Open your mind. LUT.
Lappeenranta University of Technology

LUT School of Business and Management

Kauppatieteiden kandidaatintutkielma

Talousjohtaminen

Sähköisen hankintaympäristön vaikutus hankintaprosessiin

Case: Posti Group Oyj

Impact of an e-sourcing environment to the sourcing process

Case: Posti Group Corporation

7.1.2018

Tekijä: Remu Ollinen

Ohjaaja: Jyri Vilko

TIIVISTELMÄ

Tekijä: Remu Ollinen

Tutkielman nimi: Sähköisen hankintaympäristön vaikutus hankintaprosessiin
Case: Posti Group Oyj

Akateeminen yksikkö: School of Business and Management

Koulutusohjelma: Kauppatiede / Talousjohtaminen

Ohjaaja: Jyri Vilko

Hakusanat: Sähköinen hankintaympäristö, sähköinen hankinta, hankintaprosessi, strateginen hankintaprosessi, hankintaportaali

Tässä tutkielmassa selvitetään uuden sähköisen hankintaympäristön käyttöönotosta seuraavia vaikutuksia kohdeyrityksen hankintojen toteutukseen sekä strategisen hankintaprosessin eri vaiheisiin. Tutkielmassa esitetään käyttöönotosta johtuvia hyötyjä ja haasteita samalla kuvaillen kohdeyrityksen strateginen hankintaprosessi ja sähköinen hankintaympäristö mahdollisimman informatiivisesti. Teoriaosuus koostuu hankintaprosessin ja sähköisen hankinnan aihepiireistä löytyvästä kirjallisuudesta ja tieteellisistä artikkeleista. Tutkimus toteutettiin laadullisin tutkimusmenetelmin ja kohdeyrityksenä toimii Posti Group Oyj. Tutkimusta varten toteutettiin kaksi ryhmähaastattelua, joissa haastateltavina oli konsernin hankintayksikön kehitystiimin ja kuljetuskategorian jäseniä. Haastatteluista saatu aineisto muodostaa tutkielman empiirisen osuuden.

Tuloksien pohjalta voidaan todeta, että sähköisen hankintaympäristön käyttöönotto vaikuttaa strategiseen hankintaprosessiin. Sähköinen hankintaympäristö tarjoaa monipuolisen hankintatyökalujen kokonaisuuden ja mahdollistaa tiedon keskitetyn ja nopean saatavuuden, joka vähentää ylimääräisen kommunikoinnin tarvetta hankintaprosessin aikana. Käyttöönotto mahdollistaa myös hankintaprosessin ja -tilanteiden läpinäkyvyyden paranemisen sekä raportoinnin tarpeen vähenemisen. Haasteina on lähinnä muutosvastarinta käyttöönoton ja käytön suhteen organisaatiossa ja toimittajilla. Haastatteluilla saadut havainnot myötäilevät vahvasti teoriassa esitettyjä vaikutuksia.

ABSTRACT

Author: Remu Ollinen

Title: Impact of an e-sourcing environment to the sourcing process
Case: Posti Group Corporation

School: School of Business and Management

Degree programme: Business Administration / Financial Management

Supervisor: Jyri Vilko

Keywords: E-sourcing environment, electronic sourcing, sourcing process, strategic sourcing process, sourcing portal

This bachelor's thesis examines the impacts of implementing an e-sourcing environment to sourcing in the target company and to the different phases of a strategic sourcing process. The thesis states various benefits and challenges resulting from the implementation of a new e-sourcing environment, simultaneously describing the target company's strategic sourcing process and the e-sourcing environment as informatively as possible. Academic literature and scientific articles of the topics of sourcing process and electronic sourcing form the theory segment of this thesis. The thesis was carried out by qualitative research methods and Posti Group Corporation acted as the target company. Two group interviews directed to the members of sourcing development team and transportation category of the corporations sourcing unit were conducted for this thesis. Data collected from the interviews form the empirical segment of the thesis.

Implementing a new e-sourcing environment does impact the strategic sourcing process according to the results. The e-sourcing environment offers a versatile sourcing toolkit and enables a centralized and quick availability for information, which reduces the need for excessive communication during the sourcing process. The implementation also enables better transparency in the sourcing process and sourcing events as well as a decrease in need for reporting. The challenges mainly included change resistance concerning the implementation and use among employees and suppliers. The results collected from the interviews strongly adhere the impacts given in the theory segment of this thesis.

SISÄLLYSLUETTELO

1. JOHDANTO 1
1.1. Tutkimuksen tavoitteet ja tutkimuskysymykset 2
1.2. Teoreettinen viitekehys, kirjallisuuskatsaus ja rajaukset 4
1.3. Tutkimusmenetelmä ja -aineisto 6
1.4. Käsitteet ja määritelmät 7
2. HANKINTAPROSESSI JA SEN VAIHEET 7
2.1. Hankintatarpeen määritys ja valmistelut 8
2.2. Potentiaaliset toimittajat ja kilpailutus 10
2.2.1. Potentiaalisten toimittajien tunnistaminen ja valitseminen 11
2.2.2. Hankinnan kilpailutus toimittajien välillä 11
2.3. Toimittajavalinta ja sopimusneuvottelut 12
3. SÄHKÖINEN HANKINTAYMPÄRISTÖ 13
3.1. Sähköiset hankintajärjestelmät, sovellukset ja työkalut 14
3.2. Vaikutukset yritykseen ja sen suorituskykyyn 14
3.2.1. Sähköisen hankinnan tuomat edut ja hyödyt 15
3.2.2. Sähköisen hankinnan tuomat haasteet 16
4. SÄHKÖISEN HANKINTAYMPÄRISTÖN VAIKUTUKSET HANKINTAPROSESSIIN 18
4.1. Kohdeyrityksen esittely 18
4.2. Tutkimuksen toteutus 19
4.3. Kohdeyrityksen hankintaprosessi ja hankintaympäristö 20
4.3.1. Kohdeyrityksen hankintaprosessi 20
4.3.2. Kohdeyrityksen hankintaympäristö 22
4.4. Hankintaympäristön vaikutukset hankintojen toteutukseen 25
4.5. Hankintaympäristön vaikutus hankintaprosessiin 26
5. YHTEENVETO JA JOHTOPÄÄTÖKSET 29
5.1. Keskeiset tulokset 30
5.2. Jatkotutkimusmahdollisuudet 32

LÄHDELUETTELO 34

LIITTEET 39
Liite 1: Kysymykset projektipäälliköille 39
Liite 2: Kysymykset hankintapäälliköille 40

KUVIOLUETTELO

Kuvio 1. Teoreettinen viitekehys 5
Kuvio 2. Hankintaprosessi (van Weele) 8
Kuvio 3. Sähköisen hankinnan vaikutukset koottuna 17
Kuvio 4. Posti Group hankintaprosessi 20
Kuvio 5. Sähköinen hankintaympäristö 24

1. JOHDANTO

Hankintatoimen ympäristö on digitaalisen vallankumouksen murroksessa monella toimialalla ja hankintatoimen päämääränä on nykyään muuttaa vanhanaikaiset käsitykset hankinnoista pelkästään kustannusten vähentämisestä ja kustannustehokkuudesta (Giunipero, Schueller ja von der Gracht, 2016). Internetin vahvistuneen jalansijan myötä sähköisestä hankinnasta onkin tullut tärkeä hankintatoimen toteutuksen työkalu yrityksissä ja Engelbrecht-Wiggansin ja Katokin (2006) mukaan sähköinen hankinta terminä käsittää internetpohjaisen työkalun käytön ostajan ja toimittajan välisissä kilpailullisissa ja yhteistoiminnallisissa tapahtumissa, kuten käänteisissä huutokaupoissa. Sähköisten hankintajärjestelmien käyttöönotossa on paljon potentiaalia kasvattaa hankintatoimen suorituskykyä ja lisäarvoa yrityksissä, mutta yleisesti ottaen hankinnoissa ei vielä käytetä paljon sähköisiä hankintajärjestelmiä, joten niiden tutkimisella on uutuusarvoa. Yhä useammat yritykset ovat huomanneet internetpohjaisten teknologioiden hyödyntämisen edut omissa liiketoiminnoissaan, erityisesti hankintaprosessissa (Bartezzaghi & Ronchi, 2005).

Valtaosa toimittajien kanssa tehdyistä sopimuksista pohjautuvat transaktioperusteiseen hankintaan sekä erilaisiin sopimuskäytäntöihin. Viime vuosisadalla nämä valtavirrat hankinnan käytäntöinä toimivat hyvin, mutta tämän päivän hankinnan ammattilaisten tulee liikehtiä paljon epävakaammassa ja dynaamisemmassa ympäristössä. (Vitasek, 2016) Giunipero et al. (2016) on tehnyt teoriaan, eri asiantuntijoiden näkemyksiin ja laskelmoiviin ennusteisiin perustuen ennusteraportin siitä, miten hankintatoimelle, kuten sen tänä päivänä tunnemme, käy seuraavan 20 vuoden aikana. Ennusteraportissa esitellään neljä mahdollista skenaariota kahden kuvailevan akselin kautta; yksi kuvailee digitalisaation astetta ja toinen kuvailee organisaatiorakenteen keskitysastetta (keskitetty – hajautettu). Neljä skenaariota ovat: perinteisen hankinnan kuoleminen automaation ja tekoälyn johdosta, hankintatoimi keskeisenä ja johtavana voimana yrityksissä digitalisaation rinnalla, hankintatoimi on hajautettua ja projektinomaista freelance-työskentelyä sekä hankintayksikön toimiminen kaikkivoivana hallintoelimenä yrityksissä. Kyseinen raportti herättää mielenkiintoa hankintatoimen tulevaisuudesta ja toimii myös tämän tutkimuksen yhtenä innoittavana tekijänä.

Tämän tutkielman avulla lukija saa kuvan siitä, miltä nykyaikainen strateginen hankintaprosessi näyttää käyttäen apuna hankintatoimen tämän hetken monipuolisimpia työkaluja. Tässä tutkielmassa tutustutaan nykyaikaiseen sähköiseen hankintaympäristöön, joka käsittää koko hankintaprosessin. Kohdeyrityksen sähköisen hankintaympäristön kuvauksen lisäksi tutkielma esittelee hankintaprosessiin sekä sähköisiin hankintajärjestelmiin liittyvää teoriaa. Teoriaosuus koostuu kirjallisuuskatsauksesta hankintaprosessiin ja sen eri vaiheisiin sekä sähköisiin hankintajärjestelmiin ja niiden vaikutuksesta liiketoimintaan ja hankintatoimeen. Tämän tutkielman kontekstissa tarkastelun kohteena on hankintaprosessin osa-alue, joka käsittää vaiheet hankintatarpeen määrityksestä sopimuksen tekoon ja mahdolliseen suorituksen seurantaan. Hankintaprosessin operatiivinen eli varsinainen tilaus- ja laskutusvaiheet jäävät tarkastelun ulkopuolelle teorian sekä empirian osalta.

Tämä tutkielma keskittyy verraten vähän tutkittuun alueeseen hankintatoimen alueella ja Giunipero, Hooker, Joseph-Matthews, Yoon ja Brudvig (2008) huomasivat, että informaatioteknologian kasvaessa ja noustessa tärkeäksi yritysten voimavaraksi myös hankintatoimessa ja toimitusketjujen hallinnassa, potentiaalisia tutkimusmahdollisuuksia nousee esille kasvavasti sähköisen kaupanteon, hankinnan ja internetpohjaisten ratkaisujen suhteesta hankintatoimeen. Sähköisen hankinnan adoptointiin, jalkauttamiseen ja käyttöön liittyvän teoriarungon kehittämiselle on selkeästi tarvetta aihepiirin tulevan tutkimuksen kannalta. Sähköisten hankintajärjestelmien adoptoimisen tärkeitä tekijöitä, suhteita organisatorisiin ja strategisiin näkökulmiin ja vaikutuksia suorituskykyyn, ovat aiheita, jotka luovat hedelmällisen tutkimusalueen tulevaa tutkimusta varten. (Schoenherr, 2012)

1.1. Tutkimuksen tavoitteet ja tutkimuskysymykset

Tutkielmassa pyritään kuvailemaan teorian pohjalta kohdeyrityksen sähköisen hankintaympäristön eri ominaisuuksia ja toiminnallisuutta, jotka antavat lukijalle kuvan eri järjestelmistä, niiden sovelluksista ja työkaluista, jotka yhdessä muodostavat sähköisen hankintaympäristön. Tutkielmassa kuvaillaan myös hankintaprosessin perinteinen kulku keskittyen kolmeen eri vaiheeseen hankintatarpeen tunnistamisesta sopimuksen tekoon. Tutkimuksen tavoitteena on selvittää millaisia mahdollisia hyötyjä, haasteita ja kehityskohtia

sähköisen ympäristön uudistamisesta sekä käyttöönotosta seuraa, samalla peilaten hankintaprosessiin ja sen eri vaiheisiin. Tavoitteena on myös kuvata kohdeyrityksen hankintaympäristö ja -prosessi mahdollisimman informatiivisesti. Ryhmähaastatteluiden avulla pyritään kartoittamaan muun muassa kokemuksia uuden järjestelmän käytöstä ja myös sen erilaisista vaikutuksista hankintojen toteutukseen kohdeyrityksessä. Aikaisempaan tutkimukseen vedoten alustavina tuloksina voidaan todeta sähköisen hankintatyökalun käyttöllä olevan positiivisia vaikutuksia yrityksen suorituskykyyn sekä kustannustehokkuuteen (Kim, Suresh ja Kocabasoglu-Hillmer, 2015). Sähköisen hankintaympäristön ominaisuuksia ja vaikutuksia hankintaprosessiin kuvataan tutkielman päätutkimuskysymyksen kautta:

Miten sähköisen hankintaympäristön käyttöönotto vaikuttaa hankintaprosessiin?

Tutkimuskysymykset, jotka auttavat päätutkimuskysymykseen vastaamisessa ovat:

Miten sähköinen hankintaympäristö edesauttaa strategista hankintaprosessia ja millaisia etuja on havaittavissa sen käytöstä?

Millaisia haasteita ja kehityskohtia sähköisen hankintaympäristön käytössä esiintyy strategisessa hankintaprosessissa?

Alatutkimuskysymysten tarkoituksena on selvittää ja koota erilaisia positiivisia ja negatiivisia vaikutuksia sähköisen hankintaympäristön käyttöönotosta ja sen suhteesta strategiseen hankintaprosessiin. Alatutkimuskysymykset myös muodostavat karkeasti SWOT-analyysin eri osa-alueet (vahvuudet, heikkoudet, mahdollisuudet, uhkat). Kenneth Andrewsin kehittämän SWOT-analyysin avulla voidaan peilata sisäisiä vahvuuksia ja heikkouksia ulkopuolisiin mahdollisuuksiin ja uhkiin, jotta voidaan arvioida tiettyä tilannetta ja siihen liittyviä pätevyyksiä ympäristöön nähden (Puusa, Reijonen, Juuti & Laukkanen, 2014, 76). Päätutkimuskysymyksen tarkoituksena on toimia tuloksia kokoavana laajuutena, jossa kiteytetään alatutkimuskysymyksiin saadut tulokset ja havainnot.

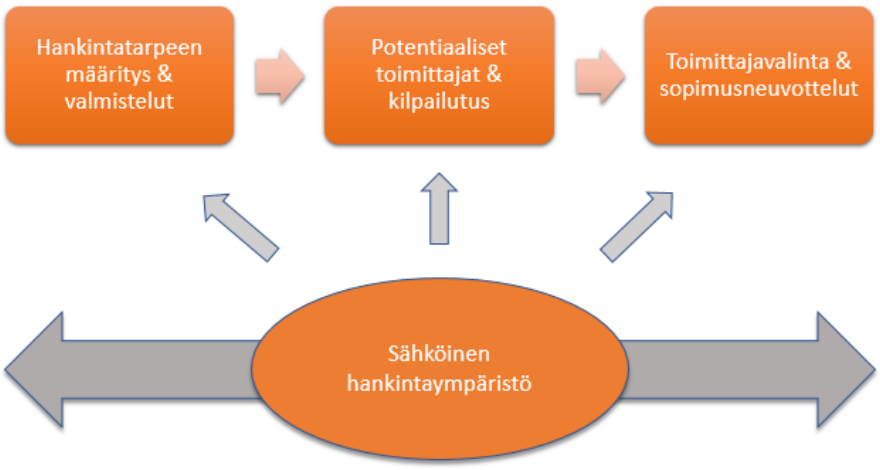
1.2. Teoreettinen viitekehys, kirjallisuuskatsaus ja rajaukset

Teoriaosuus koostuu kahdesta osasta: hankintaprosessista sekä sähköisestä hankintaympäristöstä. Teoria hankintaprosessista tulee koostumaan kolmesta osasta, joissa prosessin vaiheet kuvaillaan. Hankintaprosessi koostuu van Weelen (2014, 32-35) mukaan karkeasti kolmesta osasta; hankintatarpeen tunnistaminen ja määrittäminen, markkinatutkimus ja potentiaalisten toimittajien arviointi sekä sopimusneuvottelut. Tässä tutkielmassa hankintaprosessin eri vaiheet ja niissä esille tuotava teoria noudattavat näitä kolmea kokonaisuutta. Baily, Farmer, Crocker, Jessop ja Jones (2008, 6-7) taas tunnistavat hankintaprosessin seuraavat vaiheet; tarpeen tunnistus, tarpeen yksityiskohtien määrittely, päätös itse tuottamisesta tai ostamisesta, potentiaaliset toimittajat, toimittajan valinta, sopimusneuvottelut, sopimushallinta, tarkastus ja seuranta, maksu ja viimeisenä tarpeen täyttäminen. Erridgen (1995, 11-12) mukaan hankintaprosessi alkaa hankintaehdotuksella, jota seuraa myös tarvittavan hankinnan tarkistus. Seuraavaksi on toimittajan valinta valitulla menettelyllä, jota lopulta seuraa itse tilaaminen ja toimitus. Näistä tarkastelun ulkopuolelle jää tässä tutkielmassa tilaaminen ja toimitus. Niin kuin materiaali- ja palveluhankinnoissa, myös alihankinnoissa noudatetaan lähinnä samoja prosessivaiheita. Alihankinnoissa voidaan myös tunnistaa vaiheet, kuten tarpeen tunnistaminen ja määritys, kriteerit toimittajavalinnalle, toimittajien arviointi ja valinta sekä suorituksen seuranta (Kakouris, Polychronopoulos & Binioris, 2006).

Sähköiseen hankintaan ja sähköisiin järjestelmiin tutustutaan myös teorian osalta. Tutkielman yksi keskeisistä huomion kohteista on sähköiset hankintajärjestelmät, jotka operoivat yllä mainitun van Weelen kolmen hankintaprosessin kokonaisuuden alla. Monissa sähköisen hankinnan malleissa voidaan näyttää olevan kolme eri osa-aluetta ja kolme eri työkalua; kilpailutus ja sopimusvaihe, transaktiovaihe (esim. katalogityökalut) ja sähköinen laskutus. Tutkielmassa keskitytään lähinnä näistä ensimmäiseen työkaluun, koska sillä voi olla suuri vaikutus yrityksen hankintaprosessin luotettavuuden ja läpinäkyvyyden tarjoamiseksi. Kyseinen työkalu myös muun muassa alentaa uusien toimittajien etsimisen kustannuksia sekä vähentää tarjous- tai tietopyyntöihin kuluvaa aikaa ja työtä. (Baily et al. 2008, 394; Knudsen, 2003) Tai, Ho ja Wu (2010) toteavat, että internetpohjainen sähköinen hankinta on kasvanut tärkeäksi yrityksen työkaluksi parantaessa muun muassa organisaatioiden välisten prosessien

ja interaktioiden tehokkuutta. Heidän tulokset vahvistavat, että sähköisen hankinnan toteutus parantaa sekä strategista että operatiivista hankinnan osa-aluetta. Sitar (2011a) taas esittää artikkelissaan teoreettisen viitekehyksen, jolla kuvaillaan, millainen sähköisen hankinnan muoto soveltuu parhaiten kuhunkin hankintaprosessin vaiheeseen, mukaan lukien operatiiviseen hankintaprosessin osa-alueeseen. Mahalik (2012) taas tavoittelee omassa artikkelissaan sähköisen hankintajärjestelmän tehokkuuden arvioimista case-tapauksen kautta ja toteaa myös loppupäätelmissään, että sähköinen hankinta on vielä kehityskaarensa alkuvaiheessa.

Tutkimuksessa on rajauksia hankintaprosessin tarkastelussa. Tarkastelun ulkopuolelle jätetään hankintaprosessin operatiivinen osuus, joka käsittää ostotilausten teon, laskutuksen ja muun päivittäisen ostotoiminnan ja toimitusten seurannan ja arvioinnin. Tutkimuksessa huomio kiinnitetään sähköiseen hankintaympäristöön ja kohdeyrityksen hankintatyökaluun, joka on käytössä hankintaprosessin strategisessa osa-alueessa, jonka Dai, Narasimhan ja Wu (2005) määrittelevät yrityksen keskeiseksi prosessiksi, jonka avulla yritys tunnistaa hankintatarpeen, kartoittaa toimittajat ja neuvottelee hankinnan samalla ylläpitäen tärkeitä toimittajasuhteita. Tutkimuksen kohdeyrityksenä on yksi yritys, Posti Group Oyj, joka tarjoaa postin, logistiikan ja verkkokaupan palveluita asiakkailleen. Tutkimuksen haastateltavien valinnassa on myös rajauksia ja haastateltujen valintaan perehdytään tarkemmin kappaleessa 4.2.



Kuvio 1. Teoreettinen viitekehys

Teoreettinen viitekehys pyrkii kuvaamaan tutkielman aihepiiriä ja rakennetta sekä havainnollistamaan sähköisen hankintaympäristön käyttöönoton vaikutuksia hankintojen toteutukseen sen strategisella osa-alueella ja myös tarkastelemaan vaikutuksia strategisen hankintaprosessin vaiheisiin. Kuvion esittämät osa-alueet avataan niin teoriaosiossa kuin empiirisessä osiossa kohdeyrityksen tapauksessa. Kuvion 1 sisältämät harmaat nuolet havainnollistavat tutkimuskysymyksiä ja kuvailevat vaikutuksia tarkasteltavan hankintaprosessin alueelle sekä yksittäisiin vaiheisiin.

1.3. Tutkimusmenetelmä ja -aineisto

Tämä kandidaatintutkielma toteutetaan kvalitatiivisia eli laadullisia tutkimusmenetelmiä käyttäen. Kvalitatiivinen tutkimus on Saundersin (2009, 151) mukaan ei-numeerisen aineiston luomista ja/tai sen käyttöä. Työn toteutuksessa käytetään aikaisempaan kirjallisuuteen ja tieteellisiin artikkeleihin perustuvaa sekundaariaineistoa muodostaen tutkielman teoriaosuuden sekä enimmäkseen haastatteluihin perustuvaa primaariaineistoa, joka muodostaa työn empiirisen osuuden. Myers (2013, 120) määrittelee primaaridatan tutkijan itse keräämäksi dataksi esimerkiksi haastatteluiden muodossa. Sekundaaridata on hänen mukaan muun muassa aikaisemmin julkaistua kirjallisuutta ja artikkeleita.

Laadulliselle tutkimukselle on ominaista standardoimattomat haastattelut. Käyttämällä standardoimattomia haastattelumenetelmiä tutkija voi saavuttaa syvällisempää ja rikkaampaa dataa, mutta tarvitsee riittävän määrän kyvykkyyttä toteuttaakseen tällaisia haastatteluita. (Saunders, 2009, 351) Tässä tutkielmassa haastattelut toteutetaan puolistrukturoiduin haastatteluin, jotka sisältävät valmiiksi rakennetun kysymysrungon, mutta haastatteluiden aikana voi herätä uusia kysymyksiä ja keskustelua haastateltavan aiheen ympäriltä (Myers, 2013, 122). Haastatteluin saatavaa aineistoa tulee myös analysoida sen keruun jälkeen. Tutkijan tehdessä kvalitatiivisen aineiston analyysia hänen on hyvä kiinnittää huomiota keräämänsä aineiston arviointiperusteisiin, jotka ilmaisevat analyysin onnistuneisuutta. Kvalitatiivisessa tutkimuksessa aineiston analyysin neljä yleisimmin tunnistettavaa arviointiperustetta on aineiston merkittävyys, riittävyys, kattavuus sekä arvioitavuus/toistettavuus. (Mäkelä, 1990, 47-48) Haastatteluin kerätyn aineiston

tapauksessa on kiinnitettävä huomiota aineiston reliabiliteettiin eli luotettavuuteen ja Flickin (2009, 386) mukaan aineiston luotettavuus perustuu sen todistettavuuteen siitä, mikä osa esitetyistä toteamuksista on aineistonkeruumenetelmän kohteen ja mistä kohtaa alkaa tutkijan oma tulkinta.

1.4. Käsitteet ja määritelmät

Tässä tutkielmassa määritellyn hankintaprosessin van Weele (2014, 8) esittää kuviossa 2 taktisena hankintana (usein rinnastetaan myös strategiseen hankintaan). Tämä tuo esille sen, että englanninkielisessä (esim. amerikanenglanti vs. brittienglanti) akateemisessa kirjallisuudessa ja artikkeleissa hankintaan liittyvät termit ja määritelmät ovat keskenään vaihtokelpoisia ja niitä voidaan käyttää paljon ristikkäin, mikä herättää hämmennystä. Vaikka monet käyttävät hankintaan yhdistettäviä termejä toistensa substituutteina, toiset pystyvät erotella termejä niiden strategisen ulottuvuuden perusteella. (Schoenherr, 2012)

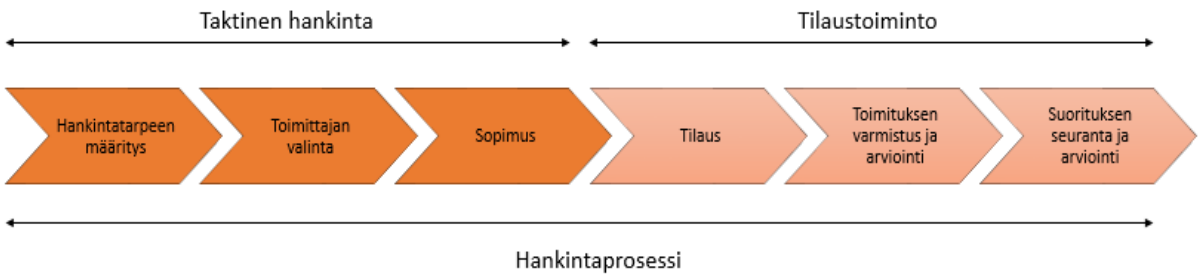
Tämän tutkielman kontekstissa strateginen hankinta määritellään Lysonsin ja Farringtonin (2006, 367) mukaan yhdeksi hankintatoimen avaintoiminnoksi ja prosessiksi, jossa tunnistetaan, valitaan ja kehitetään toimittajia. Engelbrecht-Wiggans ja Katok (2006) määrittelevät sähköisen hankinnan (e-sourcing) kaiken kattavaksi selitykseksi, joka ilmaisee internet-pohjaisten sovellusten käyttöä ostajien ja toimittajien välillä, käyttäen apunaan eri päätöksenteko- ja sopimustyökaluja sekä sähköisiä tarjouskilpailutuksen eri muotoja, kuten käänteiset huutokaupat. Sähköisen hankintaympäristön käyttöönotto tarkoittaa tämän tutkielman kontekstissa siirtymistä irrallisista strategisista hankintatyökaluista ympäristöön, portaaliin, jossa samankaltaiset työkalut ovat yhden ja saman alusta piirissä.

2. HANKINTAPROSESSI JA SEN VAIHEET

Tässä kappaleessa tutustutaan kirjallisuudessa ja tieteellisissä artikkeleissa esitettyyn hankintaprosessiin ja sen strategiseen osa-alueeseen kuuluviin eri vaiheisiin, ensin todeten hankinnan kasvavan merkityksen yrityksille. Anderson ja Katz (1998) toteavat, että yrityksen ulkoa ostamat hyödykkeet ja palvelut ovat tärkeä osatekijä yrityksen kustannuksissa, käsittäen

jopa 80 prosenttia myytyjen hyödykkeiden kokonaiskustannuksista. Johnsonin, Leendersin ja Flynnin (2011, 77) toteavat, että 60 prosenttia koko organisaation kuluista ja menoista on hankintayksikön kontrolloitavissa, joka osoittaa tavaroiden ja palveluiden hankinnan optimoinnin painoarvon yrityksen toiminnassa. Gadde ja Håkansson (1993, 5) toteavat myös, että hankintojen osuuden nousu yrityksissä johtuu yritysten keskittyessä enemmän omaan erikoistumiseensa ja he myös uskovat tämän trendin jatkuvan tulevaisuudessa.

Yritysten hankinnat tulee selkeästi määritellä prosessin vaiheisiin, jotta jokainen hankintaprosessin eri vaiheissa tehtävä toiminto voidaan jäljittää ja tarkistaa (van Weele, 2014, 29). Alla olevassa kuviossa 2 (van Weele, 2014, 8) esitetään hankintaprosessi, jonka taktiseen (strategiseen) hankinnan osa-alueeseen tässä tutkielmassa keskitytään. Osa-alue koostuu kolmesta vaiheesta, joista myös johdetaan tämän kappaleen alakappaleet; hankintatarpeen määritys, toimittajan valinta sekä sopimus.



Kuvio 2. Hankintaprosessi (van Weele, 2014, 8)

Vaikka kuviossa 2 tutkielman kohteena oleva hankintaprosessin osa on esitetty taktisena hankintana van Weelen mukaan, viitataan kyseiseen hankintaprosessin osaan yleisesti strategisena osana – sekä muussa tässä tutkielmassa käytetyssä kirjallisuudessa ja tieteellisissä artikkeleissa, että itse tutkielmassa.

2.1. Hankintatarpeen määritys ja valmistelut

Lysons ja Farrington (2006, 274) tunnistavat neljä hankintatarpeen yksityiskohtien määrityksen tarkoitusta ja tehtävää; osoittaa tarpeen täyttymisen vaatimukset,

kommunikoida ostajan vaatimukset toimittajalle, vertailla toimitettua ostajan vaatimuksiin sekä tarjota todisteita mahdollisen kiistan tapauksessa siitä, millaisia vaatimuksia ostaja on asettanut ja mitä toimittaja on luvannut toimittaa. Tavaran tai palvelun hankinta saa alkunsa tarpeen tunnistamisesta, joka tapahtuu esimerkiksi henkilön tai järjestelmän huomatessa tarpeen, joka yrityksen tulisi täyttää hankintayksikön tuella. Tässä vaiheessa myös on arvon luomiselle suurin mahdollisuus, koska hankintapäällikkö sekä toimittaja voivat osallistua paljon projektin toteutukseen, mutta tämä vaihe mahdollistaa myös innovaatioiden kehityksen yhdessä ostavan yrityksen ja toimittajan välillä. (Johnson et al., 2011, 80-81)

Hankintaprosessin ensimmäisessä vaiheessa, jossa tunnistetaan hankintatarve ja aloitetaan hankittavan tuotteen tai palvelun yksityiskohtien määrittely on yksi tärkeimmistä hankintaprosessin vaiheista. Tähän vaiheeseen laitettu panos määrittelee vahvasti seuraavien prosessin vaiheiden onnistumisen. Vajaavaisuus tässä vaiheessa näkyy ja korostuu seuraavissa hankintaprosessin vaiheissa ja myös huono toimituksen laatu voidaan jäljittää esimerkiksi hankintatarpeen yksityiskohtien määrittelyn puutteellisuuteen tai virheellisyyteen. (van Weele, 2014, 29) Erridge (1995, 138) toteaa myös, että on elintärkeää määritellä hankintatarve tarkasti, jotta yritys voi varmistaa, että hankittu tuote tai palvelu vastaa yrityksen tarpeita ja vaatimuksia.

Erridge (1995, 19) määrittelee tarpeen tunnistamisen erilaisten strategisten kysymysten tutkimiseksi, kuten make-or-buy -päätös, uudet tuote- ja markkina-alueet sekä materiaalit. Näihin etsitään vastausta yhdessä yrityksen muiden liiketoimintayksiköiden, kuten tuotannon ja teknisen osaston kanssa. Tarpeen määrityksen yhteydessä myös määritellään tuotteen tai palvelun fyysisiin ominaisuuksiin ja suorituskykyyn liittyvät yksityiskohdat. Edellä mainittu make-or-buy –päätös on kenties kriittisin strateginen päätös yritysten tuotteiden ja palveluiden tuottamisessa ja se tarkoittaa päätöstä hyödykkeen tai palvelun ulkoistamisesta tai itsetuottamisesta. (Erridge, 1995, 19, 133-134) Van Weele (2014, 33) tunnistaa hankintatarpeen määrityksessä vaatimukset laadun, logistiikan, huollon, lainsäädännön ja ympäristön sekä tavoitebudjetin suhteen.

Hankintatarpeen yksityiskohtien määritys on lähinnä tekninen kuin liiketoiminnallinen vaihe. Kuitenkin hankintayksikön liiketoiminnallinen osaaminen on tärkeä tuki sen tarjotessaan

teknisen osa-alueen työntekijöille tukea muun muassa hintavaihteluiden ja saatavuuden suhteen sekä olemalla uusien kehitysten rajapinnalla. Toki on mahdollista, että liiketoiminnallinen osaaminen sekä tekninen osaaminen yhdistyvät hankintahenkilöstössä, jolloin he voivat kantaa suuremman osan tarpeen määrityksestä. Näiden osaamisten johdosta hankintahenkilöstön tulee huomioida tarvittavan tuotteen tai palvelun markkinoiden kehitystä sekä kypsyyttä: esimerkiksi markkinoilla on voinut syntyä uusia, nykyisiä ratkaisuja parempia ja korvaavia vaihtoehtoja. Myös kehittyviin markkinoihin tulee kiinnittää huomiota, sillä kehityksestä ja toimittajista ei ole paljon aikaisempaa tietoa, mikä samalla vaikeuttaa ennusteiden ja toimittajavalintojen tekoa. (Baily et al., 2008, 141; Hugos, 2003, 49)

On myös mahdollista, että tarpeen määrityksessä kehitetään uusi ratkaisu yhdessä potentiaalisen toimittajan kanssa. Tässä tapauksessa toimittajille tulee olla selvä kuva hankintatarpeen luonteesta sekä vaatimuksista, jotta toimittaja voi esittää innovatiivisia ratkaisuja sekä esimerkiksi parantaa kustannustehokkuutta tai parantaa tarjottua laatua. (Baily et al., 2008, 143; Erridge, 1995, 139) Harley-Davidson, Honda ja Toyota ovat esimerkkiyrityksiä, jotka hallitsevat toimittajan aikaisen osallistuttamisen uusissa projekteissa. Riippuen tarpeesta, toimittajat voivat ottaa valtaa hankintatarpeen määritysvaiheessa jopa siirtymällä ostajan tiloihin tai hallinnoiden ostavan yrityksen järjestelmiä. (Nelson, Moody & Stegner, 2001, 60)

2.2. Potentiaaliset toimittajat ja kilpailutus

Scheuing (1989, 212) tuo esille, että jokainen ostava organisaatio on yhtä hyvä kuin sen toimittajatkin ja hankintayksikköä myös arvostellaan hallittujen toimittajien perusteella. Gadde ja Håkansson (1993, 40) toteavat, että kasvavan yritysten erikoistumisen johdosta toimittajat selittävät keskimäärin jopa puolet ostavien yritysten liikevaihdosta. Hankintahenkilöstön haasteeksi nousee yrityksen tarpeiden sekä markkinoiden tarjoaman saattaminen yhteen ja tämän haasteen kriittisin kohta on selvittää, mitkä toimittajat lopulta valitaan (Johnson et al. 2011, 314).

2.2.1. Potentiaalisten toimittajien tunnistaminen ja valitseminen

Hankintaprosessin vaiheet ovat van Weelen (2014, 33) mukaan käytännössä usein nivoutuneet keskenään. Esimerkiksi hankintatarpeen määrityksessä arvioidaan kustannuksia ja asetetaan teknisiä vaatimuksia, mutta usein tuotteen tai palvelun kehitysvaiheessa ja siihen tarvittavan teknologian määrityksessä hankintahenkilöstöllä on jo muutamia toimittajia mielessä, jotka ovat potentiaalisia ratkaisun tarjoajia. Perinteisesti hankintapäälliköiden vastuulla oli valita toimittaja lähinnä pelkän hinnan – alimman hinnan – perusteella ja se on tänäkin päivänä iso osatekijä, mutta muutkin toimittajavalinnan osuudet ovat vähintään yhtä tärkeitä. (Hugos, 2003, 64) Näistä johtaen, Baily et al. (2008, 201) toteavatkin, että tehdäkseen oikeita toimittajavalintoja hankintahenkilöstön tulee tuntea markkinansa. Tänä päivänä yritykset hakevat toimittajia, joiden kanssa voi aloittaa molempia hyödyttävän yhteistyön, mikä tarkoittaa, että tietyissä hankintatapauksissa toimittajat voidaan valita ennen hankintatarpeen yksityiskohtien määritystä tai sen aikana (Baily et al, 2008, 202).

2.2.2. Hankinnan kilpailutus toimittajien välillä

Johnson et al. (2011, 84) toteavat, että ostajalla on neljä vaihtoehtoista tapaa kommunikoida toimittajien kanssa, kun ei vielä ole sopimusta osapuolien välillä; tietopyyntö, hintaan perustuva tarjouspyyntö, monisyinen tarjouspyyntö (hinta vain yksi osatekijä) sekä avoin tarjouspyyntö. Tietopyyntö on pelkästään tiedon keräämistä toimittajan tarjoamista palveluista ja tuotteista. Hintaan perustuva tarjouspyyntö tehdään lähinnä selkeästi ja yksiselitteisesti määritellyille hankinnoille. Monisyinen tarjouspyyntö on monimutkaisempi ja mahdollistaa toimittajan asiantuntemuksen hyödyntämisen esimerkiksi vaihtoehtoisin ratkaisuin ostajan hankintatarpeeseen. Avoin tarjouspyyntö on samankaltainen edellisen tavan kanssa, mutta paljon harkinnanvaraisempi esimerkiksi neuvotteluiden ja hintojen määrityksen suhteen. (Johnson et al. 2011, 84-85)

Tarjouspyynnöt ja huutokaupat ovat toisiaan osittain täydentäviä tai vastavuoroisia yritysten vähentäessä hankintoihin liittyviä kustannuksiaan. Käänteinen huutokauppa toimii tarjouspyyntöjen, kertaostojen ja kasvotusten tapahtuvien neuvotteluiden vaihtoehtoisena

menetelmänä. (Puschmann & Alt, 2005; Johnson et al., 2011, 107) Sähköisillä huutokaupoilla voidaan vaikuttaa hintaan luomalla kilpailua potentiaalisten toimittajien välille (Puschmann & Alt, 2005). Lysonsin ja Farringtonin (2006, 198) mukaan huutokaupat useimmiten etenevät englantilaisella, hollantilaisella, suljetulla tai käänteisellä huutokauppamenettelyllä. Englantilaisessa menettelyssä haetaan korkeinta tarjousta hyödykkeelle tai palvelulle (myyjän näkökulma). Englantilainen menettely ei toimi kunnolla, jos kaupattavana on tuhansia huudettavia osioita monien erilaisten ostajien välillä. Tässä toimii hollantilainen menettely, joka etenee korkeasta lähtöhinnasta koko ajan alenevasti, kunnes joku huutaa tarjouksen. Suljettu menettely on hyvin samankaltainen tarjouspyyntöihin verrattuna. Siinä tarjoukset pyydetään tiettyyn aikarajaan mennessä ja tarjoukset arvioidaan ja pisteytetään arvosteluasteikon avulla. Taloudellisten ja tehokkaiden sähköisten työkalujen tulo markkinoille johti samalla sähköisten käänteisten huutokauppojen suosion kasvuun. Käänteinen huutokauppamenettely on kasvattanut suosiotaan ja se tapahtuu usein reaaliaikaisesti internetissä hollantilaiseen tapaan eli alenevan hinnan mukaisesti. Näissä huutokaupoissa etukäteen valitut toimittajat kilpailevat keskenään tehden tarjouksia ja useimmiten alin tarjottu hinta voittaa. (Lysons & Farrington, 2006, 198-99; Smeltzer & Carr, 2003; Johnson et al., 2011, 107)

2.3. Toimittajavalinta ja sopimusneuvottelut

Mahdollisen kilpailutuksen päätyttyä ja halutun toimittajan selvittyä on toimittajan valinnan aika. Toimittajan valinta (potentiaaliset ja palkittavat) on Erridgen (1995, 151) mukaan keskeinen ja kenties tärkein tehtävä ostavan osapuolen hankintaprosessissa. Lysonsin ja Farringtonin (2006, 368) mukaan toimittajan valinta määrittää tulevan suhteen ostajan sekä valitun toimittajan välillä sekä suhteen rakenteen, mutta toimittajan valinta vaikuttaa myös tuleviin suhteisiin ja niiden hallintaan niiden toimittajien kanssa, joita ei kilpailutuksen yhteydessä valittu. Toimittajavalinnassa tulee myös tehdä päätökset valittavien toimittajien määrästä, jakelijan vai valmistajan käyttämisestä, toimittajan maantieteellisestä sijainnista, suhteellisesta koosta sekä mahdollisuudesta kehittää toimittajaa, jos sopivaa toimittajaa ei suoraan löydy (Johnson et al., 2011, 322).

Erridge (1995, 170) toteaa, että monissa tapauksissa ostajan ei välttämättä tarvitse toteuttaa kilpailutusvaihetta esimerkiksi erilaisin tarjouspyynnöin, vaan on mahdollista, että ostavalla osapuolella on sitovia kumppanuuksia tai organisaation sisäisiä käytänteitä tiettyjen toimittajien ja tuotteiden suhteen. Hän myös mainitsee mahdolliset sopimusten uusimiset, jotka ei vaadi erityistä hankintatarpeen määritystä ja kilpailutuksen julkaisua. Scheuingin (1989, 280) toteaa, että jokaisen menestyvän hankintapäällikön tulee hallita neuvottelun taito. Hänen mukaansa neuvottelu käsittää ostajan ja myyjän eri näkemysten sovittamisen yhteen kommunikaation avulla. Kaikkia sopimuksia yhdistää se seikka, että sopimuksissa tulee selvitä, miten toimituksen epäonnistuminen tai vajavaisuus hoidetaan. Samalla on varmistuttava, että sopimus tuo riittävän turvan osapuolille rikkomusten varalta. (Erridge, 1995, 174)

3. SÄHKÖINEN HANKINTAYMPÄRISTÖ

Tämä kappale antaa lukijalle kuvan kirjallisuudesta ja tieteellisistä artikkeleista löytyvään tietoon sähköisen hankinnan eri muodoista. Hankintatoimen sähköisten työkalujen ja hankintaympäristön omaksuminen on ollut kasvavana trendinä viime vuosina lähinnä teknologisten innovaatioiden sekä markkinaympäristön muuttumisen ja kilpailun kiristymisen johdosta (Dai et al., 2005). Johnsonin ja Whangin (2002) mukaan internet tarjoaa luonnollisen perustan monille toimittajille ja ostajille löytää toisensa ja harjoittaa tavaroiden ja palveluiden vaihdantaa. Tänä päivänä monet yritykset ovat valjastaneet internetin tuomat ominaisuudet korvaten muun muassa puhelinsoitot ja faksaamisen perusyhteistyön ylläpitämisessä (Bauer, 2001, 30) Vaikka sähköisiä hankintajärjestelmiä ja niiden eri sovelluksia ei ole vielä omaksuttu erityisen laajasti, Johnson ja Klassen (2005) uskovat, että esimerkiksi sähköisen kilpailutuksen työkalut tulevat kuulumaan sähköisten hankintajärjestelmien kokonaisuuteen tulevaisuudessa. Mahalik (2012) sekä Kalakota ja Robinson (2001, 309) myös toteavat, että sähköinen hankinta on vielä alkuajoillaan.

3.1. Sähköiset hankintajärjestelmät, sovellukset ja työkalut

Sähköisestä hankinnasta voidaan tunnistaa eri muotoja ja de Boer, Harink ja Heijboer (2002) tunnistavat kuusi eri sähköisen hankinnan muotoa; sähköiset MRO (Maintenance, Repair, Operations) -hankinnat, web-pohjainen toiminnanohjausjärjestelmä (ERP), sähköinen toimittajien tunnistaminen ja analysointi, sähköiset tieto- ja tarjouspyynnöt, sähköiset käänteiset huutokaupat sekä sähköinen tiedonjako. Hawkingin, Steinin, Wyldin ja Fosterin (2004) mukaan taas sähköinen hankinta voi muodostua muun muassa tarjouskilpailujen julkaisuista ja suorittamisesta, tiedonjaosta ostajien ja toimittajien välillä sekä sähköisestä tilaamisesta. Baily et al. (2008, 394) tunnistavat kolme eri hankintaprosessin aluetta, joista ensimmäinen on sähköinen strateginen hankinta, joka koostuu sähköisistä kilpailutuksista (tarjouspyynnöt ja huutokaupat). Toinen on liiketoiminnallinen hankinta, joka koostuu markkinapaikoista esimerkiksi sähköisten hankintakatalogien muodossa. Kolmas alue on sähköinen maksu ja laskutus, jossa on muun muassa yrityksen hyväksymät maksukortit, sähköisessä muodossa tapahtuva laskutus sekä sen mahdollistama automaattinen laskutus. (Baily et al., 2008, 394)

Sähköisistä hankintajärjestelmistä ja -ympäristöistä puhuttaessa ei voida sivuuttaa sähköisten portaalien osuutta. Sähköinen portaali toimii yrityksen keinona tarjota informaatiota. Tämä tarkoittaa sitä, että portaalin käyttäjien käsillä ei ole pelkkiä toimia tai tietovarastoa, vaan portaali toimii jakaen informaatiota oikeiden tahojen kanssa oikeaan aikaan. Portaaleissa pääsy tietoon ja sen käyttöä voidaan rajoittaa organisaatioiden sisällä erilaisin roolein vastaten käyttäjien statusta organisaatiossa. (Bauer, 2001, 48-49) Kalakotan ja Robinsonin (2001, 310) mukaan portaalit mahdollistavat yrityksen sääntöjen toimeenpanon johdonmukaisemmin sekä antavat paremman kontrollin koko hankintaprosessista.

3.2. Vaikutukset yritykseen ja sen suorituskykyyn

Tallurin, Narasimhanin ja Viswanathanin (2007) mukaan sähköisillä hankintajärjestelmillä ja niiden sovelluksilla keskitytään ja pyritään sujuvoittamaan ja parantamaan koko hankintatoimintoa. Bauer (2001, 21) toteaa, että toimijat voivat jäädä tärkeiden

yhteistyöverkostojen ulkopuolelle, mikäli he eivät seuraa tätä uutta sähköisen kaupankäynnin esille tuomaa tapaa harjoittaa liiketoimintaa. Hänen mukaan tulevaisuudessa toimijat, jotka eivät ole mukana tässä nykyaikaisessa valtavirrassa eivät enää ole kilpailullisia ja muuttuvat näkymättömiksi monilla markkinoilla. Kim et al. (2015) toteavat tutkimuksessaan, että sähköisen hankinnan vaikutus kasvaa tarkasteltavien markkinoiden kilpailullisuuden kasvaessa. Monet yritykset ovat hyötyneet merkittävästi sähköisten hankintajärjestelmien käyttöönotosta, mutta vaikutuksia on hankala mitata, sillä edut tulevat esille lähinnä laadullisina eikä määrällisinä (Mahalik, 2012).

3.2.1. Sähköisen hankinnan tuomat edut ja hyödyt

Erilaiset sähköiset hankintajärjestelmät sekä niiden monet applikaatiot ovat lähinnä kohdennettu parantamaan yrityksen hankintojen tehokkuutta eikä niinkään keskity yritysten väliseen prosessien integrointiin. Sähköisillä hankintajärjestelmillä ja niiden eri sovelluksilla yritykset tavoittelevat alhaisten kustannusten kautta nopeita ja helposti mitattavia etuja. Kyseiset järjestelmät ja niiden sovellukset ovat suosiossa verraten muihin kalliisiin, sekaviin ja pitkälle aikavälille sitoviin integraatio- ja yhteistyöjärjestelmiin. (Cagliano, Caniato & Spina, 2005) Angelesin ja Nathin (2007) mukaan sähköisten järjestelmien käyttöönotto on yksi huomattavia säästöjä yritykselle lupaava kehitystoimi. Esimerkiksi General Electric on arvioinut säästäneensä vuosittain yli 10 miljardia dollaria sähköisten hankintamenettelyjen myötä (Hawking et al. 2004). Esimerkiksi käänteiset huutokaupat voivat luoda käytännössä viidestä 40 prosenttiin säästöjä. Ostaja pystyy luomaan enemmän kilpailua suuren toimittajaotannan keskelle sähköisten käänteisten huutokauppojen avulla, kuin useiden kasvotusten tapahtuvin neuvotteluin. (van Weele, 2014, 45) Bartezzaghi ja Ronchi (2005) tunnistavat, että sähköiset huutokaupat ei ole liiketoiminnallinen mahdollisuus pelkästään vain ostajille, mutta myös toimittajillekin. Toisaalta Williamsin ja Dobien (2011) mukaan sähköisiä käänteisiä huutokauppoja käytetään joko vaihtoehtoisena tai laajentavana keinona kasvotusten tapahtuviin neuvotteluihin sekä sähköpostitse ja puhelimitse tapahtuviin neuvotteluihin.

Sähköisillä hankintajärjestelmillä ja sen sovelluksilla on monia etuja: tärkeimpiä etuja on muun muassa sähköisen hankinnan mahdollistama joustavuus erilaisten hankintapäätösten teossa

sekä hintojen madaltuminen (Sitar, 2011b). Van Weele (2014, 45, 49) tunnistaa etuja esimerkiksi sähköisissä huutokaupoissa, jotka tuovat merkittäviä säästöjä sekä mahdollistavat kovemman kilpailun luomisen suuremman toimittajaryppään keskelle verrattuna perinteiseen tarjouskilpailuun. Hawking et al. (2004) ja Talluri et al. (2007) ovat koonneet sähköisten hankintojen muutamia etuja, kuten hankintaprosessin läpimenoajan lyheneminen, sopimusten ohjeidenmukaisuuden paraneminen, toimitusketjun läpinäkyvyyden paraneminen, hankintapäätösten teon tehostuminen sekä parantuminen tiedonvaihdon koordinoinnissa ja toimittajien integroinnissa. Myös Pelegin, Leen ja Hausmanin (2002) mukaan sähköisten hankintojen erilaisilla ratkaisuilla ostajat saavuttavat laajemman otannan potentiaalisia toimittajia ja voivat neuvotella sopimuksissa hinnoista paremmin. Lisäksi hekin toteavat, että suorien hankintojen automatisointi lyhentää hankintojen läpimenoaikaa. Suoria hankintoja ovat lähinnä hyödykkeet, jotka kuuluvat tuotannossa tehtyyn lopputuotteeseen (Johnson et al. 2011, 56). Kalakota ja Robinson (2001, 315) lisäävät näiden lisäksi vähentyneen ohiostojen (ei-hyväksyttyjen hankintakanavien kautta tapahtuva hankinta) määrän sekä raportointi-informaation laadun paraneminen tukitoimintojen ja hankintayksikön tiiviimmän integraation avulla. Bailyn et al. (2008, 395) mukaan sähköiset hankintatyökalut tuovat yrityksille hyötyä reaaliaikaisen informaation tuottamisen ja paperittomuuden aiheuttaman nopeuden muodossa.

3.2.2. Sähköisen hankinnan tuomat haasteet

Vaikka sähköisten hankintajärjestelmien käyttöönotolla nähdään kasvavaa hyväksyntää yritysten keskuudessa ja voidaan nähdä monia syitä, miksi sellainen kannattaa organisaatiossa implementoida hankintojen tehostamiseksi, siihen liittyen on myös esteitä ja haasteita toimittajien keskuudessa. Baily et al. (2008, 403) nostavat esille muun muassa luottamuksen ja turvallisuuden tunteen puutteen, toimittajien asiantuntemuksen alhaisen tason sähköisistä hankintajärjestelmistä ja heikot toimittajasuhteet sekä alhaisen prioriteetin erilaisiksi sähköisten hankintajärjestelmien hyväksymisen ja käytön esteiksi.

Johnson ja Klassen (2005) toteavat, että esimerkiksi sähköisten käänteisten huutokauppojen käyttö voi hankaloittaa ostajan ja toimittajien välisiä suhteita. Bartezzaghi ja Ronchi (2005) tuovat esille artikkelissaan sähköisten hankintajärjestelmien käyttöönoton Italiassa ja

toteavat selvästi, että toimittajat eivät pidä sähköisien hankintajärjestelmien työkaluista – erityisesti huutokaupoista, sillä he kokevat niiden rajoittavan heidän valtaansa sopimuksen yksityiskohtien määrityksessä. Yksi tekijä joka myös selittää alhaisen sähköisten hankintajärjestelmien omaksumisen on se, että sen käyttöönotto ja implementointi, on erittäin monimutkainen prosessi ja sen tuomat hyödyt voidaan nähdä vasta pitkällä aikavälillä (Sitar, 2011b). Myös toimivien sähköisten hankintajärjestelmien ja –ympäristöjen onnistunut rakentaminen on haaste ja mahdollinen ongelma, sillä Dai et al. (2005) huomauttavat, että hankintayksiköt valmistelevat kaikki sähköiset tarjouskilpailut ja he toimivat ikään kuin pullonkaulana varsinkin korkean kysynnän ja volyymin aikoina, jolloin hankintahenkilöstä kuormitetaan paljon.

Sähköiset ja verkossa tapahtuvat käänteiset huutokaupat voivat olla myös haitallisia yhteistyön kannalta. Emiliani ja Stec (2002) toteavat, että kyseisten huutokauppojen käyttö voi tuoda tahattomia seuraamuksia, kuten kilpailuedun pienentymisen pitkällä aikavälillä sekä toimittajasuhteiden tietotaidon kehittämisen hankaloituminen. He myös mainitsevat, että saavutetut nettosäästöt koetaan liian vähäisiksi verrattuna tehtyyn työmäärään huutokaupan kanssa. Patel (2005) huomioi, että jotkut ostajat käyttävät sähköisiä huutokauppoja pelkästään saavuttaakseen alhaisimman mahdollisen hinnan asettaen toimittajat samalla toisiaan vastaan, joka puolestaan vaikuttaa toimittajien kokemukseen ja haluun osallistua tulevaisuudessa sähköisiin huutokauppoihin heidän toiminnan kannattavuuden kustannuksella.

Positiiviset seikat	Negatiiviset seikat
• **Säästöjä** (Angeles & Nath, 2007; Hawking et al, 2004; van Weele, 2014) • **Laajempi otanta potentiaalisia toimittajia kilpailutuksessa** (van Weele, 2014; Peleg, Lee & Hausman, 2002) • **Vähentyneet ohiostot ja raportoinnin laadun paraneminen** (Kalakota & Robinson, 2001) • **Reaaliaikainen informaatio ja paperittomuus** (Baily et al, 2008) • **Läpinäkyvyyden ja joustavuuden paraneminen** (Hawking et al, 2004; Sitar, 2011) • **Läpimenoaikojen lyheneminen** (Peleg, Lee & Hausman, 2002; Hawking et al, 2004; Talluri et al, 2007)	• **Asiantuntemuksen puute aiheesta voi aiheuttaa vastavirtaa** (Baily et al, 2008) • **Toimittajat kokevat neuvotteluvallan pienenemisen** (Bartezzaghi & Ronchi, 2005) • **Käyttöönotto työläs ja aikaa vievä** (Sitar, 2011) • **Huutokaupan tuomat riskit toimittajasuhteisiin** (Johnson & Klassen, 2005; Emiliani & Stec, 2002; Patel, 2005)

Kuvio 3. Sähköisen hankinnan vaikutukset koottuna

Kuviossa 3 on koottuna esitetty sähköisen hankinnan adoptointiin, jalkauttamiseen ja käyttöön liittyviä positiivisia ja negatiivisia seikkoja, joita nostetaan teoriaosuudessa tässä tutkielmassa esille.

4. SÄHKÖISEN HANKINTAYMPÄRISTÖN VAIKUTUKSET HANKINTAPROSESSIIN

Edellä perehdyttiin hankintaprosessin ja sähköisten hankintojen teoriaan pohjustaen tämän kappaleen aihepiiriin, joka muodostaa tutkimuksen empiirisen osuuden. Tässä kappaleessa kerrotaan lyhyesti tutkimuksen kohdeyrityksestä Posti Group Oyj:stä, tutkimuksen toteutuksesta sekä tutustutaan Postin konsernihankinnan käyttämiin hankintatyökaluihin ja strategiseen hankintaprosessiin. Kappaleessa käytettävä tutkimusaineisto kerättiin kahdella ryhmähaastattelulla, jotka kohdistettiin sekä konsernihankintojen kehitystiimille eli hankkeen projektipäälliköille, että kahdelle kuljetuskategoriaa edustavalle hankintapäällikölle. Koko organisaatiota koskevia yleisesti havaittavia vaikutuksia hankintoihin esitellään kappaleessa 4.4. lähinnä haastateltujen projektipäälliköiden kommenttien mukaisesti ja kappaleessa 4.5. mennään syvemmälle hankintaprosessiin ja havaittuihin vaikutuksiin hankintaprosessin eri vaiheissa hankintaympäristön uudistamisen jälkeen.

4.1. Kohdeyrityksen esittely

Tutkielman kohdeyrityksenä on Posti Group Oyj, joka toimii palveluyrityksenä 10 maassa ympäri maailman tarjoten älykkäitä ja asiakaslähtöisiä postin ja logistiikan ratkaisuja asiakkailleen. Posti on Suomen valtion omistama yritys, jolla on lähes 400 vuotta pitkä historia posti- ja logistiikkapalvelujen tarjoamisesta. Posti työllistää noin 20 500 työntekijää, joiden voimin sen liikevaihto vuonna 2016 oli 1 608 miljoonaa euroa. Konsernin liiketoiminta jakaantuu neljään osaan Postipalveluihin, Paketti- ja logistiikkapalveluihin, Itella Venäjään sekä OpusCapitan taloushallinnon palveluihin. (Posti, 2017).

Postin Hankinta käyttää yli 8 000 toimittajaa, joita hallitaan hankintakategorioiden kautta. Kyseisillä kategorioilla on toimittajista ja hankinnoista vastaavat hankintapäällikkönsä ja kategorioita johtavat kategoriapäälliköt. Postin Hankinnalla on lisäksi kehitysyksikkö, joka

vastaa muun muassa hankintojen toteutuksen kehityksestä, hankintajärjestelmistä ja raportoinnista. Koko hankinnan noin 20 hengen tiimiä johtaa hankintajohtaja. Postin Hankinta on myös tiiviissä yhteistyössä P2P-yksikön (Procure-to-Pay) kanssa, joka vastaa Postin hankintojen operatiivisen osan toteutuksesta ja kehittämisestä koko konsernin tasolla.

4.2. Tutkimuksen toteutus

Haastattelut toteutettiin Postin pääkonttorilla Helsingin Ilmalassa suorittamalla kaksi noin tunnin mittaista ryhmähaastattelua, jotka nauhoitettiin älypuhelimen avulla haastateltujen luvalla. Haastateltujen antamat vastaukset, joita tässä työssä käytetään, esitetään anonyymisti. Haastatellut valittiin sen mukaan, kuinka lähellä he ovat toimineet hankintaympäristön luomista ja kehittämistä, sekä käyttöasteen mukaan. Käyttöasteella tässä kontekstissa tarkoitetaan hankintaympäristön käytön laajuutta ja monipuolisuutta, joita tässä tutkimuksessa haastatellut omasivat eniten kaikista potentiaalisista haastateltavista. Haastateltaviksi valittiin yhteensä neljä henkilöä: kaksi hankinnan kehitystiimistä ja kaksi kuljetuskategorian hankintapäällikköä. Haastateltavien tietotaidot ja kokemukset tuovat riittävän kirjon arvioitaessa haastatteluista saadun aineiston luotettavuutta. Liitteen 2 haastattelukysymyksissä esitetty termi Bravo viittaa Postin käytössä olevaan sähköiseen hankintaympäristöön. Haastatteluiden avulla pyritään hahmottamaan uusi hankintaympäristö, sen käyttöönoton syitä ja vaikutuksia strategiseen hankintaprosessiin. Nauhoitetut ryhmähaastattelut kirjoitettiin karkeasti auki kiinnittäen huomiota pääseikkoihin, jotka nousivat haastatteluissa esille ja tuovat tutkielmalle lisäarvoa.

Haastateltavien kokemus hankintatoimen alueella on keskenään vaihtelevaa, kuten myös koulutustausta, mutta tietotaito ja osaaminen ovat laadukkaalla tasolla. Hankintaympäristön kehityksessä mukana olevat projektipäälliköt ovat molemmat korkeakoulutettuja yksi tekniikan puolelta ja toinen kaupalliselta puolelta. Molemmat ovat luoneet uraa hankintatoimen alueella yli 10 vuotta ostotehtävistä sähköisten hankintajärjestelmien kehitystehtäviin ja hankintaan liittyvien hankkeiden vastuurooleihin. He ovat Posti Hankinnan kehitystiiminä hankintatyökaluista ja -käytännöistä vastaavat henkilöt ja he ovat vahvasti mukana Postin 1Sourcing -hankkeessa uuden hankintaympäristön kehittämisessä ja sen

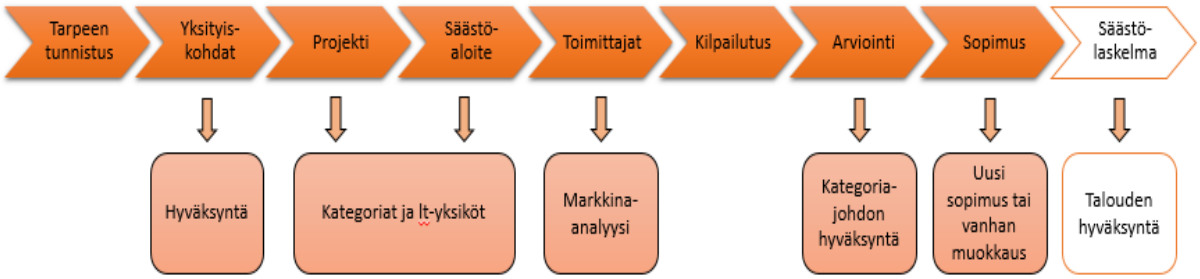
jalkauttamisessa koko organisaatioon. Hankintapäälliköiden urat eroavat toisistaan merkittävästi toisen omatessa reilun 35 vuoden työkokemuksen Postin työntekijänä monissa eri tehtävissä edeten koulutuksien avulla konsernin hankintatehtäviin. Toinen hankintapäällikkö on ollut Postilla noin 3 vuotta hankintatehtävissä korkeakoulutaustalla. Heillä vastuualueina on kuljetuksen alihankinta sekä ajoneuvoihin liittyvä hankinta.

4.3. Kohdeyrityksen hankintaprosessi ja hankintaympäristö

Tässä kappaleessa tutustutaan Postin noudattamaan strategiseen hankintaprosessiin sekä Postin implementoimaan sähköiseen hankintaympäristöön, johon viitataan jatkossa hankintaportaalina. Kappaleessa esitetään yksityiskohtaisesti hankintaprosessin eri vaiheet ja uuden hankintaportaalin ominaisuudet ja työkalut.

4.3.1. Kohdeyrityksen hankintaprosessi

Tutkimuksessa keskitytään Postin hankintaprosessin strategiseen osa-alueeseen, jota he kutsuvat ”Source-to-Contract -prosessiksi” (S2C-prosessi). Kyseinen hankintaprosessi on havainnollistettu alla olevassa kuviossa 4 ja myös avattu yksityiskohtaisesti alla.



Kuvio 4. Posti Group hankintaprosessi

Hankintaprosessi alkaa samoin tavoin kuin edellä teoriaosiossa (kappale 2.1.) esitetään eli hankintatarpeen tunnistamisella, joka voi tulla työntekijältä, liiketoimintayksikön johdolta tai hankintapäälliköltä. Hankintatarve voidaan tunnistaa esimerkiksi havaitsemalla jonkin tietyn ominaisuuden laadun heikkous tai tehottomuus. Myös spend-analyysi on käyttökelpoinen menetelmä tunnistaessa hankintatarvetta. Spend-analyysin tarkoituksena on selvittää mihin

ja miten yrityksen rahoja käytetään; mille toimittajille, mihin tuotteisiin ja palveluihin ovat tarkastelun kohteena, kuten myös rahan määrät ja transaktioiden määrät (Heath, 2006).

Seuraavassa vaiheessa määritellään hankinnan yksityiskohdat, joihin kuuluu muun muassa määrät, laatuvaatimukset ja toimitusvaatimukset. Tässä vaiheessa tarvitaan liiketoimintayksikön hyväksyntä rahan käyttöön kyseisen hankinnan toteuttamiseksi. Toinen haastatelluista hankintapäälliköistä huomioi, että ajoneuvokategoriassa hankintatarpeiden yksityiskohtien määrittely on pitkälle standardoitu; joskus nykyiset ja lyhyen ajan päästä poistuvat ajoneuvot pääosin asettavat yksityiskohtaiset vaatimukset korvaaville hankinnoille.

Seuraavaksi luodaan projekti hankintaportaalissa ja samaten luodaan säästöaloite tai -suunnitelma. Tässä vaiheessa hankintapäällikön hankintaportaaliin luomat, sekä hankintaprojekti, että säästösuunnitelma linkitetään heti asianmukaisiin hankintakategorioihin ja liiketoimintayksiköihin. Tämä mahdollistaa kaikkien projektin jäsenien mukanaolon hankintatapahtumassa ja tietoon pääsyn kivuttomuuden, sillä lähes kaikilla tärkeillä osallisilla on käyttäjäprofiili Postin hankintaportaalissa.

Hankintaprosessi jatkuu toimittajakandidaattien kartoittamisella ja valitsemisella markkina-analyysin avulla. Tässä vaiheessa kuten esitetyssä teoriassakin todetaan (kappale 2.2.), monesti hankintapäälliköillä sekä muilla hankintaan kytkeytyneillä osapuolilla voi olla jo muutama potentiaalinen toimittaja mielessä. Paljon riippuu hankinnan tyypistä ja tärkeydestä, kuinka paljon tähän vaiheeseen kuluu aikaa. Toimittajamarkkinoiden analyysia avittaa hankintaportaalissa tapahtuva toimittajien luokittelu (strateginen toimittaja – ad hoc -toimittaja -akselilla) sekä toimittajien kategorisointi toimialojen mukaisesti. Postin hankintahenkilöstön ajan hermolla oleva toimittajamarkkinoiden tuntemus omilla osa-alueillaan mahdollistaa hankintaprosessin tehokkuuden sekä korkean laadun toimittajan valitsemisessa.

Kun potentiaaliset toimittajat on valittu, seuraa kilpailutuksen suunnittelu, julkaisu ja toteutus. Hankintaprojektista riippuen pelkät tarjouspyynnöt voivat riittää, mutta sähköiset huutokaupat voivat mahdollistaa entistä merkittävämmät kustannusedut ostajalle. Jotta huutokauppa olisi järkevää toteuttaa, toinen haastatelluista hankintapäälliköistä toteaa, että

huudettavan kohteen tulee olla korkea volyymiltaan sekä riittävän houkutteleva rahallisesti. Hankintatapahtuman jälkeen on yhden tai useamman toimittajan valitseminen, joka myös hyväksytetään kategorian johdolla. Hyväksynnän hakeminen on välttämätön askel prosessissa ja tärkeää erityisesti kuljetuskategoriassa, jossa kuljetuspäälliköt pääsevät tekemään itsenäisesti kilpailutuksia, joiden rahallisen arvon mukaan hyväksyntä haetaan hankintakategorian lisäksi joko aluepäälliköltä tai tuotantopäälliköltä. Tämä järjestely vähentää hankintapäälliköiden työtaakkaa tässä vaiheessa ja he voivat näin keskittää aikaansa muihin asioihin.

Toimittajavalinnan jälkeen seuraa osapuolien välille tehtävä sitova asianmukainen sopimus, joka voi olla hankintakohteesta ja valitusta toimittajasta riippuen täysin uusi sopimus, jonka luomiseen voi mennä enemmän aikaa sopimuksen yksityiskohtia määritellessä. Toinen vaihtoehto on muokata edeltävää voimassa olevaa sopimusta, jolloin edellä esitetyt hankintaprosessin vaiheet eivät välttämättä toteudu. Sopimuksen teossa luodaan toimittajien, lakiosaston ja asianmukaisen liiketoimintayksikön kanssa kaikkia miellyttävä ratkaisu sopimuksen muotoon.

Sopimuksen teon lomassa myös kiinnitetään huomiota saavutettaviin säästöihin sopimuksen myötä ja hankinnasta syntyvät potentiaaliset säästöt lasketaan ja päivitetään alkuperäiseen säästösuunnitelmaan. Tämän lisäksi kyseiset säästöt hyväksytetään säästösummasta riippuen joko kategorian johdolla tai talousosaston puolella. Näiden vaiheiden jälkeen hankintakohde voidaan esimerkiksi tuotteistaa ja perustaa ostokatalogityökaluun tulevia ostotilauksia varten.

4.3.2. Kohdeyrityksen hankintaympäristö

Bailyn et al. (2008, 394) mukaan ilman oikeita strategisia päätöksiä sähköisten hankintatyökalujen avulla ei voida luoda toimivaa operatiivista hankintaprosessin osa-aluetta. Haastateltujen projektipäälliköiden mukaan Postilla oli ennen sähköisen hankintaportaalin käyttöönottoa monta erillistä hankintatyökalua, jotka eivät kommunikoineet keskenään. Edellisten hankintatyökalujen välillä tieto kulki heikosti tai ei kulkenut ollenkaan, mikä johti muun muassa siihen, että tietoa jouduttiin yhdistelemään erillisistä hankintatyökaluista saatavilla olevien raporttien avulla. Keskenään irrallisten hankintatyökalujen tapauksessa

tuotettiin projektipäälliköiden mukaan dataa, jonka käytettävyys oli todellisuudessa alhainen. Erilliset ja keskenään huonosti kommunikoivat hankintatyökalut johtivat niiden käytön osittaiseen vaillinaisuuteen ja joissakin tapauksissa käytettävissä olevia hankintatyökaluja tai niiden osia ei heidän mukaan käytetty ollenkaan.

Haastateltujen projektipäälliköiden mukaan edelliset käytössä olevat hankintatyökalut olivat tulleet heidän näkökulmastaan aikansa loppuun ja myös erillisten hankintatyökalujen käyttämisestä aiheutui käyttökustannuksia sekä ylläpitokustannuksia, jotka osoittautuivat lopulta merkittäviksi. Heidän mukaan myös parempi käytettävyys sekä kustannustekijät ajoivat kohti yhtenäisen hankintaympäristön kehitystä. Myös käytön levittäminen muuallekin organisaatioon, kuin hankintayksikköön oli yksi halutuista ominaisuuksista. Tavoitteena Postilla oli löytää nykyaikainen työkalu, jonka käyttökustannukset olisivat pitkällä aikavälillä suhteellisen alhaiset.

Postin käytössä oleva hankintaportaali on BravoSolutionin tarjoama SaaS-pohjainen hankintatyökalu, joka on tuotenimeltään BravoAdvantage. Näin ollen myös palvelun ylläpito ja kehitys on toimittajan vastuulla. BravoSolution oli Postin näkökulmasta oikea palveluntarjoaja, heidän tarjotessaan kokonaisuuden, joka kattaisi Postin koko strategisen hankintaprosessin. Kyseisen palveluntarjoajan valintaan vaikutti myös käyttökustannusten selkeys sekä niihin vaikuttaminen käyttäjien määrää muuttamalla tarpeen mukaisesti. Näiden lisäksi kyseisen palveluntarjoajan valintaa vahvisti suomalainen tiimi sekä mahdollisuus suomenkieliselle käyttöliittymälle, mitkä mahdollistavat myös hankintaportaalin muokkaamisen tarpeiden mukaisesti erittäin nopeasti, ilman erillisten kehitysprojektien aloittamista. Toinen haastatelluista projektipäälliköistä myös toteaa, että hankintajärjestelmien tarjoajien markkinoilla on liikennettä, sillä kyseisten palveluiden toimittajat, kuten BravoSolution, laajentavat valikoimaansa. Esimerkiksi operatiiviseen hankintaan keskittyvät palveluntarjoajat huomaavat tarvetta siirtyä myös tarkastelemaan strategiselta puolelta löytyviä mahdollisuuksia kehittää ja tarjota tuotteita asiakkaille. Schoenherr (2012) toteaa myös, että sähköisen hankinnan hyötyjen tunnistaminen on johtanut nopeaan tarjonnan kasvuun sähköisen hankinnan ratkaisujen markkinoilla.

Työkalu, jota Posti käyttää on hankintaportaali, mutta ne toiminnot, jotka sen sisällä ovat olemassa, muodostavat yhdessä hankintaympäristön (kuvio 5). Hankintaportaaliin sisältyy monia erilaisia ominaisuuksia, joista on tehty mahdollisimman käyttäjäystävällisiä niin Postin työntekijöille kuin Postin toimittajille. Korkealaatuinen toimittajahallinta sekä toimittajasuhteiden ylläpito ovat tärkeimpiä taustalla olevia osatekijöitä ja mahdollistajia hankintaympäristön laadukkaalle ja onnistuneelle hyödyntämiselle hankintaprosessin eri vaiheissa.

Kuvio 5. Sähköinen hankintaympäristö

Sähköinen hankintaympäristö koostuu kuvion 5 mukaisesti kuudesta eri osiosta; toimittajahallinnasta ja yhteistyöstä, sähköisestä kilpailutuksesta, sopimusten hallinnasta, projektinhallinnasta, säästötoiminnoista sekä erilaisista analyysityökaluista. Toimittajahallinta- ja yhteistyöosio sisältää muun muassa kategorioittain tapahtuvan toimittajakannan ylläpidon sekä potentiaalisten toimittajien kutsumisen portaaliin. Sähköiseen kilpailutusosioon kuuluu muun muassa tieto- ja tarjouspyyntöjen eri muodot sekä sähköisen huutokaupan erilaiset variaatiot. Sopimushallintaan sisältyy esimerkiksi voimassa olevien ja loppuneiden sopimusten tilanteen seuranta ja muokkaaminen. Projektinhallinta

mahdollistaa esimerkiksi projektityönkulkujen luomisen, josta seuraa parempi Postin strategisen hankintaprosessin noudattaminen. Projekteihin voi luoda sekä raskaampia ja työläämpiä työnkulkuja, joita noudattaa, tai kevyempiä versioita, esimerkiksi pieniä tai pitkälle standardoituja kilpailutuksia varten. Säästötyökalun avulla voi tehdä säästölaskelmia sekä -suunnitelmia ja myös niiden seuranta on mahdollista. Hankintaportaalissa löytyy erillinen analytiikkaosio, joka on uusi ominaisuus, jonka avulla voi esimerkiksi helposti tarkastella voimassa olevien sopimusten tilaa tai kilpailutusten määrää tietyllä aikavälillä, mikä osittain vähentää raportoinnin tarvetta. Projektinhallintatyökalu liittyy edellä mainittuihin osioihin vahvasti, sillä se mahdollistaa esimerkiksi vanhojen kilpailutusten kopioitavuuden sekä valmiiden kilpailutuspohjien hyödyntämisen. Hankintaportaalissa on myös mahdollista linkittää eri objekteja ja kokonaisuuksia tiettyyn hankintaprojektiin, jolloin projektien johtaminen helpottuu kaikkien osallisten päästessä käsiksi projektiin liittyviin yksityiskohtiin, kuten tarjouksiin ja sopimuksiin.

4.4. Hankintaympäristön vaikutukset hankintojen toteutukseen

Tässä kappaleessa selvennetään, millaisia vaikutuksia sähköisen hankintaympäristön käyttöönotolla on Postin hankintojen toteutukseen kokonaisvaltaisesti ja hankintakategoriasta riippumatta. Kalakotan ja Robinsonin (2001, 322) mukaan sähköisen hankintajärjestelmän käyttöönotto vaatii hankintaprosessin uudelleenrakentamisen. Postin hankintaprosessia ei haastateltujen projektipäälliköiden mukaan erityisesti rakennettu uudelleen tai muokattu paljoakaan, sillä heidän mukaan Postille on pitkään ollut ominaista vahva prosessiajattelu muun muassa hankintaprosessin kohdalla. Hankintaprosessin mallintamista varten apuna käytettiin BravoSolutionin konsultteja. Tarkoituksena oli toisaalta löytää parhaita käytäntöjä ja toisaalta muokata hankintaportaalin toiminnot sopimaan ja varmistamaan Postin strategisen hankintaprosessin noudattamisen. Aikaisemmin Postilla toimittaja kutsuttiin melko vapaasti eri hankintatyökalujen käyttökohteisiin ilman toimittajien etukäteen tapahtuvaa hyväksyntää, vaikka ohjeistus olikin yleisesti annettu, että toimittajat tulee etukäteen arvioida sekä hyväksyä. Haastatellut projektipäälliköt toteavat, että hankintaportaaliin luotu hankintaprosessi pakottaa portaalin käyttäjän kutsumaan toimittajan ensin portaalin käyttäjäksi ja samalla arvioimaan toimittajan. Toimittajan rekisteröityessä

portaaliin heidän tulee täyttää Postin Toimittajien menettelyohjeiden (Code of Conduct) esittämät vaatimukset vastuullisen liiketoiminnan harjoittamisesta. Näin voidaan varmistaa myös Postin hankintapolitiikan noudattaminen, jonka mukaan Posti muun muassa käyttää vain tarkistettuja ja arvioituja toimittajia. Hankintaportaalin ominaisuudet, kuten työnkulkujen luominen, tekee määritellyn hankintaprosessin seuraamisen entistä muodollisemmaksi sekä yhteneväksi jokaiselle toimittajalle. Hankintaprosessin eri vaiheiden noudattaminen on parantunut samalla tehden koko hankintaprosessista paljon läpinäkyvämmän.

Vaikutuksia on havaittavissa myös muutenkin kuin pelkästään hankintaprosessin suhteen. Haastateltujen projektipäälliköiden mukaan hankintaportaalin käyttöönotto on tuonut paljon parempaa näkyvyyttä erilaisiin hankintatilanteisiin, josta esimerkkinä Venäjän toimintojen näkyvyyden parantuminen. Tämä johtaa heidän mukaan laajempaan ja laadukkaampaan konsernin yhteisten toimintatapojen noudattamiseen sekä hyödyntämiseen. Haastatellut myös mainitsevat raportoinnin tarpeen vähentymisen sekä säästötilanteen tehokkaamman seurannan (kuukausiseuranta) esimerkkeinä positiivisista vaikutuksista verrattuna aikaan, jolloin käytössä oli irrallisia ja huonosti keskenään kommunikoivia hankintatyökaluja. Raportoinnin tarpeen vähentymisen syynä on selkeästi se, että kaikki tarvittava tieto on hankintaportaalista saatavilla suoraan lähes kenen tahansa organisaation käyttäjän toimesta. Haastatellut kuljetuskategorian hankintapäälliköt vahvistavat, että kun kaikki tarvittava tieto on keskitetysti saatavilla hankintaportaalissa, vähentää se ylimääräisten sähköpostien vaihdantaa sekä puhelinsoittoja niin muiden organisaation funktioiden, kuin toimittajienkin kanssa. Näiden ohessa hankintapäälliköt tunnistavat myös manuaalisen työn vähenemisen. Myös operatiivisen hankinnan P2P-tiimille kohdistuvat kyselyt esimerkiksi maksuehdoista vähentyvät hankintaportaalista helposti saatavan tiedon johdosta.

4.5. Hankintaympäristön vaikutus hankintaprosessiin

Tässä kappaleessa tarkastellaan kuljetuskategoriassa tunnistettaviin vaikutuksiin sähköisen hankintaympäristön käyttöönoton myötä ja tutustutaan tarkemmin strategiseen hankintaprosessiin ja sen eri vaiheisiin. Haastateltujen kuljetuskategoriaa edustavien

hankintapäälliköiden mukaan strategisen hankintaprosessin alkuvaiheilla ei hankintaportaalilla ollut erityisen nähtävää roolia, ainakaan kuljetuskategoriassa. Erona edelliseen tilanteeseen, jossa käytössä oli erillisiä hankintatyökaluja, he toteavat, että muutkin liiketoimintayksiköt kuin hankinta ovat paremmin mukana hankintatyökalujen käytössä, mikä oli yksi halutuista tekijöistä koko hankkeen takana. Edellisessä tilanteessa esimerkiksi kuljetus- ja aluepäälliköt eivät käyttäneet hankintatyökaluja ollenkaan eivätkä olleet niiden kanssa mitenkään tekemisissä, mutta hankintaportaalin käyttöönoton myötä he voivat esimerkiksi luoda itse tarjouspyyntöjä.

Hankintatarpeen yksityiskohtien määrityksessä kuljetuskategorian kohdalla yksityiskohtien määrittely voi olla hyvin pitkälle standardoitu, joten hankintaportaalin tarjoamat mahdollisuudet eivät välttämättä ole erityisen käyttökelpoisia tässä vaiheessa, mutta voivat olla paljon enemmän näkyvillä esimerkiksi ICT-hankkeissa (tieto- ja kommunikaatioteknologia), joissa toimittaja voi olla mukana vahvasti jo ratkaisun tai palvelun suunnitteluvaiheessa. Toisen haastatellun hankintapäällikön mukaan esimerkiksi ajoneuvokategorian hankinnat määräytyvät melko vahvasti poistuvan kaluston tai eri lainsäädännöllisten seikkojen mukaisesti.

Hankintapäälliköiden mukaan kommunikointi koko hankintaprosessin aikana on muuttunut hankintaportaalin tulon jälkeen. Heidän mukaan ennen toimittajan ei periaatteessa tarvinnut olla rekisteröityneenä mihinkään järjestelmään, vaan pelkkä sähköpostiosoite riitti toimittajan kutsumiseen esimerkiksi kilpailutuksiin. Toimittaja myös pystyi ottamaan yhteyttä suoraan tuotannossa oleviin henkilöihin ja myös toisin päin, mutta tällä hetkellä ja tulevaisuudessa lähes kaikki viestintä tulisi tapahtumaan pelkästään hankintaportaalin kautta käyttäen esimerkiksi projektien sisältä löytyvää viestitoimintoa. Toinen haastatelluista hankintapäälliköistä myös toteaa, että vaikka hankintaportaali on käytössä, kommunikointia edelleen tapahtuu paljonkin sähköpostien välityksellä, koska hankintaympäristön käyttöönotto on vielä alkuvaiheessa ja muutos vie aikaa.

Tiedon keskitetty saatavuus kaikille osapuolille johtaa heidän mukaan ylimääräisen kommunikoinnin vähenemiseen. Enää hankintapäälliköiden ei tarvitse lähetellä sähköposteja liittyen tiettyyn projektiin koko ajan, sillä kaikki on näkyvillä hankintaportaalissa tietyn

projektin alla. Näin ollen kaikki tärkeä tieto ei ole yksittäisten henkilöiden sähköposteissa, työlaatikoissa tai jopa ulkomuistissa. Tämä koituu eduksi heidän mukaan esimerkiksi tuuraustapauksissa tai kun projektissa mukana olevat henkilöt vaihtuvat, jolloin tiedon jakaminen on tärkeää. Tiedon keskitetty saatavuus näkyy myös hankintapäälliköiden mukaan kilpailutusten projektirunkojen hyödyntämisessä. Ne mahdollistavat keskenään samankaltaisten projektien kopioimisen ja samalla myös voivat standardoida tietyn hankintaprosessin vaiheen melko pitkälle. Nämä mahdollistavat muidenkin kuin hankintahenkilöstön kyvyn toteuttaa kilpailutuksia, mikä taas vapauttaa hankintapäälliköiden aikaa muuhun.

Haastatelluilta kuljetuskategorian hankintapäälliköiltä löytyi myös huomioita toimittajien markkina-analyysista ja kilpailutusvaiheesta, sekä näiden ja hankintaportaalin suhteesta. Hankintaportaalissa toimittajat ovat kategorisoitu melko karkeasti, eikä pelkän hankintakategorian perusteella toimittajan tasoa ja sen kyvykkyyksiä tarjota tiettyä tuotetta tai palvelua riittävällä laadulla pysty välttämättä päätellä. Haastatellut hankintapäälliköt mainitsevat potentiaaliseksi kehityskohdaksi markkina-analyysin paremman toteuttamisen, sekä toimittajien tietojen laajentamisen ja tarkemman kuvauksen toimittajasta esimerkiksi sen suhteen mitä toimittaja kykenee tarjoamaan. Näin potentiaalisten toimittajien tunnistaminen ja valitseminen olisi tehokkaampaa ja tarkempaa, jos tarkemmat tiedot löytyisivät suoraan hankintaportaalista kaikkien käyttäjien saatavilla.

Hankintaportaalissa olevat huutokauppamahdollisuudet nousevat myös esille hankintapäälliköiden haastattelussa. Toinen heistä toteaa, että sähköisten huutokauppojen suunnittelussa ja toteutuksessa korostuu erityisesti huutokohteen yksityiskohtien määrittely ja sen tarkkuus. Tarkoituksena on kerralla saada laadukas yksityiskohtien määrittely, jotta vältytään ylimääräisten kysymysten tulvalta koskien huudettavaa kohdetta. Hankintaportaali vähentää sähköpostien lähettämistä tarjoamalla turvallisen viestitoiminnon projektien sisällä, jossa voi esittää esimerkiksi huutokaupan yksityiskohtiin liittyviä kysymyksiä. Molemmat hankintapäälliköt vahvistavat, että sähköisten huutokauppojen käytön lisääntyessä tulee varmistaa huutokauppatyökalun käyttäjäystävällisyys, niin ostajan kuin toimittajien kohdalla. He myös vertaavat edelliseen käytössä olleeseen huutokauppatyökaluun ja toteavat, että nykyisessä hankintaportaalin huutokauppatyökalussa muun muassa on selkeämmät ja

paremmat TCO-ominaisuudet (Total Cost Ownership -ominaisuudet), jotka tarjoavat huutokohteille paremman näkyvyyden niiden kokonaisvaikutukseen kustannusnäkökulmasta.

Viimeiseen hankintaprosessin vaiheeseen, johon kuuluu toimittajan valitseminen ja sopimuksen teko, hankintapäälliköt nostavat sekä hyödyllisiä toimintoja että potentiaalisia kehityskohtia. Hankintaportaali on avuksi esimerkiksi toimittajan valinnassa, jossa osto-organisaation arviointiryhmän jäsenet voivat itse käydä tarkastelemassa muun muassa toimittajien asettamia tarjouksia tai yksityiskohtia, kuten hintoja ja teknisiä vaatimuksia, sillä heillä on pääsy tarkastella projektia sen jokaisessa vaiheessa. Tämä hankintaportaalin antama mahdollisuus vapauttaa hankintapäälliköiden aikaa. Toisaalta mukana olevien liiketoimintayksiköiden jäsenien kynnys tehdä esimerkiksi kilpailutuksiin liittyviä asioita on melko korkea, koska hankintaportaalin käyttöliittymä on pääosin suunniteltu hankinta-ammattilaisten käyttöä varten. Hankintaportaalin sopimushallinta on heidän mukaan parannus edelliseen, sillä enää ei tarvitse säilöä erillisiä tiedostoja tai dokumentteja omissa henkilökohtaisissa kansioissa, vaan ne kaikki voivat löytyä nyt suoraan hankintaportaalista. Hankintapäälliköt huomioivat, että hankintaportaali tarjoaa hyvän mahdollisuuden parempaan sopimuspohjien hyödyntämiseen sekä sopimusdokumenttien parempaan vaihdantaan. Tähän liittyy myös Postin käytössä oleva sähköinen allekirjoitustyökalu, joka on haastateltujen hankintapäälliköiden mukaan erittäin hyvä ja heidän mukaan sähköiselle allekirjoitustyökalulle varmasti löytyisi hyötykäyttöä yhtenä hankintaportaalin osana.

5. YHTEENVETO JA JOHTOPÄÄTÖKSET

Tässä kappaleessa esitetään saadut tutkimustulokset, joihin on päädytty kerätyn teorian ja empirian avulla, samalla vastaten tutkielmassa esitettyihin tutkimuskysymyksiin. Tämä kappale sisältää myös omaa pohdintaa havaintojen pohjalta sekä aihepiiriin sopivat jatkotutkimusmahdollisuudet. Tutkielmassa pyrittiin selvittämään uuden sähköisen hankintaympäristön käyttöönoton vaikutuksia hankintaprosessin strategiseen osa-alueeseen kohdeyrityksessä Posti Group Oyj. Tutkielmassa selvitettiin osin SWOT-analyysin näkökulmasta sähköisen hankintaympäristön (hankintaportaalin) käyttöönoton etuja ja mahdollisuuksia sekä haasteita ja kehityskohtia. Tavoitteena oli selvittää miten uuden

sähköisen hankintaympäristön käyttöönotto vaikuttaa yleisesti hankintojen toteutukseen, sekä koko strategiseen hankintaprosessiin, että sen yksittäisiin vaiheisiin.

5.1. Keskeiset tulokset

Tutkimuskysymykset on esitetty siten, että alatutkimuskysymykset muodostavat eri positiiviset ja negatiiviset näkökulmat sekä niiden tulokset, ja päätutkimuskysymys toimii kyseisiä tuloksia kokoavana kysymyksenä. Posti Groupin haastateltujen henkilöiden toteamat seikat osittain myötäilevät jo teoriassa esitettyjä huomioita, niin etujen ja mahdollisuuksien kuin haasteiden ja kehityskohtien muodossa. Heidän antamat vastaukset myös kommentoivat itse hankintaportaalin toimintoja sekä käyttöliittymää ja sen käyttäjäystävällisyyttä.

Ensimmäinen alatutkimuskysymys on: *Miten sähköinen hankintaympäristö edesauttaa strategista hankintaprosessia ja millaisia etuja on havaittavissa sen käytöstä?* Nykyisessä sähköisessä hankintaympäristössä voi tehdä monia eri asioita, sillä se koostuu useasta eri työkalusta, kuten kuviossa 5 esitetään. Nykyinen sähköinen hankintaympäristö tarjoaa kokonaisuuden, jonka eri osien välillä tieto kulkee eheänä ja tieto on saatavilla reaaliaikaisesti lähes kenen tahansa käyttäjän toimesta. Uusi sähköinen hankintaympäristö (hankintaportaali) luo paremman näkyvyyden erilaisiin hankintatilanteisiin, raportointiin sekä säästötilanteeseen. Haastatellut toteavat, että raportoinnin tarve on vähentynyt, sillä tarvittava tieto on saatavilla hankintaportaalista suoraan. Tiedon nopea saatavuus vaikuttaa myös kommunikointiin ja hankintaportaali mahdollistaa ylimääräisen kommunikoinnin vähenemisen. Haastateltujen mukaan myös läpinäkyvyys koko konsernin hankintaan paranee ja voidaan saavuttaa laajempaa ja laadukkaampaa konsernin yhteisten toimintatapojen noudattamista ja hyödyntämistä muissakin maissa, kuten Venäjällä ja Baltiassa. Hankintaportaali tarjoaa hyvän pohjan toimintojen jatkokehitykselle. Esimerkiksi se tarjoaa mahdollisuuden parempaan sopimuspohjien hyödyntämiseen, mutta myös erilaisten dokumenttien vaihdantaan sekä sähköisen allekirjoitustoiminnon integroimiseen. Näin erilaisia tiedostoja ei tarvitsisi säilöä omissa työpisteiden kansioissa tai yrityksen intranetissä. Myös projektien työnkulkujen kopioitavuus mahdollistaa projektien mallien hyödyntämisen ja standardoinnin melko pitkälle.

Toinen alatutkimuskysymys on: *Millaisia haasteita ja kehityskohtia sähköisen hankintaympäristön käytössä esiintyy strategisessa hankintaprosessissa?* Uuden järjestelmän, tai Postin tapauksessa hankintaportaalin, käytössä, on useasti mahdollisena esteenä muutosvastarinta. Muutoksen johtaminen vaikuttaa paljon hankintaportaalin käyttöönoton onnistumiseen ja uuden järjestelmän käyttöönoton aiheuttama kulttuurimuutos vaatii aikaa. Korkea kynnys käyttää hankintaportaalia löytyy haastateltujen hankintapäälliköiden mukaan muissa liiketoimintayksiköissä, joita pyritään saamaan käyttämään hankintaportaalia aktiivisemmin. Tämä voi olla hankalaa aluksi, sillä ennen hankintatyökalujen käyttö ei ulottunut hankintayksikköä pidemmälle. Hankintaportaalin käyttöaste ulottuu tällä hetkellä lähinnä perusasioihin, mutta ajan myötä hankintaportaalin käyttö organisaation sisällä harjaantuu ja hankintaportaali tulee monipuolisemmin käyttöön. Haasteena on myös toimittajien esittämä muutosvastarinta, joka vaatii hieman enemmän panosta ja selvittämistä, kuinka käyttöönotossa voidaan onnistua paremmin toimittajien näkökulmasta. Kehityskohtana tuli esille muun muassa laajempi markkina-analyysin mahdollisuus. Tällä hetkellä toimittajat ovat luokiteltu ja kategorioitu melko karkeasti hankintaportaalissa ja ehdotuksena oli laajempi ja tarkempi toimittajakannan jakaminen, jotta voidaan paremmin selvittää mitä toimittaja pystyy tarjoamaan ja millaisella laadulla.

Päätutkimuskysymys *Miten sähköisen hankintaympäristön käyttöönotto vaikuttaa hankintaprosessiin?* toimii tuloksia kiteyttävänä kysymyksenä. Yleisesti katsoen saatuja havaintoja ja tuloksia voidaan todeta, että hankintaympäristön käyttöönotosta on nähtävissä sekä positiivisia, että negatiivisia vaikutuksia. Toisaalta positiiviset vaikutukset voidaan nähdä hyötyinä käyttöönoton seurauksena, kun taas negatiiviset vaikutukset ovat jossain määrin korjattavissa tai tulevat esille haasteina ja kehityskohtina. Ryhmähaastatteluista saadut vastaukset osin myötäilevät teoriasta löydettyjä vaikutuksia, joita on esitetty kuviossa 3, kuten tiedon saatavuus reaaliaikaisena, läpinäkyvyys sekä raportoinnin tarpeen väheneminen ja sen laadun paraneminen. Suurimpana etuna voidaan nähdä tiedon keskitetty ja nopea saatavuus, mikä johtaa ylimääräisen kommunikoinnin vähenemiseen hankintaprosessin aikana. Toinen suuri etu on hankintaprosessin noudattaminen sekä läpinäkyvyys hankintatilanteisiin. Haasteet myös osin ovat todettavissa myös teorian nojalla, kuten henkilöstön ja toimittajien muutosvastarinta sekä käyttöönoton työläs ja aikaa vievä prosessi.

Selvitetyistä havainnoista voidaan myös johtaa, että tulokset voivat vaihdella hankintakategorioiden kesken paljonkin, niiden hankintaprosessien erotessaan toisistaan ajoittain melko merkittävästikin. Esimerkiksi kuljetuskategoriassa tehdyt hankinnat eroavat suhteellisen paljon ICT-hankintakategorian hankinnoista muun muassa toimittajan aikaisen osallistuttamisen kohdalla. Myös muiden liiketoimintayksiköiden mukaanotto tutkimukseen loisi uutta näkökulmaa ja voi tuoda havaintoihin variaatiota aihetta koskien. Toinen seikka, joka vaikuttaa saatuihin tuloksiin on se, että hankintaportaalin käyttöönotto Postilla on vielä varhaisessa vaiheessa. Tämä vaikuttaa havaittujen tuloksien määrään ja laatuun, sillä näin varhaisessa vaiheessa käyttö ei ole vielä parhaimmalla tasollaan, jolloin tuloksetkin ovat toistaiseksi vain melko selkeitä vaikutuksia. Voidaan todeta, että vaikutukset ovat paremmin havaittavissa pidemmän hankintaportaalin käytön jälkeen. Myös pidemmän käytön jälkeen on mahdollisuus nostaa esille konkreettisia lukuja, kuinka käyttöönotto on vaikuttanut kohdeyrityksessä, mutta yksiselitteisiä lukuja on ehkä hankala määritellä ja vaikutukset eivät välttämättä näy selkeästi määrällisenä.

Vaikka käyttöönotto onkin verrattain aikaisessa vaiheessa, vaikutukset voivat olla tietyllä asteella yleistettävissä hankintojen toteutukseen, mutta yleistettävyys eri vaiheisiin ja vaikutuksiin ei ole erityisen yksiselitteistä. Tämä siksi, että hankintaprosessit voivat poiketa toisistaan välillä merkittävästi sekä hankintatyypin että ostavan yrityksen mukaan. Toisaalta yleiset vaikutukset sähköisen hankintaympäristön käyttöönotosta voivat olla varauksella yleistettävissä, sillä ne eivät ole riippuvaisia hankintatyypistä ja vaikutukset, kuten reaaliaikainen informaation saatavuus ja käyttö, on mahdollisesti nähtävissä muuallakin kuin kohdeyrityksessä sähköisen hankintaympäristön käyttöönoton myötä.

5.2. Jatkotutkimusmahdollisuudet

Hankintatoimi on ikään kuin murrosvaiheessa eri työkalujen tarjonnan suhteen, mikä mahdollistaa sähköisten hankintatyökalujen tutkimisen myös lähitulevaisuudessa, sillä hankintatyökalujen toimittajatkin laajentavat valikoimaansa ja pyrkivät tarjoamaan tuotteita kattamaan hankintojen toteuttamista kokonaisvaltaisemmin, eikä pelkästään tiettyyn hankintatoimen osa-alueeseen perustuen. Hankintatyökalujen ominaisuuksien laajetessa ja

niiden tarjoaman tehokkuuden johdosta hankintahenkilöstön ja -ammattilaisten työnkuva ja osaamisvaatimukset voivat myös muuttua tulevaisuudessa paljonkin, muun muassa vähenevän manuaalisen työn sekä kasvavan liiketoimintayksiköiden integraation myötä.

Postilla on digitalisaation johdattelemana menossa suuria hankkeita koskien erilaisia järjestelmiä ja sähköisiä ympäristöjä, mikä tarjoaa tulevaisuudessa mahdollisuuden tutkia muita sähköisiä ympäristöjä sekä niiden integrointia. Esimerkiksi koko hankintaprosessin tutkiminen ottamalla tarkasteluun mukaan myös operatiivisen osan hankintaprosessista. Toimittajien näkökulman tutkiminen sähköisen hankintaympäristön käytöstä sekä sen sisältämistä eri työkaluista on myös selkeä jatkotutkimusmahdollisuus, josta voi olla hyötyä molemmille osapuolille tehostaakseen yritysten välistä liiketoimintaa sekä suhteita. Samaten jatkotutkimusmahdollisuutena on selvittää mahdollisia toimialaeroja joko omana tutkimuksenaan tai sisällyttää laajempaan tutkimukseen aihepiiristä.

LÄHDELUETTELO

Anderson, M. G. & Katz, P. B. (1998). Strategic Sourcing. *The International Journal of Logistics Management, 9*(1), pp. 1-13.

Angeles, R. & Nath, R. (2007). Business-to-business e-procurement: Success factors and challenges to implementation. *Supply Chain Management: An International Journal, 12*(2), pp. 104-115.

Baily, P., Farmer, D., Crocker, B., Jessop, D. & Jones, D., (2008). Procurement principles and management (10th ed.). Harlow: Prentice Hall Financial Times.

Bartezzaghi, E. & Ronchi, S. (2005). E-sourcing in a buyer-operator-seller perspective: Benefits and criticalities. *Production Planning & Control, 16*(4), pp. 405-412

Bauer, M. J. (2001). E-business: The strategic impact on supply chain and logistics. Oak Brook, IL: Council of Logistics Management

Cagliano, R., Caniato, F. & Spina, G. (2005). Reconsidering e-business strategy and the impact on supply chains. *International Journal of Operations & Production Management, 25*(12), pp. 1328-1332.

Dai, R., Narasimhan, S. & Wu, D.J. (2005). Buyer's Efficient E-Sourcing Structure: Centralize or Decentralize? *Journal of Management Information Systems, 22*(2), pp. 141-164.

de Boer, L., Harink, J. & Heijboer, G. (2002). A conceptual model for assessing the impact of electronic procurement. *European Journal of Purchasing and Supply Management, 8*(1), pp. 25-33.

Emiliani, M. L. & Stec, D. J. (2002). Realizing savings from online reverse auctions. *Supply Chain Management: An International Journal, 7*(1), pp. 12-23.

Engelbrecht-Wiggans, R. & Katok, E. (2006). E-sourcing in procurement: Theory and behavior in reverse auctions with noncompetitive contracts. *Management Science, 52*(4), 581-596.

Erridge, A. (1995). Managing purchasing: Sourcing and contracting. Oxford: Butterworth Heinemann.

Flick, U. (2009). An introduction to qualitative research (4th ed.). London: Sage.

Gadde, L. & Håkansson, H. (1993). Professional purchasing. London: Routledge.

Giunipero, L. C., Hooker, R. E., Joseph-Matthews, S., Yoon, T. E. & Brudvig, S. (2008). A decade of SCM literature: Past, present and future implications. *Journal of Supply Chain Management, 44*(4), 66-86

Giunipero, L. C., Schueller, M. & von der Gracht, H. (2016) KPMG, Future-proof procurement [verkkodokumentti] [Viitattu 10.10.2017] Saatavilla: https://assets.kpmg.com/content/dam/kpmg/pdf/2016/04/kpmg-studie-future-proof-procurement-sec.pdf

Hawking, P., Stein, A., Wyld, D. C. & Foster, S. (2004). E-procurement: Is the ugly duckling actually a swan down under? *Asia Pacific Journal of Marketing and Logistics, 16*(1), pp. 3-26.

Heath, S. (2006). Tackling Spend Analysis. *Contract Management, 46*(1), pp. 40-42,44-45.

Hugos, M. (2003). Essentials of supply chain management. Hoboken, NJ: Wiley.

Johnson, M. & Whang, S. (2002). E-business and supply chain management: An overview and framework. *Production and Operations Management, 11*(4), pp. 413-423.

Johnson, P. F. & Klassen, R. (2005). E-Procurement. *MIT Sloan Management Review, 46*(2), p. 7.

Johnson, P. F., Leenders, M. R. & Flynn, A. E. (2011). Purchasing and supply management / P. Fraser Johnson, Michiel R. Leenders, Anna E. Flynn (14th ed.). New York: McGraw-Hill/Irwin.

Kakouris, A. P., Polychronopoulos, G. & Binioris, S. (2006) Outsourcing decisions and the purchasing process: a systems-oriented approach, *Marketing Intelligence & Planning*, Vol. 24 Issue: 7, pp.708-729

Kalakota, R. & Robinson, M. (2001). E-business 2.0: Roadmap for success. Boston: Addison-Wesley.

Kim, M., Suresh, N.C. & Kocabasoglu-Hillmer, C., (2015) A contextual analysis of the impact of strategic sourcing and E-procurement on performance, *Journal of Business & Industrial Marketing*, Vol. 30 Issue: 1, pp.1-16

Knudsen, D. (2003) Aligning corporate strategy, procurement strategy and e-procurement tools, *International Journal of Physical Distribution & Logistics Management*, Vol. 33 Issue: 8, pp.720-734

Lysons, K. & Farrington, B. (2006). Purchasing and supply chain management (7th ed.). New York: Financial Times/Prentice Hall.

Mahalik, D. K. (2012). Measuring the Effectiveness of e-Procurement: A Case Discussion on MCL. *IUP Journal of Supply Chain Management*, *9*(2), 19-30.

Myers, M. D. (2013). Qualitative research in business & management (2nd ed.). Thousand Oaks (CA): Sage.

Mäkelä, K. (1990). Kvalitatiivisen aineiston analyysi ja tulkinta. Helsinki: Gaudeamus.

Nelson, D., Moody, P. E. & Stegner, J. (2001). The purchasing machine: How the top ten companies use best practices to manage their supply chains. New York: Free Press.

Patel, J. (2005). Establishing Mutual Equity for Buyers & Sellers with E-Sourcing. *Contract Management, 45*(3), pp. 18-23.

Peleg, B., Lee, H. & Hausman, W. (2002). Short-term e-procurement strategies versus long-term contracts. *Production and Operations Management, 11*(4), pp. 458-480.

Posti (2017). Vuosikertomus 2016. [verkkodokumentti] [Viitattu 23.11.2017] Saatavilla: http://annualreport2016.posti.com/filebank/800-Posti_VSK16_FI.pdf

Puschmann, T. & Alt, R. (2005). Successful use of e-procurement in supply chains. *Supply Chain Management: An International Journal, 10*(2), pp. 122-133.

Puusa, A., Reijonen, H., Juuti, P. & Laukkanen, T. (2014). Akatemiasta markkinapaikalle: Johtaminen ja markkinointi aikansa kuvina (4., uud. p.). Helsinki: Talentum.

Saunders, M., Lewis, P. & Thornhill, A., (2009). *Research methods for business students* (5th ed.). Harlow: Pearson Education.

Scheuing, E. E. (1989). Purchasing management. Englewood Cliffs (NJ): Prentice-Hall.

Schoenherr, T. (2012). Research opportunities in purchasing and supply management. *International Journal of Production Research, 50*(16), pp. 4556-4579

Sitar, C. P. (2011a). The role of the e-procurement in the purchasing process. *Annals of the University of Oradea: Economic Science, 20*(2), pp. 687-691.

Sitar, C. P. (2011b). The barriers of implementing e-procurement. *Studia Universitatis Vasile Goldis Arad, 2*, pp. 120-124.

Smeltzer, L. R. & Carr, A. S. (2003). Electronic reverse auctions: Promises, risks and conditions for success. *Industrial Marketing Management, 32*(6), pp. 481-488.

Tai, Y., Ho, C. & Wu, W., (2010). The performance impact of implementing Web-based e-procurement systems. *International Journal of Production Research, 48*(18), pp. 5397-5414.

Talluri, S., Narasimhan, R. & Viswanathan, S. (2007). Information technologies for procurement decisions: A decision support system for multi-attribute e-reverse auctions. *International Journal of Production Research, 45*(11), pp. 2615-2628.

Vitasek, K. (2016). Finding the right sourcing business model. *Contract Management, 56*(7), pp. 24-35.

Weele, A. J. v. (2014). Purchasing & supply chain management: Analysis, strategy, planning and practice (6th ed.). Andover: Cengage Learning.

Williams, J. A. & Dobie, K. (2011). Electronic Reverse Auctions: Integrating an E-Sourcing Tool into a Sales and Purchasing Cross-Course Negotiation Project. *Marketing Education Review, 21*(1), pp. 35-42.

LIITTEET

Liite 1: Kysymykset projektipäälliköille:

1. Kerro lyhyesti taustastasi ja roolista Postilla (Hankinnassa)?
    a. Koulutustausta, ura

Kysymykset sähköisestä hankintaympäristöstä / hankintaprosessista:

2. Mikä on Postin hankinta- ja yhteistyöportaali (sähköinen hankintaympäristö, Bravo), millaisista ominaisuuksista (toiminnoista) se koostuu ja mitä sen käyttöönotolla yritetään saavuttaa?
3. Miten ennen Postin Hankinnan tehtäviä toteutettiin ennen hankintaportaalin käyttöönottoa?
4. Mitkä seikat vaikuttivat hankintaportaalin hankkimiseen ja käyttöönottoon?
5. Millaisia vaikutuksia hankintaportaalin käyttöönotosta on havaittavissa yleisesti koko organisaation näkökulmasta?
6. Miten Postin hankintaprosessi on muuttunut hankintaportaalin käyttöönoton johdosta?

Liite 2: Kysymykset hankintapäälliköille (Transportation):

1. Kerro lyhyesti taustastasi ja roolistasi Postilla (Hankinnassa)?
    a. Koulutustausta, ura

Uuden sähköisen hankintaympäristön vaikutukset hankintaprosessin eri vaiheisiin:

2. **Millä tavalla uuden sähköisen hankintaympäristön käyttöönotto näkyy hankintatarpeen yksityiskohtien määrityksessä sekä projektin valmisteluissa?**
    a. Kuinka suuri rooli Bravolla on tässä vaiheessa verrattuna aikaan ennen Bravoa?
    b. Onko tämän vaiheen läpivienti muuttunut (aika)?
    c. Millaista kommunikointi eri liiketoimintayksiköiden ja toimittajien kanssa on tässä vaiheessa?
    d. Kuinka vahvasti toimittajat mukana tässä vaiheessa?
    e. Miten Bravo vaikuttanut muuten tähän vaiheeseen?
3. **Millainen rooli sähköisellä hankintaympäristöllä on potentiaalisten toimittajien kartoittamisessa ja kilpailutusten toteuttamisessa?**
    a. Miten kommunikointi toimii tässä vaiheessa eri osapuolien kanssa?
    b. Millaista kilpailutuksien suunnittelu ja toteutus ovat tässä vaiheessa? Vertaa myös aikaan ennen Bravoa.
    c. Sähköiset huutokaupat ovat hyvä työkalu hankintayksikölle; kerro eAuctioneiden suunnittelusta, toteutuksesta ja vaikutuksista.
    d. Muut huomiot Bravon vaikutuksista tässä vaiheessa?
4. **Sähköisen hankintaympäristön rooli toimittajan valinnassa sekä sopimuksen teossa.**
    a. Miten Bravo toimii tässä vaiheessa (kommunikointi, nopeus)?
    b. Vaikuttaako Bravo toimittajan/toimittajien valintaan? Jos vaikuttaa, niin miten?
    c. Onko Bravon käyttöönotolla vaikutusta toimittajien kanssa toteutettaviin neuvotteluihin?
    d. Miten Bravo näkyy itse sopimuksen laatimisessa, allekirjoituksessa, dokumentoinnissa jne.?
    e. Muita huomioita Bravon vaikutuksista tähän vaiheeseen?