

Opinnäytetyö YAMK

Teknologiaosaamisen johtaminen

2021

Jouko Koivisto

ULKOISTETUN HANKINNAN TOIMIVUUS TEOLLISUUSYRITYKSESSÄ SIDOSRYHMIEN NÄKÖKULMASTA

Jouko Koivisto

ULKOISTETUN HANKINNAN TOIMIVUUS TEOLLISUUSYRITYKSESSÄ SIDOSRYHMIEN NÄKÖKULMASTA

Tämän opinnäytetyön tavoitteena oli selvittää ulkoisen hankinnan toimivuutta teollisuusyrityksessä sidosryhmien näkökulmasta. Opinnäytetyö rajattiin koskemaan ulkoistettuja hankinnan palveluita hankintatoimen muutosprojektin jälkeen. Hankintatoimen muutosprojektin päätavoitteet olivat alentaa hankinnan toiminnan vuosittaisia kustannuksia globaalisti 30% ja nostaa hankintatoimen tehokkuutta merkittävästi, jotta sama palvelutaso saadaan edelleen ylläpidettyä.

Määrällisen tutkimuksen tavoitteena oli saada vastauksia kysymyksiin; pystyttiinkö sama hankinnan palvelutaso ylläpitämään, vaikka kustannuksia pudotettiin merkittävästi ulkoistamisen kautta sekä oliko hankinnan ulkoistuksella merkitys sidosryhmien työmäärään ja kuinka hyvin sidosryhmät osaavat käyttää hankinnan läpivientiin liittyviä menetelmiä ja työkaluja, kun apua ei enää ole saatavilla tuotantolaitoksen paikallisen hankintatoimen kautta. Määrällisen tutkimuksen ja Webropol-kyselylomakkeen kautta oli mahdollisuus selvittää vastauksia näihin kysymyksiin.

Ensimmäisenä merkittävänä tuloksena voidaan pitää sitä, että hankinnan palvelutasoa ei ole pystytty pitämään täysin aiempaa vastaavalla tasolla. Tietoa paikallisen tuotantolaitoksen ulkoistetuista hankinnan palveluista ei ole riittävästi saatavilla. Tätä lopputulosta tukee myös avointen kysymysten kautta saadut vastaukset. Toinen keskeinen tulos liittyi sidosryhmien työmäärään. Yksikään vastaajista ei kokenut työmääränsä vähentyneen ja lähes puolet oli sitä mieltä, että työmäärä on lisääntynyt. Kolmantena keskeisenä tuloksena voidaan pitää sitä, että enemmistö vastaajista koki osaavansa käyttää Smartbuy-järjestelmää itsenäisesti. Huomionarvoista oli kuitenkin se, että yli puolet vastaajista koki ohjeistuksen olevan puutteellista.

Tämän kyselytutkimuksen perusteella ei ole mahdollista todeta, onko tavoiteltu suora kustannussäästö toteutunut sellaisella tasolla, jota yritys tavoitteli, mutta myös sitä seikkaa voidaan kuitenkin näiden tutkimustulosten perusteella vahvasti kyseenalaistaa. Kyselytutkimuksen perustella selkeää on kuitenkin se, että sidosryhmien näkökulmasta katsoen hankinnan palvelutasoa ei ole kyetty ylläpitämään vastaavalla tasolla, jolla se oli ennen toiminnan ulkoistamista.

ASIASANAT:

hankintatoimi, hankinnan organisointi, ulkoistaminen, hankintatoimen ulkoistaminen

Jouko Koivisto

THE FUNCTIONALITY OF OUTSOURCED PROCUREMENT IN AN INDUSTRIAL COMPANY FROM THE PERSPECTIVE OF STAKEHOLDERS

The aim of the present Master's thesis is to study the functionality of external procurement in an industrial company from the perspective of stakeholders. The scope of the thesis is limited to outsourced procurement services after the procurement transformation project. The main objectives of the procurement transformation project were to reduce the annual costs of procurement operations globally by 30 per cent and, simultaneously, to significantly increase procurement efficiency in order to maintain the same level of service.

The aim of the quantitative study is to get answers to the following questions: whether the same level of procurement service could be maintained even though the cost of procurement decreased significantly through outsourcing and whether procurement outsourcing had an impact on the stakeholder workload and how well the stakeholders are able to use the procurement delivery methods and tools when assistance is no longer available through on-site local procurement function. The answers to these questions were collected through the quantitative study and a Webropol survey.

The first significant result is the fact that the service level of procurement had not been maintained at a fully comparable level. The information available about the outsourced sourcing services is insufficient. This outcome is also supported by the answers received through open-ended questions. The second key finding is related to the stakeholder workload. None of the respondents experienced a reduction in their workload and almost half thought that the current workload had increased. The third key result can be seen in the fact that the majority of the respondents thought that they knew how to use the Smartbuy system independently. It was noteworthy, however, that more than half of the respondents thought that the guidance was deficient.

On the basis of the study, it is not possible to determine whether the desired direct cost savings have been achieved at the level set by the company, but this fact can also be strongly questioned on the basis of these findings. However, the survey results clearly show that, from the stakeholders' point of view, the service level of procurement has not been maintained at the level it was before the outsourcing of operations.

KEYWORDS:

procurement, procurement organization, outsourcing, procurement outsourcing

SISÄLTÖ

1 JOHDANTO	6
2 HANKINTATOIMEN ULKOISTAMINEN	9
2.1 Hankintatoimi yrityksessä	9
2.1.1 Hankintatoimen tehtävät	10
2.1.2 Hankintatoimen tavoitteet	13
2.2 Ulkoistaminen	14
2.2.1 Ulkoistamisen hyödyt	15
2.2.2 Ulkoistamisen riskit	17
3 TUTKIMUSASETELMA	21
3.1 Tutkimuksen tausta ja lähtötilanne	21
3.2 Tutkimustehtävä ja tutkimuskysymykset	23
3.3 Tutkimusmenetelmät ja tutkimuksen kulku	24
4 TUTKIMUSTULOKSET	27
4.1 Hankinnan palvelutaso ulkoistettujen toimintojen jälkeen	27
4.2 Ulkoistetun hankinnan merkitys sidosryhmien työmäärään	30
4.3 Hankintatyökalun hallinta	32
5 POHDINTAA	36
5.1 Päätulokset ja johtopäätökset	36
5.2 Tutkimustyön arviointi	39
5.3 Tutkimuksen luotettavuus	40
5.4 Kehittämisehdotukset	43
5.5 Jatkotutkimusaiheet	45
6 YHTEENVETO	47
LÄHTEET	48

LIITTEET

Liite 1. Kyselytutkimus.

KUVAT

Kuva 1. Hankintaprosessin kuvaus.	13
Kuva 2. Yrityksen eri osa-alueita voidaan ulkoistaa eri palvelutoimittajille tehokkuuden lisäämiseksi.	15
Kuva 3. Ulkoistamisen hyödyt.	17
Kuva 4. Ulkoistamisen riskit.	19
Kuva 5. Hankintatoimen järjestäytyminen hankintatoimen muutosprojektin jälkeen.	22
Kuva 6. Hankintatoimen muutosprojektista aiheutuneet merkittävät muutokset sidosryhmien näkökulmasta.	23
Kuva 7. Ulkoistetun hankinnan toimivuus sidosryhmien näkökulmasta.	27
Kuva 8. Muutokset työmäärässä hankinnan muutosprojektin jälkeen.	30
Kuva 9. Ostoehtotuksen laatiminen itsenäisesti vs. keskitetyn vastuuhenkilön kautta.	33
Kuva 10. Ostoehtotuksen laatiminen Smartbuy-järjestelmään.	33
Kuva 11. Luotettavuuden arviointi keskihajonnan kautta.	42

1 JOHDANTO

Hankinta on ollut osa yritysten toimintaa jo pitkään. Hankintatoimen rooli ja merkitys yritykselle vaihtelee sen mukaan, miten yritys kokee hankintojen aseman omassa arvoketjussaan. Hankinta on yhä enemmän strategista toimintaa ja sen rooli sekä merkitys yrityksen menestymiselle on nykyään varsin suuri. Hankintojen osuus liiketoiminnan volyyminista on merkittävä. Vaikka hankinnan merkitys on yritykselle suuri, sen osaamista ja tietotaitoa ei välttämättä pidetä yrityksen ydinosaamisena. Yrity maailmassa on pitkään vallinnut suuntaus ulkoistaa kaikki yrityksen ydinosaamisen ulkopuolelle jäävät toiminnot. Ulkoistamisella voidaan saavuttaa monia etuja, kuten merkittäviä kustannussäästöjä ja tehokkuuden kasvua. Ulkoistaminen ei kuitenkaan aina johda parhaaseen mahdolliseen tai toivottuun lopputulokseen. Osana ulkoistamista yrityksen tulee tarkastella ja mitata ulkoistuksen jälkeistä toiminnan tasoa. Ainoastaan onnistuneen ulkoistuksen kautta voidaan saavuttaa merkittävää lisäarvoa yrityksen toimintaan.

Hankintojen ulkoistaminen Suomessa on vielä melko vähäistä. Aihetta käsitteleviä tutkimuksia on vähän. Laitinen (2010) on tutkinut opinnäytetyössään hankintatoimen ulkoistamista, mutta työn tarkoituksena on ollut suunnitella, mallintaa ja toteuttaa hankintatoimen ulkoistaminen eikä tutkia ulkoistetun hankintatoimen toimivuutta, kuten tässä opinnäytetyössä. Lähdekirjallisuudessa hankintojen ulkoistamista käsittelevät monipuolisesti Iloranta & Pajunen-Muhonen (2018). Huuhka (2019) esittelee teoksessaan kattavasti hankinnan työkaluja. Huomattavasti yleisempää hankinnan ulkoistaminen on Pohjois-Amerikassa. Nieminen (2018) on tehnyt vastaavia havaintoja joulukuussa 2018 kirjoittamassaan artikkelissaan. Hankinnan ulkoistaminen aiheena on varmasti monia yrityksiä tällä hetkellä kiinnostava ajankohtainen aihe, jonka kautta on mahdollista tavoitella merkittävää kustannussäästöä ja kilpailuetua. Yritysten välinen kilpailu on kovaa ja ainoastaan löytämällä tehokkaita keinoja voi pärjätä vallitsevassa markkinatilanteessa.

Opinnäytetyön aihe valittiin, koska haluttiin tutkia hankinnan ulkoistamisen onnistumista teollisuusyrityksessä sidosryhmien näkökulmasta. Yrityksen hankintatoimen palveluita ulkoistettiin hankintatoimen muutosprojektin kautta. Hankintatoimen muutosprojekti oli viralliselta nimeltään Procurement Transformation. Muutos vietiin päätökseen syksyllä 2020. Tämän jälkeen hankintatoiminta on ollut oman globaalin hankintatoimen lisäksi kahden eri ulkoistetun palvelutarjoajan vastuulla. Ulkoistetut hankinnan palvelut toimitaan Suomen ulkopuolelta. Muutos on iso, koska tuotantolaitoksen henkilöstöä ja muita

sidosryhmiä on aiemmin palvellut paikallinen tuotantolaitoksen välittömässä yhteydessä sijainnut hankintatoimi. Keskittämällä hankintapalveluita halvemman työvoiman maihin, saadaan jo pelkästään työvoimakustannusten kautta hintaetua aikaan, vaikka työntekijöiden määrässä ei tapahtuisi merkittävää muutosta.

Tarve tutkimustyöhön perustui siihen, että yrityksen ylemmällä johdolla ei ole tällä hetkellä selkeää käsitystä siitä, miten toteutetussa hankinnan ulkoistuksessa on onnistuttu hankintatoimen muutosprojektin jälkeen eikä siitä, onko hankinnan palvelutaso pysynyt edelleen samalla tasolla kuin aiemmin, vaikka kustannukset ovat selkeästi vähentyneet. Ylemmän johdon tahtotila oli myös selvittää tutkimustyön avulla, onko tällä hankinnan ulkoistamisella ollut vaikutuksia työmäärään sisäisille sidosryhmille tuotantolaitoksen täysin paikallisen hankintatoimen lakkautuksen jälkeen. Tutkimustyö toteutettiin paikallisessa tuotantolaitoksessa laajana kyselytutkimuksena Webropol-työkalun avulla. Tutkimuskysymyksiin lähdettiin etsimään vastauksia kvantitatiivisen kyselytutkimuksen kautta.

Tämän opinnäytetyön tavoitteena on selvittää ulkoisen hankinnan toimivuutta teollisuusyrityksessä sidosryhmien näkökulmasta. Opinnäytetyö rajataan koskemaan ulkoistettuja hankinnan palveluita hankintatoimen muutosprojektin jälkeen. Opinnäytetyössä tutkitaan hankinnan palvelutason saatavuutta, tehokkuutta ja toimivuutta sekä sen vaikutuksia sidosryhmien työtehtävien määrään, kun he tarvitsevat ja käyttävät hankintapalveluita. Opinnäytetyön tarkoitus on lisäksi selvittää, kuinka helposti tietoa hankinnan palveluista on teollisuusyrityksen tuotantolaitoksessa saatavilla ja millaisella vasteajalla hankintatarpeisiin reagoidaan. Opinnäytetyössä kerätään myös tietoa siitä, miten sidosryhmät kokevat nykyiset hankinnan työkalut ja niiden käytön, sekä selvitetään hankinnan läpinäkyvyyttä sidosryhmille hankintaprosessin eri vaiheissa aina ostotarpeen ilmenemisestä tilausvahvistukseen asti. Tarkemmiksi tutkimuskysymyksiksi määriteltiin seuraavat kysymykset:

- Pystyttiinkö sama hankinnan palvelutaso ylläpitämään, vaikka kustannuksia puotettiin merkittävästi ulkoistamisen kautta?
- Oliko hankinnan ulkoistuksella merkittävä merkitys sidosryhmien työmäärään?
- Kuinka hyvin sidosryhmät osaavat käyttää hankinnan läpivientiin liittyviä menetelmiä ja työkaluja, kun apua ei enää ole saatavilla tuotantolaitoksen paikallisen hankintatoimen kautta?

Opinnäytetyö jäsenneltiin niin, että teoreettisessa viitekehyksessä (luku 2) perehdytään alan kirjallisuuteen, joka pohjautuu hankintatoimeen yrityksessä sekä hankintatoimen tehtäviin ja tavoitteisiin. Lisäksi teoreettisessa viitekehyksessä perehdytään ulkoistamiseen ja siihen liittyviin tavoitteisiin, hyötyihin ja riskitekijöihin. Luvussa 3 esitellään tutkimuksen tausta ja lähtötilanne sekä tutkimustehtävä ja tutkimuskysymykset. Lisäksi luvussa 3 kerrotaan tutkimuksessa käytettävistä tutkimusmenetelmistä ja tutkimuksen kuluista. Tutkimustuloksia esitellään tarkemmin luvussa 4. Luku 4 on jäsennelty tutkimuskysymysten mukaisesti. Viidennessä luvussa tuodaan esille johtopäätöksiä, arvioidaan työskentelyä sekä opinnäytetyön luotettavuutta ja osoitetaan, miten tutkimustuloksia voidaan hyödyntää sekä esitetään mahdollisia jatkotutkimusaiheita. Viimeinen luku (luku 6) toimii yhteenvetona, jossa opinnäytetyön tulokset esitellään tiivistetysti ja kerrataan, mitä työssä tehtiin ja mitä työllä saavutettiin.

2 HANKINTATOIMEN ULKOISTAMINEN

2.1 Hankintatoimi yrityksessä

Kirjallisuuslähteiden mukaan hankinnan määritelmät painottuvat sen mukaan, mitä näkökulmaa halutaan korostaa. Perinteisesti voidaan ajatella, että hankintaa on kaikki se mistä tulee lasku. (Huuhka 2019, 15.) Hankinta on yrityksen ulkoisten resurssien hallintaa ja hankintatoimella käsitetään yrityksen ulkopuolisia hankintoja (Ritvanen & Koivisto 2007, 31). Hankintatoimesta käytetään monia eri käsitteitä kuten hankintatoimi, hankinta, osto, ostotoiminto, strateginen hankinta, taktinen hankinta ja operatiivinen hankinta. Usein eri yrityksissä, jopa samalla toimialalla käytetään eri terminologiaa samaan asiaan liittyen.

Vaikka termejä on useita, niillä viitataan yrityksissä järjestäytyneeseen hankintatoimintaan. Yritys pystyy tekemään ja parantamaan tulostaan onnistuneella ostotoiminnalla. Ammattimaisesti järjestäytynyt hankintatoimi luo yritykselle paremman mahdollisuuden menestymiseen ja tukee yhtiön kasvua sekä tulostavoitteita yhtiön strategian mukaisesti. Hankinnan tärkein tavoite on tuottaa lisäarvoa yritykselle ja sen asiakkaille (Huuhka 2019, 24).

Yrityksissä, jotka ovat edelläkävijöitä, on hankinnan rooli katsottu merkittäväksi osaksi liiketoimintaa, eikä sitä ole enää pidetty voimakkaasti operatiivisena omana erillisenä toimintonaan kuten monesti menneinä vuosina (Nieminen 2016, 12). Nykyään hankinta määritellään yhdeksi yrityksen strategiseksi toiminnoksi, koska sillä on merkittävä vaikutus yrityksen taloudelliseen tilanteeseen ja kilpailukyvyn parantamiseen (Huuhka 2019, 16). Ammattimainen ostaminen on osa nykypäivää ja hankinnan ammattilaisista on kova kysyntä markkinoilla. Hankinnan markkina on nykyään useilla toimialoilla globaali ja siellä toimiminen vaatii monenlaista tietotaitoa kaupanteon tavoista. Haasteita globaaliin kaupankäyntiin voi kuitenkin tuoda mm. kansainvälisen talouden tasapainottuminen kehittyvien maiden talouden kasvaessa, maailman väestönkasvu sekä energiantuottaminen ja ilmastonmuutos (Huuhka 2019, 17).

2.1.1 Hankintatoimen tehtävät

Hankintatoimen aktivoi tarpeen tunnistaminen ja kuvaaminen. Hankintatarpeesta laaditaan yleensä hankintaehdotus. Hankintaehdotuksessa määritellään, mitä tarvitaan, milloin tarvitaan, miten tarvitaan, missä tarvitaan ja kuka tarvitsee. Hankintatarve voi olla tuote tai palvelu ja siten se voidaan määritellä ja kuvata myös hyvin monella tavalla. Hankintatarve voi olla fyysinen tuote, laite tai materiaali tai toisaalta se voi olla määritelmä palvelusta tai palvelukokonaisuudesta (Nieminen 2016, 54). Kun hankinta vastaanottaa hankintatarpeen, se lähtee suorittamaan hankinnan suunnittelua ja hankinnan aikataulutusta.

Hankintasuunnitelma laaditaan hankinnan luonteen mukaan ja hankintaehdotuksista muodostetaan hankintapaketit eli hankinnat niputetaan. Pelin (2008, 251) toteaa, hankinnat täytyy niputtaa sopivaksi kokonaisuudeksi, minkä vuoksi joskus osa hankinnoista joutuu odottamaan ennen hankinnan edistymistä seuraavaan työvaiheeseen. Niputuksessa tulee kuitenkin huomioida, että aikataulullisesti tai tuotannollisesti merkitykselliset hankinnat käynnistetään riittävän ajoissa (Pelin 2008, 251). Hankintasuunnitelma pitää hankintapakettien lisäksi sisällään yleensä hankinnan aikataulutuksen, hankinnan resursoinnin ja hankinnan seurannan. Kun hankinta on suunniteltu, lähdetään seuraavaksi tunnistamaan kyseisen hankinnan potentiaalisia tarjoajia.

Markkinoilta tunnistetaan potentiaalisia yrityksiä tarjoajiksi teknisten ja ammatillisten tietojen perusteella. Oikeilla toimittajavalinnoilla on tärkeä vaikutus hankinnan onnistumisessa (Hokkanen & Karhunen 2014, 77). Useat yritykset pitävät toimittajistaan aktiivista toimittajarekisteriä, joka helpottaa sopivien yritysten tunnistamista laajoilta markkinoilta. Jotta toimittajavalinta olisi onnistunut, tulee yrityksellä olla toimittajamarkkinoistaan laaja-alaista tuntemusta (Nieminen 2016, 60). Yrityksiä voidaan arvioida myös tarvittaessa esimerkiksi auditoinnin kautta, mikäli hankinnan arvo tai hankinnan kriittisyys on yritykselle merkittävä. Kun hankintaehdotus on olemassa ja potentiaaliset toimittajat on tunnistettu, lähdetään laatimaan tarjouspyyntöä.

Tarjouspyynnössä tehdään hankinnan sisällöllinen määrittely. Tarjouspyyntö pitää sisällään yleensä tarjouspyyntökirjeen, tekniset dokumentit ja piirustukset, turvallisuus- ja laatuvaatimukset, lain asettamat vaatimukset, hankintaan sovellettavat sopimusehdot ja muut kaupalliset dokumentit. Toimittajaa pyydetään laatimaan tarjous hankintaluonteen sopivalla hinnoittelumallilla (Nieminen 2016, 61). Tarjouspyynnön jälkeen tarjoajat

toimittavat tarjouksensa, jota seuraa tarjousten vertailu hankintatoimea suorittavan henkilön toimesta.

Tarjousvertailu toteutetaan objektiivisesti. Kaupallisen vertailun tekee yleensä kaupallista hankinnasta vastaava henkilö ja teknisen vertailun toteuttaa teknisestä kuvauksesta vastuullinen henkilö eli hankintaehdotuksen laatija. Tarjousvertailussa voidaan käyttää apuna erilaisia vertailutaulukkoja ja sanallisia vertailuja. Tarjousvertailu voidaan jakaa myös kahteen eri osioon, kaupallinen vertailu ja tekninen vertailu. Vertailuissa huomioidaan yleensä mahdolliset poikkeamat tarjouspyyntömateriaaliin nähden, arvioidaan kuinka hyvin tarjous vastaa tarvetta ja käydään läpi hinnoitteluperusteet, aikataulu ja toimitusaika. Tarjous käydään siis huolellisesti läpi ja varmistetaan, että kaikki oleelliset asiat ovat kirjattuna tarjoukseen (Pelin 2008, 252). Tarjousvertailun aikana voidaan käyttää hyväksi myös yrityksen omaa tietokantaa aiemmista vastaavista hankinnoista kustannusreferenssinä tai ostaa tätä markkinatietoa tarvittaessa ulkoisilta palvelutarjoajilta. Hankinnan yksi päätehtävistä on suorittaa hankinta mahdollisimman pienellä kokonaiskustannuksella. Tästä syystä pelkästään tarjouksien suorien hankintahintojen vertailu ei ole riittävä vertailuperuste, vaan kokonaisuutta tulee arvioida kokonaiskustannuksia vertailemalla (Nieminen 2016, 63). Tarjousvertailun perusteella valitut toimittajat kutsutaan hankintaneuvotteluihin tai toimittaja valitaan suoraan ilman hankintaneuvottelua.

Hankintaneuvottelut pidetään yleensä, kun hankinta on arvoltaan, luonteeltaan tai kriittisyydeltään sellainen, että hankintaneuvottelu on syytä järjestää. Hankintaneuvottelun kutsuu yleensä koolle hankinnasta vastaava henkilö. Hankintaneuvotteluihin laaditaan yleensä etukäteen pöytäkirja, jossa tunnistetaan läpikäytävät asiat ja neuvottelun jälkeen pöytäkirja julkaistaan osallistujille sekä usein liitetään myöhemmin osaksi valitun toimittajan ostotilausta tai sopimusta. Tarjousvertailun tai hankintaneuvottelun jälkeen tehdään lopullinen valinta toimittajasta (Pelin 2008, 252). Yleensä toimittajavalintaa seuraa hankintasuositus, jonka vahvistaa kolmas osapuoli, esimerkiksi yhtiön kaupparekisteriin merkitty nimenkirjoitusoikeutta hallussa pitävä yrityksen vastuuhenkilö.

Nimetty vastuuhenkilö käsittelee hankinnasta vastaavan henkilön laatiman hankintasuosituksen. Hän yleensä joko hylkää, hyväksyy tai pyytää täydennyksiä hankintasuositukseen. Yrityksen vastuuhenkilö voi hylätä hankinnasta vastaavan hankintasuosituksen, jos ei katso sen olevan tarpeellinen tai alkuperäisesti annettujen reunaehtojen mukainen sisällöllisesti tai kustannuksiltaan. Yrityksen vastuuhenkilö voi hyväksyä hankintasuosituksen ja hyväksyntä tapahtuu yleensä vastuuhenkilön allekirjoituksella. Allekirjoitus antaa hankinnasta vastaavalle henkilölle luvan edetä hankintasuosituksesta ostotilaukseen

tai sopimukseen kolmannen osapuolen kanssa. Vastuuhenkilö voi myös pyytää hankintasuosituksen täydentämistä hankinnasta vastaavalta henkilöltä, yleensä joko puutteellisesta sisällön kuvauksesta tai puutteellisesta kustannustiedosta johtuen. Kun hankintasuositus on hyväksytty, hankinnasta vastaava henkilö lähtee muodostamaan ostotilausta tai sopimusta.

Ostotilaus tai sopimus on luonteeltaan oikeustoimi, jossa osapuolet sopivat keskenään asiasta (Nieminen 2016, 68). Ostotilaus tai sopimus muodostuu, kun tilaaja hyväksyy tarjouksen. Sopimuksella sovitaan asioista, mutta siinä sovitaan myös ennen kaikkea siitä, miten toimitaan, jos asiat eivät suju suunnitelmien mukaan (Iloranta & Pajunen-Muhonen 2018, 276). Monesti kuulee todettavan, että sopimusta tarvitaan vain siinä vaiheessa, jos asiat eivät mene kuten on sovittu ja oletettu. Ostotilausta tai sopimusta laadittaessa tulee tarkoin harkita kaikki asiat, jotka liittyvät ostotilauksen tai sopimuksen täyttymiseen sekä pitää sovituista asioista kiinni (Nieminen 2016, 74).

Kun ostotilaus tai sopimus astuu voimaan, hankinnasta vastaava henkilö siirtyy suorittamaan sopimushallintaa ja toimitusvalvontaa. Tarkoituksena on valvoa toimituksen toteutumista sekä vastata mahdollisista sopimusmuutoksista sopimuskauden aikana. Sopimushallinta ja toimitusvalvonta voidaan määrittää tapauskohtaisesti tapahtuvaksi osaksi hankintaprosessia tai automaattisesti tehtäväksi työsuoritteeksi, yrityksen riskinottokyvystä sekä hankintastrategiasta riippuen. Toimitusvalvonnassa on kyse siitä, että pidetään sopimuksessa määritellyistä asioista ja oikeuksista kiinni (Nieminen 2016, 75).

Toimituksen tapahtumisen jälkeen tilaaja vastaanottaa tavarán tai palvelun toimittajalta ja hyväksyy ostotilauksen tai sopimuksen ehtojen täyttyneen sopimuksessa määritellyllä tavalla. Nieminen (2016, 78) toteaa, hankinnan menetelmien tavoitteena on lopulta saavuttaa paras mahdollinen lopputulos kaikille yrityksen tekemille hankinnoille sekä turvata ja kehittää menestyvää liiketoimintaa. Tässä luvussa määritellyt hankintatoimen eri työvaiheet on koottu hankinnan prosessikuvaukseen (Kuva 1).



Kuva 1. Hankintaprosessin kuvaus.

Hankintaprosessin kokonaisuuden kannalta merkittävää on se, että liiketoiminnan tarpeet ja vaatimukset ohjaavat prosessia ja ne toimivat myös prosessin käynnistäjinä. Prosessin eri vaiheet ovat kytköksissä toisiinsa ja edellisten vaiheiden tuotokset heijastuvat suoraan seuraavien vaiheiden onnistumiseen. (Nieminen 2016, 53.)

2.1.2 Hankintatoimen tavoitteet

Hankintatoimen tavoitteet on tärkeää tunnistaa. Hankintaprosessi ja yhtiön strategiset tavoitteet tulee yhteensovittaa hankintatoimen tavoitteiden kanssa tukemaan hankintaorganisaatiota ja yrityksen liiketoimintaa. Hankintatoimen tulee varmistaa yrityksen raaka-aineiden, käyttöhyödykkeiden ja palvelujen jatkuva sekä häiriötön saatavuus, vähentää kauppatahtumaan liittyviä riskitekijöitä, saavuttaa kustannusetua ja -tehokkuutta sekä hyödyntää markkinoiden tietoja tuotekehitykseen. (Huuhka 2019, 24-25.) Yrityksen hankintatoimen tulee olla hyvin johdettua ja sopiviin osa-alueisiin jaettu yrityksen liiketoiminnan luonteen mukaisesti. Hankintatoimen tavoitteet olisi hyvä määrittää

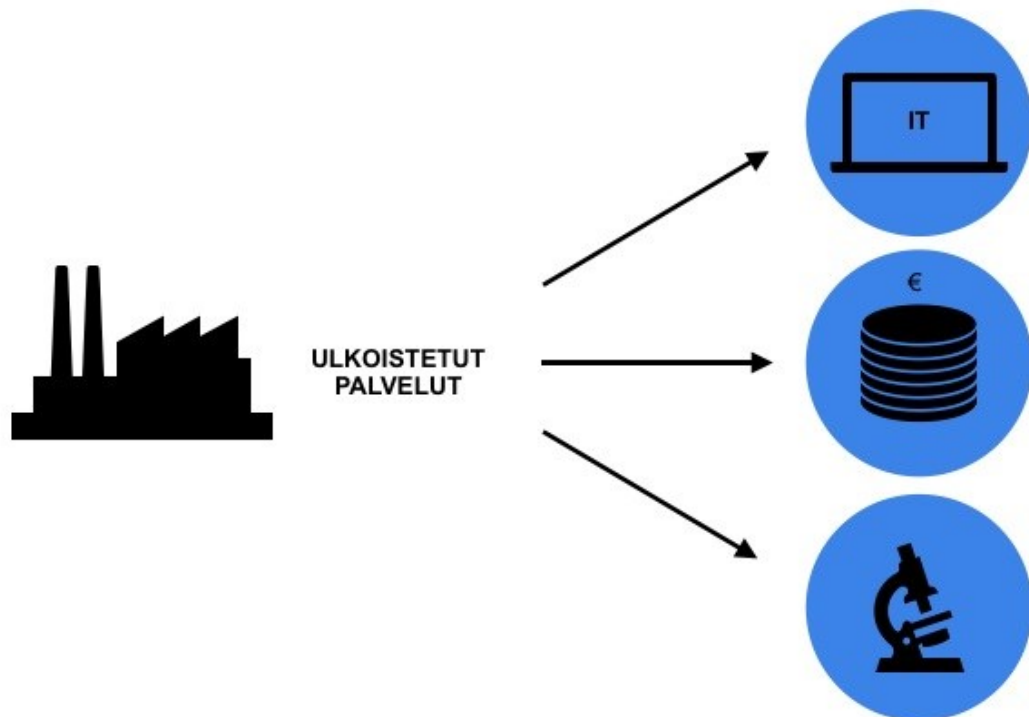
osaksi yhtiön strategiaa ja niiden toteumista seurata johdon toimesta johdon katselmuksissa esimerkiksi kvartaaleittain.

Usein markkinoilla menestyvä yritys joutuu käyttämään merkittävän osan ajastaan oman ydinosaamisensa kehittämiseen. Tästä johtuen yritys saattaa ajatella hankintatoimeaan tukipalveluna, jonka kehittämiseksi ei ole tarvittavaa aikaa. Tällöin hankinnan toiminnan tavoitteellisuus kärsii. Yhä kiristynyt kilpailu ajaa yrityksen keskittymään ydinosaamiseensa ja tämä näkyy avoimena ulkoistamisena (Iloranta & Pajunen-Muhonen 2018, 73).

2.2 Ulkoistaminen

Ulkoistaminen (engl. outsourcing) on käytäntö, jossa yritys antaa toimintojaan ulkopuolisten yritysten hoidettavaksi. Suomessa termi ulkoistaminen on laajalti tunnettu, vaikka toiminto on hyvin lähellä myös alihankintaa (Hokkanen & Karhunen 2014, 81). Yhä useammat yritykset miettivät tarkasti sitä, mitkä toiminnot halutaan pitää talon sisällä ja mitkä toiminnot halutaan ulkoistaa (Ali-Yrkkö 2007, 1). Ulkoistaminen yleensä rajautuu määrittäytyyn toimintoon, esimerkiksi jonkin työvaiheen tai palvelun siirtämiseen ulkopuolisen yrityksen hoidettavaksi (Kettunen & Reiman 2004, 13). Ulkoistamisella on monia määritelmiä, mutta vakiintuneimman määritelmän mukaan sillä tarkoitetaan sellaisten toimintojen siirtämistä ulkopuoliselle yritykselle, jotka ulkoistava yritys on aiemmin hoitanut sisäisten toimintojen kautta itsenäisesti. Ulkopuolisen yrityksen kautta voidaan tilata vain tietty toiminnan osa tai kaikenkattavasti koko toiminto (Rushton & Walker 2007, 104).

Ulkoistettua palvelua voidaan hankkia myös ulkomailta kotimaan sijaan (Pajarinen 2001, 55). Ulkoistaminen ei pelkästään siirrä tiettyä tuotetta tai palvelua toisen yrityksen vastuulle, vaan ulkoistaminen siirtää myös laajemman vastuun koko yrityksen ulkoistetusta yksiköstä, prosessit ja tietotaito mukaan lukien (McCarthy & Anagnostou 2004, 63). Monissa yrityksissä ulkoistamisen perusajatuksena on se, että keskitytään omaan ydinosaamiseen ja ulkoistetaan kaikki muut tarvittavat toiminnot (Paavola 2015). Yritys voi ulkoistaa yhden tai useamman toiminnon (Kuva 2). Ulkoistettuja palveluita voi olla esimerkiksi IT-palvelut, kirjanpito- tai analysointipalvelut.



Kuva 2. Yrityksen eri osa-alueita voidaan ulkoistaa eri palvelutoimittajille tehokkuuden lisäämiseksi.

Ulkoistamispäätöksen taustalla vaikuttavat neljä pääkysymystä: miksi, mitä, kenelle ja miten. Eli miksi ulkoistetaan, mitä toimintoja ulkoistetaan, kenelle ulkoistetaan ja miten ulkoistaminen toteutetaan. (Huuhka 2019, 153.)

2.2.1 Ulkoistamisen hyödyt

Yritykset eivät ulkoista vain koska se on mahdollista. Yritysten ulkoistamisen taustalla on aina tavoite saavuttaa hyötyjä. (Hätönen 2008, 65.) Yritys voi saavuttaa ulkoistamisella monia eri hyötyjä (kuva 3). Usein yritykset etsivät kustannussäästöä toiminnassaan ja ulkoistaminen on yksi vaihtoehto tavoitella merkittävää kustannussäästöä. Myös Lehi-koinen ja Töyrylä (2013, 21) painottavat, että kustannussäästöt ovat tärkein tai yksi tärkeimmistä ulkoistamisen perusteista. Ulkopuoliset palvelutarjoajat ovat usein saavuttaneet merkittäviä kustannusetuja toiminnassaan toimintojen keskittämisen kautta saaduilla mittakaavaeduilla ja ydinosamiseksi hallinnalla (Ritvanen & Koivisto 2007, 145). Näitä kustannusetuja hyödyntäen ulkoistettu palvelu tulee edullisemmaksi

molemmille osapuolille. Keskittymällä yrityksen omiin ydintoimintoihin ja ulkoistamalla niitä toimintoja, joita ei tällaiseksi katsota, voidaan saavuttaa kustannussäästöjä ja edistää toiminnan tehokkuutta (Kettunen & Reiman 2004, 55).

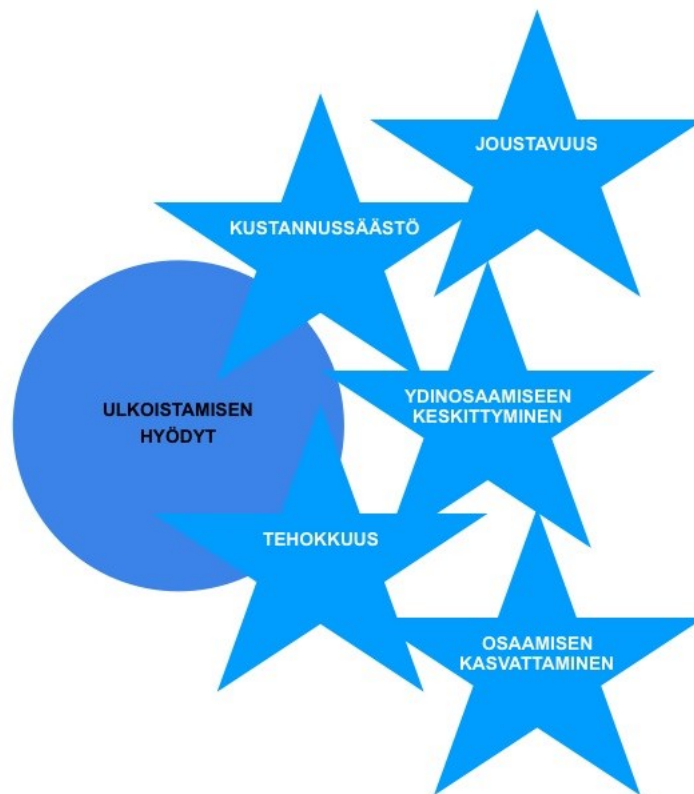
Ulkoistamisella tavoitellaan myös työn tuottavuuden kasvua. Keskittämällä palvelua tiettyyn sijaintiin, usean sijainnin sijasta tai ulkoistamalla palvelu sellaiselle palvelutarjoajalle, jolla on olemassa tehokkaat toimintatavat, prosessit, työkalut ja osaava henkilöstö jo ennestään, työn tehokkuus yleensä kasvaa merkittävästi. Myös Sakki (2003, 208) painottaa oikean resurssin ja osaamisen löytämistä tehtävään, kun halutaan parantaa tuottavuutta. Lähes aina työn tekemisessä on myös kausiluonteista vaihtelua ja toiminnan ulkoistaminen helpottaa löytämään oikean ratkaisun työvoiman tehokkaaseen hallintaan eri kuormitustilanteissa.

Kun käytetään omaa kuukausipalkkaista henkilöstöä, ongelmaksi nousee usein se, että työkuorman vähentyessä kustannukset pysyvät silti ennallaan. Ulkoistamalla kuukausittaiset kustannukset muuttuvat toteutuneen tarpeen mukaan. (Lehikoinen & Töyrylä 2013, 25.) Tällä tavoin kiinteiden kustannusten osuus vähenee ja yrityksen kokonaiskustannukset saman palvelun osalta ovat pienemmät.

Yhdeksi ulkoistamisen hyödyksi voidaan nähdä myös se, että yritys voi ulkoistaa sellaista toimintaa, jota se ei koe hallitsevansa tai osaavansa, eikä yrityksellä itsellään ole sopivaa tietotaitoa tai henkilöstöä asian hallintaan. Yritys voi myös päätyä ulkoistamiseen sen sijaan, että se lähtisi korjaamaan sisäistä tehottomuutta tai osaamattomuutta (Harland, ym. 2005, 845).

Ulkoistamisen kautta myös joustavuus kasvaa, minkä ajatellaan olevan usein kustannussäästön ja ydinosaamiseen keskittymisen jälkeen kolmanneksi merkittävin syy ulkoistaa palveluita (Quélin & Duhamel 2003, 654). Myös Iloranta & Pajunen-Muhonen (2018, 179) painottavat, että joustavuudella on erittäin merkittävä rooli nopeasti muuttuvissa liiketoimintaympäristöissä ja nopeiden tuotesyökljen toimialoilla.

Joskus ulkoistamisen syy voi olla hieman yllättävä. Toisinaan yritys ei anna lupaa uuden työntekijän palkkaamiseen, mitä kierretään palkkaamalla osaamista ulkoiselta palvelutarjoajalta, vaikka se kustannukseltaan saattaa tulla jopa kalliimmaksi (Lehikoinen & Töyrylä 2013, 25).



Kuva 3. Ulkoistamisen hyödyt.

Yritys voi saavuttaa merkittävää kilpailuetua kilpailijoihinsa nähden onnistuneella ulkoistamisella. Hyvin onnistunut ulkoistaminen nostaa yrityksen tuottavuutta ja tehokkuutta, tehden samalla liiketoiminnasta joustavaa. Ulkoinen toimija voi tarjota oman alansa huippuosaamista ja mahdollistaa ulkoistavalle yritykselle enemmän aikaa varsinaisen ydinosaamisensa kehittämiseen ja kasvattamiseen.

2.2.2 Ulkoistamisen riskit

Vaikka ulkoistamisella tavoitellaan ja saavutetaan monia hyötyjä, on siinä aina mahdollisuus epäonnistumiseen. Ulkoistaminen sisältää monia riskejä (Kuva 4). Jos yritys ei tunnista omaa ydinosaamistaan, on sillä merkittävä riski epäonnistua toiminnan ulkoistamisessa (Iloranta & Pajunen-Muhonen 2018, 185). Yrityksellä on merkittävä riski päätyä epätaloudellisiin ulkoistuspäätöksiin, mikäli se ei tunnista ydinosaamisalueitaan (Huuhka 2019, 170). Yrityksen tulee myös välttää liiallista riippuvuutta ulkoistetusta toimijasta sekä valita vain muuttuvan liiketoiminnan tarpeisiin kykeneviä joustavia toimijoita (Kiiskinen, Linkoaho & Santala 2002, 95). Jos kokonainen toiminto ulkoistetaan yhdelle

toimijalle, yritys tulee varsin riippuvaiseksi tästä toimijasta ja sen suorittamista palveluista.

Ulkoistetun palvelun toimittajaa valittaessa kannattaa mukaan ottaa heti alussa riittävä määrä potentiaalisia palvelutarjoajia. Riittävä määrä potentiaalisia vaihtoehtoja takaa hyvän mahdollisuuden verrata palveluratkaisuja ja palvelutarjoajien kyvykkyyttä, halukkuutta sekä sopivuutta. Yleisesti riittävä määrä vaihtoehtoja on kolmesta kuuteen eri toimittajaa. (Lehikoinen & Töyrylä 2013, 140.) Väärän toimijan valinta johtaa helposti lisääntyneeseen kustannustasoon, huonolaatuiseen palvelutarjontaan ja sitä kautta muutostarintaan yrityksen sisällä.

Ulkoisen palvelutoimittajan toiminnan laatu ja laadunhallinta on merkittävä asia. Riskiä hallita ulkoisen palvelun laatua pidetään merkittävänä ja pitkäkestoisen huonon ulkoistuksen seurauksena usein menetetään talon oma tietotaito ja toiminnan takaisin haltuun ottaminen koetaan vaikeana (Quélin & Duhamel 2003, 656).

Yksi varsin iso asia jokaisessa muutoksessa, kuten toiminnon ulkoistuksessa, on hyvä muutosjohtaminen. Muutoksesta tiedottaminen on äärimmäisen tärkeää. Sakki (2003, 209) toteaa, puutteellinen tiedottaminen ja ohjeistaminen voi aiheuttaa epäselvyyksiä toiminnassa, etenkin silloin, kun sen yhteydessä siirtyy merkittävä määrä henkilöitä uuden työnantajan palvelukseen. Muutosvaiheessa olevan yrityksen yksi tärkeimmistä tehtävistä on varmistaa toiminnan jatkuvuus. Tähän liittyen merkittävä riski on se ajankohta, jolloin yritys tiedottaa ulkoistuksesta henkilöstölleen, vaikka vastuu toiminnosta ei siirry vielä juuri sillä hetkellä. Osa työntekijöistä voi äkillisesti lähteä tai menettää motivaationsa tehdä töitä kuten aiemmin. Yrityksen tulee varmistaa, että liian suuri määrä henkilöstöä ei lähde, ennen kuin vastaava osaaminen ja henkilöstö on hankittu muualta. (Lehikoinen & Töyrylä 2013, 140.)

Ulkoistajalla on suuri vastuu siitä, että kilpailutus jonka perusteella ulkoistettu toimija on valittu on tehty kattavasti ja hyvin harkitusti (Paavola 2015). Markkinoilla on yleensä monia eri toimijoita tuottamassa samaa palvelutarjontaa, mutta palveluiden kattavuus ja hintataso saattavat olla hyvinkin erilaisia eri yritysten välillä. Ulkoistamista kilpailutettaessa kannattaa myös etukäteen miettiä sopimuksellisia elementtejä vähentämään ulkoistamisen riskiä, kuten suorituskykymittareita ja sopimuksen purkuehtoja. Ulkoistajan kannattaa käyttää myös riittävästi aikaa ulkoistetun palvelukuvauksen laatimiseen, sillä ulkoistetun palvelun tulisi olla laadukasta heti alusta alkaen, tämän toteutumista auttaa se, että ulkoinen toimija ymmärtää ulkoistajan tarpeet oikein. Huonosti laadittu palvelukuvaus

johtaa usein väärinkäsityksiin ja huonoon palvelulaatuun heti ulkoistamisen alkuvaiheessa. Sakki (2003, 209) toteaa, että ulkoistamisesta syntyy haittoja silloin, kun se on suunniteltu huonosti tai toteutettu taitamattomasti.

Ulkoistamisen myötä myös luottamuksellisia tietoja saattaa vuotaa ulkoiselle toimijalle ja jopa kilpailijoille (Hokkanen & Karhunen 2014, 82; Lehtikoinen & Töyrylä 2013, 45; Ritvanen & Koivisto 2007, 145). Äärimmäisessä tapauksessa sama ulkoinen toimija voi toimittaa samaa ulkoistettua palvelua kahdelle keskenään kilpailevalle yritykselle, mikä voi esimerkiksi johtaa tietojen välittymiseen kilpailijoiden välillä. Iloranta & Pajunen-Muhoonkin (2018, 185) varoittavat, että jos yrityksen menestys ja keskeinen osaaminen liittyy esimerkiksi johonkin sen tuotantoprosessin vaiheeseen, saattaisi tuotannon ulkoistamisessa olla se riski, että tämän vaiheen sisältö paljastuisi ulkopuoliselle palvelutoimittajalle. Mikäli ulkoinen palvelutarjoaja ei ole ohjeistettu oikein yrityksen tietosuojasioihin liittyen, se saattaa myös vahingossa tai tahattomasti jakaa luottamuksellista tietoa ulkopuolisille palvelutahoille ilman salassapitosopimusta. Tietovuotoriskien takia yrityksen tulee sopivassa määrin valvoa ja seurata toimittajiaan (Huuhka 2019, 174).



Kuva 4. Ulkoistamisen riskit.

Ulkoistamisen riskejä voidaan hallita tunnistamalla riskit etukäteen ennen toiminnon ulkoistamista. Näitä riskejä voidaan myös vähentää erilaisilla ulkoistamiseen liittyvillä ratkaisuilla, esimerkiksi jakamalla ulkoistettua palvelua kahden tai useamman palvelutoimittajan kesken tai jättämällä osa toiminnasta edelleen oman organisaation vastuulle.

3 TUTKIMUSASETELMA

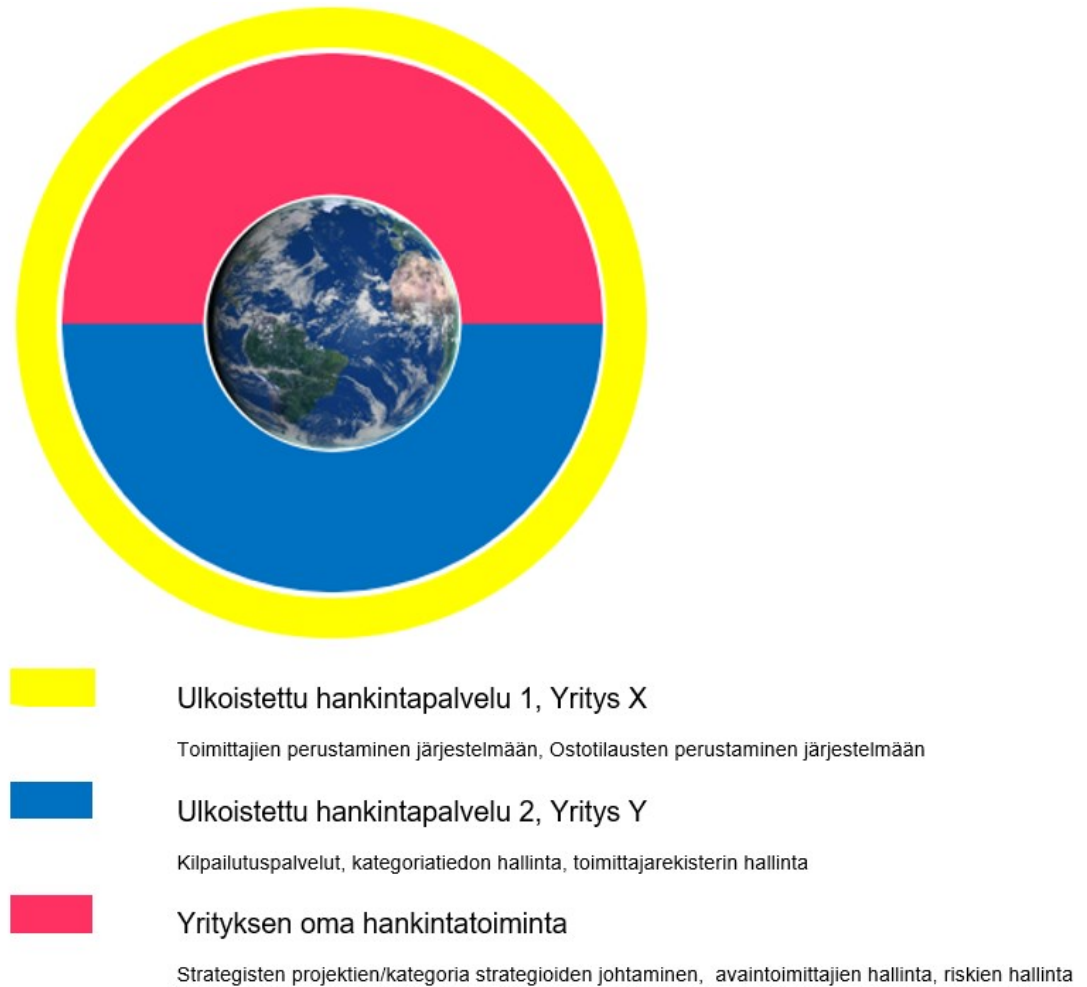
3.1 Tutkimuksen tausta ja lähtötilanne

Teollisuusyrityksen paikallinen hankintatoimi muuttui voimakkaasti hankintatoimen muutosprojektin jälkeen. Hankintatoimen muutosprojektin päätavoitteet olivat alentaa hankinnan toiminnan vuosittaisia kustannuksia globaalisti 30% ja nostaa hankintatoimen tehokkuutta merkittävästi, jotta sama palvelutaso saadaan edelleen ylläpidettyä. Yrityksessä harkittiin monenlaisia vaihtoehtoja tämän tavoitteen saavuttamiseksi.

Hankintatoimen muutosprojektissa kuitenkin todettiin, että nykyisen hankinnan palvelutason ylläpito vähemmällä henkilömäärällä ei ole mahdollista, mikä tarkoitti merkittävää muutosta toimintamalliin. Paikallinen tehtaan hankintatoimi toimi ennen muutosprojektin läpivientiä pitkälti itsenäisesti toimivana maayksikkönä tuotantolaitoksen omilla resursseilla, pitäen sisällään kaikki hankintatoimen eri osa-alueet. Tuotantolaitoksen omalla hankintatoimella oli paikallisesti pitkä historia ja monet sen työntekijät olivat toimineet pitkään samoissa työtehtävissä, jopa vuosikymmenten ajan. Yrityksen henkilöstövaihtuvuus on ollut pieni, joten hiljaista tietoa oli kertynyt työntekijöille merkittävä määrä vuosien aikana.

Hankintatoimen muutosprojektin jälkeen hankintatoimintoja ulkoistettiin merkittävästi kahdelle ulkoiselle palvelutarjoajalle ja tämän lisäksi strategiatyötä siirrettiin yhtiön sisällä keskitetyksi globaalille hankintaorganisaatiolle (Kuva 5). Muutosprojekti saatettiin päätökseen tuotantolaitoksessa syksyllä 2020, jonka jälkeen toiminta on ollut oman globaalin hankintatoimen lisäksi kahden eri ulkoistetun palvelutarjoajan vastuulla. Ulkoistettujen palvelutoimittajien kautta toimitettavan hankinnan palvelun tehokkuuden kasvun uskotaan perustuvan mm. keskitetyistä palveluratkaisuista saataviin kustannussäästöihin ja ydinosaamiseen perustuvaan moderniin hankintaosaamiseen.

Ulkoistetun toiminnan kautta pyritään saamaan myös helpommin tarvittava henkilömäärä piikkityökuorman tasaamiseksi. Ulkoistettujen palvelutoimittajien keskittyessä maantieteellisesti myös lokaatioihin, joissa työvoima on lähtökohtaisesti edullisempaa kuin Suomessa, voidaan kokonaisuudessa saavuttaa huomattavasti halvemmat henkilöstökustannukset.



Kuva 5. Hankintatoimen järjestäytyminen hankintatoimen muutosprojektin jälkeen

Ulkoistetut palvelutarjoajat sijaitsevat fyysisesti Suomen ulkopuolella. Muutos on merkittävä, koska tuotantolaitoksen Suomen henkilöstöä ja sidosryhmiä on aiemmin palvellut kaikkiin hankintatoimen palveluihin liittyen suoraan paikallinen Suomen hankintatoimi, joka sijaitsi ennen hankintatoimen muutosprojektin läpivientiä myös fyysisesti paikallisella tuotantolaitoksella.

Osana hankintatoimen muutosprojektia todettiin, että hankintatoimi ei tule enää muutosprojektin läpiviennin jälkeen olemaan paikalla jokaisessa maayksikössä, mutta jatkaa silti edelleen palvelun toimittamista vähintään samalla laadulla kuin aiemmin. Hankintatoimen muutosprojektin myötä sidosryhmille aiheutuneet vaikutukset on kuvattu kuvassa (Kuva 6).

Hankinnan työkalut	Hankintatoimen työkalut eivät muutu!
Luottokortti	Yhtiön luottokorttien käyttö ennalta sovittuihin hankintoihin sallitaan, kategoriassa < 5k€
Suosittelvat toimittajat	Suosittelvien toimittajien kautta ostaminen on helppoa ja nopeaa, suositeltavien toimittajien kanssa on valmiiksi neuvoteltu hinnasto ja sopimusehdot. Tämä takaa jatkossa nopean käsittelyn ostoehdotuksellesi
Ostorajat	Ostoehdotuksella voi suoraan ostaa tuotetta tai palvelua kategoriassa < 50k€ Suositelu/ Hyväksytty / Ei-hyväksytty toimittaja ja kategoriassa < 250k€ Suositelu toimittaja. Liitä ostoehdotuksen mukaan yksi tarjous ja hankintaehdotus muutetaan ostotilaukseksi toimittamasi tarjouksen perusteella
Hankinnan kollegat	Ostoille / projekteille jotka ylittävät em. ostorajat tarvitaan kilpailutus. Laadi ostoehdotus järjestelmään ja SSO (Shared Service Center) ohjaa pyyntösi eteenpäin ulkoiselle palvelutarjoajalle tai yhtiön sisällä, tapauksesta riippuen
Helpdesk	Apua on saatavilla Smartdeskistä ('go/smartdesk')

Kuva 6. Hankintatoimen muutosprojektista aiheutuneet merkittävät muutokset sidosryhmien näkökulmasta.

Merkittävin muutos aiempaan on muutos ostarajoissa. Alle 50 000 euron hankintavastuu siirtyi pitkälti tarvitsijalle. Hankintaehdotuksen laatijan tulee muutoksen myötä pyytää itsenäisesti kaupallinen tarjous toimittajalta ja toimittajan kanssa ei välttämättä ole ennalta sovittu mitään kaupallisia reunaehtoja, mikäli toimittaja kuuluu ei hyväksytyjen toimittajien kategoriaan. Kilpailutusta alle 50 000 euron hankinnoille ei myöskään tarvita vaan, tarjouksen voi pyytää parhaaksi katsomaltaan yritykseltä ja yksi tarjous riittää ostoperusteeksi.

Kuka tahansa yrityksen työntekijä, jolla on oikeus tehdä hankintaehdotuksia yhtiön Smartbuy-järjestelmään, voi käydä kauppaa aina 250 000 euroon asti itsenäisesti ja pelkästään yhdellä tarjouksella, jos toimittaja kuuluu suositeltujen toimittajien kategoriaan. Suositeltujen toimittajien kanssa on kuitenkin olemassa globaalin hankinnan toimesta valmiiksi neuvoteltu hinnasto ja sopimusehdot.

3.2 Tutkimustehtävä ja tutkimuskysymykset

Tämän tutkimuksen tarkoituksena on tutkia ulkoistetun hankinnan toimivuutta Suomessa sijaitsevalla tuotantolaitoksella, syksyllä 2020 läpiviedyn hankintatoimen muutosprojektin jälkeen. Ulkoistetulla hankinnalla voi saavuttaa monia hyötyjä ja etuja, mutta siinä piilee aina vaara myös epäonnistumiseen. On mielenkiintoista selvittää, millaisia vaikutuksia muutosprojektilla ja sitä kautta ulkoistetulla hankinnalla on teollisuusyrityksen

hankinnan sidosryhmien näkökulmasta ollut. Tutkimusta ohjaaviksi tutkimuskysymyksiksi muodostuivat näin ollen seuraavat kysymykset:

1. Pystyttiinkö sama hankinnan palvelutaso ylläpitämään, vaikka kustannuksia pudotettiin merkittävästi ulkoistamisen kautta?
2. Oliko hankinnan ulkoistuksella merkittävä merkitys sidosryhmien työmäärään?
3. Kuinka hyvin sidosryhmät osaavat käyttää hankinnan läpivientiin liittyviä menetelmiä ja työkaluja, kun apua ei enää ole saatavilla tuotantolaitoksen paikallisen hankintatoimen kautta?

Tutkimuskysymyksiin lähdettiin etsimään vastauksia kvantitatiivisen kyselytutkimuksen avulla. Kvantitatiivisen kyselytutkimuksen avulla on mahdollista saada tietoa olemassa olevasta tilanteesta (Heikkilä 2014, 15). Apuna käytettiin Webropol-työkalua. Kysely osoitettiin niille tuotantolaitoksen työntekijöille, jotka oletetusti työssään tarvitsevat ja käyttävät hankinnan palveluita. Heillä on pääsy Smartbuy-järjestelmään ja he pystyvät tekemään ostoehdotuksia. Kyselyn ulkopuolelle rajattiin tuotantotyöntekijät, jotka eivät työssään tarvitse hankintapalveluita eikä heillä itsellään ole myöskään pääsyä Smartbuy-järjestelmään. Kysely lähetettiin 364 henkilölle.

3.3 Tutkimusmenetelmät ja tutkimuksen kulku

Tieteellisen tutkimuksen perustana on aina jokin aineisto. Tilastollisten menetelmien käyttö sopii tietyntyyppisille tutkijatyypeille. Näiden menetelmien käytön voidaan katsoa olevan myös jokseenkin turvallinen lähestymistapa tieteelliseen tutkimukseen, koska kvantitatiivinen tutkimus rakentuu yleensä lainalaisuuksille, joiden hallintaan ja suunnitteluun löytyy helposti paljon ohjeistusta. (Hakala 2018, 14-19.) Lähestymistavaksi tähän tutkimukseen soveltuikin parhaiten kvantitatiivinen eli määrällinen tutkimus, sillä tutkimusaineisto kerättiin kyselytutkimuksen avulla, joka on aina enimmäkseen määrällistä tutkimusta (Vehkalahti 2014, 13).

Osana tätä tutkimusta luotiin kyselylomake Webropol-työkalun avulla (Liite 1). Kyselylomake oli pääluonteeltaan kvantitatiivinen. Kyselylomakkeen kvantitatiivisuutta tuki se, että vaikka kysymykset esitettiin sanallisesti niin vastaukset ilmaistiin numeerisesti (Vehkalahti 2014, 13). Kyselylomake koostui pääasiassa monivalintakysymyksistä. Kyselyyn vastannut valitsi viidestä vastausvaihtoehdosta yhden omasta mielestään sopivimman vaihtoehdon.

Webropol-kyselyssä oli mukana myös kaksi avointa kysymystä, koska haluttiin saada myös mahdollisia uusia näkökulmia monivalintakysymysten tueksi. Kyselytutkimuksessa voi olla mukana myös avoimia kysymyksiä, jotta saadaan sanallisesti täydentäviä tietoja tai vastauksia kysymyksiin, joiden esittäminen numeerisesti olisi vaikeaa (Vehkalahti 2014, 13). Avoimista kysymyksistä saatuja vastauksia on mahdollista kuitenkin analysoida myös tilastollisesti, mutta tällöin vastaukset tulee luokitella ryhmiin (Valli 2018, 114).

Kyselylomakkeen kysymykset käytiin muutamaan otteeseen tarkasti läpi yrityksen kahden edustajan kanssa. Kyselylomake oli syytä käydä huolellisesti läpi, sillä koko tutkimuksen onnistuminen riippuu pitkälti lomakkeesta, jossa kysymykset esitetään vastaajille. Kyselytutkimuksessa oleellista on huomioda se, että kun vastaaja on täyttänyt lomakkeen, on siihen myöhäistä tehdä enää mitään muutoksia. (Vehkalahti 2014, 20.)

Kyselylomakkeeseen luotiin sääntö helpottamaan vastaamista. Kysymyksen 2 säännöt luotiin niin, että toisessa vastausvaihtoehdossa kyselytutkimuksen kysymysosio 3 piilotettiin näkyvistä. Onnistunut kyselytutkimus vaatii sitä, että vastaajan ei tarvitse miettiä, pitääkö hänen hypätä kysymysten yli vai vastata niihin (Vilkkä 2007, 67).

Myös vastaajista koostuva perusjoukko tunnistettiin yhdessä yrityksen kahden edustajan kanssa. Perusjoukoksi muodostui 364 tuotantolaitoksen työntekijää. Kysely haluttiin lähettää koko perusjoukolle, jotta saadaan muodostettua mahdollisimman hyvä käsitys siitä, miten hankinnan ulkoistamisessa on onnistuttu. Usein kyselytutkimuksen vastausprosentti on alle 50% kaikista vastaajista (Vehkalahti 2014, 44). Siitäkin syystä oli perusteltua lähettää kysely mahdollisimman monelle vastaajalle.

Webropol-kysely lähetettiin vastaajille sähköpostitse avoimena linkkinä. Vastaajille ohjeistettiin kyselyyn kuluvaksi ajaksi noin 15-20 minuuttia ja heille kerrottiin, että vastaukset käsitellään luottamuksellisesti ja vastaaminen on täysin anonymia. Tutkimustulosten käytön todettiin rajautuvan vain tähän tutkimustyöhön. Vastausaikaa annettiin kaksi viikkoa.

Ensimmäisen viikon aikana kyselyyn vastasi 44 vastaajaa. Tämän jälkeen vastaajille lähetettiin muistutus kyselyyn osallistumisesta, jonka jälkeen vastaajien lopullinen määrä kahden viikon jälkeen oli yhteensä 82. Tutkimuksen otoskoko on 82, joka on hyvä lähtökohta tutkimuksen onnistumiselle. Kyselytutkimuksen vastausprosentti oli 22,5%.

Kun vastausaika oli päättynyt, tutkimusaineisto käytiin huolellisesti läpi. Monivalintakysymyksistä saadut vastaukset koottiin taulukoiksi tutkimuskysymysten mukaisesti. Tämän jälkeen jokaisen tutkimuskysymyksen ja taulukon tueksi etsittiin kyselyyn vastanneiden suoria vastauksia avoimista kysymyksistä. Jokaiselle tutkimuskysymykselle määritettiin oma väri ja avoimet vastaukset värikoodattiin näiden värien mukaisesti. Näin tutkimusaineiston avoimista vastauksista oli helpompi löytää tutkimuksen ja tutkimuskysymysten kannalta oleelliset vastaukset.

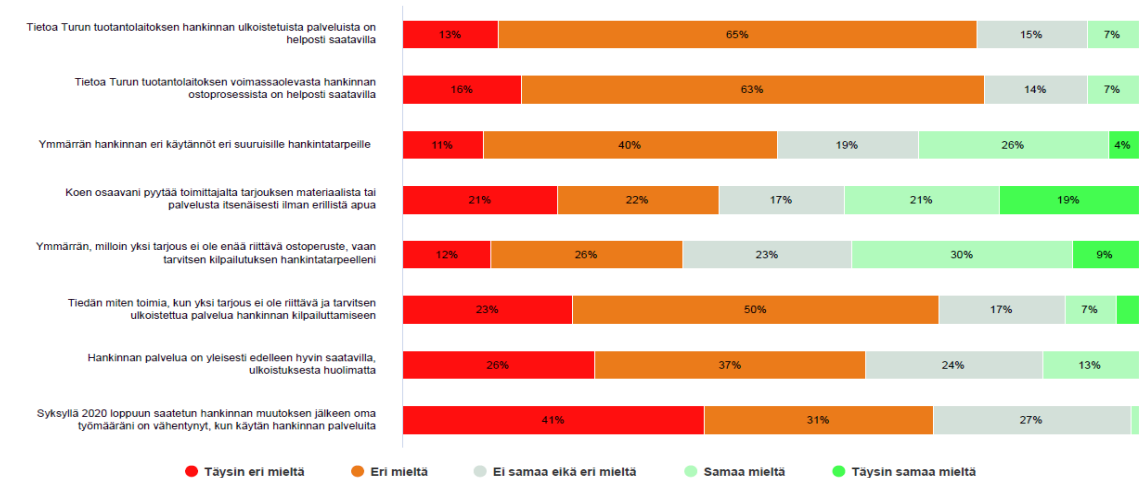
4 TUTKIMUSTULOKSET

Tutkimustuloksissa käsitellään tutkimuskysymysten vastauksia määrällisen tilastollisen esityksen kautta sekä avointen kommenttien avulla. Avoimet kommentit tukevat ja täydentävät tilastollisia tutkimustuloksia. Tutkimustuloksissa käsitellään ensin hankinnan palvelutasoa ulkoistettujen toimintojen jälkeen, sen jälkeen siirrytään käsittelemään ulkoistetun hankinnan vaikutusta sidosryhmien työmäärään. Näiden jälkeen pohditaan hankinnan työkalujen hallintaan liittyviä asioita.

4.1 Hankinnan palvelutaso ulkoistettujen toimintojen jälkeen

Tutkimustulosten perusteella hankinnan palvelutasoa ei ole pystytty pitämään täysin aiempaa vastaavalla tasolla (Kuva 7).

Vastaajien määrä: 82



	Täysin eri mieltä	Eri mieltä	Ei samaa eikä eri mieltä	Samaa mieltä	Täysin samaa mieltä	Keskiarvo	Mediaani
Tietoa Turun tuotantolaitoksen hankinnan ulkoistetuista palveluista on helposti saatavilla	13,4%	64,7%	14,6%	7,3%	0,0%	2,2	2,0
Tietoa Turun tuotantolaitoksen voimassaolevasta hankinnan ostoprosessista on helposti saatavilla	16,0%	63,0%	13,6%	7,4%	0,0%	2,1	2,0
Ymmärrän hankinnan eri käytännöt eri suuruisille hankintatarpeille	11,2%	40,0%	18,7%	26,3%	3,8%	2,7	2,0
Koen osaavani pyytää toimittajalta tarjouksen materiaalista tai palvelusta itsenäisesti ilman erillistä apua	20,7%	22,0%	17,1%	20,7%	19,5%	3,0	3,0
Ymmärrän, milloin yksi tarjous ei ole enää riittävä ostoperuste, vaan tarvitsen kilpailutuksen hankintatarpeelleni	12,2%	25,6%	23,2%	30,5%	8,5%	3,0	3,0
Tiedän miten toimia, kun yksi tarjous ei ole riittävä ja tarvitsen ulkoistettua palvelua hankinnan kilpailuttamiseen	23,2%	50,0%	17,1%	7,3%	2,4%	2,2	2,0
Hankinnan palvelua on yleisesti edelleen hyvin saatavilla, ulkoistuksesta huolimatta	25,6%	36,6%	24,4%	13,4%	0,0%	2,3	2,0
Syksyllä 2020 loppuun saatetun hankinnan muutoksen jälkeen oma työmääräni on vähentynyt, kun käytän hankinnan palveluita	41,5%	30,5%	26,8%	1,2%	0,0%	1,9	2,0

Kuva 7. Ulkoistetun hankinnan toimivuus sidosryhmien näkökulmasta.

Vastaajista 78% oli täysin eri mieltä tai eri mieltä siitä, että tietoa Turun tuotantolaitoksen hankinnan ulkoistetuista palveluista on helposti saatavilla. Myös avoimen kysymyksen kautta saatiin vastaavia tuloksia.

"Toivon tietoa ja koulutusta enemmän, kuinka suuria hankintoja tehdään."

"Tietoa ei ole helposti ja yksiselitteisesti saatavilla, miten eri tilanteissa tulisi menetellä. Pienostot sujuvat paljon helpommin kuin ennen, mutta kaikki muu tuntuu hankalammalta."

"Toiminta on välillä erittäin epäselvää. Tänäpäni tietyllä tavalla toimiminen ei olekaan huomenna enää sallittu. Tuntuu että ohjeet vaihtuu riippuen keneltä kysyy. Iso määrä hyväksyttyjä toimittajia katosi yhtäkkiä listalta ja tämä on aiheuttanut ongelmia, hämmennystä ja viivästyksiä ympäri tehdasta. Toivon siis enemmän selkeyttä toimintaan."

"En ole tyytyväinen. Ulkoistaminen on ollut suuri virhe ja yritykselle tulee enemmän kustannuksia kuin säästöjä. Työtä on siirtynyt fragmentoituneesti eri organisaatioihin, osaaminen puutteellista, toimitusajat pidentyneet. Surkeasti hoidettu strategisesti."

"Korona vei luvattun peruskoulutuksen ja saatiin vain englanniksi jokin nopea Teams-tilaisuus. Silloin ei vielä osannut kysyä mitään."

Vain 7% vastaajista oli sitä mieltä, että tätä tietoa on hyvin saatavilla.

"Tällä hetkellä olen tyytyväinen. Kertauksena voisitte kentälle mainostaa, mistä nykyohjeistus löytyy."

"Itselläni on tarve niin harvoin tehdä hankintoja (tällä hetkellä), että nykytilanne on ok."

Lähes saman verran vastaajia koki voimassaolevan hankintaprosessin olevan vaikeasti löydettävissä.

"Olisi ihan kiva jos tämä uusi ostosysteemi olisi edes jotenkin koulutettu tai olisi selkeät ohjeet mistä tietoa löytyy. Minulla ei ole mitään aavistusta mistä edes etsiä tietoa. Intra on niin sekava ettei sieltä löydä mitään."

"Henkilö, joka tekee harvemmin ostotilauksia tarvitsi helpommin tukea ja henkilön johon ottaa yhteyttä. Aika kuluu siihen, että selvittää mistä saa apua. Kun tuki vastaa niin hän käyttää sellaisia termejä, jota ei tunnista ja taas saa kysyä apua."

Selkeästi paremmin kuitenkin ymmärrettiin se, että eri suuruisille hankintatarpeille on olemassa eri käytännöt. Suurin osa vastaajista (73%) koki epätietoa sen suhteen, miten tulisi toimia, jos yksi tarjous ei ole riittävä ostoperuste, vaan tarvitaan kilpailutus.

"Selkeämpi sisäinen ohjeistus. Tarjouspyyntöjen pyytäminen toimittajalta voisi olla paremmin ohjeistettua."

"Oston tuki puuttuu käytännössä kokonaan ja nyt toimittajasopimusmuutoksissa joudun tekemään ja päättämään tärkeitä business-asioista itsenäisesti ilman oston tukea. Siinä on hyvät ja huonot puolensa."

"Koen että mun työaika menee todella pitkälti siihen että etsin uusia toimittajia ja koitan selvittää mistä mikäkin nykyinen huonekalu on mahdolltu tilata. Minulla ei ole minkäänlaista ostokokemusta eikä tietoa miten mitkäkin tarjouspyynnöt ym menee, joten tämä on tosi hankalaa ja todella aikaavievää."

Huolestuttavana tuloksena voidaan pitää myös sitä, että vastaajista enemmistö 63% oli joko täysin eri mieltä tai eri mieltä siitä, että hankinnan palvelua on yleisesti edelleen hyvin saatavilla, ulkoistuksesta huolimatta.

"Tullut uusia työtehtäviä, joihin ei ole minkäänlaista koulutusta. Työmäärä lisääntynyt eikä tähän ole varattu resursseja. Aikaa kuluu suhteettoman paljon, kun yritetään työkavereiden kanssa ratkoa ongelmia tai antaa hyviä vinkkejä toisillemme."

"Palvelu pelaa ja toimii hyvin niiltä osin kuin sitä on tarjolla. Aikaisempaan verrattuna muutos kuitenkin suuri, sillä aiemmin oli paljon laajemmin ja monipuolisemmin palvelua tarjolla."

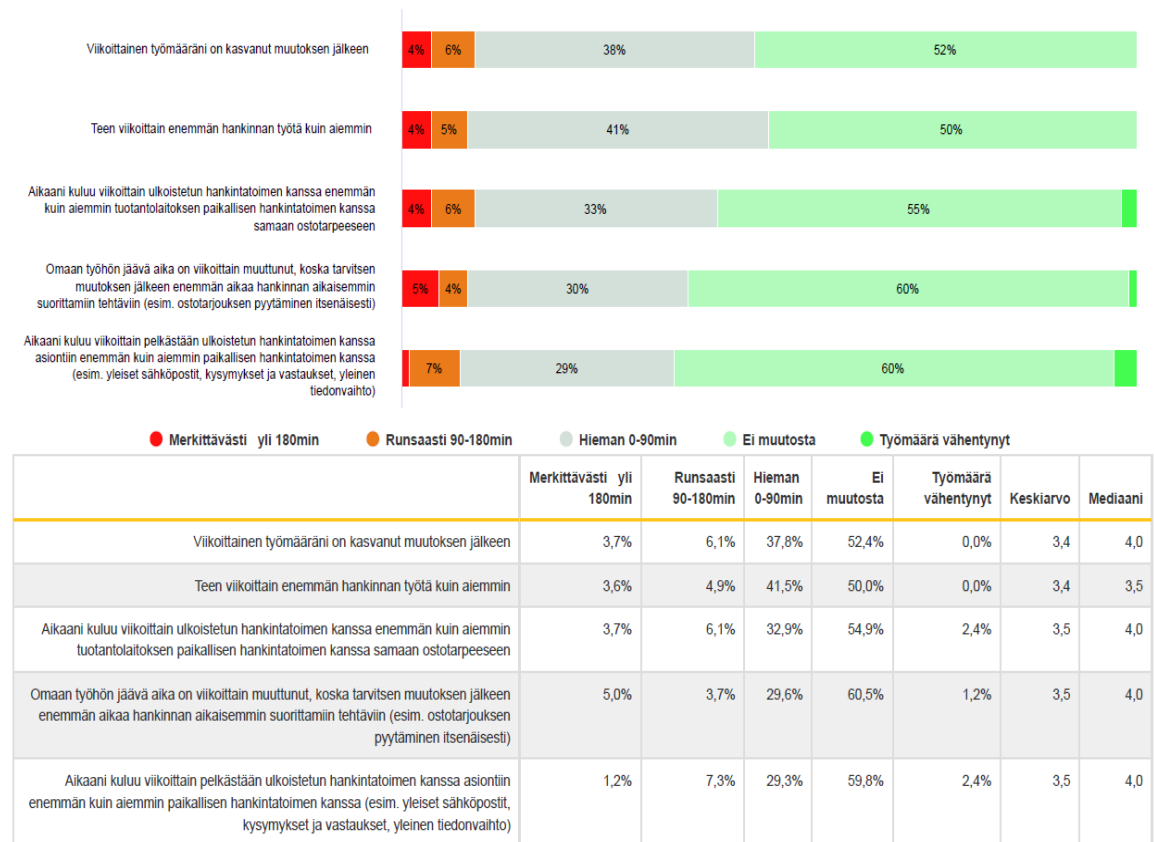
"Oma hankintaosasto toimi tehokkaammin ja joustavammin. Ulkoistettu osasto ei välillä pysty auttamaan ao. asiassa, jossa sisäinen hankinta auttoi"

"Tietotaito toimittajista ym. katosi, kun hankinta ulkoistettiin. Toivoisin paikallista hankintahenkilöä, jolla on asiantuntemusta hankintaprosessiin."

4.2 Ulkoistetun hankinnan merkitys sidosryhmien työmäärään

Kyselytutkimuksen perusteella hankinnan ulkoistetuilla palveluilla on ollut merkitys sidosryhmien työmäärään (Kuva 8).

Vastaajien määrä: 82



Kuva 8. Muutokset työmäärässä hankinnan muutosprojektin jälkeen.

Huomionarvoista on se, että yksikään vastaaja ei ole kokenut työmäärään vähentyneen. 48% vastaajista koki työmääränsä lisääntyneen.

"Työmäärä on lisääntynyt huimasti - eikä sitä oikein huomoida edes osastoillakaan. Pelkästään toimittajien etsiminen ja tarjousten pyytäminen on on lisännyt viikoittaisten työtuntien määrää tunneilla."

"Itse en ainakaan ole saanut kunnon koulutusta esim. palvelusopimusten tekoon (mm. laitteiden kalibroinnit). Apua ei tahdo saada - koska kenelläkään ei ole aikaa eikä tietoa ole ennen hankinnan muutosta jaettu."

"Työmäärä on lisääntynyt ja kaikesta on tullut monimutkaisempaa."

"Kaikki ostoihin ja hankintoihin liittyvä työ on lisääntynyt huomattavasti. Koska työni ei onneksi paljoa sisällä näitä niin työmääräni ei ole valtavasti suurempi. Sääliksi käy heitä, jotka joutuvat olemaan Puolan kanssa tekemisissä jatkuvasti."

"Työmäärä on lisääntynyt, koska aiemmin työtehtäviini ei kuulunut mitään hankintaan liittyvää. Nykyisin joudun kuitenkin selvittämään itse tuotteita ym."

Tutkimuksen vastaajista 52% oli sitä mieltä että työmäärässä ei ole tapahtunut muutoksia ulkoistamisen jälkeen.

"Itselläni ei ole muuttunut koska teen harvoin hankintoja."

"Olen niin uusi, etten ole ollut täällä töissä ennen ulkoistusta."

"En pysty vertaamaan asiaa edeltävään aikaan."

"Ei mitään muutosta koska välttelen ostamista. Aikaisemmin osaston ostaja teki ostoehdotuksen, nyt se kuulemma pitäisi tehdä itse. En ole hankkinut mitään yli vuoteen, joka vaatisi ostoehdotusta. Olen esim. nyt lykännyt uusien työsilmälasien hankintaa jo viisi kuukautta koska aika ei vain riitä siihen että yrittäisin löytää ohjeet miten se osto tehdään!"

"Ei ole muuttunut, tulin taloon sisään kun projekti oli valmis ja pääsin suoraan käyttämään Smartbuy:ta."

"Vaihdoin tehtäviä samalla kun muutos toteutettiin, mutta voin sanoa että vanhassa tehtävässä työt olisivat merkittävästi lisääntyneet."

Kyselytutkimuksessa mitattiin muutosta viikoittaiseen työmäärään, jonka perusteella vastaajista 38% koki työmäärän lisääntyneen viikkotasolla 0 – 90 minuuttia. 6% vastaajista oli sitä mieltä, että viikoittainen työmäärä on lisääntynyt runsaasti eli 90 – 180 minuuttia ja 4% sitä mieltä että työmäärä on lisääntynyt merkittävästi eli yli 180 minuuttia

viikossa. Muutos työmäärässä koettiin johtuvan hankinnan työn siirtymisestä osittain si-
dosryhmien tehtäväksi.

"Muutos on lisännyt omaa työtaakkaa ja tunnen, että joudun tekemään hankintatoimen töitä oman työn ohella."

"Olen joutunut selvittämään paljon enemmän asioita osaamisalueeni ulkopuolelta, mikä on erittäin tehotonta. Muut työt ovat kärsineet hankinnan ulkoistuksesta"

"Hankintojen siirtyminen henkilöille jotka eivät ole saaneet alan koulutusta tuntuu oudolta. Apua saa Turun muilta hankintoja tekeviltä, mutta aina onnistuu tekemään jotain uudella tavalla väärin. Teen näitä harvoin ja siksi tuntuu että silloinkin kuormitan vain osaajia."

"Työmääräni on lisääntynyt paljon ja se on aina muista hommista pois. On tullut esimerkiksi tarjouspyyntöjen tekemisiä, toimittajan avaukseen liittyviä selvityksiä jne. Lisäksi näihin liittyviä epäselvyyksiä joutuu selvittelemään ja kyselemään uudestaan."

"Turhauttaa, että joudun käyttää työaikaani muuhun kuin ydintehtävääni."

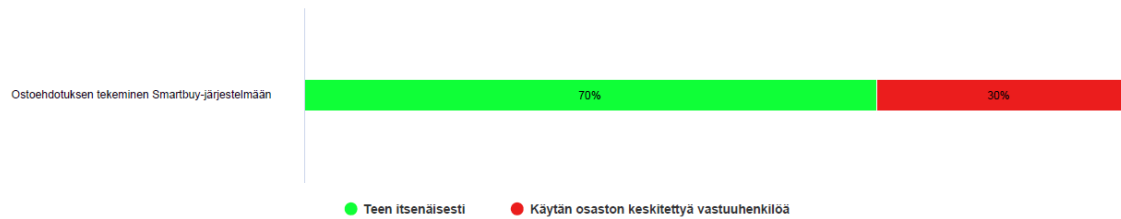
Muutaman tarkan työsuoritteiden osalta pieni vähemmistö vastaajista (1 – 2%) oli sitä mieltä, että työmäärä niiden osalta olisi vähentynyt, kuitenkin niin, että kokonaisuuden osalta kaikki olivat sitä mieltä että työmäärä ei ole vähentynyt.

"Hankinta muuttui tiukasta kurista vähemmän säännellyksi. Tämä muutos ei ole välttämättä pahasta. Byrokratiaa on vähemmän ja hankinnan saa tehtyä helpommin oman mielen mukaisesti."

4.3 Hankintatyökalun hallinta

Ostoehdotuksen laatimiseen käytetään Smartbuy-järjestelmää. Tutkimustulosten perusteella (Kuva 9) vastaajista 70% tekee ostoehdotuksen itsenäisesti, kuten on ohjeistettu. Kuitenkin 30% vastaajista käyttää osaston sisällä keskitettyä vastuuhenkilöä ostoehdotuksen laatimiseen, joka on lähtökohtaisesti vastoin globaalia ohjeistusta.

Vastaajien määrä: 82

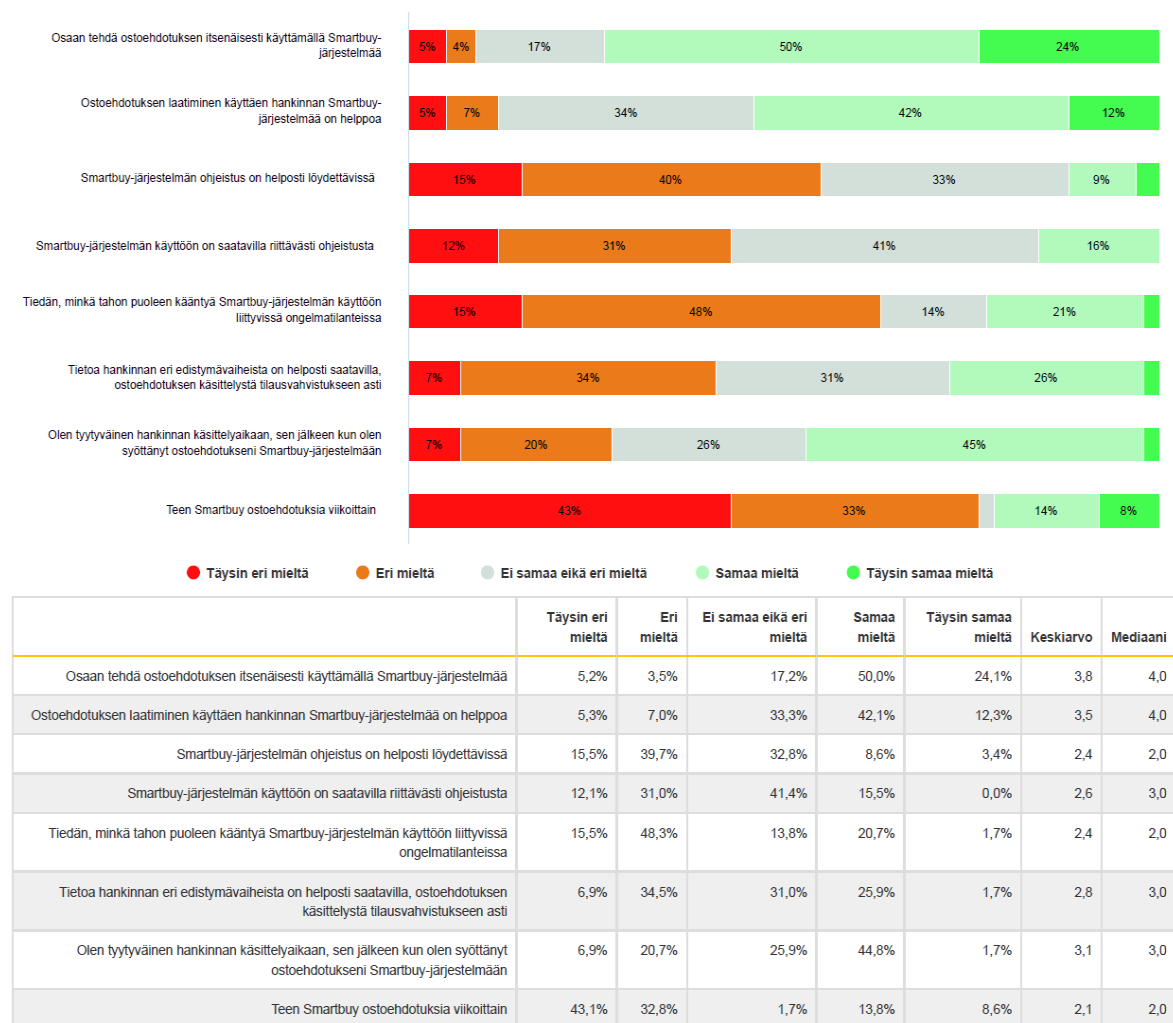


Kuva 9. Ostoehdotuksen laatiminen itsenäisesti vs. keskitetyn vastuuhenkilön kautta.

Henkilöiden osalta, jotka eivät käytä itsenäisesti Smartbuy-järjestelmää, kysymysosio koskien kyseistä järjestelmää piilotettiin kyselystä Webropol-työkalun hyppytoiminnolla.

Kyselytutkimuksen perusteella Smartbuy-järjestelmä hallitaan melko hyvin, mutta esimerkiksi ohjeistusta ja käyttäjätukea toivotaan enemmän (Kuva 10).

Vastaajien määrä: 58



Kuva 10. Ostoehdotuksen laatiminen Smartbuy-järjestelmään.

Enemmistö vastaajista 74% oli sitä mieltä, että he osaavat tehdä ostoehdotuksen itsenäisesti. Vastaajista 17% ei ollut mielipidettä kumpaakaan suuntaan, vain 9% vastaajista koki, että he eivät pysty itsenäisesti laatimaan ostoehdotusta Smartbuy-järjestelmään.

"Smartbuy on toimiva järjestelmä mielestäni. Muut hankintaan liittyvät asiat ovat epäselviä itselle."

"Olen tyytyväinen SmartBuyn käyttöön pienissä selkeissä hankinnoissa, se on selkeä parannus."

"Pienostokset menee ok jos tietää tarkkaan mitä tarvitsee."

"Helppoa ostaa Smartbuy:sta jos hankkii katalogissa olevaa tuotetta."

Huomionarvoista kyselytutkimuksessa kuitenkin oli se, että 55% vastaajista ei koe löytävänsä helposti tarvittavaa Smartbuy-järjestelmän ohjeistusta. Vain 12% vastaajista oli samaa mieltä tai täysin samaa mieltä siitä, että ohjeistusta on helposti löydettävissä. Vastaajista 43% oli lisäksi myös sitä mieltä, että ohjeistusta ei ole myöskään saatavilla riittävästi. Yhteensä 63% vastaajista ei tiennyt myöskään, minkä tahon puoleen kääntyä Smartbuy-järjestelmän käyttöön liittyvissä ongelmatilanteissa.

"Mielestäni SmartBuy ei tue itsenäistä hankintaa. Koen, että järjestelmään tarvittaisiin yksityiskohtaiset ohjeet/koulutus, jotta osaisin sitä itsenäisesti käyttää erilaisiin tarpeisiin. Sitten kun SmartBuyta vielä käyttää enimmäkseen satunnaisesti, on vaikea muistaa kaikki kommervenkit."

"SmartBuyn käyttö on hankalaa, kun tietoa ei ole tarpeeksi, eikä tietoa, mistä sitä saisikaan."

"Koen että SmartBuyn käyttäjäkunnasta ei ollut tarpeeksi selkeää informaatiota ennen järjestelmän käyttöönottoa. Minulle ei ollut selvää, että tulen itse käyttämään kyseistä järjestelmää IT-laitteiden (näppäimistö ja hiiri) sekä toimistotarvikkeiden hankintojen tekemiseen. Kun asia selvisi, Smartbuy koulutuksia ei ollut enää saatavilla enkä osannut itsenäisesti hakea siihen liittyviä ohjeita."

"En ole tyytyväinen, esim. Smart buyin osalta, sopimushintojen päivittäminen ei ole sujuvaa, eikä selkeää kuka tekee."

Vastaajista 41% oli epätietoisia siitä, missä vaiheessa heidän ostoehdotuksensa etenee ja koska ostotilaus on valmis. Positiivisena voidaan kuitenkin pitää sitä, että 47% vastaajista oli tyytyväisiä hankinnan käsittelyaikaan, sen jälkeen kun he olivat syöttäneet ostoehdotuksen Smartbuy-järjestelmään. Vastaajista 76% tekee ostoehdotuksia harvemmin kuin viikoittain, mutta keskitettyä vastuuhenkilöä käyttävien vastaajien ostofrekvenssiä ei tutkittu tässä kyselytutkimuksessa.

5 POHDINTAA

5.1 Päätulokset ja johtopäätökset

Määrällisen tutkimuksen tavoitteena oli saada vastauksia kysymyksiin; pystyttiinkö sama hankinnan palvelutaso ylläpitämään, vaikka kustannuksia pudotettiin merkittävästi ulkoistamisen kautta sekä oliko hankinnan ulkoistuksella merkitys sidosryhmien työmäärään ja kuinka hyvin sidosryhmät osaavat käyttää hankinnan läpivientiin liittyviä menetelmiä ja työkaluja, kun apua ei enää ole saatavilla tuotantolaitoksen paikallisen hankintatoimen kautta. Määrällisen tutkimuksen ja Webropol-kyselylomakkeen kautta oli mahdollisuus selvittää vastauksia näihin kysymyksiin. Vastaajissa mukana oli sellaisia henkilöitä, jotka käyttävät hankinnan palveluja toistuvasti sekä henkilöitä, jotka tarvitsevat niitä harvemmin. Molempien vastaajaryhmien mielipiteet koettiin tärkeäksi tämän tutkimustyön kannalta.

Ensimmäisenä keskeisenä merkittävänä tuloksena voidaan pitää sitä, että hankinnan palvelutasoa ei ole pystytty pitämään täysin aiempaa vastaavalla tasolla. Tietoa paikallisen tuotantolaitoksen ulkoistetuista hankinnan palveluista ei ole riittävästi saatavilla. Tätä lopputulosta tukee myös avointen kysymysten kautta saadut vastaukset. Lisäksi tietoa voimassaolevasta hankintaprosessista ei ole myöskään helposti saatavilla, mikä osaltaan vaikeuttaa sidosryhmien työskentelyä. Vastaajilla on selkeitä vaikeuksia toimia ja löytää tarvittavaa tietoa ja ohjeistusta. Vastaavia havaintoja on tehty myös kirjallisuudessa. Kommunikointiin ja tiedonsiirtoon liittyvät ongelmat ovat johtaneet ulkoistamisen epäonnistumiseen (Iloranta & Pajunen-Muhonen 2018, 184). Ulkoistamisen riskinä on aina myös sisäisen koherenssin eli ehjien toimintaprosessien rikkoutuminen. Tämä voi johtaa sisäiseen tehottomuuteen yrityksen toiminnassa. (Huuhka 2019, 171.) Kyselytutkimuksen perusteella voidaan todeta, että tietopuutteet prosessin toiminnasta ja tiedon saatavuudesta ovat ilmeiset. Tehokkaan toiminnan edellytykset ovat tältä osin puutteelliset ja näillä havaituilla puutteilla on suora vaikutus toiminnan tehokkuuteen. Yhtenä ulkoistamisen tavoitteena pidetään toiminnan tehokkuuden kasvattamista, tämän tavoitteen toteutumista ei edellä mainitun perusteella voida pitää onnistuneena. Työn tuottavuuden kasvu vaatii tehokkaat toimintatavat ja prosessit, näiden puuttuminen aiheuttaa nyt yritykselle haasteita toimintaan, joka näkyy kyselytutkimuksen vastauksissa. Ulkoistamisella tavoiteltavien hyötyjen saavuttaminen on aina haaste, joka vaatii taitoa, osaamista, resursseja sekä niiden määrätietoista ohjaamista muutokseen (Iloranta & Pajunen-

Muhonen 2018, 174). Useasti ulkoistamisen riskinä on, että yritys ulkoistaa liian suuren osa-alueen osaamisesta palvelutarjoajalle eikä tämän jälkeen kykene ohjaamaan ja tukemaan ulkoistusta riittävästi. Yrityksen tulisi aina varmistaa että ei ulkoisteta liikaa ja että ulkoistettua palvelua ymmärtäviä avainhenkilöitä jää myös ulkoistavan yrityksen palvelukseen. (Lehikoinen & Töyrylä 2013, 135.)

Toinen keskeinen tulos liittyi sidosryhmien työmäärään. Yksikään vastaajista ei kokenut työmääränsä vähentyneen ja lähes puolet olivat sitä mieltä, että työmäärä on lisääntynyt. Työmäärän lisääntyminen viikkotasolla kuitenkin rajautui yleisesti ottaen 0 – 90 min välille. Ainoastaan 10%:lla kyselytutkimukseen vastanneista henkilöistä viikkotyömäärä oli noussut tätä enemmän. Kyselytutkimukseen vastanneiden henkilöiden viikkotyömäärän lisääntyessä 0 – 4%, työmäärän kasvua voidaan pitää kuitenkin melko maltillisena. Lisääntynyttä työaikaa suurempi haaste oli siinä, että moni vastaajista koki tekevänsä työtä, johon heillä ei ole varsinaisesti riittävästi tietoa eikä koulutusta. Osa vastaajista ei myöskään kokenut asiointia ulkoistetun hankinnan kanssa muusta syystä mielekkääksi. Ainoastaan keskittymällä siihen, mikä on luontevaa ja nauttimalla siitä, mitä tekee on todennäköistä tuottaa ylivertainen työpanos ja viihtyä työssä pitkään (Carlsson & Järvinen 2012, 39). Muutoksen vastustaminen on ihmiselle aina jokseenkin luontaista. Muutos saatetaan nähdä uhkana jollekin omalle intressille. Teknologinen muutos voi lisäksi aiheuttaa ongelmia ihmisen omanarvontunnon; ihmiset voivat kokea, ettei heidän työllään ole enää entisen kaltaista tarkoitusta, heidän taitonsa tai kykynsä ei enää riitä, koska he eivät ole osanneet hankkia tarvittavaa uutta osaamista. (Vuorinen 2010, 216.)

Koska yksikään vastaaja ei kokenut työmääränsä vähentyneen, tulisi tarkastella kriittisesti sitä, onko ulkoistamisella saavutettu kustannussäästöä ja onko se vienyt aikaa ydinosaamiseen keskittymiseltä. Kyselytutkimuksen perusteella suoritettulla hankinnan palveluiden ulkoistuksella voidaan todeta olevan negatiivinen vaikutus sidosryhmien työmäärään. Hankinnan ulkoistuksella yleisesti tavoitellaan kuitenkin sitä, että yrityksen oma henkilöstö pystyisi keskittymään paremmin ydinosaamiseensa. Tämän tavoitteen voidaan todeta epäonnistuneen, mutta se saattaisi olla melko helposti korjattavissa, mikäli henkilöstöä tiedotettaisiin ja koulutettaisiin paremmin. Ulkoistavan yrityksen on tärkeää sopeutua uuteen rooliinsa, muuten se ei kykene hyödyntämään ulkoistamisen etuja, jolloin ulkoistaminen voi tuoda jopa lisäkustannuksia (Huuhka 2019, 174).

Kolmantena keskeisenä tuloksena voidaan pitää sitä, että enemmistö vastaajista koki osaavansa käyttää Smartbuy-järjestelmää itsenäisesti. Huomionarvoista oli kuitenkin se, että yli puolet vastaajista koki kuitenkin ohjeistuksen olevan puutteellista. Tämän lisäksi

merkittävää oli myös se, että enemmistö vastaajista ei tiedä, minkä tahon puoleen kääntyä Smartbuy-järjestelmään liittyvissä ongelmatilanteissa. Ulkoistamisen seurauksena työn tekemisen olosuhteet, tavat ja työkalut muuttuvat. Osa työtehtävistä voi siirtyä toisalle ja muuttua, osa voi hävitä kokonaan ja lisäksi voi syntyä täysin uusia tehtäviä. Jotta yrityksen henkilöstö sitoutuu muutokseen, on erityisesti tärkeää, että henkilöstöä kuullaan mahdollisuuksien mukaan tai ainakin informoidaan ja että asiat perustellaan selkeästi. Näin yrityksen henkilöstö osaa varautua siihen, mitä tulee tapahtumaan ja mitä keneltäkin odotetaan. (Iloranta & Pajunen-Muhonen 2018, 201.)

Tutkimuskysymyksien ulkopuolistakin tietoa saatiin selville. Osin keskeisenä tuloksena ennalta määriteltujen tutkimuskysymysten lisäksi voidaan pitää sitä, että suunniteltua prosessia hankinnan järjestelmän käytöstä ei ole täysin noudatettu, koska vastaajista 30% vastasi käyttävänsä osastolla keskitetysti tiettyä henkilöä ostoehdotuksen laatimiseen järjestelmässä. Alkuperäinen tavoite uudessa toimintamallissa oli se, että jokainen hankintatarpeen omaava henkilö syöttää ostoehdotuksena itse järjestelmään, eikä siten lähtökohtaisesti kenenkään henkilön toimenkuvaan kuulu syöttää muiden osastolla työskentelevien henkilöiden ostotarpeita heidän puolestaan Smartbuy-järjestelmään. Tämä tulos heijastuu myös aiempaan tutkimuslöydökseen siitä, että osalla vastaajista työaika oli noussut viikkotasolla varsin merkittävästi.

Ulkoistamisen hyötyjä ja haittoja on nostettu esiin tässä opinnäytetyössä kattavasti, on syytä kuitenkin muistaa, että esimerkkejä epäonnistuneista palvelutarjoajista on kaikkialla. Oman onnensa nojaan jäänyt palvelutarjoaja ei yleensä saavuta sille ennalta asetettuja tavoitteita. On huomattava, että ulkoistavan yrityksen tulee aktiivisesti antaa tukea ja neuvoja palvelutarjoajilleen sekä auttaa näitä onnistumaan palvelun tuottamisessa (Lehikoinen & Töyrylä 2013, 164).

Tämän kyselytutkimuksen perusteella ei ole mahdollista todeta, onko tavoiteltu suora kustannussäästö toteutunut sellaisella tasolla, jota yritys tavoitteli, mutta myös sitä seikkaa voidaan kuitenkin näiden tutkimustulosten perusteella vahvasti kyseenalaistaa. Useasti yrityksen johto aliarvioi ulkoistamiseen liittyvät kustannukset ja yliarvioi ulkoistamisella saavutetut kustannussäästöt (Huuhka 2019, 171; Iloranta & Pajunen-Muhonen 2018, 187). Kyselytutkimuksen perustella selkeää on kuitenkin se, että sidosryhmien näkökulmasta katsoen hankinnan palvelutasoa ei ole kyetty ylläpitämään vastaavalla tasolla, jolla se oli ennen toiminnan ulkoistamista. Kustannushyötyä vaarantavana tekijänä pidetään ulkoistettavan toiminnon kytkentöjä ja vaikutuksia ulkoistajan muihin toimintoihin (Huuhka 2019, 171). Tutkimustulosten perusteella kustannussäästö on usein

kuitenkin saavutettavissa ilman, että toiminnan laatu heikentyy merkittävästi, vaan päinvastoin laatu voi parantua merkittävästi (Iloranta & Pajunen-Muhonen 2018, 175).

5.2 Tutkimustyön arviointi

Tutkimustyön aiheen valinta oli helppoa, koska tutkijan tietoperusta hankinnasta on vahva 10-vuoden kokemuksen jälkeen. Tutkija on toiminut monipuolisesti eri yritysten hankintatoimessa ostajana, hankintapäällikkönä sekä tiimin vetäjänä esimiestehtävissä. Vaikka tutkijalla ei ollut ennalta kokemusta hankinnan ulkoistamisesta, aihe oli jo heti alusta alkaen kiinnostava ja uudenaikainen, koska hankinnan ulkoistusta on Suomessa tutkittu vielä melko vähän, mutta se on yhä enemmän kasvava markkina-alue. Toisaalta tämän tutkimusaiheen valinta edesauttoi tutkijan ammatillista kasvua.

Tutkimustyön toteutus sujui ennalta määritellyssä aikataulusuunnitelmassa, koska tutkimusaihe oli tutkijalle mielenkiintoinen ja yrityksen sekä ammattikorkeakoulun ohjaajan tuki tämän tutkimustyön toteuttamiselle jo heti alusta alkaen hyvä. Työn toteuttamisen riskejä arvioitiin jo työn aloituksen yhteydessä pidetyssä aloitusseminaarissa riskianalyysin kautta, joten suurimpia tunnistettuja riskejä kyettiin välttämään. Suurimpia riskejä työn edistymiselle tunnistettiin olevan vähäinen osanotto kyselytutkimuksessa, kyselytutkimuksen vastausten osittainen puutteellisuus ja tulosten analysointi sekä johtopäätösten tekeminen aikataulussa. Työn riskiarvioinnin suorittamisella ja välitavoitteiden asettamisella oli suuri merkitys työn etenemiseen aikataulussa.

Tutkimusmenetelmää valitessa pohdittiin, toteutetaanko tutkimus haastattelujen avulla vai kyselylomakkeella. Määrällistä tutkimusta ja kyselylomakkeen valintaa puolsi kuitenkin se, että myös yrityksen edustajat halusivat mahdollisimman laajan kuvan siitä, miten ulkoistaminen on onnistunut. Haastattelut olisivat rajanneet vastaajajoukon hyvin suppeaksi, koska muutoksen vaikutukset tunnistettiin koskevan satoja vastaajia. Vaikka kyselylomake koostui pääasiassa valmiista kysymyksistä ja vastausvaihtoehdoista, halusin mukaan myös kaksi avointa kysymystä mahdollistaen myös uudet näkökulmat.

Tutkimusmenetelmän valinnan jälkeen pohdittiin kyselytutkimuksen toteuttamiseen soveltuvaa työkalua. Vaihtoehtoiksi rajautuivat työpaikan tarjoama Teams-sovelluksen kautta tehtävä kyselytutkimus ja Turun ammattikorkeakoulun tarjoama Webropol-työkalu. Teams-sovelluksen kautta tehtävä kyselytutkimus on mahdollisuuksiltaan suppeampi ja yhdessä työnantajan edustajan kanssa sen todettiin soveltuvan pienempiin

tutkimuksiin huomattavasti paremmin kuin Webropol-työkalu, josta myös työnantajan edustajalla oli ennalta kokemusta. Turun ammattikorkeakoulun työnohjaaja antoi ohjeen Webropol työkalun käyttöönottamiseen. Webropol-työkalun käyttö tutkimustyössä opetti tutkijalle uusia mahdollisuuksia kerätä tietoa varsin helposti ja suunnitella kyselytutkimuslomakkeita monipuolisesti tutkimustarpeen mukaan. Webropol-työkalu soveltui hyvin tähän tutkimustyöhön ja sen kautta saadut tutkimustulokset oli helppo jäsenellä ja analysoida. Webropol-työkalun osalta ei havaittu toiminnallisia puutteita tai häiriöitä kyselytutkimuksen toteutusaikana.

5.3 Tutkimuksen luotettavuus

Jokaisen tutkimustyön kohdalla tutkijan on hyvä arvioida lopuksi sen luotettavuutta. Luotettavuutta tarkastellessa tutkija voi käyttää apunaan myös erilaisia lähteitä, jolloin lukija voi itse muodostaa käsityksen siitä, onko tutkimus toteutettu luotettavasti ja ovatko tutkimustulokset luotettavia. Tutkimuksen luotettavuutta tarkastellaan usein varsinkin kvantitatiivisessa tutkimuksessa validiteetin ja reliabiliteetin avulla. Ytimekkäästi ilmaistuna tutkimuksen validiteetti kertoo, mitataanko sitä, mitä piti, ja tutkimuksen reliabiliteetti kertoo, miten tarkasti mitataan (Vehkalahti 2014, 41). Kun arvioidaan sekä tutkimuksen validiteettia että reliabiliteettia, saadaan muodostettua hyvä käsitys tutkimuksen kokonaisluotettavuudesta.

Tutkimuksen validiteettia arvioidessa tutkija voi pohtia esimerkiksi sitä, onko kyselylomakkeen kysymykset ja vastausvaihtoehdot muotoiltu niin, että tutkija ja tutkimukseen osallistuva ymmärtävät kysymykset varmasti samalla tavalla (Vilkka 2007, 150). Tässä tutkimustyössä kysymykset ja vastausvaihtoehdot käytiin tarkasti läpi yhtiön työnohjaajan sekä hänen ohjeistamanaan myös laatuosaston edustajan kanssa. Tällä tavalla minimoitiin riski väärinymmärryksille. Kysymyksiä muokattiin näiden keskustelujen perusteella.

Reliabiliteettia arvioitaessa tutkija voi käyttää apunaan esimerkiksi seuraavia kysymyksiä; miten onnistuneesti otos edustaa perusjoukkoa, mikä on vastausprosentti, mittavatko kyselylomakkeen kysymykset ja vastausvaihtoehdot kattavasti tutkittavia asioita (Vilkka 2007, 150)? Kyselytutkimuksen vastausprosentin ollessa 22,5% kyselytutkimuksen vastausmäärä oli riittävä luotettavaan tutkimukseen. Otosjoukko 82 edustaa laajasti eri osastojen edustajia. Vastausten osalta ennalta määritellyt vastausvaihtoehdot

täydentyvät avointen vastausten avulla ja tutkimustyöstä on näin ollen helpompi tehdä oikeansuuntaisia tulkintoja.

Mikäli tutkimuksen kokonaisluotettavuutta halutaan lisätä, on tärkeää saada myös kommentteja esimerkiksi kollegoilta ja opinnäytetyön ohjaajilta tutkimustyön edetessä. Keskustelua on hyvä käydä monipuolisesti eri aiheista, kuten tutkimusaiheen valinnasta, teoriasta ja teoreettisista käsitteistä, kyselytutkimuksen kysymysten sisällöistä, muodosta ja vastausvaihtoehdoista sekä tutkimukseen osallistuvien valinnasta. (Vilkkä 2007, 153.)

Vaikka tutkimusaihe valittiin tutkijan kiinnostuksesta tutkia ulkoistetun hankinnan toimivuutta teollisuusyrityksessä sidosryhmien näkökulmasta hankintatoimen muutosprojektin jälkeen, keskusteltiin tutkimuksesta ja tutkimusaiheen valinnasta muutaman kerran yrityksen yhteyshenkilön kanssa. Näiden keskustelujen pohjalta saatiin vahva tuki myös yrityksen johdolta tutkimukselle ja tutkimusaiheelle. Tutkimusaiheesta, teoreettisesta viitekehystä sekä tutkimuskysymyksistä käytiin keskustelua myös opinnäytetyön ohjaajan kanssa. Näiden keskustelujen sekä ulkopuolisten kommenttien avulla tutkimustyö saatiin helposti alkuun.

Tutkimuskysymyksistä, tutkimukseen osallistuvien valinnasta sekä kyselylomakkeen kysymysten sisällöistä, muodosta sekä vastausvaihtoehdoista pidettiin muutaman kerran palaveri yrityksen eri edustajien kanssa saaden näin monipuolista näkökulmaa eri aiheisiin. Opinnäytetyön ohjaajan kanssa pidettiin säännöllisesti palavereja tutkimuksen edetessä, jolloin tarkasteltiin sen edistymistä ja pohdittiin yhdessä, mitä pitäisi mahdollisesti korjata, mitä lisätä ja mitkä asiat olivat jo hyvällä mallilla. Tämän tutkimuksen luotettavuutta lisääkin nämä lukuisat keskustelut ja palaverit sekä yrityksen eri edustajien että opinnäytetyön ohjaajan kanssa.

Tutkimuksen luotettavuutta voi arvioida myös keskihajonnan avulla. Keskihajonnan kautta tutkija saa tietoa siitä, miten keskittyneitä havainnot ovat (Kuva 11). Keskihajonta määrittää sen, miten kaukana havainnot ovat keskiarvosta.

Kysymys	Määrä	Keskiarvo	Keskiarvon luottamusväli	Mediaani	Keskihajonta
1. Yleiset kysymykset hankinnan ulkoistukseen liittyen Procurement Transformation-projektin jälkeen: Tietoa Turun tuotantolaitoksen hankinnan ulkoistetuista palveluista on helposti saatavilla	82	2,16	2 – 2,32	2	0,74
2. Yleiset kysymykset hankinnan ulkoistukseen liittyen Procurement Transformation-projektin jälkeen: Tietoa Turun tuotantolaitoksen voimassaolevasta hankinnan ostoprosessista on helposti saatavilla	82	2,12	1,96 – 2,29	2	0,76
3. Yleiset kysymykset hankinnan ulkoistukseen liittyen Procurement Transformation-projektin jälkeen: Ymmärrän hankinnan eri käytännöt eri suuruksille hankintatarpeille	82	2,71	2,47 – 2,95	2	1,09
4. Yleiset kysymykset hankinnan ulkoistukseen liittyen Procurement Transformation-projektin jälkeen: Koen osaavani pyytää toimittajalta tarjouksen materiaalista tai palvelusta itsenäisesti ilman erillistä apua	82	2,96	2,65 – 3,27	3	1,44
5. Yleiset kysymykset hankinnan ulkoistukseen liittyen Procurement Transformation-projektin jälkeen: Ymmärrän, milloin yksi tarjous ei ole enää riittävä ostoperuste, vaan tarvitsen kilpailutuksen hankintatarpeelleni	82	2,98	2,72 – 3,23	3	1,19
6. Yleiset kysymykset hankinnan ulkoistukseen liittyen Procurement Transformation-projektin jälkeen: Tiedän miten toimia, kun yksi tarjous ei ole riittävä ja tarvitsen ulkoistettua palvelua hankinnan kilpailuttamiseen	82	2,16	1,95 – 2,36	2	0,95
7. Yleiset kysymykset hankinnan ulkoistukseen liittyen Procurement Transformation-projektin jälkeen: Hankinnan palvelua on yleisesti edelleen hyvin saatavilla, ulkoistuksesta huolimatta	82	2,26	2,04 – 2,47	2	0,99
8. Yleiset kysymykset hankinnan ulkoistukseen liittyen Procurement Transformation-projektin jälkeen: Syksyllä 2020 loppuun saatetun hankinnan muutoksen jälkeen oma työmääräni on vähentynyt, kun käytän hankinnan palveluita	82	1,88	1,69 – 2,06	2	0,85
9. Hankintatarpeen kuvaaminen ja edistymäseuranta Procurement Transformation-projektin jälkeen: Ostoehtotuksen tekeminen Smartbuy-järjestelmään	82	1,3	1,2 – 1,4	1	0,46
10. Hankintatarpeen kuvaaminen ja edistymäseuranta Procurement Transformation-projektin jälkeen: Osaan tehdä ostoehtotuksen itsenäisesti käyttämällä Smartbuy-järjestelmää	58	3,84	3,59 – 4,1	4	1,01
11. Hankintatarpeen kuvaaminen ja edistymäseuranta Procurement Transformation-projektin jälkeen: Ostoehtotuksen laatiminen käyttäen hankinnan Smartbuy-järjestelmää on helppoa	58	3,49	3,24 – 3,75	4	0,98
12. Hankintatarpeen kuvaaminen ja edistymäseuranta Procurement Transformation-projektin jälkeen: Smartbuy-järjestelmän ohjeistus on helposti löydettävissä	58	2,45	2,2 – 2,7	2	0,98
13. Hankintatarpeen kuvaaminen ja edistymäseuranta Procurement Transformation-projektin jälkeen: Smartbuy-järjestelmän käyttöön on saatavilla riittävästi ohjeistusta	58	2,6	2,37 – 2,83	3	0,9
14. Hankintatarpeen kuvaaminen ja edistymäseuranta Procurement Transformation-projektin jälkeen: Tiedän, minkä tahon puoleen kääntyä Smartbuy-järjestelmän käyttöön liittyvissä ongelmatilanteissa	58	2,45	2,18 – 2,72	2	1,05
15. Hankintatarpeen kuvaaminen ja edistymäseuranta Procurement Transformation-projektin jälkeen: Tietoa hankinnan eri edistymävaiheista on helposti saatavilla, ostoehtotuksen käsittelystä tilausvahvistukseen asti	58	2,81	2,56 – 3,06	3	0,96
16. Hankintatarpeen kuvaaminen ja edistymäseuranta Procurement Transformation-projektin jälkeen: Olen tyytyväinen hankinnan käsittelyaikaan, sen jälkeen kun olen syöttänyt ostoehtotukseni Smartbuy-järjestelmään	58	3,14	2,88 – 3,4	3	1
17. Hankintatarpeen kuvaaminen ja edistymäseuranta Procurement Transformation-projektin jälkeen: Teen Smartbuy ostoehtotuksia viikoittain	58	2,12	1,78 – 2,47	2	1,34
18. Muutokset omassa työmäärässäni Procurement Transformation -projektin jälkeen: Viikoittainen työmääräni on kasvanut muutoksen jälkeen	82	3,39	3,22 – 3,56	4	0,77
19. Muutokset omassa työmäärässäni Procurement Transformation -projektin jälkeen: Teen viikoittain enemmän hankinnan työtä kuin aiemmin	82	3,38	3,22 – 3,54	3,5	0,75
20. Muutokset omassa työmäärässäni Procurement Transformation -projektin jälkeen: Aikaani kuluu viikoittain ulkoistetun hankintatoimen kanssa enemmän kuin aiemmin tuotantolaitoksen paikallisen hankintatoimen kanssa samaan ostoprosessiin	82	3,46	3,29 – 3,64	4	0,8
21. Muutokset omassa työmäärässäni Procurement Transformation -projektin jälkeen: Omaan työhön jäävä aika on viikoittain muuttunut, koska tarvitsen muutoksen jälkeen enemmän aikaa hankinnan aikaisemmin suorittamiin tehtäviin (esim. ostoprosessin pyytäminen itsenäisesti)	82	3,49	3,32 – 3,67	4	0,81
22. Muutokset omassa työmäärässäni Procurement Transformation -projektin jälkeen: Aikaani kuluu viikoittain pelkästään ulkoistetun hankintatoimen kanssa asiantunti enemmän kuin aiemmin paikallisen hankintatoimen kanssa (esim. yleiset sähköpostit, kysymykset ja vastaukset, yleinen tiedonvaihto)	82	3,55	3,39 – 3,71	4	0,72

Kuva 11. Luotettavuuden arviointi keskihajonnan kautta.

Keskihajonnan kautta nähdään, että eniten mielipiteitä jakoivat kyselytutkimuksen kysymykset 4, 17 ja 5. Näiden osalta oli eniten hajontaa vastaajien vastauksissa. Vähiten hajontaa oli kysymyksissä 9, 22 ja 1 eli näiden osalta vastaajat olivat hyvin lähelle samaa mieltä. Mitä isompi keskihajonnan arvo on sitä suurempi hajonta kyselytutkimukseen vastanneiden vastaajien vastauksissa on. Keskihajonnan laskennan kautta tutkija saa helposti tietoa siitä, kuinka yksimielisiä vastaajat ovat olleet.

5.4 Kehittämisehdotukset

Pohjautuen edellä esitettyyn pohdintaan opinnäytetyön päätuloksista ja johtopäätöksistä, tässä kappaleessa esitellään kehittämisehdotuksia. Ensimmäinen kehitysehdotus pohjautuu toimintaprosessin eheyttämiseen. Tietopuutteiden korjaaminen on ensisijaisen tärkeää. Kommunikointiin ja tiedonsiirtoon liittyneiden ongelmien voidaan katsoa johtaneen ulkoistuksen osittaisen epäonnistumiseen. Hankinnan prosessi ja tietopohja tulisi rakentaa kuntoon käyttäen apuna selkeitä prosessikaavioita ja prosessikuvauksia. Perehdyttämisen ja opastamisen mahdollistamiseksi tieto hankinnan palveluista ja voimassaolevista käytänteistä ja prosesseista tulee laittaa helposti kaikkien tuotantolaitoksen työntekijöiden saataville. Yhden painalluksen takaa löytyvä tieto esim. yhtiön intranetin kautta palvelisi tarkoitustaan. Vastuiden kuvaaminen ja työn rajapintojen ymmärtäminen on ensiarvoisen tärkeää tehokkaiden työtapojen löytämiseksi ja tehokkaan työn saavuttamiseksi. Erilaisia videokoulutuksia siitä, miten hankinta toimii ja miten hankintatarpeita syötetään järjestelmään olisi hyvä lisätä tukemaan nykyisten toimintatapojen ymmärrystä.

Palvelujen ulkoistuksesta on tällä hetkellä kulunut sopiva aika myös siihen, että kerta-luontoinen koulutus ulkoistettuihin hankintapalveluihin olisi hyvä järjestää. Transitio-vaiheen koulutuksen aikana yrityksen työntekijöillä ei ollut vielä omakohtaista kokemusta toimimisesta uuden prosessin mukaisella toimintatavalla ja siten he eivät täysin ole kyenneet hyödyntämään jo järjestetyssä koulutuksessa jaettua tietoa päivittäisessä työssään. Nyt yrityksen henkilöstö on joutunut muutoksen jälkeisessä työssään kohtaamaan päivittäin uusia tilanteita, ja käsitys siitä, mitä eri asioilla tarkoitetaan ja mihin niillä viitataan, on kasvanut merkittävästi. Tiedon ja tietämyksen luomista ja jakamista hankintapalveluihin liittyen kannattaa jatkossa suorittaa myös kehityskeskustelujen yhteydessä. Yrityksen esimiesasemassa työskentelevät henkilöt saavat usein enemmän tietoa ja heillä on yleisesti myös työurastaan ja asemastaan johtuen syvällisempi ymmärrys

toimintakokonaisuuden toiminnasta ja eri alaprosessien vaiheista, vaiheistuksista ja menetelmistä.

Toinen kehittämis ehdotus liittyy hankintaosaamisen kasvattamiseen tuotantolaitoksen henkilöstön keskuudessa. Vaikka sidosryhmien työajan kasvua muutoksen jälkeen voidaan pitää vähäisenä, työajan kasvua suurempi haaste tuotantolaitokselle on tällä hetkellä se, että henkilöstö ei koe osaavansa tehdä tarvittavia työsuoritteita. Esimerkiksi tarjouksen pyytäminen toimittajalta koettiin hankalaksi ja oman osaamisalueen ulkopuolella olevaksi työsuoritteeksi. Koska henkilöstö ei koe heille siirtyneitä tehtäviä luontaisiksi tai he eivät koe hallitsevansa uusia työtehtäviä ja työsuoritteita, tämän voidaan todeta aiheuttavan turhautumista ja heikentävän työmotivaatiota. Tuotantolaitoksessa tulee järjestää kertaluontoisesti laajempi koulutus hankinnan perusteista ja toimittajien kanssa asioimisesta. Koulutus on mahdollista tilata esim. ulkoisen palvelutoimittajan kautta eli kolmannen osapuolen järjestämänä tai vaihtoehtoisesti käyttäen apuna uuden teknologian mukanaan tuomia videokoulutusmahdollisuuksia. Osaamisen lisääntyminen kasvattaa työmotivaatiota ja sitouttaa henkilöstöä tehokkaaseen suoriutumiseen uusissa työtehtävissä. Perustehtävien kouluttaminen tuotantolaitoksen henkilöstölle ei vaadi pitkäkestoista substanssiosaamista aiheeseen liittyen, vaan kyse on perusteista ja asioista, joiden osalta tarvittava tietotaito on helposti koulutettavissa ja opittavissa.

Kolmas kehittämis ehdotus liittyy Smartbuy-järjestelmän ohjeistukseen ja käyttäjätukeen. Vaikka järjestelmä itsessään koettiin toimivaksi, tarvitaan sen ympärille myös ohjeistusta ja käyttäjätukea ongelmatilanteiden ratkaisemisessa. Smartbuy-järjestelmäohjeistusta ja mahdollisesti myös järjestelmäopastusta tukevaa videomateriaalia tulee lisätä yhtiön intranettiin helposti saatavaksi, esimerkiksi samaan paikkaan, josta tulevaisuudessa löytyy hankinnan prosessikaavio ja prosessikuvaus. Ohjeistuksen lisäksi selkeä ohje siitä, minkä tahon tai henkilön puoleen ongelmatilanteissa tulee kääntyä, on ensiarvoisen tärkeää. Mikäli henkilöstö ei osaa ongelmatilanteessa ratkaista tilannetta, tilanteen ratkaisun käytetään huomattava määrä tehokasta työaikaa. Ongelmatilanteita yritetään ratkaista kollegojen avulla ja pahimmissa tapauksissa usean henkilön työaikaa käyttäen eikä siltäkään välttämättä oikeaa ratkaisua löydetä. Ohjeistuksen lisääminen tulee lisäämään työnsuorittajien onnistumisen kokemuksia ja sitä kautta motivoi ja kannustaa henkilöstöä tekemään työn tehokkaasti, nopeasti ja kerralla oikein. Tämä auttaa tuotantolaitosta sopeutumaan ulkoistamisen jälkeiseen rooliin sekä mahdollistaa ulkoistamisen etujen täysimittaisen hyödyn.

Neljäs kehitysehdotus liittyy tutkimuskysymysten ulkopuoliseen löydökseen siitä, että yhtiön alkuperäinen tavoite ostoehdotusten syöttämisestä järjestelmään ei näytä toteutuneen. Jokaisen yhtiössä työskentelevän henkilön tulisi itse syöttää oma ostoehdotuksensa Smartbuy-järjestelmään, mutta 30% henkilöstöstä käyttää tämän työsuoritteiden osalta osaston keskitettyä yhteyshenkilöä. Osaston yhteyshenkilöiden, jotka vastaavat osaston ostoehdotusten laatimisesta, työaika näyttää lisääntyneen merkittävästi. Näiden henkilöiden osalta ei välttämättä ole arvioitu riittävästi sitä, onko heidän viikoittainen työkuormansa edelleen sopivalla tasolla vai onko se kasvanut kohtuuttomasti. Jotta kohtuutonta työkuormaa ei synny yksittäisen työntekijän tehtäväksi, osastojen tulee harkita keskitettyjen ostoehdotusten vastuuttamista yhden henkilön tehtäväksi tai vaihtoehtoisesti selkeästi kirjata tehtävä osastolla työskentelevän henkilön työnkuvaan ja ottaa tämä huomioon työntekijän muita työtehtäviä määritettäessä. Ostoehdotuksen laatiminen on määriteltävä yhtiössä sellaiseksi tehtäväksi, että se on helposti tehtävissä yksilötasolla eikä siihen tarvita keskitettyä vastuuhenkilöä, jonka työnkuvaan kuuluisi laatia ostoehdotuksia muun henkilöstön puolesta. Tästä lähtökohdasta johtuen ostoehdotusten laatiminen muiden puolesta ei ole nykyisessä tilanteessa kenenkään yksittäisen työntekijän toimenkuvassa.

5.5 Jatkotutkimusaiheet

Tämän tutkimustyön ulkopuolisia ja suositeltuja jatkotutkimusaiheita ovat hankinnan ulkoistamiseen liittyvien kokonaiskustannusten luotettava selvittäminen. Olisi tärkeää seuraavaksi tutkia sitä, ovatko hankintatoimeen liittyvät kokonaiskustannukset vähentyneet ulkoistamisen jälkeen, vai onko kokonaiskustannustaso pysynyt vastaavana tai jopa vastoin odotuksia lisääntynyt. Tavoite kustannusten vähentymisen osalta on epäselvä nyt suoritettujen tutkimustyön perusteella, mutta sitä voidaan kuitenkin vahvasti kyseenalaistaa tässä tutkimustyössä havaitun työn tehottomuuden kautta. Kustannusten selvittäminen vaatii kaikkien suorien ja epäsuorien kustannusten ja kustannuselementtien tunnistamista, mittaamista ja raportointia. Osa syntyvistä kustannuksista saattaa olla hankalasti tunnistettavissa tai mitattavissa, mutta sitäkin tärkeämpiä kokonaisarvion tekemisen edellytyksiä.

Jatkotutkimusta hankinnan ohjeistuksesta, työajasta ja työkaluista voidaan suositella myös ulkoista hankintaa suorittavien kolmannen osapuolen yritysten työntekijöille suunnattavaksi sekä tuotantolaitoksen oman globaalin hankintatoimen strategisen yksikön

hankinnan työntekijöille. Tämän tutkimustyön osalta ei saada selvyyttä siihen, kokeeko ulkoistettua palvelua tuottavan yrityksen hankinnan työntekijät ulkoistuksen jälkeisessä tilanteessa vastaavaa epäselvyyttä, jota hankinnan sidosryhmät tämän tutkimustyön perusteella kokevat. Epäselvää on myös se, miten tuotantolaitoksen oma yhtiön sisäinen hankinnan strateginen yksikkö kokee ulkoistuksen ja miten se on mahdollisesti myös muuttanut heidän työskentelyään. Olisi merkityksellistä selvittää myös sitä, onko mahdollisesti talon oman jäljelle jääneen hankintatoimen työmäärä mahdollisesti muuttunut ja mihin suuntaan.

Tutkimustyötä olisi myös mahdollista laajentaa koskemaan toiminnallisia muutoksia ja arvioida toiminnan virheiden määrän muutosta ja laatua hankinnan ulkoistuksen jälkeen. Kyselytutkimuksen perusteella henkilöstöllä on paljon mielipiteitä ja ajatuksia toiminnan tasosta. Yritysjohdon tulisi kuunnella, mitä työntekijät työtavoistaan kertovat. Työntekijöiden kertomuksilla ja näkökulmilla on merkitys henkilöstöstrategian kannalta. Mikäli yhtiöllä ei ole muutokseen rakennettua henkilöstöstrategiaa, henkilöstö alkaa muodostamaan sitä itse ja negatiiviset mielikuvat ja ahdistuneisuuden kehikot alkavat henkilöstön kertomuksissa elää omaa elämäänsä. (Onnismaa 2008, 122.)

Auditoimalla nykyisen toiminnan taso päästäisiin kiinni mahdollisiin kipupisteisiin ja virheiden laadun sekä määrän arviointiin nykyisessä toimintamallissa. Auditointia on mahdollista suorittaa sisäisen laadunvarmistuksen kautta tai kolmannen osapuolen tarjoamien palveluiden kautta. Auditoimalla tämän hetkinen toiminnan taso voidaan tunnistaa kehityskohteet ja heikkoudet toiminnassa. Vaihtoehtoisesti auditoinnin kautta voidaan saada myös varmuus siitä, että toiminnan taso on edelleen korkea ja tässä tutkimustyössä haivatut kehityskohteet liittyvät enemmän ohjeistuksien lisäämiseen, tiedon jakamiseen ja koulutuksien vahvistamiseen. Toiminnassa ei välttämättä ole tällä hetkellä merkittäviä puutteita, jotka vaikuttaisivat nykyisen palvelutason laatuun, mutta tätä voidaan kuitenkin kyseenalaistaa sidosryhmien kautta saadulla tutkimustiedolla hankintaehtotuksien laatuun liittyen.

6 YHTEENVETO

Muutos yrityksen toiminnassa vaatii monenlaisia toimenpiteitä ja ainoastaan jatkuvalla toiminnan tason mittaamisella saadaan ilmi puutteita toiminnassa ja voidaan tunnistaa kehitystarpeita. Tälle tutkimukselle oli yrityksen puolesta suuri tarve, koska aiempia vastaavia tutkimuksia ei ole tehty. Tutkimuksessa tutkittiin hankinnan ulkoistamisen jälkeisiä kipupisteitä ja saatiin selville, mihin yrityksen kannattaa jatkossa keskittyä saavuttaakseen paremman toiminnan tason. Tutkimuksessa selvitettiin hankinnan nykyistä palvelutasoa, muutoksen merkitystä sidosryhmien työmäärässä sekä sitä, kuinka hyvin sidosryhmät hallitsevat hankinnan eri menetelmiä ja työkaluja.

Tulosten perusteella selvisi, ettei hankinnan palvelutasoa ole pystytty pitämään täysin aiempaa vastaavalla tasolla ulkoistamisen jälkeen. Suurimmat haasteet liittyvät tiedonkuluun, ohjeistuksen jakamiseen ja tarvittavien koulutuksien järjestämiseen. Muutoksella oli myös selkeästi vaikutusta sidosryhmien työmäärään. Kenelläkään työmäärä ei ollut vähentynyt ja lähes puolet vastaajista koki työmäärän lisääntyneen. Puutteellisella ohjeistuksella ja tiedottamisella on luonnollisesti vaikutus työmäärään. Työssä onnistuminen vaatii selkeää ohjeistusta ja riittävää koulutusta. Onnistumisten kautta saavutetaan positiivisia onnistumisen kokemuksia, joiden kautta henkilöstön motivaatio suoriutua tehtävistä kasvaa. Onnistumisen kokemuksilla on myös vaikutusta tehokkuuteen. Motivoitunut henkilöstö suoriutuu tehtävistä nopeammin ja vähemmällä virhemäärällä.

Tutkimuksen kautta saatiin selville kehittämissuhteita ja jatkotutkimustarpeita. Tietopuutteiden korjaaminen on ensiarvoisen tärkeää toimintaprosessin eheyttämisen kannalta. Hankinnan prosessin kuvaava esittäminen ja sen kattava jakaminen henkilöstön keskuudessa tulee varmasti parantamaan työtapoja ja menetelmiä. Koulutukselle nähdään myös selkeä tarve ja sen osalta voidaan hyödyntää myös nykytekniikan tarjoamia mahdollisuuksia. Riittävän käyttäjätuen järjestäminen järjestelmien osalta on myös ensisijaisen tärkeä kehityskohde. Henkilöstöä ei tule jättää epätietoiseksi siitä, kenen puoleen ongelmatilanteissa tulee kääntyä.

LÄHTEET

- Ali-Yrkkö, J. 2007. Ulkoistukset Suomen teollisuusyrityksissä - onko toimialalla merkitystä? Helsinki: Elinkeinoelämän tutkimuslaitos. Viitattu 27.2.2021 <https://www.etla.fi/wp-content/uploads/2012/09/dp1070.pdf>
- Carlsson, M. & Järvinen, K. 2012. Mielekäs työ - uuden ajan uraopas. Helsinki: Sanoma Pro Oy.
- Hakala, J-T. 2018. Toimivan tutkimusmenetelmän löytäminen. Teoksessa R. Valli (toim.) Ikku-noita tutkimusmetodeihin 1. Metodien valinta ja aineistonkeruu: virikkeitä aloittelevalle tutkijalle. Jyväskylä: PS-kustannus, 14-26.
- Harland, C., Knight, L., Lamming, R. & Walker, H. 2005. Outsourcing: assessing the risks and benefits for organisations, sectors and nations. International Journal of Operations & Production Management, Vol. 25, No. 9, 831-850.
- Heikkilä, T. 2014. Tilastollinen tutkimus. Helsinki: Edita Publishing Oy.
- Hokkanen, S. & Karhunen, J. 2014. Johdatus logistiseen ajatteluun. Kangasniemi: Sho Business Development.
- Huuhka, T. 2019. Tehokkaan hankinnan työkalut. Helsinki: BoD - Books on Demand.
- Hätönen, J. 2008. Managing the process of outsourcing – Examining the process of outsourcing product-development activities in software firms. Turku: Uniprint. Viitattu 28.3.2021 DOI: <http://urn.fi/URN:ISBN:978-951-564-946-1>
- Iloranta, K. & Pajunen-Muhonen, H. 2018. Hankintojen johtaminen. Ostamisesta toimintamarkkinoiden hallintaan. Helsinki: Tietosanoma Oy.
- Kettunen, J. & Reiman, T. 2004. Ulkoistaminen ja alihankkijoiden käyttö ydinvoimateollisuudessa. Espoo: Otamedia Oy.
- Kiiskinen, S., Linkoaho, A. & Santala, R. 2002. Prosessien johtaminen ja ulkoistaminen. Ekonomia-sarja. Helsinki: WSOY.
- Laitinen, T. 2010. Hankintatoimen ulkoistaminen Yritys Oyj:ssä. Opinnäytetyö. Yrittäjyyden ja liiketoimintaosaamisen koulutusohjelma. Lohja: Laurea-ammattikorkeakoulu. Viitattu 6.4.2021 DOI: <http://urn.fi/URN:NBN:fi:amk-201003012650>
- Lehikoinen, R. & Töyrylä, I. 2013. Ulkoistamisen käsikirja. Helsinki: Talentum.
- McCarthy, I. & Anagnostou, A. 2004. The impact of outsourcing on the transaction costs and boundaries of manufacturing. International Journal of Production Economics 88. Viitattu 27.2.2021 DOI: [https://doi.org/10.1016/S0925-5273\(03\)00183-X](https://doi.org/10.1016/S0925-5273(03)00183-X)
- Nieminen, S. 2016. Hyvä hankinta - parempi bisnes. Helsinki: Talentum.
- Nieminen, T. 2018. Hankintojen ulkoistaminen - kasvava trendi maailmalla, entä Suomessa? Viitattu 5.4.2021 <https://www.values.fi/fi/blogi/hankinnan-ulkoistus-kasvava-trendi-maailmalla>
- Onnismaa, J. 2008. Hiljainen tieto organisaatioiden rakenteissa. Vauhtisokeutta, muistikatkoksia ja uudelleen muistamista. Teoksessa A. Toom, J. Onnismaa & A. Kajanto (toim.) Hiljainen tieto - tietämistä, toimimista, taitavuutta. Helsinki: Gummeruksen Kirjapaino Oy.
- Paavola, O. 2015. Ulkoistamisen onni. Viitattu 6.3.2021 <https://www.savonsanomat.fi/paakirjoitus-mielipide/3220727>

- Pajarinen, M. 2001. Ulkoistaa vai ei - Outsourcing teollisuudessa. Helsinki: Elinkeinoelämän tutkimuslaitos. Viitattu 6.3.2021 <https://www.etla.fi/wp-content/uploads/B181.pdf>
- Pelin, R. 2008. Projektihallinnan käsikirja. Jyväskylä: Gummerus Kirjapaino Oy.
- Ritvanen, V. & Koivisto, E. 2007. Logistiikka pk-yrityksissä. Hankinta kilpailutekijänä. Helsinki: WSOY Oppimateriaalit.
- Rushton, A. & Walker, S. 2007. International logistics and supply chain outsourcing: from local to global. London: Kogan Page.
- Quélin, B. & Duhamel, F. 2003. Bringing Together Strategic Outsourcing and Corporate Strategy: Outsourcing Motives and Risks. *European Management Journal*, Vol. 21, No. 5, 647–661.
- Sakki, J. 2003. Tilaus-toimitusketjun hallinta. Logistinen B-to-B -prosessi. Espoo: Hakapaino Oy.
- Valli, R. 2018. Aineistonkeruu kyselylomakkeella. Teoksessa R. Valli (toim.) Ikkunoita tutkimusmetodeihin 1. Metodien valinta ja aineistonkeruu: virikkeitä aloittelevalle tutkijalle. Jyväskylä: PS-kustannus, 92-116.
- Vehkalahti, K. 2014. Kyselytutkimuksen mittarit ja menetelmät. Helsinki: Finn Lectura.
- Vilkka, H. 2007. Tutki ja mittaa - määrällisen tutkimuksen perusteet. Helsinki: Kustannusosakeyhtiö Tammi.
- Vuorinen, K. 2010. Pieni suurten puristuksessa. Teoksessa J. Kettunen & T. Meristö (toim.) Seitsemän tarinaa ennovaatioista. Rohkea uudistaa ennakoiden. Helsinki: Teknologiainfo Teknova Oy.

Kyselytutkimus

Kysely ulkoistetun hankinnan toimivuudesta sidosryhmien näkökulmasta

1. Yleiset kysymykset hankinnan ulkoistukseen liittyen Procurement Transformation-projektin jälkeen

	Täysin eri mieltä	Eri mieltä	Ei samaa eikä eri mieltä	Samaa mieltä	Täysin samaa mieltä
Tietoa Turun tuotantolaitoksen hankinnan ulkoistetuista palveluista on helposti saatavilla	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Tietoa Turun tuotantolaitoksen voimassaolevasta hankinnan ostoprosessista on helposti saatavilla	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Ymmärrän hankinnan eri käytännöt eri suuruisille hankintatarpeille	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Koen osaavani pyytää toimittajalta tarjouksen materiaalista tai palvelusta itsenäisesti ilman erillistä apua	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Ymmärrän, milloin yksi tarjous ei ole enää riittävä ostoperuste, vaan tarvitsen kilpailutuksen hankintatarpeelleni	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Tiedän miten toimia, kun yksi tarjous ei ole riittävä ja tarvitsen ulkoistettua palvelua hankinnan kilpailuttamiseen	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Hankinnan palvelua on yleisesti edelleen hyvin saatavilla, ulkoistuksesta huolimatta	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Syksyllä 2020 loppuun saatetun hankinnan muutoksen jälkeen oma työmääräni on vähentynyt, kun käytän hankinnan palveluita	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

2. Hankintatarpeen kuvaaminen ja edistymäseuranta Procurement Transformation-projektin jälkeen

	Teen itsenäisesti	Käytän osaston keskitettyä vastuuhenkilöä
Ostoehdotuksen tekeminen Smartbuy-järjestelmään	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

Kysymyksen säännöt

Hankintatarpeen kuvaaminen ja edistymäseuranta Procurement Transformation-projektin jälkeen

Ostoehdotuksen tekeminen Smartbuy-järjestelmään

Teen itsenäisesti

Ei vaihtoehdon sääntöjä

Käytän osaston keskitettyä vastuuhenkilöä

Sääntö: Piilota kysymyksiä

Jos vaihtoehto on valittu Piilota kysymyksiä Hankintatarpeen kuvaaminen ja edistymäseuranta Procurement Transformation-projektin jälkeen

3. Hankintatarpeen kuvaaminen ja edistymäseuranta Procurement Transformation-projektin jälkeen

	Täysin eri mieltä	Eri mieltä	Ei samaa eikä eri mieltä	Samaa mieltä	Täysin samaa mieltä
Osaan tehdä ostoehdotuksen itsenäisesti käyttämällä Smartbuy-järjestelmää	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Ostoehdotuksen laatiminen käyttäen hankinnan Smartbuy-järjestelmää on helppoa	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Smartbuy-järjestelmän ohjeistus on helposti löydettävissä	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Smartbuy-järjestelmän käyttöön on saatavilla riittävästi ohjeistusta	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Tiedän, minkä tahon puoleen kääntyä Smartbuy-järjestelmän käyttöön liittyvissä ongelmatilanteissa	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Tietoa hankinnan eri edistymävaiheista on helposti saatavilla, ostoehdotuksen käsittelystä tilausvahvistukseen asti	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Olen tyytyväinen hankinnan käsittelyaikaan, sen jälkeen kun olen syöttänyt ostoehdotuksen Smartbuy-järjestelmään	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Teen Smartbuy ostoehdotuksia viikoittain	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

Kysymyksen säännöt

Hankintatarpeen kuvaaminen ja edistymäseuranta Procurement Transformation-projektin jälkeen

Ei vielä kysymyssääntöjä

Kysymys Hankintatarpeen kuvaaminen ja edistymäseuranta Procurement Transformation-projektin jälkeen on *Piilota kysymyksiä* sääntö tälle kysymykselle

4. Muutokset omassa työmäärässäni Procurement Transformation -projektin jälkeen

	Merkittävästi yli 180min	Runsaasti 90-180min	Hieman 0-90min	Ei muutosta	Työmäärä vähentynyt
Viikoittainen työmääräni on kasvanut muutoksen jälkeen	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Teen viikoittain enemmän hankinnan työtä kuin aiemmin	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Aikaani kuluu viikoittain ulkoistetun hankintatoimen kanssa enemmän kuin aiemmin tuotantolaitoksen paikallisen hankintatoimen kanssa samaan ostotarpeeseen	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Omaan työhön jäävä aika on viikoittain muuttunut, koska tarvitsen muutoksen jälkeen enemmän aikaa hankinnan aikaisemmin suorittamiin tehtäviin (esim. ostotarjouksen pyytäminen itsenäisesti)	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Aikaani kuluu viikoittain pelkästään ulkoistetun hankintatoimen kanssa asiointiin enemmän kuin aiemmin paikallisen hankintatoimen kanssa (esim. yleiset sähköpostit, kysymykset ja vastaukset, yleinen tiedonvaihto)	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

5. Oletko yleisesti ottaen tyytyväinen hankinnan ulkoistettuihin palveluihin tällä hetkellä, vai toivoisitko jotain enemmän tai vähemmän, jos niin mitä?

6. Miten yleisesti ottaen koet työmääräsi ja työtehtäviesi muuttuneen Procurement Transformation -projektin jälkeen?

--