäytetyön tavoitteet saavutettiin tutkimusmenetelmien avulla, joten tutkimusta voidaan pitää onnistuneena. Tutkimus sai minut tarkastelemaan ja pohtimaan asiakaspalvelun merkitystä huolitsijan työssä. Huolitsija on se, johon asiakas on yhteydessä myyjän jälkeen. Huolitsijan on tärkeä osata auttaa ja palvella asiakasta luotettavasti, nopeasti ja asianmukaisesti. Tutkimuksen myötä minulle korostui palveluhenkisyuden tärkeys niin huolitsijan kuin esimerkiksi myyjänkin työssä. Asiakaspalvelu on monissa työtehtävissä tärkeässä roolissa, ja siihen on tärkeää panostaa jo uuden työntekijän perehdytyksessä.

Jatkotutkimusehdotukseksi voidaan esittää tarkempaa kustannusten tarkastelua toimittajavalinnassa. Tässä opinnäytetyössä itse kustannusten tarkastelu jäi tekemättä alkuperäisestä suunnitelmasta poiketen.

LÄHTEET

Ammattinetti s.a. Huolitsija. WWW-dokumentti. Saatavissa: http://www.am-mattinetti.fi/ammait/detail/345_ammatti [viitattu 2.9.2020].

Anttila, J-P., Jussila, A. & Mikkola, M. 2013. Hankintatoimen kehittäminen pk-yrityksissä. VTT Technology 81. PDF-dokumentti. Saatavissa: <https://www.vtt.fi/inf/pdf/technology/2013/T81.pdf> [viitattu 8.3.2020].

Bergström, S. & Leppänen, A. 2015. Yrityksen asiakasmarkkinointi. 16. uudistettu painos. Helsinki: Edita.

Bergström, S. & Leppänen, A. 2018. Yrityksen asiakasmarkkinointi. E-kirja. 16.-18. painos. Helsinki: Edita Publishing Oy. Saatavissa: <https://kaakkuri.finna.fi/> [viitattu 9.5.2020].

Creswell, J. W. 2014. Research design. Qualitative, quantitative, and mixed methods approaches. 4th ed. Los Angeles: Sage.

Eskola, S., Kiviniemi, E., Krakau, T. & Ruohoniemi, E. 2017. Julkiset hankinnat. E-kirja. Helsinki: Alma Talent. Saatavissa: <https://kaakkuri.finna.fi/> [viitattu 22.3.2020].

Grönroos, C. 2015. Palvelujen johtaminen ja markkinointi. 5. painos. Helsinki: Talentum.

Harisalo, R. 2008. Organisaatioteoriat. E-kirja. Tampere: Tampereen Yliopistopaino Oy – Juvenes Print. Saatavissa: <https://kaakkuri.finna.fi/> [viitattu 9.5.2020].

Harmaala, M-M. & Jallinoja, N. 2012. Yritysvastuu ja menestyvä liiketoiminta. Helsinki: Sanoma Pro Oy.

Haverila, M. J., Uusi-Rauva, E., Kouri, I. & Miettinen, A. 2009. Teollisuustalous. 6. painos. Ylöjärvi: Infacs Oy.

Hirsjärvi, S. & Hurme, H. 2010. Tutkimushaastattelu. Teemahaastattelun teoria ja käytäntö. Helsinki: Gaudeamus Helsinki University Press.

Hokkanen, S. & Karhunen, J. 2014. Johdatus logistiseen ajatteluun. 7. uudistettu painos. Kangasniemi: Sho Business Development Oy.

Huovila, V. 2020. Logistiikkapäällikkö. Haastattelu 9.3.2020. Steveco Oy.

Huuhka, T. 2017. Kategoriajohtaminen. PDF-dokumentti. Saatavissa: <https://hankintakirja.files.wordpress.com/2016/03/kategoriajohtaminen1.pdf> [viitattu 22.3.2020].

Hyyryläinen, E. 2012. Näkökulmia hallintotieteisiin. Vaasan yliopiston julkaisu. PDF-dokumentti. Saatavissa: <http://urn.fi/URN:ISBN:978-952-476-380-6> [viitattu 3.5.2020].

Iloranta, K. & Pajunen-Muhonen, H. 2015. Hankintojen johtaminen. Ostamisesta toimittajamarkkinoiden hallintaan. Neljäs, tarkistettu laitos. Helsinki: Tietosanoma Oy.

Kananen, J. 2017. Laadullinen tutkimus pro graduna ja opinnäytetyönä. Jyväskylä: Jyväskylän ammattikorkeakoulu.

Koppa. 2015. Määrällinen tutkimus. Jyväskylän yliopisto. Päivitetty 23.4.2015. WWW-dokumentti. Saatavissa: <https://koppa.jyu.fi/avoimet/hum/menetelmapolkuja/menetelmapolku/tutkimusstrategiat/maarallinen-tutkimus> [viitattu 7.3.2020].

Kuusela, H. & Rintamäki, T. 2002. Arvoa tuottava asiointikokemus. Hyödyt ja uhraukset henkilökohtaisen ja sähköisen asioinnin kehittämisessä. E-kirja. Tampere: Tampere University Press. Saatavissa: <https://kaakkuri.finna.fi/> [viitattu 26.4.2020].

Logistiikkaselvitys 2018. Turun yliopisto. Turun kauppakorkeakoulu. Turun kauppakorkeakoulun julkaisuja. PDF-dokumentti. Saatavissa: https://www.utu-pub.fi/bitstream/handle/10024/146609/TSE_Logistiikkaselvitys_2018.pdf?sequence=1&isAllowed=y [viitattu 9.5.2020].

Lukkari, E. 2019. Logistiikkaselvitys 2018: Suomalaisyriyten logistiikkakustannukset jatkaneet kasvuaan. Suomen Osto- ja Logistiikkayhdistys LOGY ry. Julkaistu 17.1.2019. WWW-dokumentti. Saatavissa: <https://www.ostologistiikka.fi/kategoriat/sisalogistiikka/logistiikkaselvitys-2018-suomalaisyriyten-logistiikkakustannukset-jatkaneet-kasvuaan> [viitattu 4.8.2020].

Luotettava Kumppani s.a. Vastuu Group. WWW-dokumentti. Saatavissa: <https://www.vastuugroup.fi/fi-fi/palvelut/luotettava-kumppani> [viitattu 7.9.2020].

Minilex. 2020. Mitä ovat puitesopimus ja reaalisopimus? WWW-dokumentti. Saatavissa: <https://www.minilex.fi/a/mit%C3%A4-ovat-puitesopimus-ja-reaalisopimus> [viitattu 7.5.2020].

Nieminen, S. 2016. Hyvä hankinta – parempi bisnes. E-kirja. Helsinki: Talentum Pro. Saatavissa: <https://kaakkuri.finna.fi/> [viitattu 11.4.2020].

Ojasalo, J. & Ojasalo, K. 2010. B-to-B palvelujen markkinointi. Helsinki: WSOYpro Oy.

Pellinen, J. 2019. Kustannuslaskenta ja kannattavuusajattelu. E-kirja. 3., uudistettu painos. Helsinki: Alma. Saatavissa: <https://kaakkuri.finna.fi/> [viitattu 26.4.2020].

Pesonen, H-L., Lehtonen, J. & Toskala, A. 2002. Asiakaspalvelu vuorovaikutuksena. Markkinointia, viestintää, psykologiaa. Jyväskylä: PS-kustannus.

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

Ruohomäki, I., Anttila, J-P., Heikkilä, A., Hentula, M., Kansola, M., Leino, K., Paro, J. & Salmi, T. 2011. Parempiin tuotantostrategisiin päätöksiin. Teknologia-teollisuus ry. Helsinki: Teknologiainfo Teknova Oy.

Saaranen-Kauppanen, A. & Puusniekka, A. 2006. 2.2. Teoria ja tutkimus. KvaliMOTV – Menetelmäopetuksen tietovaranto. WWW-dokumentti. Saatavissa: https://www.fsd.tuni.fi/menetelmaopetus/kvali/L2_2.html [viitattu 15.2.2020].

Sakki, J. 2003. Tilaus-toimitusketjun hallinta. Logistinen B-to-B-prosessi. Kuudes uudistettu painos. Espoo: Jouni Sakki Oy.

Salminen, A. 2008. Julkisen toiminnan johtaminen. Hallintotieteen perusteet. Helsinki: Edita Prima Oy.

Simon, H. A. 1982. Päätöksenteko ja hallinto. 2. painos. Espoo: Amer-yhtymä Oy Weilin+Göös kirjapaino.

Steveco Oy. 2020a. Palvelut. Huolinta ja kuljetukset. WWW-dokumentti. Saatavissa: <https://www.steveco.fi/fi/index/palvelut/qne9y8xti.html> [viitattu 22.2.2020].

Steveco Oy. 2020b. Steveco yrityksenä. WWW-dokumentti. Saatavissa: <https://www.steveco.fi/fi/index/steveco/scpvxiaeq.html> [viitattu 8.5.2020].

Steveco Oy. 2020c. Toimipisteet. WWW-dokumentti. Saatavissa: <https://www.steveco.fi/fi/index/toimipisteet/dLzNwr7ky.html> [viitattu 22.2.2020].

Steveco Oy. 2020d. Vastuullisuus. WWW-dokumentti. Saatavissa: <https://www.steveco.fi/fi/index/steveco/8xzayrkz2.html> [viitattu 8.5.2020].

Suomen Huolinta- ja Logistiikkaliitto ry s.a. Mitä huolinta on. WWW-dokumentti. Saatavissa: <https://www.huolintaliitto.fi/tietoa-alasta/mita-huolinta-on.html> [viitattu 18.7.2020].

Tilaajavastuulaki s.a. Vastuu Group. WWW-dokumentti. Saatavissa: <https://www.vastuugroup.fi/fi-fi/tilaajavastuulaki> [viitattu 7.9.2020].

Tirkkonen, T. 2013. Asiakasarvo ja arvolupaus. Julkaistu 16.10.2013. WWW-dokumentti. Saatavissa: <https://terhotirkkonen.com/2013/10/16/asiakasarvo-ja-arvolupaus/> [viitattu 7.5.2020].

Tuokko, M. 2020a. Myyntipäällikkö. Haastattelu 9.3.2020. Steveco Oy.

Tuokko, M. 2020b. Myyntipäällikkö. Sähköpostikeskustelu 4.-28.8.2020. Steveco Oy.

Tuomi, J. & Sarajärvi, A. 2018. Laadullinen tutkimus ja sisällönanalyysi. E-kirja. Uudistettu laitos. Helsinki: Kustannusosakeyhtiö Tammi. Saatavissa: <https://kaakkuri.finna.fi/> [viitattu 26.4.2020].

Työ- ja elinkeinoministeriö. 2015. Tilaajavastuuta ulkopuolista työvoimaa käytävälle. PDF-tiedosto. Saatavissa: <https://tem.fi/documents/1410877/2918857/Tilaajavastuuta+ulkopuolista+ty%C3%B6voimaa+k%C3%A4ytt%C3%A4v%C3%A4lle/fda6de48-41b0-4e60-a87e-688a04f3be8d/Tilaajavastuuta+ulkopuolista+ty%C3%B6voimaa+k%C3%A4ytt%C3%A4v%C3%A4lle.pdf> [viitattu 9.9.2020].

Valtiovarainministeriö. 2017. Julkisten hankintojen yleiset sopimusehdot palveluhankinnoissa. PDF-dokumentti. Saatavissa: <https://vm.fi/documents/10623/2291459/JYSE+palvelut+huhtikuu+2017.pdf/109174f0-f238-40aa-be5d-0b5bb9ddc440/JYSE+palvelut+huhtikuu+2017.pdf> [viitattu 25.3.2020].

Viitala, R. & Jylhä, E. 2013. Liiketoimintaosaaminen. Menestyvän yritystoiminnan perusta. E-kirja. Helsinki: Edita. Saatavissa: <https://kaakkuri.finna.fi/> [viitattu 10.4.2020].

Yritystoiminta s.a. Sopimukset. WWW-dokumentti. Saatavissa: <http://www.tieto.osaavayrittaja.fi/sopimukset> [viitattu 10.4.2020].

Haastattelukysymykset – Asiakas

Yritys ja haastateltavan nimi:

Tuonti __ Vienti __ Hankittavat palvelut:

Yrityksen toimintaympäristö

- Minkälainen on yrityksenne kilpailu- ja toimintaympäristö?
- Minkälainen on markkinoiden rakenne? Esimerkiksi maantieteellinen sijoittuminen.
- Minkälaista kysyntä ja kysynnän vaihtelut ovat?

Kilpailuttaminen ja hankintapäätös

- Kilpailutetaanko hankintoja säännöllisesti ja kuinka usein?
- Jos kaikki toimii ja hinta on hyvä, jätetäänkö vuosittainen kilpailutus harvemmin tehtäväksi?
- Mitkä asiat vaikuttavat hankintapäätökseen ratkaisevimmin?
- Onko hankintapäätökseen vaikuttavissa tekijöissä eroja?
- Mikä on hinnan merkitys hankintapäätöstä tehdessä?
- Kuinka pitkiä alihankintasuhteet ovat?

Palvelun arvo ja tärkeys

- Mitä arvoa ja hyötyä Steveco pystyy tuottamaan osaltaan yrityksenne toimintaan ja miten se teille näkyy?
- Onko esimerkiksi Stevecolla tarjottavana jotain erikoiskalustoa, mitä muilla ei ole?
- Mihin mahdollisiin kipupisteisiin Steveco pystyy osaltaan auttamaan ja miten?
- Kuinka tärkeä alihankkija Steveco on yrityksellenne? Esimerkiksi määrällisesti ja laadullisesti.

Haastattelukysymykset – Vastuumyyjä

Asiakas:

Yrityksen toimintaympäristö

- Minkälainen on asiakkaan kilpailu- ja toimintaympäristö?
- Minkälaista kysyntä ja kysynnän vaihtelut ovat? Miten tämä näkyy Stevecolle?

Kilpailuttaminen ja hankintapäätös

- Kilpailuttaako asiakas palveluita säännöllisesti? Minkälaiselle ajanjaksolle tarjoukset/sopimukset tehdään?
- Kilpailuttaako asiakas suurempia kokonaisuuksia, vai onko kyse yksittäisistä palvelunosista?
- Kertooko asiakas tarjouksen kilpailukyvykkyydestä? Ja antaako palautetta?
- Minkä asioiden arvioit vaikuttavan hankintapäätökseen ratkaisevimmin?
- Onko hankintapäätökseen vaikuttavissa tekijöissä eroja?
- Kuinka suuressa osassa arvioit hinnan olevan hankintapäätöstä tehdessä?

Palvelun arvo ja tärkeys

- Mitä arvoa ja hyötyä Steveco pystyy mielestäsi tuottamaan asiakkaalle ja miten arvioit sen näkyvän asiakkaalle?
- Mihin mahdollisiin kipupisteisiin mielestäsi Steveco pystyy osaltaan auttamaan ja miten?
- Kuinka tärkeä asiakas on Stevecolle? Esimerkiksi määrällisesti tai laadullisesti.