Open your mind. LUT.
Lappeenranta University of Technology

SCHOOL OF BUSINESS AND MANAGEMENT
Tuotantotalous

Henri Sarin

VERKKOPALVELUN HYÖDYNTÄMINEN YRITYSTEN HANKINTAPROJEKTEISSA

Työn tarkastajat: Professori Timo Pihkala
KTT Marita Rautiainen

TIIVISTELMÄ

Tekijä: Henri Sarin
Työn nimi: Verkkopalvelun hyödyntäminen yritysten hankintaprojekteissa
Laitos: Tuotantotalous
Vuosi: 2017, **Paikka**: Lappeenranta
Diplomityö. Lappeenrannan teknillinen yliopisto. 90 sivua, 6 kuvaa, 14 taulukkoa **Tarkastajat**: Professori Timo Pihkala, KTT Marita Rautiainen
Hakusanat: Verkkopalvelu, hankintaprojekti, hankintaprojektin kipupisteet
Tutkimuksen tavoitteena on löytää hankintaprojektien alkuvaiheiden kipupisteet ja selvittää minkälainen on hyvä verkkosivusto. Tämän tiedon avulla voitaisiin kehittää verkkopalvelu tehostamaan yritysten välisiä hankintamenettelyitä. Ensisijaisena tutkimuskohteena on yritysten hankintakäytännöt ja yrityksille suunnattujen verkkosivustojen käytettävyys. Tutkimusta varten haastateltiin yrityspäättäjiä jotka ovat mukana edustamiensa yritysten hankintaprojekteissa ostajan tai päättäjän roolissa. Näiden lisäksi haastateltiin yhtä henkilöä joka vastaa verkkosivustojen ja käyttöliittymien suunnittelusta. Päättäjähaastattelun tavoitteena on selvittää yritystenvälisten hankintaprojektien alkuvaiheiden kipupisteitä. Näiden tulosten pohjalta voidaan analysoida minkälaisia ominaisuuksia ja toiminteita verkkopalvelussa tulisi olla jotta se palvelisi hankintoja tekeviä yrityksiä. Verkkosivujen suunnittelijan haastattelun tavoitteena on löytää verkkosivujen ja käyttöliittymien käytettävyyteen sekä toiminnallisuuteen liittyviä vaatimuksia ja toiminteita. Teoriaosuudessa käsitellään tuotteiden hankintaprosessia, vaihtokustannuksia sekä verkkopalvelun ja käyttöliittymän käytettävyyttä. Hankintaprosessin teoriavaihe perustuu pääosin Arjan J. Van Weelen kirjaan Purchasing and Supply Chain management (2010). Myös hankintaprosessin alkuvaihe, johon kipupisteet kohdistuvat, pohjautuu Weelen (2010) hankintaprosessi malliin. Tutkimustulosten mukaan yritysten suurimmat kipupisteet hankintaprojektien osalta on löytää sellaiset toimittajat joiden kesken vertailu voitiin tehdä. Tähän liittyy toimittajavalintaan käytetty aika sekä toimittajien suuri määrä ja epätietoisuus siitä, että mitä vertaillaan ja mitä ominaisuuksia tarvitaan. Toimittajien etsintään käytettiin paljon työaikaa eikä hankintaa suunnittelevat yritykset voineet tästä huolimatta olla varmoja siitä, että vertailussa oli parhaat mahdolliset yritykset. Tutkimustulosten mukaan oikein rakennettu verkkopalvelu saattaisi helpottaa yritysten hankintamenettelyitä. Ne vastaajat joilla oli mahdollisuus hyödyntää erillistä olemassa olevaa palvelua helpottamaan yritystensä hankintamenettelyitä kokivat ne hyödyllisiksi.

ABSTRACT

Author: Henri Sarin

Subject: Utilising online services in corporte procurement

Department: Industrial Management

Year: 2017, **Location**: Lappeenranta

Master's thesis. Lappeenranta University of Technology

90 pages, 6 figures, 14 tables

Eximiners: Professor Timo Pihkala, Postdoctoral researcher Marita Rautiainen

Keywords: Online service, procurement project, pressure points of procurement project

The aim of this study is to find out what are the pressure points in the initial phases of the procurement procedures and what would be a good web design for this purpose. This information could be use to develop an online service to enhance business-to-business procurement processes. The primary focus of the study is corporate procurement practices and the usability of websites targeted at companies. Corporate decision-makers, who were directly involved in procurement procedures as buyers, were interviewed for this study. One person who is responsible for web designs and user interfaces was also interviewed.

The aim in interviewing decision makers was to find out what are the pressure points of initial phases of procurement procedures. Based on these results it was possible to analyse what kind of attributes and facilities online services should have in order to serve companies that are in the middle of procurement process. Interviewing a web designer provided information regarding requirements when thinking about user-friendliness and functionality of websites.

The theory part looks at the procurement process of products, replacement costs and usability of online services and user interference. Theory of procurement procedures is mainly based on a book by Arjan J. Van Weele's: Purchasing and Supply Chain management (2010). The initial phases of procurement processes and its pressure points are also based on Weele's (2010) procurement process model.

According to the research results, the main pressure point in procurement process is to find comparable suppliers. This involves the time that is spent in selecting the best suppliers; the volume of suppliers and uncertainty of what is being compared to and what features are needed. A lot of time is spent in finding the best supplier. Despite of time spent the company is still unsure they are comparing the best suppliers. Research results show that an online service that is design correctly could help companies in their procurement processes. Interviewees that had the option of utilising a specific service in the procurement process, felt it was beneficial.

Alkusanat

Päädyin tutkimaan yritysten hankintamenettelyitä sillä olen oman työni kautta havainnut, että yritysten hankintamenettelyissä olisi kehitettävää. Olen tyytyväinen, että tutkimustulokset tukivat näkemyksiäni ja osoittivat hankintamenettelyihin liittyviä kehitystarpeita. Joskin kehityskohteet olivat erilaisia kuin olin alun perin olettanut.

Olen myös positiivisesti yllättynyt, että löysin sopivia haastateltavia helposti oman kontaktiverkostoni ulkopuolelta. Kaikki haastateltavat olivat valmiita luopumaan omasta työajastaan ja antamaan laaja-alaiset näkemyksensä omista kokemuksistaan liittyen edustamiensa organisaatioiden hankintamenettelyihin. Olen tästä heille kiitollinen.

Haluan myös kiittää vaimoani joka on antanut minulle tukensa jotta olen voinut suoritta opintoni tavoiteaikataulussa. Haluan myös kiittää niitä henkilöitä jotka eri tavoin ovat auttaneet ja tukeneet minua eri tavoin opintojeni ja tämän tutkimuksen valmistumisprosessin aikana.

SISÄLLYSLUETTELO

1. Johdanto 2

1.1. Hankintojen merkitys yrityksen talouteen 4
1.2. Yritysten hankintaprojekteista tehdyt tutkimukset 5
1.3. Olemassa olevat verkkopalvelut yritysten hankintoja varten 6
1.4. Tutkimuksen tavoite ja rajaukset 7
1.5. Tutkimuksen rakenne 8
1.6. Tutkimustulokset 9
2. Tuotteiden hankintaprosessi 10

2.1. Perinteinen hankintaprosessi 11
2.2. Hankintaprosessiin liittyvät henkilöt 12
2.3. Hankintaprosessimalli 13
2.3.1. Uusien tavarantoimittajien löytäminen 14
2.3.2. Tavarantoimittajien arviointi 15
2.3.2.1. Hankinta osatoimituksena vai avaimet käteen 16
2.3.2.2. Tuotteiden hinnoittelu 16
2.4. Tavarantoimittajien vertailu 17
2.4.1. Kategorinen vertailu 17
2.4.2. Kustannussuhde menetelmä 18
2.4.3. Painokeskiarvomenetelmä 18
2.5. Tavarantoimittajan valinta 19
3. Verkkopalveluiden käytettävyys 22

3.1. Käyttöliittymän ominaisuudet 23
3.2. Teknologian hyväksymismalli 24
3.3. Verkkopalvelun laadun osa-alueet 25
4. Asiakkaan sitouttaminen verkkopalveluun vaihtokustannuksen avulla 27

4.1. Asiakasuskollisuuden eri tasot 28
4.1.1. Asiakasuskollisuuden esteet 29
4.2. Asiakasarvo 31
4.3. Asiakastyytyväisyys 31
4.4. Asiakasarvon ja asiakastyytyväisyyden suhde 32
4.5. Vaihtokustannusten ja asiakasuskollisuuden suhde 32
4.6. Vuorovaikutus asiakastyytyväisyyden ja asiakasuskollisuuden vaihtokustannusten välillä 32
5. Metodologia 33

5.1. Kvalitatiivinen tutkimusmetodi 33
5.2. Konstruktiivinen tutkimus 34
5.2.1. Konstruktiivisen tutkimukset edut 35
5.2.2. Konstruktiivisen tutkimuksen haitat 35
5.3. Haastateltavat ja aineiston keruu 35
6. Tulosten analysointi hankintaprojekteissa 38

6.1. Hankintaprojektit 38
6.2. Potentiaalisten toimittajien etsiminen 40
6.2.1. Potentiaalisten toimittajien etsintä Hilman kautta 40
6.2.2. Potentiaalisten toimittajien etsintä Googlen kautta 41

6.2.3. Potentiaalisten toimittajien etsintä keskustelupalstoilta 42
6.2.4. Potentiaalisten toimittajien etsintä verkostoja hyödyntäen 42
6.2.5. Gapman-hankintapalvelu 43
6.2.6. Yhteenveto potentiaalisten toimittajien etsinnästä 43
6.3. Ajan käyttö potentiaalisten toimittajan etsinnässä ja valinnassa 45
6.3.1. Ajankäyttö HILMA-palvelua hyödyntäen 46
6.3.2. Ajankäyttö Gapmanin hankintapalvelua hyödyntäen 47
6.3.3. Ajankäyttö keskustelupalstoja hyödyntäen 48
6.3.4. Ajankäyttö henkilökohtaisia verkostoja hyödyntäen 49
6.3.5. Yhteenveto ajankäytöstä potentiaalisten toimittajien etsinnässä 49
6.4. Potentiaalisten toimittajien määrä toimittajavalinnassa 51
6.4.1. Yhteenveto potentiaalisten toimittajien määrästä 52
6.5. Potentiaalisten toimittajien vertailu eri tavoin 53
6.5.1. Potentiaalisten toimittajien vertailu julkishallinnon organisaatiossa 53
6.5.2. Potentiaalisten toimittajien vertailu Gapmanin hankintapalvelussa 55
6.5.3. Potentiaalisten toimittajien vertailu SWOT analyysin avulla 56
6.5.4. Potentiaalisten toimittajien vertailu suositusten perusteella 57
6.5.5. Yhteenveto potentiaalisten toimittajien vertailusta 59
6.6. Hankintaprojektin kipupisteet 60
6.6.1. Kipupisteet potentiaalisten toimittajien etsinnässä 60
6.6.2. Kipupisteet potentiaalisten toimittajien ajankäytön osalta 62
6.6.3. Kipupisteet potentiaalisten toimittajien määrän osalta 64
6.6.4. Potentiaalisten toimittajien vertailun kipupisteet 64
6.6.5. Yhteenveto hankintaprojektien kipupisteistä 65
7. Tulosten analysointi verkkosivustojen suunnittelun osalta 66
7.1. Taustatietoa 66
7.2. Määritelmät 66
7.2.1. Käytettävyyden määritelmä 67
7.2.2. Laadukkaan verkkopalvelun määritelmä 67
7.2.3. Yhteenveto käytettävästä ja laadukkaasta verkkopalvelusta 68
7.2.3.1. Jatkettu teknologinen hyväksymismalli käytännössä 69
7.3. Laadukas verkkopalvelu 71
7.3.1. Verkkosivustojen tietosisältö 71
7.3.2. Verkkosivustojen kustomointi 72
7.3.3. Verkkosivustojen luotettavuus 72
7.3.4. Verkkosivustojen tietoturva 73
7.3.5. Yhteenveto laadukkaasta verkkopalvelusta 73
7.4. Yrityksille ja kuluttajille suunnattujen verkkopalveluiden erot 74
7.5. Yrityksille suunnattujen verkkopalveluiden tärkeimmät ominaisuudet 75
7.6. Asiakastyytyväisyyden lisääminen verkkopalveluissa 76
7.7. Verkkosivustojen vaihtokustannukset 77
8. Yhteenveto ja johtopäätökset 79
8.1. Johtopäätökset 79
8.2. Jatkotutkimusehdotukset 80
Lähdeluettelo 81

KUVALUETTELO

Kuva 1. Hankintaprosessi malli (Weele, 2010) 14
Kuva 2. Teknologinen hyväksymismalli (Lin, 2002) 25
Kuva 3. Jatkettu malli teknologisesta hyväksymismallista (Lin ja Wu, 2002) 26
Kuva 4. Käsitteellinen malli (Oliver, 1999) 30
Kuva 5. Konstruktiivinen tutkimusprosessi (Lukka, 2000) 34
Kuva 6. Haastateltavan näkemys jatketusta teknologisesta hyväksymismallista 70

TAULUKKOLUETTELO

Taulukko 1. Hankintavaiheen roolit päätöksenteossa (Webster et al 1972) 12
Taulukko 2. Potentiaalisten toimittajien arviointi (Weele, 2010) 15
Taulukko 3. Avaimet käteen ja osatoimituksen vahvuudet ja heikkoudet (Weele, 2010) ... 17
Taulukko 4. Kategorinen vertailu (Benton, 2007) 18
Taulukko 5. Kvalitatiivisen tutkimusmenetelmän ominaispiirteet (Silverman, 2004) 33
Taulukko 6. Haastateltavien titteli, tehtävä hankintojen osalta ja toimiala 37
Taulukko 7. Yritysten kokoluokkataulukko (European Commission, 2017). 37
Taulukko 8. Yritysten hankintaprojektit 39
Taulukko 9. Kanavat toimittajien etsimistä varten 44
Taulukko 10. Hakukoneiden vertailu: Google ja Yahoo 45
Taulukko 11. Ajankäyttö potentiaalisten toimittajien etsinnässä 50
Taulukko 12. Toimittajien lukumäärä 53
Taulukko 13. Toimittajien vertailu ja osallistujien määrä 60
Taulukko 14. Erot verkkopalveluiden laadun osalta 71

1. Johdanto

Tässä pääluvussa lukija perehdytetään tutkimuksen aihealueeseen. Tämän tutkimuksen tavoitteena on haastatteluiden avulla löytää yritystenvälisten hankintaprojektien kipupisteet ja selvittää mitä ominaisuuksia ja toiminteita verkkopalvelussa tulisi olla jos sellainen haluttaisiin kehittää helpottamaan yritystenvälisiä hankintamenettelyitä. Tutkimuskohteena on yritysten hankintakäytännöt ja yrityksille suunnattujen verkkosivustojen käytettävyys. Tämän tutkimuksen tuloksia voidaan hyödyntää kun halutaan kehittää yrityksen hankintamenettelyitä tai kehittää yrityksille suunnattua verkkosivustoa. Päädyin tähän tutkimusaiheeseen sillä pienyrittäjänä olen kohdannut useita haasteita eri tuotteiden hankintaprosessien aikana. Tutkimusta varten haastateltiin neljää yrityspäättäjää sekä yhtä verkkosivujen suunnittelijaa.

Tässä luvussa esitellään jo tehtyjä tutkimuksia yritysten hankintaprosesseista sekä kertomalla hankintojen vaikutuksista yritysten talouteen. Suuri osa olemassa olevasta kirjallisuudesta ja tutkimuksista käsittää mitä hankinnoilla tavoitellaan. Ensimmäisessä kappaleessa esitellään myös yrityksille ja organisaatioille sekä kuluttajille suunnattuja verkkopalveluita jotka liittyvät hankintoihin. Tutkimus on rajattu Suomessa tapahtuviin yritystenvälisiin hankintaprojekteihin jotka käsittelevät tuotehankintoja ei palveluita.

Tutkimuksen toinen-, kolmas- ja neljäs pääkappale sisältävät teoriaosuuden. Haastateltaville esitetyt kysymykset perustuvat teoriaosuuteen. Teoriaosuus alkaa tuotteiden hankintaprosessista teorian näkökulmasta. Teoriaosuus pohjautuu Weelen (2010) hankintaprosessimallin alkuvaiheeseen jota kutsutaan hankintavaiheeksi. Hankintavaihe pitää sisällään hankintojen määritysten tekemisen, toimittajavalinnan ja sopimusneuvottelut. Kappaleessa esitellään myös teorianäkökulmasta eri lähteitä hyödyntäen henkilöiden roolit hankintojen päätöksenteossa, perinteinen hankintaprosessi käytäntö, tavat löytää uusia tavarantoimittajia sekä toimittajan arviointi, toimittajien vertailu ja toimittajavalinta.

Kolmannessa kappaleessa perehdytään verkkopalveluiden käytettävyyteen. Käytettävyys on yksi laadun ominaisuuksista. Tutkimuksessa esitellään laadun viisi tärkeintä osatekijää käytettävyydelle jotka ovat opittavuus, tehokkuus, muistettavuus, virheet ja mukavuus. Käytettävyys määrittelee kuinka helppoa käyttöliittymää on käyttää. Aihepiiriä käsitellään teknologisen hyväksymismallin kautta jota seuraa jatkettu malli teknologian hyväksymismallista. Tätä jatkettua mallia hyödynnetään tutkimuksen empiirisessä osassa.

Yritysten asettamilla vaihtokustannuksilla on todettu olevan positiivista vaikutusta tuotteiden hinnoitteluun, liikevaihdon tulokseen sekä vaihtamisen vaikeuttamiseen. Vaihtokustannusten avulla yritykset pyrkivät sitouttamaan asiakkaitaan palveluiden käyttöön tai vaikeuttamaan näiden siirtymistä kilpailijan asiakkaaksi. Vaihtokustannukset käsitellään Oliver:n (1999) käsitteellisen mallin kautta. Tässä mallissa esitetään miten asiakasuskollisuus, asiakasarvo ja asiakastyytyväisyys sekä vaihtokustannukset ja näiden vuorovaikutukset nitoutuvat toisiinsa.

Tutkimuksen empiirinen osuus suoritettiin kvalitatiivisena tutkimusmenetelmänä sillä se mahdollistaa kokemusperäisen tutkimuksen kahdenkeskeisen haastattelun pohjalta. Tutkimus on tehty konstruktiivisena tutkimusmenetelmänä jossa pyritään ratkaisemaan reaalimaailman ongelmia. Kvalitatiivinen tutkimusmenetelmä koettiin hyvänä myös konstruktiivisen tutkimusmenetelmän näkökulmasta. Haastateltavat, joita oli yhteensä viisi henkilöä viidestä eri yrityksestä, valittiin harkinnanvaraisesti ja tarkoituksen mukaisesti. Haastateltavat olivat titteleiltään IT-manageri, talousjohtaja, toimitusjohtaja ja yrittäjä.

Empiirisen osuuden haastattelut voidaan jakaa kahteen osa-alueeseen. Ensimmäinen osa-alue kattaa hankintaprojekteihin liittyvät haastattelut ja toinen osa verkkosivustojen suunnittelijan haastattelun. Haastatteluiden kysymykset on laadittu teoriaosuuden pohjalta. Vastaajille annettiin myös mahdollisuus kommentoida vapaamuotoisesti aihepiiriä ja esittää omia näkemyksiään.

Hankintaprojektiin liittyvät haastattelut käsittävät taustatietoja haastateltavista ja hankinnoista, hankintaprojektien alkuvaiheista ja niihin liittyvistä piirteistä sekä

hankintaprojektin alkuvaiheiden kipupisteistä. Kahdella haastateltavista oli hyödynnettävissä valmis toimintamalli hankintamenettelyihin. Nämä ovat Gapman hankintapalvelu ja HILMA-palvelu. Kaksi muuta haastateltavaa teki hankinnat täysin itsenäisesti. Haastattelutulosten perusteella voidaan todeta, että ne vastaajat joilla ei ollut valmista toimintamallia hankintamenettelyihin kokivat hankintaprosessin haasteellisempana kuin ne joilla oli toimintamalli käytettävissä.

Myös verkkosivuston suunnittelijan haastattelussa keskityttiin ensin haastateltavan taustatietoihin ja kokemukseen. Tämän lisäksi yhdessä haastateltavan kanssa käsiteltiin aiheeseen liittyvä terminologia jotta virheellisiltä tulkinnoilta vältyttäisiin. Verkkosivuston suunnittelijan haastattelu käsitti edellä mainittujen lisäksi laadukkaan verkkopalvelun toiminteita ja käytettävyyttä pääpainopisteenä yrityksille suunnatut verkkopalvelut. Haastattelun päätteeksi tiedusteltiin vielä miten asiakastyytyväisyyttä voidaan lisätä verkkopalveluissa sekä vaihtokustannusten merkitystä ja tapoja.

Tämä tutkimus päättyy johtopäätökset ja jatkotutkimusehdotukset kappaleeseen jossa lukijalle esitellään mahdollisia jatkotutkimusaiheita. Jatkotutkimusaiheet voivat edesauttaa henkilöä joka mahdollisesti aloittaa suunnittelemaan yrityksille tarkoitettua hankintapalvelua.

1.1. Hankintojen merkitys yrityksen talouteen

Yritysten ulkopuolelta hankkimat resurssit esimerkiksi materiaalit ja tavarat tai palvelut muodostavat toimialasta ja liiketoimintamallista riippuen keskimäärin 50 - 80 % yritysten kokonaiskustannuksista. Hankinnat kuitenkin pilkotaan useampaan osaan, jolloin myyntiin tai tuotantoon menevät hankinnat näkyvät otsikolla *ostot*. Suurin osa keskimääräisen yrityksen hankinnoista merkitään muihin kustannuksiin. Hankintojen keskimääräinen vuosittainen osuus teollisuudessa ja kaupassa nousee yli 80% yritysten kokonaiskustannuksista ja julkisissa organisaatioissa ja puhtaasti palvelualalla toimivissa yrityksissäkin yli 50%

(Iloranta, 2012). Näin ollen voidaankin todeta, että hankintaosaamisella on suora yhteys kannattavuuteen.

Yritykset pyrkivät tehostamaan toimintaansa monin eri tavoin. Toiminnan tehostamisella haetaan kustannussäästöjä sekä projektien saattamista nopeammin päätökseen heikentämättä vaadittua laatutasoa. Tämän tutkimuksen tavoitteena on haastatteluiden avulla löytää yritystenvälisten hankintaprojektien kipupisteet ja selvittää mitä ominaisuuksia ja toiminteita verkkopalvelussa tulisi olla jos sellainen haluttaisiin kehittää helpottamaan yritystenvälisiä hankintamenettelyitä.

1.2. Yritysten hankintaprojekteista tehdyt tutkimukset

Yritysten hankintaprojekteista ja toimittajien valinnasta on tehty useita tutkimuksia. Carter ja Ellramin (2003) tekemän tutkimuksen mukaan viimeisimmän 35 vuoden aikana on julkaistu 774 artikkelia jotka koskevat tuotteiden ja palveluiden hankintoja. Suuri osa kirjallisuudesta käsittää *mitä* hankinnalla tavoitellaan, vähemmän on keskitytty siihen, että *miten*. (Hult et al., 2004). Tässä tutkimuksessa etsitään vastauksia miten yritystenvälistä hankintaprosessia voisi tehostaa.

Onnistuneiden hankintaprojektien edellytyksenä on hyvät tavarantoimittajat. Valitsemalla edullisimman vaihtoehdon ei enää nykyään saa sitä tehokkainta (Lung Ng, 2007). Jo 1960-luvulla Dickson (1966) tunnisti 23 tunnusmerkkiä jotka hankintaa tekevän henkilön pitäisi tunnistaa arvioidessaan tavarantoimittajia. De Boer (2000) taas on tutkinut eri metodeja jotka tukevat toimittajan valintaa. Hänen tekemässään artikkelissa käsitellään metodeja ja tekniikoita tavarantoimittajan valinnassa joita ei aikaisemmin ole esitetty.

Kuluttajilla on ollut jo vuosia käytössään erilaisia verkkopalveluita hankintamenettelyiden helpottamiseksi. Tällaisia verkkopalveluita tarjoavat mm. pankit, lento- ja matkatoimistot, tavaratalojen omat verkkokaupat sekä sivustot kuten esimerkiksi VertaaEnsin.fi joka sai 20 miljoonan euron sijoituksen

kansainvälisiltä sijoittajilta vuonna 2016 (vertaaensin.fi). Myös yrityksillä on ollut mahdollisuus hyödyntää kyseisiä verkkosivustoja mutta niiden pääasiallinen kohderyhmä on yksityishenkilöt. Curran ja Meuter (2005) ovat tutkineet pankkisektorilla erilaisia itsepalvelu mahdollisuuksia ja niiden eroavaisuuksia. Tutkimustulokset osoittivat, että eri tarpeet määrittelivät mitä teknologiaa hyödynnettiin milloinkin.

1.3. Olemassa olevat verkkopalvelut yritysten hankintoja varten

Teknologian nopea kehittyminen ja samaan aikaan henkilöstökustannusten nousu on johtanut siihen, että yritykset ovat ruvenneet tarjoamaan verkkopalveluita vaihtoehdoksi palveluhenkilökunnalle. Palveluntarjoajille onkin tyypillistä, että palvelun tuottaakin itse asiakas (Yen, 2005).

Suomessa työ- ja elinkeinoministeriö ylläpitää HILMA nimistä verkkopalvelua joka on suunnattu valtion-, kuntien-, kuntayhtymien-, sekä valtion liikelaitosten hankintayksiköille. HILMA:n kautta edellä mainittujen hankintayksiköiden tulee julkaista kaikki EU-kynnysarvon ylittävät hankinnat. Yritykset, eli palveluntarjoajat ja tavarantoimittajat, ovat saaneet HILMA:sta reaaliaikaista tietoa tulevista hankinnoista sekä käynnissä olevista hankintamenettelyistä (HILMA, 2016). Vuonna 2013 julkisten hankintojen osuus Suomessa oli n. 34 miljardia euroa (European Comission, 2014). Myös Euroopan Unionilla on virallinen verkkosivusto jossa julkaistaan eurooppalaisia tarjouspyyntöjä. Tämän verkkosivuston kautta julkaistaan vuositasolla noin 460.000 tarjouspyyntöä. Niiden arvo on yhteensä noin 420 miljardia euroa (TED, 2016).

Tässä tutkimuksessa selvitetään miten verkkopalvelun avulla voidaan tehostaa yritysten hankintaprojekteja ja voisiko HILMAN:n kaltaisella palvelulla, jossa hankintaa suunnittelevat yritykset tuottavat sivustolle sisällön, olla hyötyä yrityksille uusien toimittajien valinnassa.

1.4. Tutkimuksen tavoite ja rajaukset

Tämän tutkimuksen päätavoitteena on löytää haastatteluiden avulla yritystenvälisten hankintaprojektien kipupisteet ja selvittää minkälainen on hyvä verkkopalvelu jos sellainen haluttaisiin kehittää helpottamaan yritystenvälisiä hankintamenettelyitä. Tutkimuksen kohteena on yritysten hankintakäytännöt ja yrityksille suunnattujen verkkosivustojen käytettävyys. Yritysten hankintakäytäntöjä ja erilaisia tapoja tehdä hankintoja tutkitaan haastattelemalla neljää yrityspäättäjää. Tutkimuksen kohteena on myös yrityksille suunnattujen verkkosivustojen käytettävyys jota tutkitaan haastattelemalla yhtä verkkosivustojen suunnittelijaa. Tutkimustuloksissa selviää mitä ominaisuuksia hankintamenettelyyn tarkoitetussa verkkosivustossa tulisi olla. Edellä mainittu päätavoite voidaan jakaa seuraaviin osa-alueisiin:

- Hankintaprojektin alkuvaiheen (toimittajavalinnan) kipupisteet
- Hankintaprojektin tehostaminen
- Verkkopalvelun tuomat hyödyt hankintaprojekteissa
- Verkkopalvelun toiminteet ja käytettävyys

Hankintaprosessin alkuvaiheella tarkoitetaan vaihetta jossa ostaja käynnistää hankintaprojektin, kartoittaa markkinoilla olevat toimittajat ja valitsee niistä sopivimmat jatkoneuvotteluita varten. Tutkimuksessa tarkastellaan hankintaprojektia ostajan näkökulmasta. Hankinnan tulee olla sellainen, että yrityksen hankinnoista vastaava henkilö katsoo tarpeelliseksi sen kilpailuttamisen. Hankinnoista vastaava henkilö voi olla yrityksessä kuka tahansa sellainen henkilö joka työnsä puolesta joutuu tekemään yritykselleen hankintoja tai kilpailutuksia ja toimii hankintaa tehtäessä ostajan tai päättäjän roolissa. Hankinnat tulee olla tehtynä Suomessa toimivilta yrityksiltä. Jackson et al (1995) tekemän tutkimuksen mukaan yritysten ostajat kokevat palveluiden hankinnan hyvin erilaiseksi kuin tuotteiden hankinnan. Palveluiden tavoitteiden määritteleminen koetaan myös haasteellisemmaksi kuin tuotteiden. Tästä syystä hankintamenettely rajataan koskemaan pelkästään tuotteiden hankintaa.

1.5. Tutkimuksen rakenne

Työ jakautuu teoria- ja empiria osuuteen. Teoriaosuudessa käsitellään yritysten hankintaprojektien ja kilpailutusten alkuvaiheita, vaihtokustannuksia sekä verkkopalvelun ja käyttöliittymän käytettävyyttä. Tavoitteena on selvittää mitä yritysten hankintaprojektin toimittajavalinnoista tiedetään teoreettisella tasolla. Empiriaosuudessa tutkitaan miten yrityksissä hankintoja tekevät henkilöt kokevat hankintaprojektin alkuvaiheet. Tutkimuksessa etsitään hankintaprojektien kipupisteitä sekä tapoja tehostaa hankintamenettelyä. Teoria- ja empiriaosuuden tietojen perusteella lukijalla on ymmärrys siitä minkälaisia haasteita hankintaa suunnittelevat yritykset kokevat hankintaprosessin alkuvaiheissa sekä minkälaisia ominaisuuksia verkkopalvelussa tulisi olla jotta se palvelisi yrityksiä hankintaprosessin alkuvaiheen aikana.

Tutkimus tehdään kvalitatiivisena, eli laadullisena tutkimuksena. Tutkimusta varten haastateltiin neljää päättäjää jotka tekevät yrityksissään hankintoja. Haastateltavat ovat talousjohtaja, IT-manageri, toimitusjohtaja sekä yrittäjä. Edellä mainittujen lisäksi haastateltiin yhtä verkkosivujen suunnittelijaa. Hankintoihin osallistuvien henkiöiden haastatteluissa keskitytään hankintaprosessin alkuvaiheen kipupisteisiin ja siihen minkälaisia ominaisuuksia verkkopalvelussa tulisi olla jotta se ominaisuuksiltaan ja toiminnallisuuksiltaan palvelisi käyttäjää mahdollisimman hyvin. Verkkopalvelun suunnittelijan haastattelu koskee myös verkkopalvelun ulkonäköä ja käytettävyyttä.

Tämän tutkimuksen avulla pyritään tunnistamaan olemassa olevia kipupisteitä ja ratkaisemaan ne. Tästä johtuen työtä voidaan kutsua konstruktiiviseksi tutkimukseksi. Kipupisteiden tunnistamisen ja ongelmanratkaisun jälkeen yrityksillä on tieto miten omaa hankintamenettelyä voisi modernisoida esimerkiksi verkkopalvelun avulla.

1.6. Tutkimustulokset

Tutkimustulosten mukaan vastaajat joilla oli mahdollisuus hyödyntää hankintoihin liittyviä palveluita tai verkkosivustoja kokivat hankintojen alkuvaiheen helpommaksi kuin ne vastaajat joilla ei ollut hankintaprosessia tukevia palveluita käytössään. Erityisinä kipupisteinä pidettiin ajankäyttöä tuotteiden ja palveluiden etsimisen osalta. Tutkimustulosten mukaan hankintoja tukeva verkkopalvelu helpottaisi ja nopeuttaisi yritysten hankintamenettelyitä. Tutkimuksen mukaan kehitettävän verkkosivuton tulisi keskittyä asiasisältöön ja sen tulisi olla helppokäyttöinen tai helposti opittavissa.

2. Tuotteiden hankintaprosessi

Tässä tuotteiden hankintaprosessia käsittelevässä pääluvussa esitellään kirjallisuuden näkemys tuotteiden hankintaprosessista. Pääpainopiste on Weelen (2010) hankintaprosessimallissa johon teoriaosuus pääosin perustuu. Tässä kappaleessa lukija tutustutetaan myös perinteiseen hankintaprosessiin, hankintaprosessiin osallistuvien henkilöiden rooleihin, tapoihin löytää uusia toimittajia, toimittajien arviointiin, toimittajien vertailuun ja toimittajien valintaan.

Tuotteiden ja palveluiden hankintaprosessin yhtenä tärkeimpänä osa-alueena pidetään oikean toimittajan valintaa. Tämän lisäksi hankintaprosessi käsittää hankintatarpeiden määrittelyn, hintaneuvottelut, käyttö- ja toimitusehtojen määrittelyn, tilausten tekemisen sekä toimituksen ja maksun varmistamisen. Weele (2010, 8) määrittelee hankinnan seuraavanlaisesti:

> *”Hankinta on yrityksen ulkoisten resurssien hallintaa siten, että niiden tuotteiden, palveluiden ja voimavarojen jotka ovat välttämättömiä yrityksen johtamisen, toiminnan ylläpidon ja hallinnan kannalta on turvattu parhaalla mahdollisella tavalla.”*

McKinseyn ja Supply Management Instituten tekemän tutkimuksen mukaan, joka koski suurten yritysten hankintoja ja niiden vaikutusta kannattavuuteen osoitti, että menestyvimpien yritysten hankintamenot pienenivät kolme prosenttia vuodessa kun taas heikommin menestyneet vain yhden prosentin. Tutkimustulosten mukaan parhaiden yritysten hankintatoimi erottui muista kolmella tavalla (Reinecke et al. 2007):

1) Tutkimustulosten mukaan parhaiten menestyneet yritykset kouluttavat henkilökuntaansa järjestelmällisesti moderniin hankintaosaamiseen. He rekrytoivat henkilöitä joilla oli johtamiskokemusta muista tehtävistä kuin hankintojen johtamisesta. Osana heidän hankintaprosessia kuuluu myös analyyttistä arviointia ja erityisosaamista hankittavan tuote- tai palveluryhmän alueelta.

2) Menestyvien yritysten hankintaorganisaatiot tekivät tiivistä yhteistyötä muiden tahojen kanssa yli organisaatiorajojen. Yhteistyö käsittää hankintatoimen lisäksi tuotteiden-, palveluiden-, projektien ja liiketoiminnan suunnittelua ja kehittämistä.
3) Menestyvät yritykset asettivat hankintaorganisaatiolleen selkeitä tavoitteita ja niiden kehittymistä seurataan erilaisin mittarein. Seuranta keskittyy säästöjen lisäksi kokonaisvaltaisemman liiketoiminnan tavoitteiden seurantaan.

Yritysten hankintoihin tai niiden suunnitteluun osallistuvat henkilöt määrittelevät erilaisia tavoitteita tehdessään hankintoja. Hankinnalle asetetut tavoitteet saattavat liittyä kustannus-säästöihin, tuotteen laatuun, varaston kiertonopeuteen tai toimitusaikaan riippuen tuotteen tai palvelun käyttötarkoituksesta (Christopher, 1992). Tutkimuksen mukaan tuotteiden ja materiaalien hankintaprojekteissa joissa tavoitellaan ensisijaisesti kustannus-säästöjä saadaan 5-17 % kustannus-säästöt ja palveluiden osalta vastaava prosenttiosuus on 10 – 29 % (Standford et al, 2003).

2.1. Perinteinen hankintaprosessi

Yrityksissä joissa hankinnat tehdään perinteisen hankintaprosessin kautta on saatavilla merkittäviä hyötyjä kehittämällä hankintaprosessia ammattimaiseen suuntaan. Perinteisessä hankintaprosessissa hankinnat tehdään samalta tai samoilta toimittajilta vuosia yhtäjaksoisesti. Myyntitaholla on vapaa pääsy tapaamaan ja vaikuttamaan kaikkia tarvittavia henkilöitä yrityksessä. Tämä tarkoittaa, että ostaja osallistuu hankintaan hyvin myöhäisessä vaiheessa jos ollenkaan. Tällaisilla yrityksillä ei ole yleensä kehitetty määrittelyitä tai strategiaa toimittajien kanssa asioinnista. Tällainen toimintamalli ei myöskään anna ostavalla yritykselle todellista kuvaa markkinahinnasta tai –tilanteesta (Weele, 2010).

2.2. Hankintaprosessiin liittyvät henkilöt

Yritysten hankintaprosesseihin kuuluu useimmiten useita eri henkilöitä. Webster et al. (1972) käyttää tästä nimeä *buying centre* eli suomeksi *hankinnan ydin* johon kuuluu kaikki ne henkilöt ja ryhmittymät jotka ottavat osaa hankintaprosessiin tai sen eri vaiheisiin ja joilla on yhteiset tavoitteet päätöksenteossa. Taulukossa 1 on mainittu yleisimmät päätöksentekoon vaikuttavat henkilöt ja niiden roolit hankinnan eri vaiheissa. Useissa tapauksissa tai eteenkin pienemmissä yrityksissä tai pienemmissä hankinnoissa yhdellä henkilöllä saattaa olla useampia rooleja.

	Loppukäyttäjä	Vaikuttaja	Ostaja	Päättäjä	Portinvartija
Tarpeen määrittely	X	X			
Hankinnan määrittelyt ja aikataulujen suunnittelu	X	X	X	X	
Hankintavaihtoehtojen määrittely	X	X	X		X
Vaihtoehtoisten hankintatoiminen arviointi	X	X	X		
Toimittajavalinta	X	X	X	X	

Taulukko 1. Hankintavaiheen roolit päätöksenteossa (Webster et al 1972)

Loppukäyttäjät ovat henkilöitä jotka työskentelevät hankittavan tuotteen parissa yksin tai osana ryhmää. He tarkastelevat hankintaa sen käytettävyyden ja kokemusten perusteella. Loppukäyttäjillä on usein suuri rooli hankinnan määrittelyssä ja tuotteen valinnassa.

Vaikuttajat toimivat usein asiantuntijan roolissa. Heidän tehtävänsä saattaa liittyä teknisiin yksityiskohtiin tai hankinnan määrittelyihin. Heiltä kysytään mielipidettä tietyissä osa-alueissa tai koko hankintaa liittyvissä asioissa. Vaikuttaja voi olla myös yrityksen ulkopuolinen palkattu asiantuntija tai konsultti.

Ostaja ei välttämättä ole sama henkilö kuin käyttäjä. Eteenkin suurissa organisaatioissa ostajat ovat oma ammattiryhmänsä ja keskittynyt pelkästään

ostamiseen. Ostajan tehtäviin kuulu pitää yhteyttä toimittajaan ja neuvotella sopimuksen ehdoista. Ostajan kuuluu neuvotella yritykselle paras mahdollinen sopimus ja hinta.

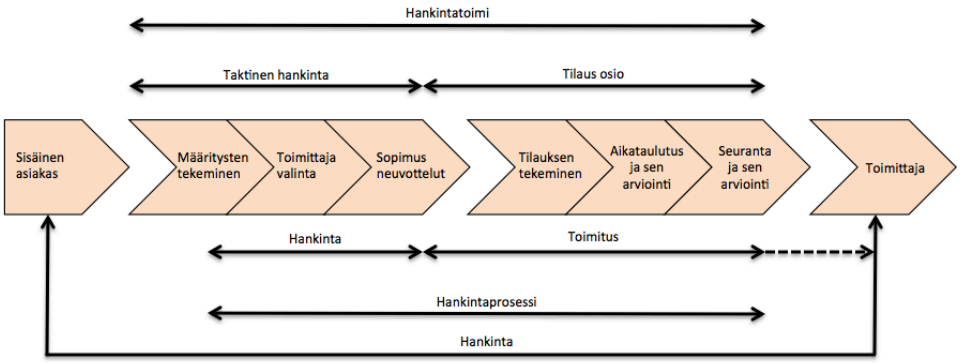
Päättäjät määrittelevät ne toimittajat joiden joukosta valitaan lopullinen toimittaja. Päättäjä määrää hankinnalle budjetin ja on mukana tekemässä määrittelyä. Päättäjä tekee myös usein lopullisen päätöksen muiden hankintaprosessiin osallistuvien henkilöiden suositusten pohjalta.

Portinvartija valvoo neuvotteluita ja tiedonkulkua. Portinvartija saattaa olla esimerkiksi tekninen johtaja. Portinvartijalla on mahdollisuus sanoa, että täyttääkö tietty toimittaja vaadittuja määritteitä ja se voi estää myyntitahoa vaikuttamasta loppukäyttäjiin tai muihin päätöksentekijöihin.

2.3. Hankintaprosessimalli

Hankintaprosessi voidaan jakaa kahteen osa-alueeseen: hankinta- ja toimitusvaiheeseen. Hankintaprosessi ja hankintavaihe käynnistyvät yrityksen liiketoiminnan tarpeista ja vaatimuksista. Hankinnan kohteesta ja luonteesta riippuen nämä vaatimukset voivat olla määritelty yleisellä tasolla tai hyvinkin tarkasti. Kun hankinnan vaatimukset on määritelty riittävällä tasolla aloitetaan toimittajan valinta useiden eri toimittajien kesken. Sopimusneuvottelu käynnistetään sen toimittajan kanssa joka pystyy vastaamaan parhaiten sille asetettuihin tavoitteisiin. Toimitusvaihe käsittää tilauksen tekemisen, toimituksen aikataulutuksen sekä toimituksen seurannan ja arvioinnin (Weele 2010, 9).

Kuvassa 2 on esitetty hankintaprosessin kaikki yleisimmät päätoiminnot. Siitä huomaa, että toiminnat liittyvät läheisesti toisiinsa. Hankintaprosessiin itsessään ei sisälly materiaalivaatimuksia, suunnittelua, aikataulutuksia, varaston hallintaa, laatu- tai muita tarkastuksia. Siinä tulisi kuitenkin ottaa huomioon edellä mainitut materiaaleihin liittyvät toimet jotta se toimisi mahdollisimman tehokkaasti (Weele 2010, 9).



Kuva 1. Hankintaprosessi malli (Weele 2010)

2.3.1. Uusien tavarantoimittajien löytäminen

Yleinen tapa löytää tavarantoimittajia on internetin hakukoneet kuten esimerkiksi Google tai Yahoo. Eri toimialoille tai kaupankäynnin edistämiseen erikoistuneet verkkosivustot ovat koonneet tilastoja ja tietoa eri toimialoista ja toimittajista. Näiden sivustojen kautta on mahdollisuus hankkia lisätietoa haluamastaan toimialasta. Yleisesti ottaen näiden sivustojen tietoja pidetään kuitenkin epätarkkoina. Uutta toimittajaa etsivän yrityksen tulee myös ymmärtää, että yrityksen osaamisen ja kotisivujen näyttävyyden välillä ei välttämättä ole kovin suurta korrelaatiota. Iloranta (2010) on tehnyt luettelon miten löytää vaihtoehtoinen toimittaja.

1) Omat verkostot; kollegoiden ja tuttavien kokemukset ovat keskeinen tietolähde toimittajan etsimisessä.
2) Yhteistyökumppanit; tavarantoimittajat ja myyntiyhteishenkilöt mikäli asiakas ei ole etsimässä heidän kanssa kilpailevaa toimittajaa. Tällainen kumppani saattaa jopa edesauttaa omaa asemaansa suosittelemalla hyvää kumppania.
3) Julkiset organisaatiot kuten esimerkiksi kauppakamarit ja erilaiset toimialajärjestöt.
4) Ammattilehdet ja muut kansainväliset alan julkaisut.
5) Moni suuri yritys pitää omaa hankintasivustoa internetissä. Esimerkiksi Deutsche Telecomilla on monipuolinen toimittajasivusto josta mikä tahansa

kiinnostunut toimittaja saa perustiedot ostajasta. Sivuston kautta voi myös antaa kuvauksen itsestään ja toimittajasta.

6) Messuilta ja näyttelyistä saa yleiskatsauksen toimialalla toimivista yrityksistä sekä niiden tarjonnasta ja alan kehityksestä.

Toimittajia etsiessä on hyvä tiedostaa, että potentiaalisten toimittajien määrä ei tule rajata vain tunnettuihin yrityksiin (Weele, 2010, 219).

2.3.2. Tavarantoimittajien arviointi

Tavarantoimittajien potentiaalia voidaan arvioida monella eri tavalla. Taulukossa 2 on kuvattu erilaisia tapoja arvioida potentiaalisia toimittajia. Näiden tietojen perusteella pystytään valitsemaan sellaiset toimittajat joilla on edellytykset palvella yritystä kilpailukykyisesti (Weele, 2010).

Yleiset taustatiedot	- **Toimittajan varsinainen toimiala ja suuntaus** - **Toimittajan koko (toimipisteet, työntekijät)** - **Kansainvälinen toiminta** - **Tunnettavuus (löytyykö viittauksia tai suosittelijoita)** - **Tiedot toimittajan maineesta ja kokemuksista sekä asiakastyytyväisyydestä** - **Toimittajan taloudelliset tiedot**
Liiketoimintaympäristö	- Toimittajan edellytykset kilpailukykyisyyteen halutun tuotteen tai palvelun keskeisissä kustannustekijöissä - Toimittajan toimialan kannattavuus, kilpailutilanne ja tulevaisuuden näkymien kehittyminen - Toimittajan kotimaan tai toiminta-alueen taloudellinen kehitys.
Haettuun tuotteeseen tai palveluun liittyvät tiedot	- Tarjottavan tuotteen tai palvelun merkitys toimittajalle - Miten edistynyttä toimittajan teknologia on - Toimittajan markkinastrategia (esim. halpatuottaja vai erikoistunut) - Kyky kansainväliseen toimintaan.

Taulukko 2. Potentiaalisten toimittajien arviointi (Weele, 2010)

2.3.2.1. Hankinta osatoimituksena vai avaimet käteen

Ennen toimittajavalintaa päätetään, että tehdäänkö hankinta avaimet käteen periaatteella toimitettuna vai osallistutaanko hankittavan tuotteen valmistamiseen, asentamiseen tai ylläpitämiseen itse. Avaimet käteen toimintamallissa kokonaisvastuu on tavarantoimittajalla. Mikäli hankinta tehdään toisella tavalla jaetaan hankinta eri osa-alueisiin ja mahdollisesti useisiin tavarantoimittajiin. Tällaisessa tapauksessa vastuu hankinnasta ja sen koordinoinnista on ostajalla. Yleensä osittain alihankkijoiden kanssa yhdessä tehty hankinta on edullisempi (Weele, 2010, 34)

2.3.2.2. Tuotteiden hinnoittelu

Tavarantoimittajat mahdollistavat erilaisia hinnoittelumalleja kuten esimerkiksi kiinteän hinnoittelun tai kustannuspohjaisen hinnoittelun. Kiinteässä hinnoittelumallissa hankinnan kokonaiskustannukset tiedetään ennen toimitusta kun taas kustannuspohjaisessa toimituksen jälkeen. Näin ollen kiinteä hinnoittelu voidaan budjetoida tarkasti etukäteen. Kiinteä hinnoittelu kannustaa toimittajaa toimittamaan tuotteen nopeammin (Weele, 2010, 34). Taulukossa 3. on kuvattu eri hinnoittelumallit.

Hinnoittelu	Hyvät puolet	Huonot puolet
Kiinteä hinta	- Helppo budjetoida - Toimittaja kantaa riskit - Korkea toimitusvarmuus	- Toimituksen keskeytyessä on haasteita määritellä mitkä työt voi veloittaa ja mitä ei. - Vaatii tarkan määrittelyn jotta työn voi tehdä. - Yleensä vaatii perinteisen tarjouskilpailun onnistuakseen.

Kustannuspohjalla	-	Kustannusten tarkka erittely nähtävillä	-	Todellisten kustannusten tietäminen haasteellisempaa - Toimittaja ei välttämättä kiirehdi jos tuntipohjainen toimitus. - Valmistumispäivä ei välttämättä tiedossa. - Toimeksiantajalla ei tarkkaa käsitystä vaatimuksista.	

Taulukko 3. Avaimet käteen ja osatoimituksen vahvuudet ja heikkoudet (Weele, 2010)

2.4. Tavarantoimittajien vertailu

Toimittajien vertailussa voidaan käyttää useita eri tapoja. Monczka et al. (2011, s. 319) mukaan kolme yleisintä tapaa suorittaa toimittajavertailu on kategorinen-, painokeskiarvo- ja kustannussuhdemenetelmä. Soveliaimman tavan löytäminen on yleensä se joka on helpoin suorittaa ja johon saa luotettavimmat vertailukohdat. Tulosten tulkinta on aina ostajan harkintakyvyn varassa.

2.4.1. Kategorinen vertailu

Kategorisessa vertailussa kategorisoidaan jokaisen toimittajan suorituskyky valituilla toiminta-alueilla. Ostaja tekee listan suorituskykyyn liittyvistä asioista ja arvostelee ne termein hyvä, neutraali tai huono. Kategorinen vertailu on nopea ja edullinen tapa tehdä vertailu toimittajien kesken. Sen heikkous on miten ja kuka määrittelee hyvän, neutraalin ja huonon. (Benton 2007, 146). Taulukossa 4 on esimerkki kategorisesta vertailusta tuotteen hinnoittelun, laadun ja toimituskyvyn osalta. Taulukossa vertaillaan kolmea eri toimittajaa.

Toimittaja	Hinnoittelu	Tuotteen laatu	Toimituskyky	Yhteensä
A	Hyvä (+)	Hyvä (+)	Neutraali (0)	+ +
B	Hyvä (+)	Neutraali (0)	Huono (-)	0
C	Huono (-)	Huono (-)	Neutraali (0)	- -

Taulukko 4. Kategorinen vertailu (Benton, 2007)

2.4.2. Kustannussuhde menetelmä

Kustannussuhde menetelmässä huomioidaan toimittajien tekemien virheiden aiheuttamien lisäkustannusten vaikutusta hankinnan kokonaiskustannuksiin. Kyseinen menetelmä on haasteellisempi toteuttaa kuin kategorinen tai painokeskiarvomenetelmä koska se vaatii paljon tietoa ja ylimääräistä työtä. SPI (supplier performance index) lasketaan kaavalla:

$$SPI = \frac{\text{Hankintakustannukset + lisäkustannukset}}{\text{Hankintakustannukset}}$$

Optimaalisin arvo SPI:lle on 1. Lisäkustannusten laskeminen on haasteellinen osuus. Ne voivat tarkoittaa kaikkia mahdollisia ylimääräisiä kustannuksia joita toimittajasta aiheutuu. Tällaisia saattaa olla esimerkiksi reklamaatio, myöhästynyt toimitus tai uudelleen valmistamisen kustannukset. Suorituskykyindeksiä laskettaessa huomioidaan, että se on suotuisampi sellaisille toimittajille joilta ostetaan paljon. Toimittajan, jonka hankintakustannukset ovat 40.000 euroa ja toimituksen myöhästymisestä aiheutuneet kulut ovat 4000 euroa, SPI on 1,1.

2.4.3. Painokeskiarvomenetelmä

Painokeskiarvomenetelmässä jokaiselle arvioitavalle kohteelle annetaan painoarvo sen mukaan miten hankintaa tekevä taho arvioi sen tärkeyden. Esimerkiksi yritys saattaa antaa suuremman painoarvon tuotteen laadulle kuin hinnalle. Toimittajia arvioidaan antamalla jokaiselle arviotavalle kohteelle arvosanan joka kerrotaan aiemmin määritellyn painokertoimen mukaan.

Laskemalla tulokset yhteen huomioiden painotukset saadaan toimittajan kokonaispistemäärä (Monczka et al., 2011, s. 319-320).

Toimittajavalinta on yksi hankintaprosessin tärkeimmistä vaiheista, eteenkin jos hankintaan sisältyy useiden vuosien ylläpitoa ja palvelua. Virheellinen tulkinta toimittajan taloudellisesta tilanteesta saattaa johtaa negatiivisiin yllätyksiin kuten esimerkiksi toimittajan konkurssiin, kykenemättömyyteen toimittaa vaadittua laatutasoa tai ylläpitää takuu vaatimuksia. (Weele, 2010, 47).

Hyvät henkilökohtaiset suhteet tavarantoimittajan ja tilaajan välillä saattaa johtaa pitkäaikaiseen yhteistyöhön. Tuloksena saattaa kuitenkin olla se, että tavarantoimittaja ei todellisuudessa olekaan niin kilpailukykyinen kun tavarantoimittaja olettaa (Weele, 2010, 47).

2.5. Tavarantoimittajan valinta

Eri toimittajia arvioidessa tulee aina ensin määritellä kriteerit toimittajavalinnalle (Liu, 2005). Yritykset valitsevat toimittajia eri kriteerein riippuen hankinnasta. Toimittajavalintaan liittyviä syitä saattaa olla esimerkiksi tuotteen tai palvelun laatu, hinta, joustavuus sekä kyky toimittaa tuote tai palvelu (Verma 1998). Baily (1993, 157) taas sanoo, että tärkeimmät valintakriteerit ovat laatu, toimituskyky, palvelu ja hinta. Hän tosin toteaa, että myös muita tekijöitä saattaa vaikuttaa toimittajavalintaan. Verman (1998) tekemän tutkimuksen mukaan hankintoja tekevät sanovat, että suurin hankintapäätökseen vaikuttava tekijä on tuotteen laatu. Todellisuudessa toimittaja kuitenkin valitaan suurelta osin perustuen hintaan ja toimituskykyyn.

Weelen (2010, 29) hankintaprosessi mallin mukaan toimittajan valinta käsittää seuraavat asiat:

- Varmistetaan riittävä valikoima toimittajia
- Toimittajien esivalinta
- Tarjouspyyntö
- Ehdotus toimittajan valinnaksi

Toimittajavalinta on yksi hankintaprosessin tärkeimmistä osa-alueista joka edeltää useita vaiheita. Nämä vaiheet käsittävät hankinnan määrittelyn, toimittajien tapaamiset sekä alustavan listan potentiaalisista toimittajista joilla on kokemusta vastaavanlaisista toimituksista. Näille toimittajille lähetetään tietopyyntö (RFI = Request for information) hankinnasta ja heitä pyydetään toimittamaan referenssilista aikaisemmista toteutuksista ja muuta tietoa joka parantaa heidän mahdollisuuksiaan saada projekti. Tässä vaiheessa on hyvä tavata toimittajat jotta saadaan lopullinen varmuus heidän kyvyistään.

Suurilla yrityksillä on yleensä olemassa hyväksyttyjen toimittajien lista *approved vendor list* yrityksistä jotka he alustavasti hyväksyvät toimittajikseen. Hyväksyttyjen toimittajien listasta valitaan toimittajaksi sopivat yritykset pitkään listaan *long list* joka käsittää noin 5-15 toimittajaa. Toimittajien arvioinnin edetessä pitkästä listasta tehdään lyhyt lista *short list,* yrityksistä jotka kerättyjen tietojen pohjalta vaikuttavat lupaavimmilta. Lyhyeen listaan valitaan 3-5 potentiaalisinta toimittajaa. Lyhyen listan yrityksille lähetetään tarjouspyyntö vaatimusten mukaisesti siten, että tarjoukset ovat vertailukelpoisia. Tämän jälkeen toimittajat kutsutaan vielä luovaan tapaamiseen jossa toimittajille annetaan mahdollisuus vaikuttaa lopulliseen tarjoukseen tuomalla esille omia vahvuuksiaan. Edellä mainittua prosessia kutsutaan tarjousmenettelyksi. Tarjousmenettely voi olla muodollinen tai epävirallinen, suljettu tai avoin. Avoimessa tarjousmenettelyssä ei ole tarjoajien esivalintaa. Suljettu tarjouspyyntö on rajoitettu pieneen määrään tarjoajia jotka on esivalittu (Weele, 2010).

Joskus ei ole saatavilla riittävää määrää tarjoajia. Tätä varten tarjoajista tulee tehdä toimittajamarkkinoiden tutkimus. Yleinen käytäntö on, että hankkija tekee markkinoilla olevista yrityksistä 3-5 yrityksen lyhyen listan josta lopullinen toimittaja valitaan perustuen teknillisiin, logistisiin, taloudellisiin, laadullisiin ja sopimusteknisiin kriteereihin. Mikäli tarjousta tarkennetaan tulisi kaikille tarjoajille antaa mahdollisuus tehdä vastaava tarkennus.

Hankintaan liittyvien vaatimusten tai teknisten toiminnallisuuksien määrittelemisen jälkeen käynnistetään toimittajavalinta. Itse asiassa nämä toiminteet ovat lähellä

toisiaan. Teknologiaa valittaessa on usein mielessä muutama toimittaja. Itse valinta käsittää useita eri vaiheita. 1) hyödynnetäänkö aliurakoitsijaa vai hankintaanko avaimet käteen periaatteella 2) alustava edellytys toimittajille ja tarjoajien lista 3) tarjouspyynnön valmistelu ja tarjousten analysointi 4) toimittajan valinta.

3. Verkkopalveluiden käytettävyys

Tässä pääluvussa käsitellään verkkopalveluiden käytettävyyttä. Aiheeseen lähestytään teknologian hyväksymismallin kautta jota seuraa jatkettu malli teknologian hyväksymismallista. Tätä mallia on hyödynnetty tutkimuksen empiirisessä osassa.

Käytettävyydelle on useita eri määritelmiä. ISO 9241 standardi määrittelee käytettävyyden seuraavanlaisesti: ”*Tyytyväisyys, tehokkuus ja vaikuttavuus, jolla tietyt määritellyt käyttäjät saavuttavat määritellyt tavoitteet tietyssä ympäristössä*” (Karat, 1997, s. 34). Dumas ja Redish (1999) määrittelevät käytettävyyden siten, että ihmiset jotka käyttävät tuotetta tai palvelua voivat tehdä sen helposti ja nopeasti saavuttaakseen tarkoituksensa.

Käytettävyys on laadun ominaisuus. Se määrittelee kuinka helppoa käyttöliittymää tai verkkosivustoa on käyttää. Käytettävyys myös viittaa metodiin joka lisää helppokäyttöisyyttä suunnitteluvaiheessa. Nielsen (2012) määrittelee viisi tärkeintä laadun osatekijää käytettävyydelle:

1. **Opittavuus**; Kuinka helppoa sivustoa on käyttää ensimmäisellä kerralla
2. **Tehokkuus**; Kun sivuston rakenne on opittu, kuinka nopeasti he voivat hyödyntää sitä
3. **Muistettavuus**; Kun sivustolle palataan pitkän ajan kuluttua, kuinka nopeasti sen taas hahmottaa
4. **Virheet**; Kuinka monta virhettä käyttäjät tekevät ja kuinka nopeasti ne oppivat virheistä
5. **Mukavuus**; Kuinka mukavaa sivustoa on käyttää.

Tärkeä osatekijä on hyödyllisyys eli palveleeko tuote käyttäjäänsä. Käytettävyys ja hyödyllisyys ovat yhtä tärkeitä ja yhdessä ne määrittelevät sen mikä on hyödyllistä. Jos verkkosivustoa on vaikea käyttää, etusivulla ei selviä mitä sivusto tarjoaa, sivustolle katoaa tai teksti on vaikealukuista niin vierailijat poistuvat sivulta. Nielsen

(2012) sanookin, että sähköisen kaupankäynnin tärkein muistisääntö on: ”*jos käyttäjät eivät löydä tuotetta, ne ei myöskään osta sitä*”.

3.1. Käyttöliittymän ominaisuudet

Internetistä tai World Wide Web:stä (maailmanlaajuisesta verkosta) on tullut yksi suosituimmista kanavista julkaista tietoa. Suuri osa julkaistusta tiedosta löytyy useammalta kuin yhdeltä sivustolta ja uusia sivustoja julkaistaan jatkuvasti. Useat sivustot mahdollistavat myös vuorovaikutteisen toiminnan. Voidaankin todeta, että henkilöt jotka suunnittelevat verkkosivustoja suunnittelevatkin itse asiassa käyttöliittymiä. Sivustot joiden käytettävyys ei ole riittävällä tasolla saattaa aiheuttaa negatiivisia käyttökokemuksia. Tällaisia saattaa olla esimerkiksi:

- Käyttäjät turhautuvat mikäli tieto ei ole helposti saatavilla, sivuston rakenne ei ole selkeä, sivustot ovat työn alla ja esimerkiksi linkit eivät toimi tai navigointi ei ole selkeää.
- Sivustolla liikkumista on rajoitettu heikon käyttöliittymän takia ja käyttäjän luottamus sivustoon katoaa.
- Ajanhukka, koska sivusto ei ole selkeä, linkit on kuvattu huonosti, sivustot tai tiedostojen latausajat ovat liian pitkät.
- Internetissä tapahtuva tarpeeton liikenne kasvaa ja aiheuttaa kyseiselle sivustolle ruuhkaa.

Huonon käyttöliittymän omaavat sivustot saattavat käyttäjien lisäksi aiheuttaa negatiivisia vaikutuksia sivuston omistajalle. Tuloksena saattaa olla laskeva kävijämäärä sekä negatiivinen palaute käyttäjiltä ja negatiivinen imago sivustolle tai sitä ylläpitävälle yritykselle. Huomioiden edellä olevat, sivuston käytettävyyden tulisi olla sellaisella tasolla, että se palvelee käyttäjiä eikä aiheuta negatiivista käyttökokemusta millään asteella (Forsythe et al.).

Käyttöliittymän, myös muun kuin verkkosivuston, tulisi mahdollistaa tehokas ja tavoitteellinen työskentely huomioiden käyttäjän fyysiset, sosiaaliset ja kulttuurilliset tarpeet. Käyttöliittymän tulisi myös herättää tyytyväisyyden tunnetta ja WOW-efekti käyttäjässä. Sen saatavuus tulee olla sellaisella tasolla, että jokaisella

halukkaalla on siihen vaivaton pääsy. Käytettävällä käyttöliittymällä on muutamia yleisiä ominaisuuksia:

- Tutun tuntuinen ja mukava käyttää
- Helppo oppia
- Yhteensopiva käyttäjän työskentely ympäristöön
- Sivuston merkit ja kuvat ovat helppo oppia
- Sivuston kieli on selkeä

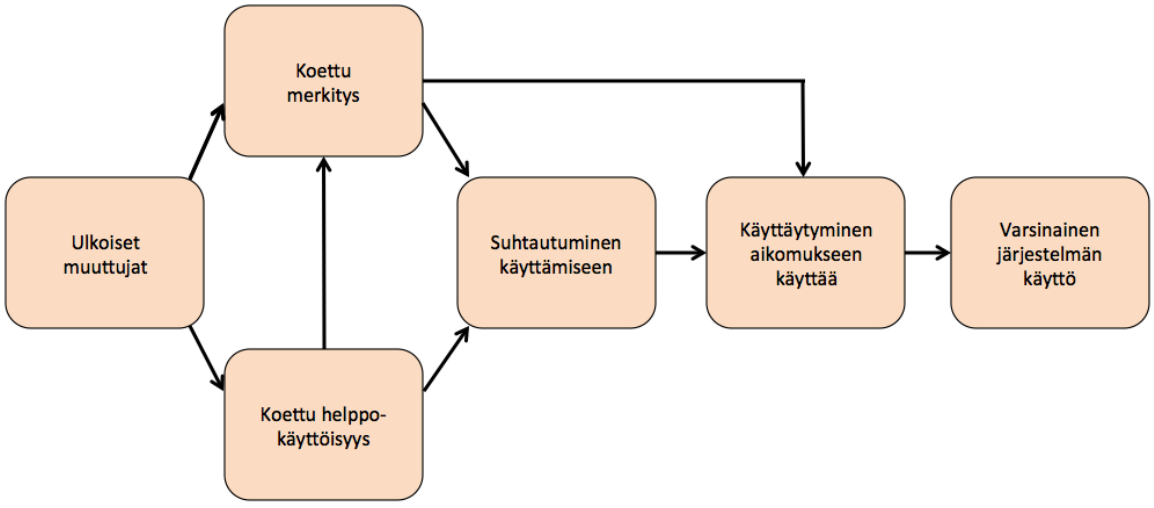
Verkkosivuston suunnittelu alkaa tavoitteiden määrittelystä. Tämän jälkeen tulee ymmärtää ja keskittyä käyttäjän tarpeisiin, sivuston ja sisällön käytettävyyteen sekä käyttöympäristöön (Vora, 1998). Helppokäyttöisen käyttöliittymän edellytyksenä on, että sitä on helppo käyttää. Mikäli käyttöliittymä ei ole tuttu niin sen tulisi olla helppo oppia ja sopia hyvin käyttäjän arkeen (Hackos et al, 1998). Nykyään verkkosivustojen käytettävyyden suunnittelussa huomioidaan se, että sisällön tulee olla luettavissa erilaisilta päätelaitteilta kuten matkapuhelimista, tableteista ja tietokoneista.

Bringula ja Sasa (2011) tekemän tutkimuksen mukaan verkkosivuston suunnittelussa käytettävyyden osalta tulisi ottaa huomioon (1) navigoinnin helppous jotta käyttäjä pystyy helposti hahmottamaan sivuston rakenteen ja siirtymään ala-sivulta toiselle, (2) tietosisältö jotta sivuston käyttäjä saa oikeanlaista tietoa. Tietosisältöön liittyy myös materiaalin jako ominaisuus, (3) saatavuus kuvaa sitä kuinka hyvin käyttäjä saa haluamansa tiedon, (4) nopeus verkkopalvelimen ja verkkosivuston välillä eli sivuston latausaika ja (5) estetiikka joka tarkoittaa sivuston ulkoasua käsittäen graafisen ilmeen, värimaailman, tekstin asettelun, fontin koko ja tyylin, sekä sivuston yleisvaikutelman.

3.2. Teknologian hyväksymismalli

Teknologian hyväksymismalli TAM (technology acceptance model) laadittiin selittämään ja ennakoimaan miten ihmiset omaksuvat tietoteknisiä ratkaisuita

käyttöönsä. TAM pohjautuu Fishbein ja Ajzenin teoriaan perustellusta toiminnasta (Theory of Reasoned Action, TRA). TRA-mallin mukaan yksilön asenne vaikuttaa sen sosiaaliseen käyttäytymiseen. Sen avulla voidaan tunnistaa tekijöitä, jotka vaikuttavat siihen miten ihmiset hyväksyvät tekniikan hyödyntämisen toiminnassaan. Tällaisia teknisiä ratkaisuita voi olla esimerkiksi sähköpostit, ääniviestit, tekstinkäsittely, taulukkolaskentaohjelmat tai esimerkiksi internet sivujen käyttö. Davis ja Venkatesh (2004) ovat todenneet, että mallia voidaan myös laajentaa suunnitteluvaiheeseen käytettäväksi. Näin ollen teknologian hyväksymismallia voidaan soveltaa esimerkiksi käyttöliittymien ja internetsivustojen suunnitteluprosessissa. Kuvassa 4 on kuvattu teknologinen hyväksymismalli. Sen mukaan teknologisen järjestelmän tai verkkosivuston varsinainen käyttö voidaan ennakoida aikomuksesta käyttää järjestelmää ja suhtautumisesta käyttämiseen. Koettu merkitys ja koettu helppokäyttöisyys taas vaikuttaa suhtautumisesta käyttäytymiseen. Koettu helppokäyttöisyys johtaa myös koettuun merkitykseen joka johtaa käyttämisen suhtautumisen lisäksi myös aikomukseen käyttää järjestelmää (Lin, 2002).



Kuva 2. Teknologinen hyväksymismalli (Lin, 2002)

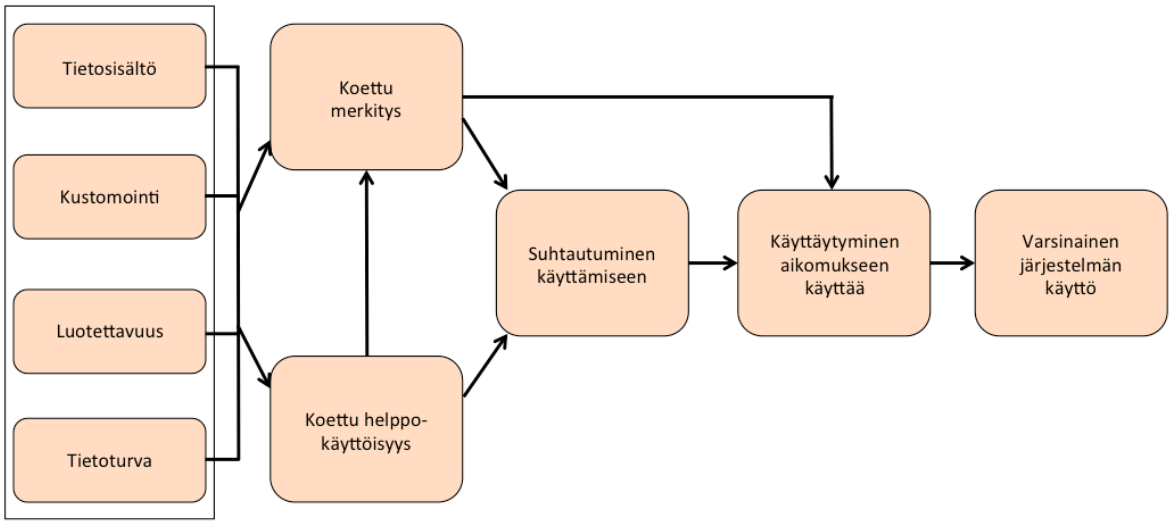
3.3. Verkkopalvelun laadun osa-alueet

Verkkopalvelun laadulla on merkittävä vaikutus sivuston käyttämiseen. Näin ollen verkkopalvelun laadun mittaamisesta on tullut yksi tärkeimmistä tekijöistä

verkkosivustoiden kehittäjille ja ylläpitäjille. Cathy S. Lin ja Sheng Wu (2002) mukaan verkkopalveluiden laatu koostuu neljästä osa-alueesta jotka ovat tietosisältö, kustomointi, luotettavuus ja tietoturva.

1. **Tietosisältö**; tekstin helppo ymmärtäminen, grafiikat, artikkelit ja asianmukainen sisältö
2. **Kustomointi**; personoitu palvelu, ymmärrys asiakkaan tarpeesta, käyttäjille sopiva informaatio ja helppokäyttöisyys
3. **Luotettavuus**; ongelman ratkaisu, verkkopalvelu, palvelun sisällön totuudenmukaisuus ja ajankohtaisuus.
4. **Tietoturva**; tietoturvallinen käyttö, yksityisyyden suoja.

Lin ja Wu (2002) jatkoivat teknologian hyväksymismallin kehittämistä verkkopalveluiden käytettävyyden osalta siten, että verkkopalvelun laadun perusteella, käsittäen tietosisältö, kustomointi, luotettavuus ja tietoturva, voidaan ennakoida verkkopalvelun koettu merkitys sekä koettu helppokäyttöisyys. Koettu helppokäyttöisyys johtaa verkkopalvelun käyttämisen suhtautumiseen ja koettuun merkitykseen. Koettu merkitys taas johtaa käyttämisen suhtautumiseen ja aikomukseen käyttää. Käyttämisen suhtautuminen ja aikomus käyttää johtaa taas järjestelmän varsinaiseen käyttöön. Kuvassa 5 on kuvattu Lin ja Wu:n (2002) jatko kehittämä malli teknologian hyväksymismallista.



Kuva 3. Jatkettu malli teknologisesta hyväksymismallista (Lin ja Wu, 2002)

4. Asiakkaan sitouttaminen verkkopalveluun vaihtokustannuksen avulla

Tässä pääluvussa käsitellään vaihtokustannuksia ja niiden vaikutusta asiakkaan sitouttamiseksi. Vaihtokustannusten vaikutuksia asiakkaan sitouttamiseen voi hyödyntää verkkopalvelua suunniteltaessa. Vaihtokustannuksiin liittyy asiakasuskollisuus ja asiakasuskollisuuden esteet. Sivulla 23 on esitelty käsitteellinen malli johon liittyy asiakasarvo, asiakastyytyväisyys, asiakasarvon ja asiakastyytyväisyyden suhde, vaihtokustannukset ja asiakasuskollisuuden suhde sekä vuorovaikutus asiakastyytyväisyyden ja asiakasuskollisuuden vaihtokustannusten välillä.

Yritykset saattavat aiheuttaa asiakkailleen vaihtokustannuksia vaikeuttaakseen näiden siirtymistä kilpailijan asiakkaaksi. Yang ja Petersonin (2004) tekemän tutkimuksen mukaan verkkopalveluiden, jotka tavoittelevat asiakasuskollisuutta, tulisi ensisijaisesti keskittyä asiakastyytyväisyyteen ja koetun arvon tuottamiseen. Vaihtokustannusten hyödyntäminen liiketoiminnassa tulee kyseeseen silloin kun asiakasuskollisuus, asiakastyytyväisyys ja koetun arvon tuottaminen on keskiarvoa parempi. Brunham et al (2003) määrittelee vaihtokustannuksen seuraavalla tavalla:

> *”Kertaluontoinen kustannus joka toteutuu kun asiakas vaihtaa yhdeltä palveluntuottajalta toiselle.”*

Vaihtokustannukset tulevat maksettavaksi välittömästi vaihdon yhteydessä vaikka vaihtokustannuksista puhutaankin osana vaihtoprosessia. Vaihtoprosessiin saattaa sisältyä vaihdosta aiheutuvia välittömiä kustannuksia, uuden palvelun etsiminen sekä uuden palvelun opiskeleminen ja näistä aiheutuvat kustannukset sekä kanta-asiakasetujen menettäminen. Lisäarvoa tai arvonmenetystä tulee myös toimintatavan muuttamisesta sekä tunnesiteen katkeamisesta vanhan toimittajan ja asiakkaan välillä. Vaihtoprosessista koituu myös usein vaivaa sekä mahdollinen taloudellinen, sosiaalinen sekä psykologinen riski palvelun ostajan näkökulmasta. Edellä mainittuja menetyksiä tai mahdollisuuksia ei välttämättä

havaitse ennen kuin ne käyvät toteen mutta saattavat tällöin olla merkittävässä roolissa (Fornell 1992, 10).

Vaihtokustannuksia on kolmenlaisia; aloituskustannus, potentiaalinen kustannus ja vaihtoehtokustannus. Aloituskustannuksella tarkoitetaan välitöntä kustannusta joka toteutuu kun asiakas vaihtaa toimittajaa. Potentiaalisella kustannuksella tarkoitetaan mahdollisia oppirahoja mitä aiheutuu uudesta asiakassuhteesta. Vaihtoehtokustannus on keinotekoinen vaihtokustannus joka tarkoittaa kustannuksia jotka tulee kun yritys yrittää säilyttää asiakkuuden.

Yritysten asettamilla vaihtokustannuksilla on todettu olevan positiivista vaikutusta tuotteiden hinnoitteluun, liikevaihdon tulokseen sekä vaihtamisen vaikeuttamiseen. Sen on todettu myös olevan osasyy erilaisiin kilpailutuksiin liittyviin ilmiöihin kuten esimerkiksi hintasotiin ja yritysten tarjoamiin suuriin hinnanalennuksiin uusien asiakkaiden houkuttelemiseksi (Hess ja Ricart, 2002).

4.1. Asiakasuskollisuuden eri tasot

Asiakasuskollisuutta pidetään eräänlaisena haluna jatkaa asiakassuhdetta palveluntarjoajan kanssa (Czepiel, 1987). Oliverin (1999) mukaan asiakasuskollisuus tarkoittaa asiakkaan sitoutumista tuotteeseen, palveluun, brändiin tai yritykseen. Neal (1999) määrittelee asiakasuskollisuuden toistuvana asiakassuhteena siihen, että kuinka usein asiakas valitsee saman tuotteen tai palvelun samalta toimialalta suhteessa kaikkiin ostoksiin samalta toimialalta. Asiakkaat käyttäytyvät uskollisesti sellaisille yrityksille tai palveluntuottajille jotka tuovat heille lisäarvoa verrattuna kilpailijan tarjoamaan (Reichheld, 1996).

Asiakkaat ovat valmiita investoimaan asiakasuskollisuuteen joka tuo heille lisäarvoa verrattuna kilpailijoiden palveluihin. Oliver (1999) on määritellyt neljä tasoa brändi uskollisuuteen.

1) **Kognitiivinen uskollisuus**: Asiakkaan usko brändin paremmuuteen. Sen tarjoama informaatio riittää vakuuttamaan asiakkaan, että valittu brändi on

paras vaihtoehto. Asiakkaan kongitiivinen uskollisuus on luonteeltaan pinnallista sillä päätös paremmuudesta johtuu brändistä.

2) **Affektiivinen uskollisuus**: Asiakkaan usko brändin paremmuudesta on kehittynyt seuraavalle tasolle johtuen positiivisista käyttötapahtumista. Asiakkaalla on jo positiivisia kokemuksia tuotteesta tai palvelusta. Affektiivinen uskollisuus ei ole yhtä helposti syrjäytettävissä kuin kognitiivinen uskollisuus mutta vaatii vielä syvempää sitoutumista jotta asiakasuskollisuus vahvistuu.
3) **Konatiivinen uskollisuus**: Tämä tarkoittaa asiakkaan sitoutumiseen ostaa uudestaan valittua brändiä. Tämä taso saavutetaan toistuvien hyvien kokemusten ja brändiin johtavien tunnereaktioiden kautta. Tästäkin huolimatta asiakkaan halu osta valittua brändiä on vielä aikomus eikä se välttämättä johda ostamiseen. Tämä vaihe saattaa tuottaa ennalta arvaamattomia tuloksia ostokäyttäytymisen suhteen.
4) **Toiminnallinen uskollisuus**: Tässä tasossa oleva asiakas on valmis sitoutumaan yritykseen pitkällä aikavälillä. Asiakkaan aikomukset ostaa tuote tai palvelu muuttuu toiminnaksi. Tämä taso sisältää myös asiakkaan halu ylittää mahdolliset ostamisen esteet.

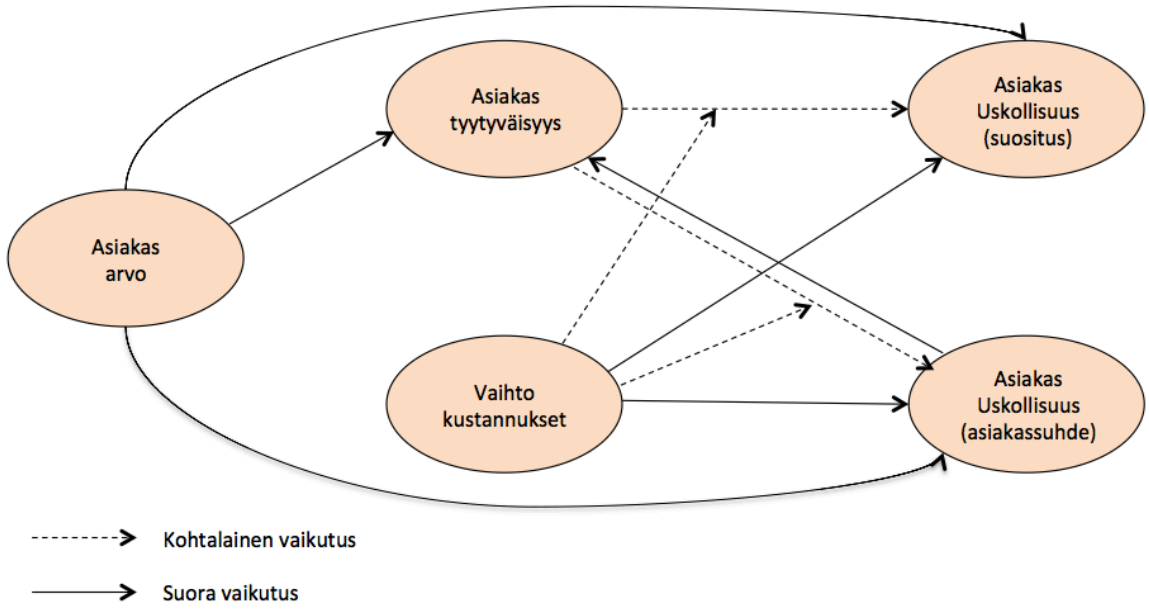
Tekoihin perustuvaa uskollisuutta on vaikea tarkkailla ja mitata. Tästä johtuen monet tutkijat keskittyvät tutkimaan ja mittaamaan käyttäytymiseen perustuvaa asiakasuskollisuutta.

4.1.1. Asiakasuskollisuuden esteet

Asiakasuskollisuudelle nähdään kaksi estettä, kuluttajien erilaiset piirteet ja vaihtamisen kannusteet. Asiakkaat jotka hakevat kokemuksia tai vaihtelua ovat hankalia asiakasuskollisuuden kannalta. Tällaiselle asiakkaalle asiakasuskollisuus alkaa kehittyä vasta siinä vaiheessa kun on kokeillut kaikkia tarjolla olevia vaihtoehtoja. Hän kokee, että uudesta tuote- tai palvelukokemuksesta saatava houkutus on liian suuri sivuutettavaksi. Muita syitä saattaa olla asiakkaan uskollisuus monille eri brändeille, muutos asiakkaan tarpeissa tai tuotteen käytön lopettaminen. Vaihtamisen kannusteilla tarkoitetaan kilpailijoiden tapaa houkutella

asiakkaita markkinoimalla erilaisia kannustimia tuote- tai palveluntarjoajan vaihtamiseksi. Helpoin tapa rikkoa olemassa oleva asiakassuhde on kognitiivinen vaihe ja vaikein on se kun asiakas on päässyt toiminnalliselle tasolle (Oliver 1999, 36).

Kuvassa 3 on kuvattu, miten asiakkaan asiakas arvolla on suora yhteys asiakasuskollisuuteen jolloin asiakas on valmis jatkamaan asiakassuhdetta tai suosittelemaan sitä. Asiakas uskollisuudella, joka johtaa asiakassuhteeseen, on suora yhteys asiakastyytyväisyyteen kuten myös asiakas arvolla. Asiakastyytyväisyydellä taas on vain kohtalainen vaikutus asiakasuskollisuuteen (suositus tai asiakassuhde). Vaihtokustannuksilla on suora vaikutus asiakasuskollisuuteen, sekä asiakassuhteen jatkamisena sekä suosituksena. Vaihtokustannuksilla on myös kohtalainen vaikutus asiakastyytyväisyydestä johtavaan asiakasuskollisuuteen.



Kuva 4. Käsitteellinen malli (Oliver, 1999)

4.2. Asiakasarvo

Asiakasarvo mitataan saatujen hyötyjen ja haittojen suhteessa tai sen suhteessa mitä saa ja mistä joutuu luopumaan. Hyödyt tai se mitä asiakas saa voi tarkoittaa useita asioita. Yleisimpiä ovat kuitenkin luotettavuus ja asiakaskohtainen räätälöinti (Zeithaml, 2000). Haitat tai se mistä joutuu luopumaan käsittää yleensä rahallisia kustannuksia tai jonkin asteista riskiä (Naumann, 1995). Anderson et al (1993) määrittelee asiakasarvon liiketoiminnallisesta näkökulmasta katsottuna saatuna palveluna, taloudellisena-, teknisenä- tai sosiaalisena hyötynä asiakasyritykseltä vaihtokauppana tuotteen hinnasta huomioituna tarjolla olevien tavarantoimittajien tarjonta ja hinnat. Hyödyllisyys, arvo tai laatu on vaikea määritellä sillä se riippuu siitä kuka asian ilmaisee. Esimerkiksi tarkoittaako hyöty, että se on osa tuotetta vai onko se sitä mitä käyttäjä kokee kun käyttää kyseistä tuotetta tai tarkoittaako laatu samaa kuin hyödyt tai arvo. Näihin vastauksiin ei voi vastata ellei asiaan perehdy tarkemmin (Woodruff, 1997).

4.3. Asiakastyytyväisyys

Asiakastyytyväisyys yritystenvälisessä kaupassa kuvataan usein positiiviseksi kanssakäymiseksi kaikilla eri asteilla mitattuna kahden yrityksen välillä (Geyskens et al 1999). Tyytyväisyys tai tyytymättömyys tiettyyn tuotteeseen tai palvelun osaan saattaa johtaa positiiviseen tai negatiiviseen mielikuvaan koko yrityksestä (Oliver, 1996). Asiakastyytyväisyys tai asiakastyytymättömyys on yksi markkinointi suunnittelun tärkeimmistä asioista. Sekä ammatinharjoittajat että tutkijat ovat yhtä mieltä siitä, että tyytyväinen asiakas koetaan ensisijaisen tärkeänä asiana kun haetaan lisäarvoa kilpailutilanteeseen (Anderson ja Sullivan, 1993). Asiakastyytyväisyydellä on myös suora yhteys asiakasuskollisuuteen. Se liittyy saadun palvelun tai tuotteen laatuun kun taas hinta uskollisuuteen (Fornell et al, 1996).

4.4. Asiakasarvon ja asiakastyytyväisyyden suhde

Asiakkaan saama arvo tai hyöty tuotteesta tai palvelusta johtaa asiakastyytyväisyyteen. Yritykset voivat lisätä asiakastyytyväisyyttä tuottamalla korkean tason palveluita kohtuulliseen hintaan samalla kun tyydyttää heidän asiakastarpeensa (Heskett et al. 1997). Myös Lam et al (2009) tekemän tutkimuksen mukaan asiakas arvolla on positiivinen vaikutus asiakastyytyväisyyteen.

4.5. Vaihtokustannusten ja asiakasuskollisuuden suhde

Vaihtokustannuksiin saattaa sisältyä hyötyjä jotka liittyvät asiakasuskollisuuteen joista asiakkaan täytyy luopua kun vaihtaa toimittajaa. Nämä hyödyt saattavat johtaa siihen, että asiakas suosittelee aikaisemman toimittajan tuotetta toisille. Näin ollen voidaan todeta, että positiivinen suhde vaihtokustannusten ja uskollisuuden välillä on olemassa. Edellä mainitulla on myös negatiivinen suhde sellaisessa tapauksessa, että vaihtokustannus on suuri. Tällöin asiakas on pakotettu jatkamaan palvelun käyttäjänä mutta saattaa antaa siitä negatiivisia suosituksia.

4.6. Vuorovaikutus asiakastyytyväisyyden ja asiakasuskollisuuden vaihtokustannusten välillä

Tyytymättömyys vähentää asiakkaan pyrkimystä suositella palvelun tarjoajaa toisille asiakkaille. Kuten edellisessä kappaleessa mainittiin jos vaihtokustannusten ja asiakastyytyväisyyden suhde toisiinsa on korkea vaihtokustannus saattaa johtaa negatiivisiin suosituksiin. Ero tyytyväisen ja tyytymättömän asiakkaan välillä suositusten osalta on suurempi jos vaihtokustannukset ovat myös suuret. Näin ollen on oletettavissa, että korkeammat vaihtokustannukset saattavat parantaa suhdetta asiakastyytyväisyyden ja uskollisuuden osalta.

5. Metodologia

Tässä kappaleessa esitetään miten tämän tutkimuksen empiirinen tutkimus on toteutettu. Tutkimuksen tavoitteena on löytää yritystenvälisten hankintaprojektien alkuvaiheiden kipupisteet. Kun nämä kipupisteet on selvitetty voidaan tutkia mahdollisuutta kehittää verkkopalvelu auttamaan hankintaa suunnittelevia yrityksiä. Kappaleen ensimmäisessä vaiheessa esittelemme valitun tutkimusmetodin, tämän jälkeen aineiston keruu tavan, haastateltavat sekä lopuksi tutkimusmateriaalin analyysitavan.

5.1. Kvalitatiivinen tutkimusmetodi

Kvantitatiivisen ja kvalitatiivisen tutkimusmetodin väliltä valittiin kvalitatiivinen tutkimusmetodi sillä se mahdollistaa kokemusperäisen tutkimuksen kahdenkeskeisen haastattelun pohjalta. Haastattelun kautta on mahdollisuus saada perusteluita ja ymmärrystä haastateltavien käyttäytymisestä sekä suhtautumisesta asioihin. Sen avulla on mahdollista saada yksityiskohtaisempaa tietoa ihmisten käyttäytymisestä (Hennik et al, 2011). Taulukossa 5 on kuvattu kvalitatiivisen tutkimusmenetelmän ominaispiirteitä. Kvalitatiivinen tutkimusmetodi vastaa kysymyksiin *miksi* ja *miten*. Neljä yleisintä tapaa tehdä kvalitatiivinen tutkimus on havainnointi, tekstin ja dokumenttien analysointi, haastattelut sekä tallentaminen. Kvalitatiivinen menetelmä tehdään yleensä pienemmälle kohderyhmälle kuin kvalitatiivinen ja kohderyhmä käsittää ennalta valitut henkilöt (Silverman, 2004).

	Kvalitatiivinen tutkimusmenetelmä
Tavoite	Saada yksityiskohtainen ymmärrys taustalla olevista syistä, uskomuksista ja motiiveista.
Tarkoitus	Saada vastaus kysymyksiin miksi ja miten. Mikä on prosessi ja mitkä tekijät vaikuttavat ja mitkä ovat asiayhteydet.
Tieto	Tieto perustuu sanoihin
Kohderyhmä	Pieni määrä osallistujia tai haastateltavia jotka on valittu tietoisesti, ei sattumanvaraisesti.
Tiedon keruu metodit	Syvälliset haastattelut, havainnot ja ryhmäkeskustelut
Analyysit	Analyysit ovat tulkitsevia
Lopputulema	Kehittää alustava ymmärrys tunnistamaan ja selittämään käyttäytymistä, uskomuksia ja tekoja.

Taulukko 5. Kvalitatiivisen tutkimusmenetelmän ominaispiirteet (Silverman, 2004).

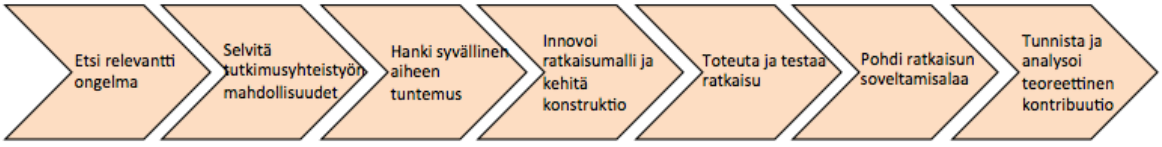
5.2. Konstruktiivinen tutkimus

Konstruktiivisen tutkimuksen menetelmillä pyritään ratkaisemaan reaalimaailman ongelmia. Sille on tunnusomaista, että ratkaisua ongelmaan ei löydetä vaan se kehitetään. Konstruktiossa luodaan jotain täysin uutta joka poikkeaa jo olemassa olevasta. Uudenlaiset konstruktiot itsessään kehittävät uutta todellisuutta. Se on kehitetty pääasiallisesti liiketaloustieteen alueelle mutta mahdollisuudet soveltamiselle ovat laajat (Lukka, 2000). Konstruktiivista tutkimustapaa on sovellettu myös mm. kasvatustieteissä, lääketieteen sekä tietojärjestelmätieteiden alalla (Vaso 1998).

Lukka (2000) on listannut konstruktiivisen tutkimusotteen ydinpiirteet seuraavanlaisesti:

- Läheistä yhteistyötä tutkijan ja käytännön edustajien kanssa jossa oletetaan tapahtuvan kokemuksellista oppimista.
- Tosielämän ongelmia, jotka koetaan tarpeellisiksi ratkaista
- Kytketty tarkasti olemassa olevaan teoreettiseen tietämykseen ja kiinnittää huomiota empiiristen löydösten ja reflektoimiseen takaisin teoriaan
- Se tuottaa innovatiivisen konstruktion, joka on tarkoitettu ratkaisemaan alkuperäisen tosielämän ongelman. Se sisältää kehitetyn konstruktion toteuttamisyrityksen, jolla testataan sen soveltuvuutta käytäntöön.

Konstruktiivisen tutkimuksen keskeisemmät elementit ovat ongelman ja ratkaisun käytännöllinen merkitys, ratkaisun toimivuus käytännössä, tutkimuksen teoreettinen kontribuutio sekä yhteys aikaisempaan teoriaan. Sille tyypillinen tutkimusprosessi on kuvattu kuvassa 1 (Lukka, 2000).



Kuva 5. Konstruktiivinen tutkimusprosessi (Lukka, 2000).

5.2.1. Konstruktiivisen tutkimukset edut

Konstruktiivinen tutkimusote tarjoaa uusia mahdollisuuksia päästä erilaisiin tutkimuskohteisiin. Se tuottaa selkeitä käytännön hyötyjä ja muodostaa yrityksille ja organisaatioille mahdollisuuden aloittaa yhteistyön tutkijoiden kanssa. Yrityksen näkökulmasta katsottuna sillä pyritään ratkaisemaan relevantit liikkeenjohdolliset ongelmat. Konstruktiivinen tutkimus vähentää käytännön ja tutkimuksen välistä kuilua ja lisää aikaisemman, käytössä olevan tiedon testausta (Lukka, 2000).

5.2.2. Konstruktiivisen tutkimuksen haitat

Tutkimuksen tulokset tai asiat jotka paljastuvat tutkimusprosessin aikana saattavat olla liian arkaluontoisia julkaistavaksi. Pelko liikesalaisuuksien menettämisestä kasvaa niin suureksi, että yritys ei halua palkata esimerkiksi ulkopuolista konsulttia tekemään tutkimusta. Tyypillinen konstruktiivisten tutkijoiden haaste on se, että projektiin osallistuvien henkilöiden sitoutuminen ei kestä prosessin loppuun viemistä. Tämä saattaa johtua siitä, että ongelman merkittävyys ei ollut alunperinkään riittävä tai se on prosessin aikana menettänyt merkitystään (Lukka, 2000).

5.3. Haastateltavat ja aineiston keruu

Tutkimusta varten haastateltiin neljää yrityspäättäjää joiden työnkuvaan kuuluu osallistuminen yritystensä hankintaprosesseihin ostajan tai päättäjän roolissa. Haastattelut nauhoitettiin ja puhtaaksikirjoitettiin analysointia ja tiedonkeruuta varten. Haastateltavat valittiin harkinnanvaraisesti ja tarkoituksen mukaisesti. Otantamenetelmänä käytettiin harkinnanvaraista otantaa. Kustakin yrityksestä haastateltiin vain yhtä edustajaa. Haastateltavista kaksi löydettiin LinkedIn-palvelun, yksi Googlen hakukoneen kautta ja kaksi tutkimuksen tekijän omien verkostojen kautta. Yhteensä kahdeksaa eri haastateltavaa pyydettiin osallistumaan haastatteluun joista kolme kieltäytyi ja yksi sopi tapaamisen puolestani kollegansa kanssa jolla oli parempi tietämys haastattelun aiheesta. Edellä mainitut henkilöt valittiin haastateltaviksi heidän toimenkuvansa perusteella

Suomessa toimivista yrityksistä. Haastateltaviin otettiin ensimmäinen yhteys puhelimitse jossa kerrottiin haastattelun tarkoitus ja tavoite. Haastatteluun myönteisesti suhtautuvien kanssa sovittiin tapaaminen haastateltavien työpaikalle. Kaikki haastattelut nauhoitettiin haastateltavan luvalla. Haastateltavat henkilöt suhtautuivat hyvin myönteisesti haastatteluun ensimmäisestä yhteydenotosta lähtien. Haastattelut kestivät kesimäärin noin 60 minuuttia.

Linkedin-palvelun kautta haastateltavat löydettiin hakutoimintoa käyttäen. Hakukriteereinä oli henkilön asema yrityksessä sekä maantieteellinen sijainti. Haastatteluihin osallistuvien osalta hakukriteerit olivat talousjohtaja, IT-mangeri sekä sijainnin osalta pääkaupunkiseutu (Helsinki Area, Finland). Google-hakukoneen kautta hakukriteerinä käytettiin hakusanaa ”verkkosivujen suunnittelu” jonka pohjalta tutustuttiin muutamaan yritykseen jotka tarjoavat verkkosivujen suunnittelua. Haastatteluun valittiin henkilö suuresta suomalaisesta markkinointitoimistosta joka kuitenkin sopi puolestani palaverin kollegansa kanssa jonka titteli yrityksessä on Digital Solution Specialist. Henkilöt jotka valittiin haastateltavan oman verkoston kautta ovat toimitusjohtaja sekä yrittäjä. Taulukossa 6 on havainnollistettu haastateltavien tittelit, tehtävät hankintojen osalta, yrityksen toimiala ja yrityksen kokoluokka. Yksi haastateltava esitti haastattelun jälkeen vaatimuksen, että johtuen haastattelun vastauksista hänen nimeään eikä yrityksen tarkkaa toimialaa mainita tutkimuksessa. Käytäntö yhtenäistettiin siten, että kenenkään haastateltavan yritystä tai nimeä ei mainita tässä tutkimuksessa, vain yrityksen tai organisaation toimiala ja sen koko sekä haastateltavan titteli.

Titteli ja tehtävä	Toimiala	Organisaation koko
Talousjohtaja, hankinnoista vastaava henkilö	Julkishallinto	Julkishallinto
IT-Manager, vastaa yrityksen IT-hankinnoista	IT-konsultointia	Pieni yritys
Toimitusjohtaja, vastaa yrityksen kaikista hankinnoista	Tilitoimisto	Mikro yritys
Yrittäjä, koulutuspäällikkö	Koulutuspalvelut	Pieni yritys
Digital Solution Specialist, suunnittelee ja toteuttaa verkkosivustoja	Markkinointitoimisto	Keskisuuri yritys

Taulukko 5. Haastateltavien titteli, tehtävä hankintojen osalta ja toimiala

Yrityksen koon määritelmänä käytettiin Euroopan komission tekemää määritelmää yrityksistä. Taulukossa 7 on kuvattu yrityskokojen määritelmä (European Commission, 2017).

Yrityksen koko	Henkilöstö määrä	Liikevaihto tai	Taseen loppusumma
Mikro yritys	< 10	2 milj. euroa	2 milj. euroa
Pieni yritys	10 - 49	10 milj. euroa	10 milj. euroa
Keskisuuri yritys	50 - 249	50 – 249 milj. euroa	43 milj. euroa

Taulukko 6. Yritysten kokoluokkataulukko (European Commission, 2017).

6. Tulosten analysointi hankintaprojekteissa

Tutkimusta varten tehdyt haastattelut voidaan jakaa kahteen osa-alueeseen. Ensimmäinen osa-alue, joka käsitellään tässä pääluvussa, kattaa hankintaprojektiin liittyvät haastattelut ja toinen osa verkkosivustojen suunnittelijan haastattelun joka käsitellään pääluvussa seitsemän. Hankintaprojektiin liittyvät haastattelut jaetaan kolmeen pääalueeseen. Ensimmäinen osio käsittää taustatietoja haastateltavista ja hankinnoista, toisessa osiossa keskitytään potentiaalisten toimittajien etsintään, ajankäyttöön toimittajien etsinnässä, toimittajien määrään sekä toimittajien vertailuun. Kolmannessa vaiheessa etsittiin hankintaprojektin alkuvaiheiden kipupisteisteitä.

Verkkosivuston suunnittelijan haastattelussa keskitytään verkkopalvelun toiminteisiin sekä käytettävyyteen. Ennen varsinaisia haastatteluita haastateltavilta tiedusteltiin erilaisia taustatietoja liittyen heidän toimenkuvaan sekä edustamiensa yritysten toimialaan. Haastatteluiden päätteeksi haastateltaville annettiin vapaamuotoinen mahdollisuus tuoda esille omia näkökantoja ja mielipiteitä liittyen hankintaprojektin alkuvaiheisiin.

6.1. Hankintaprojektit

Haastateltavilta tiedusteltiin minkälaisissa hankintaprojekteissa he ovat olleet mukana ostajan tai päättäjän roolissa viimeisen 12 kuukauden aikana. Kysymysten yhteydessä haastateltaville selvennettiin mitä ostajan ja päättäjän roolit hankintaprojekteissa tarkoittavat. Hankintaprojektin tuli olla sellainen jonka kokonaisarvo ylittää 1000 euroa ja hankinnan tuli olla kilpailutettu.

Kukin haastateltava niemesi omavalintaisesti 1-3 hankintaprojektia jossa olivat olleet mukana ja joka vastasi sille asetettuja vaatimuksia. Taulukossa 8 on eritelty haastateltavat titteleiden mukaan sekä hankintaprojektit joihin he olivat osallistuneet. Kolmella haastateltavalla kaikki hankinnat liittyivät tietoliikennehankintoihin ja yhdellä pankki- ja tilintarkastuspalveluihin.

Tietoliikennehankinnat käsittivät tietokoneita ja niihin liittyviä huoltopalveluita sekä ohjelmistohankintoja. Ohjelmistohankinnat olivat CRM- ja taloushallinnon ohjelmistoja.

Haastateltava	Hankintaprojektit
Talousjohtaja	- Pankkipalvelut - Tilintarkastuspalvelut
IT-manager	- CRM-hankinta - Tietokone hankinnat - Tietokoneiden huoltopalvelut
Toimitusjohtaja	- Tietokone hankinnat - Taloushallinnon ohjelmisto
Yrittäjä, koulutuspäällikkö	- CRM hankinta

Taulukko 7. Yritysten hankintaprojektit

Tulosten perusteella voidaan todeta, että suurin osa yritysten hankintaprojekteista liittyy IT-hankintoihin. Tämä saattaa johtua teknologian kehityksen nopeasta tahdista sekä tuotteiden lyhyestä elinkaaresta. Vastaajien tekemät hankinnat ovat luonteeltaan sellaisia, että ne ovat useimmiten välttämättömiä yrityksen liiketoiminnan johtamisen, toiminnan ylläpidon ja hallinnan kannalta. Tämä tukee Weelen (2010, 8) kirjallisuudessa esittämää määritelmää hankinnasta. Reinecke et al (2007) ja Christopher (1992) lisäsivät, että yritykset hakevat hankintojen osalta myös kustannussäästöjä.

Haastateltavat hakivat pankki- ja tilintarkastuspalveluiden kautta euromääräisiä kuukausisäästöjä sekä palvelun laatua. CRM-hankinnan tavoitteet liittyvät asiakkuuksien hallintaan ja tiedon ylöskirjaamiseen. Tietokone- ja huoltopalvelut ovat nykyään yritysten liiketoiminnan kannalta välttämättömiä työkaluja. Taloushallinnon ohjelmiston avulla haettiin kustannussäästöjä sekä työn tehostamista.

6.2. Potentiaalisten toimittajien etsiminen

Ensimmäisenä varsinaisena aihekysymyksenä haastateltavilta tiedusteltiin miten he etsivät uusia toimittajia tarjouskilpailuita varten. Tämän kysymyksen avulla halutaan selvittää mitä kanavia on olemassa ja miten yritykset hyödyntävät niitä toimittajien etsinnässä.

Potentiaalisten toimittajien etsinnässä noudatettiin ensisijaisesti yrityksen tai organisaation omia käytäntöjä tai hyödynnettiin olemassa olevia verkostoja. Yritysten omat käytännöt hankintojen osalta tarkoittivat Gapman-hankintapalvelua sekä HILMA-palvelua. Olemassa olevilla verkostoilla tarkoitettiin henkilökohtaisia kontakteja. Muita tapoja etsiä toimittajia oli Google-hakukone sekä internetin keskustelupalstat.

6.2.1. Potentiaalisten toimittajien etsintä Hilman kautta

Julkishallinnon organisaatio on lain mukaan velvoitettu julkaisemaan hankintansa HILMA-palvelussa niiden hankintojen osalta joiden kynnysarvo ylittää 60.000 euroa. Ennen 01.01.2017 julkisten hankintojen kynnysarvo oli 30.000 euroa (Hilma, 2016). Haastatteluun osallistuneen julkishallinnon organisaation tapana oli tästä huolimatta julkaista kaikki hankinnat kynnysarvosta riippumatta HILMA-palvelussa ja etsiä potentiaaliset toimittajat tätä kautta. Hankinnan luonteesta riippuen toimittajilla on mahdollisuus tehdä tarjoukset joiden perusteella lopullinen toimittajavalinta tehtiin. Julkishallinnon organisaatio ei hyödyntänyt muita kanavia hankintaprojekteissaan.

Hankintailmoitusten julkaisemisen HILMA-palvelussa haastateltava koki erittäin turvalliseksi. Hyvänä puolena hän piti sitä, että kaikilla toimittajilla on mahdollisuus saada tieto hankinnasta. Haasteena hän näki hankintaprojektin kankeuden. Julkishallinnon hankintojen päätöksenteon perusteena on se, että heidän tulee aina valita edullisin hinta. Tästä johtuen tarjouspyyntö tulee laatia tarkkaan siten, että kaikki tarvittavat ominaisuudet ja palvelumuodot on esitetty tarjouspyynnössä oikein. Tarjouspyyntö ei myöskään saa suosia yksittäistä toimijaa.

> **Talousjohtaja**: ”*Turhauttavaa kun hankinta kaatuu muotovirheeseen. Se saa aika ison roolin. HILMA:n käyttö on turvallista mutta ongelma on se, että on paljon organisaatioita jotka eivät ole mukana julkisissa hankinnoissa koska ne on kauhean byrograattisia ja kauheasti joutuu tekemään työtä ja hyöty on pieni. Julkinen hankintayksikkö ilmoittaa hankinnasta ja antaa ehdottomat laatuvaatimukset ja niistä ei tingitä. Se on siinä. Julkinen hankintayksikkö yrittää parhaansa mukaan asettaa vaatimukset tarkoituksenmukaisesti. Joskus vaatimukset on epäselviä ja joskus liian löysiä ja joskus liian kireitä*.”

6.2.2. Potentiaalisten toimittajien etsintä Googlen kautta

Haastateltavien keskuudessa yleinen tapa etsiä toimittajia oli Google-hakukoneen kautta. Google-hakukoneen kautta tehdyn hankintaprosessin heikkoutena pidettiin sitä, että hakua ei voi suorittaa aluekohtaisesti. Suomenkielisiä hakusanoja käyttäen hakutulokset esitettiin koko Suomen alueelta ja vastaaja joutui etsimään palveluntarjoajien kotisivuilta tiedot millä toimialueella yritys toimii. Tätä ei varsinaisesti koettu Google työkalun käytön esteenä mutta valtakunnallista toimittajaa etsiessä joutui vierailemaan useamman yrityksen kotisivuilla. Vastaaja olisi toivonut, että palveluntarjoajaa hakiessaan hän olisi voinut rajata maantieteellisen alueen jonka perusteella Google-hakukone olisi tarjonnut eri toimittajien kotisivuja.

> **IT-manager**: ”*Googlen huono puoli on se, että se ei anna paikkakohtaisia tuloksia vaan koko Suomesta. Sitten täytyy aina selata ensin niiden toimijoiden kotisivut jotka ovat maksaneet Googlelle eniten*.”

6.2.3. Potentiaalisten toimittajien etsintä keskustelupalstoilta

Tuotteiden käyttökokemuksista haastateltavat etsivät tietoa internetin keskustelupalstoilta. Tavoitteena oli löytää suoraan sellaisia tuotteita tai palveluntarjoajia joita muuta käyttäjät suosittelevat julkisesti. Keskustelupalstoilta etsittiin myös sellaisia toimijoita joiden internet sivut eivät välttämättä tulleet ensimmäisten joukossa Google-hakutuloksissa. Vastaajat uskoivat saavansa internetin keskustelupalstoilta luotettavaa tietoa eri toimittajista ja niiden toimintatavoista. Keskustelupalstoja etsittiin Google-hakukoneen kautta.

> **Toimitusjohtaja**: *”Minulla oli silloin aikaa selata ja lukea keskustelupalstoja. Eihän kaikkia hankintoja voi sillä tavalla tehdä mutta kyseessä oli oman ja asiakkaiden kannalta tärkeä ohjelmisto joten käytin sen selaamisen aikaan. Sieltä näkee mitä järjestelmiä ihmiset käyttää kun ne nousee keskusteluissa esille”*.

6.2.4. Potentiaalisten toimittajien etsintä verkostoja hyödyntäen

Google-hakukone tuottaa yleisesti ottaen suuren määrän hakutuloksia toimittajista ja erilaisista ratkaisuista. Tämä vaatii tutustumista toimittajiin ja eri palveluntarjoajien palveluiden analysointia. Tästä syystä ja ajanpuutteesta johtuen haastateltava päätti hyödyntää omia henkilökohtaisia verkostoja toimittajien etsinnässä.

> **Yrittäjä**: *”Kokoajan hirvittävä kiire eikä ehdi tutustumaan kaikkiin järjestelmiin. Niitä on kuitenkin niin paljon. Meillä on kuitenkin aika perustarpeet niin ajattelin kysyä kaverilta, että mitä järjestelmää ne käyttää ja voiko suositella. Siihen me sitten lopulta päädyttiinkin ja ollaan oltu tyytyväisiä*”.

6.2.5. Gapman-hankintapalvelu

Gapman Oy:llä on yrityksen sisäinen hankintapalvelu joka keskittää jäsenyritystensä ei-strategisten tuotteiden ja palveluiden hankintoja (Gapman, 2017). Yrityksessä jossa IT-manageri työskentelee on taustalla pääomasijoittajana Gapman. Tästä syystä hänellä oli mahdollisuus hyödyntää hankintapalvelua suurimmassa osassa edustamansa yrityksen hankintoja. Gapman Oy järjestää vuosittain päivän kestävän tilaisuuden jossa valitut toimittajat pääsevät esittelemään tuotteitaan 15 minuutin ajan. Esittelyn jälkeen hankintapalvelun piiriin kuuluvat yritykset voivat sopia henkilökohtaisen tapaamisen toimittajan kanssa ja määritellä hankinnan lopulliset tarpeet ja määrät. Asiakasyritysten ei ole pakko hyödyntää kilpailutettuja tuotteita eikä kaikkia tuotteita ole valmiiksi kilpailutettu. Gapman:in kilpailuttamien tuotteiden piiriin kuuluu mm. tietokone- ja operaattoripalvelut mutta ei esimerkiksi CRM-palveluita. IT-manageri joutui myös itse kilpailuttamaan tietokoneiden huoltopalvelut.

> **IT-manager**: ”*Gapmanin verkoston kautta hankintojen tekeminen on helppoa. Niiden järjestämä päivä on työn kannalta mielenkiintoinen ja informatiivinen. Mulla on tapana käyttää sitä aina kun pitää hankkia jotain. En edes katso muualta jos tiedän, että niillä on se*”.

6.2.6. Yhteenveto potentiaalisten toimittajien etsinnästä

Weelen (2010, 219) mukaan toimittajia ei tule rajata vain tunnettuihin yrityksiin. Tämä piti paikkaansa myös vastaajien kohdalla jotka käyttivät useita eri lähteitä etsiäkseen toimittajia. Ilorannan (2010) mukaan yleinen tapa etsiä toimittajia on internetin hakukoneet kuten esimerkiksi Google ja Yahoo. Myös haastateltavat hyödynsivät pääsääntöisesti Google-hakukonetta toimittajien etsinnässä ainakin hankintaprojektin jossain vaiheessa. Ilorannan (2010) tekemässä luettelossa vaihtoehtoisten toimittajien etsimistä varten oli myös yhtäläisyyksiä haastatteluiden tulosten kanssa. Haastateltavat hyödynsivät henkilökohtaisia verkostojaan sekä hyödynsivät omaa hankintasivustoa (Gapman-hankintapalvelu). Ilorannan (2010)

tekemässä luettelossa muut tavat etsiä vaihtoehtoisia toimittajia olivat yhteistyökumppanit, julkiset organisaatiot kuten esimerkiksi kauppakamarit, ammattilehdet ja messut. Eteenkin ulkomaankauppaa tekevät yritykset voivat hyödyntää edellä mainittuja tapoja mentäessä uusille markkinoille.

Haastateltavat joilla oli mahdollisuus hyödyntää omia verkostojaan ja olemassa olevia käytäntöjään hyödynsivät näitä ja kokivat ne helpoiksi ja turvallisiksi. Nämä vakiintuneet käytännöt tai hankintaan liittyvät verkostot koettiin luotettaviksi. Google-hakukoneen käyttö koettiin helppona ja itsestäänselvyytenä. Eri toimittajien hakeminen oli helppo aloittaa Googlen kautta ja se tuki toimittajien etsimistä mutta ei lopulta ollut ainoa työkalu. Haastateltavat halusivat saada Google-hakutuloksilla löydettyjen toimittajien lisäksi vertailua sellaisista toimittajista jotka olivat saaneet positiivista palautetta internetin keskustelupalstoilla tai omissa verkostoissa. Ne haastateltavat joilla oli valmiit kanavat toimittajien etsimiseen halusivat hyödyntää näitä eikä Google-hakukonetta vaikka siihen olisi mahdollisuus. Taulukossa 9 on mainittu haastateltavien eri kanavat tavaran- tai palveluntoimittajien etsinnässä.

Haastateltava	Potentiaalisten toimittajien etsintä
Talousjohtaja	- HILMA
IT-manager	- Gapman kilpailuttaa - Google-hakukone
Toimitusjohtaja	- Google-hakukone - Keskustelupalstat
Yrittäjä, koulutuspäällikkö	- Google-hakukone - Tiedusteli tutuilta yrittäjiltä

Taulukko 8. Kanavat toimittajien etsimistä varten

Google oli internetin ainoa hakukone jota hyödynnettiin toimittajien etsinnässä. Vertailun vuoksi esimerkiksi Yahoo olisi antanut erilaisia hakutuloksia. Taulukossa 10 on esitetty Googlen ja Yahoo:n hakutulokset kun hakusanana käytettiin ”*CRM-ohjelmisto*” hakusanaa. Kymmenen ensimmäisen hakutuloksen joukosta löydettiin viisi saman toimittajan sivustoa. Googlen hakutuloksissa neljän ensimmäisen hakutuloksen kohdalla oli maininta, että kyseessä oli maksettu mainos. Yahoo:n

hakutuloksissa ei ollut mainintaa, että hakutulosten joukossa olisi ollut maksettuja hakutuloksia.

Google-tulokset	CRM-ohjelmisto	Yahoo-tulokset
www.salesforce.com/fi	→	www.Salesforce.com/CRM
www.lime-crm.fi/CRM-ohjelma		www.pipedrive.com/fi
severa.visma.fi/crm/ asiakashallinta		www.zapps.fi/crm/zoho-crm
www.valueframe.fi/crm-ohjelmisto		www.tietowasu.fi
www.zapps.fi/crm/zoho-crm/		murobbs.muropaketti.com
https://www.lundalogik.fi/crm/		www.lodgianlocator.com/crm-ohjelmiston-tyokalut
vinkkisolutions.com/fi/arkistot/ 960		fi.softoware.net/crm-software/ download-crm-express
https://www.pipedrive.com/fi		www.dbmanager.fi/ratkaisut/ superoffice-crm/crm-ohjelma
www.prohunt.fi/crm-asiakkuudenhallinta/	→	www.prohunt.fi/crm
http://www.stratman.fi/	→	www.stratman.fi/

Taulukko 9. Hakukoneiden vertailu: Google ja Yahoo

6.3. Ajan käyttö potentiaalisten toimittajan etsinnässä ja valinnassa

Haastateltavilta tiedusteltiin ajan käytöstä toimittajien etsinnässä ja valinnassa. Toimittajien etsintä ja valinta prosessiin sisältyy toimittajien arviointia ja vertailua eri vaihtoehtojen välillä. Tavoitteena on selvittää kuinka paljon yritykset käyttävät aikaa sopivan toimittajan löytämiseen. Weelen (2010) mukaan toimittajavalinta on yksi hankintaprosessin tärkeimmistä osa-alueista joka sisältää useita vaiheita.

Haastateltavat joilla oli mahdollisuus hyödyntää valmista palvelua hankintoihin, kuten HILMA-palvelua tai Gapman hankintapalvelua, eivät kokeneet toimittajien etsintää aikaa vievänä. HILMA-palvelun ja Gapmanin hankintapalvelun avulla mahdollistettiin esikarsinta eri tavoin. Näin ollen aikaa säästettiin koska itse toimittajien etsintään ei tarvinnut käyttää merkittävästi aikaa. HILMA-palvelun

kautta hankintailmoitus jätetään verkkosivustolle johon voidaan asettaa tarvittavat kriteerit eri toimittajille. Gapman hankintapalvelussa toimittajat oli valittu ja kilpailutettu valmiiksi joten asiakkaan tehtäväksi jäi valita heille sopivin toimittaja.

Ne vastaajat jotka joutuivat itse etsimään toimittajia Google-hakukoneen, keskustelupalstojen tai omien verkostojen kautta kokivat toimittajan etsinnän ja valinnan työläänä ja aikaa vievänä. Edellä mainitut tavat tuottivat suuren määrän tuloksia eri toimittajista mutta haasteena koettiin, että miten näistä yrityksistä löydettiin luotettavat toimittajat. Oikean toimittajan löytämistä pidettiin tärkeänä ja siihen käytettiin tarvittava määrä aikaa. Uhkana koettiin, että jos hankintaan ei käytetä riittävästi aikaa niin se säästetty aika saattoi kostautua myöhemmin laitetta tai palvelua käytettäessä.

6.3.1. Ajankäyttö HILMA-palvelua hyödyntäen

Teoriaosuuden mukaan toimittajaa arvioidessa tulee määritellä kriteerit toimittajavalinnalle (Liu, 2005). Näitä kriteereitä saattaa olla esimerkiksi tuotteen tai palvelun laatu, hinta, joustavuus sekä toimituskyky. HILMA-palvelu mahdollistaa mm. näiden kriteereiden asettamisen toimittajavalinnalle. Näin ollen tarjoamaan pääsee vain mikäli täyttää hankinnalle asetetut kriteerit. Tämä säästää aikaa sillä kaikkia toimittajia ei tarvitse tavata erikseen. Hyvin määritelty ja tehty hankintailmoitus mahdollisti sen, että toimittaja pystyttiin valitsemaan suoraan analysoimalla hankintailmoituksen tuloksia. Hankintailmoitus saatettiin myös pisteyttää siten, että esimerkiksi palvelusta, hinnasta, joustavuudesta ja toimituskyvystä annettiin pisteet eri yrityksille ja eniten pisteitä saanut yritys valittiin toimittajaksi.

HILMA-palvelu koettiin tehokkaana tapana etsiä toimittajia. Tämä edellytti kuitenkin, että verkkopalvelua oli oppinut ja tottunut käyttämään. HILMA-palvelun käyttö ei rajoittunut pelkästään toimittajien etsintään vaan koko hankinnan ja tarjouspyynnön julkaisemiseen. Hankintailmoituksen julkaisemiseen käytetty aika riippui hankinnan laajuudesta ja kohteesta. Hankintailmoituksen suunnittelu ja

toteutus edellytti huolellista laatimista. Virheellinen tai puutteellinen hankintailmoitus, joka ei täyttänyt hankinnan vaatimuksia tai ei muuten ollut oikeanlainen, saattoi kaataa koko hankinnan. Tällöin hankintailmoitukseen käytetty aika ei tuottanut odotettuja tuloksia vaan hankintailmoitus tuli tehdä uudestaan.

> **Talousjohtaja**: ”*HILMA:a kun on tottunut käyttämään niin aika nopeasti sen oppii. Siinä on paljon rutiinia ja automatiikkaa. Organisaatiolla on joku ongelma joka pitäisi ratkaista ja sillä on vain ajatus mikä ratkaisu voisi olla mutta koska se ei ole sen ongelman ratkaisun asiantuntija vaan palveluntarjoaja on asiantuntija. Tämän tulisi määritellä ratkaisu etukäteen. Hankintaorganisaatiot yrittävät keskittyä kuvailemaan vaatimuksissaan sitä minkälaiset ongelmat heillä on. Miten syntyy markkinaymmärrys siitä mikä on kohtuullisesti toteutettavissa ja täyttää vaatimukset. Asiakkaat haluaa monesti heille räätälöidyn ratkaisun. Jos ratkaisu on meille räätälöity niin projektista tulee pitkä ja kallis. Vaatii ylläpitoa ja kaikki pitää miettiä erikseen heitä varten. Tämä räätälöity ratkaisu ei kehity. Kun ratkaisu on hyllystä niin henkilöstä pettyy. Näiden kahden ääripään suunnittelussa kamppaillaan. Tarvitaan markkinatietämystä. Ihmisten pitäisi seurata markkinoilla tapahtuvaa kehitystä*”.

6.3.2. Ajankäyttö Gapmanin hankintapalvelua hyödyntäen

Kirjallisuuslähteiden mukaan suurilla yrityksillä on olemassa *approved vendor list* yrityksistä jotka he alustavasti hyväksyvät toimittajikseen. Gapman hankintapalvelu mukailee tätä toimintamallia jossa Gapman on valmiiksi kilpailuttanut eri kriteerit täyttävät yritykset potentiaalisiksi toimittajaksi. Hankintaa tekevän yrityksen ei tarvitse enää kilpailuttaa tuotteita vaan ne on hinnan ja laadun osalta kilpailutettu valmiiksi.

Gapmanin hankintapalvelu koettiin aikaa säästävänä sillä eri palveluntarjoajat olivat valmiiksi kilpailutettu. Tällöin ostajan tehtäväksi jäi valita sopivin toimittaja. Toimittajan vastuulla on toimittaa tuotteet ennalta määritellyn hinnoittelun ja laatukriteereiden mukaisesti. Mikäli toimittaja ei pysty toimittaman luvattua laatua hänen sopimus hankintapalvelun kanssa irtisanotaan tai euromääräisestä kompensaatiosta on sovittu etukäteen.

> **IT-manager**: ”*Ei aikaa vievää. Jokaiselle toimittajalle annettiin 15 minuuttia aikaa esitellä omat tuotteet ja palvelut*”.

6.3.3. Ajankäyttö keskustelupalstoja hyödyntäen

Potentiaalisten toimittajien etsintä eri keskustelupalstoja tutkimalla koettiin paljon aikaa vieväksi tavaksi toimia. Tätä toimintatapaa kuitenkin hyödynnettiin silloin kun kyseessä oli liiketoiminnan kannalta tärkeä hankinta ja haluttiin saada tietoa käyttökokemuksista muilta käyttäjiltä. Keskustelupalstojen lukeminen kuitenkin edellytti useaan eri viestiketjuun tai keskustelupalstaan perehtymistä jotta tuotteen ominaisuuksista tai toimittajan palveluista sai suuntaa antavan kuvan. Keskustelupalstojen sisällöt vaihtelivat hyvinkin paljon jolloin lukijan omalle vastuulle jäi kommenttien luotettavuuden arviointi. Keskustelupalstoja lukemalla saattoi kuitenkin saada luotua alustavan mielipisteen toimittajista ja heidän toimintamalleista. Keskustelupalstat löytyivät Google-hakukonetta hyödyntämällä.

Weelen (2010) mukaan toimittajan arvioinnissa tulisi selvittää ainakin toimittajan yleiset taustatiedot, toimittajan liiketoimintaympäristö sekä haettuun tuotteeseen liittyvät tiedot, kuten esimerkiksi tekniset tiedot ja palvelukonsepti. Edellä mainittuja tietoja ei löydy keskustelupalstoilta vaan ne joutuu tämän lisäksi etsimään muita kanavia pitkin tai keskustelemaan suoraan toimittajan kanssa.

> **Toimitusjohtaja**: ”*Siihen meni tosi paljon aikaa. Ei mulla ole aikaa aina kartoittaa kaikkia toimijoita tällä tavoin. Riippuu*

siitä minkäkokoinen hankinta on kyseessä. Monesti riittää, että keskustelee muutaman kanssa puhelimessa".

6.3.4. Ajankäyttö henkilökohtaisia verkostoja hyödyntäen

Henkilökohtaisten verkostojen avulla ja niistä saatujen suositusten perusteella saatiin hyviä tuloksia suhteessa ajankäyttöön. Henkilökohtaisia verkostoja ei kuitenkaan hyödynnetty ensisijaisesti vaan vasta silloin kun muita kanavia pitkin ei saatu haluttuja tuloksia. Henkilökohtaisten verkostojen avulla saadut suositukset koettiin luotettavina eikä niiden käyttöön kulutettu paljoa aikaa. Verkostojen avulla saatiin selville toimittajayritys sekä kuvaus palvelun laadusta ja hinnoittelusta. Tämä suositus saattoi johtaa suoraan yhteydenottoon toimittajalle jonka jälkeen päätös hankinnasta tehtiin. Henkilökohtaisten verkostojen avulla saadun suosituksen jälkeen ei tarvinnut enää järjestää erillistä kilpailutusta eri toimittajien välillä.

Yrittäjä: "*Kyllä siihen menee työaikaa vaikka on kiire mutta se aika on pakko käyttää. Muuten se aika menee sen huonon tuotteen kanssa säätäessä. Tietenkin riippuu hankinnasta. Eniten menee aikaa siihen selailuun jos ei tiedä tarkalleen mitä on hankkimassa.*

6.3.5. Yhteenveto ajankäytöstä potentiaalisten toimittajien etsinnässä

Haastateltavat jotka saivat suoraan ulkopuolista apua tai joilla oli valmis toimintamalli hankintaa varten kokivat, että toimittajien etsintä ja valinta ei ollut aikaa vievä prosessi. Tällaisia toimintamalleja olivat mm. HILMA-palvelun sekä Gapman hankintapalvelun käyttö. Myös henkilökohtaiset verkostot koettiin aikaa säästävinä. Henkilökohtaiset verkostot eivät kuitenkaan olleet ensimmäinen vaihtoehto vaan niihin turvauduttiin vasta sitten kun muut kanavat eivät tuottaneet haluttuja tuloksia. Hankintakanavien puuttuessa omien verkostojen hyödyntäminen

saattaisi nopeuttaa ja helpottaa entisestään toimittajan etsintää ja valintaa. Yritykset joilla oli valmis toimintamalli käytössä kuuluivat julkishallinnon piiriin tai omistajina oli suuri pääomasijoitusyhtiö. Weelen (2010) mukaan yrityksissä joissa hankinta tehdään muutoin kuin perinteisen hankintaprosessin kautta, ammattimaisemmalla tavalla, saavat merkittäviä hyötyjä hankinnoista.

Toimittajien etsintä ja valinta koettiin aikaa vievänä ja turhauttavana sellaisten yritysten taholta joilla ei ollut valmista toimintamallia hankintoihin. He joutuivat käyttämään paljon aikaa sopivien toimittajien etsimiseen eikä näiden joukosta osattu valita sopivinta toimittajaa. Tällöin potentiaalisia toimittajia yleensä etsittiin Googlen hakupalvelusta tai internetin keskustelupalstoilta. Tällaiset haastateltavat edustivat pääsääntöisesti pienyrittäjiä. Teoriaosuudessa (Weele, 2010) mainitsee, että perinteisessä hankintaprojektissa hankinnat tehdään yleensä samalta tai samoilta toimittajilta yhtäjaksoisesti vuosia. Tämä johtunee siitä, että yrittäjillä joilla ei ole vakiintunutta hankintamallia ei ole aikaa tai resursseja kilpailuttaa kaikkia hankintoja. Weele (2010) myös toteaa, että toimintamalli jossa hankintaan aina samalta toimittajalta ei anna ostavalle yritykselle todellista kuvaa markkinahinnasta tai –tilanteesta. Taulukossa 11 on kuvattu haastateltavat, sekä mitä kanavia he ovat käyttäneet toimittajia etsiessä sekä näkemys toimittajien etsinnän ja valinnan ajankäytöstä.

Haastateltava	Potentiaalisten toimittajien etsintä	Ajankäyttö
Talousjohtaja	- HILMA	- Ei aikaa vievää
IT-manager	- Gapman kilpailuttaa - Google-hakukone	- Gapman ei aikaa vievää - Google aikaa vievää
Toimitusjohtaja	- Keskustelupalstat - Google-hakukone	- Keskustelupalstat erittäin aikaa vievää - Google aikaa vievää
Yrittäjä, koulutuspäällikkö	- Tiedusteli tutuilta yrittäjiltä - Google-hakukone	- Tutuilta tiedustelu ei aikaa vievää - Google aikaa vievää

Taulukko 10. Ajankäyttö potentiaalisten toimittajien etsinnässä

6.4. Potentiaalisten toimittajien määrä toimittajavalinnassa

Haastateltavilta tiedusteltiin kuinka monen toimittajan välillä he tekivät vertailua toimittajien valinnassa. Weelen (2010) mukaan yritykset tekevät ensisijaisesti pitkän listan *long list* alustavista yrityksistä. Tähän kuuluu 5-15 yritystä. Toimittajien arvioinnin edetessä pitkästä listasta tehdään lyhyt lista *short list* lupaavimmista yrityksistä. Haastattelukysymyksissä paneuduttiin toimittajiin joista yritykset tekivät lopullisen valinnan.

Haastateltavat jotka hyödynsivät HILMA-palvelua eivät tehneet erillistä listausta yrityksistä vaan määrittelivät hankintailmoituksen sen verran tarkasti, että sen pohjalta pysyttiin tekemään hankinta. Poikkeuksena tästä on sellaiset hankinnat joissa toimittajia on pieni määrä. Esimerkkinä pankkipalvelut jolloin hankinta voidaan rajata kolmeen suurimpaan Suomessa toimivaan pankkiin. Gapman hankintapalveluun on valittu jokaiselta toimialalta pääsääntöisesti kaksi tai kolme toimittajaa joista hankintapalvelun piiriin kuuluvat yritykset voivat valita sopivimman. Sellaisissa tapauksissa joissa ei ollut mahdollisuutta hyödyntää hankintapalvelua valittiin hankinnasta riippuen kolme tai neljä toimittajaa joiden välillä lopullinen hankinta tehtiin. Verman (1998) mukaan yritykset yleensä valitsevat sellaisen toimittajan jolla on paras tarjous hinnoittelun ja toimintakyvyn osalta.

Haasteltavat jotka joutuivat yleensä itse etsimään toimittajia Googlen tai internetin keskustelupalstojen kautta pitivät kolmea palveluntarjoajaa sopivana jottei vertailusta tulisi liian monimutkaista ja aikaa vievää. Monczkan (2011) mukaan on kolme yleistä tapaa suorittaa toimittajavertailu. Yleensä soveliain tapa löytää toimittaja on se joka on helpoin suorittaa ja johon saa luotettavimmat vertailukohdat. Tulosten tulkinta on aina ostajan harkintakyvyn varassa. Pienissä yrittäjävetoisissa yrityksissä toimittajavalintaan vaikuttaa resurssien puute. Tästä syystä ei ole mahdollista tehdä erillistä pitkää listaa vaikka useamman yrityksen kotisivuilla vierailtaisiinkin. Näin ollen potentiaalisten toimittajien määrä rajataan noin kolmeen yritykseen joiden kesken lopullinen vertailu tehdään. Pienissä yrityksissä joissa omistajayrittäjä vastaa ja tekee muiden töiden ohella omien

palveluiden myyntiä ja ulkopuolisten palveluiden hankintoja joutuu punnitsemaan hankintaan käytetyn ajan kustannukset suhteessa siihen, että se on pois omien tuotteiden myyntiajasta. Tästä johtuen suurempiin hankintoihin valitaan useampia toimittajia joiden kesken vertailua suoritetaan.

> **Toimitusjohtaja**: ”Kolme myyjää päätin tavata. Kun on netistä katsonut mitä ne tarjoaa ja jos ne osuu kohdalle niin se rupeaa sitten toistamaan itseään jos kauheasti tapaa myyjiä. Parhaan tuotteen löytämiseen kuluu kauheasti aikaa. Se riittää, että hinta on kohdallaan ja ominaisuudet riittävät.

6.4.1. Yhteenveto potentiaalisten toimittajien määrästä

Haastateltavat valitsivat toimittajanvalintaprosessiin keskimäärin kolme toimittajaa sellaisissa tapauksissa joissa heillä ei ollut mahdollisuutta hyödyntää HILMA- tai Gapman hankintapalvelua. Taulukossa 12 on kuvattu haastateltavat ja heidän valitsemien toimittajien lukumäärä kilpailutuksissa. Yksi haastateltavista saattoi kilpailusta riippuen käyttää useampaa kuin kolmea toimittajaa. Tämä saattaa johtua siitä, että IT-hankinnat ovat usein suhteessa melko arvokkaita hankintoja. Teoriaosuuden mukaan ostajat valitsevat 3-5 yrityksen joukosta lopullisen toimittajan. Suurilla yrityksillä saattaa olla valmis hyväksyttyjen toimittajien lista *approved vendor list* yrityksistä jotka yritys alustavasti hyväksyy toimittajikseen. Tämä lista käsittää 5-15 toimittajaa. Vastaajayrityksillä ei kenelläkään ollut käytössä hyväksyttyjen toimittajien listaa. Tämä johtuu siitä, että haastateltavien joukossa ei ollut yhtään suuren yrityksen edustajaa.

Haastateltava	Toimittajien lukumäärä
Talousjohtaja	- Keskimäärin 3
IT-manager	- Keskimäärin 3-4
Toimitusjohtaja	- Keskimäärin 3
Koulutuspäällikkö	- Keskimäärin 3

Taulukko 11. Toimittajien lukumäärä

6.5. Potentiaalisten toimittajien vertailu eri tavoin

Haastateltavilta tiedusteltiin miten he suorittivat toimittajien vertailun eri tarjoajien kesken. Monczkan (2011) mukaan yleisimmät tavat ovat kategorinen-, painokeskiarvo- ja kustannus-suhdemenetelmä. Tavoitteena on selvittää mikä on hyödyllisin ja käytetyin tapa tehdä toimittajien vertailua. Edellisestä kolmesta tavasta ainoastaan painokeskiarvo- ja kategorista menetelmää hyödynnettiin soveltaen. Näiden tekemisessä hyödynnettiin Microsoft Excel taulukkolaskentaohjelmistoa toimittajien pisteytyksessä. Muissa tapauksissa lopullinen päätöksenteko perustui tunnepohjaiseen päätöksentekoon johon vaikutti henkilökemiat ja kommunikointi toimittajan edustajan kanssa tai SWOT-analyysiin jossa analysoitiin jokaisen toimittajan vahvuuksia, heikkouksia, uhkia ja mahdollisuuksia. Toimittajan vertailussa tulee huomioida se, että tulkinta on aina sen laatijan harkintakyvyn varassa.

6.5.1. Potentiaalisten toimittajien vertailu julkishallinnon organisaatiossa

Julkishallinnon organisaatio, joka on lain mukaan velvoitettu julkaisemaan hankinnat, julkaisee hankinnat HILMA-palvelussa. Tavoitteena on määritellä hankinta ennalta niin hyvin, että vastaamalla tarjouspyyntöön toimittajan ratkaisu sopii sellaisenaan julkishallinnon käyttöön ja valintakriteerinä voidaan käyttää edullisinta hintaa. Tällöin eri toimittajien vertailu on nopeasti tehty sillä

hintavertailuun valitaan vain ne toimittajat joiden tarjoukset vastaavat tarjouspyynnössä esitettyjä vaatimuksia. Monczkan (2011) mukaan soveliain tapa onkin yleensä se joka on helpoin suorittaa ja johon saa luotettavimmat vertailukohdat. Voidaankin todeta, että tämä käytäntö on varsin helppo suorittaa ja tulokset ovat olleet kokemuksen mukaan luotettavia. Tarjouspyynnön määrittelyihin voi myös sisältyä esimerkiksi referenssivaatimuksia sekä erilaisia vaatimuksia palvelun, tekniikan ja yhteensopivuuden tai integraatioiden kanssa. Yksittäisissä hankinnoissa, kuten esimerkiksi tilintarkastuspalveluiden kilpailutuksessa, palveluntarjoajat pisteytettiin työkokemusvuosien perusteella siten, että jokaisesta työvuodesta sai yhden pisteen. Tämän lisäksi valintaan vaikutti suurelta osin hinta. Tällaista vertailua kutsutaan painokeskiarvomenetelmäksi.

> **Talousjohtaja**: ”*Jos yksi vuotta työkokemusta niin saa yhden pisteen ja jos kaksi vuotta niin saa kaksi pistettä. Pyysimme ilmoittamaan työkokemusvuodet alalta. Jos kokemusta seitsemän vuotta niin sitten sai seitsemän pistettä. Laatupisteiden rooli on pääsääntöisesti toissijainen ja ensisijainen on hinta. Hinta erot on yleensä niin isot kilpailijoiden kesken vaikka laadulla antaisi puolet pisteistä niin laatu ei korvaa hinnan eroa. Kun tarjouspyyntö tehdään niin se joka voittaa menestyy yleensä hinnassa ja laadussa. Olemme onnistuneet tekemään tarjouspyynnöt niin, että on tultu ostaneeksi jotain joka ei vertailun osalta vaadi erityisiä ponnisteluita*”.

Julkishallinnon organisaatiossa toimittajien vertailun ja pisteiden laskun suorittaa yksi henkilö. Tämä henkilö toimittaa vertailun tulokset talousjohtajalle. Lopullisen ja virallisen päätöksen hankinnasta tekee talousjohtaja perustuen pisteytyksen tuloksiin. Tarjouspyynnön määrittelyyn osallistuu yksi tai useampi henkilö riippuen hankinnan kohteesta.

6.5.2. Potentiaalisten toimittajien vertailu Gapmanin hankintapalvelussa

Gapman hankintapalvelu kilpailuttaa valmiiksi tarvittavat tuotteet ja palvelut hankintapalvelun piiriin kuuluville yrityksille. Tällaisia tuotteita saattaa olla esimerkiksi tietokonehankinnat, taloushallinnonohjelmistot, matkapuhelimet ja operaattoripalvelut. Ne toimittajat jotka pystyvät tarjoamaan kokonaisvaltaisesti parhaat tuotteet edulliseen hintaan valitaan toimittajiksi. Haastattelun perusteella voidaan todeta, että hankintapalvelun kautta valittujen toimittajien hinnoittelua tai laatua ei tarvitse kyseenalaistaa. Johtuen hankintapalvelun hyvästä laadusta vertailua muiden toimittajien kanssa ei tarvitse suorittaa. Hankintapalvelu on ollut käytössä jo useamman vuoden. Palvelun ympärille on kasvanut mittava ja toimiva verkosto johon kuuluu asiakasyrityksiä sekä toimittajia. Hyvin toimiva molemminpuolinen palvelu tarkoittaa sitä, että eri hankinnoissa toimittajia ei ole tarvinnut vaihtaa koska toimittajien tuntemus kohdeyrityksistä on niin hyvä, että he osaavat tarjota sopivat ratkaisut valmiiksi neuvoteltuun hintaan. Weele (2010) varoittaa juuri tällaisesta toimintatavasta silloin kun hankinnat tehdään samalta tai samoilta toimittajilta yhtäjaksoisesti. Myyntitaholla on tällöin vapaa pääsy tapaamaan ja vaikuttamaan kaikkiin henkilöihin yrityksessä. Tämä tarkoittaa, että ostaja osallistuu hankintaan myöhäisessä vaiheessa jos ollenkaan. Tällainen toimintamalli ei anna ostavalle yritykselle todellista kuvaa markkinatilanteesta. Gapman hankintapalvelussa vertailua suorittavalla taholla on suuri vastuu siitä, että toimittajat eivät pääse sitomaan asiakasyrityksiä itseensä siten, että vaihtokustannukset kasvavat liian suuriksi.

Gapman hankintapalvelun ulkopuolisia toimittajia haastateltava etsi Google-hakukoneen kautta ja teki vertailua Microsoft Excelin tai puhtaan tunnepohjan perusteella. Mikäli vertailua tehtiin Microsoft Excelin kautta niin tapana oli hyödyntää kategorista vertailua soveltaen.

> **IT-manageri**: ”*Gapman kilpailuttaa ja tekee vertailut meille valmiiksi. Ollaan oltu siihen tosi tyytyväisiä, vertailua ole tarvinnut tehdä erikseen. Jos mahdollista niin käytetään*

> *tuttuja toimittajia ja Gapman päivittää hinnat. Katsotaan vaan sitten hintaa tai käytetään samaa toimittajaa keneen ollaan oltu aikaisemminkin tyytyväisiä*”.

> ”*Tietokoneiden huoltopalvelua kilpailuttaessa ei voitu hyödyntää Gapman verkostoa joten etsin toimittajat Googlesta. Laitoin tietokoneelle (Excel) ylös potentiaaliset toimittajat ja sitten soitin niille. Ne jotka pysty tarjoamaan valtakunnallista palvelua niin valitsin sitten niistä kenen kanssa tuntu, että osaavat homman*”.

Yrityksen kaikkiin IT-hankintoihin osallistui kaksi henkilöä, IT-manageri ja tietohallintojohtaja, riippumatta siitä tehtiinkö hankinta Gapman hankintapalvelun kautta vai itsenäisesti kilpailuttaen.

6.5.3. Potentiaalisten toimittajien vertailu SWOT analyysin avulla

Toimittajia vertailtiin SWOT-analyysin avulla sellaisissa tapauksissa joissa haluttiin tietää toimittajan vahvuudet, heikkoudet, mahdollisuudet ja potentiaaliset uhat. Tällaista menetelmää suosittiin silloin kun haastateltavalla ei ollut oleellista ymmärrystä hankittavasta kohteesta. Analyysin teko helpotti haastateltavaa ymmärtämään ohjelmiston tulevaisuuden mahdollisuuksista sekä potentiaalisista uhista. SWOT-analyysin teko vaati syvempää perehtymistä toimittajaan sekä tuotteen eri osa-alueisiin jolloin sen koettiin myös vievän keskimääräistä enemmän aikaa. Haastateltava hyödynsi tätä toimintatapaa tehdessään taloushallinnon ohjelmiston hankintaa. Kolmen eri toimittajan vertailua ja analyysia varten haastateltava keräsi tietoa keskustelupalstoilta sekä toimittajien omilta kotisivuilta. Myös eri toimittajien kanssa käydyistä keskusteluista kerättiin olennaista tietoa analyysiä varten.

> **Toimitusjohtaja**: ”*Mä laiton exceliin plussat ja miinukset niiden toimintojen osalta mitä pidin tärkeinä.*

> *En antanut mitään pisteitä. Katsoin sitten kenellä eniten plussia mutta en saanut vielä varsinaista mielikuvaa parhaasta tuotteesta. Tein sitten myös SWOT analyysin eri toimittajista mutta lopulta päädyin siihen toimittajaan kenen myyjän kanssa mulla synkkasi parhaiten. En oikeen luottanut niiden myyjien puheisiin. Tää yks vaan sitten vaikutti parhaimmalta niin valitsin sen*".

Monczkan (2011) mukaan SWOT-analyysin teko toimittajien vertailussa ei ole käytetyimpien menetelmien joukossa. SWOT-analyysissä on kuitenkin yhtäläisiä piirteitä kategorisen vertailun kanssa jolloin toimittajia voidaan vertailla esimerkiksi asteikoilla hyvä (+1), huono (-1) tai neutraali (0). Yhtälailla kategorisessa vertailussa voitaisiin arvioida eri osa-alueita asteikoilla vahvuus (+2), heikkous (-2), uhka (-1) ja mahdollisuus (+1). Tällöin vertailussa kannattaisi hyödyntää myös painokeskiarvomenetelmää jolloin jokaiselle arvioitavalle kohteelle annetaan painokeskiarvo sen mukaan miten hankintaa tekevä taho arvioi sen tärkeyden (Monczka, 2011). Esimerkiksi vahvuudella ja heikkoudella voisi olla kertoimena kaksi (2). Vertailusta ei kuitenkaan kannata tehdä liian monimutkaista sillä suurempaa hankintaa tehdessä virheellinen tulkinta toimittajan taloudellisista saattaa johtaa negatiivisiin yllätyksiin kuten esimerkiksi konkurssiin, kykenemättömyyteen toimittaa vaadittua laatutasoa tai ylläpitää takuu vaatimuksia (Weele, 2010).

Haastateltava keräsi kaikki tarvittavat tiedot ja teki vertailun yksin SWOT-analyysiä varten.

6.5.4. Potentiaalisten toimittajien vertailu suositusten perusteella

Omien verkostojen kautta saatuja suosituksia eri toimittajista hyödynnettiin silloin kun haastateltavalla ei ollut riittävästi aikaa perehtyä hankittavaan kohteeseen tai tehdä syvällisempää vertailua eri toimittajien välillä. Tällöin haastateltavalla ei myöskään ollut aikaisempaa kokemusta hankittavasta tuotteesta eikä ymmärrystä

sen mahdollisuuksista. Ennen omien verkostojen hyödyntämistä ja käyttökokemuksien tiedustelua haastateltava yritti itsenäisesti etsiä tietoa hankittavasta kohteesta Google-hakukoneen kautta. Tulosten liian suuri määrä ja samankaltaisuus teki vertailun kuitenkin liian haasteelliseksi ja aikaa vieväksi. Iloranta (2010) sanookin, että omat verkostot, eli kollegoiden ja tuttavien kokemukset ovat keskeinen tietolähde toimittajien etsinnässä.

Weelen (2010) kuvaamaa toimittajien hankintaprosessia, jossa ensimmäisessä vaiheessa tehdään pitkä lista ja toisessa vaiheessa lyhyt lista, voidaan hyödyntää tilanteissa jossa Google-hakutulokset antavat liian suuren hakutuloksia. Tällöin pitkään listaan valitaan vain sellaiset yritykset jotka täyttävät oleellisimmat valintakriteerit kuten esimerkiksi suomalaiset referenssiasiakkaat. Tästä ryhmästä tehdään lyhyt lista esimerkiksi sellaisista toimittajista jotka tarjoavat suomenkielisen asiakaspalvelun ja myynnin tuen. Näistä yrityksistä joita on ehkä 3-5 kappaletta suoritetaan lopullinen valinta esimerkiksi kategorista vertailua hyödyntäen. Tähän lyhyeen listaan voidaan lisätä myös henkilökohtaisten suositusten perusteella saatu toimittaja.

> **Yrittäjä**: ”*Meidän piti hankkia CRM-järjestelmä jotta pystytään ylläpitämään asiakasrekisteriä. Ei ollut aikaisempaa kokemusta vastaavanlaisesta järjestelmästä eikä tiedetty oikein mikä olisi meille hyvä. Kävin useiden toimittajien sivuilla mutta en sitten ymmärtänyt niistä kauheasti. Soitin muutamalle mutta tuntu, että kaikissa on samat jutut ja sitten olisi pitänyt pyytää joku demo tai myyjät käymään meillä. Soitin parille kaverille joilta siten kysyin, että onko niillä CRM ja onko ollut siihen tyytyväinen. Sain sitten sellaiset suositukset, että pyysin sen toimittajan käymään meillä ja siinä oli sitten vaikka mitä. Otettiin sitten se eikä oikeen tehty mitään varsinaista vertailua*”.

Koko hankintaprojektin, mukaan lukien toimittajien etsiminen Google-hakukoneen kautta, keskustelut toimittajien kanssa, suositusten pyytämien sekä päätös lopullisesta hankinnasta suoritti yksi henkilö.

6.5.5. Yhteenveto potentiaalisten toimittajien vertailusta

Haastateltavat vertailivat toimittajia eri tavoin. Monczka (2011) sanookin, että soveliain tapa löytää toimittaja on yleensä se joka on helpoin suorittaa ja johon saa luotettavimmat vertailukohdat. Erilaisia hankintoja tehdessä on hyvä ymmärtää miten eri vertailutapoja voi hyödyntää hankintaa tehdessä. Yleisimmät tavat Monczkan (2011) mukaan on kategorinen-, painokeskiarvo ja kustannussuhdemenetelmä. Näistä kategorinen- ja painokeskiarvo menetelmä olivat sovellettuina haastateltavien käytössä.

Haastateltavat itse kokivat, että riippumatta eri menetelmistä he olivat tyytyväisiä tekemiinsä hankintoihin. Voidaankin todeta, että tällöin vertailut eri tavoin olivat onnistuneet. Taulukossa 13 on kuvattu miten haastateltavat suorittivat vertailuita eri toimittajien välillä ja kuinka monta henkilöä osallistui vertailuun. Kategorista vertailua soveltaen hyödynsi talousjohtaja, IT-manageri ja toimitusjohtaja. Toimitusjohtajan voidaan todeta soveltaen hyödyntäneen painokeskiarvomenetelmää SWOT-analyysin muodossa. Tällöin vahvuuksilla, heikkouksilla, mahdollisuuksilla ja uhilla on ollut erilaiset painotukset. Haastateltavat eivät kuitenkaan tehneet lopullista hankintapäätöstä puhtaasti datan perusteella vaan myös tunnepohjaisilla päätöksentekokriteereillä. Teoriaosuudessa Liu (2005), Verma (1998) ja Baily (1993) esittivät erilaisia näkemyksiä valintakriteereille, kuten esimerkiksi tuotteen tai palvelun laatu, hinta, joustavuus, toimintakyky. Verma (1998) kuitenkin toteaa, että todellisuudessa toimittaja kuitenkin valitaan suurelta osin perustuen hintaan ja toimituskykyyn.

Haastateltava	Toimittajien vertailu	Vertailuun osallistui
Talousjohtaja	- Toimittajien valinnassa perusteena halvin hinta - Toimittajia saatettiin pisteyttää työkokemusvuosien perusteella	- Yksi henkilö
IT-manager	- Excelissä	- Kaksi henkilöä
Toimitusjohtaja	- Excelissä - SWOT-analyysi - Keskustelupalstat	- Yksi henkilö
Koulutuspäällikkö	- Ei vertailua. Pyysi suosituksia tuttavailta	- Yksi henkilö

Taulukko 12. Toimittajien vertailu ja osallistujien määrä

6.6. Hankintaprojektin kipupisteet

Tutkimuksen toisena tavoitteena on tunnistaa hankintaprojektin alkuvaiheen kipupisteet. Kipupisteet halutaan tunnistaa jotta hankintaprojektia voidaan kehittää tehokkaammaksi suunnittelemalla esimerkiksi verkkopalvelu hankintamenettelyitä varten. Haastateltavilta tiedusteltiin mitä kipupisteitä tai haasteita he kohtasivat hankintaprojektin alkuvaiheessa käsittäen toimittajien etsinnän, ajankäytön toimittajien etsinnässä ja valinnassa, etsiessään sopivan määrän potentiaalisia toimittajia sekä toimittajien vertailussa.

6.6.1. Kipupisteet potentiaalisten toimittajien etsinnässä

Haastateltavat etsivät toimittajia monin eri tavoin. Yleisin tapa etsiä toimittajia oli Google-hakukoneen kautta. Tätä tukee myös Ilorannan (2010) näkemys jonka mukaan internetin hakukoneet, esimerkiksi Google ja Yahoo, ovat yleisin tapa löytää toimittajia. Useat hankinnat olivat luonteeltaan sellaisia, että haastateltavilla ei ollut mahdollisuutta valita tunnettuja toimittajia koska tuotteeseen tai toimialaan perehtymätön henkilö ei tunne alan toimijoita. Weele (2010) suositteleekin, että potentiaalisten toimittajien määrää ei tule rajata vain tunnettuihin yrityksiin.

Google-hakukoneen kautta toimittajien etsinnässä kipupisteiksi ilmeni toimittajien aluekohtainen rajaaminen sekä potentiaalisten toimittajien löytäminen johtuen hakutulosten suuresta määrästä. Google-hakukoneen avulla ei voi luotettavasti rajata toimittajia niiden toimintaympäristön mukaan. Tämä ilmenee eteenkin silloin kun yritetään etsiä pelkästään valtakunnallisia toimittajia. Hakukoneoptimoinnista johtuen ensimmäiset hakutulokset johtavat niiden yritysten sivuille jotka ovat optimoineet sivustonsa hyvin. Ilorannan (2010) mukaan uutta toimittajaa etsivän yrityksen tulisi ymmärtää, että yrityksen osaamisen ja kotisivujen näyttävyyden välillä ei välttämättä ole kovin suurta korrelaatiota. Tätä väittämä voidaan hyödyntää myös koskemaan Google-hakukonetuloksia johtuen hakukoneoptimoinnista ja ostetusta näkyvyydestä.

Toisena kipupisteenä Google-hakukoneen käytön osalta haastateltavat kokivat hakutulosten suuren määrän sekä miten niiden kautta pystyy löytämään potentiaaliset toimittajat joiden kesken haluaisi tehdä vertailua. Vertailu päädyttiin useimmiten tekemään niiden yritysten kesken joilla on kansainvälistä toimintaa. Verkkosivustolla tuli olla myös kielivaihtoehtona suomenkieli. Myös yritysten kotisivujen ulkoasulla oli merkitystä. Ne toimittajat joilla oli näyttävät tai muuten vakuuttavat kotisivut päätyivät usein vertailtavien yritysten joukkoon. Vastaajien mielestä edellä mainitut vaatimukset eivät kuitenkaan automaattisesti tarkoita sitä, että vertailuun valittiin sopivimmat toimittajat. Se, että toimittajalla on kansainvälistä toimintaa saattaa kuvastaa hyvää taloudellista kykyä sekä sitä, että tuote on hyväksytty ja käytetty myös useiden muiden yritysten joukossa.

Näissä kahdessa edellä mainituissa kipupisteissä on korrelaatio siinä mielessä, että hakukoneiden aluekohtaisella rajaamisella voitaisiin pienentää hakutulosten määrää. Tämä tosin ei välttämättä sopisi Googlen liiketoiminta strategiaan. Vastaavasti erillinen verkkosivusto joka pystyisi tarjoamaan aluekohtaisen rajaamisen eri toimittajien välillä hyödyttäisi hankintaa suunnittelevia yrityksiä.

> **Toimitusjohtaja**: ”*Kotisivuilla oli suuri merkitys, että ne oli suomeksi ja pystyivät tarjoamaan suomenkielisen tuen ja asiakaspalvelun. En sitten tiedä, että oliko ne juuri parhaat*

yritykset mutta näillä resursseilla päädyin tekemään näin tällä kertaa.”

Kolmantena kipupisteenä potentiaalisten toimittajien etsinnässä haastateltavat kokivat internet keskustelupalstat. Keskustelupalstat löydettiin useimmiten Google-hakukoneen kautta. Keskustelupalstojen kipupisteenä on viestiketjujen suuri määrä jolloin lukemiseen kului paljon aikaa. Suuressa osassa viestiketjua tuote sai sekä positiivista, että negatiivista palautetta. Toisena kipupisteenä vastaaja koki relevantin tiedon löytämisen suuresta määrästä. Keskustelupalstoilla ilmenneet kommentit eivät välttämättä olleet totuudenmukaisia. Virheellinen tieto saattoi johtua käyttäjän osaamattomuudesta. Haastateltava toivoi, että palveluntarjoajat osallistuisivat keskusteluihin ja korjaisivat mahdollisia virheellisiä palautteita tai muuten ohjeistaisivat palautteen antajia. Tämä antaisi myös asiaan perehtymättömälle potentiaaliselle ostajalle paremman kuvan tuotteen laadusta ja asiakaspalvelusta.

Toimitusjohtaja: ”*Keskustelupalstoilta saa jonkinlaisen käsityksen siitä mitä on hankkimassa ja keneltä kannattaa hankkia mutta ne ei kerro koko totuutta. Asiakkailla on myös erilaiset tarpeet ja osa negatiivista palautteista saattaa johtua käyttäjien osaamattomuudesta. Pääasiallisesti olin kyllä tyytyväinen, että tuli luettua niitä palstoja vaikka lopullisen valinnan teinkin perustuen myyjän luotettavuuteen ja että meillä synkkasi.”*

6.6.2. Kipupisteet potentiaalisten toimittajien ajankäytön osalta

Ajankäytön osalta kipupisteinä, potentiaalisia toimittajia etsiessä, pidettiin ennestään tuntemattomiin tuotteisiin tai toimittajiin perehtymistä. Eniten haastateltavat käyttivät aikaa verkkopohjaisiin ohjelmistoihin tutustumiseen. Näitä olivat CRM- ja taloushallinnon ohjelmistot, niiden mahdollisuudet ja sopimusehdot. Haastateltavat hakivat lisätietoa tuotteista ja toimittajista niiden omilta kotisivuilta sekä keskustelupalstoilta. Ajankäyttö toimittajavalinnassa on suhteellista. Weelen

(2010) mukaan toimittajien valinta hankintaprosessissa käsittää, että varmistetaan riittävä valikoima toimittajia, tehdään näistä esivalinta, lähetetään tarjouspyyntö sekä tehdään ehdotus toimittajan valinnaksi. Edellä mainittu prosessi on luonnollisesti aikaa vievää mikä saattaa pienyrittäjälle tuntua suhteessa suurelta työltä. Tästä syystä ennen hankintaprojektin suunnitteluvaiheessa tulisikin arvioida hankinnassa käytetty aika suhteessa muuhun työaikaan.

> **Yrittäjä**: ”*Ei mulla ollut mitään osaamista CRM ohjelmiin, en ollut ikinä käyttänyt sellaista enkä edes tiennyt mitä niillä voi suunnilleen tehdä. Niinku mä sanoin, niin soitin sitten parille frendille ja ne kerto, että miten käyttää ja niillähän pystyy tekemään vaikka mitä. Pystyttiin lopettamaan Fonectan palvelu jolla lähetettiin sähköpostiviestejä asiakkailla kun ne lähtee jatkossa aina CRM:n kautta. Olis pitänyt varmaan aikaisemmin jo hankkia toi*”.

Haastateltavien mielestä Google-hakukoneen kautta tuotteiden ja toimittajien etsiminen sujui nopeasti mutta tulosten suurista määristä johtuen toimittajiin ja itse tuotteisiin perehtyminen vei aikaa. Useimmissa tapauksissa tuotteisiin tutustuminen edellytti toimittajan kanssa käytävää puhelinkeskustelua tai tapaamista. Tuotteiden vertailu keskenään edellytti toimittajan kotisivuilta ja keskustelupalstoilta saadun tiedon sekä toimittajan edustajan kanssa käytyjen keskustelujen yhteenvetoa sekä analysointia. Käytettävyyden osalta vastaajat kokivat, että palveluntarjoajat liioittelivat tuotteen käytettävyyttä ja jättivät mainitsematta oleellisia asioita sopimusehdoista. Kaikki palveluntarjoajat antoivat tosin mahdollisuuden tutustua tuotteisiin määräajan verran.

> **Toimitusjohtaja**: ”*Mun oli pakko pyytää myyjät käymään meillä. Yksi ei selvästikään tuntenut sitä tuotetta mitä oli myymässä. Oli varmaan just aloittanut. Siinä sai sitten muidenkin kanssa olla tarkkana. Meidän olisi pitänyt liittyä johonkin kirjanpitäjien verkostoon ja siitä ei olisi voinut lähteä*

pois tai jos olis niin olis menettänyt kaikki asiakkaat tai jotain. Ne sopimusehdot piti lukea tosi tarkkaan, siellä oli jotain ihan ihmeellisiä ehtoja.”

6.6.3. Kipupisteet potentiaalisten toimittajien määrän osalta

Useiden toimittajien etsiminen ja löytäminen koettiin helpona Google-hakukoneen avulla. Haasteena oli tehdä lyhyt lista 3-5 toimittajasta joiden kesken vertailu suoritettiin. Keskustelupalstoilta saadun tiedon perusteella pystyi luomaan alustavaa mielipidettä tuotteesta ja toimittajasta. Vertailuun valittiin sellaisia toimittajia joilla oli asiakaspalvelu ja edustaja Suomessa. Myös kotisivujen ulkoasulla oli merkitystä toimittajavalintaa tehdessä. Vastaajat eivät antaneet erikseen painoarvoa referensseille sillä suurimmalla osalla toimittajista oli useita referenssejä eri toimialoilta.

Talousjohtaja: ”*Kaikki ei välttämättä osallistu julkisiin hankintoihin kun pitää tehdä tarjous heti. Siinä voi olla suuri vaiva ja sitten ei saa mitään tai tosi vähän.*”

IT-manageri: ”*Googleen vaan kun kirjoittaa niin sieltä löytyy. Se voikin sitten olla vähän eri asia, että mitä sieltä löytyy.*”

Yrittäjä: ”*Niitähän on ihan hirveesti siellä (Googlessa). Sitten tulee sellainen fiilis, että mistä alottais. Ollaan Itse tehty Google-markkinointia ja tiedetään, että ylimpänä on ne jotka on maksanut eniten tai tehnyt optimointia. Siellä voi alempanakin olla ihan hyviä tuotteita.*”

6.6.4. Potentiaalisten toimittajien vertailun kipupisteet

Toimittajien vertailun kipupisteinä pidettiin sitä, että mitä vertaillaan. Ensin pitää olla ymmärrys tuotteesta ja omista tarpeista ennen kuin vertailun voi suorittaa.

Käytettävyyden osalta tuotteisiin tutustuminen ja niiden vertailu olisi vaatinut useamman ohjelmiston demoa ja pilotointia. Tämän katsottiin vievän liikaa aikaa. Pelkästään myyjän kuvausta tai lupausta käytettävyydestä ei pidetty riittävänä. Tästä johtuen yrittäjänä toimiva haastateltava halusi saada tietoa käytettävyydestä tuttaviltaan. Toimitusjohtaja puolestaan teki lopullisen valinnan sen tuotteen osalta kenen myyjän kanssa kommunikaatio oli sujuvinta. Ennen lopullista hankintapäätöstä hän halusi nähdä vielä tuotteen demon.

> **Yrittäjä**: ”*En mä siis normaalisti mitään SWOT analyysejä tee. Tää hankinta oli kuitenkin kriittinen oman ja asiakkaiden liiketoiminnan kannalta (taloushallinnon ohjelmisto), että se piti tehdä huolellisesti. Menihän siinä ihan hirveästi aikaa mutta lopulta päädyin siihen kenen myyjän kanssa synkkasi parhaiten. En mä sano, että se kaikki taustatyö olisi ollut turhaa. Saihan siinä hyvän yleiskäsityksen noista tuotteista jotta osas kysyä oikeita asioita. Jokainen hankinta on aina vähän erilainen.*”

6.6.5. Yhteenveto hankintaprojektien kipupisteistä

Haastateltavat kokivat useita erilaisia kipupisteitä hankintaprojektin eri vaiheissa. Google-hakukoneen kautta toimittajien etsinnän kipupisteiksi ilmeni toimittajien aluekohtainen rajaaminen sekä sopivien toimittajien löytäminen vertailua varten johtuen hakutulosten suuresta määrästä. Muiksi kipupisteiksi haastateltavat mainitsivat ajankäytön keskustelupalstojen lukemisessa, potentiaalisten toimittajien etsimisessä ja näiden yritysten tuotteisiin, palveluihin ja toimitusehtoihin perehtymistä. Myös lyhyen listan tekemistä 3-5 sopivasta toimittajasta vertailua varten sekä itse toimittajien vertailua pidettiin kipupisteinä. Toimittajien vertailussa kipupisteenä pidettiin sitä, että mitä vertaillaan. Ensin pitää olla ymmärrys tuotteesta ja palvelusta sekä omista tarpeista ennen kuin vertailun tuotteiden välillä voi suorittaa.

7. Tulosten analysointi verkkosivustojen suunnittelun osalta

Tässä kappaleessa analysoidaan verkkosivuston suunnittelijan näkemykset ja verrataan niitä kirjallisuuteen. Ensimmäisessä kappaleessa esitellään haastateltava, tämän jälkeen määritellään oleellinen terminologia ja kuvataan haastateltavan näkemys aihealueista. Kolmannessa kappaleessa käsitellään tarkemmin laadukkaan verkkopalvelun ominaisuuksia. Tämän jälkeen kuvataan yrityksille ja kuluttajille suunnattujen verkkopalveluiden ominaisuuksia kuitenkin siten, että pääpainopiste säilyy yritysten verkkopalveluissa. Lopuksi perehdytään asiakastyytyväisyyden lisäämiseen verkkopalveluissa sekä vaihtokustannuksiin. Kirjallisuuslähteiden ja haastattelun tuloksia analysoidaan jokaisessa kappaleessa.

7.1. Taustatietoa

Haastateltava työskentelee suuressa suomalaisessa markkinointiviestintäalan yrityksessä. Viimeisen vuoden aikana hänen työkuvaansa on pääasiallisesti kuulunut käyttöliittymien ja verkkosivustojen muotoilua, Googlen karttatyökaluilla verkkosivustojen seurantaa sekä olemassa olevien verkkosivustojen kehittämistä ja uusien luomista. Työnkuvaan kuuluu myös jatkuva yhteydenpito asiakkaiden kanssa sekä erilaiset konsultatiiviset palvelut liittyen verkkosivustojen suunnitteluun ja toteutukseen.

> ”**Suunnittelija**: *Mä sparrailen asiakkaiden kanssa mitkä on KPI:t tai tavoitteet. Laitetaan sitten mittarit käyntiin, tulkitaan niitä ja ehdotetaan asiakkaille erilaisia ratkaisuita.”*

7.2. Määritelmät

Verkkopalvelun laatua ja käytettävyyttä pidetään tärkeimpinä ominaisuuksina onnistuneen verkkosivuston toteutuksessa. Haastateltavaa pyydettiin

määrittelemään käytettävä ja laadukas verkkopalvelu jotta kirjallisuuden tueksi ja vertailun vuoksi saadaan käytännön näkemys molemmista aihealueista.

7.2.1. Käytettävyyden määritelmä

Haastateltava koki käytettävyyden erittäin tärkeänä osa-alueena verkkosivuston suunnittelussa. Ensisijaisesti verkkosivulla tulisi olla helppo navigoida ja sen pitäisi suoriutua hyvin sille asetetuista tavoitteista. Mikäli verkkosivusto ei ole käytettävyydeltään riittävällä tasolla, se ei myöskään palvele verkkosivustolla vierailevia asiakkaita. Yhteenvetona haastateltava sanoi, että yleisesti ottaen hyväksi havaittuja tapoja käytettävyyden osalta ei tulisi muuttaa.

> ”*Käyttäjä tietää mitä on hakemassa ja mitä tekemässä, Mihin haasteisiin palvelu vastaa. Käyttäjän ei tarvitse arvailla mitä pitää tehdä vaan standardeja seuraillen. Hyväksi todettuja malleja tuskin kannattaa vaihtaa vaan yritetään saada sivusto suoriutumaan sille asetetuista tavoitteista mahdollisimman helpoksi käyttäjän näkökulmasta.*”

Käytettävyydestä on useita eri määritelmiä. Dumas ja Reish:in (1999) määritelmä, jonka mukaan ihmiset jotka käyttävät tuotetta tai palvelua voivat tehdä sen helposti ja nopeasti saavuttaakseen tarkoituksensa, on lähinnä haastateltavan näkemystä. ISO 9241 standardin mukaan käytettävyys tarkoittaa tyytyväisyyttä, tehokkuutta ja vaikuttavuutta, jolla tietyt määritellyt käyttäjät saavuttavat määritellyt tavoitteet tietyssä ympäristössä (Karat, 1997). Haastateltavan ja teorian osalta oleellisimmat yhteneväisyydet olivat tavoitteiden saavuttaminen helposti ja nopeasti.

7.2.2. Laadukkaan verkkopalvelun määritelmä

Haastateltavan mukaan laadukkaaseen verkkopalveluun liittyy läheisesti käytettävyys. Verkkopalvelussa asioinnin tulee olla nopeaa ja sisällön tulee myös

näyttää hyvältä erilaisilla päätelaitteilla. Laadukkaan verkkopalvelun yhtenä tärkeimmistä ominaisuuksista koettiin se miten sivusto vastaa sille annettuihin tavoitteisiin. Sivustoa suunniteltaessa sille tulee asettaa tavoitteet ja suunnitelluissa tavoitteessa tulee pysyä. Ylimääräisiä, ”*nice to have*”-ominaisuuksia verkkosivustolle ei tule laittaa ellei niillä ole tavoitteen mukaista tarkoitusta. Verkkopalvelun ei odoteta pystyvän palvelemaan asiakkaan kaikkia tarpeita jolloin sen tulisi ohjata henkilö hakemaan tietoa oikeasta paikasta sen sijaan, että kuormittaisi sivustoa liikaa jolloin sen laatu kärsii.

> ”*Toimii nopeasti, toimii intuitiivisesti, toimii eri laitteilla ja näyttää hyvältä. Tulee vastata sille asetettuihin tavoitteisiin. Pystyy tekemään ne palvelut jotka sille on suunniteltu. Iso kysymys on aina, että mihin tai mitä varten se sivusto on tarkoitettu. Rajattu skope ja ohjaamaan asiakasta hakemaan tietoa palveluista jos asiakas ei itse siihen pysty niin hyvin*".

7.2.3. Yhteenveto käytettävästä ja laadukkaasta verkkopalvelusta

Kirjallisuudessa ja haastateltavan näkemyksessä oli paljon yhtäläisyyksiä käytettävyyden osalta. Nielsen:in (2012) mukaan käytettävyys on laadun ominaisuus ja se määrittelee kuinka helppoa käyttöliittymää tai verkkosivustoa on käyttää. Nielsen määritteleekin viisi tärkeintä laadun osatekijää käytettävyydelle. Nämä ovat opittavuus, tehokkuus, muistettavuus, virheet ja mukavuus. Tämä määritelmä kirjallisuuden osalta vastasi lähinnä haastateltavan näkemyksiä.

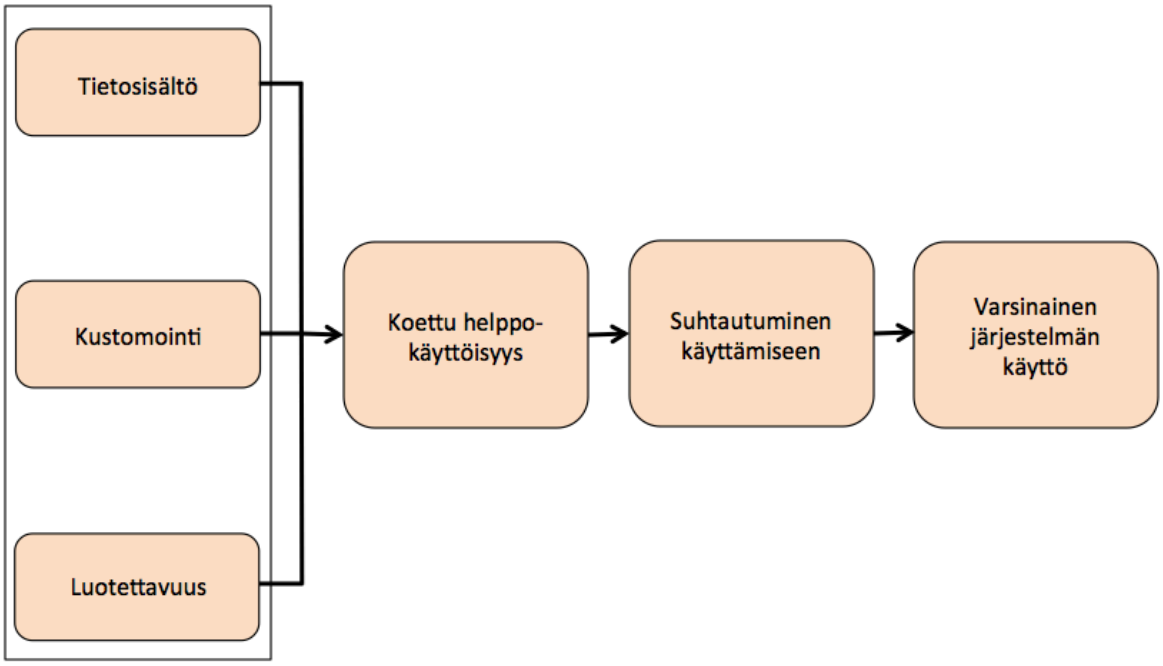
Lin ja Wu (2002) taas kuvasivat laadukkaan verkkopalvelun haastateltavaa kattavammin. Käytettävyyden osalta yhteneväisiä näkemyksiä oli käytettävyyden rinnastettavuus helppokäyttöisyyteen. Mikäli verkkosivustosta ei ollut aikaisempaa kokemusta se tuli olla helposti opittavissa. Kirjallisuudessa määriteltiin käytettävyys kokonaisuutta ajatellen hieman laajemmin lisäten siihen muun muassa asiakastyytyväisyyden ja tehokkuuden. Mikäli verkkosivustosta ei ollut

aikaisempaa kokemusta sen käyttö ja selailu tuli olla helposti opittavissa. Kirjallisuudessa mainittiin tämän lisäksi, että käyttöliittymä tulisi olla helposti skaalautuvissa eri päätelaitteille kuten esimerkiksi tietokoneille, tableteille ja älypuhelimille. Haastateltava näki tämän enemmänkin laadukkaan verkkopalvelun kuin käytettävän verkkopalvelun ominaisuutena.

Lin ja Wu:n (2002) mukaan laadukas verkkopalvelu koostuu neljästä osa-alueesta jotka ovat tietosisältö, kustomointi, luotettavuus ja tietoturva. He määrittelevät verkkopalvelun laadun laajemmin kuin haastateltava. Suurimpana yksittäisenä lisänä, jota haastateltava ei huomioinut laisinkaan, kirjallisuudessa mainittiin tietoturva ja yksityisyyden suoja. Tietoturvan merkitys riippuu verkkosivuston tarkoituksesta. Sellainen verkkosivusto joka vaatii sisäänkirjautumisen tai pankkitietojen jättämisen vaatii erilaiset tietoturvaratkaisut kuin verkkosivusto josta haetaan pelkästään julkista tietoa.

7.2.3.1. Jatkettu teknologinen hyväksymismalli käytännössä

Haastateltavan näkemys laadukkaasta verkkopalvelusta tukee suurelta osin Lin ja Wun (2002) kehittämää jatkettua mallia teknologian hyväksymismallista. Kuvassa kuusi on kuvattu haastateltavan näkemys verkkopalvelun laadun merkityksestä verkkosivuston käyttöön. Siinä verkkopalvelun laadun merkittävimpinä tekijöinä nähdään tietosisältö, kustomointi ja luotettavuus jotka johtavat helppokäyttöisyyteen. Tämä nähdään positiivisena suhtautumisena varsinaisen järjestelmän tai verkkosivuston käyttöön. Kuvan pohjana on hyödynnetty Lin ja Wun (2002) jatkettua mallia teknologisesta hyväksymismallista.



Kuva 6. Haastateltavan näkemys jatketusta teknologisesta hyväksymismallista

Taulukossa 14 on kuvattu haastateltavan sekä Lin ja Wun (2002) yhtenevät ja eriävät näkemykset verkkopalvelun laadusta. Taulukosta on nähtävissä, että yleisesti ottaen molemmilla oli samanlainen näkemys verkkopalvelun laadusta. Haastateltavan näkemys aihealueesta oli suppeampi. Tämä ei kuitenkaan tarkoita sitä, että haastateltava olisi kirjallisuuden kanssa eri mieltä. Eroavaisuudet saattavat johtua siitä, että haastateltavalla ei ollut mahdollisuutta samanlaiseen valmistautumiseen vastauksen antamisessa kuin Lin ja Wu:lla kirjallisuutta tehdessä.

Lin ja Wu	Haastateltava
Tietosisältö - Tekstin helppo ymmärtäminen - Grafiikat, artikkelit - Asianmukainen sisältö	**Tietosisältö** - Helposti opittavissa - Rajattu asiasisältö
Kustomointi - Personoitu palvelu - Ymmärrys asiakkaan tarpeesta - Käyttäjille sopiva informaatio - Helppokäyttöisyys	**Kustomointi** - Skaalautuvuus eri päätelaitteille - Helppo navigoida
Luotettavuus - Ongelman ratkaisu - Verkkopalvelu - Palvelun sisällön totuudenmukaisuus - Ajankohtaisuus	**Luotettavuus** - Suoriutuminen sille asetetuista tavoitteista - Käytettävyys
Tietoturva - Tietoturvallinen käyttö - Yksityisyyden suoja	

Taulukko 13. Erot verkkopalveluiden laadun osalta

7.3. Laadukas verkkopalvelu

Lin ja Wun (2002) mukaan laadukkaan verkkopalvelun ominaisuuksia ovat tietosisältö, kustomointi, luotettavuus ja tietoturva. Haastateltavaa pyydettiin antamaan näkemyksensä edellä mainituista laadukkaan verkkosivuston ominaisuuksista.

7.3.1. Verkkosivustojen tietosisältö

Tärkeimpänä tietosisällön ominaisuutena haastateltava piti sisällön löydettävyyttä. Tämä tarkoittaa, että käyttäjän tulee löytää helposti ja vaivattomasti se sisältö mitä on tullut etsimään. Tähän liittyy vahvasti sivustolle asetettu tavoite joka ylläpitäjän tulisi aina määritellä ennen verkkosivuston toteutusta. Ensimmäisessä vaiheessa määritellään verkkosivuston tavoite ja kenelle se on suunnattu. Tämän jälkeen sivusto suunnitellaan sillä tavalla, että se palvelee niitä henkilöitä jotka tulevat vierailemaan sinne. Löydettävyyttä voidaan parantaa verkkosivuston sisäisen hakukoneen avulla.

> ”*Tee sivustosta sellainen mitä asiakas haluaa ja miksi tulee sivulle. Löydettävyyden tulee olla riittävällä tasolla eli käyttäjälle helppo löytää se mitä etsii.”*

7.3.2. Verkkosivustojen kustomointi

Verkkosivuston kustomoinnin tai personoinnin tarpeet riippuu verkkosivuston tavoitteista. Sivuston ja sisällön ydinasia tulisi olla kaikille sama. Personoinnin tulisikin keskittyä ennemminkin pieniin yksityiskohtiin tai lisäpalveluihin. Hyviä ja ajankohtaisia verkkosivustoja jaetaan esimerkiksi sosiaalisen median kanavissa tai lähettämällä sähköpostilinkkejä omille verkostoille. Mikäli verkkosivuston ydinsisältö muuttuu personoinnin myötä ongelma ilmenee kun verkkosivustoa jaetaan eri kanavissa. Tällöin vastaanottaja saa eri sisällön mitä lähettäjän on ollut alun perin tarkoitus lähettää. Personointi usein liittyykin sellaisiin lisäpalveluihin tai ominaisuuksiin jotka liittyvät henkilön ostohistoriaan.

> ”*B-to-B joka yrittää myydä jotain, se kustomointi ei saa mennä överiksi. Tarkoitan, että jos yrityksessä henkilö A käy katsomassa sivustoa ja saa personoitua sisältöä ja kopio linkin muille niin sisältö saattaakin vaihtua siitä mitä ensimmäinen henkilö sai. Personointi on hyvä juttu joskus mutta core sisältö voisi olla sama kaikille henkilöille*”.

7.3.3. Verkkosivustojen luotettavuus

Värimaailman avulla pyritään rakentamaan verkkosivustojen luotettavuutta. Länsimaisessa kulttuurissa sinisen eri sävyt ovat laajalti käytössä. Tästä esimerkkinä on eri sosiaalisen median sivustot kuten Facebook ja Twitter. Haastateltavan mukaan verkkosivustoja suunniteltaessa tulisi huomioida avoimuus. Avoimuus luo luotettavuutta. Perustelemalla erilaisia toimintatapoja voidaan viestiä asiakkaille toivottua mielikuvaa. Toisena luotettavuuden lähteenä pidettiin tarvittavien rekisteriselosteiden esittämistä.

> ”*Graafikko sanoo, että väreillä on merkitystä. Katsoo vaikka sosiaalisen median sivustoja. Facebook, Twitter niissä on kaikissa hyödynnetty sinisen eri värejä. Mutta avoimuus ylipäätänsä, et me tehdään näin koska se toimii*".

7.3.4. Verkkosivustojen tietoturva

Tällä hetkellä (01/2017) on meneillään siirtymävaihe EU-tietosuoja uudistuksesta joka koskee henkilötietoja parantavia tilanteita. Tulevaisuudessa esimerkiksi henkilötietoja ja sähköpostiosoitteita kerättäessä tiedon tulisi kulkea salattuja kanavia pitkin. Esimerkki tällaisesta on HTTPS (Hyper Text Transfer Protocol Seucere). Suuri osa yrityksistä hyödyntää jo tätä salattua kanavaa mutta ei kaikki. Uudistuksen myötä esimerkiksi henkilötieto data tulisi olla Euroopan Unionin sisällä. Suurimat palveluntarjoajat ovatkin jo rakentaneet palvelinkeskuksia Irlantiin.

> ”*Toivottavasti saataisiin nyt siirtymävaiheen aikana ihmiset ottamaan itsenään niskasta kiinni ja käyttämää salattuja kanavia kuten https. Suurin osa sitä jo hyödyntää mutta ei kaikki*”.

7.3.5. Yhteenveto laadukkaasta verkkopalvelusta

Laadukkaan verkkosivuston ominaisuudet haastateltavan kohdalta kohtasi kirjallisuudessa esitetyt näkemykset. Suuria eroavaisuuksia ei ollut. Haastateltava osasi täydentää kirjallisuudessa esitettyjä näkemyksiä käytännön esimerkein. Tietosisällön osalta oleellisimmat yhteneväisyydet liittyivät sisällön löydettävyyteen ja ymmärrettävyyteen sen tiedon osalta mitä verkkosivustolta on tultu hakemaan. Kirjallisuudessa mainittiin myös, että tietosisältöön liittyy edellä mainittujen lisäksi materiaalin jako ominaisuus. Haastateltava käsitteli tämän asian kustomoinnin

kautta siten, että verkkosivuston ydinasian tulisi olla aina sama, ettei se muutu jos verkkosivuston linkkejä jaetaan sosiaalisten medioiden tai sähköpostin kautta.

Kustomointi tarkoittaa kirjallisuuden (Lin ja Wu, 2002) mukaan personoitua palvelua ja ymmärrystä asiakkaan tarpeesta. Kustomoinnin kautta tuodaan ydinsisällön lisäksi käyttäjille sopivaa informaatiota oheisinformaationa. Se ei saa vaikeuttaa tai monimutkaistaa verkkosivuston käyttöä tai tiedon hakua. Haastateltava koki kustomoinnin oleellisena osana edistyksellistä verkkopalvelua mutta rajaisi sen siten, että sivuston ydinasia pysyy samana.

Haastateltava painotti verkkosivustoilla olevan tiedon avoimuuden ja totuudenmukaisuuden tärkeyttä. Tämän lisäksi visuaalisella ilmeellä ja eri rekisteriselosteiden esittämisellä voidaan vaikuttaa siihen miten sivustolla vieraileva henkilö kokee sivuston luotettavuuden. Kirjallisuuslähteiden mukaan verkkosivustoilla vierailevan henkilön tulisi löytää se tieto mitä on tullut hakemaan ja tiedon tulisi olla totuudenmukaista.

Wu ja Lin:in (2002) mukaan tietoturva käsittää verkkosivuston tietoturvallisen käytön sekä yksityisyyden suojan. Haastateltava näki asian samalla tavalla. Tämän lisäksi hän nosti esille ajankohtaisen uudistuksen joka liittyy EU-tietosuoja uudistukseen. Tämän uudistuksen ansiosta verkkosivuostojen tietoturvakäytäntö tulee parantumaan EU:n sisällä toimivissa yrityksissä.

7.4. Yrityksille ja kuluttajille suunnattujen verkkopalveluiden erot

Haastateltavalta tiedusteltiin miten yrityksille ja kuluttajille suunnatut verkkopalvelut eroavat toisistaan. Tavoitteena on erotella kuluttajille tarkoitetut ominaisuudet ja keskittyä yritysten verkkosivustoihin ja niiden ominaisuuksiin. Suurimpana erona nähtiin hinnan esittäminen. Kuluttajille suunnatuilla verkkosivustoilla hinta esitetään pääsääntöisesti hyvin selkeästi kun taas yrityksille suunnatuissa verkkopalveluissa hinta ei ole yleensä esillä. Yrityksille suunnatuissa verkkopalveluissa tavoitteena on tunnistaa sivustolla vieraileva taho ja saada tästä

mahdollisimman paljon tietoa. Tällaisia tunnistamistapoja on mm. IP-osoitteen tunnistaminen tai antamalla sivustolla vierailevalle henkilölle lisätietoa vastineeksi sähköpostiosoitteensa jättämisestä.

> ”*Kuluttajat haluaa sen paistinpannun hinnan näkyville. Jos sitä ei ole niin ne vaihtavat sivustoa josta se hinta löytyy. Yrityksille suunnatuissa sivustoissa yritetään saada kontakti tai liidi. Yritetään tunnistaa vierailija ja saada hänestä tietoa.*”

Eteenkin yrityksille tarkoitetut verkkopalvelut pyrkivät lisäämään vaihtokustannuksen määrää jolloin käyttäjä saadaan sitoutettua eri tavoin verkkopalvelun käyttäjäksi. Määrällisesti yrityksille suunnattuja verkkopalveluita on tarjolla vähemmän kuin kuluttajille. Yang ja Petersonin (2004) mukaan sellaisten verkkopalveluiden, jotka tavoittelevat asiakasuskollisuutta, tulisi ensisijaisesti keskittyä asiakastyytyväisyyteen ja koetun arvon tuottamiseen. Tällaisilla toimenpiteillä, tarjoamalla esimerkiksi sellaista palvelua jonka hintaa on vaikea vertailla, pyritään saamaan verkkosivuston vierailijan huomio pois tuotteen hinnasta.

7.5. Yrityksille suunnattujen verkkopalveluiden tärkeimmät ominaisuudet

Haastateltavan mukaan yritysasiakkaat vierailevat keskimäärin 4-5 eri toimittajan verkkosivustoilla joiden pohjalta he tekevät tuote- ja palveluvertailua. Nämä verkkopalvelut ovat sellaisia jotka lähtökohtaisesti on suunnattu pelkästään yritysasiakkaille. Yritysasiakkaat harvoin ostavat tuotetta suoraan verkkopalvelun kautta tai heille ei anneta siihen edes mahdollisuutta. Verkkopalvelun tarjoajan tavoitteena on saada suora yhteys sivustolla vierailevaan henkilöön tunnistamisen tai yhteydenoton jälkeen. Yrityksen edustajan kanssa neuvotellaan tämän jälkeen hinnat, määrät, toimitusajat ja muut olennaiset asiat. Tämä johtuu siitä, että yritysasiakkailla määrät ja hinnat poikkeavat toisistaan.

> ”*Yrityksille suunnatuissa verkkopalveluissa, kuten myös kuluttajille suunnatuissa verkkopalveluissa kilpailutukset voitetaan yleensä unit sales proposalilla. Prospektit käy katsomassa 4-5 saittia ja vertailee. Hintaa ei välttämättä tässä vaiheessa edes vertailla eikä se ole esillä vaan yritetään kaupata palveluita jotka palvelee asiakasta.*”

Weelen (2010) mukaan hankintaa suunnitteleva yritys vertailee keskimäärin 3-5 yrityksen tuotteita ennen hankintapäätöstä. Tässä tutkimuksessa hankintoja tekevät yrityspäättäjät sanoivat vertailevansa keskimäärin kolmen yrityksen tuotteita. Verkkopalvelun suunnittelijan mukaan yritysasiakkaat taas vierailevat keskimäärin 4-5 toimittajan verkkosivuilla joiden pohjalta he tekevät hankintapäätöksen. Voidaan todeta, että eri lähteistä saatujen tietojen perusteella yritykset vierailevat keskimäärin 3-5 yrityksen sivustoilla ennen hankintapäätöstä. Käytännössä tämä tarkoittaa sitä, että yritysten olisi tärkeä saada näkyvyys Google-hakutuloksissa vähintään kolmen ylimmän yrityksen joukkoon.

7.6. Asiakastyytyväisyyden lisääminen verkkopalveluissa

Asiakastyytyväisyyden lisäämisellä on suora vaikutus asiakasuskollisuuteen (Yang, Peterson, 2004). Asiakasuskollisuutta pidetäänkin eräänlaisena haluna jatkaa asiakassuhdetta palveluntarjoajan kanssa (Czepiel, 1987). Haastateltavan näkemys tukee tätä ajatusta. Hänen mukaansa asiakastyytyväisyyttä pyritään lisäämään verkkopalveluissa asiakaskokemuksen kautta. Asiakaskokemusta lisätään tuomalla loppuasiakkaalle enemmän sisältöä verkkosivuille, lisäämällä asiakastyytyväisyyttä ja tätä kautta sitouttamaan asiakasta verkkopalvelun käyttöön. Asiakaskokemuksen lisääminen erilaisten sisältöjen avulla on yleensä sellaista sisältöä josta ei veloiteta erikseen vaan tavoitteena on nimenomaan asiakkaan sitouttaminen.

> ”*Customer experience on trendi josta puhutaan. Henkilö etsii tuotetta, saapuu sivustolle, tarjotaan henkilölle sitä*

sisältöä mitä haluaa jotta siitä tulee asiakas. Tuodaan lisää sisältöä. Esim. softassa vinkkejä tai käyttöohjeita. Annetaan asiakkaalle apuja jotta saa enemmän ostamastaan palvelusta irti.”

Oliverin (1999) mukaan asiakkaat ovat valmiita investoimaan asiakasuskollisuuteen joka tuo heille lisäarvoa verrattuna kilpailevien palveluntarjoajien palveluihin. Asiakas saadaan sitoutettua palveluntarjoajaan silloin kun asiakas on mukana luomassa sisältöä verkkosivustoille. Tämä saattaa olla esimerkiksi näkyvyyttä referenssiasiakaskertomuksessa tai jakamalla kokemuksia keskustelupalstoilla. Myös ostohistorian vaikutus hinnoitteluun saattaa nostaa asiakkaan kynnystä vaihtaa palveluntarjoajaa.

Yritykset pyrkivät myös vaihtamisen kannustimilla houkuttelemaan uusia asiakkaita. Tässä toimintamallissa on kuitenkin riski jos esimerkiksi parempaa hintaetua tarjotaan uusille asiakkaille kuin olemassa oleville. Tällöin olemassa olevat asiakkaat saattavat kartoittaa muiden palveluntarjoajien tarjontaa. Paras tapa olisikin saada sitoutettua asiakas molemminpuoliselle hyötysuhteella jossa asiakassuhde olisi lähempänä kumppanuussuhdetta.

7.7. Verkkosivustojen vaihtokustannukset

Haastateltavan mukaan verkkosivuston käyttäjiä voidaan sitouttaa monin eri tavoin käyttämään palvelua. Parhaana ja eettisimpänä tapana hän piti sitä, että tarjotaan asiakkaille sellaista palvelua josta asiakas ei halua siirtyä toisen palvelun käyttäjäksi. Verkkosivustojen ja niihin kuuluvia palveluita tulisi jatkuvasti virtaviivaistaa ja kehittää vastaamaan asiakkaiden tarpeita. Asiakkaita voidaan sitouttaa myös antamalla näkyvyyttä verkkopalveluun jolloin vaihtokustannus ilmenee tapauksessa jossa asiakas vaihtaa toisen palvelun toimittajalle.

”*Jos kerrot meistä enemmän niin saat itsekin enemmän. Tai jos maksat enemmän niin saat enemmän. Kyllä*

kaikista paras ja luotettavin tapa sitouttaa asiakas on tarjoamalla hänelle parasta mahdollista palvelua.”

Myös kirjallisuudessa (Yang ja Peterson, 2004) vaihtokustannukset kuvattiin samalla tavalla. Molemmissa lähteissä lähtökohtana on, että keskitytään ensisijaisesti asiakastyytyväisyyteen sekä koetun arvon tuottamiseen asiakkaalle. Verkkopalvelusta tulee tehdä sen verran hyvä, ettei asiakas halua siirtyä toisen palvelun käyttäjäksi. Näiden yhtäläisyyksien lisäksi haastateltava toi esille konkreettisen esimerkin jossa asiakkaalle annetaan näkyvyyttä verkkopalvelussa asiakassuhdetta vastaan. Tällöin verkkopalvelun hintaa ei voi mitata suoraan rahassa jolloin eri palveluntarjoajien vertailu on haastavampaa. Tällainen toimintatapa myös lisää asiakasuskollisuutta. Kirjallisuudessa asiakasuskollisuuden suurimmiksi esteiksi esitettiin kuluttajien erilaiset piirteet ja vaihtamisen kannustimet (Oliver, 1999). Haastateltava piti asiakasuskollisuutta tärkeimpänä tapana sitouttaa asiakas palvelun käyttäjäksi.

8. Yhteenveto ja johtopäätökset

Tämä tutkimuksen viimeinen pääluku on jaettu kahteen kappaleeseen. Ensimmäisessä kappaleessa esitellään johtopäätökset ja vastataan tutkimuskysymyksiin. Toisessa kappaleessa ehdotetaan mahdollisia jatkotutkimusehdotuksia liittyen tutkimuksen aihepiiriin.

8.1. Johtopäätökset

Tutkimuksen tavoitteena oli selvittää hankintaprojektien kipupisteet ja selvittää voisiko nämä kipupisteet ohittaa verkkopalvelun avulla. Tutkimuksen avulla voitiin selvittää useita kipupisteitä joita hankintaan osallistuvat henkilöt kokivat hankintaprosessin aikana. Tutkimustuloksissa myös selvisi minkälainen verkkopalvelun tulisi olla jotta se palvelisi käyttäjiä parhaalla tavalla.

Tutkimustulosten mukaan olemassa olevat palvelut, kuten esimerkiksi HILMA-palvelu ja Gapman hankintapalvelu, helpottivat organisaatioiden hankintaprojekteja. Ne haastateltavat joilla ei ollut käytössä erillisiä hankintaa tukevia palveluita joutuivat käyttämään enemmän aikaa hankintoihin ja kokivat ne haasteellisemmiksi. Vastaajat olivat yhtä mieltä siitä, että yrityksille tulisi olla palveluita tukemaan ja helpottamaan hankintamenettelyitä esimerkiksi verkkosivuston muodossa.

Hankintaprojektien yhtenä suurimpana kipupisteenä koettiin se, että hankintaa tekevät henkilöt joutuivat käyttämään paljon aikaa eri tuotteisiin ja palveluntarjoajiin tutustumiseen ennen kuin varsinaista vertailua pystyi tekemään. Eri palveluntarjoajia etsittiin pääasiallisesti Google-hakukoneen kautta. Tämä johti siihen, että eri palveluntarjoajia löytyi suuri määrä joiden joukosta tuli löytää ne yritykset joiden kesken vertailua haluttiin tehdä.

Yrityksille suunnattu verkkosivusto tai palvelu joka helpottaisi yritysten hankintamenettelyitä tulisi sisältää listaus luotettavista palveluntarjoajista pitkän listan muodossa, *long list*. Tästä listasta, vaatimusmäärittelyiden perusteella,

yritykset voisivat tehdä lyhyen listan joiden pohjalta lopullinen valinta toimittajista tehtäisiin. Yrityslistauksen tulisi sisältää käyttäjien arvioita palvelun laadusta esimerkiksi tähtiluokituksin. Sivusto voisi myös sisältää keskustelupalstan jossa palveluntarjoajat ja käyttäjät voisivat keskustella avoimesti eri toiminnallisuuksista ja vaatimuksista. Näin ollen osan palvelusta tuottaisi asiakkaat itse joka saattaisi vaikuttaa myös asiakkaiden sitouttamiseen. Sivuston itsessään tulisi olla helppokäyttöinen, nopea ja skaalautuvissa eri päätelaitteille. Sivuston suunnittelussa tulisi ottaa huomioon eritoten tietosisältö, kustomointi, luotettavuus ja tietoturva. Sivuston tulisi olla luonteelta puolueeton ja avoin.

8.2. Jatkotutkimusehdotukset

Tutkimukseen liittyy muutamia rajoitteita joiden pohjalta voidaan tehdä jatkotutkimuksia. Ensinnäkin tutkittavien yritysten määrä oli melko pieni, neljä yritystä joista yksi julkisen sektorin organisaatio. Jotta tutkimustuloksista saataisiin luotettavampia ja koskemaan suurinta osaa suomalaisia mikro- ja pk-yrityksiä voisi haastatteluun osallistuvien yritysten määrä olla suurempi. Tämän lisäksi kustakin organisaatiosta oli vain yksi haastateltava jolloin tutkimustulokset käsittivät vain yhden henkilön ajatukset ja tietämykset.

Tässä tutkimuksessa on keskitytty hankintamenettelyiden kipupisteisiin jotka koskevat tuotehankintoja. Jatkotutkimuksen aihepiirinä voidaankin pitää palveluhankintoja ja niihin liittyviä kipupisteitä. Tähän uuteen palveluiden hankintoihin liittyvään tutkimukseen tulisi sisällyttää vertailua tuote- ja palveluhankintojen kipupisteistä.

Tutkimustyöhön liittyi myös verkkosivustojen suunnittelu ja niiden hyödyntäminen hankintaprojekteissa. Tämä aihealue mahdollistaa useita jatkotutkimusaiheita ja perehtymistä tarkemmin verkkopalvelun ominaisuuksiin ja toiminnallisuuksiin.

Lähdeluettelo

Anderson, James C., Dipak, C. Jain, Pradeep K. Chintagunta. 1993. Customer Value Assessment in Business Markets: A State of Practice Study, Journal of Business to Business Marketing 1(1): 3-30.

Arjan J. Van Weele (2010). Purchasing and Supply chain management, Analysis, Strategy, Planning and Practisce. 5th Edition. Cengage Learning

Baily, P.J.H. (1993) Purchasing and Supply Management. 5th Edition. Chapman&Hall.

Bringula, R. P., & Basa, R. S. (2011). Factors Affecting Faculty Web Portal Usability. *Educational Technology & Society*, *14* (4), 253–265.

Brunham, T., Frels, J., Mahajan, V. (2003) Consumer Switching Cost: A Typology, Antecendents, and Consequences. Journal of the Academy Marketing Science. Vol. 31, No. 2, pages 109-126.

C. Forsythe, E. Grose, J Ratner (1998). Human Factors and Web Development. Mahwa, New Jersey 137- 152

Carter, C.L. and Ellram, L.M. (2003), Thirty-five years of the Journal of Supply Chain Managmenet: where have we been and where are we going?, Journal of Supply Chian Management, Vol 39 No. 2, pp.27-39

Cathy S. Lin, Sheng Wu 2002. Exploring the impact of online service quality on portal site usage. Proceedings of the 35th Hawaii International Conference on System Sciences.

Christopher, M. (1992), Logistics and Supply chain management, 1st ed., Perason, Harlow.

Dumas, J. S., & Redish, J. C. (1999). A Practical Guide to Usability Testing (Revised Edition). Exeter: England: Intellect.

European Comission (2014). Public procurement – Study on administrative capacity in the EU Finland Country profile. [online]. http://ec.europa.eu/regional_policy/sources/policy/how/improving-investment/public-procurement/study/country_profile/fi.pdf [Viitattu: 25.10.2016]

European Commission (2017) Growth, Internal market, industry, entrepreneurship and SMEs. Luettu 10.01.2017. Saatavilla: http://ec.europa.eu/growth/smes/business-friendly-environment/sme-definition/.

Fornell, C., (1992), A Natinoal Customer Satisfactin Barometer: The Swedish Experience. Journal of Marketing 56. S 6-21.

G.W.Dickson, An analysis of vendor selection system and decisions, Journal of Purchasing 2(1) (1966) 5-17.

Gapman (2017) CaPS. Luettu 23.04.2017. Saatavilla: http://www.capman.fi/palvelut/caps/nain-toimimme/

Grönroos, C. (2008), ”Service logic revisited: who creates value? And who co-creates?” European Business Review, Vol. 20, No. 4, pp 298-314.

Grönroos, C. (2011), ”Value co-creation in service logic: a critical analysis. Marketing Theory, 11(3), 279-301.

H.R. Yen (2005). An Attribute-based model of quality satisfaction for internet self-service technology. The Service Industries Journal, Vol 25, No.5, 641-659.

Hennink M., Hutter I., Bailey A. (2011). Qualitative Research Methods. Sage publications.

Heskett James L, Earl W. Sasser, and L. A. Schlesinger. 1997. *The Service Profit Chain*. New York: Free Press.

Hess, M., Ricart, J.E. (2002). Managing customer switching cost: A framework for competing in the networked environment, IESE.

Hilma (2017) Uusi hankintalaki, uudet kansalliset kynnysarvot ja uusia lomakkeita vuoden 2017 alusta. Luettu 29.03.2017. Saatavilla: https://www.hankintailmoitukset.fi/fi/news/uusi_laki_voimaan

HILMA, 2016 (http://www.hilma.fi/)

Hult, G., Thomas, M., Ketchen, D.J. Jr and Slatter, S.F. (2004), Information processing, knowledge development, and strategic supply chain performance, Academy of Management Journal, Vol. 47 No. 2, pp. 241-253.

J. T. Hackos, J. C: Redish 1998. User and TAsk Analysis for Interface Design. John Wiley&Sons, Inc USA.

J.M. Curran, M.L. Meuter, Self-service technology adoption: Comparing three technologies, Journal of services marketing 19/2 (2005) 103-113.

Jackson, R.W., Neidell, L.A. and Lunsford, D.A. (1995), An empirical investigation of the differences in goods and services as perceived by organisational buyers. Industrial marketing management, Vol, 24, pp. 99 – 108.

L. De Boer, E. Labro, P. Morlacchi, A review of methods supporting supplier selection, European Journal of Purchasing & Supply Management 7 (2001) 75-89.

Liu, F, Hai H. L. (2005). The Voting analytical hierarchy process method for selecting supplier. International Journal of Production Economics. 308-317.

Lukka, K. (2000) The Key Issues of Applying the Constructive Approach to Field Research.

In Reponen, T. (ed.) (2000) Management Expertise for the New Millenium. In Commemoration of the 50th Anniversary of the Turku School of Economics and Business Administration. Publications of the Turku School of Economics and Business Administration, A-1:2000, p.113-128.

Monczka, R.M., Handfield, R. B., Giunipero, L. C. & Patterson, J. L., 2011. Purchasing and supply chain management. 5th edition. Mason: Cenage learning s 850 s.

Naumann, Earl. 1995. *Creating Customer Value: The Path to Sustainable Competitive Advantage*. Cincinnati, OH: Thomson Executive Press.

Neal, W. D. (1999). Satisfaction is nice, but value drives loyalty. Marketing Research, 21–23.

Nielsen Jakob, 2012. Usability 101: Introduction to usability. Saatavilla: https://www.nngroup.com/articles/usability-101-introduction-to-usability/. Luettu 09.01.2017.

Reichheld, F. F. (1996). Learning from customer defections. Harvard Business
Reinecke, N. & Spiller, P. & Ungerman, D. 2007. The Talent Factor in Purchasing. Mckinesy Quarterly 1: 6-9 Review, 74, 56–67.

S. M. Keaveney, M. Parthasarathy, Customer Switching Behavior in Online Services: An Exploratory Study of the Role of Selected Attitudinal, Behavioral, and Demographic Factors. Journal of the Academy of Marketing Science. Volume 29, No. 4, 474-390

Smytka, D. L., Clements, M.W., 1993. Total cost supplier selection model: a case study. International Journal of Purchasing and Materials Management 29 (1), 42-49.

Statista, 2016. B2C e-commerce sales worldwide from 2012 to 2018 (in billion U.S. dolars). Saatavilla (https://www.statista.com/statistics/261245/b2c-e-commerce-sales-worldwide/). [Viitattu 30.10.2016].

Stradford, D. And Tiura D. (2003), ”Keeping the savings you thought you were getting in services sourcing”, Annual International Supply management Confrence proceedings, ISM, Tempe, AZ.

TED, 2016 (http://ted.europa.eu/)

Tilastokeskus, 2016. Liitetaulukko 28. Ostokset ja tilaukset verkon kautta 2015, %-osuus väestöstä. Saatavilla (http://www.stat.fi/til/sutivi/2015/sutivi_2015_2015-11-26_tau_028_fi.html). [Viitattu 30.10.2016].

Vaso, J. (1998) Ammatillisen aikuiskoulutuksen laatu. Acta Universitatis Tamperensis 588.

Verma, R., Pullman, M.E. (1998). An analysis of the supplier selection process [Electronic version]. Haettu [06.11.2016]. Cornell University, School of Hotel Administration site: http://schoalrship.sha.cornell.edu/articles/542

VertaaEnsin.fi. VertaaEnsin.fi osa 20 miljoonan euron pottia rahoituskierroksella. 11.01.2017. Katsottu 29.01.2017. Löytyy https://www.vertaaensin.fi/blog/20-miljoonan-rahoituskierros.

Wan Lung Ng, Decision support, An efficient and simple model for multiple criteria supplier selection problem, 2007. European Journal of operational research, 186 (2008) 1059-1067.

Woodruff, Robert, 1997. Customer Value: The Next Source for Competitive Advantage. Journal of the Academy of Marketing Science. Vol. 25. No. 2. S. 139-153.

Yang, Z., Peterson, R. (2004) Customer Perceived Value, Satisfaction, and Loyalty: The Role of Switching Cost. Psychology and marketing, Vol. 21(10): 799-822.

Yin L. S., Shankar V., Murthy M. (2004). Customer Value, Satisfaction, Loyalty, and Switching Costs: An Illustration From a Business-to-Busines Service Context. Journal of the Acaemy of Marketing Science. Vol. 32, No. 3. 293-311.

Zeithaml, Valarie A. 2000. “Service Quality, Profitability, and the Eco- nomic Worth of Customers: What We Know and What We Need to Learn.” *Journal of the Academy of Marketing Science* 28 (1): 67-85.