



**LUT School of Business and Management**

Kauppatieteiden kandidaatintutkielma

Kansainvälinen liiketoiminta

**Hankinnan kohteen vaikutus hankintaprosessiin**

Differences in the procurement process based on the object of a purchase

6.1.2019

Tekijä: Elsa Honkanen

Ohjaaja: Anna Vuorio

## TIIVISTELMÄ

<b>Tekijä:</b>	Elsa Honkanen
<b>Tutkielman nimi:</b>	Materiaali tai palvelu hankinnan kohteena ja sen vaikutus hankintaprosessiin
<b>Akateeminen yksikkö:</b>	School of Business and Management
<b>Koulutusohjelma:</b>	Kauppätiede / Kansainvälinen liiketoiminta
<b>Ohjaaja:</b>	Anna Vuorio
<b>Hakusanat:</b>	Hankintaprosessi, Palveluhankinta, Materiaalihankinta

Tämän kandidaatintutkielman tarkoituksena on tutkia, millä tavoin materiaali tai palvelu hankinnan kohteena vaikuttaa hankintaprosessiin. Teorian ja empirian avulla pyritään saamaan kattava kokonaiskuva hankintaprosessien eroista ja ostajien menettelytavoista prosessien eri vaiheissa. Tutkielmassa perehdytään myös materiaalien ja palveluiden ominaispiirteisiin, jotka ovat tärkeässä roolissa läpi koko tutkimuksen. Teoriaosuus pohjautuu aiempaan kirjallisuuteen ja tutkimuksiin yritysten hankintatoimesta. Empiirinen osuus on tehty laadullisena tutkimuksena haastatteleamalla kahta kohdeyrityksessä työskentelevää hankintapäällikköä.

Tutkimuksen perusteella voidaan todeta hankinnan kohteen vaikuttavan sen hankintaprosessiin. Merkittävimmät materiaali- ja palveluhankintaprosessien erot liittyvät hankinnan kohteen määrittelyvaiheeseen sekä toimittajan ja ostajan välisen vuorovaikutuksen merkitykseen. Palveluiden osalta sekä määrittelyvaiheen että vuorovaikutuksen merkitys on korostunut. Palveluiden hankintaprosessi koettiin monimutkaisempana ja aikaa vievämpänä verrattuna materiaalien hankintaprosessiin. Tulokset osoittavat, että ostajat toimivat eri tavalla materiaalihankinnan parissa kuin palveluhankinnan. Sisäisen asiakkaan merkitys palveluiden määrittelyvaiheessa on korostuneempi kuin materiaaleissa. Ostajan ja toimittajan väliseen vuorovaikutukseen panostetaan enemmän palveluissa kuin materiaaleissa.

## **ABSTRACT**

**Author:** Elsa Honkanen  
**Title:** The impact of procuring materials or services on the procurement process  
**School:** School of Business and Management  
**Degree programme:** Business Administration / International Business  
**Supervisor:** Anna Vuorio  
**Keywords:** Procurement process, Service procurement, Procurement of materials

The purpose of this bachelor's thesis is to explore the ways in which the material or service to be acquired affects the procurement process. The theoretical and empirical parts of this thesis seek to obtain a comprehensive overview of the differences in the procurement processes of materials and services and the buyer's procedures at different stages of the process. The thesis also focuses on the characteristics of materials and services that play an important role throughout the research. The theoretical part is based on previous literature and studies on supply chain management. The empirical part has been conducted as a qualitative research by interviewing two sourcing managers who work at the case company.

Based on the research, it can be stated that the object of the purchase affects its procurement process. The most significant differences in material and service procurement processes are related to the specification phase and the importance of the interaction between the supplier and the buyer. For services, both the specification phase and the interaction are more critical. The procurement process of services is considered more complicated and time-consuming compared to the procurement process of materials. The results show that buyers operate differently depending on whether they are purchasing a material or a service. The role of an internal customer in the specification phase is more emphasized in terms of services than materials. There is more input in the interaction between the buyer and the supplier in service procurement than in material procurement.

# SISÄLLYSLUETTELO

<b>1. JOHDANTO.....</b>	<b>1</b>
1.1 TEOREETTINEN VIITEKEHYS JA KIRJALLISUUSKATSAUS .....	2
1.2 TUTKIMUKSEN TAVOITE, TUTKIMUSKYSYMYKSET JA RAJAUKSET .....	4
1.3 KÄSITTEET JA MÄÄRITELMÄT .....	5
1.4 TUTKIMUSMENETELMÄ- JA AINEISTO .....	6
1.5 TUTKIMUKSEN RAKENNE .....	7
<b>2. MATERIAALIEN HANKINTA .....</b>	<b>8</b>
2.1 MATERIAALIEN OMINAISPIIRTEET .....	8
2.2 MATERIAALIHANKINTAPROSESSI .....	8
<b>3. PALVELUIDEN HANKINTA .....</b>	<b>12</b>
3.1 PALVELUIDEN OMINAISPIIRTEET .....	12
3.2 PALVELUHANKINTAPROSESSI .....	13
<b>4. MATERIAALI- JA PALVELUHANKINTAPROSESSIEN EROT .....</b>	<b>17</b>
<b>5. MATERIAALIN JA PALVELUN VAIKUTUS HANKINNAN KOHTEENA KOHDEYRITYKSEN HANKINTAPROSESSIIN</b> <b>.....</b>	<b>19</b>
5.1. HAASTATELTAVIEN TAUSTATIEDOT JA HANKINTOJEN ORGANISOINTI KOHDEYRITYKSESSÄ .....	19
5.2 MATERIAALI- JA PALVELUHANKINTA KOHDEYRITYKSESSÄ .....	21
5.5 HANKINTAPROSESSEIHIN LIITTYVÄT HAASTEET .....	23
5.6 OSTAJAN JA TOIMITTAJAN VÄLINEN VUOROVAIKUTUS .....	24
<b>6. POHDINTA JA JOHTOPÄÄTÖKSET .....</b>	<b>25</b>
6.1 TULOKSET .....	25
6.2 TULOSTEN KÄYTÄNNÖN MERKITYS .....	30
6.3 TUTKIELMAN LUOTETTAVUUS JA JATKOTUTKIMUSAIHEET .....	31

## LIITTEET

Liite 1. Haastattelukysymykset

## 1. JOHDANTO

Hankintatoimen rooli yrityksissä on kasvanut yritysten keskittyessä nykyään yhä enemmän omaan ydinosaamiseensa. Tällöin myös yritysten toimintaympäristön monimutkaisuus lisääntyy, kun toimitusketju koostuu yhä pienemmistä palasista. (Iloranta & Pajunen-Muhonen 2008) Teollisuuden, kaupan sekä palveluiden alalla hankintojen osuus liikevaihdosta on yli 60 prosenttia. Laajempaa hankintojen määritelmää käytettäessä osuus nousee kuitenkin 86 prosenttiin, jolloin mukaan on laskettu esimerkiksi investointihankinnat. (Kivistö, Puumalainen, Tervonen & Virolainen 2005) Hankinnoilla on täten suuri vaikutus yrityksen kannattavuuteen ja kilpailuun (Iloranta & Pajunen-Muhonen 2008). Kandidaatintutkielmässäni tutkin, millä tavoin materiaali tai palvelu hankinnan kohteena vaikuttaa hankintaprosessiin sen eri vaiheissa.

Aiempiin tutkimuksiin nojaten lähtökohtana tässä tutkimuksessa on se, että eroavaisuuksia materiaalien ja palvelujen hankinnassa todella on (Wynstra, Rooks & Snijders 2018; Fitzsimmons, Noh, & Thies 1998). Ilorannan ja Pajunen-Muhosen (2008) mukaan palveluiden osuus hankinnoista kasvaa koko ajan. Täten palveluhankintojen merkityksen kasvaessa yritysten on kiinnitettävä enemmän huomiota myös niiden hankintaan liittyviin erityispiirteisiin, eikä pelkästään materiaalien eli fyysisten tavaroiden hankintaan. Monet yritykset kokevat kuitenkin haasteellisena järjestää palveluiden hankinta tehokkaasti (Caldwell & Howard 2010; Ellram & Tate 2015; Hawkins, Gravier, Berkowitz & Muir 2015). Niiden hankinta mielletäänkin ostajien keskuudessa usein haastavammaksi ja hyvin erilaiseksi verrattuna materiaalihankintaan (Stock & Zinszer 1987; Jackson, Neidell & Lunsford 1995). Iloranta ja Pajunen-Muhonen (2008) mainitsevat tämän syyksi sen, että hankinnan kohdetta eli palveluja on vaikeampi määritellä ja mitata. Wynstra et al. (2018) puolestaan nostavat esille palveluiden hankintaan liittyvän korkeamman epävarmuuden, jonka lieventäminen edellyttää ostajilta lisätoimenpiteitä.

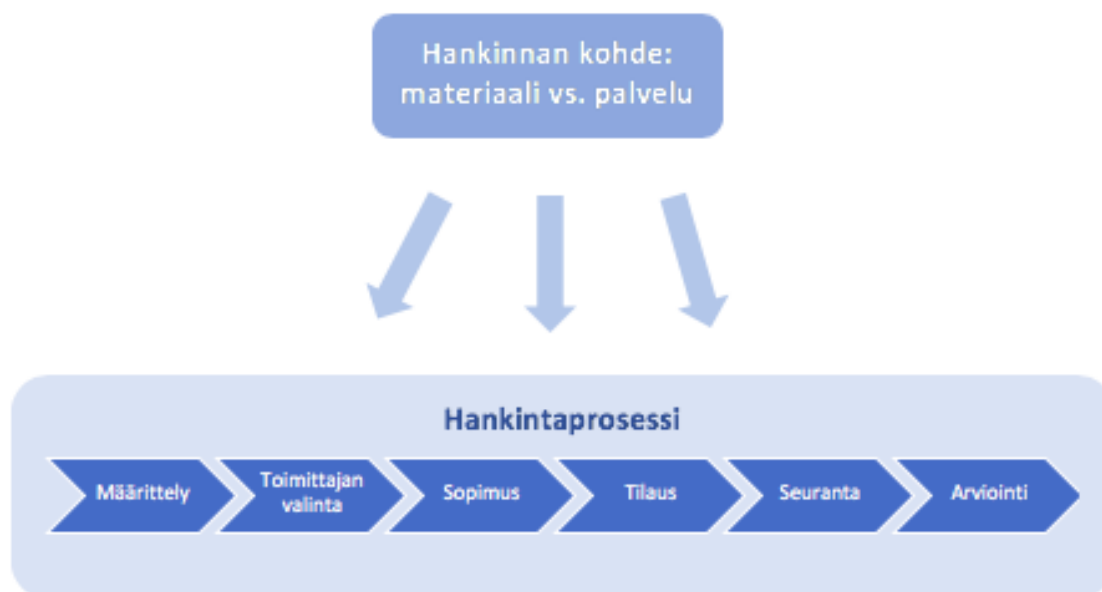
Aihetta on tärkeä tutkia, sillä tehokas materiaalien ja palveluiden hankinta edistää merkittävästi yrityksen kilpailuetua (Porter 1985; Novack & Simco 1991). Hankintaprosessiin

liittyvien toimintojen tuntemus antaa yrityksille ja ostajille tietoa siitä, miten hankintaprosessia ja toimitusketjua voidaan tehokkaasti hallita (Novack & Simco 1991). Koska moni yritys kokee haastavana järjestää palveluiden hankinta tehokkaasti, on oleellista tutkia palveluhankintaprosessia. Vertaamalla sitä materiaalihankintaprosessiin, voidaan tunnistaa hankintaprosessien vaiheita ja piirteitä, jotka ovat tärkeitä ja joihin tulisi kiinnittää erityistä huomiota kussakin hankintaprosessissa.

### ***1.1 Teorettinen viitekehys ja kirjallisuuskatsaus***

Empiirisen tutkimuksen pohjana ja tukena teoriaosuudessa on hankintojen johtamisen teoriaan liittyvää tutkimusta ja kirjallisuutta. Teorian osalta keskitytään nimenomaan palvelu- ja materiaalihankinnan prosesseihin ja niiden ominaispiirteisiin, ei niinkään hankintojen jälkeiseen toimitusketjujen ja toimittajasuhteiden hallintaan. Vaikka palveluiden ostamisesta on hyvin rajallisesti tutkimuksia ja kirjallisuutta, monia hankintojen yleisiä periaatteita ja teoriaa voidaan hyödyntää ja varauksella soveltaa myös palveluhankinnan tutkimiseen.

Kuvio 1 kuvaa tutkielman teoreettista viitekehystä. Hankintaa voidaan kuvata hankintaprosessilla. Tämän tutkielman kappaleissa 2 ja 3 selitetään vaiheittain kuviossa 1 näkyvä Van Weelen (2005) malliin perustuva hankintaprosessi. Luokittelu materiaalin ja palvelun välillä puolestaan tehdään materiaalien ja palveluiden ominaisuuksiin perustuen. Nämä ominaisuudet vaikuttavat myös siihen, millainen itse hankintaprosessi on. Lopullinen vaikutus hankinnan tyypistä, eli siitä, onko se materiaali vai palvelu, ilmenee hankintaprosessissa ja ostajan toiminnassa sen eri vaiheissa.



*Kuvio 1. Teoreettinen viitekehys*

Materiaalihankintaa on tutkittu suhteellisen laajasti eri näkökulmista. Palveluhankinnan tutkimus taas on melko suppeaa ja sitä onkin syytä tutkia yleisesti enemmän, sillä akateeminen tietämys siitä on hyvin vähäistä verrattuna materiaalihankintaan (Sheth 1996; Sonmez & Moorhouse 2010). Ellram, Tate ja Billington (2004) huomauttavat, että palvelut on suurelta osin jätetty huomiotta toimitusketjujen tutkimuksessa. Suurin osa palveluiden hankintaan paneutuvasta kirjallisuudesta ja tutkimuksesta on keskittynyt hankintaprosessin alkuvaiheisiin, kuten toimittajan valintaan (van der Valk, Wynstra & Axelsson 2005). Täten se luo kokonaisvaltaiselle palveluhankintaprosessin tutkimukselle tutkimusaukkoa, jota tällä tutkimuksella pyritään täyttämään. Tässä tutkimuksessa tarkastellaan siis hankintaprosessin kaikkia vaiheita. Iloranta ja Pajunen-Muhonen (2008) ovat käsitelleet palveluiden hankintaa suhteellisen laajasti omassa osiossaan, kun taas monessa muussa hankintoja käsittelevässä kirjallisuudessa palveluiden hankinta mainitaan suppeasti, eikä sitä käsitellä välttämättä lainkaan omana prosessinaan. Ilorannan ja Pajunen-Muhosen kirjallisuutta hyödynnetäänkin laajasti tässä tutkimuksessa. Myös Van Weele (2005) on tarkastellut palveluja omassa osiossaan, tosin ottaen huomioon koko teoksen laajuuden, on niiden tarkastelu niukkaa verrattuna materiaaleihin.

Yritysten ostokäyttäytymistä ja hankintaprosessia yleisesti on tutkittu suhteellisen laajasti. Yritysten hankintaprosessi nähdään kuluttajan ostopäätösprosessiin verrattuna monimutkaisempana, sillä se vaatii paljon enemmän harkintaa sen kaikissa vaiheissa (Kotler & Pfoertsch 2006). Tutkimuksia, joissa vertaillaan materiaali- ja palveluhankintaa toisiinsa, on hyvin vähän. Tutkimus on perinteisesti keskittynyt markkinointipuoleen eli ollaan tutkittu, millaisia eroja palveluiden ja tuotteiden markkinoinnissa on keskittyen kuluttajan näkökulmaan. Jackson et al. (1995) tutkivat palveluiden ja materiaalien eroja ostajien näkökulmasta. Kyseinen tutkimus on hyödyllinen tätä tutkielmaa varten, sillä erojen tunnistaminen on erittäin oleellista, jotta materiaali- palveluhankintaprosesseja voidaan ylipäätään tutkia toisistaan erillään. (Jackson et al. 1995)

## **1.2 Tutkimuksen tavoite, tutkimuskysymykset ja rajaukset**

Tutkimuksen tavoitteena on selvittää, miten materiaali tai palvelu hankinnan kohteena vaikuttaa hankintaprosessiin. Hankintaprosessia tutkitaan kokonaisvaltaisesti vaihe vaiheelta. Kaikki prosessin vaiheet käydään läpi, jotta hankinnasta saadaan hyvä ja selkeä kokonaiskuva sekä ymmärretään prosessien eri vaiheiden välisiä vaikutussuhteita. Aihetta tutkitaan seuraavien tutkimuskysymysten avulla:

Päätutkimuskysymys on:

- *Miten materiaali tai palvelu hankinnan kohteena vaikuttaa hankintaprosessiin ostajan näkökulmasta?*

Lisäksi pyritään vastaamaan seuraaviin tarkentaviin alakysymyksiin:

- *Mitä vaiheita palvelu- ja materiaalihankintaprosessit sisältävät?*
- *Millä tavoin palvelu- ja materiaalihankintaprosessit eroavat toisistaan?*

Näiden kahden alatutkimuskysymyksen avulla pyritään lopulta vastaamaan päätutkimuskysymykseen. Ensimmäisen alakysymyksen kohdalla tavoitteena on saada hyvä yleiskuva materiaalien ja palveluiden hankintaprosesseista käymällä ne läpi vaiheittain. Toisen alakysymyksen pohjalta pyritään tunnistamaan hankintaprosessien välisiä merkittäviä eroja.



Aihetta tutkitaan ostajan näkökulmasta, koska he ovat niitä, jotka yrityksissä hankintaa toteuttavat. He ovat yksilöinä hankintaprosessin keskiössä (Webster & Wind 1972). Tutkimuksesta on rajattu pois julkishankinnat, koska niitä harjoittaa vain julkiset hankintayksiköt eli valtion ja kuntien viranomaiset ja niihin sovelletaan hankintalakia (Iloranta & Pajunen-Muhonen 2008). Palveluhankintojen osalta tutkitaan ainoastaan niitä palveluja, jotka vaikuttavat jollain tavalla yrityksen myytävään tuotteeseen tai palveluun. Tutkimuksen ulkopuolelle jätetään siis niin sanotut apupalvelut (MRO services) sen vuoksi, että ne eivät suoraan liity yrityksen tarjoomaan eivätkä täten lisää yrityksen tulosta (Jackson et al. 1995).

### **1.3 Käsitteet ja määritelmät**

Tutkielmassa tulee esille keskeisiä käsitteitä, joista on olemassa useita erilaisia määritelmiä. Tässä alakappaleessa esitellään kukin käsite yhdistellen erilaisia tulkintoja yhdeksi määritelmäksi, joka on sopiva tähän tutkimukseen. Tämä auttaa selkeyttämään tutkimusta kokonaisuudessaan.

#### 1.3.1 Tavara

Tavaran erottaa palvelusta sen mitattavien ominaisuuksiensa ansiosta. Tavarat ovat siis konkreettisia, joiden mittaaminen onnistuu yleensä helposti. Tavarain ydinarvo luodaan valmistusvaiheessa, joka tapahtuu erillään itse kulutuksesta. (Puusa, Reijonen, Juuti & Laukkanen 2014) Tavarain tarkoituksena on täyttää asiakkaan tarve tuomalla hänelle jotain lisäarvoa (Axelsson & Wynstra 2002). Tässä tutkimuksessa tavaroiden hankinnasta käytetään nimitystä "materiaalihankinta", jolla tarkoitetaan konkreettisten tavaroiden ostamista.

#### 1.3.2 Palvelu

Grönroosin (2001) mukaan palvelu on prosessi, joka koostuu useista toiminnoista. Tavarain lailla myös palvelun tavoitteena on tyydyttää asiakkaan tarve (Axelsson & Wynstra 2002). Grönroosin (2001) mukaan palveluiden keskeisimpiä ominaisuuksia ovat prosessimaisuus, aineettomuus ja vuorovaikutuksellisuus. Palveluprosessin eri vaiheet voivat tapahtua

asiakkaan näkyvillä tai piilossa ja näissä vaiheissa voi olla osallisena useita ihmisiä. (Puusa et al. 2014)

### 1.3.3 Hankinta

Hankinta on organisaation ulkoisten resurssien hallintaa. (Van Weele 2005) Organisaatiot tarvitsevat toimiakseen ja kehittyäkseen erilaisia tuotteita ja palveluita organisaation ulkopuolelta. Hankinnalla pyritään saamaan toimittajamarkkinoiden mahdollisuudet hyödynnettyä mahdollisimman hyvin siten, että loppuasiakkaan tarpeet tulevat tyydytetyiksi huomioiden samalla myös yrityksen kokonaisuus. (Iloranta ja Pajunen-Muhonen 2008)

## **1.4 Tutkimusmenetelmä- ja aineisto**

Tämän tutkimuksen tutkimusmenetelmäksi valikoitui kvalitatiivinen tutkimus. Kvalitatiivisen eli laadullisen tutkimusmenetelmän tarkoituksena on kuvata jo olemassa olevaa ilmiötä ja sen merkittävyyttä mahdollisimman kokonaisvaltaisesti. Menetelmän avulla pyritään löytämään tai paljastamaan tosiasioita, eikä niinkään todistaa jo olemassa olevia väittämiä. (Hirsjärvi, Remes ja Sajavaara 2009) Menetelmäksi valittiin laadullinen tutkimus, sillä sen kautta voidaan vastata aikaisemmin esitettyihin tutkimuskysymyksiin. Empiriaosuuden tiedonkeruussa hyödynnetään haastatteluja. Laadullisten metodien käyttö aineiston hankinnassa on tässä tutkimuksessa suotavaa, sillä haastatteluissa voi ilmetä tärkeitä ja kiinnostavia seikkoja, joita ei kvantitatiivisen tutkimuksen kautta tulisi välttämättä esille.

Tutkimuksen ja haastatteluiden kohteena on tietoliikennepalveluja tarjoava yritys. Haastattelut tehdään puolistrukturoituina teemahaastatteluina, joka on välimuoto strukturoidulle lomakehaastattelulle ja täysin avoimelle haastattelulle. Teemahaastattelussa aihepiiri on tiedossa, mutta kysymyksillä ei ole tarkkaa järjestystä tai muotoa. Kyseinen haastattelutyyppi sopii tähän tutkimukseen parhaiten, koska se antaa mahdollisuuden kysyä tarkentavia lisäkysymyksiä haastatteluiden aikana missä tahansa välissä. (Hirsjärvi et al. 2009; Hirsjärvi & Hurme 2001)

Haastattelujen kautta kerättyä aineistoa analysoidaan sisällönanalyysi -menetelmällä. Sen avulla pyritään kuvaamaan kirjoitettujen, kuultujen tai nähtyjen asioiden sisältöjä. Tarkemmin rajattuna tässä tutkimuksessa hyödynnetään teoriaohjaavaa sisällönanalyysiä, jossa teoria voi toimia analyysin apuna, mutta analyysi ei kuitenkaan nojaa siihen täysin. Haastattelukysymykset on muodostettu hankintaprosessin teorian pohjalta, mutta teorian ei kuitenkaan anneta ohjata haastattelutilannetta liikaa, jotta haastateltavat voivat tuoda vapaasti omia näkemyksiä ja mielipiteitä esiin. Teoriaohjaavuus sopii analyysiin hyvin, sillä se on täysin aineisto- ja teorialähtöisen tutkimuksen välissä. (Tuomi & Sarajärvi 2018)

### ***1.5 Tutkimuksen rakenne***

Tutkielma koostuu johdannon lisäksi viidestä kappaleesta. Johdannossa käsiteltiin tutkielman kannalta keskeisimpiä käsitteitä ja teemoja sekä pohdittiin tutkimuksen taustoja, metodeja ja tarkoitusperiä. Toisessa ja kolmannessa kappaleessa tarkastellaan aiheeseen liittyvää teoriaa aiemman tutkimuksen ja kirjallisuuden pohjalta. Toinen kappale keskittyy materiaalien hankintaan ja sen hankintaprosessin keskeisempiin vaiheisiin. Kolmannessa kappaleessa keskiössä on palveluiden hankinta ja vastaavasti sen hankintaprosessin tärkeimmät vaiheet. Neljännessä kappaleessa kootaan yhteen materiaali- ja palveluhankintaprosessien keskeisimmät erot. Viidennessä kappaleessa alkaa tutkielman empiirinen osuus, jossa perehdytään toteutettuun tutkimukseen ja analysoidaan sen tuloksia. Johtopäätöksissä pohditaan tarkemmin tutkimuksen löydöksiä, niiden soveltuvuutta käytännössä sekä mahdollisia jatkotutkimusaiheita.

## **2. MATERIAALIEN HANKINTA**

Hankintojen tutkimus on perinteisesti keskittynyt materiaalien hankintaan, josta löytyykin laajasti kirjallisuutta ja tutkimuksia. Van Weele (2005) on tutkinut yritysten hankintakäyttäytymistä ja toimittajahallintaa laajasti, ja näkökulma on selvästi materiaalihankintaan keskittyvä. Hankintoja toteuttaa ostoammattilaiset. Hankintaosaston täytyy kuitenkin tehdä yhteistyötä sen osaston ja niiden henkilöiden kanssa, joille hankinta toteutetaan (Van der Valk & Rozemeijer 2009).

### ***2.1 Materiaalien ominaispiirteet***

Materiaalit ovat konkreettisia, sillä ne ovat aineellisia eli niitä voi käsin koskea. Tämä on oleellinen ero materiaalien ja palvelujen välillä. Se, mitä materiaaleilla tehdään, voi kuitenkin olla hyvinkin epäkonkreettista. Materiaalien tuotanto ja kulutus tapahtuvat eri aikaan ja ovat siis erillisiä prosesseja. Asiakas harvoin osallistuu tuotantoprosessiin, toisin kuin palveluissa. Perinteisen näkemyksen mukaan materiaalien ydinarvo syntyy siis tuotannossa, vaikka se realisoituu todellisuudessa vasta kulutuksessa. (Puusa et al. 2014) Materiaali voidaan standardoida, joten se on mahdollista tuottaa täysin samanlaisena uudelleen. Tämä kuvailu ei kuitenkaan pidä aina täysin paikkaansa, koska monet tavarat voidaan luoda hyvin yksilöllisiin tarpeisiin soveltuviksi. Räättälöinti on usein kuitenkin materiaalien osalta vaikeampaa kuin palveluissa. Materiaalit ovat säilyviä, sillä ne voidaan varastoida menettämättä arvoaan. Niitä voidaan myös siirtää paikasta toiseen. Iloranta ja Pajunen-Muhonen (2008) kyseenalaistavat tämän näkemyksen, sillä monen fyysisen tavaran arvoa ei voida pitää säilyvänä, vaikka itse tavara pysyykin muuttumattomana. (Iloranta & Pajunen-Muhonen 2008)

### ***2.2 Materiaalihankintaprosessi***

Hankintaprosesseja on kuvattu monella eri tavalla ja suurin osa niistä soveltuu kuvaamaan nimenomaan materiaalien ostamista. Van der Valk ja Rozemeijer (2009) ovat käyttäneet hankintaprosessin kuvaamiseen Van Weelen (2005) kuusivaiheista mallia. He perustelevat valintansa sillä, että malli sisältää kaikki ne perusvaiheet, joita monessa muussakin mallissa

esiintyy. Samoin perustein tässäkin tutkimuksessa käytetään materiaalien hankintaprosessin esittämiseen kyseistä Van Weelen mallia, joka on kuvattu alla (kuvio 2). Van Weele (2005) perustelee mallin käytön hyödyt sillä, että se voi auttaa yrityksiä järjestämään oman hankintaprosessinsa ja siihen liittyvät operatiiviset prosessit. Tämä voi johtaa halvempiin hankintoihin, matalampiin organisaation kustannuksiin sekä korkeampaan tuottavuuteen (Van Weele 2005).



*Kuvio 2. Materiaalihankintaprosessi (mukaillen Van Weele 2005)*

### 2.2.1 Määrittely

Prosessi alkaa hankinnan kohteen määrittelystä. Van Weelen (2005) mukaan tämä vaihe sisältää “make-or-buy” -päätöksen eli yrityksen tulee päättää, mitä tuotteita tai toimintoja se tuottaa itse ja mitä se teettää ulkopuolisen toimittajan avulla. Ennen tätä päätöstä on laadittava sekä toiminnalliset että tekniset määrittelyt hankittavalle tuotteelle. Ne voidaan laatia loppukäyttäjän tarpeita ajatellen tai esimerkiksi ostopäätöksen tekijän vaatimusten mukaan. Määrittelyvaiheessa tulee laatia kriteerit muun muassa laadulle, budjetille, logistisille ominaisuuksille, laillisiin ja ympäristöön liittyviin vaatimuksiin sekä huollolle ja ylläpidolle. Käytännössä siis määritellään tarkasti, mitä halutaan ostaa ja mitä sen tulee sisältää. (Van Weele 2005)

### 2.2.2 Toimittajan valinta

Määrittelyvaihetta seuraa toimittajan valinta. Yritysten keskittyessä enemmän ydintoimintoihinsa ja hankkiessa muita toimintoja ulkopuolelta, se lisää niiden riippuvuutta toimittajista. Täten toimittajan valinta on erittäin tärkeä vaihe hankintaprosessissa. (Kannan & Tan 2002) Tässä hankintaprosessin vaiheessa tarkoituksena on siis valita hankittavalle kohteelle sopiva toimittaja. Ostaja suorittaa markkinatutkimusta ja arvioi potentiaalisia toimittajia. Tietoa potentiaalisista toimittajista voidaan etsiä monesta eri lähteestä, kuten

muilta ostajilta tai kollegoilta. Osa yrityksistä pitää myös valmiita listoja jo arvioiduista ja hyväksytyistä toimittajista. Hankinnan kohteen määrittelyjen perusteella laaditaan vaatimukset toimittajalle, jonka tulee kohdata nämä vaatimukset. Ostajilla on oltava selkeät kriteerit, joiden perusteella he voivat arvioida tietyn toimittajan sopivuutta tarpeidensa täyttämiseen. (Baily, Farmer, Jessop & Jones 2005) Potentiaalisille toimittajille lähetetään pyyntö (request for information, RFI) antaa tietoa kyvyistään hankintakohdetta koskien. Lisäksi arvioidaan erilaisia toimittajariskejä, joita hankintaan liittyy. (Van Weele 2005) Baily et al. (2005) listaavat joitakin tyypillisiä piirteitä, joita toimittajalla yleensä toivotaan olevan. Näitä ovat esimerkiksi vakaa tausta, lupauksen pitäminen, toimittaminen ajallaan ja tarpeisiin vastaaminen.

### 2.2.3 Sopimus

Sopivan toimittajan löydyttyä ostajayrityksen ja toimittajan välille laaditaan sopimus. Sopimus vaihtelee sisällöltään muun muassa ostopolitiikan, yrityskulttuurin, markkinatilanteen sekä tuotteen ominaisuuksien mukaan. Sopimus sisältää ehdot toimituksesta, maksujärjestelyistä, mahdollisista sakoista sekä takuista. Ostajalta edellytetään sopimusvaiheessa riittävää sopimusosaamista. Ostaja määrittelee, millaisista hintaehdoista ja muista kaupallisista ehdoista lopulta neuvotellaan. Ennen sopimuksen solmimista ostajan tulee valmistella tiettyjä sopimusjärjestelyjä minimoidakseen hankintaan liittyviä riskejä. (Van Weele 2005)

### 2.2.4 Tilaus ja seuranta

Hankintaprosessin neljäs ja viides vaihe ovat tilauksen tekeminen ja seuranta. Joissain tapauksissa edellä mainittu sopimus voi olla samalla myös itse tilaus. Muissa tapauksissa, kuten rutiiniostoissa, nämä vaiheet ovat erillisiä. Tällöin tilaukselle tehdään erillinen sopimus, joka kattaa ostajayrityksen tarpeet yleensä vähintään vuodeksi eteenpäin. Toimittajalta tilattaessa on tärkeää olla mahdollisimman tarkka toimittajan ohjeistuksissa. Tilaus sisältää yleensä hankittavan määrän, tuotteen kuvauksen ja yksikköhinnan sekä toimitusajankohdan ja muuta tärkeää informaatiota. Tuotanto- ja varastomateriaalien osalta tilauspyyntö tapahtuu usein automaattisesti tuotannonohjausjärjestelmän kautta suoraan hankintaosastolle. Tällaisten rutiiniostojen hankintaprosessi on täten hieman erilainen, koska toimittaja on jo valittu ja sopimus on voimassa. (Van Weele 2005)

Mitä huolellisemmin kaikki tilausta alustavat toiminnot ovat suoritettu, sitä vähemmän itse tilaaminen ja sen hallinta vaativat työtä ja seurantaa. Tilausta seuraava toimitus luonnollisesti noudattaa sopimuksen ehtoja. Käytännössä harvoin kaikki menee täysin suunnitellusti, jolloin ostajalta vaaditaan merkittäviä seurantatoimenpiteitä, jotka liittyvät usein poikkeuksiin toimituksessa, esimerkiksi myöhästymiseen. Tilauksen saavuttua voidaan tarkistaa esimerkiksi sen laatu ja määrä sopimusehtoihin verraten. Tiivistettynä ostajan rooli tilaus- ja seurantavaiheissa ulottuu pääasiassa tehokkaan tilausrutiinin kehittämiseen ostajan ja toimittajan välille sekä toimivien menettelytapojen luomiseen ongelmatilanteiden varalle. (Van Weele 2005)

#### 2.2.5 Arviointi

Viimeinen prosessin vaihe on hankinnan sekä toimittajan arviointi. Toimittajaa arvioitaessa tulee pohtia, kuinka hyvin odotuksiin ja lupauksiin vastattiin (Puusa et al. 2014). Arvioinnilla on merkitystä ostajan toimintaan tulevaisuudessa, kun vastaava tarve nousee jälleen esiin. Kokemukset yksittäisistä toimittajista tulisi dokumentoida huolellisesti. On suotavaa, että ostajat pitävät kirjaa toimittajan laadusta ja toimituksista, kilpailukyvystä sekä innovatiivisuudesta. Saatua tuotetta verrataan hankintaprosessin ensimmäisessä vaiheessa tehtyihin määrittelyihin. Kaikkea arvioinnista syntyvää tietoa voidaan hyödyntää tulevaisuudessa toimittajan valinnassa. (Van Weele 2005)

### 3. PALVELUIDEN HANKINTA

Yritysten fokuoituessa omaan kilpailukykyynsä ja sen säilyttämiseen, tulee niiden jatkuvasti arvioida uudestaan, mitä palveluja he haluavat tuottaa itse ja mitä ostaa ulkopuolelta (Fitzsimmons et al. 1998). Laajalti on tunnustettu, että yhä useammat yritykset siirtyvät materiaalien valmistuksesta kohti palvelujen tarjoamista tai integroivat tuotteitaan ja palvelujaan erilaisiksi ratkaisuksi ja toiminnoiksi (Lindberg & Nordin 2008). Kuten aikaisemmin jo todettiin, palveluhankinta koetaan ostajien keskuudessa erilaiseksi verrattuna materiaalihankintaan (Van der Valk & Rozemeijer 2009).

#### ***3.1 Palveluiden ominaispiirteet***

Palveluita on usein tapana kuvata vertaamalla niiden ominaisuuksia tavaroiden vastaaviin ominaisuuksiin. Neljä yleisintä ominaisuutta, joilla palveluja kuvataan ovat aineettomuus, heterogeenisyys, samanaikaisuus ja katoavuus (Grönroos 2000; Kasper et al. 2006; Lovelock 1983; Zeithaml, Parasuraman & Berry 1985). Käytännössä kyseiset ominaisuudet ovat siis vastakohta edellisessä kappaleessa mainituille materiaalien vastaaville ominaisuuksille.

Palvelut ovat enemmän tai vähemmän aineettomia, mistä myös juontuu sen kaikki muut ominaisuudet (Jackson et al. 1995). Palveluiden aineettomuutta kuvatessa käytetään usein sanaa "epäkonkreettisuus". Iloranta ja Pajunen-Muhonen (2008) kuitenkin kyseenalaistavat tämän kuvauksen soveltuvuutta, sillä esimerkiksi hiusten leikkaus, joka on palvelu, on hyvinkin konkreettista. Heterogeenisyys taas viittaa palveluiden vaihtelevuuteen niin tuotannossa kuin laadussakin. Palvelua ei siis voida täysin standardoida toisin kuin tuotetta (Jackson et al. 1995). Iloranta ja Pajunen-Muhonen (2008) osoittavat tämänkin piirteen kyseenalaiseksi, sillä monet palvelut voivat olla hyvinkin pitkälle standardoituja.

Palvelun tuotanto ja kulutus tapahtuvat samaan aikaan, jolloin asiakkaan merkitys ja vaikutusvalta tilanteessa kasvavat. Tämän näkemyksen mukaan palvelun ydinarvo muodostuu siis kulutuksessa. (Jackson et al. 1995; Puusa et al. 2014) Tämä perinteinen palveluja kuvaava piirre voidaan kuitenkin nähdä myös materiaalien ominaisuutena, sillä niidenkin ydinarvo



todellisuudessa syntyy vasta niitä käytettäessä (Iloranta & Pajunen-Muhonen 2008). Koska palveluja ei voida varastoida, on katoavuus yksi niiden merkittävä piirre (Jackson et al. 1995). Sonmez ja Moorhouse (2010) kuvailevat palveluiden katoavuutta menetetyksi tilaisuudeksi, esimerkkinä tyhjät istuinpaikat lentokoneessa. Perinteisesti palvelun arvo nähdään siis säilymättömänä, mutta Ilorannan ja Pajunen-Muhosen (2008) mukaan tämäkään ei ole niin yksinkertaista. Monilla palveluilla voi olla pitkäaikaisia vaikutuksia, vaikka niiden tuottaminen olisikin sidottu hetkeen.

Perinteistä näkökulmaa palvelun ja tavaran erottelukriteereistä on siis syytä kyseenalaistaa ja siihen on suhtauduttava varauksella ainakin joiltain osin. Tässä tutkimuksessa kyseinen näkökulma kuitenkin auttaa tarkastelemaan materiaali- ja palveluhankintaa toisistaan erillisinä prosesseina, jolloin palveluja ja tavaroita kuvaamaan käytetyt ominaisuudet ovat hyödyllisiä ja tarpeellisia. Vaikka palveluja kuvaavat ominaisuudet ovat pitkälti vastakohtia vastaaville materiaalien ominaisuuksille, ei palveluja tulisi kuitenkaan pitää materiaalien vastakohtana. Sekä palvelun että fyysisen tuotteen tavoitteena on aiemmin mainittujen määritelmien perusteella nimittäin tarjota ratkaisu asiakkaan ongelmaan ja usein asiakkaan ongelman ratkaisu tapahtuu enemmän tai vähemmän palvelun ja tavaran yhdistelmän kautta (Puusa et al. 2014).

### **3.2 Palveluhankintaprosessi**

Hankintaprosessia yksinomaan palveluiden näkökulmasta on tutkittu niukasti. Van der Valk ja Rozemeijer (2009) esittävät laajennetun version Van Weelen (2005) hankintaprosessista, johon he ovat lisänneet kaksi vaihetta: tiedon pyynnön sekä yksityiskohtaisen määrittelyvaiheen. Tämä soveltuu paremmin palveluja koskevaan hankintaan kuin edellisessä kappaleessa kuvattu alkuperäinen malli. Laajennettu malli on kuvattu alla kuviossa 3.



*Kuvio 3. Palveluhankintaprosessi (mukaillen Van der Valk & Rozemeijer 2009 ja Van Weele 2005)*

Palveluhankintaprosessin voidaan sanoa sisältävän myös samat vaiheet kuin materiaalien hankintaprosessi. Edellisessä osiossa esitetyt palveluiden ominaispiirteet kuitenkin vaikuttavat ostoprosessiin siten, että joistain prosessin elementeistä tulee tärkeämpiä, vaikeampia tai erilaisia verrattuna materiaalien hankintaan (Van der Valk, Axelsson & Wynstra 2002).

### 3.2.1 Määrittely

Myös palveluhankintaprosessi alkaa hankinnan kohteen määrittelyllä. Palvelu hankinnan kohteena on usein vaikeammin määriteltävissä. Täten se aiheuttaa paljon haasteita prosessin ensimmäiselle vaiheelle. Nämä haasteet luovat suuren riskin koko hankintaprosessiin, sillä määrittely sisältää paljon subjektiivisuutta ja mielipiteiden ohjaamia mittareita. Hankittavan palvelun määrittelyn apuna käytetään palvelutasosopimusta (service level agreement, SLA), jonka tarkoituksena on luoda ostajalle ja palveluntarjoajalle selkeä ymmärrys siitä, mitä tältä odotetaan. (Iloranta & Pajunen-Muhonen 2008) Palvelutasosopimus koostuu suorituskyvyn mittareista (key performance indicator, KPI) (Van Weele 2005). Van der Valkin ja Rozemeijerin (2009) tekemän tutkimuksen mukaan ostajat kokevat haasteellisemmaksi kehittää määritelmiä palveluille kuin materiaaleille. Tästä syystä yritykset eivät edes halua suorittaa määrittelyvaihetta kovin perusteellisesti, koska se on niin monimutkainen ja aikaa vievä. Lopputulos on se, että palvelutasosopimuksen sisällön määrittely osoittautuu myös kovin hankalaksi, kun ostajat eivät kunnolla tiedä, millaista palvelua he haluavat ostaa. Smeltzerin ja Ogdenin (2002) mukaan koko palveluhankintaprosessin mutkikkuus riippuu pääasiassa siitä, miten palvelun määrittely on toteutettu eli onko sen sisältö tarpeeksi tarkka ja selkeä. Määrittely on täten kriittinen vaihe palveluhankintaprosessissa halutun lopputuloksen saavuttamisen kannalta. Mitä selkeämpi ja tarkempi määrittely, sitä paremmin saavutetaan haluttu lopputulos (Day & Barksdale 1994; Van der Valk & Rozemeijer 2009).

### 3.2.2 Tiedonpyyntö ja yksityiskohtainen määrittely

Määrittelyvaiheen jälkeen prosessi jatkuu tiedon pyyntöön ja yksityiskohtaiseen määrittelyyn, jotka Van der Valk ja Rozemeijer (2009) lisäsivät prosessiin edellä mainitun määrittelyvaiheeseen liittyvien ongelmien vuoksi. Ostajayritysten tulisi pyytää toimittajilta mahdollisimman paljon tietoa, jota ne voisivat hyödyntää kehittääkseen yksityiskohtaisen

määrittelyn hankinnan kohteena olevasta palvelusta yhdessä toimittajan kanssa. Tutkimukset ovat osoittaneet, että palveluja koskevassa tiedonhankinnassa word of mouth (WOM) eli suusanallinen viestintä sekä vertaisarviointi ovat suuressa roolissa huolimatta, tai johtuen, hankintaprosessin monimutkaisuudesta ja riskisyydestä (Gould 1988; Maru File, Cermak & Prince 1994).

Palvelun ostaja ja sisäinen asiakas yhdessä määrittävät palvelutasosopimukset mieltämällä etukäteen, mitä ostetaan ja mistä palvelun suorituskyky koostuu. Tällä tavoin ostajayritys pystyy ilmaisemaan hyvin selkeästi, mitä se tarkalleen ottaen odottaa palveluntarjoajalta ja miten vastuu jakautuu toimittajan ja ostajan välillä. Täten yksityiskohtainen määrittely kehitetään yhdessä toimittajien kanssa. Tämä vuorovaikutus toimittajan ja ostajan välillä on erittäin tärkeää prosessin alkuvaiheissa, koska sitä kautta ostaja ja toimittaja saavuttavat jonkinlaista yhteisymmärrystä heidän yhteensopivuudestaan niin kulttuurin, asenteen, käyttäytymisen sekä prosessien ja systeemien osalta. (Van der Valk & Rozemeijer 2009)

### 3.2.3 Toimittajan valinta

Määrittelyvaiheesta edetään toimittajan valintaan, jossa määritellylle palvelulle pyritään löytämään sopivin tarjoaja. Toimittajan valinta on usein monimutkainen vaihe palveluiden hankinnassa, mutta myös erityisen tärkeä, sillä se avaa ostajan ja toimittajan välisen suhteen (Day & Barksdale 2003). Palveluhankintaprosessin ensimmäisessä vaiheessa muodostetut tarpeen määrittelyt toimivat pohjana toimittajan valintavaiheelle (Lindberg & Nordin 2008). Palveluissa on se erityispiirre, että niiden tuotanto ja kulutus tapahtuvat samaan aikaan ja asiakas on näissä osallisena. Tästä syystä on tärkeää, että ostajayritys ja toimittaja sopivat jo valintavaiheessa kummankin vastuusta ja sen jakautumisesta. Palvelun ominaispiirteistä johtuen ostajien tulisi myös varmistaa, että toimittajalla on kaikki tarvittavat resurssit palvelun tuottamiseen. Palveluiden laatua on vaikea mitata tai testata etukäteen, minkä takia toimittajilta kannattaa tässä vaiheessa pyytää sen laatutasoa kuvaavaa tietoa, kuten kuvaus laadunvarmistusmenetelmästä. Tämän voi myös sisällyttää jo edellisessä kuvattuun tiedonpyyntövaiheeseen. Toimittajayrityksen avainhenkilöiden osaamisen varmistaminen nähdään myös tarpeelliseksi sisällyttää toimittajan valintavaiheeseen, sillä monen palvelun kohdalla toimittajan laatu ja osaaminen ovat kytköksissä ostajayrityksen työntekijöiden osaamiseen. (Van Weele 2005) Mitä tietointensiivisempää palvelun vaatima osaaminen on,

sen tärkeämpää osaamisen varmistaminen on. Toimittajan ja ostajayrityksen yhteistyön sujuvuutta voidaan testata etukäteen avainhenkilöiden osalta esimerkiksi toimittajan esittäytymistilaisuudessa. (Iloranta & Pajunen-Muhonen 2008)

#### 3.2.4 Sopimus ja tilaus

Sopivan toimittajan löydyttyä edetään kohti sopimuksen solmimista. Ennen varsinaista sopimuksen solmimista käydään vielä kuitenkin neuvotteluja toimittajan kanssa. Sopimuksen laadinnassa on erityisen tärkeää, että sopimus ohjaa molempia osapuolia oikeaan suuntaan. Sopimuksen tulee olla riittävän tarkka, jotta vältetään turhilta riskeiltä. (Iloranta & Pajunen-Muhonen 2008) Siinä tulee mainita, miten toimitaan tilanteessa, jossa palvelun laatuun ei olla tyytyväisiä (Van Weele 2005). Oletettavasti palveluja koskeva sopimus on siis paljon perusteellisempi kuin materiaaleja koskeva sopimus.

Palveluiden ominaisuudet tuovat haasteita myös tilausvaiheeseen. Hinnoittelu ei ole yhtä yksinkertaista kuin materiaalien kohdalla, joiden hinnoittelussa voidaan käyttää esimerkiksi yksikköhintoja (Van Weele 2005). Palvelun arvo on siis vaikeammin määriteltävissä. Iloranta ja Pajunen-Muhonen (2008) toteavat, että palvelutoimittajalle maksettava palkkio voidaan sitoa palvelun suorituskyvyn toteutumiseen. Täysi korvaus maksettaisiin siinä tapauksessa, mikäli kaikki palvelutasosopimuksen vaatimukset täyttyvät. Muussa tapauksessa toimittajalle maksetaan vähemmän.

#### 3.2.5 Seuranta ja arviointi

Palveluhankintaprosessin viimeiset vaiheet sisältävät samankaltaisia toimenpiteitä kuin materiaalihankintakin. Palvelun toteutuksen arviointi on kuitenkin paljon vaikeampaa, sillä se ei sisällä välttämättä yhtään konkreettisia asioita. Laatuun liittyy monia dimensioita, kuten luotettavuus ja reagointikyky, joita arvioidaan ja verrataan sitten ostoa edeltäviin odotuksiin palvelun laadusta (Parasuraman, Zeithaml & Berry 1985). Parasuraman (1998) toteaaakin palvelun laadun olevan odotusten ja suorituksen välinen kuilu. Palvelun arviointiin liittyy myös se puoli, että laatu ja lopputulos riippuvat tekijän ammattitaidosta (Iloranta & Pajunen-Muhonen 2008). Tämä osoittaa jälleen, kuinka tärkeä vaihe toimittajan valinta on. Van der Valk ja Rozemeijer (2009) ehdottavat, ettei arviointi ulottuisi ainoastaan palvelun arviointiin,

vaan myös toimittajan tyytyväisyyteen. Tällä tavalla ostajayritys huomioi molempien osapuolien näkökulman, minkä kautta on mahdollista kehittää hankintaa tulevaisuudessa.

#### **4. MATERIAALI- JA PALVELUHANKINTAPROSESSIEN EROT**

Edellä esiteltyjen hankintaprosessien perusteella voidaan tunnistaa niiden välisiä eroavaisuuksia. Yksi merkittävä ero materiaalien ja palveluiden välillä liittyy määrittelyvaiheeseen. Palveluiden osalta määrittely vie huomattavasti enemmän aikaa, koska se on paljon haastavampaa ja monimutkaisempaa. Palvelut myös määritellään lähemmin yhdessä toimittajan kanssa, toisin kuin materiaalit, joiden osalta ei ole tarvetta yhtä tiiviille yhteistyölle. (Van der Valk & Rozemeijer 2009) Ostajat käyttävätkin palvelutasosopimuksia ja KPI-mittareita palveluiden määrittelyssä hyödyntäen myös sisäisen asiakkaan apua ja tietämystä.

Toinen ero liittyy toimittajan valintaan ja arviointiin. Palvelutoimittajan valinnassa erityisen tärkeää on varmistaa etukäteen toimittajan osaaminen ja kyvykkyys (Iloranta & Pajunen-Muhonen 2008). Tämän merkitys korostuu palveluissa sen vuoksi, että palvelun tuottajan ammattitaito on vahvasti esillä koko ajan. Tämän tuottajan ollessa ihminen, altistuvat palvelut täten myös ihmisen tiedon, asiantuntemuksen ja kyvykkyyksien siirtymiseen. Koska toimittajan arviointi tehdään hankintaprosessin alussa muodostettujen määrittelyjen perusteella, joilla todettiin olevan merkittäviä eroja, on arvioinnissakin havaittavissa selkeitä eroja materiaali- ja palvelutoimittajan välillä. Palveluihin liittyy pääasiassa sellaisia ominaisuuksia, joita on vaikea arvioida. Ostaja käyttää palvelun arvioinnin viitesuhteena palvelutasosopimusta ja KPI-mittareita, jotka on luotu hankintaprosessin aikaisemmissa vaiheissa. (Van der Valk & Rozemeijer 2009) Materiaalihankintojen osalta toimittajan arviointi on yksinkertaisempaa, kun on mahdollista esimerkiksi verrata toimitetun materiaalin teknisiä ominaisuuksia sopimukseen (Van Weele 2005). Palveluiden arvioinnin kehittämisen valossa Van der Valk ja Rozemeijer (2009) ehdottavat, että arvioinnin ei tulisi rajoittua ainoastaan itse palvelun ja toimittajan arviointiin, vaan myös toimittajan tyytyväisyyden kartoittamiseen.

Kolmas merkittävä ero palveluiden ja materiaalien hankintaprosessien välillä on toimittajan ja ostajan välisen vuorovaikutuksen merkitys. Palveluiden hankinnassa tämä vuorovaikutus on jatkuvaa läpi koko hankintaprosessin. Palvelun tuotannon ja kulutuksen samanaikaisuudesta johtuen ostajaorganisaatio toimii kaksiosaisessa roolissa: sekä kuluttajana että tuottajana toimittajan ohella. Täten ostajalla ja toimittajalla on molemmilla aktiivinen rooli hankinnan suunnittelussa ja toteutuksessa koko hankintaprosessin ajan. Monet yritykset kuitenkin laiminlyövät tämän vuorovaikutuksen merkityksen ja keskittyvät sen sijaan yhteistyöhön vain hankintaprosessin alkuvaiheissa. Tämä voi johtaa ongelmiin prosessin muissa vaiheissa. Tutkimuksen mukaan aktiivinen sopimusten hallinta onkin avaintekijä palvelun onnistuneessa hankinnassa. Lisäksi, ihmisten tuottaessa palveluja, kytkeytyvät palvelut täten myös ihmisen tiedon, asiantuntemuksen ja kyvykkyyksien siirtymiseen. (Van der Valk & Rozemeijer 2009)

Tiivistettynä voidaan todeta, että materiaali- ja palveluhankintaprosessien merkittävimmät erot kytkeytyvät määrittelyyn, toimittajan valintaan ja arviointiin sekä ostajan ja toimittajan välisen vuorovaikutuksen merkitykseen. Van der Valkin ja Rozemeijerin (2009) muunnetussa palveluhankintaprosessia kuvaavassa mallissa, joka esiteltiin edellisessä kappaleessa, kaksi uutta vaihetta on lisätty nimenomaan prosessin alkuvaiheeseen, jotta prosessi vastaisi paremmin palveluiden vaatimaan erityiskohteluun ja helpottaisi kaikkia prosessin seuraavia vaiheita. Vaiheiden tavoitteena onkin lisätä toimittajan ja ostajan välistä vuorovaikutusta heti prosessin alkuvaiheessa. (Van der Valk & Rozemeijer 2009)

## **5. MATERIAALIN JA PALVELUN VAIKUTUS HANKINNAN KOHTEENA KOHDEYRITYKSEN HANKINTAPROSESSIIN**

Tässä luvussa keskitytään tutkielman empiriaan eli toteutettuun tutkimukseen ja sen tuloksiin. Empiirinen osio pohjautuu haastatteluihin, jotka on toteutettu valitussa kohdeyrityksessä. Yritys toimii ICT-toimialla ja tarjoaa tietoliikennepalveluja sekä yritys- että kuluttaja-asiakkaille. Aineisto koottiin kahdella erillisellä kasvotusten toteutetulla haastattelulla. Molemmat haastateltavat työskentelevät päivittäin hankintojen parissa. Haastatteluja varten kehitettiin valmiiksi kysymykset, joihin haastateltavat vastasivat avoimesti. He vastasivat tarvittaessa myös tarkentaviin lisäkysymyksiin, jotka ilmenivät haastattelutilanteessa. Litteroinnin helpottamista varten molemmat haastattelut nauhoitettiin. Nauhoittamisen ansiosta haastateltavien vastauksiin oli myös mahdollista palata jälkeenpäin. Tällä tavoin saatiin kaikki tärkeät havainnot varmasti talteen.

Aineistoa analysoitiin sisällönanalyysi -menetelmällä, josta kerrottiin lyhyesti johdantokappaleessa. Haastatteluista pyrittiin tuomaan esiin tärkeitä ja oleellisia asioita teoriassa esitettyjä ilmiöitä koskien. Aineiston analyysissä pyritään systemaattisuuteen, jotta se etenisi mahdollisimman järkevästi ja luontevasti eri teemojen välillä. Aineistosta pyritään löytämään samoja asioita ja ilmiöitä, joita teoriassa jo käsiteltiin. Tällä tavoin teoriaohjaavuus on siis näkyvässä aineiston analysoinnissa. Aineiston analysointi etenee teemoittain sen sijaan, että käsiteltäisiin yksi haastattelu kerrallaan. Tämä helpottaa haastateltavien näkemysten vertailua kyseisen teeman osalta. Aineistoa käytiin läpi useaan kertaan niin kauan, kunnes uusia näkökulmia ei enää löydetty.

### ***5.1. Haastateltavien taustatiedot ja hankintojen organisointi kohdeyrityksessä***

Haastateltavat valittiin sen perusteella, että he ymmärtävät sekä palvelu- että materiaalihankintaa ja heillä on niistä useiden vuosien kokemusta. Taulukkoon 1 on koottu oleellimmat haastateltuihin henkilöihin liittyvät taustatiedot.

Haastateltava	Ikä	Sukupuoli	Koulutustaso	Työskennellyt hankintojen parissa
A	35	Nainen	Ylempi korkeakoulu	reilu 10 v.
B	45	Nainen	AMK	12 v.

*Taulukko 1. Haastateltavien taustatiedot*

Haastateltava A on tehnyt hankinnan parissa töitä koko työuransa ajan, noin 10 vuotta. Hänellä on laajasti kokemusta eri yrityksistä ja hän on ollut tekemisissä hyvin monenlaisten hankintakategorioiden kanssa. Hän tuntee hyvin sekä materiaali- että palveluhankinnan piirteet. Kohdeyrityksessä hänen työnimikkeensä on ”Sourcing manager”, suomeksi hankintapäällikkö. Hän vastaa Suomen osalta ostokategoriasta nimeltä kenttäpalvelut (field services), joka sisältää erilaisia urakointihankintoja sekä materiaalihankintoja, esimerkiksi verkon rakentamiseen liittyen. Hän on työskennellyt kohdeyrityksessä reilun vuoden ajan.

Haastateltava B toimii myös yrityksessä hankintapäällikkönä, mutta hän vastaa kiinteistöihin (real estate), laitosten hallintaan (facility management) sekä matkustamiseen (traveling) liittyvistä kategorioista. Kiinteistön ja laitosten hallinnan kategoriat sisältävät muun muassa kiinteistöihin liittyvät hankinnat sekä erilaisten teknisten tuotantotilojen ja teknisen infran ylläpitoon liittyvät hankinnat. Matkustuskategorian hankinnat ovat henkilöstön työmatkoihin liittyviä hankintoja, joten ne ovat yritykselle pelkästään kuluja, jotka eivät lisää yrityksen tulosta. Teknisiin tuotantotiloihin taas tehdään hankintoja, jotka liittyvät yrityksen tuotantoon.

Kohdeyrityksessä ei siis olla nimetty eri ostajia palveluhankinnoille ja materiaalihankinnoille, vaan ostotoiminta on jaoteltu kategorioittain. Kategorioiden sisällä ostajat voivat suorittaa sekä materiaali- että palveluhankintoja. Mikäli kategoria kuitenkin itsessään liittyy joko materiaaleihin tai palveluihin, niin se määrittää tekeekö ostaja pelkästään palvelu- vai materiaalihankintoja. Kategoriat selkeyttävät ostajan työtä, kun he tuntevat tietyn kategorian aihealueen hyvin. Haastateltava B arvelee aikaisemmalla työkokemuksella olevan merkitystä siihen, mitä kategoriaa ostaja edustaa. ”Osto-osaaminenhan on periaatteessa meillä kaikilla, mutta sit se kategoriaspesifiosaaminen tulee ainoastaan oikeestaan sen työkokemuksen kautta”, päättelee haastateltava B.



## **5.2 Materiaali- ja palveluhankinta kohdeyrityksessä**

Kohdeyrityksen materiaalihankintoihin kuuluu haastateltavien mukaan muun muassa verkonrakentamisen materiaalit, IT-laitteet, toimistotarvikkeet, kännykät ja tietokoneet sekä niihin liittyvät oheistuotteet. Palveluhankintoihin kuuluu muun muassa erilaiset urakointipalvelut, markkinointipalvelut, IT-palvelut, verkon ylläpitopalvelut, tuotantotilojen ylläpitopalvelut, siivous, matkustuspalvelut, suunnittelupalvelut sekä myös asiakaspalvelua.

Molemmat haastateltavat ovat sitä mieltä, että materiaalien ja palveluiden hankinta eroaa toisistaan. Haastateltava A toteaa, että on ”paljon helpompi hankkia materiaaleja kuin palveluita”. Hän nostaa esille hankittavalle kohteelle suoritettavan ”speksauksen” eli määrittelyn, joka on helpompi tehdä materiaaleille kuin palveluille. Tämän myötä materiaaleja voidaan myös lähteä hankkimaan nopeammin, kun alkuvaiheen määrittely ei vie paljon aikaa. Myös haastateltava B painottaa määrittelyvaiheeseen liittyviä eroja. Hänkin kokee materiaalien määrittelyn helpommaksi: ”Kun sä ostat vaikka kännyköitä, niin sulla on aika konkreettinen tuote mitä sä ostat ja sä tiiät sen ominaisuudet”. Materiaalien osalta on myös yksinkertaista määrittellä, kuinka paljon sitä ostetaan. ”On aika helppo sanoa, et me halutaan tää uusin iPhone ja me halutaan näitä 10 kappaletta”, toteaa haastateltava B. Täten niitä on myös helppo testata ja arvioida sitä, oliko hankinta ylipäättään hyvä. Molemmat haastateltavat kokevat, että palveluiden määrittely ei ole näin yksinkertaista. Haastateltava A nostaa esiin palveluihin liittyvän kompleksisuuden, joka juontuu sen ominaisuuksista. Tämä näkyy muun muassa siinä, että tarjouspyyntöä täytyy valmistella paljon pidempään. Palveluja hankkiessa täytyy miettiä paljon tarkemmin, mitä halutaan, mihin halutaan ja missä sitä tarvitaan. Lisäksi palveluihin liittyy niin sanottu osaamisenäkökulma. ”Palvelun ostamisessa puhutaan ihmistyövoimasta versus kun materiaaliostossa ostetaan tavaraa”, kertoo haastateltava B. Vasta käytännössä voidaan nähdä, onnistuiko palveluhankinta ja vastaako se laadultaan odotuksia.

Haastateltavia pyydettiin kuvailemaan yrityksen materiaali- ja palveluhankintaprosesseja ja niiden sisältämiä vaiheita. Yrityksellä ei ole olemassa yleistä prosessikuvausta, sillä se vaihtelee aina tilanteen ja hankinnan kohteen mukaan. Materiaalihankintaprosessiin voidaan kuitenkin tunnistaa sisältävän ainakin seuraavat vaiheet: määrittely, potentiaalisten

toimittajien kilpailuttaminen, tarjouspyynnön lähettäminen, neuvottelut ja toimittajan valinta. Materiaalien osalta monesti tiedetään, mitkä toimittajat toimittavat haluttua materiaalia, jolloin niille voidaan suoraan lähettää tarjouspyyntö. Joidenkin rutiini- tai uusintaostojen osalta kilpailuttamisvaihetta ei ole, koska toimittaja on jo valittu. Tällöin myös tilausprosessi tapahtuu järjestelmän kautta automaattisesti sopimushinnoilla, kun halutaan tietty kappalemäärä tavaraa lisää. Kilpailutus voidaan täten tehdä materiaalitoimittajien osalta x vuoden välein uudestaan. Lisäksi tilauksen tekeminen on pakollinen vaihe hankintaprosesseissa, ja siitä tulee olla kirjallinen todiste.

Palveluhankintaprosessi sisältää samat vaiheet, mutta niissä on eroja ja prosessiin saattaa tulla vaiheita lisää. Taustatyötä tehdään paljon enemmän, jolloin määrittelyvaihe on aikaa vievämpi. Määrittelyssä pohdintaan valmiiksi KPI-mittareita, jotka täsmennetään tarkemmiksi yhdessä valitun toimittajan kanssa. Prosessiin saatetaan ottaa mukaan RFI-kierros, jolloin potentiaalisia toimittajia kutsutaan esittelemään heidän tarjoomaansa. Tässä vaiheessa toimittajille annetaan vapaat kädet kertoa, kuinka he toteuttaisivat palvelun kokonaisuudessaan. Vasta tämän jälkeen lähetetään tarjouspyyntöjä.

Materiaali- ja palveluhankintaprosessien suurimmat erot liittyvät siis määrittelyvaiheeseen. Eroja löytyy kuitenkin myös toimittajan valinnassa, sopimusvaiheessa sekä arviointivaiheessa. Palvelutoimittajan valinta koetaan vaikeammaksi. Siinä hyödynnetään toimittajan antamien referenssiyritysten kautta saatua tietoa toimittajasta. Sopimuksen osalta eroja on hankinnan kohteen kuvauksessa, sillä palveluista tulee tehdä paljon tarkemmat kuvaukset kuin materiaaleista, jotka taas on helppo kuvata. Arviointivaiheessa palvelun suhteen ollaan pitkämielisempiä siinä, että toimittajalle annetaan enemmän parannusmahdollisuuksia verrattuna materiaalitoimittajiin. Palvelun kehittäminen pyritään tekemään yhdessä toimittajan kanssa. Etenkin sellaisten materiaalien osalta, joita markkinoilla on paljon, toimittajan valinta on helpompaa. Tämän vuoksi ei anneta yhtä helposti anteeksi toimittajan virheitä tai ongelmia.

Haastateltava A toteaa kaikkien erojen juontuvan palveluiden kompleksisuudesta ja niiden ominaisuuksista ylipäätään. Hän nostaa esille myös palveluiden henkilöitymisen eli palvelun ja sen tuottajan erottamattomuuden toisistaan. Henkilöitymiseen liittyy vahvasti

osaamiskompetenssi, jota tulee arvioida tarkkaan palveluita hankittaessa. ”Siinä on enemmän niitä liikkuvia osia kuin materiaaliostamisessa”, kuvailee haastateltava B palveluostamista.

Hankintaprosessien kriittisimmäksi vaiheeksi kohdeyrityksessä nousi määrittelyvaihe. Lisäksi haastateltava A korostaa myös sopimusvaiheen tärkeyttä, kunhan ensin määrittely on tehty huolellisesti. ”Määritellään se hankinnan kohde. Se on äärettömän tärkeää. Sopimuksellakaan ei oo sit merkitystä, jos sitä ei oo tehty kunnolla.”, toteaa haastateltava A. Määrittelyvaihe toimii siis ikään kuin pohjana kaikille prosessin seuraaville vaiheille. Huonosti tehty määrittely voi myös johtaa siihen, että ostaja on pulassa toimittajan kanssa käytävissä neuvotteluissa. Määrittelyissä hyödynnetäänkin yrityksen ”stakeholdereita” eli sisäisiä asiakkaita, jotka ovat hankittavan kohteen kanssa eniten tekemisissä. Suurin osa kriteereistä hankintaan liittyen tulee juuri sisäisiltä asiakkailta. Heidän kanssaan määritellään yhdessä, mitä ostetaan. Kohdeyritys on huomannut tärkeäksi sen, että sisäisten asiakkaiden kanssa määritellään myös arviointikriteerit, joiden perusteella hankintaa arvioidaan. Mikäli arviointikriteereitä ei olla dokumentoitu ja sovittu, se voi luoda epäselvyyttä siihen, millä perusteilla tietty toimittaja on valittu. Sisäisiä asiakkaita hyödynnetään myös materiaalihankinnoissa.

### ***5.5 Hankintaprosesseihin liittyvät haasteet***

Haastateltava A kokee hankinnoilla olevan todella iso merkitys yrityksen liiketoiminnalle. Haasteena on saada hankitut materiaalit ja palvelut oikeaan paikkaan oikeaan aikaan ja tätä kautta saavuttaa hyvä toimitusvarmuus. Materiaaleille hän kokee kuitenkin olevan helpommin varavaihtoehtoja saatavilla kuin palveluille. Jos palveluntarjoajalta lähtee tai sairastuu avainhenkilöitä, niin se näkyy selvästi ja sillä voi olla isoja vaikutuksia kohdeyritykselle. Materiaalitoimittajien osalta pyritään siihen, että on kaksi tai joskus jopa kolme toimittajaa samalle tavaralle. Haastateltava B tuo esiin yhteisymmärrykseen liittyvät haasteet. Yhteisymmärrykseen pääseminen ostajan ja sisäisen asiakkaan välillä sekä toimittajan kanssa on erityisen tärkeää, mutta haastavaa. Tämä haaste ilmenee sekä materiaali- että palveluhankinnassa. Yhtenä haasteena on saada myös toimittaja ymmärtämään oma hyötynsä yhteistyöstä eli win-win -tilanteeseen pääseminen. Haastateltava B kokee omaksi haasteekseen erityisesti sen, että pitäisi tuntea toimittajat ja niiden toimintaympäristö ja toimiala todella hyvin. Toimittajakentän ymmärtämisen kautta

pystyy päättämään, onko toimittajan tarjoama yritykselle hyvä vai huono. Arjen kiireessä ei kuitenkaan ole aikaa ”googletella” toimittajia ja perehtyä heidän toimintaansa.

Jo hankintojen suunnitteluvaiheessa täytyy miettiä erilaisia vaihtoehtoja ratkaisuksi tilanteisiin, joissa alkuperäinen suunnitelma ei toteudu. Riskejä pyritään ehkäisemään jo hankintaprosessien alkuvaiheissa. Määrittely- ja sopimusvaiheessa kehitettävät mittarit pyritään määrittelemään kohdeyritykselle oleellisiksi ja niihin sidotaan yleensä sanktioita, joita toimittaja joutuu maksamaan, mikäli se ei suoriudu mittareiden mukaisesti. Haastateltava B:n mielestä pelkät sanktiot eivät kuitenkaan ole ratkaisu, vaan hän suosii myös ”porkkanoita”. Jos toimittaja suoriutuu hyvin, se saa palkkion. Palvelutoimittajien kanssa pyritään yleensä pidempiin toimittajasuhteisiin kuin materiaalitoimittajien kanssa. Nykyään kohdeyrityksessä tehdään kuitenkin vain korkeintaan kolmen vuoden sopimuksia. Vielä 10 vuotta sitten saatettiin tehdä viisivuotisia sopimuksia. Muutoksen syyksi haastateltava B arvelee sen, että maailma muuttuu niin nopeasti. ”Jos tekee viiden vuoden sopimuksia jonkun kanssa, niin jossain vaiheessa sä häviät”, hän toteaa.

### ***5.6 Ostajan ja toimittajan välinen vuorovaikutus***

Haastateltavat kokevat, että palveluiden osalta vuorovaikutusta toimittajan ja ostajan välillä on enemmän. Palvelutoimittajia täytyy tavata paljon säännöllisemmin ja heidän kanssaan pidetään dialogia yllä, koska asioita täytyy monesti täsmentää koko palveluhankintaprosessin ajan. Materiaalihankintaprosessissa keskustelu muuttuu pitkälti ”konekieliseksi”, sen jälkeen, kun tiedetään, keneltä ostetaan. Järjestelmien välillä tilataan tavaraa ja seurataan, kuinka paljon sitä menee. Haastateltava B kokee vuorovaikutuksen nimenomaan palvelutoimittajan kanssa erityisen tärkeäksi juuri sen takia, että yhteisymmärrys toimii. Hän kertoo liian epämääräisen määrittelyn – etenkin palveluiden kohdalla, johtavan usein siihen, että laskussa onkin jotain ylimääräistä eli maksetaan jostain, mikä ei ostajien mielestä kuuluisi yrityksen maksettavaksi. Vasta laskun tullessa huomataan siis, ettei määrittely olekaan ollut tarpeeksi perusteellinen ja näin ollen myös yhteisymmärrys kärsii.

## 6. POHDINTA JA JOHTOPÄÄTÖKSET

Tutkielmassa selvitettiin, millä tavalla materiaali tai palvelu hankinnan kohteena vaikuttaa ostajan menettelytapoihin hankintaprosessissa. Tätä tutkittiin kahden alatutkimuskysymyksen avulla. Olemassa olevan kirjallisuuden ja tutkimusten perusteella koottu teoriaosuus antaa hyvän käsityksen siitä, kuinka materiaalit ja palvelut voidaan erottaa toisistaan, miten materiaalien ja palveluiden hankintaprosessit voidaan kuvata ja millaisia vaiheita ne sisältävät. Tutkielman empiriaosuus keskittyi käytännön näkökulmaan ICT-alan kohdeyrityksessä tehtyjen haastattelujen avulla. Empiria tukee teoriassa todettua argumenttia siitä, että hankinnoilla on suuri vaikutus yrityksen liiketoiminnalle.

### 6.1 Tulokset

Tutkielman alussa tarkasteltiin materiaali- ja palveluhankintaprosesseja ja perehdyttiin niiden vaiheisiin. Pyrittiin saamaan vastaus ensimmäiseen alakysymykseen: ”Mitä vaiheita palvelu- ja materiaalihankintaprosessit sisältävät?”. Van Weele (2005) tunnistaa hankintaprosessiin kuuluvan seuraavat vaiheet: tarpeen määrittely, toimittajan valinta, sopimuksen solmiminen, tilaus, seuranta ja arviointi. Palveluhankintaprosessin pohjana hyödynnettiin samaa Van Weelen mallia, mutta siihen lisättiin määrittelyvaiheen perään tiedonpyyntö ja yksityiskohtainen määrittely Van der Valkia ja Rozemeijeria mukailleen (2009). Kohdeyrityksessä hankintaprosessiin tunnistetaan kuuluvan samoja vaiheita, mutta prosessi kuitenkin vaihtelee hyvin paljon tilanteen mukaan, minkä vuoksi mitään yleistä prosessikuvausta ei yrityksessä ole käytössä. Palveluhankintaprosessi etenee muuten samalla tavalla kuin materiaalihankintaprosessi, mutta vaiheiden sisällä piilee joitakin eroja ja vaiheita saattaa tulla matkan varrella hankintaprosessiin lisää. RFI-vaihe eli tiedonpyyntö koetaan yrityksessä hyödylliseksi palveluiden hankinnassa, mikä vastaa Van der Valkin ja Rozemeijerin (2009) hankintaprosessiin lisäämää tiedonpyyntövaihetta palveluille. Materiaalipuolella, esimerkiksi rutiiniostoissa, kaikkia hankintaprosessin vaiheita ei yrityksessä käydä läpi, vaan tilausprosessi etenee pitkälti automaattisesti järjestelmän kautta. Myös Van Weele (2005) totesi tämän tyyppisten hankintojen tapahtuvan lähes automaattisesti sähköisen järjestelmän kautta.

Hankintaprosessien eroja tarkasteltiin monelta osin jo teoriassa ja niitä pohdittiin myös empiriassa. Tarkoituksena oli löytää vastaus toiseen alakysymykseen: ”Millä tavoin palvelu- ja materiaalihankintaprosessit eroavat toisistaan?”. Monen tutkimuksen mukaan ostajat kokevat palveluiden hankinnan monesta näkökulmasta haastavammaksi kuin materiaalien hankinnan (Stock & Zinszer 1987; Jackson, Neidell & Lunsford 1995). Teoriassa todettiin, että hankintaprosessien merkittävimmät erot koskevat määrittelyvaihetta sekä vuorovaikutuksen merkitystä toimittajan ja ostaja välisissä suhteissa. Palveluhankinnassa on tärkeää panostaa ostajan ja toimittajan väliseen yhteistyöhön ja kommunikaatioon heti hankintaprosessin alkuvaiheissa ja ylläpitää sitä läpi hankintaprosessin (Van der Valk & Rozemeijer 2009). Määrittelyvaiheeseen on syytä panostaa erityisen paljon palveluiden kohdalla, sillä huonosti toteutettuna se aiheuttaa riskejä hankintaprosessin seuraaville vaiheille, jos ei alusta asti tiedetä, mitä tarkalleen ollaan hankkimassa (Smeltzer & Ogden 2002). Van der Valkin ja Rozemeijerin (2009) tutkimuksessa tuli ilmi, että ostajat kokevat palveluiden määrittelyn vaikeammaksi kuin materiaalien määrittelyn. Samoja asioita tuli ilmi toteutetuissa haastatteluissa. Hankintaprosessien välillä nähdään olevan eroja ja päällimmäisenä nousi esiin teoriaa vahvistava näkemys siitä, että palveluiden hankinta on monelta osin vaikeampaa. Merkittävimmäksi eroksi nousi määrittelyvaihe. Hankinnan kohteen ollessa materiaali, sen määrittely on nopeampaa ja yksinkertaisempaa, koska se koostuu konkreettisista ominaisuuksista. Tämä taas helpottaa testaamista ja arviointia niin materiaalin kuin toimittajan osalta. Palveluiden kohdalla määrittelyvaihe on paljon aikaa vievämpi, mikä johtuu palvelun ominaisuuksista juontuvasta kompleksisuudesta.

Määrittelyvaiheen lisäksi toimittajan valinta, sopimusvaihe sekä arviointivaihe sisältävät joitakin eroja materiaalien ja palveluiden välillä kohdeyrityksessä. Palvelutoimittajaa valitessa tietoa toimittajasta kerätään referenssiyrityksiltä eli hyödynnetään vertaisarviointia. Vertaisarvioinnin merkitys nousi esiin myös teoriassa palveluiden hankintaprosessissa. Tutkimusten mukaan palvelutoimittajasta kerätään tietoa word-of-mouth -viestinnän ja vertaisarvioinnin kautta (Gould 1988; Maru File, Cermak & Prince 1994). Sitä kautta toimittajan suoriutumisesta on mahdollista saada tärkeää tietoa ennen mahdollista sopimuksen solmimista. Sopimuksen osalta erot nähdään hankinnan kohteen kuvauksessa, joka tehdään palveluissa paljon laajemmin. Yrityksessä palveluiden ja materiaalien arvioinnin

välillä ero on siinä, että palveluissa arvioidaan pitkälti osaamista, kun taas materiaaleissa painottuvat mitattavat ominaisuudet. Kuten teoriassa todettiin, palveluihin liittyy vahvasti tekijän ammattitaito, jota ei sinällään voida erottaa itse palvelusta (Iloranta & Pajunen-Muhonen 2008; Van der Valk & Rozemeijer 2009).

Tutkimuksen päätutkimuskysymys oli ”Miten materiaali tai palvelu hankinnan kohteena vaikuttaa hankintaprosessiin ostajan näkökulmasta?”. Ostajat selkeästi toteuttavat hankintaa eri tavalla, kun vertaillaan materiaali- ja palveluhankintaprosesseja keskenään. Joissakin hankintaprosessin vaiheissa eroja on paljon, toisissa taas niitä ei juurikaan ole.

Kuten aiemmin on todettu, merkittävimmät erot yrityksen hankintaprosessissa tulevat esiin määrittelyvaiheessa. Nämä erot näkyvät myös ostajan menettelytavoissa kyseisessä vaiheessa. Palveluiden määrittelyssä ostajat miettivät KPI-mittareita ja palvelutasosopimusta yhdessä sisäisen asiakkaan kanssa. Määrittelyä täsmennetään vielä yhdessä toimittajan kanssa. Sisäisen asiakkaan tärkeyttä painotetaan nimenomaan palveluissa, mutta sitä hyödynnetään myös materiaalipuolella. Sen hyödyntäminen on koettu todella tärkeäksi arviointikriteerejä pohdittaessa, koska se helpottaa ostajan asemaa neuvotteluissa, kun on selkeää, mitä palvelulta halutaan ja miten sitä arvioidaan sisäisen asiakkaan tarpeita ajatellen.

Toimittajan valinnan osalta nousi esiin muutama eroavaisuus ostajan menettelytavoissa. Aiemmin mainittu referenssiyritysten hyödyntäminen palvelutoimittajan tiedonkeruussa viittaa siihen, että ostajan on vaikea arvioida toimittajaa tai testata palvelua etukäteen, kun puhutaan palveluhankinnasta. Ostajat tekevät enemmän taustatyötä palveluhankinnassa kuin materiaalihakinnassa. Palvelun toimittajaa saatetaan pyytää esittelemään, mitä heillä on tarjota ja kuinka he toteuttaisivat palvelun ostajayritykselle. Tällä tavoin ostajat pyrkivät jo etukäteen varmistamaan, että he tekevät oikean valinnan. Palvelutoimittajien löytäminen ei ole yhtä helppoa verrattuna materiaalitoimittajiin, joita markkinoilla on paljon. Tämä johtaa eroihin ostajan toiminnassa toimittajaa arvioitaessa. Palvelutoimittajan suhteen ollaan pitkämielisempiä siinä, että sille annetaan enemmän mahdollisuuksia todistaa osaamisensa. Toimittajalle annetaan aikaa parannuksiin virheiden sattuessa ja palvelua pyritään kehittämään yhdessä toimivammaksi. Materiaalitoimittajien osalta ostajat ovat tässä mielessä ankarampia, koska korvaavia toimittajia on yleensä helposti löydettävissä ja saatavilla.

Vaikka materiaali- ja palveluhankintaprosessin sopimusvaihe koetaan yrityksessä olevan hieman erilainen, merkittäviä eroja ostajan toiminnassa kyseisessä vaiheessa ei noussut esiin. Sopimusvaihe on haastateltavien mielestä kuitenkin todella tärkeä ja kriittinen molempien hankintaprosessien osalta. Määrittelyvaiheen tarkoituksena on toimia hyvänä pohjana sopimusvaiheelle ja neuvotteluille. Täten voidaan päätellä, että ostajien tilanne on huomattavasti helpompi sopimustilanteessa, kun he ovat tehneet materiaalin ja erityisesti palvelun määrittelyt huolellisesti ja yksityiskohtaisesti. Tällöin sopimusvaihe ei välttämättä vaadi enää erityisiä toimenpiteitä, jotka olisivat erilaisia materiaaleissa ja palveluissa, koska vaadittavat toimenpiteet on pyritty tekemään jo määrittelyvaiheessa.

Empiria vahvistaa teoriassa korostettua ostajan ja toimittajan väliseen vuorovaikutukseen liittyviä eroja. Vuorovaikutuksesta puhuttaessa on syytä ottaa huomioon se, että se ei liity mihinkään tiettyyn hankintaprosessin vaiheeseen, vaan on läsnä jollakin tavalla läpi prosessin kaikkien vaiheiden. Palveluhankintaprosessissa tämän vuorovaikutuksen tarpeellisuus korostuu (Van der Valk & Rozemeijer 2009). Toimittajan ja ostajaorganisaation väliseen yhteensopivuuteen ja yhteisiin ongelmanratkaisumenetelmiin pyrkiminen ovat syitä tälle vuorovaikutuksen tarpeelle hankintaprosessissa (Van Weele 2005). Myös kohdeyrityksessä on huomattavissa vuorovaikutuksellisuuden suurempi merkitys palveluhankinnoissa. Jatkuvan dialogin edistämiseksi ostajat tapaavat palvelutoimittajia paljon useammin kuin materiaalitoimittajia. Ostajat haluavat, että heidän ja toimittajan välillä on koko ajan yhteisymmärrys siitä, mitä tältä odotetaan. Harvoin yhteisymmärrys kuitenkaan toimii täydellisesti. Siihen liittyvät ongelmat tulevat esiin etenkin palveluhankintaprosessissa. Jälkikäteen huomataan laskulla olevan jotain, mitä ostaja ei osannut ennakoita. Tällöin vasta nähdään, että sopimusvaihe ja erityisesti sitä pohjustava määrittelyvaihe olisi tullut tehdä vieläkin selkeämmin, jotta osapuolten välinen yhteisymmärrys toimisi kunnolla. Van der Valk ja Rozemeijer (2009) selvittivät, että monet yritykset eivät panosta palveluiden määrittelyyn kunnolla, koska perusteellinen määrittely vie liikaa aikaa ja on liian monimutkaista. Kohdeyrityksessä on haastatteluiden perusteella havaittavissa sama ongelma. Hankintojen haasteisiin liittyvässä haastatteluosiossa nousi esiin arjen kiire ostajien työssä. Tällä voi olla jotain tekemistä sen kanssa, ettei palveluiden määrittelyjä ollakaan tehty niin yksityiskohtaisesti kuin mahdollista. Auki jäi kuitenkin se, toimivatko ostajat näin tietoisesti,



vai pyrkivätkö he kiireestä huolimatta kuitenkin panostamaan kunnolla määrittelyvaiheeseen. Yhdeksi haasteeksi kohdeyrityksessä nousi myös win-win -tilanteeseen pääseminen, jossa siis molemmat osapuolet hyötyvät. Haasteena on etenkin saada toimittaja ymmärtämään hyötynsä. Jatkuva ja toimiva vuorovaikutus heti hankintaprosessin alkuvaiheista lähtien on se, joka tämän haasteen voi viime kädessä voittaa. Kaikki nämä tulokset vahvistavat vuorovaikutuksen tärkeyden lisäksi myös teorian näkemystä palveluiden määrittelyvaiheen tärkeydestä (Day & Barksdale 1994; Van der Valk & Rozemeijer 2009; Smeltzer & Ogden 2002). Taulukkoon 2 on kerätty tutkimuksen keskeisimmät tulokset.

Hankintaprosessin vaihe	Millä tavoin hankintaprosessit eroavat materiaalien ja palveluiden osalta?	Hankinnan kohteen vaikutus hankintaprosessiin
Määrittely	Palveluiden määrittely on aikaavievää ja vaikeampaa kuin materiaalien määrittely	Ostajat hyödyntävät palveluhankinnassa KPI-mittareita, palvelutasosopimuksia, sisäisiä asiakkaita sekä toimittajia
Toimittajan valinta	Tietoa toimittajista kerätään erilaisin keinoin ja palvelupuoella tehdään enemmän taustatyötä.	Palvelupuoella tiedonkeruussa hyödynnetään referenssiyrityksiä ja toimittajilta pyydetään etukäteen tietoa osaamisestaan
Sopimus	Hankinnan kohteen kuvaus	Ei merkittäviä eroja
Tilaus	Ei merkittäviä eroja	-
Seuranta	Ei merkittäviä eroja	-
Arviointi	Palveluissa arvioidaan osaamista ja materiaaleissa mitattavia ominaisuuksia	Palvelutoimittajia kohtaan ollaan pitkämielisempiä ja palvelua pyritään kehittämään yhdessä. Materiaaleille taas löytyy usein helposti korvaava toimittaja, joten toimittajia kohtaan ollaan ankarampia.

Taulukko 2. Yhteenveto tuloksista

Huonoilla ostopäätöksillä voi olla negatiivisia vaikutuksia yrityksen suorituskykyyn ja toisaalta hyvillä ostopäätöksillä taas positiivisia vaikutuksia. Täten kaikki hankintaprosessin vaiheet tulisi suorittaa perusteellisesti ja sopivia menettelytapoja noudattaen. (Mitchell 1994; Soriano 2001; West 1997) Palvelut vaativat ostajilta joissakin hankintaprosessin vaiheissa erilaisia toimenpiteitä kuin materiaalit. Johdannossa jo todettiin yrityksillä olevan kuitenkin haasteita järjestää palveluiden hankinta tehokkaasti (Caldwell & Howard 2010; Ellram & Tate 2015; Hawkins, Gravier, Berkowitz & Muir 2015). Tehokkuuteen pääseminen olisi kuitenkin tärkeää, sillä tehokas materiaali- ja palveluhankinta vaikuttavat positiivisella tavalla yrityksen kilpailuetuun (Porter 1985). Tulosten perusteella kohdeyrityksessä on jonkin verran haasteita nimenomaan palveluiden hankinnassa. On kuitenkin hyvä, että ostajat ovat tietoisia näistä haasteista ja ymmärtävät monelta osin, kuinka eri tavalla palveluiden hankintaan tulee suhtautua verrattuna materiaaleihin. Toki haasteita on myös materiaalihankinnassa. Kuitenkin monet näistä haasteista, kuten yhteisymmärrykseen pääseminen, ovat palveluiden puolella korostuneita.

## ***6.2 Tulosten käytännön merkitys***

Tulosten pohjalta voidaan antaa joitakin käytännön ehdotuksia. Yritykset, jotka tekevät materiaali- ja palveluhankintoja, voivat omia hankintaprosessejaan pohtimalla saavuttaa käytännön hyötyjä. Oman hankintaprosessin ja omien menettelytapojen tunnistaminen auttaa hahmottamaan paremmin, mitkä asiat ovat tärkeitä ja kriittisiä hankinnan onnistumisen kannalta. Tätä kautta on mahdollista tehostaa hankintaprosessia kokonaisuutena. Tässä tutkimuksessa määrittelyvaiheen tärkeys nousi jatkuvasti esiin. Mahdolliset ongelmat ja riskit hankintaprosessissa johtuvat lähes poikkeuksetta liian epämääräisesti tehdystä määrittelystä ja liian vähäisestä dialogista toimittajan ja ostajan välillä. Yritysten on siis ehdottoman tärkeää ymmärtää näiden merkitys hankintaprosessissa. Erytystä painoarvoa määrittelyvaiheelle ja vuorovaikutukselle tulisi antaa palveluhankinnoissa, joita palvelun ominaisuuksista johtuen on selvästi vaikeampi toteuttaa. Resursseja ei kannata säästää määrittelyvaiheessa, koska niin monen hankintaprosessin ongelman takana on liian huonosti tehty hankinnan kohteen ja tarpeen määrittely. Huolellinen

ja yksityiskohtainen määrittely ja alusta alkaen vuorovaikutuksen edistämiseen panostaminen vaikuttavat positiivisella tavalla koko hankintaprosessiin ja hankinnan onnistumiseen.

### ***6.3 Tutkielman luotettavuus ja jatkotutkimusaiheet***

Tutkimuksen kohdistuessa yhteen yritykseen, tulee se ottaa huomioon arvioitaessa tutkielman luotettavuutta. Tutkimuksen kautta saadaan hyvä käsitys kohdeyrityksen toimintatavoista, mutta saatuja tuloksia ei voida sinällään yleistää koko ICT-toimialaa koskeviksi. Lisäksi, tutkimuksen pieni otanta osaltaan heikentää tulosten yleistettävyyttä. Täten tutkimus jättää paljon tilaa jatkotutkimusta varten. Mielenkiintoista voisi olla toteuttaa tutkimus paljon suuremmalla otoksella ja mahdollisesti koskien useampaa toimialaa. Tällöin saataisiin todennäköisesti monipuolisempia vastauksia ja erilaisia näkemyksiä aiheesta. Tutkimukseen voisi ottaa mukaan myös hankinnan jälkeen tapahtuva toimittajasuhteiden hallinta eli voitaisiin tutkia, onko hallinnan keinoissa eroja materiaali- ja palvelutoimittajien välillä. Tämä tutkielma keskittyi täysin ostajan näkökulmaan, mutta voisi olla mielenkiintoista tutkia aihetta myös toimittajan näkökulmasta.

## LÄHDELUETTELO

- Axelsson, B. & Wynstra, F. (2002) *Buying Business Services*. p. 11. Chichester, John Wiley & Sons.
- Baily, P., Farmer, D., Jessop, D. & Jones, D. (2005) *Purchasing Principles and Management*. pp. 179, 181, 184. Essex, Pearson Education Limited.
- Caldwell, N., & Howard, M. (2010). *Procuring complex performance: Studies of innovation in product-service management*. Routledge.
- Day, E. & Barksdale, H. C. (1994) Organisational purchasing of professional services: the process of selecting providers. *The Journal of Business & Industrial Marketing* 9, 3, 44-51.
- Day, E. & Barksdale, H. C. (2003) Selecting a professional service provider from the short list. *The Journal of Business & Industrial Marketing* 18, 6/7, 564-579.
- Ellram, L. M & Tate, W.L. (2015) Redefining supply management's contribution in services sourcing. *Journal of Purchasing and Supply Management*, 21, 1, 64–78.
- Ellram, L. M., Tate, W. L., & Billington, C. (2004). Understanding and managing the services supply chain. *Journal of Supply Chain Management* 40, 4, 17–32.
- Fitzsimmons, J.A., Noh, J. & Thies, E. (1998) Purchasing business services. *Journal of business and industrial marketing*, 13, 4/5, 370-380.
- Gould, S.J. (1988) Service opinion leadership: a management tool for service providers and product marketers alike. *Journal of Business and Industrial Marketing*, 4, 1, 45-57.
- Grönroos, C. (2001) *Palveluiden johtaminen ja markkinointi*. Helsinki, WSOY.
- Grönroos, C. (2000) *Service Management and Marketing: A Customer Relationship Management Approach*, John Wiley & Sons Ltd, Chichester.
- Hawkins, T. G., Gravier, M. J., Berkowitz, D., & Muir, W. A. (2015) Improving services supply management in the defense sector: How the procurement process affects B2B service quality. *Journal of Purchasing and Supply Management* 21, 2, 81-94.
- Hirsjärvi, S., Remes, P. & Sajavaara, P. (2009) *Tutki ja kirjoita*. pp. 161 & 208. Helsinki, Tammi.

Hirsjärvi, S. & Hurme, H. (2001) Tutkimushaastattelu: Teemahaastattelun teoria ja käytäntö. p. 48. Helsinki, Helsinki University Press.

Iloranta, K. & Pajunen-Muhonen, H. (2008) Hankintojen Johtaminen: Ostamisesta toimittajamarkkinoiden hallintaan. pp. 202, 380-403. Helsinki, Tietosanoma Oy.

Jackson, R. W., Neidell, L. A., & Lunsford, D. A. (1995). An empirical investigation of the differences in goods and services as perceived by organizational buyers. *Industrial Marketing Management*, 24, 2, 99-108.

Kannan, V. R., & Tan, K. C. (2002) Supplier selection and assessment: Their impact on business performance. *Journal of supply chain management* 38, 3, 11-21.

Kasper, H., Van Helsdingen, P. & Gabbott, M. (2006) Services Marketing Management: A Strategic Perspective. Chichester, John Wiley & Sons.

Kotler, P. & Pfoertsch, W. (2006) B2B Brand Management. p. 24. Springer Science & Business Media.

Kivistö, T., Puumalainen, K., Tervonen, A. & Virolainen, V.-M. (2005) The scope of purchasing: A framework for monetary analysis. Esitelmä IPSERA-konferenssissa vuonna 2005.

Lindberg, N., & Nordin, F. (2008). From products to services and back again: Towards a new service procurement logic. *Industrial Marketing Management*, 37, 3, 292–300.

Lovelock, C.H. (1983). Classifying services to gain strategic marketing insights. *Journal of Marketing* 47, 3, 9-20.

Maru File, K., Cermak, D.S.P. & Prince, R.A. (1994) Word-of-Mouth Effects in Professional Services Buyer Behaviour. *The Service Industries Journal* 14, 3, 301-314.

Mitchell, V.W. (1994) Problems and risks in the purchasing of consultancy services, *Service Industries Journal* 14, 3, 315-339.

Novack, R. A. & Simco, S. (1991) The Industrial procurement process: a supply chain perspective. *Journal of Business Logistics* 12, 1, 145-167.

Parasuraman, A. (1998) Customer service in business-to-business markets: an agenda for research. *The Journal of Business & Industrial Marketing* 13, 4/5, 309-321.

Parasuraman, A., Zeithaml, V.A. and Berry, L.L. (1985) A conceptual model of service quality and its implications for future research. *Journal of Marketing* 49, 41-50.

Porter, M. (1985) *Competitive Advantage*. p. 41. New York, The Free Press.

Puusa, A., Reijonen, H., Juuti, P., Laukkanen, T. (2014) *Akatemiasta markkinapaikalle*. pp. 155-160. Kuudes painos. Helsinki, Talentum.

Sheth, J. N. (1996) Organizational buying behavior: past performance and future expectations. *Journal of Business & Industrial Marketing* 11, 3/4, 7-24.

Smeltzer, L.R. & Ogden, J.A. (2002) Purchasing professionals' perceived differences between purchasing materials and purchasing services. *Journal of Supply Chain Management* 38, 1, 54-70.

Sonmez, M. & Moorhouse, A. (2010) Purchasing professional services: which decision criteria?. *Management Decision*, 48, 2, 189-206.

Soriano, D.R. (2001) Quality in the consulting service – evaluation and impact: a survey in Spanish firms. *Managing Service Quality* 11, 1, 40-8.

Stock, J. R. & Zinszer, P. H. (1987) The Industrial Purchase Decision for Professional Services. *Journal of Business Research* 15, 1, 1-16.

Tuomi, J. & Sarajärvi, A. (2018) *Laadullinen tutkimus ja sisällön analyysi*. pp. 103-111. Helsinki, Tammi.

Van der Valk, W., & Rozemeijer, F. (2009) Buying business services: Towards a structured service purchasing process. *Journal of Services Marketing*, 23, 1, 3-10.

Van Der Valk, W., Wynstra, F., & Axelsson, B. (2005) Buying business services: Analyzing the service buyer–service provider interface. *Proceedings of the 21st IMP Conference*.

Van Weele, A.J. (2005) *Purchasing and Supply Chain Management: Analysis, Strategy, Planning and Practice*. pp. 47-63, 336. London, Thomson Learning.

Webster, F.E. & Keller, K.L. (2004) A roadmap for branding in industrial markets. *Journal of Brand Management* 11, 5, 388-402.

Webster, F.E. & Wind, Y. (1972) A General Model for Understanding Organizational Buying Behavior. *Journal of Marketing* 36, 12-19.

West, D.C. (1997) Purchasing professional services: the case of advertising agencies. *International Journal of Purchasing and Materials Management* 33, 3, 2-9.

Wynstra, F., Rooks, G. & Snijders, C. (2018) How is service procurement different from goods procurement? Exploring ex ante costs and ex post problems in IT procurement. *Journal of Purchasing and Supply Management* 24, 83-94.

Zeithaml, V.A., Parasuraman, A. & Berry, L.L. (1985) Problems and Strategies in Services Marketing. *The Journal of Marketing* 49, 2, 33-46.

## Liite 1. Haastattelukysymykset

### Haastateltavaan liittyvät kysymykset:

1. Mikä on ikäsi ja koulutustasosi?
2. Mikä on toimenkuvasi yrityksessä?
3. Millaista aiempaa kokemusta sinulla on?
4. Kuinka kauan olet työskennellyt tehtävässäsi?

### Yritykseen liittyvät kysymykset:

1. Millaisia materiaalihankintoja Yritys x tekee?
2. Millaisia palveluhankintoja Yritys x tekee?
3. Eroavatko mielestäsi materiaalien ja palvelujen hankinta toisistaan? Jos kyllä, miten/miksi?
4. Kuvailisitko seuraavaksi yrityksenne materiaalihankintaprosessia? Miten prosessi etenee? Minkälaisia vaiheita prosessista voidaan tunnistaa? Millaista materiaalihankintaprosessia Yritys x noudattaa hankintoja suunnitellessa ja tehdessä ja mitä vaiheita tunnistat kuuluvan siihen?
5. Kuvailisitko seuraavaksi hankintaprosessia, kun olette hankkimassa palvelua? Miten prosessi etenee? Mitä vaiheita prosessiin kuuluu?
6. Eroavatko prosessi ja vaiheet palveluhankinnan ja materiaalihankinnan välillä? Miten? Miksi?
7. Mistä ajattelet näiden erojen johtuvan?
8. Mitkä ovat näiden hankintaprosessien tärkeimmät ja kriittisimmät vaiheet? Miksi?
9. Onko palvelu- ja materiaalihankinnoille nimetty eri ostajat? Onko ostajien valinnan taustalla jokin kriteeristö/perusteet? Miksi juuri nämä henkilöt?
10. Tutkimusten mukaan ostajien keskuudessa palvelujen hankinnan ajatellaan olevan haastavampaa ja monimutkaisempaa kuin materiaalien hankinta. Oletko samaa mieltä? Miksi?
11. Millaisia haasteita palvelujen/materiaalien hankinta aiheuttaa? Miksi?



12. Millaisia toimenpiteitä nämä haasteet synnyttävät hankinnan suunnitteluun ja toteutukseen? Miksi?